

Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования «Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б.Н. Ельцина»

Институт экономики и управления
Кафедра международной экономики и менеджмента

На правах рукописи

БУРЛАКОВА ИРИНА ВЛАДИСЛАВОВНА

**ПРИМЕНЕНИЕ КАТЕГОРИЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТА
В ЗАКУПКАХ ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ**

Специальность 5.2.6 – Менеджмент

Диссертация на соискание ученой степени
кандидата экономических наук

Научный руководитель:
д.э.н., доцент Ружанская Людмила Станиславовна

Екатеринбург, 2023

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К ПРИМЕНЕНИЮ КАТЕГОРИЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТА В УПРАВЛЕНИИ ЗАКУПКАМИ ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ.....	17
1.1. Эволюция отечественной теории и практики управления закупками производственных предприятий.....	17
1.2. Развитие концепции категорийного менеджмента в управлении товарным ассортиментом.....	23
1.3. Применение концепции категорийного менеджмента в управлении закупками производственных предприятий: категорийный подход.....	30
ГЛАВА 2. РАЗРАБОТКА ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКОЙ МОДЕЛИ ВНЕДРЕНИЯ КАТЕГОРИЙНОГО ПОДХОДА К УПРАВЛЕНИЮ ЗАКУПКАМИ НА ПРОИЗВОДСТВЕ.....	51
2.1. Исследование особенностей практики внедрения категорийного подхода на производстве.....	51
2.2. Методика и инструментарий внедрения категорийного подхода к закупкам производственных предприятий.....	63
2.3. Апробация методики внедрения категорийного подхода на производственном предприятии.....	84
ГЛАВА 3. ОЦЕНКА И ВЫБОР ПОСТАВЩИКА, КАК ЭЛЕМЕНТ КАТЕГОРИЙНОГО ПОДХОДА К УПРАВЛЕНИЮ ЗАКУПКАМИ ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ.....	95
3.1. Разработка комбинированной модели оценки поставщиков на основе Парето- оптимальных множеств.....	95
3.2. Связь выбора поставщика и категорийной стратегии. «Стратегическая матрица выбора поставщика».....	115
3.3. Апробация «Стратегической матрицы выбора поставщика» в ходе категорийного проекта на производственном предприятии.....	120
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	125

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ.....	129
ПРИЛОЖЕНИЕ А. АНКЕТА ПО КАТЕГОРИЙНОМУ МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПРОИЗВОДСТВЕ.....	139
ПРИЛОЖЕНИЕ Б. ОТЧЕТ ПО РЕЗУЛЬТАТАМ АНКЕТИРОВАНИЯ.....	146
ПРИЛОЖЕНИЕ В. СЦЕНАРИЙ ПОЛУСТРУКТУРИРОВАННОГО ИНТЕРВЬЮ	155
ПРИЛОЖЕНИЕ Г. ФОРМА «АНАЛИЗ КАТЕГОРИИ».....	156
ПРИЛОЖЕНИЕ Д. ФОРМА «АНАЛИЗ РЫНКА».....	157

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования

На сегодняшний день многие предприятия российской промышленности испытывают острую потребность в модернизации бизнес-процессов в области управления закупками и материально-техническим снабжением¹. Для российских компаний, созданных до начала рыночных реформ, ситуация усугубляется тем, что в них материально-техническое снабжение зачастую рассматривается как вспомогательная, сервисная функция, не имеющая стратегического значения. Это ведет к существенному отставанию от конкурентов с более совершенной системой управления.

Кроме того, в период с 2014 года логистические системы части производственных предприятий РФ столкнулись с новым вызовом в виде неэкономических ограничений - введением первых санкций. Уже тогда потребовалось принятие не только тактических, но и стратегических решений о выборе рынков и поставщиков, но не всегда эти решения своевременно принимались.

В ходе кризиса 2019-2020гг, вызванного пандемией COVID-19, еще больше обнажилась уязвимость цепей поставок крупных предприятий страны, и сформировался новый запрос на устойчивость [Christopher, Peck, 2004; Glas, Meyer, Eßig, 2021], или даже антихрупкость² [Nikookar, Varsei, Wieland, 2021], как способность становиться сильнее благодаря нагрузкам.

В первой половине 2022 года для многих производственных предприятий болезненным ударом стали выявленные пробелы в стратегическом управлении закупками, поскольку изменившаяся геополитическая обстановка и усилившееся санкционное давление привели к разрыву устоявшихся цепочек поставок. Обострилась потребность в импортозамещении, поиске новых поставщиков,

¹ Здесь и далее закупочная функция будет рассматриваться не на уровне компании в целом, а на уровне отдельного предприятия, где она чаще всего формируется и осуществляется.

² (англ. Antifragility) — определение из книги Нассима Талеба (Taleb, N.N., 2012. Antifragile: Things that Gain from Disorder. Allen Lane, London)

переориентации с европейских рынков на рынки Азии, Латинской Америки и Африки. В этой ситуации закупающие подразделения становятся критически важным, стратегическим элементом в системе деятельности предприятия. От верности принимаемых решений как на тактическом (выбор поставщиков), так и на стратегическом уровне (выбор глобальных рынков, видов закупаемого сырья и компонентов) сейчас зависит выживание компаний в новой экономической реальности.

В ходе любого экономического кризиса цены на сырье и компоненты растут, их необходимо снижать для повышения экономической устойчивости и сохранения прибыли, а иногда и бизнеса как такового. В новых условиях требуются новые инструменты, учитывающие не только оперативную выгоду, но и стратегические перспективы. Такие проблемы сегодня могут быть решены путем внедрения новых подходов к управлению закупками и выбору поставщиков. Таким подходом может стать категорийный менеджмент, который, зародившись как инструмент розницы, все чаще применяется на производственных предприятиях.

Проблема текущего состояния закупочной деятельности на производственных предприятиях заключается в том, что закупочная функция лишена стратегического характера, то есть специалисты по закупкам не участвуют в стратегической оценке принимаемых решений. Решения в закупках чаще всего принимаются с точки зрения минимизации затрат. В теории и практике закупочной деятельности всегда был заложен конфликт между стремлением к сокращению затрат на закупки, стратегической задачей минимизации рисков, при необходимости максимального удовлетворения потребности предприятия в поставках определенного качества и количества. В условиях такого дуализма менеджер по закупкам должен сделать правильный, стратегически-обоснованный выбор поставщика. Для этого необходим новый подход к принятию решений, а также методический инструментарий, позволяющий компании достичь баланса экономии и риска, а также связать решение с закупочной стратегией, которая, согласно последним исследованиям, должна определяться не на уровне

предприятия в целом, и даже не на уровне отдела закупок, а на уровне товарной категории (категорийная стратегия) [Hesping, Schiele, 2015].

Наличие обозначенных проблем, а также разрывов в теории и практике закупочной деятельности, когда позитивные знания превалируют над нормативными, то есть развитие практики опережает развитие теории и появление соответствующих методических разработок, определило выбор цели и задач данного диссертационного исследования.

Степень разработанности проблемы

Общие теоретические и практические вопросы управления материально-техническим снабжением изучались советскими научными школами, представленными такими учеными, как: С.В. Иваницкий, В.М. Лагуткин, Н.А. Нагапетьянц, В.К. Памбухчиянц, Н.Д. Фасоляк, Е.А. Хруцкий, А.А. Шомштейн и др. Вопросы логистики снабжения и управления цепями поставок рассматриваются в работах таких учёных, как Б.А. Аникин, Г.Л. Бродецкий, А.М. Гаджинский, В.В. Дыбская, В.С. Лукинский, В.И. Сергеев, И.И., А.Н. Стерлигова, а также зарубежных ученых: Д.Дж. Бауэрсокс, Дж. Гатторна, М. Джиллингем, Д.Дж. Клосс, Д. Корстен, М. Кристофер, К. Лайсонс, Д. Ламберт, М.Р. Линдерс, М. Джорж, Дж. Сток, Д. Уотерс, Х.Е. Фирон, С.М. Вагнер и др.

В академических кругах выделяют более 70 моделей [Bäckstrand и др., 2019] управления процессом закупок (PSM³), которые предложены в работах Казинс П., Линдерс М., Лайсонс К. и Фаррингтон Б., Мончка Р., Радос Д., ван Вил А., Койл Дж. и др. Среди них наиболее распространены линейные модели, многие из которых основаны на модели Арьяна ван Вил. В эти модели, как правило, входят следующие процессы: определение потребности, поиск и выбор поставщика, размещение и выполнение заказа, оценка эффективности.

В последние годы современные модели процесса закупок, которые используют международные консалтинговые агентства, все чаще начинают

³ Purchasing and Supply Management – управление закупками и поставками (перевод автора), в российской научной литературе чаще используются термины «управление закупками» или «управление снабжением».

включать категорийный менеджмент (далее КМ). Так, например, в 2018 КМ появился в разделе «закупки» кросс-индустриальной классификации бизнес-процессов Process Classification Framework (PCF)⁴. Это означает, что КМ применим не только к рознице, где он зародился, но и к закупкам производственных предприятий.

Существует большое количество исследований КМ в области розничной и оптовой торговли, таких авторов, как Ильенкова К.М., Попенкова Д.К., Киселев В.М., Норина А.А., Овчинникова А.В., Ручьева А.С., Harris B., Dass M., Goic M., Casteran G., Hall J., Bauer J., Beneke J., Yang S., Casteran G., Sinha A., González-Benito O., Voleti S., Che H., Ma C., Hyvönen S., Sandell K., Hamister J., Han S., Zhang F., Shen R., Cadeaux J. и др. Практические аспекты внедрения КМ освещаются в исследованиях международных аналитических компаний, таких как AC Nielsen, ECR и др. Следует отметить также монографии, посвященные КМ российских экспертов-практиков С.В. Сысоевой и Е.А. Бузуковой.

В 2009 году вышла монография Дж. О'Брайена «Категорийный менеджмент в закупках», представляющая исследование практики применения КМ при управлении закупками на производстве. Позже появились книги других экспертов-практиков в этой области: Carlsson M., Nygard O., Cordell A. и Liddick C. Однако, несмотря на большое количество работ и продолжительную историю исследований в области традиционного категорийного менеджмента, остается неразработанным вопрос методологии и практики его применения на производственных предприятиях. Среди научных попыток осмыслить эти вопросы можно выделить, работу финских исследователей Heikkilä J. и Kaipia R., которые на основе изученных кейсов описывают принципы выделения категорий и организации работы в кросс-функциональных командах.

Одной из причин для написания настоящей работы стал тот факт, что несмотря на большое количество работ и продолжительную историю

⁴ Process Classification Framework — одна из наиболее распространенных систем классификации бизнес-процессов Американского центра производительности и качества (American Productivity and Quality center, APQC).

исследований в области традиционного категорийного менеджмента, остается неразработанным вопрос методологии и практики его применения на производственных предприятиях.

КМ, как подход к управлению закупками на производстве, ввиду особенностей производственных закупок, существенно отличается от традиционного КМ в рознице тем, что здесь закупающие подразделения напрямую не управляют ассортиментом. Речь идет скорее об управлении процессом закупок, принятии решения о выборе поставщика. Соответственно, неотъемлемой частью методики КМ для производственных предприятий должна быть система оценки и выбора поставщиков, учитывающая стратегические задачи компании. Разработка универсального алгоритма оценки и выбора поставщика привлекает внимание ученых с 1960х [Dickson, 1966]. Существует большое разнообразие математических моделей выбора поставщиков и научно-исследовательских статей о применении этих методов. Однако модели выбора поставщиков, предлагаемые практиками при внедрении КМ, как правило, сводятся к упрощенному линейному взвешиванию критериев и не имеют связи со стратегическими приоритетами компании.

На сегодняшний день знания о применении КМ на производстве носят фрагментарный, практико-ориентированный характер. Отсутствует целостный теоретико-методологический подход к реализации категорийного управления в процессе закупок производственных предприятий. Все перечисленное определило выбор объекта и предмета исследования, а также постановку цели и задач данной работы.

Объект и предмет исследования

Объектом исследования являются бизнес-процессы производственных предприятий, связанные с закупкой товарно-материальных ценностей.

Предмет исследования – процесс управления операционно-логистической деятельностью производственного предприятия, включающий в себя поиск, оценку, принятие решение о выборе поставщиков службой закупок.

Цель и задачи работы

Целью работы является развитие теоретических положений и методического инструментария управления операционной логистической деятельностью производственных предприятий сферы материального производства, направленных на повышение эффективности процесса закупок.

Для достижения поставленной цели были сформулированы следующие задачи:

1. Выявить принципиальные отличия в применении КМ к закупкам розничных и производственных предприятий, обосновать и разработать алгоритм и инструментарий применения КМ на производственном предприятии. Ввести в научный оборот авторское определение категорийного менеджмента применительно к бизнес-процессу закупок производственных предприятий (категорийный подход).
2. Разработать методику применения принципов КМ для производственных предприятий, включающую алгоритм и инструментарий внедрения КМ в бизнес-процесс управления закупками производственного предприятия.
3. Разработать новый метод принятия решения о выборе поставщика, позволяющий учесть экономическую выгоду, финансовые, репутационные и прочие риски, а также стратегические приоритеты организации в рамках управления операционной логистической деятельностью производственных предприятий.
4. Провести апробацию предложенного алгоритма и методического инструментария по внедрению категорийного подхода, а также авторской модели стратегического выбора поставщика, на крупном производственном предприятии.

Теоретическая и методологическая база диссертационного исследования складывается из фундаментальных и прикладных работ российских и зарубежных исследователей в области управления закупками предприятия.

В диссертационном исследовании применяются такие общенаучные методы, как метод системного и структурного анализа, синтеза, а также методы сбора

данных для эмпирического исследования такие, как анкетирование, полуструктурированные интервью, глубинные интервью, case study.

При разработке авторского метода анализа и оценки альтернатив использовались такие методы, как анализ портфеля поставщиков (матрица Кралича), метод множеств Парето, метод линейного взвешивания, метод совокупных затрат, метод анализа иерархий, метод нормализации критериев.

Эмпирическая база исследования

– информация о 15 товарных категориях, собранная в период с января по июль 2021 года в ходе выполнения работ по внедрению КМ на предприятии добывающей промышленности: свойства товаров в категории; ценовые параметры, включая динамику цен за предыдущие два года; логистические параметры, включая особенности хранения, транспортировки, условия и способы доставки; данные об объеме поставок за предыдущие два года и способах формирования потребности; данные исследования региональных, федеральных и международных рынков поставщиков;

– результаты внедрения разработанной методики на предприятии в рамках выполнения хоздоговорных работ по оказанию консультационных услуг по внедрению категорийного менеджмента;

– материалы проведенных автором в период с 2021 по 2022 гг. опросов и глубинных интервью с руководителями закупающих подразделений и непосредственными участниками категорийных проектов пяти крупных производственных компаний УрФО: ПАО «Магнитогорский металлургический комбинат», группа «СВЭЛ», ОАО «Жировой комбинат», филиал «ПМУ» АО «ОХК «Уралхим» в городе Перми, филиал «КЧХК» АО «ОХК «Уралхим» в городе Кирово-Чепецке.

Положения, выносимые на защиту:

1. Выявлены отличительные особенности в применении категорийного менеджмента к закупкам торговых и производственных предприятий, и обоснована

необходимость разработки особого алгоритма и подбора соответствующих инструментов для применения категорийного менеджмента на производственном предприятии. Предложено авторское определение категорийного подхода как варианта применения к производственному предприятию практики категорийного менеджмента, с использованием категорийных команд и фокусом на стратегическое взаимодействие с поставщиками (п. 21 Паспорта специальности 5.2.6);

2. Разработана методика применения категорийного подхода на производственном предприятии. Предложен не только алгоритм внедрения категорийного подхода, но и соответствующий методический инструментарий из спектра инструментов современного менеджмента, позволяющая предприятиям получить значимый экономический эффект, путем оптимизации работы с категориями товаров и принятия решений о выборе поставщиков (п. 10 и п. 21 Паспорта специальности 5.2.6);

3. Разработана авторская модель «Стратегическая матрица выбора поставщика», позволяющая выбрать поставщика с учетом двух разнонаправленных критериев выбора: стоимостного и совокупности прочих факторов риска, а также стратегических приоритетов компании. В рамках разработанной модели оценки и выбора поставщиков предложен алгоритм определения Парето-оптимальных решений, совмещенный графически с матрицей стратегического анализа портфеля поставщиков Кралича (п. 5 Паспорта специальности 5.2.6);

4. Апробирован предложенный алгоритм и методический инструментария по внедрению категорийного подхода, а также авторская модель стратегического выбора поставщика, путем реализации категорийного проекта в отделе закупок крупного производственного предприятия (п. 5 и п. 10 Паспорта специальности 5.2.6).

Научная новизна исследования состоит в теоретическом обосновании категорийного менеджмента на производстве как отдельного направления в управлении закупками, обособленного от классического категорийного

менеджмента в рознице, а также разработке организационно-методического инструментария по применению категорийного менеджмента в закупках производственных предприятий, включающего методику выбора поставщика, которая учитывает стратегические приоритеты компании в области закупок.

Научная новизна подтверждается конкретными научными результатами, полученными лично автором:

1. Определены теоретические основы категорийного менеджмента на производственном предприятии, способствующего повышению эффективности закупочной деятельности и предприятия в целом, с введением в научный оборот понятие категорийный подход для его обозначения (п. 21 Паспорта специальности 5.2.6);

2. Разработана и апробирована авторская методика применения категорийного подхода на производственном предприятии, особенностью которой является использование межфункциональных категорийных команд, фокус на анализ категории, рынка поставщиков и стратегический выбор поставщика, содержащая а) 7 этапов алгоритма внедрения (определение категорий, формирование категорийных команд, исследование категорий, анализ рынка, определение стратегии, тактика и внедрение, контроль) и б) комплекса инструментов для пошагового применения на каждом этапе категорийного менеджмента на производственном предприятии сферы материального производства (п. 10 и п. 21 Паспорта специальности 5.2.6);

3. Разработана и апробирована авторская модель «стратегическая матрица выбора поставщика», позволяющая в отличие от существующих в практике материально-технического снабжения российских производственных предприятий методов выбора поставщика, избежать необъективной оценки финансовых факторов, расширить спектр оцениваемых параметров тем предприятиям, которые концентрируются только на сравнении цен, а также привнести элемент стратегической оценки альтернатив в принятие решений о выборе поставщика, что значит, перейти на уровень стратегического сорсинга, который необходим при категорийном подходе (п.5 Паспорта специальности 5.2.6).

Теоретическая значимость работы заключается в расширении теоретико-методологической базы и методического инструментария управления процессом закупок и материально-технического снабжения производственных предприятий. Введено понятие «категорийный подход» как вариант категорийного менеджмента для производственных предприятий. Разработана методика и инструментарий внедрения КМ на производственных предприятиях.

Практическая значимость заключается в возможности использовать предложенную методику для внедрения категорийного подхода к управлению закупками на производственных предприятиях, что приведет к повышению эффективности использования материальных и нематериальных ресурсов, направляемых на закупки, а, следовательно, существенной экономии бюджетов закупок компаний.

Материалы диссертационного исследования могут быть использованы при внедрении КМ на производственных предприятиях, разработке и совершенствовании учебно-методических материалов учреждений высшего образования по направлению подготовки «Менеджмент» уровня бакалавриат и магистратура, а также для профессиональной переподготовки и повышения квалификации персонала отделов закупок и снабжения, в программах бизнес-образования, в системах корпоративного обучения.

Степень достоверности и апробация результатов исследования

Степень достоверности обеспечивается следующим:

- 1) Использованием проверенных методов исследования, соответствующих поставленным задачам и собранным эмпирическим данным.
- 2) Объемом и полнотой эмпирических данных о закупочной деятельности крупных производственных предприятий.
- 3) Публикациями в ведущих отечественных и зарубежных рецензируемых научных журналах.
- 4) Основные положения исследования докладывались на международных и всероссийских научно-практических конференциях, в том числе: «Российские

регионы в фокусе перемен» (Екатеринбург, 2017), «Управление бизнесом в цифровой экономике» (Санкт-Петербург, 2018), «Весенние дни науки ВШЭМ» (Екатеринбург, 2018), «Весенние дни науки ВШЭМ», (Екатеринбург, 2019), «Российские регионы в фокусе перемен» (Екатеринбург, 2019), International Conference On Industry 4.0, (Navi Mumbai, 2020), «Весенние дни науки ВШЭМ» (Екатеринбург 2020), «Российские регионы в фокусе перемен» (Екатеринбург, 2020), International Conference On Industry 4.0, (Navi Mumbai, 2021), 4th European International Conference on Industrial Engineering and Operations Management (Rome, Italy, 2021).

Внедрение результатов исследования

Теоретико-методические разработки автора использованы при чтении курсов «Технологии закупок» и «Управление глобальными цепями поставок» модуля «Управление цепями международных поставок» образовательной программы «Международный менеджмент» направления подготовки «Менеджмент» в УрФУ, курсов «Закупки на производстве» и «Директор по закупкам» в бизнес-школе «Высшая экономическая школа», Екатеринбург, лицензия: Серия 66Л01, № 20423 от 19 октября 2020 г, а также при реализации ряда корпоративных программ обучения персонала отделов закупок в период с 2021 года по настоящее время.

Методологические и методические разработки автора использованы при разработке автоматизированной системы оценки и выбора поставщиков ООО ТПП «Спектрон» (Екатеринбург, 2020г.) и в ходе проекта по внедрению категорийного управления закупками в АО «Уралэлектромедь» (В. Пышма, 2021). Результаты внедрения подтверждаются актами.

Публикации

По теме диссертационного исследования опубликовано 11 статей в российских и зарубежных рецензируемых изданиях, в том числе 3 работы проиндексировано в международных системах научного цитирования Web of Science и Scopus.

Личный вклад автора

Личное участие соискателя состоит в том, что основные научные положения, выносимые на защиту, представляют собой авторские разработки и выводы. Автор лично занимался получением и обработкой исходных теоретических и эмпирических данных, разработкой методики исследования и экономико-математической модели выбора поставщика, а также в проведении категорийного проекта на предприятии для апробации основных результатов диссертационной работы. С 2017 по 2022 годы соискатель выступал с докладами на международных и российских конференциях: «Российские регионы в фокусе перемен» (Екатеринбург, 2017), «Управление бизнесом в цифровой экономике» (Санкт-Петербург, 2018), «Весенние дни науки ВШЭМ» (Екатеринбург, 2018), «Весенние дни науки ВШЭМ», (Екатеринбург, 2019), «Российские регионы в фокусе перемен» (Екатеринбург, 2019), InternationalConferenceOnIndustry 4.0, (NaviMumbai, India, 2020), «Весенние дни науки ВШЭМ» (Екатеринбург 2020), «Российские регионы в фокусе перемен» (Екатеринбург, 2020), InternationalConferenceOnIndustry 4.0, (NaviMumbai, India, 2021), 4th European International Conference on Industrial Engineering and Operations Management (Rome, Italy, 2021). Личное участие автора в получении изложенных в диссертации результатов подтверждено соавторами и отражено в совместных публикациях.

Разработанный автором методический инструментарий внедрения категорийного менеджмента на производственных предприятиях, а также предложенные автором инновационные модели выбора поставщика были успешно апробированы на производственных предприятиях: в ходе шестимесячного проекта по внедрению категорийного подхода на АО «Уралэлектромедь» под руководством автора была достигнута существенная экономия и приняты стратегически-важные решения по выбору поставщиков. На ООО ТПП «Спектрон» предложенная авторская математическая модель по выбору поставщика была реализована программистами под руководством И.В. Бурлаковой, как модуль информационной системы предприятия.

Структура и объем работы. Диссертационное исследование состоит из введения, трех глав, заключения, списка литературы и 5 приложений. Общий объем работы составляет 138 страниц основного текста, а также 19 страниц приложений. Работа проиллюстрирована 19 рисунками и 27 таблицами. Библиографический список состоит из 149 источников, включая 99 иноязычных источников.

Во введении обоснована актуальность темы, сформулированы цели и задачи, определены объект, предмет, научная новизна, теоретическая и практическая значимость.

В первой главе рассмотрено развитие теории и практики управления закупками на производственных предприятиях, развитие концепции категорийного менеджмента, его определение, методика и традиционная область применения. Рассмотрены возможности применения концепции КМ на промышленных предприятиях.

На основе анализа имеющейся научной и практической литературы и сопоставления описанных методик выделен особый алгоритм внедрения КМ на производстве, имеющий характерные отличия от традиционного алгоритма внедрения КМ в рознице. Дано авторское определение КМ на производстве.

Во второй главе дано обоснование применения качественных методов исследования, в частности метода case study для решения поставленных задач. Описано исследование особенностей внедрения КМ на крупных производственных предприятиях, в ходе анализа полученной информации выявлены особенности и проблемы внедрения КМ на производстве. Разработана авторская методика внедрения категорийного подхода на предприятии и предложен соответствующий методический инструментарий. Представлены результаты внедрения под руководством автора разработанной методики и инструментария категорийного подхода в процесс закупок крупного металлургического предприятия (обрабатывающая промышленность). Описан ход внедрения и полученные результаты, подтверждающие достоверность теоретической и методических результатов исследования, выносимых на защиту.

В третьей главе для решения проблемы стратегического выбора поставщика предложена авторская методика с учетом двух разнонаправленных критериев выбора: стоимостного и совокупности прочих факторов риска, а также стратегических приоритетов компании. Представлены результаты внедрения и апробации данной методики в ходе категорийного проекта на крупном металлургическом предприятии (обрабатывающая промышленность).

В заключении сформулированы основные выводы, результаты и направления дальнейшего исследования, а также рекомендации по практическому применению полученных результатов.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К ПРИМЕНЕНИЮ КАТЕГОРИЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТА В УПРАВЛЕНИИ ЗАКУПКАМИ ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

В данной главе рассматривается эволюция теоретических концепций в области управления закупками предприятий, начиная с периода материально-технического снабжения в СССР, и заканчивая современной концепцией логистики и управления цепями поставок. В рамках данного исследования сделана попытка обогатить теоретико-методический инструментарий современной логистики, расширив его путем адаптации категорийного управления, которое ранее применялось в розничной и оптовой сферах, для применения на производственных предприятиях. Это позволит внести вклад в развитие современной теории управления закупками.

1.1. Эволюция отечественной теории и практики управления закупками производственных предприятий

Материально-техническое снабжение в системе плановой экономики СССР представляло собой уникальную систему: потребление, выпуск готовой продукции и все поставки сырья и материалов между всеми производственными компаниями и снабженческо-сбытовыми организациями страны производилось централизованно, соответствующими государственными структурами: Наркомпрод, Центрозакуп, Главпродукт, Цекорабснаб, Наркомснаб, Госпродснаб и, наконец, Госснаб СССР.

В развитии системы закупок советского времени можно выделить три периода, и они в целом совпадают с общим состоянием экономики и динамикой ВВП:

1) До 1965 года – активное развитие, повышение эффективности, разработка нормативной документации;

2) 1965-1985 – замедление и стагнация;

3) После 1985 – общепризнанный кризис системы снабжения [Лагуткин, Соколов, 1989].

