

DOI: 10.12731/3033-5965-2025-15-4-411

EDN: CKXWBL

УДК 658.715:658.7



Научная статья | Управление процессами перевозок

## ЗАКУПОЧНАЯ ФУНКЦИЯ КАК ДРАЙВЕР ТРАНСФОРМАЦИИ: ИНТЕГРАТИВНАЯ МОДЕЛЬ РАЗВИТИЯ ПОСТАВЩИКОВ НА ПРИНЦИПАХ LEAN И КРП

*А.Н. Коверзнев, Е.Р. Шарпова*

### *Аннотация*

**Обоснование.** Глобальные цепи поставок демонстрируют высокую уязвимость на фоне геополитических конфликтов и пандемических сбоев, что обусловило стратегический переход к регионализации и импортозамещению. Однако успех этих стратегий ограничен недостаточной зрелостью локальных поставщиков. В этих условиях критически возрастает роль закупочной функции, которая должна перейти от операционного снабжения к стратегическому развитию партнеров для формирования локальной надежности и устойчивости.

**Цель** – переосмысление моделей развития поставщиков и демонстрации того, как закупочная функция может стать драйвером трансформации. Предлагается интегративный подход, адаптированный для применения в условиях ограниченных ресурсов, характерных для рынков с высокой монополизацией.

**Материалы и методы.** Теоретическую базу исследования составляют ключевые труды по стратегическому управлению поставками (Р. Мончка, Д. Краузе) и принципы бережливого производства (Lean) (Дж. Вомак, Д. Джонс). Была разработана кон-центрально-прикладная методология, основанная на цикле PDCA и аналитических инструментах Lean, таких как 5 Why и Диаграмма Исикавы, для диагности-

ки и устранения первопричин низкой эффективности. Методология апробирована на практических кейсах локализации.

**Результаты.** Разработанная Интегративная Модель подтверждает, что Lean является основой для повышения зрелости процессов. Установлено, что KPI (Качество, OTD, TCO) должны выступать не просто метриками, а инструментом трансформации поведения поставщика, будучи интегрированы в контрактные механизмы. В результате, закупочная функция трансформируется в Стратегического Интегратора и Архитектора Партнерства, который инвестирует в рост поставщика, преодолевает сопротивление изменениям и формирует конкурентное преимущество, включая развитие в направлении ESG и инноваций.

**Ключевые слова:** развитие поставщиков; Lean; закупочная функция; управление цепочками поставок; стратегическое партнерство; KPI; PDCA-цикл; регионализация

**Для цитирования.** Коверзнев, А. Н., & Шарапова, Е. Р. (2025). Закупочная функция как драйвер трансформации: интегративная модель развития поставщиков на принципах Lean и KPI. *Transportation and Information Technologies in Russia / Транспорт и информационные технологии*, 15(4), 307–329. <https://doi.org/10.12731/3033-5965-2025-15-4-511>

Original article | Transportation Process Management

## PROCUREMENT FUNCTION AS A DRIVER OF TRANSFORMATION: AN INTEGRATIVE MODEL FOR SUPPLIER DEVELOPMENT BASED ON LEAN AND KPI PRINCIPLES

*A.N. Koverznev, E.P. Sharapova*

### *Abstract*

**Background.** Global supply chains are demonstrating high vulnerability amidst geopolitical conflicts and pandemic disruptions, necessi-

tating a strategic shift towards regionalization and import substitution. However, the success of these strategies is often limited by the insufficient maturity of local suppliers. In this context, the role of the procurement function critically increases; it must transition from operational sourcing to the strategic development of partners to build local reliability and sustainability.

**Purpose.** The research objective is to reconceptualize supplier development models and demonstrate how the procurement function can become a driver of transformation. An integrative approach is proposed, which is adapted for use in conditions of limited resources, characteristic of markets with high monopolization.

**Materials and methods.** The theoretical foundation of the research is built upon key works in strategic supply management (R. Monczka, D. Krause) and the principles of Lean Manufacturing (J. Womack, D. Jones). A conceptual and applied methodology was developed, based on the PDCA cycle and Lean analytical tools such as 5 Why and the Ishikawa Diagram, for diagnosing and eliminating the root causes of low efficiency. The methodology was validated using practical localization case studies.

**Results.** The developed Integrative Model confirms that Lean serves as the fundamental basis for enhancing process maturity. It is established that KPIs (Quality, OTD, TCO) must function not merely as metrics, but as a tool for transforming supplier behavior, by being integrated into contractual mechanisms. Consequently, the procurement function is transformed into a Strategic Integrator and Architect of Partnership, which invests in supplier growth, overcomes resistance to change, and builds a competitive advantage, including development towards ESG and innovation.