В послевоенное время, на фоне бурного экономического роста шло активное развитие торговли. Обеспечение населения продуктами питания и промтоварами в раннем СССР происходило через закрытую торгово-распределительную сеть по карточной системе. В 1935 году произошел переход к открытым формам торговли, карточная система была ликвидирована. Товары стали продаваться в государственных и кооперативных магазинах по единым фиксированным ценам. В годы второй пятилетки наметились позитивные тенденции: развернулась коммерческая торговля, в большинстве регионов увеличилась торговая сеть и товарооборот, хотя их рост и отставал от общего темпа роста потребностей населения и народного хозяйства. [Шарошкин, Кузьмина, 2008].

Параллельно шло совершенствование закупочных процессов на предприятиях. Например, в отделе снабжения Кузнецкого металлургического комбината им. И.В. Сталина была внедрена прогрессивная премиальная система оплаты труда с показателями эффективности процесса, нормирование расхода комплектующих (закупки по заявкам подразделений считались неэффективной практикой прошлого), велась активная работа по снижению запасов [Лагуткин, Соколов, 1989; Чирков, Барков, 1953].

С 1950-х по 1960-е годы были предприняты многочисленные попытки улучшить систему управления народным хозяйством. В то время многократно предлагалось объединить министерства и уменьшить их количество с целью сокращения числа административных должностей и улучшения управления отраслями промышленности. В 1957 году Н.С. Хрущев предложил провести реформу, которая привела к ликвидации министерств. Ее целью была передача управления от отраслевых министерств к местным территориальным органам (совнархозм), которые бы более оперативно реагировали на потребности и более полно учитывали бы интересы предприятий при планировании и снабжении, что должно было привести к значительному улучшению работы советской

промышленности. Совнархозы постепенно разрастались, увеличивался их аппарат и функциональные подразделения, и со временем по своему характеру они стали приближаться к министерствам промышленности, а в 1965 году постановлением ЦК КПСС и Совета Министров СССР отраслевая система была восстановлена [Кочнева, 2008]. Усиление процессов централизации свело на нет все преимущества реформы [Щербакова, 2010].

В этот период была разработана широкая база регулирующих документов и нормативных актов. Апофеозом можно назвать создание Инструкций о порядке приемки продукции П6, П7⁵, которые можно считать действующим памятником культуре материально-технического снабжения СССР, поскольку они до сих пор широко используются в отечественной деловой практике.

В последующие годы был взят курс на максимальную регламентацию и формализацию процессов материально-технического снабжения предприятий.

После 1965 года начинается следующий этап: стагнация. В соответствии с решением сентябрьского (1965г.) Пленума ЦК КПСС, вводится новая система планирования и экономического стимулирования промышленного производства, создается Госснаб⁶.

В это время происходит усложнение, бюрократизация системы планирования и распределения, появляются диспропорции в запасах сырья и готовой продукции, дефициты необходимых и преизбыток ненужных товаров [Лагуткин, Соколов, 1989]. С одной стороны, причиной этого процесса можно назвать слабую автоматизацию (сложно рассчитывать потребности в товарах в масштабах всей страны вручную), с другой стороны, с другой — директивный характер плановой экономики, отсутствие взаимосвязи между плановой потребностью и реальным прогнозируемым спросом, противоречия в системе планирования промышленных предприятий, проблемы их материально-технического обеспечения сырьем и

⁵ Инструкция о порядке приемки продукции производственно-технического назначения и товаров народного потребления по количеству" (утв. постановлением Госарбитража СССР от 15.06.1965 N П-6), "Инструкция о порядке приемки продукции производственно-технического назначения и товаров народного потребления по качеству" (утв. Постановлением Госарбитража СССР от 25.04.1966 N П-7).

⁶ 1965—1991 — Государственный комитет Совета Министров СССР по материально-техническому снабжению СССР (Госснаб СССР).

оборудованием, неспособность удовлетворить потребности населения [Кочнева, 2008].

В 1980-х годах снабжения становилась все менее эффективной. Улучшению системы снабжения должно было способствовать принятое в 1986 году постановление Совета Министров СССР «О переводе объединений, предприятий и организаций отдельных министерств и ведомств на материально-техническое снабжение в порядке оптовой торговли. Регламентация оптовой торговли была утверждена 13 апреля 1986 года Госснабом СССР «Положением о оптовой торговле продукцией производственно-технического назначения» [Нагапетьянц, Шульгин, Смирнов., 1990].

«В решениях 27 съезда партии, которые получили свое дальнейшее развитие в материалах июньского (1987г.) пленума ЦК КПСС, в числе первоочередных была поставлена задача коренной перестройки системы материально-технического снабжения, превращения ее в гибкий экономический механизм, помогающий производству работать ритмично и устойчиво» [Лагуткин, Соколов, 1989]. Но системные проблемы не решаются, и это продолжается вплоть до 90х.

С академической точки зрения период с середины 1960-х годов по 1991 г. (распад СССР и начало рыночной экономики) можно назвать дологистическим, для него был характерен фрагментарный характер управления материальными потоками. В это время издавалось множество книг и учебников с рекомендациями по оптимизации процессов снабжения, существовала специальность высшего образования "Экономика и планирование материально-технического снабжения", выпускник получал квалификацию «экономист»⁷. В номенклатуре научных специальностей ВАК существовала специальность «Экономика и планирование материально-технического снабжения» под тем же кодом (08.00.06).

Этот период представлен тремя научными школами [Зырянов, 2002]:

⁷ Приказ Минвуза СССР от 05.09.1975 N 831 "Об утверждении Перечня действующих специальностей и специализаций высших учебных заведений СССР", режим доступа: <https://www.nopriz.ru/upload/iblock/a2e/prikaz-minvuza-sssr-ot-05.09.1975-n-831.pdf>

1) Научно-исследовательский институт экономики и организации материально-технического снабжения Госнаба СССР – НИИМС. К этой школе относятся такие имена, как В.С. Куротченко, О.Д. Проценко, М.П. Гордон, С.Б. Карнаухов, А.И. Баскин, Н.А. Нагапетьянц, А.А. Смехов, Е.А. Хруцкий, Е.П. Белотелов, И.Е. Сонин. Был ликвидирован после распада СССР.

2) Московский институт народного хозяйства (ныне Российский экономический университет) им. Г.В. Плеханова. Сюда относятся такие ученые, как Э.Ю. Локшин, Н.Д. Фасоляк, Д.Т. Новиков, С.Н. Воронин. Кафедра материально-технического снабжения в РЭУ им. Г. В. Плеханова. После закрытия в 90х специальности «Материально-техническое снабжение» кафедра была объединена с кафедрой торгового дела [Степанов, 2018].

3) Ленинградский финансово-экономический институт им. Н.А. Вознесенского (ныне – Санкт-Петербургский государственный экономический университет). К этой школе относятся такие ученые как А.А. Иотковский, О.А. Новиков, Л.М. Кантор, В.Н. Войтоловский, М.Ш. Доветов и др.

К сильным сторонам дологистического периода можно отнести наличие единого номенклатурного классификатора⁸ [Фасоляк, 1980], который широко использовался на производственных предприятиях.

Для этого периода также характерно наличие развитой системы нормирования: в научной литературе времен СССР большое внимание уделялось разработке норм расхода сырья и материалов, нормированию потерь, установке норм запасов [Рабинович, 1988; Смирнов, Голиков, 1990; Фасоляк, 1980; Шомштейн, 1987].

Среди лучших практик МТС СССР, вариации которых с успехом применяется на некоторых предприятиях сегодня, можно отметить «номенклатурно-ценник материалов»: классификационный перечень потребляемых данным

⁸ Общесоюзный классификатор "Отрасли народного хозяйства" (ОКОНХ), утв. Госкомстатом СССР, Госпланом СССР, Госстандартом СССР 01.01.1976), последняя редакция от 15.02.2000, утратил силу. Источник: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_6198/

предприятием материалов с их краткой технической характеристикой, условным обозначением и плановой ценой [Шомштейн, 1987].

Несмотря на развитость теоретико-методологического аппарата материально-технического снабжения, на практике существовало большое количество нерешаемых проблем. Одной из причин снижения темпов экономического роста, необеспеченности населения товарами народного потребления, т.н. дефицита, была диспропорция между потребностями населения и планами производства продукции, которые не рассчитывались на основании объективных данных о потреблении и потребностях, а спускались на предприятия Госпланом.

Ценообразование в плановой экономике имело слабое экономическое обоснование, формирование себестоимости и прибыли во многом было следствием однажды установленных, не привязанных к экономической действительности нормативов. При этом система централизованного государственного планирования не предполагала процедуры выбора контрагента и построения хозяйственных связей по усмотрению самого предприятия. Так, попытки наладить прямые хозяйственные связи с поставщиками со стороны совнархозов привели к появлению большого количества неэффективных посредников. Все это вело к повышению себестоимости продукции, которая нередко превышала плановый ценник, и неэффективности экономической системы в целом. Только после июньского пленума ЦК КПСС 1987 г. появляется понимание необходимости системного поиска и оценки поставщиков.

Решение этих проблем начнется в 90-х, после перехода к рыночной экономике и начала внедрения на практике современных логистических концепций. В начале 1990-х вместо научной специальности «Экономика и планирование материально-технического снабжения» была введена специальность «Логистика». Таким образом, период с 1991 года по сегодняшний день можно назвать периодом классической логистики. В это время на российских предприятиях начинают создаваться логистические системы. В научных кругах обсуждаются логистические подходы, появляются монографии, учебники, учебные

пособия (Б.А. Аникин, Г.Л. Бродецкий, А.М. Гаджинский, В.В. Дыбская, В.С. Лукинский, В.И. Сергеев, И.И., А.Н. Стерлигова и др.). Материально-техническое снабжение заменяется закупочной логистикой, как составляющей более общей дисциплины «логистика».

1.2. Развитие концепции категорийного менеджмента в управлении товарным ассортиментом

До перехода к рыночной экономике в системе профессионально-технического образования в области торговли в СССР была широко представлена дисциплина «товароведение», которая изучала различные типы товаров с точки зрения ряда аспектов, включая их производство, качество, классификацию, стандартизацию, потребительские свойства. Среди видных ученых, занимавшихся разработкой этой темы, можно назвать Ф.В. Церевитинова, В.С. Смирнова, В.Г. Сперанского, А.Н. Рукосуева, В.К. Памбухчиянц и др.

Во времена СССР теория потребительной стоимости рассматривала материальные свойства товара, полагая, что в них заключена ценность товара [Васюченко, 2019]. Иными словами, считалось, что потребительские свойства товаров лежат в основе их потребительной стоимости.

Современная экономическая теория в этом смысле придерживается других подходов, она опирается скорее на теорию предельной полезности, которая сопоставляет количество товара на рынке с абсолютной потребностью в нем и платежеспособным спросом [Казакова, 2006].

С переходом к рыночной экономике изменился подход к управлению товарным ассортиментом: участники рынка стали опираться на теорию маркетинга, изучающую способы удовлетворения потребительского спроса с целью повышения прибыли. Основными функциями стали определение потребности в товарах, изучение спроса, адаптация производства к потребности, воздействие на формирование потребности, эффективное продвижение товара на рынке.

В начале 2000-х гг. в России классическое товароведение, которое изучает отдельные товары, их потребительские свойства, особенности товародвижения, начало уступать место концепции КМ, сформировавшейся на основе теории и практики маркетинга. Ее основателем считается американский профессор Брайен Харрис (Brian Harris), который впервые ввел этот термин в 1989 году [Maila, Stahlberg, 2010]. Новизна подхода состояла в том, что ассортимент рассматривался не просто как совокупность отдельных товаров, а как совокупность определенных товарных категорий, внутри которых товары могут быть взаимозаменяемы, в зависимости от их полезности для потребителя, его предпочтений [Крещенко, 2018].

КМ, как системный подход к управлению ассортиментом, зародился в компании Procter&Gamble, которая в 1991 году разработала программу Efficient Consumer Response (ECR) и вместе с WalMart первой создала у себя подразделение customer team (СТ), главной задачей которого было сближение позиций и понимания бизнеса товаропроизводителей и сетевой торговли [Крещенко, 2018]. Таким образом, можно сказать, что прототипом категорийного менеджмента послужили идея Б. Харриса и бизнес-модель корпорации Procter&Gamble ECR (Efficient Consumer Response) [Крещенко, 2018]. В конце 90х появились первые научные исследования, описывающие методику КМ в рознице в виде последовательности шагов [Dussart, 1998; Hutchins, 1997].

Определение КМ

Исследователи и практики, давая определение КМ, делают акцент на разных его проявлениях. В результате анализа и систематизации имеющихся в научной литературе определений КМ, можно выделить следующие принципиальные положения концепции:

1) КМ – маркетинговый подход к управлению ассортиментом с целью повышения прибыли путем удовлетворения потребностей покупателя [Arkader, Ferreira, 2004; Dupre, Gruen, 2004; Gooner, Morgan, Perreault, 2011; Mihalkova, Pruzinsky, 2015; Steiner, 2001; Варли, Рафик, 2005];

2) На основании потребностей покупателей выделяются товарные категории [ACNielsen, 1993; Arkader, Ferreira, 2004; Dupre, Gruen, 2004; Steiner, 2001; Варли, Рафик, 2005; Зотов, 2006; Снегирева, 2006; Сысоева, Бузукова, 2016];

3) КМ – это стратегический подход к взаимодействию покупателя с поставщиком [Verra, 1997; Буянова и др., 2008; Попенкова, 2015];

4) Важнейшим элементом управления в КМ является выделение ответственного лица – категорийного менеджера, определяющего стратегию и тактику развития товарной категории [Mihalkova, Pruzinsky, 2015; Сысоева, Бузукова, 2016] .

Обобщив выделенные характерные особенности КМ, можно предложить следующее авторское определение: КМ — это маркетинговый подход к управлению ассортиментом с целью увеличения прибыли, осуществляемый усилиями категорийного менеджера, путем выделения товарных категорий на основании восприятия покупателя и стратегического управления ими.

Методика управления ассортиментом в рамках категорийного менеджмента

На сегодняшний день накоплен обширный опыт внедрения и применения инструментов КМ в российских розничных компаниях. Основными задачами, которые решает классический КМ, являются планирование ассортимента, полочного пространства, запасов, цен [Karampatsa, Grigoroudis, Matsatsinis, 2010].

Брайан Харрис выделял 8 этапов категорийного менеджмента [Попенкова, 2015]:

- 1) определение категории;
- 2) определение роли категории;
- 3) анализ категории в сравнении с другими категориями;
- 4) комплексная оценка категории;
- 5) разработка стратегии развития категории;
- 6) разработка тактики развития категории;
- 7) план действий, который включает в себя конкретные шаги, вытекающие из тактических целей;

8) оценка эффективности внедренных действий.

Внедрение КМ начинается с первого этапа, который включает разделение ассортимента на категории и подкатегории, основываясь на восприятии потребителя. Затем, исходя из доли в обороте и выручке предприятия, определяются роли категорий в ассортименте, такие как базовые, удобные и другие. Каждая категория требует анализа ее состава, внутренней структуры, поставщиков на рынке, а также разработки стратегии. На основе стратегии развития категории составляется план мероприятий, включающий маркетинговые действия, организацию выкладки товаров, формирование цен и другие аспекты. Перед началом реализации проекта необходимо ясно определить цели и сформулировать показатели, которые необходимо достичь [Бурлакова, Карх, Ружанская, 2019].

В процессе реализации проекта ведется работа в нескольких направлениях:

- 1) Управление ассортиментом, включая добавление и исключение товарных позиций, выбор поставщиков;
- 2) Маркетинговые мероприятия, направленные на повышение продаж и укрепление лояльности клиентов;
- 3) Разработка ценовой политики для каждой категории с целью максимизации общей прибыли предприятия;
- 4) Применение мерчандайзинга, то есть эффективное размещение товаров на полках розничных точек с целью увеличения продаж.

По истечении установленного контрольного периода проводится анализ результатов в соответствии с заданными показателями, выявляются отклонения в работе с категориями, делаются выводы о достижении или не достижении поставленных задач, анализируются причины. Эти выводы служат основой для следующего этапа работы с категориями и учитываются при формулировке целей и задач [Бурлакова, Карх, Ружанская, 2019].

Область применения КМ

Возможности использования КМ вне розничной торговли определяются особенностями применяемых методик и инструментов. На Рисунке 1 изображена последовательность этапов КМ в рознице.



Рисунок 1 – Восемь этапов методики категорийного менеджмента. Источник: [Ильенкова, 2018]

Розничная торговля является традиционной областью применения методики и инструментов КМ. Основная идея этой методики состоит в том, что управление товарными категориями осуществляется одним лицом, категорийным менеджером, начиная от закупки товаров и заканчивая их продажей. Другими словами, один человек контролирует прибыль от реализации товара, определяет цены закупки и продажи, разрабатывает маркетинговые мероприятия для стимулирования продаж, а также принимает решения о составе товарного ассортимента, включая возможность добавления и исключения товаров внутри ассортимента своих категорий. Это обеспечивает полный контроль над прибылью и эффективностью товарной категории [Бурлакова, Карх, Ружанская, 2019].

В течение последних десяти лет основное внимание научных исследований в области теории и практики КМ было сосредоточено на управлении ассортиментом в розничной торговле [Бурлакова, Карх, Ружанская, 2019]. Эти исследования затрагивали такие аспекты, как управление товарными категориями, рисками, введение и исключение новых товарных позиций из ассортимента [Dass, Kumar, 2012; Goic, Bosch, Castro, 2015]. Также изучалась роль брендов в товарном ассортименте предприятий [Casteran, Chrysochou, Meyer-Waarden, 2019; Hall, Kopalle, Krishna, 2010], влияние широты и глубины ассортимента на лояльность потребителей [Bauer, Kotouc, Rudolph, 2012; Beneke, 2015; Beneke, Cumming, Jolly, 2013]. Учитывая, что ассортимент розничных предприятий обычно превышает тысячи наименований товаров, методы анализа данных, применяемые для исследования ассортимента, также вызывают интерес исследователей [Casteran, Chrysochou, Meyer-Waarden, 2019; Sinha, Sahgal, Mathur, 2013; Yang, Li, 2017].

Одним из ключевых вопросов современного КМ является эффективное ценообразование и управление прибылью категорий [González-Benito, Martínez-Ruiz, Mollá-Descals, 2010; Voleti, Gangwar, Kopalle, 2017].

Исследователями также рассматриваются особенности практического применения инструментов КМ в различных сегментах рынка, например, в FMCG [Huvönen и др., 2010; Sandell, 2019], а также на различных типах розничных предприятий [Cadeaux, Yee, 2013; Hamister, Fortsch, 2016; Han и др., 2014; Shen, 2011].

Маркетинговый подход, лежащий в основе методики КМ, предполагает возможность его применения за пределами розничной торговли [Бурлакова, Карх, Ружанская, 2019]. Инструментарий КМ может быть применим и в сфере оптовой торговли, поскольку в этом случае товар также не претерпевает изменений и не проходит процесс переработки. В такой ситуации один и тот же специалист может отвечать как за закупку определенной товарной категории, так и за ее реализацию конечным потребителям, которые могут быть как розничными магазинами, так и производственными предприятиями. Оптовые компании также осуществляют маркетинговые активности для установления отношений с ритейлерами и продвижения товаров на рынок конечных потребителей [Nielsen, Karolefski, Heller, 2015].

С точки зрения маркетинга и продвижения, инструменты, применяемые в оптовых компаниях, имеют более узкую направленность. В сфере B2B торговли отсутствует прямое взаимодействие с конечным потребителем, а коммуникация с клиентами в основном осуществляется через интернет и прямые продажи, а не через магазины и мерчандайзинг. В таком контексте ключевую роль играет ценообразование, также важно контролировать цены конкурентов, закупочные цены и управлять торговой наценкой.

Внедрение системы КМ на предприятиях оптовой торговли рекомендуется по ряду причин: он позволяет решить проблему несогласованности между закупочными ценами, ценами продажи, маркетингом и экономической эффективностью внутри товарных категорий. Он также дает возможность оценить эффективность продаж большого количества товаров, выявить причины низких продаж и разработать меры для повышения результативности каждой категории [Ильенкова, 2018]. Анализ оборачиваемости товаров в категории помогает

отслеживать неликвидные товары и своевременно принимать решения по стимулированию сбыта, изменению ценовой политики или исключению товаров из ассортимента [Бурлакова, Карх, Ружанская, 2019].

КМ опирается на теорию маркетинга, а точнее на «концепцию интенсификации коммерческих усилий» и «концепцию маркетинга» [Котлер, 2007]. Это делает возможным его применение везде, где задача состоит в создании максимальной ценности для потребителя, то есть не только в сфере розничной торговли, но и в оптовой торговле, и даже в сфере услуг, что также является на сегодняшний день актуальной темой для исследований [Арте и др., 2019]. Методика и инструментарий КМ аналогичен, за небольшими исключениями, для розничных и оптовых предприятий, где товар не перерабатывается, а сохраняет свой вид и свойства в процессе закупки и продажи.

1.3. Применение концепции категорийного менеджмента в управлении закупками производственных предприятий: категорийный подход

1.3.1. Область применения, предмет, объект

В 2009 году Джонатан О'Брайен, руководитель международного консалтингового агентства по управлению закупками, опубликовал первую версию своей книги "Категорийный менеджмент в закупках". Эта работа стала первым изданием, которое популяризировало применение категорийного менеджмента в контексте не только розничных предприятий [O'Brien, 2019].

О'Брайен представляет два основных понятия: "категорийный менеджмент в маркетинге" (marketing category management) и "категорийный менеджмент в закупках" (purchasing category management), которые широко используются практиками в данной области. Под первым понятием понимается управление группами товаров в соответствии с восприятием и использованием их покупателем, что уже стало традиционным подходом. Автор вводит понятие "категорийного менеджмента в закупках", под которым понимается практика разделения основных затрат на закупаемые товары и услуги на отдельные группы, в зависимости от их

функций и особенностей соответствующих рынков [O'Brien, 2019]. При этом очевидно, что автор не применяет традиционные инструменты категорийного менеджмента, такие как ценообразование, маркетинг и мерчандайзинг [Бурлакова, Карх, Ружанская, 2019].

Термины "категорийный менеджмент в маркетинге" и "категорийный менеджмент в закупках" не всегда трактовались таким образом. Некоторые авторы [Araujo, Muzas, 1995] ранее использовали те же понятия в противоположном значении, понимая под «КМ в закупках» традиционный КМ в ритейле, который чаще всего осуществляется сотрудниками отдела закупок и маркетинга, а под «КМ в маркетинге» — управление категорией готовой продукции на производственном предприятии (Рисунок 2).

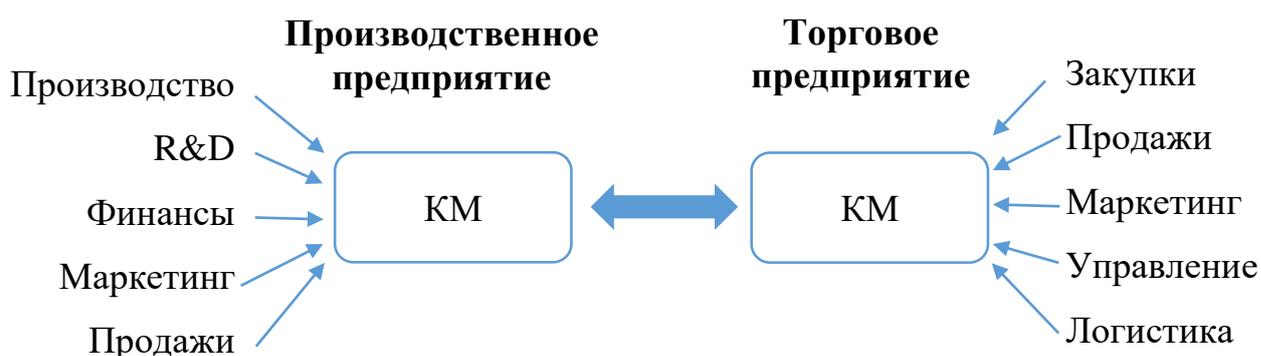


Рисунок 2 – Категорийный менеджмент на производстве и в рознице (адаптировано из [Araujo, Muzas, 1995])

Компании-производители часто тесно вовлечены в процесс КМ розничных и оптовых компаний через взаимодействие с их категорийными менеджерами [Aastrup, Grant, Bjerre, 2007; Chun, Cadeaux, 2010; Lindblom, Olkkonen, 2008; Rashid, Mattila, 2011]. Они оказывают прямое или косвенное влияние на решения, принимаемые категорийными менеджерами [Lindblom и др., 2007], и чем крупнее компания-поставщик, тем сильнее это воздействие [Lindblom и др., 2009].

Как правило, это взаимодействие осуществляет специальный менеджер, который управляет одной из нескольких категорий готовой продукции производственного предприятия. Чаще всего он называется «продукт-менеджер» или «бренд-менеджер». Есть исследования, которые говорят о пользе

консультантов-посредников в этом взаимодействии [Grosso, Möllering, Zerbini, 2009]. Здесь важно отметить, что процесс разработки продукта, разработка комплекса маркетинга и стратегии развития бренда, позиционирование, разработка стратегии продаж – все действия, которые производятся в момент появления продукта в ассортименте производителя – в современной теории чаще объединяются как «продукт-менеджмент» [Varley, 2014]. Собственно, классический КМ начинается в момент продажи данного товара дистрибьютеру или ритейлеру (рис.2.). Эту важную оговорку необходимо сделать, чтобы в дальнейшем не допускать смешения понятий продукт-менеджмента в отношении готовой продукции производственных предприятий и КМ.

Как видно из Таблицы 1, КМ и на производстве, и в рознице имеет прямое отношение к закупкам. Поэтому автору представляется неверным использование терминов «категорийный менеджмент в маркетинге» и «категорийный менеджмент в закупках». Классический «категорийный менеджмент» в рознице включает управление маркетинговой активностью, а также закупочную деятельность, и на практике этот подход зачастую реализуется силами специалистов по закупкам розничных предприятий [Бурлакова, Карх, Ружанская, 2019].

Многие авторы применительно к категорийному менеджменту производственных предприятий употребляют тот же термин «категорийный менеджмент», некоторые обозначают это термином О'Брайена «категорийный менеджмент в закупках», некоторые авторы используют другие определения, как например «категорийное управление закупками» (Category-Led Supply Management, CLSM) [Garza de León, 2012] или «управление товарами народного потребления» (commodity management) [Heikkilä, Kaipia, 2009].