**Keywords:** supplier development; Lean; procurement function; supply chain management; strategic partnership; KPI; PDCA cycle; nearshoring

**For citation.** Koverznev, A. N., & Sharapova, E. P. (2025). Procurement function as a driver of transformation: an integrative model for supplier development based on Lean and KPI principles. *Transportation and Information Technologies in Russia*, 15(4), 307–329. <https://doi.org/10.12731/3033-5965-2025-15-4-411>

## **Введение**

Глобальные цепочки поставок оказались уязвимыми в период, когда требовалась максимальная устойчивость: пандемия, геополитические конфликты и рост логистических затрат продемонстрировали ограниченность традиционных моделей. Крупные компании столкнулись с дефицитом ключевых компонентов, что привело к пересмотру стратегий в пользу регионализации и повышения локальной надежности [1].

В этих условиях импортозамещение и локализация становятся не тактическим, а стратегическим выбором, сокращая транспортные издержки, повышая оперативность и снижая внешние риски. Однако смена географии сама по себе недостаточна: локальные поставщики нередко имеют недостаточный уровень зрелости процессов и культуры качества.

Это усиливает роль закупочной функции, находящейся на стыке стратегии, производства и рынка. Закупщик способен инициировать развитие поставщика, формируя систему KPI<sup>1</sup>, закрепляя цели в договорах и обеспечивая непрерывные улучшения. Таким образом, он выступает интегратором и формирует устойчивую цепочку поставок на принципах стратегического партнёрства [2].

*Цель исследования* – переосмыслить модели развития поставщиков и показать, как закупочная функция может стать драйвером трансформации. Предлагается интегративный подход, учитывающий практики США, Европы и стран СНГ, ориентированный на применение в условиях ограниченных ресурсов, высокой монополизации и административных барьеров.

## **Материалы и методы**

Теоретическая база исследования опирается на фундаментальные концепции стратегического управления поставками (Р. Мончка, Р. Трент, Д. Краузе, Т. Хэндфилд) и принципы бережливого

<sup>1</sup> KPI (Key Performance Indicators) – это ключевые показатели эффективности, представляющие собой числовые метрики для оценки результативности и достижения поставленных целей

производства (Дж. Вомак, Д. Джонс). Представленная методология апробирована на практических примерах программ развития поставщиков, реализованных в условиях дефицита ресурсов и необходимости локализации производства.

Адресатом статьи являются специалисты, задействованные в функциях закупок и управлении цепочками поставок, операционного менеджмента и развития поставщиков. Материал предлагает адаптируемую методологию для формирования зрелого стратегического партнерства, что критически важно в условиях современного тренда на регионализацию и импортозамещение.

### **Результаты и обсуждение**

Разработанная модель подтверждает, что бережливое производство (Lean) является ключевой методологической основой для повышения зрелости поставщиков и устойчивости цепи поставок. Применение PDCA-цикла и инструментов вроде 5 Why и Ishikawa позволяет трансформировать непрозрачные процессы.

KPI должны служить инструментом трансформации, фокусируясь на небольшом, управляемом наборе показателей (Качество, OTD, TCO), встроенных в контрактные механизмы.

В результате, закупочная функция трансформируется в Стратегического Интегратора и Архитектора Партнерства, который не просто контролирует, но и инвестирует в рост поставщика, нейтрализует сопротивление и создает устойчивое конкурентное преимущество, включая развитие в направлении ESG и инноваций.

### **Обсуждение**

#### **Идеология Lean**

Идеология бережливого производства (Lean), возникшая в системе Toyota Production System (TPS)<sup>2</sup>, направлена на устранение

---

<sup>2</sup> TPS (Toyota Production System) – Производственная система Toyota, направленная на устранение потерь, достижение максимальной эффективности и качества за счет постоянного совершенствования процессов

потерь и повышение создаваемой ценности [3]. Со временем Lean вышел за рамки промышленности, став универсальной управленческой концепцией, применяемой в логистике, финансах и цепочках поставок [4].

Ключевой принцип Lean – формирование потока ценности (value creation) за счёт стандартизации, визуализации процессов и вовлечения персонала в постоянные улучшения.

В контексте закупок Lean рассматривается не только как производственный метод, но и как основа повышения зрелости поставщиков. Значительная часть проблем в поставках обусловлена недостаточной прозрачностью процессов и слабой культурой управления [5, 6]. Lean предлагает единую методологическую базу – PDCA-цикл<sup>3</sup>, визуальные инструменты и унифицированные стандарты, обеспечивая основу для устойчивого взаимодействия и долгосрочного партнёрства [7], включая дальнейшее развитие в направлении ESG<sup>4</sup> и инноваций [8].

### **Этапы внедрения инструментов бережливого производства в развитие поставщиков**

Внедрение инструментов бережливого производства требует поэтапного подхода, основанного на оценке зрелости поставщика. Адаптация методов без учета его стартового уровня нередко приводит к формальному внедрению без устойчивого результата [9; 10].

Шаг 1: Оценка готовности поставщика. Применяется оценки зрелости (Lean Assessment Matrix), позволяющая определить уровень стандартизации, прозрачность процессов, вовлечённость персонала и устойчивость достигнутых результатов. Это помогает классифицировать поставщика и выбрать формат дальнейшей работы.

---

<sup>3</sup> PDCA (Plan-Do-Check-Act) – Планирование-Выполнение-Проверка-Корректировка, это цикл управления, также известный как “цикл Деминга” или “цикл Шухарта-Деминга”, представляющий собой четырехэтапный метод непрерывного совершенствования процессов и качества

<sup>4</sup> ESG (Environmental, Social, and Governance) – экологическая, социальная и корпоративная ответственность

Шаг 2: Выбор пилотной зоны. Пилот выбирается по принципу “один участок – один процесс”, важный для цепочки поставок или имеющий наибольший потенциал улучшений. При этом избегают зон с высокой нестабильностью и отсутствием базовой системы управления.

Шаг 3: Формирование команды. В состав включаются представители закупок, производства, качества и логистики. Кросс-функциональный подход обеспечивает комплексный взгляд и снижает риск односторонних решений.

Шаг 4: Обучение и визуализация. Проводится обучение по базовым инструментам (например, 5S<sup>5</sup> или VSM<sup>6</sup>) и визуальная фиксация текущего состояния [11, 12]. Это создаёт общий язык и понимание между заказчиком и поставщиком.

Шаг 5: Формализация улучшений. На основе анализа составляется план с KPI, сроками и ответственными, что облегчает фиксацию договорённостей и контроль прогресса.

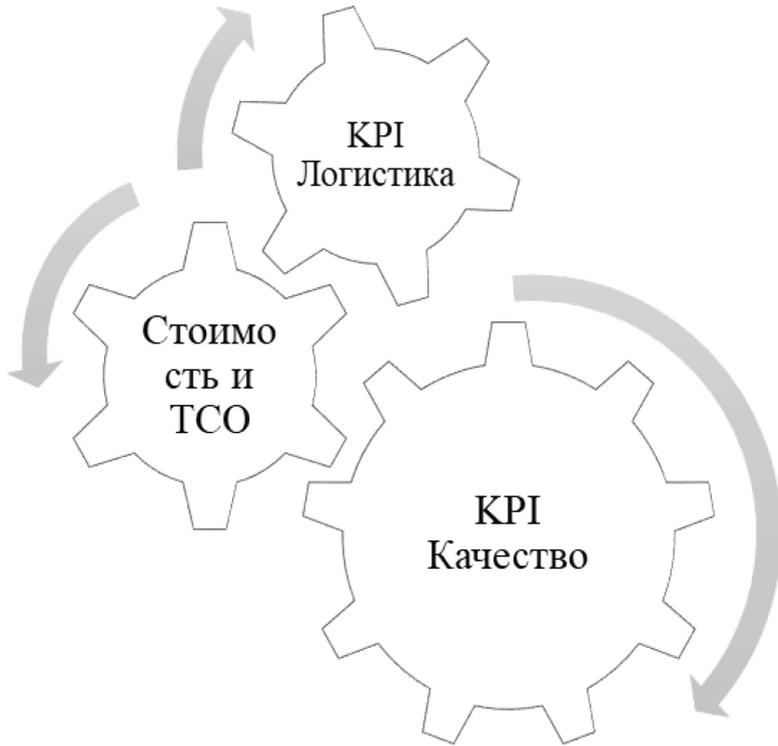
### **KPI в развитии поставщиков: от оценки до трансформации поведения**

KPI в системе развития поставщиков – это не просто показатели из таблицы, а инструмент трансформации (см. рисунок 1). Они задают направление изменений, структурируют взаимодействие и укрепляют доверие. KPI переводят стратегические цели в конкретные измеримые параметры, понятные обеим сторонам. Исследования показывают, что успешные программы опираются на небольшой, сфокусированный набор метрик, встроенный в карту оценки поставщика (Supplier Scorecard), регулярные обзоры и контрактные механизмы [7; 9]. Эффективный KPI соответствует четырём принципам: прозрачность расчёта,

<sup>5</sup> 5C (или 5S) – это японская система организации, основанная на пяти шагах: сортировка, соблюдение порядка, содержание в чистоте, стандартизация и совершенствование

<sup>6</sup> VSM (Value Stream Mapping) – карта потока создания ценности, визуальный инструмент из бережливого производства для анализа и улучшения процессов

управляемость результатом, ограниченный фокус (5-7 ключевых показателей) и объективность (никаких “мягких” формулировок без данных).