Таблица 1 Особенности КМ на производственных и торговых предприятиях

Производственная компания		Торговая компания
КМ на производстве	Продукт менеджмент	КМ в рознице
<p>Закупки</p> <ul style="list-style-type: none"> • Производство • транспорт и склад • финансы и бухгалтерия 	<p>Маркетинг</p> <ul style="list-style-type: none"> • Производство • R&D • Финансы • Продажи 	<p>Закупки</p> <ul style="list-style-type: none"> • Маркетинг • Продажи
<p>Сырье и материалы</p> 	<p>Сырье и материалы</p>  <p>Готовая продукция</p> 	<p>Готовая продукция</p> 

В Таблице 1 показано, что в рознице КМ обычно осуществляется на уровне функции закупок, при этом вовлечены такие смежные бизнес-процессы, как продажи и маркетинг. В управление линейкой готовой продукции в производственной компании (продукт-менеджмент) вовлечены производство, научно-исследовательские разработки, финансы, маркетинг, продажи, а сам процесс управления обычно осуществляется подразделением маркетинга. На производстве категорийное управление происходит в основном на уровне функции закупок, при этом эксперты из производства, транспортных и складских подразделений, финансового отдела и бухгалтерии могут привлекаться на периодической основе в качестве участников проектных групп, или категорийных команд.

Чтобы ответить на вопрос о возможности применения КМ на производственных предприятиях, рассмотрим классическую цепь поставок от момента добычи сырья до производителя конечного продукта (как правило, это потребительские товары), которая представлена на Рисунке 3⁹.

⁹ Данное исследование ограничивается рассмотрением сферы материального производства, включая готовую продукцию и полуфабрикаты. Производство услуг и процесс закупок услуг имеют ряд специфических особенностей и часто не входят в компетенцию отдела закупок предприятия.



Рисунок 3 – Классическая цепь поставок, центром которой является производитель конечного продукта (составлено автором).

Применения понятие многозвенной технологии (согласно классификации Дж. Томпсона) не к технологическому процессу отдельного предприятия, а к цепи поставок, производственные предприятия можно классифицировать следующим образом:

1) Добывающие компании (сырьевые), которые занимаются извлечением природных ресурсов;

2) Перерабатывающие предприятия, которые осуществляют обработку природных ресурсов или производство полуфабрикатов из нескольких видов сырья;

3) Производители потребительских товаров, которые выпускают конечную продукцию из различных видов сырья.

Приобретение товаров производственным предприятием может осуществляться двумя путями через прямые и непрямые закупки. К прямым закупкам относятся товары, которые непосредственно используются в процессе производства и входят в состав готовой продукции. К непрямым закупкам относятся товары, которые используются для обеспечения производственных и

непроизводственных процессов, но не входят в состав конечного продукта. В отечественной терминологии аналогичные категории традиционно называются *основные* и *вспомогательные* материалы [Бурлакова, Карх, Ружанская, 2019].

Структура ассортимента производственного предприятия зависит от его положения в цепи поставок [Burlakova, Ruzhanskaya, 2020b]. Чем ближе предприятие находится к центру цепи поставок (производителю конечного продукта), тем больше обычно доля основных материалов. Основные материалы и комплектующие являются составными частями готовой продукции и не являются объектами комплекса маркетинга, или 4P¹⁰.

Добывающие предприятия, в свою очередь, закупают в основном вспомогательные материалы. Закупка этих материалов обычно осуществляется на основе заявок от различных подразделений. Отличительной особенностью этой категории материалов является то, что они закупаются не с целью продажи, а для удовлетворения внутренних потребностей предприятия.

КМ представляет собой подход, ориентированный на создание ценности. Однако основатели концепции Lean manufacturing¹¹ подчеркивают, что ценность должна рассматриваться с точки зрения конечного потребителя [O'Brien, 2019; Womack, Jones, 2003]. Важно отличать конечного потребителя от внутреннего заказчика. Для специалиста по закупкам конечным потребителем является покупатель готовой продукции предприятия, а не сотрудник подразделения, который заказывает вспомогательные материалы для ремонтно-эксплуатационных нужд. Это позволяет осуществлять стандартизацию, оптимизацию ассортимента, управлениекупаемыми брендами и анализ общих издержек, в отличие от традиционного удовлетворения запросов внутреннего заказчика.

Таблица 2 – Возможность применения инструментов категорийного менеджмент на предприятиях, занимающий различные положения в цепи поставок. Источник [Бурлакова, Карх, Ружанская, 2019].

¹⁰ Product, price, place, promotion.

¹¹ Бережливое производство

Тип предприятия	Розница	Оптовая торговля	Производитель ГП/ПФ ¹²	Добывающая компания
Определение категорий				
Анализ категорий и определение стратегий, целей, тактики				
Реализация проекта:				
Управление ассортиментом				
Маркетинг				
Ценообразование				
Выкладка				

На производственных предприятиях закупающее подразделение, как правило, не управляет ассортиментом закупаемых материалов, оно играет роль исполнителя, выполняющего поручение на закупку. В закупках производственного предприятия не применяются инструменты маркетинга, отсутствуют процессы ценообразования (поскольку закупаемая продукция не предназначена для продажи), продвижение, понятие выкладки [Бурлакова, Карх, Ружанская, 2019].

На производстве применение КМ сконцентрировано в основном на работе с поставщиками, а не на управлении ассортиментом. В рамках КМ на производстве требуется определение категорий, тщательный анализ рынка для каждой категории, оценка и выбор поставщиков, разработка стратегии и тактики управления каждой категорией.

При рассмотрении возможности применения КМ на производственном предприятии необходимо отойти от понятия маркетинга и традиционной модели 4Р, поскольку потребитель находится внутри самого предприятия, а товары приобретаются не для последующего продвижения на рынок, а для переработки или внутренних нужд. В управлении ассортиментом основных материалов также существуют определенные ограничения. Как правило, закупщик не имеет возможности влиять на сырье и материалы, входящие в спецификацию готовой продукции, поскольку это относится к технологическим вопросам. Он может

¹² ГП– готовая продукция, ПФ – полуфабрикат.

инициировать замену упаковки и даже некоторых материалов, однако этот процесс является длительным и сложным, требующим участия технологов и производственных специалистов [Бурлакова, Карх, Ружанская, 2019].

Существует понятие промышленного маркетинга [Уэбстер, 2005], но речь идет маркетинговом подходе со стороны продавца, который продает товары производственному предприятию, а не о применении маркетинга покупателем к закупаемым товарам. Цель заключается в том, чтобы повысить эффективность продаж, ответив на вопрос: на каком основании закупщики промышленных предприятий принимают решения о закупке. То есть промышленный маркетинг – это не маркетинг, применяемый в процессе закупок, это маркетинг, где отдел закупок – это объект, а не субъект.

КМ на производственном предприятии должен применяться именно к закупкам товаров, а не к продвижению их потребителю. Следовательно, КМ на производстве, в отличие от КМ в рознице, попадает исключительно в сферу закупочной логистики, а не маркетинга (Рисунок 4).



Рисунок 4 – Отличия классического КМ и КМ производственного предприятия (составлено автором)

В теории логистики процесс управления закупками рассматривается как часть управления цепями поставок, или материальными потоками [Сток, Ламберт, 2005]. Эти процессы должны происходить в интересах потребителя, и поэтому производственные планы должны быть скоординированы с маркетинговыми требованиями [Сток, Ламберт, 2005], то есть речь идет о координации двух разных процессов: маркетинга и закупочной логистики.

Но не всегда эти сущности противопоставляются. В литературе встречается также понятие «маркетинговой логистики», основу которой, в отличие от концепции маркетинга с его традиционными 4P, составляют 3 R: оперативность, надежность и взаимоотношения¹³. Логистика играет ключевую роль в обслуживании потребителей [Бауэрсокс, Клосс, 2005], она рассматривается как средство доставки ценности потребителю, поэтому она должна выстраиваться на основе разработанной стратегии цепи поставок [Кристофер, Пэк, 2005].

Традиционная же закупочная логистика фокусируется в основном на работе с поставщиками и управлении рисками. Так, В.И. Сергеев, [Сергеев, Белов, Дыбская, 2005], говоря о особенностях закупок производственных предприятий, подчеркивает роль взаимоотношений с поставщиком, что подразумевает взаимодействие по вопросам выбора закупаемой номенклатуры (замен), адаптацию изделий под технологические процессы, совместное решение вопросов контроля над затратами.

Основываясь на выявленных различиях между классическим КМ и вариантом его применения на производстве (Рисунок 4), можно сказать, что КМ на производстве – это другой процесс, отличный от классического КМ в рознице. Он имеет сходные этапы, но другую область применения, другие экономические объекты (управление закупками, а не ассортиментом), в его основе лежит другая научная дисциплина (логистика, а не маркетинг).

Поэтому необходимо ввести новое понятие, которое позволит максимально корректно разграничивать бизнес-процесс управления товарными категориями на

¹³ Responsiveness, Reliability, Relationships.

производстве и в торговле (опте и рознице). Речь пойдет о применении общих принципов и этапов категорийного менеджмента, без свойственного ему инструментария управления ассортиментом розницы. Чтобы дать этому явлению корректное определение, помимо существенных отличий от классического КМ, необходимо выделить и проанализировать его составляющие.

1.3.2. Методика категорийного менеджмента на производстве

Джонатан О'Брайен, которого можно считать основоположником категорийного менеджмента для производственных предприятий (или категорийного менеджмента в закупках, если пользоваться его авторской терминологией), выделяет следующие этапы реализации категорийного проекта [O'Brien, 2019]:

- 1) подготовка (pre-programm);
- 2) запуск (Initiation);
- 3) понимание категории (Insight);
- 4) инновации (Innovation);
- 5) внедрение (Implementation);
- 6) улучшение (Improvement);

Норвежский эксперт и бизнес-консультант Ойстейн Нюгард несколько иначе подходит к выделению этапов реализации категорийного проекта [Nygård, 2017]¹⁴:

- 1) создать категорийное дерево (Create the category tree);
- 2) провести анализ затрат (Do the spend analysis);
- 3) описать потребности организации (Map the wants and needs of the organisation);
- 4) модернизировать организацию закупок (Revamp the procurement organisation);

¹⁴ К работам экспертов-практиков, рассмотренных при анализе этапов КМ, относится книга Чейза Лиддика «Категорийный менеджмент: как разработать выигрышную категорийную стратегию» (Category Management: How To Establish A Winning Category Strategy (пер. автора) [Liddick, 2021], однако ее положения практически совпадают с книгой Нюгарда, изданной в 2017, поэтому этот автор не приводится в сравнительном анализе.

- 5) провести глубокий анализ рынка поставщиков (Do the in-depth supply market analysis);
- 6) разработать категорийную стратегию (Establish the Category strategy);
- 7) создать межфункциональные категорийные команды (Establish cross-functional category teams);
- 8) обеспечить наличие необходимых компетенций и ресурсов (Secure the right competences and resources);
- 9) реализовать преимущества (Realize the benefits).

Автор также добавляет к этим девяти этапам еще один: «обеспечить постоянный мониторинг и улучшение».

Андреа Корделл и Йан Томпсон – эксперты-практики, бизнес-консультанты и спикеры в области закупок, – склонны выделять традиционные пять этапов [Cordell, Thompson, 2018]:

- 1) запуск (Initiation);
- 2) исследование (Research);
- 3) анализ (Analysis);
- 4) стратегия (Strategy);
- 5) внедрение (Implementation)

Магнус Карлссон, эксперт-практик по стратегическому сорсингу, 25 лет проработавший в «Икеа», в своей книге «Стратегический сорсинг и категорийный менеджмент: уроки Икеа» говорит о том, что методика КМ стремится к методологии улучшения бизнеса DMAIC¹⁵ («шесть сигм»): DEFINE, MEASURE, ANALYSE, IMPROVE, CONTROL, которая по сути основана на цикле Деминга PDCA¹⁶ [Carlsson, 2019] (Рисунок 5).

¹⁵ ГОСТ Р ИСО 13053-1 - 2015

¹⁶ Аббревиатура цикла Деминга PDCA расшифровывается как Plan, Do, Check, Act. Это методология принятия решения, которая используется в управлении бизнес-процессами (прим. автора).

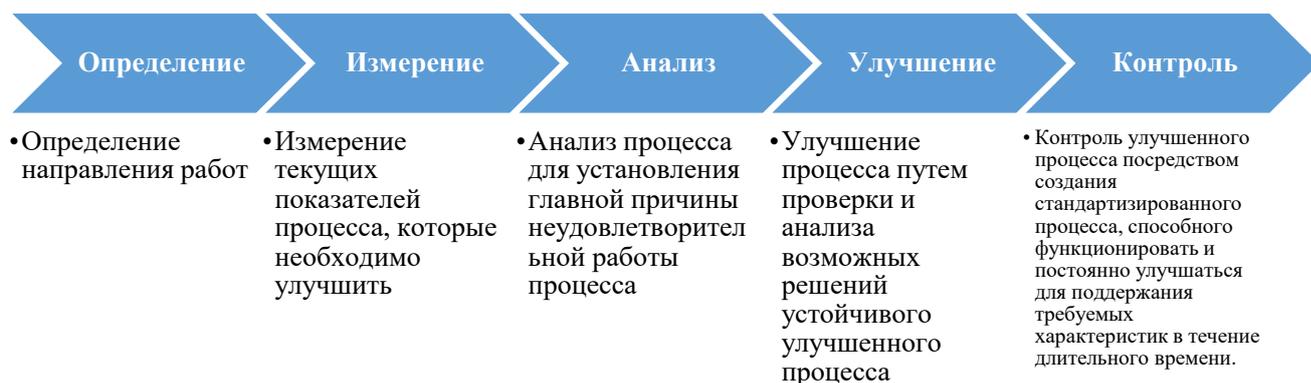


Рисунок 5 – Этапы методологии «шесть сигм». Составлено на основе ГОСТ Р ИСО 13053 – 1 – 2015

В Таблице 3 приведено понимание шагов методики, заложенное Карлссоном. Стоит отметить, что собственно формирование стратегии подразумевается на этапе «анализа».

Таблица 3 Сравнение этапов методологии «шесть сигм» и категорийного менеджмента

Этап методологии «шесть сигм»	Описание этапа в «шесть сигм»	Содержание методики для КМ
Определение	Определение направления работ	Определение категорий
Измерение	Измерение текущих показателей процесса, которые необходимо улучшить	Исследование категории, рынка
Анализ	Анализ процесса для установления главной причины неудовлетворительной работы процесса	Анализ общих издержек, рынка поставщиков категории, выработка стратегии.
Улучшение	Улучшение процесса путем проверки и анализа возможных решений устойчивого улучшенного процесса	Разработка тактики, внедрение стратегии
Контроль	Контроль улучшенного процесса посредством создания стандартизированного процесса, способного функционировать и постоянно улучшаться для поддержания требуемых характеристик в течение длительного времени.	Контроль выполнения, анализ КПЭ

КМ на производстве представляет собой проектный подход к управлению закупками, о чем говорит цикл PDCA, лежащий в его основе. Для того, чтобы проанализировать этапы проведения категорийного проекта у нескольких авторов, выявить закономерности и последовательность, была создана сравнительная схема

категорийного проекта. На ней изображены этапы, которые выделяют авторы, каждый этап может быть подразделен автором на более детальные шаги, которые тоже отображены на схеме. Каждый шаг может быть разложен на последовательность действий, которую мы приводим в описании, если содержание шага неочевидно из названия и его необходимо раскрыть. Данная схема представлена на Рисунке 6. У различных авторов наблюдается примерно одинаковый набор этапов и шагов, однако их порядок может различаться, для того чтобы идентифицировать схожие стадии на схеме применена цветовая индикация однородных этапов и шагов.

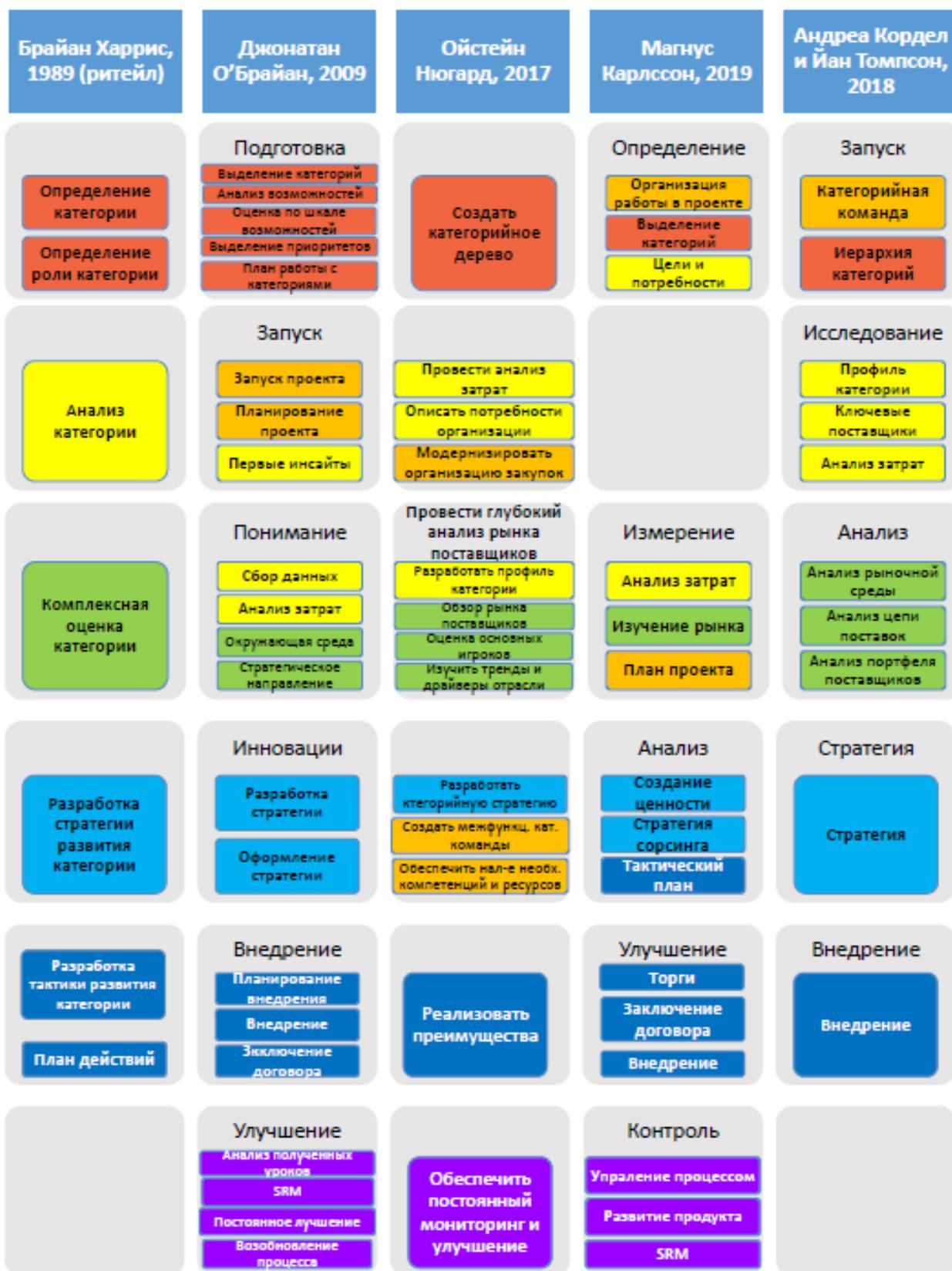


Рисунок 6 – Сравнение этапов категорийных проектов у разных авторов

На основании проведенного сравнительного анализа предлагается выделить 7 этапов категорийного проекта для производственного предприятия (Рисунок 7).



Рисунок 7 – 7 этапов категорийного проекта для производственного предприятия

Более подробно содержание выделенных этапов описано в Главе 3.

1.3.3. Анализ последовательности категорийного менеджмента на производстве

После выявления ключевых семи этапов КМ на производстве появляется возможность провести их поэтапное сравнение с классическими восемью шагами КМ в рознице, которое представлено на Рисунке 8.



Рисунок 8 – Сравнение этапов КМ в рознице (слева) и на производстве (справа)

Первый этап «определение категории» является общим для двух видов категорийного менеджмента. Далее следует этап «определение роли категории» в рознице, аналогов которому для производства нет, поскольку в закупках производственных предприятий нет понятия «управление ассортиментом», соответственно нет необходимости анализировать, с какой целью вводится в ассортимент та или иная категория.

В КМ производственных предприятий добавляется этап «формирования категорийных команд, которые должны являться межфункциональными для лучшей координации между потребностями внутренних потребителей, знаниями технических специалистов, опытом закупщиков и возможно, компетенциями других подразделений. В классическом КМ в рознице необходимости в таких проектных командах нет, процесс осуществляется силами категорийного менеджера, который имеет широкие полномочия и влияет на закупку товара, ценообразование, выкладку и маркетинг. Преимущество как раз достигается за счет концентрации всей информации и полномочий для управления категорией в одних руках.

Этапы оценки категории в рознице и анализа категории на производстве схожи между собой.

Далее в производственном КМ выделяется этап, которого мы не наблюдаем в розничном: «Исследование рынка». Как уже неоднократно акцентировалось ранее, фокус Розничного КМ направлен на потребителей, отсюда и наличие в нем таких этапов, как «выявление роли категорий», «оценка целей категории». Эти процессы пытаются ответить на вопросы: для чего нужна данная категория в нашем ассортименте, какие цели она помогает достигать?

Фокус же КМ на производстве направлен рынок поставщиков, сами товары в категориях преобразуются в ходе производства или используются внутренним заказчиком и не контактируют с конечным потребителем. Этот принцип очень хорошо визуализирован в компании Икеа в виде так называемого Икеа diamond (Бриллиант Икеа) [Carlsson, 2019]: одна его часть обращена к потребителям, а другая – к поставщикам. Опыт Икеа как раз интересен в данном исследовании тем,

что компания не только имеет свою розничную сеть, но в начале 90х приобрела группу производственных компаний Swedwoody, управляет их производством и имеет свою розничную сеть.

На следующем этапе в обоих случаях идет определение или разработка стратегии, поскольку категорийный подход является стратегическим направлением менеджмента.

На тактическом этапе в классическом розничном КМ присутствует разделение на определение тактики и собственно внедрение. Как видно на Рисунке 8, авторы-практики, описывающие методику КМ на производстве, не выделяют эти стадии как два отдельных этапа. Поскольку разработка плана действий и их осуществление действительно очень близко связаны между собой в предложенной последовательности этапов мы последуем тому же принципу и объединим тактику и внедрение в один этап.

Контроль и оценка результатов присутствует в обоих видах КМ, как и подразумевает методология DMAIC (Рисунок 9).



Рисунок 9 – Сравнение методологии DMAIC методики КМ на производстве

Таким образом, был выделен особый алгоритм внедрения КМ на производстве, имеющий характерные отличия от традиционного алгоритма внедрения КМ в рознице.

Называя этапы полученной методики, мы стремились сохранять близость к привычным названиям этапов оригинальной методологии DMAIC, которая лежит в основе методологии КМ, названиям этапов методологии КМ в рознице. Это позволит сделать методологию более понятной, а ее логику – узнаваемой.

1.3.4. Понятие «категорийный подход» на производстве и его определение

О'Брайен определяет КМ через определение категории: «Категорийный менеджмент определяется как: практика сегментации основных областей организационных расходов на закупаемые товары и услуги на отдельные группы продуктов и услуг в соответствии с **функцией** этих товаров или услуг и, самое главное, **отражая то, как организованы отдельные рынки**» [O'Brien, 219]. Далее автор расширяет это определение, подчеркивая, что «организации работают кросс-функционально над отдельными категориями, изучая все расходы по категориям, то, как организация использует продукты или услуги в рамках категории, рынок и отдельных поставщиков, чтобы определить и реализовать стратегии поиска поставщиков, которые принесут значительную пользу организации» [O'Brien, 2019].

Chartered Institute of Procurement & Supply (CIPS), тоже определяет КМ, как «Стратегический подход к закупкам, который сегментирует и связывает затраты с рынком поставщиков, позволяя уделять больше внимания созданию ценности»¹⁷.

Довольно универсальное определение КМ, которое хорошо дополняет предыдущие, дают Андреа Корделл и Йан Томпсон: «Категорийный менеджмент – это непрерывный процесс сбора, анализа и пересмотра рыночных данных с целью создания и реализации стратегий закупок, которые обеспечивают долгосрочные преимущества для бизнеса» [Cordell, Thompson, 2018].

¹⁷ <https://www.cips.org/knowledge/glossary-of-procurement-terms/>

Основываясь на выявленных сходствах и различиях анализируемых процессов, можно сказать, что КМ в рознице и на производстве – это различные процессы со сходной логикой и этапами (табл. 4).

Таблица 4 Сходства и различия КМ в рознице и на производстве

Параметры	КМ в рознице	КМ на производстве
Дисциплина	Маркетинг	Логистика (закупочная)
Область применения	Розница и опт	Производство ТМЦ
Объект	Товары	Сырье и материалы
Предмет	Управление ассортиментом	Управление закупками
Этапы		
Сходство	Определение категорий	Определение категорий
Различие	Определение роли категорий	Формирование категорийных команд
Различие	Оценка категории	Исследование категории
Различие	Определение целей категории	Анализ рынка
Сходство	Определение стратегии категории	Определение стратегии категории
Сходство	Определение тактики	Определение тактики и внедрение
Различие	Внедрение	
Сходство	Контроль результатов	Контроль результатов

Следовательно, нельзя использовать термин «категорийный менеджмент», который сформировался и традиционно применяется к процессу управления ассортиментом в рознице.

В данной работе автором предлагается использовать термин «категорийный подход», который подразумевает применения принципов категорийного менеджмента, а именно последовательности его этапов, к управлению закупками производственного предприятия.

Основываясь на предложенном ранее определении КМ в рознице, выявленных сходствах и различиях, а также определениях других авторов, можно сформулировать определение категорийного подхода к закупкам на производстве, представленное в табл.5.

Таблица 5 Определение КМ и категорийного подхода

КМ	Категорийный подход на производстве
– это маркетинговый подход к управлению ассортиментом розничных и оптовых компаний с целью увеличения прибыли, осуществляемый усилиями категорийного менеджера, путем выделения товарных категорий на основании восприятия покупателя и стратегического управления ими.	– это логистический подход к управлению закупками производственных предприятий, с целью увеличения прибыли, осуществляемый усилиями категорийного менеджера и межфункциональной категорийной команды, путем стратегического взаимодействия с поставщиками.

Подчеркнем, что категорийный подход на производстве – это сегментация товаров на категории с учетом организации рынка поставщиков. Иными словами, это ценностно-ориентированный системный стратегический сорсинг, цели и задачи которого выходят за рамки экономии и требуют глубокого анализа рыночных и внутренних данных, и требуют кросс-функционального подхода к организации процесса.

Анализ имеющейся научной и практической литературы по КМ позволяет сделать вывод, что КМ на производственных предприятиях не является частью традиционного розничного КМ и не может быть реализован его средствами и инструментами. Он развивается в научном поле логистики (в той части, которая касается управления закупками), а не маркетинга, имеет отличия в этапах реализации и требует применения другого инструментария.

В данной главе были проанализированы сходства и отличия в применении КМ к закупкам торговых и производственных предприятий, обоснована необходимость разработки особого алгоритма и подбора соответствующих инструментов для применения КМ на производственном предприятии. Предложено авторское определение категорийного подхода, как варианта применения к производственному предприятию практики категорийного менеджмента, используемого традиционно для управления ассортиментом торговых компаний.

Далее путем анализа релевантной литературы, изучения и сопоставления практического опыта российских производственных компаний, будет описана и систематизирована методика и инструментарий категорийного подхода к закупкам производственных предприятий.

ГЛАВА 2. РАЗРАБОТКА ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКОЙ МОДЕЛИ ВНЕДРЕНИЯ КАТЕГОРИЙНОГО ПОДХОДА К УПРАВЛЕНИЮ ЗАКУПКАМИ НА ПРОИЗВОДСТВЕ

2.1. Исследование особенностей практики внедрения категорийного подхода на производстве

Методы исследования

Для исследования особенностей реализации категорийного управления закупками в производственных компаниях производится структурирование выявленных подходов с целью объединения их в универсальную методику.

Все методы исследования можно разделить на количественные и качественные, и для логистических исследований, тестирования логистических систем и гипотез, традиционно широко применяются количественные методы.

Однако, в процессах управления закупками, как и во всех управленческих процессах существует проблема эндогенности и скрытости внутренних мотивов лиц, принимающих решения, которые плохо улавливаются количественными методами анализа, а также не могут быть выявлены с помощью вторичных данных.

Качественные методы исследования, несмотря на проблему экстраполяции выводов на широкие массивы наблюдаемых объектов, позволяют не только показывают фактическое поведение переменных, наличие зависимостей между ними, но и находить взаимосвязи между ними, давать теоретическое обоснование, вскрыть важные глубинные закономерности. Так, для современных логистических исследований актуальны и широко применяются следующие качественные методы исследования: анкетирование, интервью, наблюдение, фокус-группы, case study, эксперименты, обзор литературы, контент-анализ [Frankel, Naslund, Bolumole, 2005].

Вследствие этого, в данном диссертационном исследовании в соответствии с поставленными задачами исследования, применяются следующие качественные методы: обзор литературы, анкетирование, глубинное интервью, case study.

Количество российских производственных предприятий, внедряющих те или иные формы категорийного управления закупками, ограничено, поэтому данное исследование проводилось путем последовательного применения ряда качественных методов исследования: систематический обзор литературы, анкетирование, полуструктурированное интервью, метод case study.

Систематический обзор литературы

Сложность в проведении систематического обзора литературы по теме исследования состоит в том, что на сегодняшний день нет устоявшегося термина, который позволил бы отличать это явление от традиционного категорийного менеджмента в рознице, связанного не только с закупкой, но и с маркетингом потребительских товаров. Многие авторы применительно к производству употребляют тот же термин «категорийный менеджмент», некоторые обозначают это термином О'Брайена «категорийный менеджмент в закупках», некоторые авторы используют другие определения, как например «категорийное управление закупками» (Category-Led Supply Management, CLSM) [Garza de León, 2012] или «управление товарами широкого потребления» (commodity management) [Heikkilä, Kaipia, 2009].

Несмотря на то, что внедрение КМ сейчас является довольно распространенным среди крупных производственных компаний, информации о нем в научно-исследовательской литературе крайне мало. Поэтому в данной работе был проанализирован широкий круг источников по теме КМ с 1990 года на английском и русском языках. Для этого был осуществлен поиск по ключевым словам «категорийный менеджмент» с учетом морфологии на русском языке и «category management» для источников на английском. При этом ключевые слова должны встречаться именно в названии статьи, так как нас интересуют статьи, полностью посвященные данной теме. Кроме того, тематика статей по запросу с ключевыми словами во всем тексте получается слишком широкая.

В ходе анализа были рассмотрены следующие доступные базы, содержащие научную литературу: e-library, «КиберЛенинка», Researchgate, Google Academia.

Таблица 6 Русскоязычные источники

База	e-library	КиберЛенинка	Гугл Академия
Только в названии статьи	188	28	151
В аннотации	306	97	–

Google Academia не поддерживает поиск на русском языке с учетом морфологии, поэтому пришлось суммировать результаты запросов по всем склонениям словосочетания. Всего было найдено 156 статей. Затем из подборки были удалены случайно попавшие в подборку материалы на украинском языке и патенты.

Таблица 7 Склонение словосочетания «категорийный менеджмент»

Склонение	Падеж	Склонение словосочетания	В названии
кто, что?	И, В	категорийный менеджмент	63
кого, чего?	Р	категорийного менеджмента	83
кому, чему?	Д	категорийному менеджменту	2
кем, чем?	Т	категорийным менеджментом	0
о ком, о чём?	П	о категорийном менеджменте	8
		Итого, шт	156

Если бы при анализе англоязычных статей мы воспользовались базами Scopus и Web of Science мы бы свели число анализируемых материалов только к высококачественным статьям, прошедшим профессиональное научное рецензирование. Но поскольку тема достаточно новая, нам интересны также издания, ориентированные на практиков и консультантов. Поэтому мы выбрали базу статей Google Academia, Academia Edu и соц. сети ResearchGate. По ключевым словам «Category management» в названии, было найдено 286 статей в базе ResearchGate, 370 в Google Academia и 129 в Academia Edu.

Таким образом, для заявленных целей наиболее релевантной базой можно считать Google Academia, так как она позволяет искать при помощи одних алгоритмов и на русском и английском языках, выдает достаточно большое число публикаций разных типов и из разных источников по сравнению с другими базами.

Всего в Google Academia было найдено 156 статей на русском языке, где в названии упоминается «категорийный менеджмент». После исключения статей, не относящихся к категорийному менеджменту как к подходу к управлению закупками торговых или производственных предприятий, а также случайно вошедших в подборку статей на украинском языке, их осталось 151.

Таблица 8 Анализ русскоязычных публикаций за период 1990 – 2022

Количество по полю год Названия строк	Названия столбцов																	Общий итог
	2005	2006	2007	2008	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	
FMCG										1		1				1	3	
Инструменты КМ				1			1				1	1		1			5	
Исследование											1			1			2	
Капитанство категорий												1	1				2	
Категорийные стратегии для розницы										1	1						2	
Общая информация о КМ	1	2	1	1	1	2	1	3	2	7	14	7	11	5	2	6	66	
Одежда							1		2								3	
Потребительская кооперация										1							1	
Практика внедрения										1			1	4	1	1	8	
Производство									1					2	2		5	
Разное		1		1			1	1		1	2			2	1		10	
Управление ассортиментом							1		3	3	4	4	5	5	3	2	31	
Управление запасами									1	1						1	3	
Фармацевтика										1	2	1					4	
Ценообразование													1	1			2	
Цифровизация														1	3		4	
Общий итог	1	3	2	2	1	4	3	4	9	17	25	15	19	22	12	11	1	151

Большая часть публикаций в данной подборке (146) относятся к классическому КМ в розничной торговле (ритейле). Как правило, в работах излагаются общие постулаты КМ (66), либо более детально говорится об управлении ассортиментом (31), хотя эти две категории можно было бы объединить, так как речь идет об основополагающих идеях и процессах КМ. Существенная часть этих публикаций представляют собой работы студентов и молодых ученых, содержащие наиболее общее описание самого феномена «категорийный менеджмент» и претендующие на анализ литературы. Общим недостатком таких работ является тот факт, что полноценного обзора литературы список источников слишком мал и, как правило, не содержит первоисточников на

английском языке, а это необходимо, поскольку КМ зародился и начал изучаться не в России.

Кроме того, в полученной подборке выделен ряд наиболее популярных тематических направлений: это практические особенности внедрения (8), инструменты КМ (5), цифровизация и КМ (4), управление товарными запасами (3), капитанство категорий (2), ценообразование (2). По отраслям: фармацевтика (4) FMCG (3), Одежда (2) и др.

При этом исследований по практике внедрения категорийного менеджмента на производственных предприятиях довольно мало, в проанализированной подборке выделено всего 2 такие работы.

Что касается применения КМ на производственных предприятиях, в подборке имеется 5 статей, включая статью автора данной работы о применении КМ на производстве [Бурлакова, 2019]. Все они выявляют разрыв между имеющейся классической теорией КМ и практикой его внедрения на производстве.

В англоязычную подборку Google Academia попали 370 публикаций, где в названии упоминается «категорийный менеджмент». После исключения статей, не относящихся к категорийному менеджменту как к подходу к управлению закупками торговых или производственных предприятий, случайно вошедших в подборку статей на других языках и по другой тематике, а также повторений одной и той же статьи в разных источниках, их осталось 303. Все статьи в подборке были предварительно отсортированы по ключевым словам, затем правильность определения тематики была проверена вручную и скорректирована.

Таблица 9 Анализ англоязычных публикаций за период 1990 – 2022

Количество по полю год	Назва																					Общий									
Названия строк	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	п/и	итог
FMCG				2		1		2	1		4	2		1	2	1			2	2		4	1	4		1	1		1	32	
municipal/government															1											1	1			3	
Автоматизация					2				1	2						1		1							1	4			1	13	
Антимонопольное законодательство и КМ											3		2			1	1													7	
Взаимодействие с поставщиком									1			1		2	1	3	2	2	1		1	2	1			1	1			19	
Инструменты КМ		1																					1							2	
Исследование в рознице													2	3		1		1	1	1	1		2	2	1	1			2	18	
Капитанство категорий									2		1		1	1	1	1	1	3							1					11	
Категорийные стратегии в рознице												1														1				2	
КМ услуг																								1	1	1				3	
Общая информация о КМ в рознице	2		3		5	4	2	2	3		3	2	3	2	1	2	2	4	3	2		1		1	1	2		2		51	
Одежда											1		1							1								1		4	
Онлайн ритейл								1			1							1						1				1		5	
Практика внедрения																														2	
Производство		2														1			3	1	2	2		2	3	4	1	5		26	
Разное				2		1	1		2	1	1	1	3	2	1	1	5	2	3	1	2	3	6	2	4	3	3	3	3	2	58
Региональный КМ					1								1	1			1		2	1	2			2	1	3			1	16	
Создание ценности																1				1				1	3	1				7	
Стратегический сорсинг																							3		3	1				7	
Управление ассортиментом														2			1	1	1				1	1			1			8	
Управление запасами																1	1													2	
Фармацевтика																1	1							1	1					4	
Ценообразование							1	1									1													3	
Общий итог	2	3	3	5	7	6	4	6	8	5	13	8	12	14	8	13	16	16	17	9	8	17	13	17	17	25	8	13	3	7	303

Большая часть публикаций в данной подборке (277) относится к классическому КМ в розничной торговле (ритейле). Тематика исследований и аналитических работ очень разнообразна и охватывает самые разные грани КМ как явления. Среди наиболее популярных направлений можно выделить исследования КМ на рынке FMCG (32), поскольку КМ зародился в этой сфере. Кроме того, представлены исследования практики КМ на примере отдельных стран и регионов (16), кейсы розничных компаний (18), исследования способов взаимодействия поставщиков и ритейлеров (19), различных аспектов автоматизации КМ и использования технологий машинного обучения (13).

Как видно из табл. 4, наибольший интерес к теме КМ проявлялся с 2004 по 2021, а КМ на производстве привлек внимание авторов с 2012 года и не теряет актуальности. В полученной подборке было найдено 26 источников, связанных с производственными компаниями, среди них можно выделить пять монографий, написанных практиками и бизнес-консультантами, и несколько научных статей.

На следующем этапе был проведен анализ этих материалов, направленный на сбор и анализ информации о действиях и методах, которыми компании осуществляют категорийный менеджмент. Проанализированные авторские

методики были сопоставлены с методикой розничного КМ и проектного управления в целом.

Таким образом была сформулирована структура методики внедрения КМ. Полученная теоретическая основа была преобразована в исследовательскую модель, представленную на Рисунке 7, которая послужила основой для разработки структуры и вопросов интервью на этапе сбора данных на предприятиях.

Анкетирование

Для сбора эмпирических данных по исследованию практики внедрения КМ на промышленных предприятиях была разработана анкета, представленная в Приложении А. Анкета состояла из 5 разделов:

1) О компании респондента: должность респондента, вопросы о величине компании и отдела закупок, функциях отдела закупок, бюджете закупок, стадии внедрение КМ;

2) Общие вопросы о применении КМ в компании: поддерживается ли руководством, закреплена ли документально, имеется ли методика, какая оказывается информационная поддержка внедрения КМ;

3) О категорийной команде и категорийном менеджере: используются ли категорийное команды, кто в них участвует, изменилась ли структура отдела закупок после внедрения КМ, есть ли материальная/нематериальная мотивация, ресурсы, предусмотрено ли время для выполнения задач КМ.

4) Вопросы об инструментарии, который применяется для КМ: каковы этапы категорийного проекта, какие инструменты менеджмента применяются, используются ли электронные торговые площадки, какой инструментарий для анализа рынка используется и улучшилось ли понимание рынка, используются ли услуги сторонних консультантов по КМ;

5) О показателях эффективности и результатах внедрения КМ: о сроках, целях категорийного проекта, процедуре и критериях завершения проекта, об утвержденном формате «категорийной стратегии», применяемых показателях

эффективности, фактически полученной экономии, об отношении к практике КМ и ее результатах.

Анкетирование менеджеров, непосредственно вовлеченных в управление категорийными проектами, было проведено на пяти крупных производственных предприятиях, где по подтвержденной информации проводилось внедрение КМ.

Привлечение к исследованию нескольких крупных производственных компаний, позволило получить общие результаты по нескольким отраслям. Кроме того, доля затрат на закупки крупных компаний обычно соответствуют большей доле себестоимости продаж, и, следовательно, их закупочная деятельность имеет большее значение для экономической эффективности [Weele van, 2018].

Наиболее важной причиной выбора именно крупных компаний стал тот факт, что именно крупные предприятия на сегодняшний день в России проявляют интерес, готовность и финансовые возможности к внедрению передовых практик, к которым относится категорийный менеджмент. На момент проведения исследования автору не было известно о субъектах малого и среднего предпринимательства, внедряющих КМ на своем производстве.

Критерии отнесения предприятий к среднему и крупному бизнесу определены в Законе №209-ФЗ и Постановлении Правительства России № 265 от 04.04.16 г. Согласно этим документам, к среднему и крупному бизнесу относятся предприятия со среднесписочной численностью более 250 человек и суммарным объемом выручки от реализации товаров (услуг) более 2 млрд. рублей.

Согласно обзору других вариантов критериев для отнесения предприятий к крупному бизнесу [Коготов, 2011], предложенных российскими исследователями, можно выделить следующие, более узкие критерии: численность работников не менее 250 чел, годовой оборот не менее 10 млрд. рублей, суммарные доходы предприятия не менее 1 млрд. руб., величина активов свыше 10 млрд. р .

Для целей данного исследования было решено остановиться на официальных критериях, закреплённых в законодательстве. Таким образом, критериями выбора участников интервью стали:

- 1) Наличие на предприятии производственного цикла;
- 2) Численность работников не менее 250 чел;
- 3) Выручка не менее 2000 000 000р;
- 4) Информация о том, что на предприятии применяется категорийный менеджмент в закупках в отношении сырья и материалов, прямо или косвенно участвующих в процессе производства.

По данным базы «Контур Компас»¹⁸, всего в Российской Федерации первым трем критерием удовлетворяет 1218 предприятий.

На основании информации из СМИ и информации от участников рынка, полученной благодаря консалтинговой практике автора исследования, был составлен список из 12 производственных предприятий, внедряющих КМ. Тот факт, что компании представляют различные отрасли, помогает распространить выводы на разные сектора экономики и сделать их более универсальными, так как предприятия используют разные технологии.

Таблица 10 Компании-участники исследования¹⁹

Название	Основной вид деятельности	Численность сотрудников (от 250 чел)	Выручка в 2021 (от 2 млрд. р.)
АО "Группа "СВЭЛ"	Производство электродвигателей, электрогенераторов и трансформаторов	418	9,7
Филиал «КЧХК» АО «ОХК «УРАЛХИМ» в городе Кирово-Чепецке	Производство удобрений и азотных соединений	Нет данных	88,2 (за 2020г.) ²⁰
Филиал «ПМУ» АО «ОХК «УРАЛХИМ» в городе Перми			
АО «Жировой комбинат»	Производство маргариновой продукции	1320	68,3
ПАО «Магнитогорский металлургический комбинат»	Производство чугуна, стали и ферросплавов	Нет данных	828,4

¹⁸ По состоянию на июль 2021г.

¹⁹ Информация собрана по данным портала <https://zachestnyibiznes.ru>

²⁰ В связи с реорганизацией группы компаний данные за 2021 г. недоступны.

С этими компаниями связались и спросили, используют ли они управление категориями закупок. Из 12 компаний 5 согласились принять участие в исследовании и пройти анкетирование с последующим онлайн-интервью.

Интервью

На основании результатов анкетирования (Приложение Б) был разработан сценарий полу-структурированного интервью (Приложение В), который был призван выявить наличие каких-либо других, не перечисленных в анкете проблем, с которыми респонденты столкнулись при внедрении КМ, а также понять, каким образом связывается выбранная стратегия и принятая в компании методика оценки поставщика? Что происходит, если они конфликтуют?

Кроме того, респондентам был предложен расширенный список инструментов менеджмента, из которого предлагалось выбрать применяемые.

Основная проблема с качественными исследованиями и интервью в целом заключается в том, что они генерируют большое количество неструктурированных данных [Weele van, 2018]. При кодировании материалов интервью было важно использовать краткие заготовленные варианты ответов, чтобы обилие полученной информации не затрудняло ее анализ. Такой подход часто используется в обоснованной теории [Zikmund и др., 2016], когда сбор данных и анализ результатов, ведущий к формулированию теории, осуществляется параллельно итеративным образом. В процессе подготовки к интервью не было четких рабочих гипотез, которые могли бы быть полностью установлены литературой, поэтому в процессе исследования идеи из литературы были смешаны со сбором данных от опытных специалистов по закупкам. На практике полученные результаты обеспечили более глубокое понимание в процессе собеседования, которое, в свою очередь, привело к корректировке плана интервью. Это позволило провести более эффективное собеседование в более поздних интервью.

В закупках и снабжении практика на предприятиях бывает более развита, чем теоретическая база, и часто служит основой для ее формирования [Weele van, 2018]. Поэтому любые отклонения от сформулированной модели, любые особенности

работы с КМ в организациях, а также оценка практиками сложившихся процессов должна быть услышана и зафиксирована.

Другая причина использования метода полуструктурированного интервью после анкетирования заключается в том, чтобы исключить влияние на ответы респондентов, используя слишком прямые вопросы [Zikmund и др., 2016]. Анализ полученных в ходе интервью сведений либо подтвердил сформулированную методику, либо привел к ее корректировке, а также помог выявить ряд вопросов и противоречий в самой применяемой методике.

Интервью с руководителями и /или непосредственными исполнителями категорийных проектов были проведены в каждой компании-участнице исследования. Из-за сложности организации закупочных организаций в крупных производственных компаниях федерального уровня, опрошенные должности варьируются от компании к компании. В ряде компаний руководитель также является непосредственным исполнителем и управляет товарными категориями. В итоге в каждой компании был опрошен один категорийный менеджер или один руководитель по закупкам.

Это делалось для того, чтобы получить представление об обоих механизмах координации между категориями, обычно управляемых руководителем по закупкам (менеджером среднего звена), а также получить информацию с точки зрения категорийного менеджера (исполнителем).

Длительность каждого интервью составляла от 30 минут до часа. Всего было опрошено пять компаний с января по июль 2021 года.

Результаты интервью, в свою очередь, послужили для уточнения теоретической основы, сформулированной на первом этапе методики КМ на производственном предприятии.

Case-study

Как и в коммерческом аудите бизнес-процесса, для подкрепления полученной информации запрашивались документальные подтверждения (отчеты, документы, данные корпоративной информационной системы). Они либо показывались интервьюируемому в процессе интервью путем демонстрации своего

экрана, либо выслались в виде фотографий и скриншотов по электронной почте после интервью.

Таким образом, в более широком смысле, в данном исследовании был применен метод case study. Он представляет собой эмпирический метод исследования, которое изучает современное явление в контексте реальной жизни, особенно когда границы между явлением и контекстом четко не очевидны [Yin, 2003].

Необходимо отметить недостатки и ограничения метода case study, использованного в данной работе. Во-первых, в науке ценность теоретического знания всегда оценивается значительно выше, чем знания, полученного из конкретного кейса. Case study несет риски предвзятого восприятия информации, тенденцию к подтверждению представлений исследователя. Эту проблему можно решить путем привлечения материалов других исследователей, анализа открытых данных, интервью в прессе, к которым исследователь не имеет отношения. Существует также проблема обобщения результатов изучения кейса, особенно если это единичный кейс. На основании кейсов бывает сложно делать выводы и строить теории. Поэтому, case study лучше всего подходит для генерирования гипотез, то есть на первой стадии исследовательского процесса, в то время как для тестирования гипотез и построения теорий больше подходят другие методы [Flyvbjerg, 2011].

Эти противоречия в данном исследовании снимаются за счет сочетания кабинетных (desk study) и полевых исследований (field study), одновременного изучения пяти кейсов, а также экспериментального внедрения полученной методики на практике и наблюдения за ходом и результатами процесса.

В целом, примененный в данном исследовании комплексный подход, сочетающий несколько методов сбора данных, соответствует изучаемому предмету, а именно управлению закупками, который можно отнести к теориям среднего диапазона. Теории среднего диапазона находятся между большими теориями и эмпирическими выводами и являются теориями, которые могут быть использованы для принятия управленческих решений в конкретной области, в

которой проводится исследование. При разработке исследований, связанных с теориями среднего диапазона, следует руководствоваться формулой: «механизм + контекст = результаты». Иными словами, индуктивные исследования помогают выявлять новые механизмы и давать понимание их потенциала для получения результатов [Stank и др., 2017] .

В связи с ограниченным количеством научных работ и преобладанием практических наблюдений в литературе, а также узким кругом потенциальных предприятий-объектов исследования, автором была выбрана следующая методика исследования:

Первый этап: кабинетное исследование на основе систематизированного обзора литературы.

Второй этап (полевой): – анкетирование.

Третий этап (кабинетный): анализ собранных данных – обработка результатов анкетирования.

Четвертый этап (полевой): полу структурированные интервью.

Пятый этап (кабинетный): анализ собранных данных – обработка результатов интервью.

Таким образом, этот набор качественных методов исследования в данном случае представляется автору оптимальным.

2.2. Методика и инструментарий внедрения категорийного подхода к закупкам производственных предприятий

За основу при разработке анкеты была взята предложенная на основе анализа научно-практической литературы теоретико-методологическая модель (рис. 7).

Цели предложенных вопросов можно сформулировать следующим образом:

1. Составить представление о компаниях, внедряющих КМ и организации функции снабжения в них.

2. Проверить, насколько разработанная методика и предложенный инструментарий совпадают с практикой внедрения на предприятиях. Уточнить методику и инструментарий.
3. Выявить проблемы, с которыми предприятия сталкиваются при внедрении.
4. На основании мнения опрошенных экспертов сделать выводы о том, насколько эффективен категорийный подход и насколько он помогает решать поставленные перед отделом закупок задачи.

Составленный для проведения исследования опросник состоит из следующих разделов:

1. Вопросы о компании респондента.
2. Общие вопросы о применении категорийного менеджмента в компании.
3. Вопросы о категорийной команде и категорийном менеджере.
4. Вопросы об инструментарии, который применяется для КМ.
5. Вопросы о показателях эффективности и результатах внедрения КМ.

В первом разделе собирается информация о должности интервьюируемого, о количественном составе отдела закупок, о численности сотрудников в компании, об организационной структуре с точки зрения функции закупок, о месячном бюджете на закупки и о том, как можно охарактеризовать стадию внедрения КМ в закупках предприятия.

Во втором разделе уточняется способ организации КМ в компании: поддерживается ли проект руководством, закреплена ли документально его статус, есть ли четкая и понятная методика проведения категорийных проектов, а также задается вопрос о том, какая информационная поддержка оказывается участникам проекта.

В третьем разделе вопросы можно поделить на две группы: о формате работы и об условиях работы. В первом случае это вопросы об использовании формата межфункциональных категорийных команд, о наличии такой единицы, как категорийный менеджер, об участии специалистов отдела закупок в категорийных командах. Во втором случае это вопросы о мотивации и наличии необходимых ресурсов для работы над категорийным проектом.

В четвертом разделе собраны вопросы об этапах и инструментарии, применяемом в процессе КМ.

В пятом разделе уточняется наличие планов-графиков, формализованных целей проекта, критериев его завершения, формы категорийной стратегии, показателей эффективности проекта. Также здесь задаются вопросы об экспертной оценке эффективности категорийных проектов, проведенных в компании.

Полный текст анкеты приведен в Приложении А.

Результаты анкетирования предприятий, внедривших КМ

В ходе исследования было опрошено 5 крупных производственных предприятий. В опросе приняли участие эксперты в должностях: руководитель отдела закупок, два директора по закупкам, категорийный менеджер и ведущий экономист по аналитики и методологии категорийных стратегий. Отчет об анкетировании представлен в Приложении №Б.

Все компании участники относятся к крупному бизнесу, в большинстве работает более 1000 человек и в одной по официальным данным чуть менее 500 человек. Отделы закупок достаточно многочисленны: самый маленький отдел в группе компаний СВЭЛ (4–10 человек), но это объясняется дивизиональной структурой, когда в каждом региональном подразделении компании свой независимый отдел закупок. Предприятия группы «Уралхим» более значительно более крупные, и соответственно численность отделов в них выше, в интервалах 11–20 и 21–50 человек, при этом в каждом региональном подразделении компании отдел закупок подчиняется головному офису. На «Жировом комбинате» и в «ММК» нет дивизиональной структуры, а есть единый отдел закупок завода, который централизованно закупает большую часть товаров, при этом численность отделов закупок превышает 50 человек.

Бюджеты закупок двух компаний превышают 50 млн.р., а в двух других компаниях – 500 млн.р.

На сегодняшний день в двух из пяти компаний КМ внедрен в бизнес-процессы на регулярной основе, в одной компании КМ находится на стадии

внедрения, отдельные процессы не до конца настроены под КМ, но это скорее скромная оценка, поскольку в данной компании (и еще в одной) под КМ уже создана оргструктура и введена штатная единица «категорийный менеджер». В трех других компаниях категорийными стратегиями пока занимается закупщик, выбранный для этой роли. Еще в одной компании внедрение пока не до конца закрепились как регулярный бизнес-процесс, а в одной из компаний-участниц проект по внедрению носил разовый характер.

В трех из пяти компаний внедрение КМ было инициировано отделом закупок и осуществлено при поддержке руководства компании, в одной – руководством компании, а в одном проявлен обоюдный интерес и со стороны руководства и отдела закупок.

Поскольку для всех компаний проект достаточно новый, как правило, внедрение происходило в течение трех последних лет, только в одной компании статус категорийного менеджмента как бизнес-процесса закреплён документально. При этом в двух из пяти компаний существует четкая методика КМ: на одном – собственной разработки, на другом – предложенная внешними консультантами. Остальные предприятия прошли обучение с бизнес-тренером по категорийному менеджменту и находятся в процессе разработки методики своими силами.