**Рис. 1.** КРІ в системе развития поставщиков  
Источник: составлено авторами

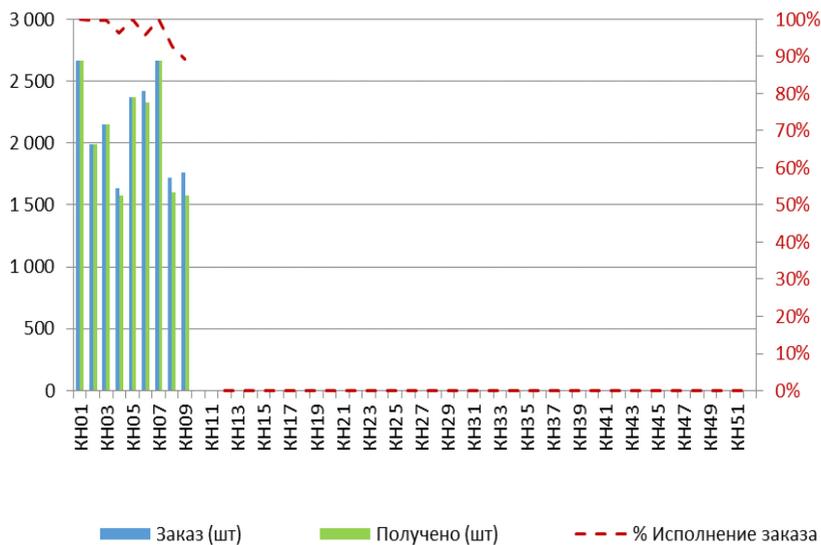
### **1. КРІ Качество**

Наиболее традиционная, но всё ещё критическая категория. Классические показатели уровень дефектов (PPM), доля возвратов, время реакции на рекламацию. Но важно не просто фиксировать цифры, а интегрировать их в цепочку анализа: причины, тренды, действия. В лучших практиках закупщики не только отслеживают PPM, но и проводят совместный анализ с поставщиком

по принципу 5 Why<sup>7</sup> или Ishikawa<sup>8</sup> [13], что ведёт к устойчивому снижению дефектности.

## 2. КРІ Логистика

Своевременность поставок (OTD)<sup>9</sup> – один из самых чувствительных показателей, особенно в условиях гибких производств. Здесь важно обеспечить прозрачную логику сбора данных, регулярную обратную связь и разбор причин сбоев. Хорошей практикой является ежемесячная автоматическая отправка отчёта поставщику с визуализацией динамики OTD и пояснением градации (например, зелёная зона –  $\geq 90\%$ , желтая –  $80\% \dots 90\%$ , красная –  $\leq 80\%$ ) (см. рисунок 2).



<sup>7</sup> Метод 5 Why (5 почему) – это техника анализа, которая помогает выявить первопричину проблемы путем последовательного задавания вопроса “Почему?”

<sup>8</sup> Ishikawa – это диаграмму Исикавы (также известную как диаграмма “рыбьей кости”), которая является инструментом для анализа причинно-следственных связей, помогает выявлять причины проблем, группируя их в категории

<sup>9</sup> OTD (On-Time Delivery) – своевременная доставка, то есть доставку заказа или товара к обещанной дате

2025	Заказ (шт.)	Получено (шт.)	% Исполнение заказа
КН01	2.668	2.668	100%
КН02	1.990	1.986	100%
КН03	2.152	2.148	100%
КН04	1.634	1.574	96%
КН05	2.369	2.369	100%
КН06	2.424	2.324	96%
КН07	2.664	2.664	100%
КН08	1.723	1.597	93%
КН09	1.762	1.573	89%
	>= 90%		
	между 80% и 90%		
	<= 80%		

**Рис. 2.** Пример KPI DOT  
Источник: составлено авторами

### 3. Стоимость и ТСО

Одним из важнейших элементов оценки поставщиков и управления их результативностью в рамках программ развития является показатель ежегодного снижения полной стоимости владения (YoY)<sup>10</sup>. Под ним понимают регулярное и измеряемое по годам сокращение совокупных затрат на владение и использование закупаемого ресурса. В отличие от разовых скидок и временных инициатив, ежегодное снижение ТСО – это устойчивый механизм оптимизации, встроенный в долгосрочные партнёрские отношения [14].

Показатель ТСО охватывает не только цену закупки, но и косвенные затраты: логистику, обслуживание, контроль качества, управление возвратами, запасами, а при необходимости и капитальные вложения (CAPEX)<sup>11</sup>, связанные с реализацией сотрудничества. Такой подход позволяет оценивать реальную экономи-

<sup>10</sup> YoY (Year-over-Year) – это показатель, обозначающий “год к году” и используемый для сравнения данных за определенный период текущего года с аналогичным периодом предыдущего года

<sup>11</sup> CAPEX (Capital Expenditure) – это капитальные затраты компании на приобретение, создание или модернизацию долгосрочных активов, таких как здания, оборудование и нематериальные активы

ческую выгоду сделки, уходя от поверхностной ориентации на минимальную цену.

Закрепление обязательств по ежегодному снижению ТСО стимулирует поставщика к проактивным действиям: внедрению новых материалов, оптимизации логистики и упаковки, участию в Lean-проектах и общей работе по снижению потерь (Lean-проекты или анализ экономической обоснованности конструкции). В результате поставщик становится не просто исполнителем заказа, а полноценным участником стратегии повышения эффективности цепочки поставок.

С научной точки зрения КРІ ежегодного снижения ТСО широко применяется в зрелых моделях закупочного управления. Он поддерживает трансформацию закупочной функции от транзакционной роли к стратегической, укрепляя её вклад в финансовые результаты компании и рентабельность [6; 7].

Методически такой КРІ должен фиксироваться в контракте в виде чётких обязательств, включающих формулу расчёта, годовые целевые значения и механизм контроля, желательно с привязкой к мотивации (например, бонусы за перевыполнение или продление договора при достижении целей). Включение показателя в карту оценки поставщика и его регулярный пересмотр на ежеквартальных бизнес-обзорах повышают прозрачность и воспринимаемую значимость.