Категорийная команда и категорийный менеджер

На четырех из пяти предприятий используется формат работы в категорийных командах, но только на трех они являются межфункциональными. В целом, по составу категорийных команд получены довольно разные, иногда противоречивые ответы. Так, на одном из предприятий наблюдается структура категорийной команды, описанная О'Брайеном: категорийный менеджер, несколько специалистов отдела закупок, и представители других подразделений. На другом предприятии, где есть должность категорийного менеджера, рядовые закупщики не привлекаются к проекту, но категорийная команда существует и включает представителей других подразделений. Еще на одном предприятии обнаружена структура, похожая на первую, но при этом должность категорийного менеджера не выделена, для этого назначается отдельный закупщик. И в двух

оставшихся компаниях категорийным управлением занимается закупщик, выбранный для этой роли, без создания категорийной команды.

При этом интересно отметить, что на тех предприятиях, где нет выделенной должности категорийного менеджера и эти обязанности совмещает один из закупщиков, все эксперты отмечают нехватку времени для выполнения этих обязанностей. Также отмечается нехватка поддержки со стороны руководства, полномочий, знаний, мотивации. В двух компаниях, где есть должность категорийного менеджера ни одна из этих проблем не называлась.

Инструментарий, который применяется для КМ

Как уже отмечалось, наиболее сложным вопросом является используемый в процессе КМ инструментарий, поскольку часть инструментов, описанных в имеющейся литературе, при переводе могут утратить узнаваемость для пользователя. Поэтому в анкете был приведен довольно небольшой список, и основной упор был сделан на беседу в ходе интервью.

Из предложенного списка, в котором перечислены скорее шаги, нежели этапы КМ, большинство участников выбрали следующие:

- 1) Анализ затрат на закупки (4), составление плана-графика работы с категориями (3)
- 2) Изучение особенностей закупок категории (4), изучение технических характеристик категории (3)
- 3) Анализ рынка (4)
- 4) Стратегический анализ (4)
- 5) Оформление документа категорийная стратегия (4)

Все остальные ответы также были выбраны двумя участниками. Таким образом, предложенная нами структура подтверждается на практике, кроме этапа формирования категорийных команд, этот шаг многие пропускают. Вероятно, предприятия недооценивают его важность или пытаются сэкономить, и этот вопрос требует дополнительных исследований. Но из уже имеющихся ответов ясно, что выделение должности категорийного менеджера важно для того, чтобы обеспечить категорийный проект необходимыми ресурсами времени и мотивации.

Основными инструментами при проведении категорийных проектов являются ABC-анализ (5), матрица Кралича (4), SWOT-анализ (3), расчет общих издержек (3), модель «5 сил Портера» (3). Большинство респондентов проводят поиск в интернете, используют электронные торговые площадки, в том числе для поиска по каталогам поставщиков, посещают тематические выставки.

Применение перечисленных подходов и инструментов ведет к более глубокому пониманию рынка, по крайней мере по отдельным категориям.

Показатели эффективности и результаты

У всех компаний –участников есть календарный план работы с категориями, но не у всех четко сформулированы цели категорийных проектов, а сроки их выполнения очень разнятся.

Большинство опрошенных компаний (три) считают, что результатом проработки категории может стать не только финансовый результат, но и стратегические решения, направленные на минимизацию рисков, увеличение потребительской ценности, ускорение вывода новых продуктов и др. Две компании выбрали ответ только с финансовым результатом: снижение цен закупа, сокращение операционных издержек, оптимизация логистических затрат, любая экономия, которую можно посчитать.

Все участники сходятся во мнении, что категорийный менеджмент приносит ощутимые результаты компании.

Почти все участники отмечают среднюю экономию по категории на уровне 5–10%, а максимальную экономию отмечают на довольно высоком уровне: от 10 до 30 % и выше.

Среди нематериальных результатов все участники назвали улучшения в процессе закупок, расширение знаний и компетенций закупщика. Разово упоминались такие улучшения, как появление новых поставщиков, улучшение отношений с поставщиками, повышение частоты выполнения желаемых сроков закупки. Отсюда следует неожиданный вывод, что категорийный менеджмент несет внутренние улучшения и прогресс для самой службы закупок.

В целом можно сделать вывод о том, что категорийный подход доказал свою эффективность, однако не все компании имеют четкую методику и алгоритм работы, возможность привлекать бизнес-консультантов для внедрения КМ, как бизнес-процесса. Многие компании вырабатывают свой подход, основываясь на своем понимании процесса. Это еще раз подтверждает необходимость разработки и описания методики и инструментария КМ, а также создания методической и научно-практической литературы на эту тему на русском языке.

В ходе обработки результатов анкетирования возник ряд новых вопросов. В частности, было обнаружено противоречие, которое состоит в следующем: большая часть участников считают, что результатом КМ может стать не только нахождение более дешевого предложения, но и стратегические решения, направленные на минимизацию рисков, увеличение потребительской ценности, ускорение вывода новых продуктов и другое. При этом основными показателями эффективности КМ называются показатели, связанные с наличием экономии. Большинство респондентов считают, что КМ приносит ощутимые результаты, однако наличие ощутимых финансовых результатов отметил только один участник.

Таким образом, не вполне очевидно, как соотносятся процесс (методика) выбора наиболее дешевого поставщика и категорийная стратегия? Возможно, существует противоречие между методиками выбора поставщика, которые в основном нацелены на самую низкую себестоимость, со стратегическими задачами выбора. Возможно, это решается путем разработки индивидуальной методики для каждой категории? Каков порядок действий, если по стратегическим соображениям необходимо выбрать не самого дешевого поставщика? Для того, чтобы найти ответы на эти вопросы, возникла необходимость провести более глубокие личные интервью.

Среди проблем внедрения КМ участники выделяют проблему дефицита времени, которая, возможно, вызвана отсутствием выделенной штатной единицы КМ. Также существует дефицит мотивации и поддержки со стороны руководства.

Вероятно, существуют и другие проблемы, которые не были перечислены автором опросника и сформулированы участниками анкетирования.

Кроме того, было решено расширить перечень инструментов, приведенных в анкете, включив в него все найденные при обзоре литературы инструменты, что позволило бы составить максимально полную картину инструментария КМ.

В результате этого анализа были сформулированы следующие уточняющие вопросы для повторного полуструктурированного интервью:

1) Каким образом соотносятся выбранная стратегия и принятая в компании методика оценки поставщика? Что происходит, если они конфликтуют (наиболее дешевый вариант не является наиболее стратегически предпочтительным?);

2) Как вы считаете, введение штатных единиц категорийных менеджеров без функционала непосредственно закупки товаров помогло бы решить проблему нехватки времени, полномочий и мотивации;

3) С какими еще проблемами вы столкнулись при внедрении КМ;

4) Какие еще инструменты используются на вашем предприятии в ходе КМ?

При ответе на этот вопрос было предложено отметить используемые инструменты из предложенного перечня. Полный сценарий полу структурированного интервью представлен в Приложении В.

Полуструктурированные интервью длительностью от 30 до 60 минут на основе данного опросника были проведены со всеми участниками анкетирования.

В результате интервью подтвердились предположения о необходимости выделения отдельной штатной единицы «категорийный менеджер» без функции регулярных закупок.

В ходе обсуждения инструментария выяснилось, что он не широк и вполне сводится к первоначальному перечню из анкеты. Поскольку многие респонденты не имеют готовых методик, или управленческого образования, они не знакомы с большинством из предложенных инструментов менеджмента. Наиболее популярными инструментами являются ABC-анализ и матрица Кралича.

Наиболее интересным с точки зрения разработки методики представляется наличие противоречий между утвержденными системами оценки и выбора

поставщиков и необходимостью стратегического выбора поставщиков с учетом факторов риска. Такие ситуации противоречия возникают, и в каждом случае требуют индивидуального согласования управленческого решения с руководством компании, то есть существует системная проблема и процесс принятия решений при ее возникновении не формализован.

На основании проведенного сравнительного анализа практики применения категорийного подхода на производственном предприятии автором предложена последовательность проведения категорийного проекта на производственном предприятии, состоящая из 7 этапов (Рисунок 7), описано содержание выделенных этапов, их особенности и отличия от традиционного КМ в рознице.

В Таблице 11 собраны инструменты и формы документов, которые встречались в изученной научно-практической литературе по применению КМ на производстве.

Таблица 11 Инструментарий категорийного подхода

Методика категорийного подхода к управлению закупками на производстве				
Этапы	Шаги	Общеизвестные инструменты менеджмента	Специфические, авторские инструменты	Формы
	Выделение категорий	использование номенклатурных классификаторов типа UNSPEC		
	Анализ возможностей	Модель Дюпона	Day one analysis, Value levers model, Opportunity analysis matrix, Quick-win analysis matrix Situational analysis (STP)	
	Выделение приоритетов	ABC – анализ		
	Составление плана работы с категориями	Диаграмма Ганта		Карта проекта (Project charter)
	выбор лидера и участников кат. Команд, executive sponsor	Матрица ответственности RACI		Карта команды (Team charter), план коммуникаций (Communications plan), карта заинтересованных лиц (Stakeholder map)
	Определение форм отчетности			
	Мониторинг			
	Описание категории			Профиль категории
	Анализ затрат	Анализ структуры себестоимости (purchase price cost analysis (PPCA), Анализ рентабельности, общих издержек (Cost–benefit analysis (CBA)		
	Оценка имеющихся поставщиков			Профиль ключевых поставщиков (Key supplier profile)
	анализ цепи поставок	Анализ цепи поставок и цепочки создания ценности		
	анализ рынка поставщиков	SWOT-анализ, STEEPLE-анализ, анализ пяти сил Портера		
	разработка стратегии	Анализ портфеля поставщиков Кралича, Dutch windmill, Sourcing strategy wheel, Power/dependency profiling, Opportunity analysis matrix and quick wins, 5 почему, диаграмма ишикавы		
	формализация стратегии			Категорийная стратегия
	составление плана действий			
	оценка и выбор поставщика	торги, ЭТП		запрос предложений, запрос котировок (RFP, RFQ)
	заключение контракта			
	Анализ КПЭ			
	SRM			
	управление продуктом			

Определение категорий

На первом этапе проводится анализ закупаемой номенклатуры с целью выделения категорий. Для этого необходимо понимать, что подразумевается под категорией на производстве, где категории не могут определяться с точки зрения потребителя, как это происходит в рознице, поскольку потребитель покупает не сырье и материалы, а готовую продукцию.

В рознице общепринятым считается понимание категории как товаров, сходных не обязательно по принципам производства, но и по принципам потребления [Сысоева, Бузукова, 2016].

Chartered Institute of Procurement & Supply (CIPS) определяет категорию как группу товаров или услуг, которые имеют общие характеристики²¹. Такое определение универсально, но оно недостаточно раскрывает особенности КМ в рознице и на производстве.

А для производства главным определяющим фактором является общность рынков. Автор одной из основополагающих книг в этом направлении Дж. О'Брайен определяет КМ через определение категории: «Категорийный менеджмент определяется как: практика сегментации основных областей организационных расходов на закупаемые товары и услуги на отдельные группы продуктов и услуг в соответствии с функцией этих товаров или услуг и, самое главное, главным образом, отражая то, как организованы отдельные рынки [O'Brien, 2019].

В управлении закупками принято разделять закупаемые товары на два основополагающих типа категорий:

- прямые категории: сырье, компоненты или услуги, которые непосредственно включены в конечный продукт или помогают производить его;
- непрямые категории: продукты и услуги, которые не связаны с продуктом или позволяют компании функционировать в целом [O'Brien, 2019].

²¹ <https://www.cips.org/knowledge/glossary-of-procurement-terms/#C>

Нюгард называет процесс выделения категорий и подкатегорий таксономией, или созданием категорийного дерева [Nygård, 2017]. Российским практикам в сфере закупок более близким определением будет «организация номенклатурного справочника».

Важно отметить, что разделение на категории, в отличие от традиционного розничного КМ происходит не с точки зрения общности потребительских свойств, а с точки зрения общности рынков поставщиков: «категорийный менеджмент в маркетинге фокусируется на клиентской базе, в то время как закупки фокусируются на базе поставщиков» [O'Brien, 2019]

Несмотря на наличие попыток создать унифицированные классификаторы номенклатуры типа UNSPEC (The United Nations Standard Product and Services Code)[Nygård, 2017], разделение на категории сильно зависит от особенностей бизнеса. Структура категорий закупок нестабильна, новые категории необходимо разрабатывать при изменении бизнес-моделей или при достижении значительных технологических достижений [Heikkilä, Kaipia, Ojala, 2018]

Следующим шагом после выделения категорий производится оценка перспективности разработки категорий с экономической точки зрения, начиная с глубокого анализа операционной эффективности с помощью, например, модели Дюпона, и заканчивая анализом структуры закупок предприятия и определением приоритетов с помощью ABC-анализа.

На этом этапе также широко представлен ряд авторских инструментов, как например, «Day one analysis»²², который представляет собой распределение категорий по матрице в зависимости от количества известных на текущий момент поставщиков и покупателей на рынке. Этот инструмент зародился в маркетинге для целей продвижения брендов и был в дальнейшем адаптирован консультантами для целей корпоративных закупок.

Также заслуживает внимание предложенные О'Брайеном инструменты, такие как «Value levers model»²³, которая предлагает по сути готовый список возможных

²² Анализ первого дня (пер. автора)

²³ Модель рычагов повышения ценности (пер. автора)

решений для повышения эффективности закупок в категории. Opportunity analysis matrix²⁴ и Quick-win analysis matrix²⁵ помогают реализовать главный принцип выбора приоритетных категорий для работы: концентрация усилий на управляемых затратах, то есть на тех категориях, где можно относительно небольшими усилиями достичь значимых результатов. Situational analysis (STP)²⁶ помогает наметить план действий, а для отслеживания этапов проекта широко применяют диаграмму Ганта.

Формирование категорийных команд

На начальных этапах категорийного проекта большинство авторов описывают формирование категорийных команд, определение их участников, вовлечение в проект представителей высшего руководства, указывают на необходимость системы отчетов для фиксации процесса и результата: «... необходима некоторая форма структуры управления, включая отчетность, коммуникации и отслеживание результатов; согласие, участие и поддержка со стороны высшего руководящего звена, с наличием кросс-функциональных ресурсов и инструкциями по участию»[O'Brien, 2019].

Финские ученые Ю. Хейккиля и Р. Кайпия провели исследование принципов выделения категорий и способов организации КМ на производстве сточки зрения организационной структуры [Heikkilä, Kaipia, Ojala, 2018], согласно которому, для успешного внедрения обязательно выделение должности категорийного менеджера и создание формальных структур, типа межфункциональных категорийных команд, которые могут быть организованы на постоянной или на временной основе. Такие категорийные команды должны быть формализованы, чтобы закреплять принципы взаимодействия в области КМ в организации для всех участников процесса.

О необходимости создания межфункциональных категорийных команд говорится в научной [Поповиченко, 2014; Сергеев, Будрина, Домнина, 2014]

²⁴ Матрица анализа возможностей (пер. автора)

²⁵ Матрица быстрых побед (пер. автора)

²⁶ Ситуационный анализ (ситуация, цель, предложение)

литературе по управлению закупками и деловой прессе [Атаева, 2015; Козлов, 2018] о внедрении КМ на производстве. Поскольку исследователи и практики придают этой форме работы над проектом такое важное значение, необходимо выделить организацию работы в категориейной команде в отдельный этап.

В качестве инструмента для анализа ответственности и полномочий при формировании категориейной команды большинство авторов предлагают использовать матрицу ответственности RACI [Jaska, Keller, 2009]. Также на этом этапе авторами практиками предлагается большое количество вариантов форм отчетности для фиксации состава, функций и полномочий участников категориейных команд, например, карта команды (team charter), план коммуникаций (communications plan), карта заинтересованных лиц (stakeholder map).

Исследование категории

На данном этапе речь идет в основном про анализ закупок внутри самой категории: изучается динамика поставок, отклонения, особенности товара, логистики, затрат, и прочее (на схеме элементы этого этапа выделены жёлтым цветом).

Нюгард предлагает создать профиль категории, для чего потребуется не только прописать характеристики товара, но и провести встречи и интервью с текущими поставщиками, внутренними потребителями, экспертами в предметной области, собрать информацию о затратах и выполнении КПЭ по категории [Nygård, 2017].

На этом этапе также предлагается определить иерархию требований к поставщикам каждой категории, используя модель RAQSCI [Cordell, Thompson, 2018; O'Brien, 2019]. Существуют различные варианты этой ступенчатой модели (AQSCIR, AQSCI, QCLDM и др.), суть которых сводится к различному порядку и составу критериев. Предположительно, данная модель является авторским инструментом для категориейного управления закупками, но при этом она

достаточно популярна в сфере коммерческих закупок: на нее ссылаются многие консалтинговые агентства и World Bank²⁷.

М. Карлссон предлагает проводить оценку поставщиков: конкурентность и динамика цен, своевременность доставки, соответствие по качеству, выполнение этических норм, обязательств перед клиентом [Carlsson, 2019]. В данном случае речь идет о периодической оценке действующих поставщиков, которая представляет собой регулярный периодический (1 или 2 раза в год) процесс оценки эффективности действующих поставщиков по определенному ряду критериев с целью определения уровня удовлетворенности работой поставщика и, возможно, разработки и применения корректирующих воздействий. [Бурлакова И.В., 2017]

Помимо анализа текущих затрат на закупку и особенностей работы с текущими поставщиками предлагается также изучить ценообразование поставщика, структуру его себестоимости [O'Brien, 2019].

Также на этом этапе целесообразно проводить глубокий анализ структуры цепи поставок и цепочки создания ценности.

Анализ рынка

Анализ рынка поставщиков, или анализ внешней среды – это маркетинговый аспект снабженческой деятельности [Сергеев, Будрина, Домнина, 2014], который выделяют почти все авторы. Чаще всего встречается такое определение анализа рынка: «Анализ рынка поставщиков включает сбор фактов, данных, наблюдений и трендов рынка, на котором ведут бизнес поставщики» [Nygård, 2017]. Это означает получение глубоких знаний и максимально полного представления об основных игроках рынка на всех уровнях: региональном, федеральном, мировом. Сюда также входит изучение прессы, новостей и тенденций отрасли.

В ходе анализа рынка применимы стандартные инструменты менеджмента и маркетинга: SWOT-анализ, STEEPLE-анализ, анализ пяти сил Портера и др.

Определение стратегии

²⁷ Режим доступа: //efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://pubdocs.worldbank.org/en/847531467334322069/PPSD-Long-Form.pdf

Этап, когда компании переходят к формированию стратегии категории, является основным в цикле КМ.

Говоря о стратегии, необходимо различать категорийные стратегии и стратегии сорсинга. В целом выделяют следующие уровни формирования стратегии: корпоративная стратегия, стратегии функциональных подразделений, категорийные стратегии, стратегии (рычаги) сорсинга, стратегии работы с поставщиками [González-Benito, 2007].

Стратегическая роль снабжения на производственном предприятии заключается в управлении базой поставщиков, в изменении портфеля поставщиков в ответ на продуктовой линейки или производственных технологий. Снабжение принимает решение о структуре портфеля поставщиков: их количестве, составе, типах отношений (оппортунистические или партнерские), региональном распределении поставщиков, рисках и проч. [Вагнер, 2006]. Вопрос о трансформация функции закупок с процессно-ориентированной на стратегическую был впервые поднят Хендерсоном [Henderson, 1975], который предсказал возрастание роли закупок в корпоративном управлении.

Категорийная стратегия разрабатывается применительно к товарной категории, а стратегический сорсинг, по мнению Ландале [Landale и др., 2018], является уже инструментом категорийного менеджмента, позволяющим сократить затраты, оптимизировать базу поставщиков, повысить ценность закупаемых товаров [Anderson, Katz, 1998]. Стратегический сорсинг также предполагает стратегический подход к выбору поставщиков [Rendon, 2005].

Питер Кралич в 1983 году впервые предложил метод оценки портфолио поставщиков в закупках, который служит основой для разработки закупочных стратегий для многих организаций. Матрица Кралича классифицирует портфолио закупаемых товаров в двух измерениях: внешнее (сложность рынка), и внутреннее (влияние на прибыль). Позднее были предложены другие модели, которые в целом выделяют аналогичные измерения [Bensaou, 1999; Gelderman, Weele Van, 2002; Lee, Drake, 2010; Olsen, Ellram, 1997; Padhi, Wagner, Aggarwal, 2012].

Стратегическое управление закупками является главным фактором успеха современного предприятия, а формирование портфеля поставщиков стало доминантой закупочных стратегий. Однако использование матрицы портфеля закупок Кралича и размещение товаров внутри ее квадрантов до сегодняшнего дня основывается на субъективных суждениях лиц, принимающих решения [Montgomery, Ogden, Boehmke, 2018].

Другой проблемой применения моделей портфеля поставщиков является то, что большинство научных работ о их применении не дают практических инструментов, а только показывают первые два шага: классификация товарных категорий и выбор стратегии [Luzzini и др., 2012]. Инструменты разработки закупочных стратегий на сегодняшний день широко представлены только в виде практико-ориентированных концепций и не имеют связей с академической теорией [Hesping, Schiele, 2015]. К ним можно отнести «sourcing lever diamond» [Schuh, Bremicker, 2005], «purchasing chess board»²⁸ [Schuh и др., 2008], «Power in Procurement»²⁹ [Bräkling, Oidtmann, 2012], «Dutch windmill»³⁰, которая представляет собой расширенную Арьяном ван Вили в начале 2000х модель Кралича, «Sourcing strategy wheel»³¹ [Cordell, Thompson, 2018] и др.

Новшеством категорийного управления на производстве можно назвать формализацию подхода к анализу и принятию решения о закупках в виде документа «категорийная стратегия», о чем говорят большинство практикующих экспертов [Краморенко, 2017; Малышкина, 2017].

Тактика и внедрение

Стратегии выполняют свою задачу только в том случае, если знания и решения, накопленные и принятые при их составлении, реализуются на практике. Стратегии должны регулярно обновляться, пересматриваться, результаты их внедрения должны периодически оцениваться. С. Вагнер, эксперт по управлению портфелем поставщиков и автор научных статей, рекомендует создание

²⁸ Шахматная доска закупок (пер. автора).

²⁹ Система «сила в закупках» (пер. автора).

³⁰ Голландская ветряная мельница (пер. автора).

³¹ Колесо стратегий сорсинга (пер. автора).

индивидуальных стратегий для работы с ключевыми поставщиками, фиксацию стратегии в письменном виде, периодическую актуализацию, текущий контроль исходных данных и хода реализации [Вагнер, 2006].

Контроль

На заключительном этапе происходит контроль выполнения проекта, оценка его KPI, при необходимости вносятся коррективы.

Обрайен предлагает на этом этапе оценить полученный опыт, проанализировать способы взаимодействия с поставщиками и развития отношений (SRM³²), развитие цепи поставок, стратегических отношений с поставщиками, внедрение инноваций, и главное – необходимо сделать процесс анализа рынка и работы над проектом непрерывным, циклическим [O'Brien, 2019].

О необходимости анализа и циклического пересмотра достигнутых результатов с целью их улучшения так или иначе говорят авторы всех книг о КМ на производстве [Carlsson, 2019; Cordell, Thompson, 2018; Nygård, 2017]

Методика внедрения категорийного подхода в процесс закупок производственного предприятия, предложенная автором в 2020 году [Burlakova, Ruzhanskaya, 2020a] и уточненная в ходе данного исследования, обобщена в Таблице 12.

Таблица 12 Методика внедрения категорийного подхода в процесс закупок производственного предприятия

Этап 1. Определение категорий	
Шаг	Инструментарий
Выделение категорий	Разделить всю номенклатуру на два основных класса: основные и вспомогательные материалы.
	Разделить классы на категории: можно воспользоваться номенклатурными классификаторами типа UNSPEC, или реестрами поставщиков на b2b маркетплейсах.
Анализ возможностей	Проанализировать возможную финансовую выгоду: Модель Дюпона, Day one analysis, Value levers model, Opportunity analysis matrix, Quick-win analysis matrix Situational analysis (STP)

³² SRM (Supplier Relationship Management) – управление отношениями с поставщиками.

Выделение приоритетов	Ранжировать категории в зависимости от потенциальной выгоды и сложности достижения результата: ABC-анализ, матрица «анализ возможностей».
План работы с категориями	Составить план-график работы с категориями, можно использовать также диаграмму Ганта, карту проекта (Project charter).
Этап 2. Формирование категорийных команд	
Шаг	Инструментарий
Выбор лидера и участников категорийных команд	Выбор участников команд осуществляется на основании наличия профессиональных компетенций, которые могут быть определены на основе субъективной оценки руководителя или путем тестирования ³³ .
Определение форм отчетности	Варианты форм отчетности:
	• Чек-лист потенциальных возможностей
	• Карта заинтересованных лиц (Stakeholder map)
	• Матрица ответственности RACI
	• Карта команды (Team charter)
Мониторинг	Установить частоту встреч категорийных команд и форму отчетности
Этап 3. Исследование категории	
Шаг	Инструментарий
Описание категории	Заполнить карточку "Анализ категории", раздел «описание товара»:
	• Закупаемая номенклатура
	• Номенклатурный номер
	• Единица измерения
	• Производитель (наименование, страна, город)
	• Общее описание
	• Использование
	• Технические характеристики, свойства
	• Требования к качеству (ГОСТ, ТУ, другие требования)
• Требования по хранению	
Анализ затрат	Заполнить карточку "Анализ категории", раздел «ценовые параметры»
	• Цена за единицу (на текущую дату)
	• Динамика цен
	• Источники изменения цен (динамика цен на сырье/курсовые разницы, другое).
	• Условия оплаты
	• Калькуляция общих издержек
	• Анализ приведенной себестоимости
• Анализ структуры себестоимости	
	Заполнить карточку "Анализ категории", раздел «поставщики»
	• Основные поставщики

³³ например: тест на профориентацию, разработанный учеными МГУ им. М.В. Ломоносова, тест «ценностный опросник Шварца».

Оценка имеющихся поставщиков	• Страховые поставщики
	• Альтернативные поставщики
	(доля закупок, характеристика поставщика)
	Заполнить карточку "Анализ категории", раздел «альтернативы»
	• Альтернативные материалы, которые когда-либо применялись (анализ замен)
	• Потенциальные товары-заменители
	• Возможность переработки/возвратная тара
Анализ цепи поставок	Карточка "Анализ категории", раздел «логистические параметры»
	• Условия поставки
	• Срок поставки
	• Тара, упаковка
	• Транспортная партия
	• Способ доставки от поставщика
	• Стоимость доставки
	• Прочие расходы (в том числе таможенные)
	Карточка категории, раздел «объемы поставок»
	• Способ формирования потребности
	• Частота заявок
	• Количество договорных документов
	• Объем поставок в нат. выр.
	• Объем поставок в ден. выр.
• Анализ запасов. (способ пополнения запасов, уровень мин. и макс. Запаса, если установлен)	
Этап 4. Анализ рынка	
Шаг	Инструментарий
Анализ рынка поставщиков	• SWOT-анализ, STEEPLE-анализ, анализ пяти сил Портера
	• Форма запроса информации (RFI)
	• Поиск в интернете при помощи поисковых систем и разных поисковых запросов
	• Поиск и анализ цен в агрегаторах типа Яндекс маркет, Пульс цен
	• Поиск в каталогах b2b ЭП
	• Поиск и анализ аналогичных закупок на государственных и коммерческих электронных площадках (ЭП)
	• Запрос предложений на ЭП
	• Визиты к поставщикам
	• Привлеченные эксперты
	• Выставки, журналы, промо-материалы
	• Государственные организации (ЦПЭ, РЭЦ, центры поддержки предпринимательства).
Этап 5. Определение стратегии	
Шаг	Инструментарий
	• Калькуляция общих издержек

Стоимостной анализ. Определение подхода поставщика к ценообразованию	• Анализ приведенной себестоимости
	• Анализ структуры себестоимости
	• Многокритериальный анализ факторов, влияющих на выбор поставщика
	• Принятие решения о выборе поставщика с учетом стратегического анализа.
Разработка стратегии	• Анализ портфеля поставщиков Кралича
	• Dutch windmill
	• Sourcing strategy wheel
	• Power/dependency profiling
	• Opportunity analysis matrix and quick wins
	• PESTLE
• SWOT	
Формализация стратегии	Оформить документ «категорийная стратегия».
Этап 6. Тактика и внедрение	
Шаг	Инструментарий
Составление плана действий	Составить план-график внедрения разработанной стратегии.
Оценка и выбор поставщика	запрос предложений, запрос котировок (RFP, RFQ), торги, ЭТП, методика оценки и выбора поставщика, «стратегическая матрица выбора поставщика»
Заключение контракта	Заключить договоры с выбранными поставщиками.
Этап 7. Контроль	
Шаг	Инструментарий
Анализ КПЭ	Определить целевые показатели:
	• Количественные показатели (в основном касаются плановой экономии)
	• Качественные показатели (касаются выполнения плана-графика)
	• Выполнение стратегических задач
SRM	Управлять взаимоотношениями с поставщиками
Управление продуктом	Периодически актуализировать потребность в данном товаре и требования к нему

Для внедрения категорийного подхода в процесс закупок производственных предприятий руководителям и участниками процесс нужно следовать предложенной автором последовательности, применять предложенные варианты инструментов и форм, а также необходимо по мере проведения категорийного проекта оформлять и структурировать накопленную информацию в виде

документа «категорийная стратегия», который должен содержать принятые решения о выборе поставщиков, либо механизм и критерии выбора поставщиков по данной категории, дальнейший план действий по работе с категорией, а также плановые сроки пересмотра категорийной стратегии.

Нельзя упускать из внимания тот факт, что в ходе проведенного исследования на этапе «Тактика и внедрение» была выявлена проблема: методика выбора поставщика с ориентацией на экономическую выгоду может противоречить стратегическим приоритетам по выбранной категории. Поэтому в Главе 3 автором предложено решение данной проблемы в виде алгоритма принятия решений с учетом одновременно стоимостных факторов и факторов риска.

2.3. Апробация методики внедрения категорийного подхода на производственном предприятии

Параллельно с процессом разработки методики происходила апробация в процессе закупок производственного предприятия, у которого возникла срочная потребность во внедрении категорийного подхода в свои бизнес-процессы. Далее будет описан ход внедрения и полученные результаты.

Подготовка к реализации проекта

Предприятие, на котором происходило внедрение методики, представляет собой крупное производственное предприятие добывающей промышленности. Соответственно, основу закупаемого ассортимента составляют вспомогательные материалы. При относительно небольшом бюджете закупок, для таких предприятий характерна весьма широкая и разнообразная номенклатура закупаемых товаров (от канцтоваров и спецодежды до сложного оборудования). Именно поэтому подобным предприятиям необходима высокая численность сотрудников отдела материально-технического снабжения. Как правило, при таких данных достаточно сложно достичь ощутимых результатов в плане экономии по отдельным категориям.

На этапе выделения категорий было принято решение опираться на устоявшийся в компании номенклатурный справочник с уже имеющимся делением на категории и подкатегории. В качестве инструмента для анализа потенциальной результативности работы с категориями был проведен ABC-анализ закупок за 2020 год. ABC-анализ позволяет выбрать приоритетные направления с точки зрения годовых затрат на закупки, выделяемых на каждую категорию, а следовательно, потенциальной экономии. XYZ-анализ, который часто сопутствует ABC-анализу, в данном случае не проводился, поскольку он показывает стабильность потребления, а она в данном случае не влияет на потенциальную экономию – основной критерий выбора категорий.

Из групп А и В с наибольшей и средней стоимостью закупок были выбраны для пилотного проекта наиболее перспективные категории с точки зрения получения быстрых результатов, или т.н. «быстрых побед». Всего из 60 категорий было выбрано 11, в ходе работы список был расширен до 15 категорий (Таблица 13).

Таблица 13 ABC-анализ прогноза закупок предприятия на 2021 год. В целях сохранения конфиденциальности данных названия категорий скрыты. Во фрагменте таблицы показаны 35 из 60 категорий.

Группа материалов	Сумма закупа, 2020 год	Доля по позиции, %	Доля накопитель но, %	Группа по ABC- анализу
Категория 1	137 099 725	28,56%	29%	A
Категория 2	77 454 285	16,13%	45%	A
Категория 3	44 504 562	9,27%	54%	A
Категория 4	35 264 602	7,35%	61%	A
Категория 5	31 471 608	6,56%	68%	A
Категория 6	24 937 852	5,19%	73%	A
Категория 7	17 639 972	3,67%	77%	A
Категория 8	14 827 380	3,09%	80%	A
Категория 9	12 876 000	2,68%	83%	B
Категория 10	11 259 618	2,35%	85%	B
Категория 11	8 786 464	1,83%	87%	B
Категория 12	8 277 492	1,72%	88%	B
Категория 13	7 538 972	1,57%	90%	B
Категория 14	6 882 000	1,43%	91%	B
Категория 15	6 124 462	1,28%	93%	B
Категория 16	5 099 710	1,06%	94%	B
Категория 17	3 509 968	0,73%	94%	B
Категория 18	2 792 241	0,58%	95%	C
Категория 19	2 612 946	0,54%	96%	C
Категория 20	2 511 935	0,52%	96%	C
Категория 21	2 475 873	0,52%	97%	C
Категория 22	2 094 908	0,44%	97%	C
Категория 23	1 656 165	0,34%	97%	C
Категория 24	1 579 077	0,33%	98%	C
Категория 25	1 296 712	0,27%	98%	C
Категория 26	1 188 792	0,25%	98%	C
Категория 27	1 152 727	0,24%	99%	C
Категория 28	832 184	0,17%	99%	C
Категория 29	789 737	0,16%	99%	C
Категория 30	769 331	0,16%	99%	C
Категория 31	729 418	0,15%	99%	C
Категория 32	594 042	0,12%	99%	C
Категория 33	513 172	0,11%	99%	C
Категория 34	491 966	0,10%	99%	C
Категория 35	363 409	0,08%	100%	C
	480 065 187	100%		

Выбранные категории относятся к упаковке, расходным материалам, оборудованию и химическим компонентам. Категории 1, 2 и 4 не были выбраны в качестве объектов, потому что на данном этапе у ОМТС нет возможности изменить поставщиков или способ закупки. На стадии анализа стало очевидно, что для ряда категорий организационная сложность высока, требуется стандартизация

закупаемых товаров с широким участием подразделений-заказчиков, а значит значимый финансовый результат не может быть достигнут в планируемые сроки проведения проекта (6 месяцев). Часть категорий (категория 31) были выбраны с точки зрения возможности получения быстрого результата.

Было создано 4 категорийных команды, состоящие из категорийного менеджера и двух-трех специалистов отдела закупок. Должность категорийного менеджера не вводилась, назначался ответственный сотрудник из числа специалистов по закупкам. Для выбора категорийных менеджеров проводилось два вида тестирования. Автором данной работы был разработан тест на определение профессиональных компетенций закупщика, который прошли почти все сотрудники отдела закупок (40 человек). При выборе категорийных менеджеров учитывались результаты этого тестирования, желание и инициатива сотрудников, а участники составленного шорт-листа прошли дополнительный тест³⁴ с целью определения склонности к менеджерской и проектной работе. Все выбранные категорийные менеджеры – руководители групп закупок, что подтверждает их более высокие компетенции. Участники команд из числа сотрудников отдела закупок выбирались с учетом проявленного желания участвовать в проекте и профессиональных компетенций. Участники из других подразделений выбирались с учетом целей и задач, определенных для каждой категории.

Участником категорийных команд было предложено заполнить пять форм, разработанных на основе книги Обрайена.

1) Анализ возможностей – модифицированный одноименный инструмент Обрайена, используется чтобы эмпирически оценить возможную экономию, Таблица 14.

Таблица 14 Форма «Анализ возможностей». В целях сохранения конфиденциальности данных названия категорий скрыты.

³⁴ Тест на профориентацию на портале hh.ru, разработан Центром тестирования и развития в МГУ.

Анализ возможностей								
Дата 21.01.2021								
<i>Используется для категорий и подкатегорий. Определите затраты, организационные сложности и сложность рынка, гибкость цен и зрелость категории. Посчитайте экономию. Определите другие ценности. Расставьте приоритеты.</i>								
Категория	Годовые затраты 2020, руб.	Организационная сложность	Сложность рынка	Гибкость цен	Зрелость категории	Планируемая экономия, %	Сумма экономии при 5%	Сумма экономии при 10%
Категория 17	3 509 968	средняя	поставщики имеются	есть куда снижаться	низкая зрелость	5-10%	153 111	306 222
Категория 8	14 827 400	средняя	поставщики имеются	есть куда снижаться	низкая зрелость	5-10%	741 370	1 482 740
Категория 3	44 504 562	средняя	поставщики имеются	есть куда снижаться	низкая зрелость	5-10%	2 258 756	4 517 512
Категория 7	17 639 972	средняя	поставщики имеются	есть куда снижаться	низкая зрелость	5%	1 010 186,50	нет

2) Карточка команды с описанием ролей и полномочий участников, Таблица 15.

Таблица 15 Карточка команды

Карточка команды	
Название категории	Описание категории (что в нее входит?)
Категория 1	
Категория 2	
Категория 3	
Категория 4	
Категория 5	
Руководитель команды	Обязанности руководителя команды
<i>Руководитель ФИО</i>	координация команды, решение технических вопросов с заявителями, организация разработки и внедрения категорийных стратегий
Участники команды	Роли участников
Специалист по закупкам 1	Анализ рынка, проведение переговоров с поставщиками, проведение переговоров с заказчиками
Специалист по закупкам 2	Анализ рынка, проведение переговоров с поставщиками, проведение переговоров с заказчиками
Специалист по закупкам 3	Анализ рынка, проведение переговоров с поставщиками, проведение переговоров с заказчиками

3) Карта заинтересованных лиц, с описанием ролей, Таблица 16.

Таблица 16 Карта заинтересованных лиц

Карта заинтересованных лиц			
Имя/подразделение/должность	Роль	Участие в категорийной команде (требуется/не требуется)	Что необходимо сделать
ФИО 1	консультации, рассмотрение аналогов, унификация	не требуется	
ФИО 2	консультации, рассмотрение аналогов, унификация	не требуется	
ФИО 3	консультации, рассмотрение и тестирование аналогов, унификация	не требуется	
ФИО 4	консультации, рассмотрение и тестирование аналогов, унификация	не требуется	
ФИО 5	консультации, рассмотрение и тестирование аналогов, унификация	не требуется	
ФИО 6	консультации, рассмотрение и тестирование аналогов, унификация	не требуется	
ФИО 7	консультации, рассмотрение и тестирование аналогов, унификация	не требуется	
ФИО 8	консультации, рассмотрение и тестирование аналогов, унификация	не требуется	
ФИО 9	консультации	не требуется	
ФИО 10	консультации	не требуется	
ФИО 11	консультации, рассмотрение аналогов	не требуется	
ФИО 12	консультации, рассмотрение аналогов	не требуется	
ФИО 13	консультации, рассмотрение аналогов	не требуется	
ФИО 14	консультации, рассмотрение аналогов	не требуется	

4) Форма СЦП (Ситуация, цели, предложения), Таблица 17.

Таблица 17 Форма СЦП

Категория 23	Категория 3	Категория 14	Категория 45
Описание ситуации	Описание ситуации	Описание ситуации	Описание ситуации
Цели	Цели	Цели	Цели
1 Унификация	1 Унификация	1. Снижение затрат	1. Снижение затрат
2 Снижение затрат	2 Годовые контракты	2. Годовой контракт	2. Годовой контракт
	3 Снижение затрат		
Предложения	Предложения	Предложения	Предложения
1 Сбор годовой потребности	1 Сбор годовой потребности	1. Сбор годовой потребности	1. Сбор годовой потребности
2 Поиск новых поставщиков	2 Поиск новых поставщиков	2. Поиск новых поставщиков	2. Поиск новых поставщиков
		3. Торги и заключение контракта на год с разбивкой поставки по потребности	3. Торги и заключение контракта на год с разбивкой поставки по потребности
3 Рассмотрение аналогов	3 Рассмотрение аналогов		
4 Торги и заключение контракта на год с разбивкой поставки по потребности	4 Торги и заключение контракта на год с разбивкой поставки по потребности	4 Оформление разработанной стратегии	4 Оформление разработанной стратегии
5 Оформление разработанной стратегии	5 Оформление разработанной стратегии		

2) Чек-лист «Анализ рычагов повышения ценности» для постановки целей по категории, Таблица 18.

Таблица 18 Анализ рычагов повышения ценности

Анализ рычагов повышения ценности			
		Решения	
Категория	Изменить спецификацию	Изменить дизайн	Объединить закупки
Цепочка поставок/цепочка создания ценности	повысить эффективность процесса	проанализировать и снизить затраты	Улучшить логистику
Рынок поставщиков	Повысить конкурентность	найти новые рынки	изменить структуру поставщиков
отношения с поставщиком	улучшить отношения	улучшить качество работы поставщика	инновационные предложения
	улучшить условия договора	улучшить условия оплаты	помочь с маркетингом
управление спросом	сократить/прекратить закупки	изменить порядок закупки	повысить выгоду от использования

Как показала практика, использование таких форм является опционным и не влияет напрямую на результаты проекта. В ходе проекта каждой команде было добавлено несколько категорий, но к заполнению этих форм уже не возвращались.

Описание хода проекта

Был составлен план –график для реализации каждого категорийного проекта с закреплением формы отчетности, разработанной на основе диаграммы Ганта.

Каждая категорийная команда начала свою работу с глубокого анализа категории, который предполагал изучение аналитических и статистических данных из информационной системы, интервью с участниками процесса закупок и непосредственными заказчиками. Для структурированного изучения категории была разработана форма «Анализ категории», см. Приложение Г. На основании статистических данных, выгруженных из информационной системы компании, штатным аналитиком отдела закупок были составлены дашборды по каждой категории, показывающие динамику потребления и цен (Рисунок 10).



Рисунок 10 – Пример дашборда с аналитическими и статистическими данными по категории, которые использовались в ходе проекта

Использование таких дашбордов оказалось крайне важным для обеспечения единой структуры анализа, помогло участникам команд не пропускать возможные полезные шаги и собрать максимально полную информацию о категории. При проработке каждой категории эта форма использовалась и не вызывала сомнений в полезности.

Для структурированного анализа рынка, с учетом инструментария, предложенного в разработанной методике, была составлена форма «Анализ рынка» (см. Приложение Д), которая содержит подсказки по инструментам для поиска информации и по структуре анализа рынка. Она, как и предыдущая, оказалась весьма полезной, и даже необходимой для проведения системного анализа.

Наиболее интересные результаты были получены участниками команд при использовании нетиповых поисковых запросов о структуре рынка и поставщиках, а также при поиске на сайтах-агрегаторах типа Пульс цен, Яндекс-Маркет, Alisource. Интересные результаты по поставщикам были получены в базах Контур-компас, Дубль Гис. В результате по ряду категорий были составлены качественные отчеты о структуре мирового, регионального и местного рынка, исчерпывающие

перечни потенциальных поставщиков, включающие до нескольких десятков наименований по одной категории.

По одной из категорий, где традиционно велась закупка от одного поставщика, было обнаружено около десятка зарубежных альтернатив и два отечественных производителя, относительно недавно вышедших на рынок.

Оценка результатов проекта

Всего в ходе пилотного проекта было проанализировано 15 категорий. Категорийные команды состояли из специалистов по закупкам и категорийного менеджера, работали в тесном сотрудничестве с внутренними клиентами и техническими экспертами.

После 7 месяцев продолжительности проекта только 3 категории доказали потенциальную ежегодную экономию, т.е. были выбраны новые поставщики, испытания прошли успешно, контракты подписаны и закуплены первые промышленные партии. Эта экономия в совокупности составляет 4,7% от общих годовых затрат на закупку всех участвовавших категорий. Кроме того, имеются ряд категорий с потенциальной экономией, которая не успела получить подтверждение на момент окончания участия автора в проекте.

Таблица 19 Результаты проекта (экономия)

Группа материалов	Сумма закупа 2020, руб.	Ожидаемая годовая экономия, руб.	Ожидаемая годовая экономия, %
Категория 3	44 504 562		
Категория 5	31 471 608	7 949 430	25,3%
Категория 6	24 937 852		
Категория 7	17 639 972		
Категория 8	14 827 380		
Категория 9	12 876 000		
Категория 10	11 259 618	-	
Категория 11	8 786 464	1 298 438	14,8%
Категория 12	8 277 492		
Категория 13	7 538 972	347 850	4,6%
Категория 14	6 882 000		
Категория 15	6 124 462		
Категория 16	5 099 710	-	
Категория 17	3 509 968	-	
Категория 31	729 418	-	
Итого	204 465 478	9 595 718	4,7%

Лучший результат был достигнут в Категории 5. Первоначально категория была определена как конкретная марка добавки, которая раньше приобреталась в Германии. Расширяя область рассматриваемых добавок, категорийная команда нашла новых местных производителей, провела испытания, переговоры, продукт и упаковка были переработаны поставщиком, и был подписан контракт с годовой экономией на уровне 25% от текущей цены. Кроме этого, по этой категории был достигнут другой стратегически важный результат – импортозамещение и страхование рисков. Переход на отечественного производителя сыграл решающую роль в кризисной ситуации с поставками из Европы в 2022 году.

По Категории 13 эффект был достигнут за счет изменения логистики с автодоставки на железнодорожную. В Категории 11 был найден новый поставщик из другого региона, который выиграл тендер. Предположительно причины, по которым не удалось получить экономию в ряде других категорий кроются в фактической рыночной динамике цен на сырье. Когда рыночные цены имеют

тенденцию к быстрому росту, цели превращаются из экономии в избежание роста затрат.

В ходе проведения полугодового категорийного проекта на крупном производственном предприятии уральского региона был получен ряд значимых как с финансовой, так и со стратегической точки зрения результатов. Подтвержденная подписанными соглашениями и спецификациями годовая экономия составила около 9,5 млн. рублей. При этом потенциальная экономия была оценена почти в два раза выше, но по ряду направлений на момент окончания проекта подписание ценовых соглашений, договоров, или испытания образцов находились еще в процессе. Кроме того, приведенная оценка экономии представляет собой только снижение затрат на закупки, и не учитывает повышение чистой прибыли от продажи продукции с сниженной себестоимостью.

В ходе проекта было выявлено более 100 не известных ранее отделу закупок поставщиков. С наиболее перспективными из них были проведены переговоры, состоялся ряд поездок и личных встреч со стратегическими поставщиками.

Таким образом, предложенный алгоритм и методический инструментарий по внедрению категорийного подхода были апробированы в отделе закупок крупного производственного предприятия.

Данный опыт подтверждает экономическую эффективность категорийного подхода, поскольку в результате была достигнута существенная потенциальная экономия в размере 4,7% от общих годовых затрат на закупку всех участвовавших категорий (более 9 млн рублей).

ГЛАВА 3. ОЦЕНКА И ВЫБОР ПОСТАВЩИКА, КАК ЭЛЕМЕНТ КАТЕГОРИЙНОГО ПОДХОДА К УПРАВЛЕНИЮ ЗАКУПКАМИ ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

3.1. Разработка комбинированной модели оценки поставщиков на основе Парето-оптимальных множеств

Как ранее упоминалось, в ходе опроса практиков, внедряющих категорийный подход на производственных предприятиях, была выявлена проблема, связанная с осуществлением стратегического выбора поставщика. Наиболее распространённые методики выбора поставщика с ориентацией на экономическую выгоду могут противоречить стратегическим приоритетам по заданной категории и приводить к выбору поставщиков с повышенным риском.

В данной главе автором предложено решение данной проблемы в виде алгоритма принятия решений с учетом одновременно стоимостных факторов и факторов риска.

Обзор существующих методик оценки и выбора поставщика ³⁵

Решение о выборе поставщика принимается в условиях неопределенности и сопровождается риском. Для того, чтобы обеспечить эффективность принятия решения необходимо определить варианты, сформулировать критерии оценки, оценить вероятность успеха или неудачи [Линдерс, 1999].

Не существует единого общепринятого метода оценки поставщиков. Г.В. Диксон [Dickson, 1966] выделил 23 критерия выбора поставщиков и ранжировал их важность. Затем, в 1991 г. К.А. Вебер с коллегами сделали обзор существующих методов [Weber, Current, Benton, 1991], где количественные подходы к выбору поставщиков были сгруппированы в три категории:

³⁵ Материал данной главы основан на статье Бурлаковой И.В. Комбинированная методика выбора поставщика на основе объединения методов многокритериальной и стоимостной оценки с инструментарием стратегического принятия решений // Логистика и управление цепями поставок. 2021. Т. 1. № 102. С. 23–32.

- Методы математического программирования (mathematical programming models);
- Модели линейного взвешивания (linear weighting models);
- Статистические подходы.

В линейных взвешенных моделях вес присваивается каждому критерию (как правило он определяется субъективно), затем суммируются произведения весов и оценок по каждому критерию [Lamberson, Diederich, Wuori, 1976; Timmerman, 1986].

Модели математического программирования включают линейное программирование [Pan, 1989; Turner, 1988] и целевое программирование [Weber, Ellram, 1993].

Статистические методы [Mummalaneni, Dubas, Chao, 1996] включают кластерный анализ и модель оптимального размера заказа.

Модели линейного взвешивания включают метод анализа иерархий (Analytic Hierarchy Process, AHP) [Barbarosoglu, Yazgac, 1997; Hill, Nydick, 1992; Narasimhan, 1983]. Его можно назвать современным многокритериальным методом принятия решений, так как в отличие от линейной свертки он назначает веса не субъективно, а в соответствии с выявленной иерархией критериев [Deshmukh, Chaudhari, 2011].

С тех пор было сделано множество обзорных публикаций, посвященных сравнительному анализу методов оценки и выбора поставщика [Boer De, Labro, Morlacchi, 2001; Deshmukh, Chaudhari, 2011; Dutta, Jaikumar, Arora, 2021; Moliné, Coves, 2014; Tahriri и др., 2008].

Опираясь на перечисленные обзоры [Бурлакова, 2021], к наиболее популярным в современной зарубежной литературе методам можно отнести: метод анализа иерархий (Analytic Hierarchy Process, AHP), или его вариации (Analytic network process (ANP) , Fuzzy (нечеткие множества) AHP, Fuzzy ANP) математическое программирование, анализ среды функционирования (Data envelopment analysis, DEA) [Weber, Current, Desai, 1998; Weber, Desai, 1996] , метод нейронных сетей (Neural Networks) [Siyang, Jinlong, Zhicheng, 1997], категоричные методы (это, как правило, качественный анализ опыта работы с поставщиком),

метод оценки затрат или общих издержек (Total cost of ownership (TCO) models) [Ellram, 1995], метод искусственного интеллекта (Artificial intelligence AI-based models) и другие.

На практике чаще всего встречается применение метода линейного взвешивания и его вариаций [Talluri, Narasimhan, 2004]. Его также часто называют методом рейтинговых оценок, методом взвешенных оценок, многокритериальным анализом, методом взвешенной суммы критериев и др. Далее будем называть этот метод методом многокритериальной оценки [Бурлакова, 2021].

Основным его достоинством можно считать простоту и доступность расчета показателей, а к недостаткам большинство авторов, анализирующим и применяющим данный метод, относят высокую степень субъективности оценки [Поудиновский, Потапов, 2013].

В ряде статей также встречаются примеры применения метода анализа иерархий [Глазунова, Сорокина, Чмирева, 2017; Козин, 2010]. Этот метод, который уже упоминался ранее, основан на субъективной оценке предпочтительности альтернатив лицом, принимающим решение (далее ЛПР). Метод пытается формализовать логику рассуждений ЛПР. Парное сравнение элементов иерархии осуществляется исходя из суждений ЛПР о предпочтительности одних критериев перед другими. Верификация осуществляется на каждом этапе посредством расчета индекса согласованности представления ЛПР с мнением эксперта. Недостатком этого метода является сложность расчетов, требующая программной реализации, а также субъективность назначения иерархий и оценки суждений [Бурлакова, 2021].

Встречаются также статьи о применении математических методов к задаче выбора поставщика, например, применение метода дерева решений к задаче выбора поставщика [Мазунина О.А., 2011].

Таким образом, можно сказать, что на сегодняшний день отечественные предприятия находятся в процессе формализации методов оценки и выбора поставщика, применяя, как правило, метод рейтинговых оценок, как наиболее простой и не требующий сложных и автоматизированных вычислений. Те же

предприятия, которые еще не разработали систему оценки поставщиков, пользуются простым сравнением цен [Бурлакова, 2021].

Простое сравнение цен в коммерческих предложениях поставщиков является по сути упрощенным вариантом стоимостного анализа, или метода общих издержек (Total Cost of Ownership, TCO), далее будем называть его методом оценки затрат. Более сложные варианты применения этого метода включают калькулирование полной себестоимости (Activity Based Costing (ABC)), или даже более сложные подходы с учетом влияния на рентабельность собственного капитала (Return On Equity, ROE) [Бродецкий, Эльяшевич, Мазунина О.А., 2013].

В статье «Методологии оценки и выбора поставщика в контексте ценностей организации. Работа над ошибками» [Бурлакова И.В., 2017] были рассмотрены подробные доказательства того, что метод рейтинговых оценок (многокритериальный анализ) крайне нежелательно применять для оценивания стоимостных параметров.

Критерии в такой системе могут быть ранжированы по значимости в соответствии с приоритетами организации, для более точного ранжирования может применяться метод попарных сравнений, в результате чего на первый план выходят самые важные для организации критерии (подробно применение такого подхода описано, например, в статье [Глазунова, Сорокина, Чмирева, 2017]).