Таким образом, показатель ежегодного снижения ТСО не только отражает текущую экономическую эффективность, но и создаёт основу для развития поставщика в сторону зрелого, инициативного и ориентированного на результат партнёра в рамках стратегических цепочек поставок.

### **Инновационный день и новые форматы партнёрства заказчика и поставщика**

В условиях усложнения цепочек поставок и усиления давления на издержки традиционные форматы взаимодействия заказчика и поставщика постепенно теряют результативность. Формальные

технические встречи уже не соответствуют целям стратегических закупок. Чтобы получить реальную синергию, компании переходят к новым моделям сотрудничества, в которых поставщик рассматривается как полноценный партнёр, участвующий в создании конечной ценности.

Одним из наиболее эффективных форматов становится “Инновационный день”. Это заранее организованное мероприятие, на котором стороны обсуждают рыночные тенденции, формируют совместные идеи и определяют направления дальнейшего взаимодействия. В отличие от обычных технических презентаций, здесь акцент переносится на стратегию: развитие продуктовой линейки, возможности упрощения спецификаций, снижение ТСО и ориентацию на потребности конечного клиента. В центре внимания – не свойства изделия как такового, а его вклад в конкурентоспособность всей цепочки создания ценности.

Для успешного проведения “Инновационного дня” требуется чёткая организация: фиксированная программа, индивидуальные слоты, участие кросс-функциональной команды заказчика и техническая поддержка. В зависимости от SCM<sup>12</sup> формат может быть очным или дистанционным. Поставщик заранее получает требования к содержанию презентации: анализ рынков, обновления продуктовой линейки, предложения по оптимизации и расчёт выгод для обеих сторон. Благодаря этому “Инновационный день” становится не разовым обсуждением, а частью системной работы по развитию партнёрства.

При этом развитие поставщика как источника улучшений не ограничивается единичной встречей. Современные компании всё активнее фиксируют вклад подрядчика в улучшения с помощью специальных KPI: количество предложенных инициатив, доля реализованных идей, экономический эффект (снижение затрат, брака, времени цикла). Эти данные фиксируются в цифровых реестрах и регулярно анализируются на специализированных встречах. На

<sup>12</sup> SCM (Supply Chain Management) – управление цепями поставок

практике используется и стимулирование: бонусы за экономически значимые улучшения, доступ к закрытым проектам, публичное признание. Нередко распределение экономии фиксируется формулой, заранее согласованной сторонами. Дополнительно развиваются цифровые платформы, позволяющие поставщикам не только вносить идеи, но и участвовать в их оценке, формируя экосистему постоянных улучшений.

Мировой опыт показывает, что зрелые компании уже интегрировали инновационную активность поставщика в систему закупок. Контракты могут включать обязательства по подаче улучшений или минимальное количество инициатив за период. Подходы, основанные на принципах открытых инноваций [15] и модели инициатив поставщика [16], доказали эффективность в формировании устойчивых и взаимовыгодных отношений.

В этой логике “Инновационный день” работает как стартовая точка: после него нередко запускаются проекты по пересмотру требований, оптимизации ТСО и внедрению новых технологий. При наличии потенциала иницируются пилоты, а результаты мероприятий включаются в планы развития поставщика.

Таким образом, инновации становятся не побочным процессом, а направлением развития сотрудничества. Формализуя этот подход, компании получают не только экономические результаты и повышение качества, но и устойчивое конкурентное преимущество. “Инновационный день” превращается в управляемый инструмент стратегического развития и укрепления партнёрства, обеспечивая закупочной функции активную роль в трансформации всей цепочки создания ценности.

### **Роль закупщика как лидера развития**

Традиционно функция закупок воспринималась как инструмент достижения минимальной цены, ведения переговоров и контроля исполнения договорных условий. Однако в современных условиях, когда компании стремятся к устойчивым и взаимовы-

годным партнёрствам, эта роль требует переосмысления. В контексте развития поставщиков невозможно применять административный подход, навязанные сверху инициативы редко приводят к подлинным изменениям. Вместо этого необходимы партнёрство, доверие и объединение интересов. Именно в этом контексте появляется новая роль закупщика не как контролёра или надзирателя, а как ведущего изменений, наставника и архитектора системного взаимодействия.

Современный закупщик, работающий в программах развития поставщиков, действует на пересечении трёх ключевых сфер: бизнес-логики, организационных изменений и человеческой психологии. С одной стороны, он должен уметь переводить стратегические цели компании на понятный и достижимый для поставщика язык. С другой – он обязан понимать мотивацию, барьеры и страхи со стороны партнёра. Наконец, он играет ключевую роль в выстраивании рабочих процессов внутри своей организации, обеспечивая согласованность действий между отделами качества, логистики, разработки и другими функциями.