При этом стоимостные критерии могут выйти на первый план по своему весу. Однако пример выбора поставщика методом многокритериальной оценки, приведенный в статье автора [Бурлакова И.В., 2017], демонстрирует, что при изменении оценок даже малозначимых критериев, имеющих наименьшие веса, может изменяться результат всей системы, то есть изменится выбранный поставщик. При этом ЛПП не увидит разницу в стоимости годовой закупки между конкурирующими поставщиками, которая может составлять сотни тысяч/миллионы рублей и иметь решающее значение в зависимости от финансовой ситуации предприятия или структуры себестоимости продукции. Таким образом упускается из виду фактор экономии, который может быть определяющим на текущем этапе развития компании.

Компании, применяющие, наоборот, исключительно метод оценки затрат, упускают из виду множество других параметров, влияющих на принятие решения.

В статье сделан вывод о том, что многокритериальную оценку лучше комбинировать с оценкой затрат, а окончательное решение должно приниматься представителем менеджмента на основе представленных оценок с учетом текущей стратегии отдела закупок и предприятия в целом [Бурлакова И.В., 2017]. Но в более ранних работах не было предложено инструментов, помогающих с принятием управленческих решений на основании двух видов оценок.

Разработка двухпараметрической модели первичной оценки поставщиков

Предложенная в данной главе модель включает *многокритериальную оценку* и *оценку общих затрат*, а также инструмент сопоставления результатов по двум шкалам оценки (по методу парето-оптимальных множеств) и инструмент стратегической оценки альтернатив на основании полученных двух шкал и матрицы Кралича [Бурлакова, 2021].

На Рисунке 11 приведен алгоритм оценки и выбора поставщика согласно предложенной автором двухпараметрической модели [Burlakova, 2021].

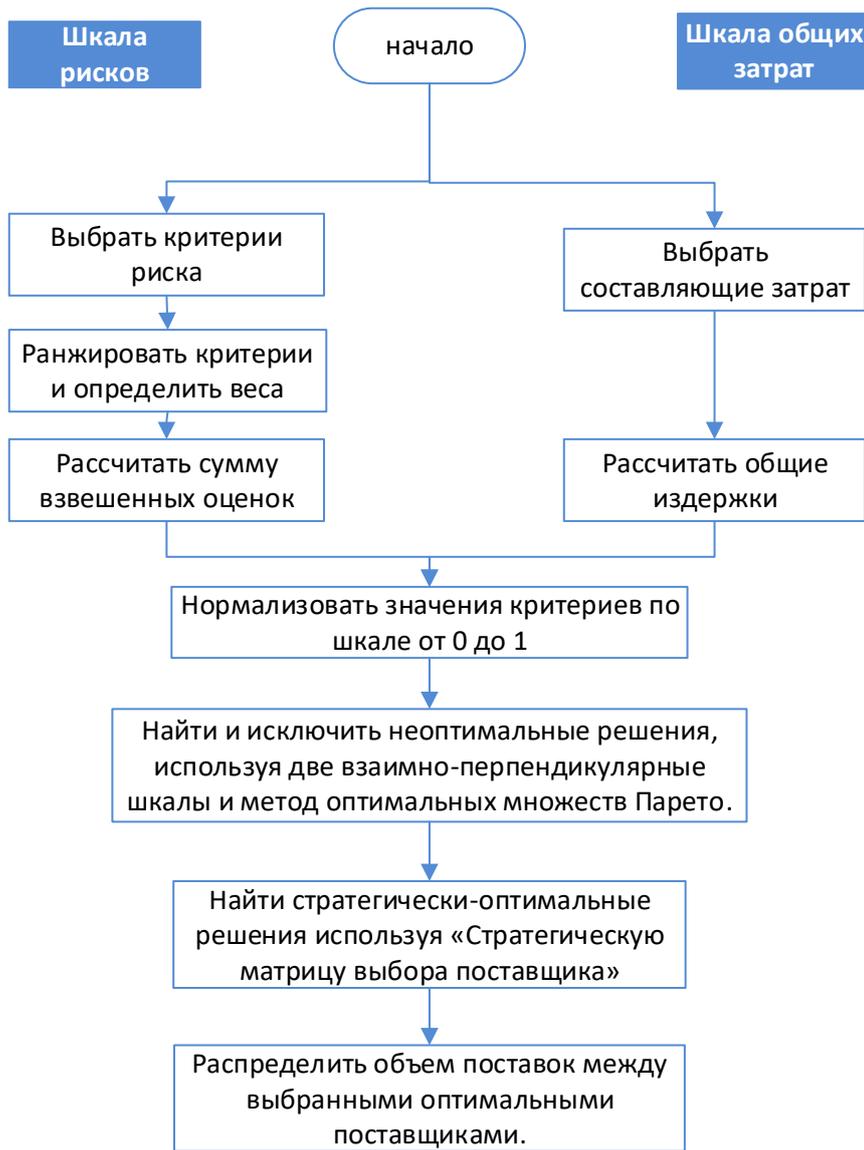


Рисунок 11 – Алгоритм предложенной автором методики выбора поставщика

Шкала оценки рисков

Первая шкала оценки поставщиков формируется на основании метода многокритериальной оценки.

Рассмотрим авторскую модель, в которой учтены наиболее распространенные недостатки метода многокритериальной оценки. В Таблице 20 приведен условный пример оценки поставщиков по описываемой методике.

Таблица 20 Пример оценки рисков и предпочтений методом рейтинговых оценок

Оценка рисков								
№	Критерий	Ранг (b)	ВЕСА (λ)	Поставщик 1	Поставщик 2	Поставщик 3	Поставщик 4	Поставщик 5
1	Срок поставки, дни	4	0,4	7	14	30	25	10
	Нормализованная оценка по критерию (â) (Ориентация на минимум)			1,00	0,70	0,00	0,22	0,87
	Взвешенная оценка (h)			0,40	0,28	0,00	0,09	0,35
2	СМК сертифицирована	3	0,3	да	нет	да	нет	да
	Оценка по критерию (â) (лингвистическая)			1,00	0,00	1,00	0,00	1,00
	Взвешенная оценка (h)			0,30	0,00	0,30	0,00	0,30
3	Отсрочка платежа, дни	2	0,2	60	45	15	30	0
	Нормализованная оценка по критерию (â) (Ориентация на максимум)			1,00	0,75	0,25	0,50	0,00
	Взвешенная оценка (h)			0,20	0,15	0,05	0,10	0,00
4	Условия доставки (приоритетной является доставка силами поставщика).	1	0,1	доставка	доставка	самовывоз	доставка	самовывоз
	Оценка по критерию (â) (лингвистическая)			1,00	1,00	0,00	1,00	0,00
	Взвешенная оценка (h)			0,10	0,10	0,00	0,10	0,00
	Итого, суммарна оценка (H)	10	100%	1,00	0,53	0,35	0,29	0,65
10	Итого, по 100-балльной шкале			100	53	35	29	65
	Выбранный поставщик:		Поставщик 1					

Выбор критериев

На этом этапе необходимо выбрать важные для организации критерии. В качестве критериев авторами учебников по логистике обычно предлагается довольно широкий набор вариантов:

- 1) Надежность доставки;
- 2) Гарантии качества;
- 3) Производственные мощности;
- 4) Цены;
- 5) Местоположение;
- 6) Технический потенциал;
- 7) Финансовое положение;
- 8) Возможность компромиссов;
- 9) Наличие информационной системы связи и обработки заказов;

- 10) Послепродажный сервис;
- 11) Репутация и роль в своей отрасли;
- 12) Деловая инициативность;
- 13) Управление и организация;
- 14) Контроль деятельности;
- 15) Отношение к покупателю;
- 16) Имидж;
- 17) Оформление товара;
- 18) Трудовые отношения;
- 19) Деловой опыт и история взаимоотношений;
- 20) Вспомогательная литература и инструкции;
- 21) Взаимосвязь выгод и интересов [Дыбская В.В., Сергеев В.И., 2014].

Впервые подобные критерии были предложены и оценены с точки зрения важности Диксоном в статье «Анализ систем выбора поставщиков и принятия решений» [Dickson, 1966].

Автором данной работы были предложены и обоснованы ограничения (Таблица 21) для выбора критериев для метода многокритериальной оценки [Бурлакова И.В., 2017]:

Таблица 21 Критерии для оценки методом многокритериального анализа. Составлено автором.

Критерии, рекомендуемые к оценке путем МА на этапе первичного отбора	Критерии, которые не рекомендуется оценивать на этапе первичного отбора	Критерии, которые следует оценивать путем стоимостного анализа
Качество (соответствие ГОСТ, ТУ, эталону и проч.)	Стабильность качества	Цена
Наличие СМК	Стабильность поставок	Условия платежа
Тип поставщика (оптовая, розничная компания, производитель)	Отклонения по срокам поставки	Наличие системы скидок
Производственные мощности	Внимательность и компетентность обслуживающего персонала	Стоимость доставки
Удаленность поставщика	История взаимоотношений	
условия поставки		

Технический потенциал		
Финансовое положение		

Таким образом, методом многокритериального анализа рекомендуется оценивать только те факторы, которые могут быть оценены объективно и однозначно для поставщика, с которым нет истории взаимоотношений. Все факторы, влияющие на общие затраты, рекомендуется оценивать отдельно, методом оценки общих затрат [Бурлакова И.В., 2017].

Если внимательно проанализировать предложенную таблицу критериев, можно отметить, что часть факторов, которые ранее были рекомендованы (например, соответствие требованиям к качеству, зафиксированным в виде ГОСТов или других формализованных стандартов), являются однозначными требованиями, то есть могут служить критериями отбора на этапе предквалификации [Бурлакова, 2021].

Большинство рекомендуемых критериев имеют цель так или иначе оценить надежность поставщика. Например, можно использовать критерий «условия оплаты», но не для расчета стоимости услуги коммерческого кредита от поставщика (это делается в оценке затрат), а в качестве меры страхования рисков (сначала поставка, потом оплата), или как косвенная оценка финансовой стабильности (наличие собственных средств).

Надежность поставщика сама по себе не является объективным критерием, поэтому использование многокритериальной оценки здесь вполне обосновано.

Метод многокритериальной оценки является хоть и формализованным, но достаточно субъективным инструментом, а, следовательно, может использоваться для оценки субъективных параметров, таких как надежность, безрисковость, предпочтительность работы с поставщиком. [Бурлакова, 2021]

Метод многокритериальной оценки не является объективной числовой шкалой, в том числе потому, что в нем помимо нормализуемых, используются также т.н. лингвистические критерии, в нашем примере это «наличие сертифицированной СМК» и «условия доставки», см. табл. 1. В случае с

лингвистическими критериями балльная шкала не является количественной. т.е. «градации их общей шкалы описываются словесно и нумеруются в порядке возрастания их предпочтительности, а затем эти номера используются в качестве значений критериев в формуле расчета взвешенных оценок. В этом случае шкала критериев является всего лишь порядковой» [Поудиновский, Потапов, 2013].

Приведенный в Таблице 21 перечень критериев не является исчерпывающим. Набор подходящих критериев должен определяться для каждой компании индивидуально при разработке методики.

Таким образом, многокритериальная шкала оценки в предложенной модели фактически является *шкалой оценки рисков*. В дальнейшем этот вывод будет взят за основу при построении стратегической матрицы поставщиков [Бурлакова, 2021].

Определение веса критериев

Одним из существенных недостатков метода многокритериальной оценки является задача определения веса критериев или «необоснованное рассмотрение коэффициентов важности как количественных оценок важности критериев» [Поудиновский, Потапов, 2013]. Иными словами, веса, как правило, назначаются субъективно. Данная проблема может быть решена применением теории важности критериев [Поудиновский, 2019], но ее рассмотрение выходит за рамки данного обзора.

Для упрощения и формализации задачи назначения весов критериям воспользуемся следующей методикой:

1) ранжируем выбранные критерии по степени значимости от 1 до n , где n – количество критериев и максимально возможная значимость (см. колонку «Ранг» Табл 1).

2) рассчитаем вес каждого критерия по формуле:

$$\lambda_i = \frac{b_i}{\sum_{i=1}^n b_i}, \text{ где } b_i \text{ — ранг } i\text{-го критерия, } \lambda_i \text{ — вес } i\text{-го критерия, } i = \overline{1, n} \quad (1)$$

При этом $\sum_{i=1}^n \lambda_i = 1, \lambda_i \in (0; 1)$

Нормализация критериев

К недостаткам метода многокритериальной оценки мы относим также необходимость задания соответствий между шкалой оценки и возможными значениями параметров поставщиков. При отсутствии заданной шкалы (эту ошибку часто допускают при разработке методик оценки поставщиков) оценки будут выставляться специалистами субъективно.

Для того, чтобы этого избежать, используем нормализацию критериев, то есть при помощи ряда преобразований приведем все критерии к единому, безразмерному масштабу измерения.

Для получения нормализованного значения оценки каждого параметра поставщика по каждому критерию \hat{a}_{ij} (i – решение (значение для заданного поставщика), j – критерий,) определим минимум и максимум каждого критерия:

$$a_j^- = \min a_{ij}, \quad i = \overline{1, m}, \quad \text{где } m \text{ – количество решений (поставщиков)}$$

$$a_j^+ = \max a_{ij}, \quad i = \overline{1, m}, \quad \text{где } m \text{ – количество решений (поставщиков)}$$

Если предпочтительным является наименьшее значение параметра, т.н. минорируемые параметры, используем следующую формулу нормализации:

$$\hat{a}_{ij} = \frac{a_{ij} - a_j^-}{a_j^+ - a_j^-}, \quad j = \overline{1, n}, \quad \text{где } n \text{ – количество критериев} \quad (2)$$

Получим ранжирование заданного числового ряда (параметры поставщиков по оцениваемому критерию) от 0 до 1, где 1 балл присвоен наименьшему значению параметра.

Если предпочтительным является наибольшее значение параметра, т.н. мажорируемые параметры, используем следующую формулу нормализации:

$$\hat{a}_{ij} = 1 - \frac{a_j^+ - a_{ij}}{a_j^+ - a_j^-}, \quad j = \overline{1, n}, \quad \text{где } n \text{ – количество критериев} \quad (3)$$

Получим ранжирование заданного числового ряда (параметры поставщиков по оцениваемому критерию) от 0 до 1, где 1 балл присвоен наибольшему значению параметра [Бурлакова, 2021].

Расчет взвешенных оценок

Обобщенная оценка множества критериев требует применения метода линейной свертки критериев [Ногин, 2014]. Другие авторы называют это взвешенной суммой критериев [Поудиновский, Потапов, 2013].

Расчет взвешенной суммы критериев производится следующим образом:

1) Рассчитаем взвешенную оценку каждого параметра поставщика по каждому критерию по формуле:

$$h_{ij} = \lambda_i \cdot \hat{a}_{ij} \quad (4)$$

2) Рассчитаем сумму взвешенных оценок по каждому поставщику:

$$H_j = \sum_{i=1}^m h_i \quad (5)$$

Для удобства графического представления результатов введем 100-бальную шкалу, то есть полученную сумму взвешенных оценок необходимо умножить на 100 [Бурлакова, 2021].

В качестве вариантов критериев для оценки по шкале рисков можно рекомендовать следующие:

- Срок поставки
- Условия поставки
- Наличие отсрочки платежа
- Наличие системы СМК
- Удаленность поставщика
- Производственные мощности
- Комплексная оценка финансовой устойчивости
- Наличие текущих судебных разбирательств (в качестве истца/ответчика)
- Срок работы
- Наличие решений о приостановке операций по счетам
- Наличие просроченной налоговой задолженности

Приведенный перечень не является исчерпывающим и может быть дополнен в зависимости от потребностей конкретной организации.

Шкала оценки затрат

Как ранее отмечалось, не рекомендуется оценивать стоимостные показатели методом многокритериальной оценки, так как опосредованная оценка финансовой выгоды путем начисления баллов может привести к искажениям при принятии решений [Бурлакова И.В., 2017].

Поэтому для оценки стоимостных критериев предлагается использовать метод оценки затрат отдельно.

Комплексная оценка затрат должна рассчитываться по принципу калькуляции общих издержек владения (Total Cost of Ownership) за год или за планируемый период эксплуатации.

Общие издержки владения рассчитываются формуле:

$ТСО = \sum_{i=1}^n k_i$, где k_i – это i -й компонент затрат, $i = \overline{1, n}$, n – количество используемых компонентов затрат. (6)

Таким образом, общая стоимость владения включает все затраты, понесенные предприятием при приобретении конкретного товара. Количество компонентов затрат в формуле может меняться как в большую, так и в меньшую сторону и определяется ЛПР при закупке.

Расчет компонентов затрат формулы общих издержек владения:

k_1 – Стоимость партии товара без НДС (k_1), основа калькуляции себестоимости.

Поскольку грамотный бухгалтерский учет на предприятии подразумевает возврат НДС, то в себестоимость партии товара он не включается.

Если цена включает НДС 20%, то k_1 рассчитывается по формуле:

$k_1 = \frac{C_{vat} \cdot V - C_{vat} \cdot V \cdot d}{1,2}$, где C_{vat} – цена за единицу с НДС, V – объем партии, d – скидка, % (7)

В противном случае:

$k_1 = C \cdot V - C \cdot V \cdot d$, где C – цена за единицу без НДС (8)

k_2 – стоимость доставки партии, относится на себестоимость товара.

k_3 – стоимость коммерческого кредита при предоставлении поставщиком отсрочки платежа.

Для сравнения условий нескольких поставщиков, предоставляющих различные отсрочки платежа, необходимо привести все коммерческие предложения поставщиков к единой базе сравнения. Для этого рассчитывается стоимость кредита, предоставленного поставщиком, по текущей кредитной ставке предприятия. Предполагается, что это обоснованная для данного предприятия стоимость коммерческого кредита. Поскольку стоимость пользования деньгами всегда заложена в цену поставщика, то вычтя из цены поставщика расчетную стоимость коммерческого кредита, получим приведенную себестоимость товара без отсрочки платежа, что позволит сравнить ценность предложений всех поставщиков в равных условиях.

$$k_3 = - \frac{(C_{vat} \cdot V - C_{vat} \cdot V \cdot d) \cdot r}{365} \cdot p,$$
 где r – банковская ставка по кредиту, %, p – отсрочка платежа в днях. (9)

k_4 – условная стоимость замороженных денег, или упущенная выгода от использования денежных средств, рассматривается нами как издержки и увеличивает условную себестоимость товара.

k_4 рассчитывается по формуле:

$$k_4 = \frac{C \cdot R}{365} \cdot L$$
 , где R – ставка рефинансирования, L – длительность использования партии. (10)

Зная расход товара за определенный период, можно рассчитать L по формуле:

$$L = \frac{V \cdot \text{период, дней}}{\text{расход}} \quad (11)$$

k_5 – стоимость хранения товара на складе за рассматриваемый период, входит в общие издержки.

$$k_5 = \frac{V \cdot \text{стоимость хранения единицы за период}}{2 \cdot \text{объем единицы хранения} \cdot \text{период хранения единицы}} \cdot L \quad (12)$$

k_6 – стоимость работы персонала по размещению одного заказа поставщику, входит в общие издержки.

Рассчитывается обычно как произведение стоимости часа работы специалиста, размещающего заказы, на среднее время размещения заказа.

Итого, суммарная оценка (Н) – формула нормализации [Бурлакова, 2021].

Таблица 22 Стоимость оценка поставщиков

Оценка экономической выгоды					
Показатели	Поставщик 1	Поставщик 2	Поставщик 3	Поставщик 4	Поставщик 5
Расчетная стоимость коммерческого кредита (вычитается из расчетной себестоимости товара, посчитанной ранее).	6,00	4,38	2,63	0,44	0,94
Цена единицы (партии) товара без стоимости коммерческого кредита	222,00	217,62	197,37	200,56	214,06
Цена единицы (партии) товара без НДС.	185,0	181,4	164,5	167,1	178,4
Стоимость доставки единицы (партии) товара без НДС.	0	0	25	30	15
Любые доп. расходы (наименование расходов и сумма вводятся заказчиком) на единицу (партию) товара без НДС.	16,67	13,75	0,00	0,83	1,67
Итого стоимость партии	201,67	195,10	189,47	197,97	195,05
Нормализованная оценка	0,00	0,54	1,00	0,30	0,54
Итого, по 100-балльной шкале	0	54	100	30	54
Выбранный поставщик:	Поставщик 3				

Результаты, полученные методом оценки затрат, могут не совпадать с результатами многокритериальной оценки, взвешивающей риски и удобство работы с поставщиком.

В статье «Методологии оценки и выбора поставщика в контексте ценностей организации. Работа над ошибками» сделан вывод о не оптимальности использования исключительно многокритериальной оценки для предварительной оценки поставщиков: «ее лучше комбинировать со стоимостным анализом, а окончательное решение должно приниматься представителем менеджмента на основе представленных оценок с учетом текущей стратегии отдела закупок и предприятия в целом» [Бурлакова И.В., 2017].

Несмотря на то, что в результате произведенных расчетов оценки поставщиков по двум шкалам, которые можно рассматривать как два комплексных критерия, нельзя принять решение, суммировав оценки поставщиков по этим шкалам, поскольку ценовые факторы не могут объективно быть оценены в баллах. При принятии решения для управленца на одной чаше весов оказывается выгода

каждого решения в денежном выражении, так как это может иметь решающее значение для рентабельности бизнеса, а на другой – риски и удобство.

Инструменты принятия решений при оценке по двум шкалам

Для помощи менеджеру в принятии решения о выборе поставщика в этой ситуации воспользуемся методом множеств Парето. Применение этого метода к оценке поставщиков не является распространенной практикой в российских компаниях, но упоминается в отечественной научной литературе [Лукинский, 2008] (Рисунок 12).



Рисунок 12 – Способы решения задач выбора [Лукинский, 2008]

Итак, мы получили два комплексных критерия, или две шкалы: «многокритериальная оценка» (оценка рисков) и «оценка затрат» (оценка выгоды), Таблица 23.

Таблица 23 Две шкалы оценки поставщиков

Показатели	Поставщик 1	Поставщик 2	Поставщик 3	Поставщик 4	Поставщик 5
Оценка выгоды	0	54	100	30	54
Оценка рисков	100	53	35	29	65

С точки зрения экономической выгоды, выигрывает Поставщик 3, с точки зрения рисков выигрывает поставщик 1. Как принять оптимальное решение в этой ситуации?

Применим метод оптимальных множеств Парето.

Пусть x – возможное решение (поставщик), h_i – оценка поставщика по i -му критерию.

Критерий оптимальности можно сформулировать следующим образом: оптимальный поставщик по одному параметру лучше, либо по всем параметрам не хуже других.

Решение x^* является Парето-неоптимальным, если данный поставщик по одному параметру хуже, а по другому – не лучше других, т.е.

$H_i(x^*) \leq H_i(x)$, $i = \overline{1, n}$, т.е. данный поставщик не лучше других по любому критерию.

$\exists i^* : H_{i^*}(x) > H_{i^*}(x^*)$, т.е. существует такой критерий, по которому данный поставщик хуже другого.

Метод многокритериальной оптимизации Парето предполагает наличие минимум двух критериев. В нашей модели два комплексных критерия:

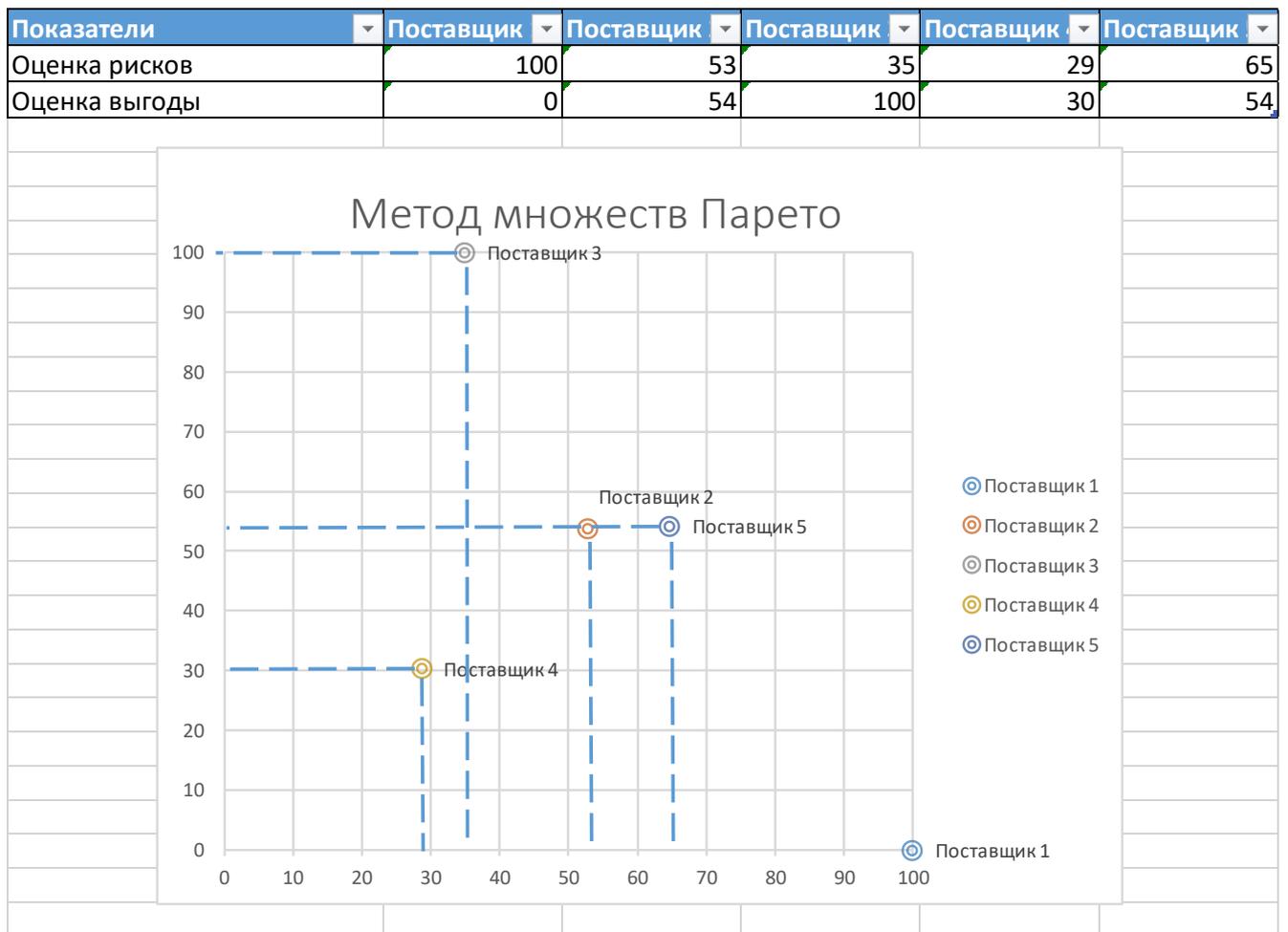
а) Оценка рисков и нефинансовых преимуществ. Определяется методом многокритериальной оценки;

б) Оценка затрат. Используется расчет себестоимости, в том числе приведенной, в комплексе с оценкой общих издержек владения за период.

Шкалы оценки по этим двум комплексным критериям составлены таким образом, что чем лучше оценка, тем H больше.