Эта тройная роль может быть представлена как пересечение трёх архетипов: стратег бизнеса, координатор процессов и наставник. Стратег формирует цели и приоритеты, соотнося инициативы развития поставщика с интересами компании. Координатор процессов обеспечивает согласованность и устойчивость действий, устраняет организационные разрывы и помогает проекту двигаться вперёд. Наставник выстраивает доверительные отношения, ведёт открытые и сложные диалоги, создаёт пространство для обратной связи и взаимного роста. В точке пересечения этих трёх ролей находится так называемый развивающий закупщик, новая модель профессионала, способного объединять бизнес-мышление с межличностной чуткостью и навыками организационного строительства (см. рисунок 3).

Закупщик не создаёт улучшения сам по себе, но становится триггером, то есть тем, кто запускает процессы развития, созда-

вая условия, при которых поставщик способен раскрыть свой потенциал. Для этого необходима не только техническая подготовка: знание методов анализа качества, управления производственными рисками и оценки зрелости процессов, но и развитые личностные качества: эмпатия, умение слушать, способность вести трудные переговоры, а также готовность признавать ошибки с обеих сторон. По сути, закупщик становится проводником изменений, а не носителем требований.



**Рис. 3.** Схема тройной роли развивающего закупщика  
 Источник: составлено авторами

Фундаментом всей работы с поставщиком становится доверие. Причём доверие формируется не декларациями, а действиями: соблюдением сроков обратной связи, прозрачными критериями оценки, готовностью к совместным визитам на производственные площадки, последовательностью и честностью в коммуникации.

Поведенческая экономика давно показала, что устойчивое поведение в партнёрских отношениях обеспечивается не страхом

санкций, а ожиданием справедливого вознаграждения в будущем и уверенностью в надёжности второй стороны. Работы Fehr и Falk [16] подтверждают, что именно репутационные механизмы и доверие являются наиболее действенными стимулами к развитию и улучшению.

Однако работа закупщика не ограничивается только внешним взаимодействием. Внутри своей компании он становится организатором согласованных действий между функциями, выступая навигатором интересов и посредником между стратегическим и операционным уровнями. Он формирует обоснование для инвестиций в развитие поставщика, добивается поддержки со стороны руководства, аргументирует необходимость предоставления бонусов, приоритетов или других инструментов мотивации. Его задача не просто согласовать условия поставки, а убедить внутреннюю организацию в ценности долгосрочного подхода к развитию партнёров.

В условиях нестабильных рынков, жёсткой конкуренции и растущих требований со стороны клиентов зрелость закупочной функции всё чаще определяется не количеством сэкономленных евро или количеством закрытых договоров, а числом поставщиков, вышедших на качественно новый уровень. Программы развития поставщиков становятся не только инструментом операционного совершенствования, но и индикатором стратегического мышления и лидерского потенциала закупочной команды. Закупщик, способный развивать других, становится катализатором развития всей цепочки поставок.

Таким образом, современный закупщик – это не просто профессионал по переговорам. Это проводник трансформации, стратег и наставник. Его влияние выходит за пределы традиционной функции снабжения. Он не просто взаимодействует с поставщиком, он инвестирует в его рост. Не просто снижает затраты, а строит устойчивую экосистему. Не просто исполняет заказы, а создаёт новые точки роста. В этом и заключается суть зрелости, умение развивать других как главный признак собственной силы.

### **Барьеры развития поставщика: от скрытого сопротивления к культурной навигации**

Одним из наименее очевидных, но наиболее разрушительных факторов, мешающих развитию поставщика, является латентное сопротивление изменениям (см. таблицу 1). Именно скрытые формы сопротивления, когда сотрудники формально соглашаются с инициативами, но не предпринимают реальных шагов – наносят наибольший ущерб. Они подрывают доверие, тормозят внедрение улучшений и демотивируют вовлечённые команды [9; 17].

*Таблица 1.*

**Барьеры развития поставщика и пути решения**

<b>Барьеры развития поставщика</b>	<b>Пути решения</b>
CAVE-сопротивление	Вовлечение внутренних сторонников изменений и руководства, пилотные проекты, ограниченный масштаб, адаптированная риторика
Ресурсный дефицит на стороне поставщика	Адаптивный, ступенчатый подход, введение минимальных стандартов, шаблоны, чек-листы, совместные визиты на производство
Культурный	“Мост понимания”, привлечение внутренних лидеров, адаптация инструментов под местный контекст от формулировок до визуального оформления, обучение межкультурной коммуникации
Потеря фокуса и мотивации по ходу проекта	Дорожная карта, контрольные точки, визуализация достижения

Источник: составлено авторами

Это явление получило в литературе обозначение как эффект CAVE<sup>13</sup>. Однако в отличие от открытого конфликта, CAVE-сопротивление нельзя преодолеть силой. Оно требует стратегического, мягкого подхода. Наиболее эффективными методами здесь становятся выявление внутренних сторонников изменений на стороне поставщика, запуск пилотных проектов с ограниченным масштабом, но быстрой отдачей, демонстрация практической пользы (на-

<sup>13</sup> CAVE (Citizens Against Virtually Everything) – сотрудники, априори против всего нового

пример, снижение уровня брака, повышение стабильности поставок, экономия затрат), а также активное участие руководства обеих сторон. В случаях, когда поставщик занимает монопольное положение и чувствует себя “неуязвимым”, такие подходы становятся не просто желательными, а критически необходимыми.

Важно также адаптировать риторику и методику внедрения изменений под восприятие конкретной организации. Например, вместо терминов “бережливое производство” или “шесть сигм” может использоваться более нейтральное определение – “внутренние улучшения процессов”. Такая языковая настройка снижает тревожность и переводит разговор из плоскости внешнего давления в сферу взаимной выгоды [18; 19].

Таким образом, работа с глубинными поведенческими паттернами поставщика становится неотъемлемой частью успешного развития. Признание существования феномена скрытого сопротивления и системная работа по его нейтрализации есть необходимый шаг к устойчивому, партнёрскому и воспроизводимому взаимодействию.

Второй блок ограничений связан с объективными ресурсными дефицитами на стороне поставщика. Программа развития требует не только желания, но и ресурсов: наличия инженера по процессам, координатора производственной системы, опытного мастера. В реальности многие локальные поставщики, особенно в развивающихся регионах, не имеют таких кадров и не могут сразу обеспечить требуемый уровень вовлечённости. Это создаёт эффект “недостижимости” даже для базовых инициатив.

Выходом становится адаптивный, ступенчатый подход. Инициатива начинается с простейших инструментов: наведения порядка на рабочем месте, визуализации потока создания ценности, введения минимальных стандартов технического обслуживания. Эти методы обладают низким порогом входа и позволяют быстро получить видимый результат. Поддержка на старте в виде шаблонов, чек-листов, совместных визитов на производственные участ-

ки помогает преодолеть инерцию и создать ощущение движения. Разделение программы развития на фазу стабилизации и фазу роста позволяет снизить давление, выстроить реалистичный горизонт и заложить основу доверия [20].

Третий пласт барьеров – культурный. В некоторых странах, особенно в Восточной Азии и на постсоветском пространстве, устойчивыми остаются страх потери лица, ориентация на краткосрочные выгоды, недоверие к внешнему влиянию. Западные инструменты, такие как пошаговое улучшение процессов, оценка надёжности, статистический контроль качества, нередко воспринимаются как избыточные, непрактичные или неуместные. Это приводит к формальному согласию без реального внедрения.

Противодействовать этим культурным барьерам можно через построение “моста понимания” между сторонами. Хорошей практикой является привлечение уважаемых фигур на стороне поставщика, так называемых внутренних лидеров, которые обладают авторитетом и могут транслировать цели проекта на понятном языке. Также важно адаптировать все инструменты под местный контекст от формулировок до визуального оформления. Обучение закупщиков основам межкультурной коммуникации, знание ментальных и коммуникативных особенностей партнёра становятся ключевыми компетенциями, а не факультативом [21].

Четвёртым барьером выступает потеря фокуса и мотивации по ходу проекта. Программы развития поставщиков по своей природе долгосрочны. При отсутствии промежуточных результатов, чётко очерченных фаз и видимых индикаторов прогресса мотивация обеих сторон снижается. Поставщик теряет веру в результат, а закупщик начинает воспринимать инициативу как “затянувшийся процесс без конца”.

Здесь критически важно структурировать проект: сформировать дорожную карту, определить контрольные точки, визуализировать достижения. Использование карточек результатов, наглядных графиков, регулярных встреч и ритуалов признания

достижений помогает поддерживать энергию проекта. Публикация промежуточных успехов в корпоративных каналах, публичная благодарность и фиксация даже небольших шагов вперёд создают эффект движения и укрепляют вовлечённость.

Таким образом, эффективная реализация программы развития поставщика требует не административного нажима, а тонкой, выверенной работы. Закупщик в такой программе выступает не как носитель контроля, а как ведущий трансформации, стратег влияния и архитектор партнёрства. Его задача не бороться с сопротивлением, а перенаправлять его, превращая барьеры в точки роста. Только такой подход позволяет выстроить зрелую, масштабируемую и воспроизводимую модель взаимодействия с поставщиками.

### *Список литературы / References*

1. McKinsey & Company. (2020). *Annual report: Supply chain disruption and regionalization strategy* (pp. 2–3).
2. Krause, D. R., & Scannell, T. V. (2002). Supplier development practices: Product- and process-based projects. *Journal of Supply Chain Management*, 38(2), 36–53. <https://doi.org/10.1111/j.1745-493X.2002.tb00125.x>. EDN: <https://elibrary.ru/DVUKSP>
3. Ohno, T. (1988). *Toyota production system: Beyond large-scale production* (pp. 16–27). New York: Productivity Press. ISBN: 978-0-915299-14-0
4. Bicheno, J., & Holweg, M. (2009). *The Lean toolbox: The essential guide to lean transformation* (4th ed., pp. 112–117). Buckingham: PIC-SIE Books. ISBN: 978-0-9541244-5-8
5. Trent, R. J. (2007). *Strategic supply management: Creating the next source of competitive advantage*. Florida: J. Ross Publishing. ISBN: 978-1-932159-67-7
6. Monczka, R. M., Handfield, R. B., Giunipero, L. C., & Patterson, J. L. (2020). *Purchasing and supply chain management* (7th ed.). Boston: Cengage Learning. ISBN: 978-0-357-71089-0

7. Womack, J. P., & Jones, D. T. (1996). *Lean thinking: Banish waste and create wealth in your corporation* (pp. 3–27). New York: Simon & Schuster. ISBN: 978-0-684-81035-5
8. Montabon, F., Pagell, M., Wu, Z., & Wasserman, M. E. (2016). Making sustainability sustainable. *Journal of Supply Chain Management*, 52(2), 11–27. <https://doi.org/10.1111/jscm.12103>
9. Krause, D. R., Handfield, R. B., & Scannell, T. V. (1998). An empirical investigation of supplier development: Reactive and strategic processes. *Journal of Operations Management*, 17(1), 39–58. [https://doi.org/10.1016/S0272-6963\(98\)00030-8](https://doi.org/10.1016/S0272-6963(98)00030-8)
10. Bhamu, J., & Sangwan, K. S. (2014). Lean manufacturing: Literature review and research issues. *International Journal of Operations & Production Management*, 34(7), 876–940. <https://doi.org/10.1108/IJOPM-08-2012-0315>
11. Netland, T. H., & Ferdows, K. (2016). The S-curve effect of lean implementation: A context perspective. *International Journal of Operations & Production Management*, 36(11), 1435–1457. <https://doi.org/10.1111/poms.12539>
12. Rother, M., & Shook, J. (2003). *Learning to see: Value stream mapping to add value and eliminate muda*. Lean Enterprise Institute. ISBN: 978-0-9667843-0-5
13. Christopher, M. (2016). Total cost of ownership as a hidden source of sustainable savings. In *Logistics & supply chain management* (5th ed., pp. 123–128). Pearson Education. ISBN: 978-1-292-08379-7
14. Chesbrough, H. W. (2003). *Open innovation: The new imperative for creating and profiting from technology* (pp. 1–25). Boston: Harvard Business Press. <https://doi.org/10.1108/14601060410565074>
15. Capgemini Research Institute. (2022). *Supplier-led innovation: Unlocking value through ecosystem partnerships* (pp. 6–9). Paris.
16. Fehr, E., & Falk, A. (2002). Psychological foundations of incentives. *European Economic Review*, 46(4–5), 687–724. <https://doi.org/10.2139/ssrn.294287>

17. Kahneman, D., & Tversky, A. (1979). Prospect theory: An analysis of decision under risk. *Econometrica*, 47(2), 263–291. <https://doi.org/10.2307/1914185>
18. Hirano, H. (1995). *5 pillars of the visual workplace: The sourcebook for 5S implementation* (pp. 8–23). Portland, OR: Productivity Press. ISBN: 978-1-56327-047-5
19. Bhasin, S. (2015). *Lean management beyond manufacturing: A holistic approach*. Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-17410-5>
20. Jüttner, U., Peck, H., & Christopher, M. (2007). Supply chain risk management: Outlining an agenda for future research. *International Journal of Logistics Management*, 18(2), 197–210. <https://doi.org/10.1080/13675560310001627016>
21. Monczka, R. M., Handfield, R. B., Moncka, R. M., Scannell, T. B., Ragatz, G. L., & Frayer, D. J. (2000). *New product development: Strategies for supplier integration*. ASQC/Quality Press. ISBN: 978-0-357-71089-0

### ДААННЫЕ ОБ АВТОРАХ

**Коверзнев Артем Николаевич**, глобальный категорийный менеджер по закупкам  
*BSH Hausgeräte GmbH*  
г. Мюнхен, Германия  
[artem.koverznev@gmail.com](mailto:artem.koverznev@gmail.com)

**Шарапова Екатерина Рамилевна**, начальник отдела закупок и ВЭД  
*ГК Прометей*  
пер. Басков, 36А, пом. 1Н, г. Санкт-Петербург, 191014, Российская Федерация  
[catherine.charapova@gmail.com](mailto:catherine.charapova@gmail.com)

### DATA ABOUT THE AUTHORS

**Artem N. Koverznev**, Global Category Manager GOM-PMEP  
*BSH Hausgeräte GmbH*

*Munich, Germany*

*artem.koverznev@gmail.com*

*ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-5911-4117>*

*LinkedIn: <https://www.linkedin.com/in/artem-koverznev-9107b7158>*

**Ekaterina R. Sharapova**, Supply Chain Manager

*Prometheus Group*

*36A, room 1N, lane Baskov, St. Petersburg, 191014, Russian Federation*

*catherine.charapova@gmail.com*

*SPIN-code: 5757-5254*

*ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-7476-5855>*

*ResearcherID: MCX-5878-2025*

*ResearchGate: <https://www.researchgate.net/profile/Ekaterina-Sharapova-4>*

*LinkedIn: <https://www.linkedin.com/in/catherine-sharapova/>*

Поступила 04.11.2025

После рецензирования 01.12.2025

Принята 12.12.2025

Received 04.11.2025

Revised 01.12.2025

Accepted 12.12.2025