Графический метод определения Парето-оптимальных множеств (Таблица 24) позволяет определить не оптимальные решения: это решения, для которых существуют более оптимальные поставщики:

Таблица 24 Парето-множества



На графике видно, что множества решений Поставщик 2 и Поставщик 4 не по одному параметру не превосходят других поставщиков. Существует поставщик 5, который превосходит обоих поставщиков по каждому из двух критериев. Следовательно, поставщики 2 и 4 являются не оптимальными.

Если бы сравнение происходило по сумме баллов двух шкал, то поставщик 1 уступал бы поставщику 2, но по методу Парето он имеет право на дальнейшее рассмотрение как оптимальный, поскольку имеет абсолютное преимущество по одному из критериев. Так, мы не теряем из виду поставщика, предложившего наилучшие коммерческие условия, ведь в ряде случаев это может быть единственно верным решением для сохранения рентабельности бизнеса.

При анализе по каждой шкале отдельно, Поставщик 5 не рассматривается, так как есть решение с большим количеством баллов, а при рассмотрении в разрезе двух шкал Поставщик 5 может оказаться наиболее сбалансированным решением.

Главным результатом применения метода Парето-оптимальных множеств является выявление неоптимальных поставщиков (Поставщик 2 и Поставщик 4) и сужение выбора до 3х поставщиков. Таким образом, выбор Парето-оптимальных поставщиков (и отсеечение не оптимальных) является вспомогательным инструментом для менеджера организации при принятии управленческого решения.

Одним из важнейших требований к системе оценки поставщиков является простота и доступность ее реализации на рабочем месте специалиста по закупкам. Иными словами, оценка поставщика по разработанной системе не должна занимать у рядового специалиста много времени и сил.

В данном случае возможна реализация алгоритма оценки в ИС предприятия на основе попарных сравнений. Приведем пример реализации данного алгоритма в MS Excel (Рисунок 13).

	A	B	C	D	E	F	G
1							
2							
3		Показатели	Поставщик 1	Поставщик 2	Поставщик 3	Поставщик 4	Поставщик 5
4		Оценка затрат	0,00	53,87	100,00	30,37	54,30
5		Многокрит. оценка	100,00	52,83	35,00	28,70	64,78
6		Сумма баллов	100	107	135	59	119
7							
8	Стоимостной анализ						
9	Поставщик 1	0,00	1	2	2	2	2
10	Поставщик 2	53,87	0	1	2	0	2
11	Поставщик 3	100,00	0	0	1	0	0
12	Поставщик 4	30,37	0	2	2	1	2
13	Поставщик 5	54,30	0	0	2	0	1
14	многокр. анализ						
15	Поставщик 1	100,00	1	0	0	0	0
16	Поставщик 2	52,83	2	1	0	0	2
17	Поставщик 3	35,00	2	2	1	0	2
18	Поставщик 4	28,70	2	2	2	1	2
19	Поставщик 5	64,78	2	0	0	0	1
20	Попарное сравнение						
21	Поставщик 1		Поставщик 1	Поставщик 2	Поставщик 3	Поставщик 4	Поставщик 5
22	Поставщик 2		Поставщик 1	Поставщик 2	Поставщик 3	Поставщик 4	Поставщик 5
23	Поставщик 3		Поставщик 1	Поставщик 2	Поставщик 3	Поставщик 4	Поставщик 5
24	Поставщик 4		Поставщик 1	Поставщик 2	Поставщик 3	Поставщик 4	Поставщик 5
25	Поставщик 5		Поставщик 1	Поставщик 2	Поставщик 3	Поставщик 4	Поставщик 5
26							
27		Решение:	оптимально	НЕ оптимально	оптимально	НЕ оптимально	оптимально

Рисунок 13 – Реализация алгоритма попарных сравнений для выбора Парето-оптимальных поставщиков в MS Excel

В данном решении в таблицах «Оценка затрат» и «многокритериальная оценка» происходит сравнение каждого поставщика по соответствующему

параметру с каждым другим поставщиком. В случае, если поставщик значение оценки меньше, ставится 0, если равно – 1, а если превосходит – 2.

В таблице «попарное сравнение» прописывается наименование текущего поставщика, если нет поставщика, который его превосходит. То есть не выполняется одно из условий:

Текущий поставщик по двум параметрам хуже того, с которым происходит сравнение (в обеих таблицах 0) либо по одному параметру хуже, а по второму не лучше комбинация (0 и 1).

В случае, если в таблице «Попарное сравнение» в колонке текущего поставщика обнаруживается наименование другого поставщика, то система пишет, что решение «НЕ оптимально» (Рисунок 14).

	A	B	C	D	E	F	G	H	
1									
2									
3		Показатели	Поставщик 1	Поставщик 2	Поставщик 3	Поставщик 4	Поставщик 5		
4		Оценка затрат	0,00	53,87	100,00	30,37	54,30		
5		Многокрит. оценка	100,00	52,83	35,00	28,70	64,78		
6		Сумма баллов	100	107	135	59	119		
7									
8		Стоимостной анализ							
9	Поставщик 1	0,00	1	2	2	2	2		
10	Поставщик 2	53,87	0	1	2	0	2		
11	Поставщик 3	100,00	0	0	1	0	0		
12	Поставщик 4	30,37	0	2	2	1	2		
13	Поставщик 5	54,30	0	0	2	0	1		
14		многокр. анализ							
15	Поставщик 1	100,00	1	0	0	0	0		
16	Поставщик 2	52,83	=ЕСЛИ(C\$5>\$B16;2;ЕСЛИ(C\$5=\$B16;1;0))					0	2
17	Поставщик 3	35,00	ЕСЛИ(лог выражение; [значение_если_истина]; [значение_если_ложь])						
18	Поставщик 4	28,70							
19	Поставщик 5	64,78	2	0	0	0	1		
20		Попарное сравнение							
21	Поставщик 1		Поставщик 1	Поставщик 2	Поставщик 3	Поставщик 4	Поставщик 5		
22	Поставщик 2		Поставщик 1	Поставщик 2	Поставщик 3	Поставщик 4	Поставщик 5		
23	Поставщик 3		Поставщик 1	Поставщик 2	Поставщик 3	Поставщик 4	Поставщик 5		
24	Поставщик 4		Поставщик 1	Поставщик 2	Поставщик 3	Поставщик 4	Поставщик 5		
25	Поставщик 5		Поставщик 1	Поставщик 2	Поставщик 3	Поставщик 4	Поставщик 5		
26									
27		Решение:	оптимально	НЕ оптимально	оптимально	НЕ оптимально	оптимально		

Рисунок 14 – Проверка решений на Парето-оптимальность

Итак, предложенная автором данной работы система предполагает одновременное оценивание поставщика по двум шкалам: по финансовым критериям на основе себестоимости и общих издержек владения, а также совокупности нефинансовых критериев риска и полезности.

При этом решается проблема двухэтапных торгов, о которой упоминалось ранее: когда на первом этапе при многокритериальном анализе отсекается часть поставщиков, неподходящих по критериям. А поскольку часть поставщиков не допускается к участию в торгах, это негативно сказывается на конкуренции и возможности для снижения цены в процессе торгов, где победитель определяется только на основании стоимостных факторов. В данной модели все факторы оцениваются одновременно, и все поставщики конкурируют по цене.

Кроме того, в процессе традиционных торгов, как правило, поставщики конкурируют только по цене, и нет возможности использовать комплексную модель расчета всех финансовых факторов.

Результатом применения данного метода является сужение числа поставщиков до нескольких оптимальных альтернатив [Бурлакова, 2021].

3.2. Связь выбора поставщика и категорией стратегии. «Стратегическая матрица выбора поставщика»

Чтобы принять решение о выборе поставщика среди оставшихся альтернатив, предлагается оценить их стратегическую значимость. Для этого предлагается применить инструмент, разработанный на основе широко известной матрицы Кралича, применяемой обычно для оценки портфолио закупок (Рисунок 15). В статье Кралича не поставщики, а закупаемые товары оцениваются в двух измерениях:

а) влияние на прибыль (здесь имеется в виду эффект от снижения цен по закупаемым материалам на чистую прибыль компании);

б) риск (здесь имеется в виду тяжесть последствий от недопоставки или непоставки в срок).

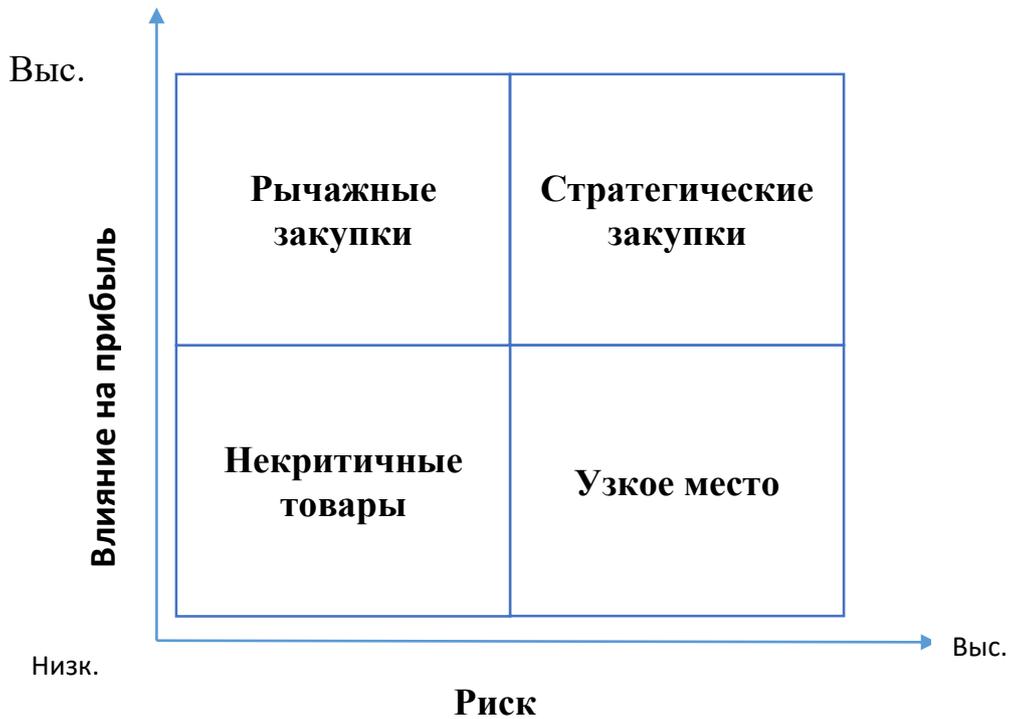


Рисунок 15 – Матрица П. Кралича [Kraljic, 1983]

В разработанной ранее методике используются по сути те же шкалы. Представим в обратном порядке значения по шкале риска (Рисунок 16).

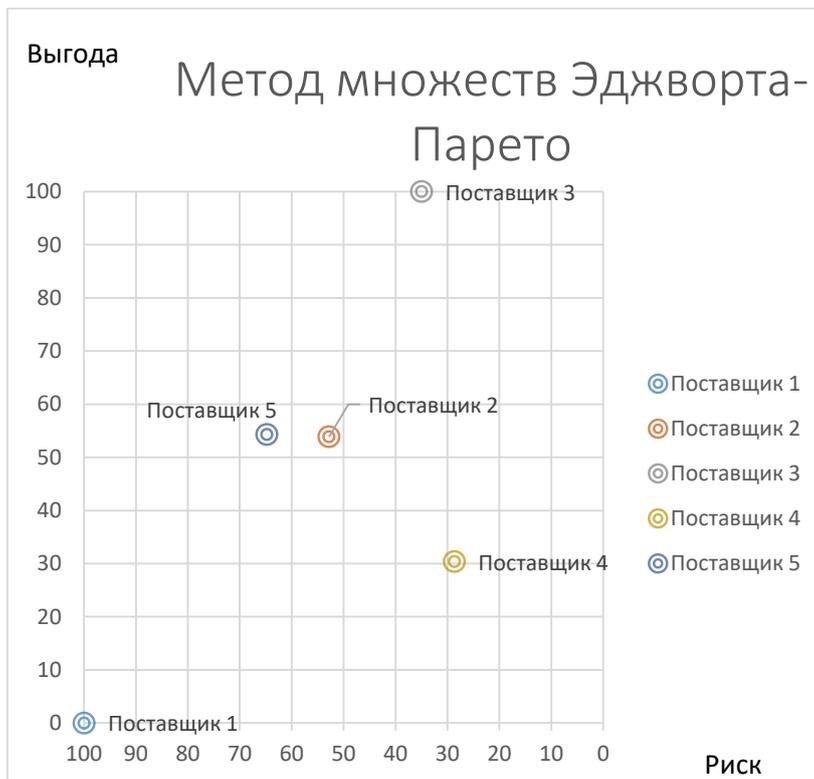


Рисунок 16 – Инвертированная шкала риска

Теоретически, матрицу Кралича можно применить и к поставщикам, поскольку поставщики и закупаемые у них товары сильно коррелируют. Наложим на полученный нами ранее график квадранты из матрицы, иными словами разделим имеющуюся область на 4 квадранта 50x50 (Рисунок 17):

1) В левом верхнем квадранте окажутся поставщики с наиболее интересным экономическим потенциалом и наиболее предпочтительные с точки зрения совокупности прочих критериев. Назовем этот квадрант «Выгодно»;

2) В левом нижнем углу окажутся решения с низкой экономической эффективностью и наименее предпочтительные по шкале прочих критериев. Назовем этот квадрант «Не интересно»;

3) В правом верхнем углу окажутся поставщики с высокой экономической эффективностью, но высокими рисками. Выбор таких поставщиков возможен, если он обоснован текущей стратегией компании. Например, от экономии на данном виде сырья зависит прибыль и рыночная эффективность. Назовем этот квадрант «выгодно, но рискованно»;

4) В правом нижнем углу окажутся поставщики, которые не дают экономических преимуществ и представляют высокие риски. Этот квадрант наименее предпочтителен. Назовем его «Не выгодно и рискованно».

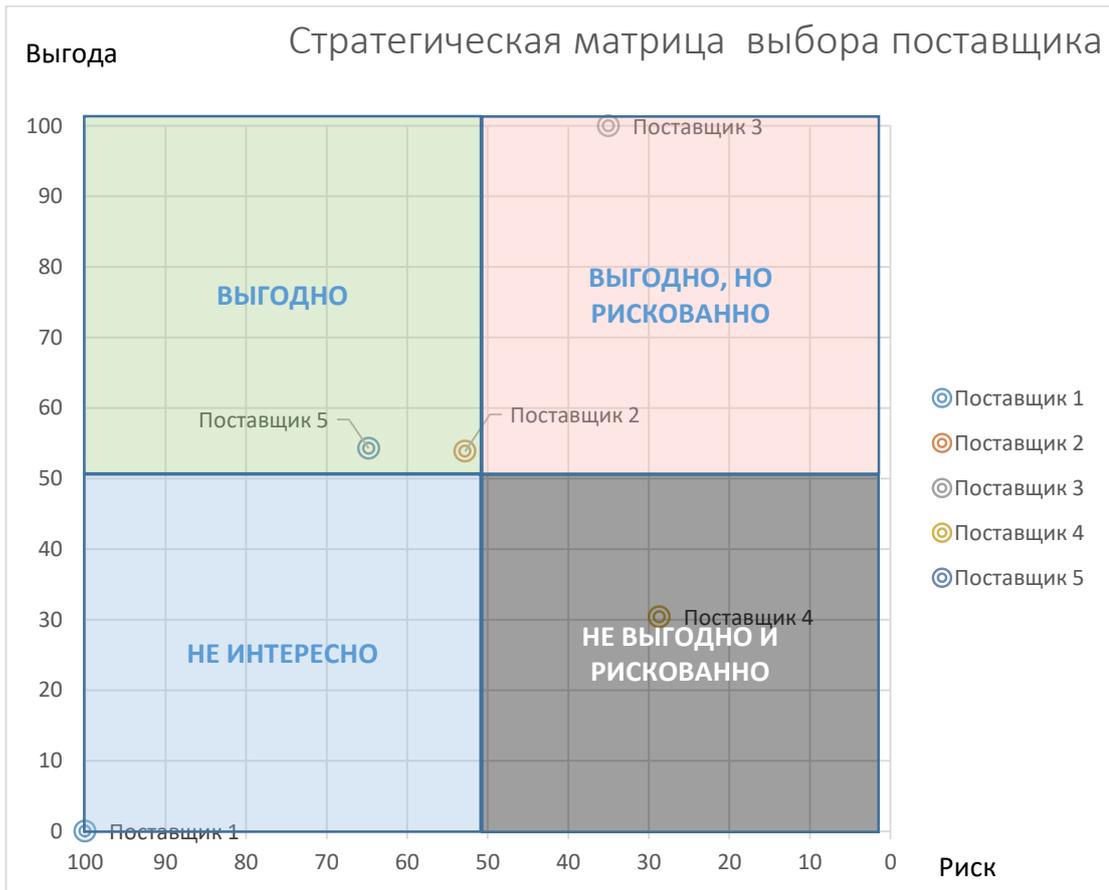


Рисунок 17 – Стратегическая матрица выбора поставщика

Теперь менеджер может принять управленческое решение относительно стратегической роли поставщика в зависимости от стратегии компании:

1) Поставщик 2 и Поставщик 4 признаны неоптимальными, так как имеются более интересные решения. В модели наиболее интересные решения лежат выше и левее;

2) Поставщик 1 не представляет интереса для компании из-за экономической неэффективности;

3) Поставщик 5 является наиболее выгодным и сбалансированным решением;

4) Поставщик 3 может быть выбран, если это стратегически оправдано – то есть экономия, которую можно достичь при работе с данным поставщиком, перевешивает высокие риски.

Таким образом, предложенная методика позволяет выбрать поставщика с учетом двух разнонаправленных критериев выбора: стоимостного и совокупности прочих факторов риска, а также стратегических приоритетов компании.

Аналогичный подход с графическим представлением оценки альтернатив можно найти у Г.Л. Бродецкого [Бродецкий, 2006]. Он рассматривает сравнение альтернатив в двухмерном «декартовом пространстве» «доход-риск» точки зрения отношения к риску ЛПР. Предложенный автором в данной главе подход аналогичен, но категория «отношение к риску ЛПР» заменяется на более конкретные и значимые с точки зрения управления закупками варианты стратегии формирования портфеля поставщиков, основанные на матрице Кралича.

В данной работе методика КМ была верифицирована с помощью исследования кейсов 5 компаний, дополнена новыми инструментами для анализа рынка и категорий, а также был разработан и апробирован [Burlakova, 2021] новый инструмент оценки поставщика и стратегического анализа, которые работают вместе и эффективно дополняют методику (Рисунок 18).

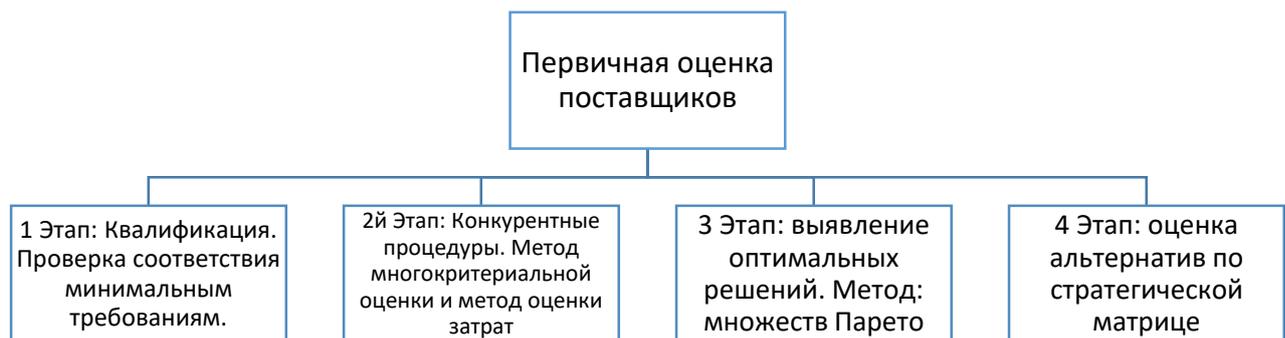


Рисунок 18 – Авторская методика первичной оценки поставщиков.

Таким образом, в данной главе предложено системное решение проблемы, выявленной в ходе глубинных интервью с представителями производственных предприятий, внедряющих КМ на предыдущем этапе: в традиционных системах оценки и выбора поставщика часто содержится противоречие между наиболее выгодным с точки зрения цены вариантом и наиболее приемлемым с точки зрения стратегических приоритетов компании, в основе которых лежат нефинансовые аспекты. Это приводит к необходимости дополнительных согласований, принятия управленческого решения руководителем более высшего звена.

Автором разработана и предложена авторская модель «стратегическая матрица выбора поставщика», которая позволяет выбрать поставщика с учетом двух разнонаправленных критериев выбора: стоимостного и совокупности прочих

факторов риска, а также стратегических приоритетов компании. Модель позволяет избежать необъективной оценки финансовых факторов, расширить спектр оцениваемых параметров тем предприятиям, которые концентрируются только на сравнении цен, а также привнести элемент стратегической оценки альтернатив в принятие решений о выборе поставщика, а значит, перейти на уровень стратегического сорсинга, который необходим при категорийном подходе.

3.3. Апробация «Стратегической матрицы выбора поставщика» в ходе категорийного проекта на производственном предприятии

В ходе реализации категорийного проекта на производственном предприятии мы ожидаемо столкнулись с трудностями обоснования выбранных поставщиков с помощью корпоративной методологии отбора, которая нацелена исключительно на выбор по наиболее низкой общей себестоимости. Здесь был протестирован разработанный и описанный в главе 3.2. инструмент «Стратегическая матрица выбора поставщика».

Рассмотрим кейс [Burlakova, 2021] выбора поставщика по Категории 5. Компания-производитель закупает Категорию 5 как компонент, который в небольшом количестве присутствует в рецептуре одного из продуктов компании. Нынешний поставщик является официальным дистрибьютором крупного немецкого производителя. В ходе работы с категорией поставок поступило 11 предложений от поставщиков, предлагающих Категорию 5 производства Германии, Китая и России.

При оценке по шкале риска использовались следующие критерии:

- a) Размер уставного капитала
- b) Действующий контракт (т.е. положительный опыт работы)
- c) Чистая прибыль за 2020 год
- d) Наличие специализированного сертификата качества
- e) Валютные риски

Используя предложенную методику, мы получили ранжирование заданных параметров поставщика по оцениваемому критерию от 0 до 1, где 1 присваивается наибольшему значению параметра (Таблица 25).

Таблица 25 Оценка по шкале рисков

Критерий	Range	weight	Пост.1	Пост. 2	Пост.3	Пост. 4	Пост. 5	Пост. 6	Пост. 7	Пост. 8	Пост. 9	Пост. 10	Пост. 11
Название образца			Обр.1	Обр. 2	Обр. 3	Обр. 4	Обр. 5	Обр. 6	Обр. 7	Обр. 8	Обр. 9	Обр. 10	Обр. 11
Размер уставного капитала	1	0,2	18000	18000	30000	15	10	10	10	10	20	10	10
Нормализация (max)			0,60	0,60	1,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Взвешенное			0,12	0,12	0,20	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Действующий контракт (т.е. положительный опыт работы)	1	0,2											
Бинарное			да	да	да	нет	нет						
Бинарное			1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0
Взвешенное			0,20	0,20	0,20	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Чистая прибыль за 2020 год	1	0,2											
Бинарное			141 000	141 000	436 000	224	808	119	119	119	6 100	17	414
Нормализация (max)			0,32	0,32	1,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,01	0,00	0,00
Взвешенное			0,06	0,06	0,20	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Наличие специализированного сертификата качества	1	0,2											
Бинарное			да	нет	да	да	нет	нет	нет	нет	нет	нет	нет
Бинарное			1	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0
Взвешенное			0,20	0,00	0,20	0,20	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Валютные риски	1	0,2	Европа	Европа	Азия	Азия	Россия	Россия	Россия	Россия	Азия	Азия	Россия
Бинарное			0,0	0,0	0,5	0,5	1,0	1,0	1,0	1,0	0,5	0,5	1,0
Взвешенное			0,00	0,00	0,10	0,10	0,20	0,20	0,20	0,20	0,10	0,10	0,20
Общие издержки	1	0,2	186,76	183,08	142,50	97,23	113,17	180,00	160,00	156,00	118,56	120,08	82,50
Нормализация (min)			0,00	0,04	0,42	0,86	0,71	0,06	0,26	0,30	0,65	0,64	1,00
Взвешенное			0,00	0,01	0,08	0,17	0,14	0,01	0,05	0,06	0,13	0,13	0,20
Сумма взвешенных оценок	5	100%	0,58	0,38	0,90	0,30	0,20	0,20	0,20	0,20	0,10	0,10	0,20
100-балльная шкала			58	38	90	30	20	20	20	20	10	10	20

Взвешенная сумма критериальных оценок представлена в виде оценки по столбальной шкале.

Далее была рассчитана себестоимость поставки Категории 5 каждым поставщиком. Модель кумулятивной оценки затрат также использует формулу нормализации, представляя распределение общих затрат по столбальной шкале (Таблица 26).

Таблица 26 Оценка по шкале выгоды

EUR	92												
USD	76												
Годовая потребность	100000												
RFQ Data	Пост.1	Пост. 2	Пост.3	Пост. 4	Пост. 5	Пост. 6	Пост. 7	Пост. 8	Пост. 9	Пост. 10	Пост. 11		
Валюта	EUR	EUR	USD	руб	руб	руб	руб	руб	USD	USD	руб		
Цена за шт., с НДС			2,25	116,67									
Цена за шт., без НДС, руб	2,03	1,99	1,88	97,23	113,17	180,00	160,00	156,00	1,56	1,58	82,50		
Цена за шт., без НДС, руб	186,76	183,08	142,50	97,23	113,17	180,00	160,00	156,00	118,56	120,08	82,50		
Общая стоимость за год	18 676 000	18 308 000	14 250 000	9 722 500	11 317 000	18 000 000	16 000 000	15 600 000	11 856 000	12 008 000	8 250 000		
Нормализация	0,00	0,04	0,42	0,86	0,71	0,06	0,26	0,30	0,65	0,64	1,00		
100-балльная шкала	0	4	42	86	71	6	26	30	65	64	100		

В ходе определения Парето оптимальных решений (Таблица 27) поставщики 3,4 и 11 были определены как оптимальные.

Таблица 27 Алгоритм определения Парето-оптимальных решений

	Шкалы	Пост. 1	Пост. 2	Пост. 3	Пост. 4	Пост. 5	Пост. 6	Пост. 7	Пост. 8	Пост. 9	Пост. 10	Пост. 11
	Шкала выгоды	0	4	42	86	71	6	26	30	65	64	100
	Шкала рисков	58	38	90	30	20	20	20	20	10	10	20
Шкала выгоды												
Пост. 1	0,00	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Пост. 2	3,53	0	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Пост. 3	42,45	0	0	1	2	2	0	0	0	2	2	2
Пост. 4	85,88	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	2
Пост. 5	70,58	0	0	0	2	1	0	0	0	0	0	2
Пост. 6	6,48	0	0	2	2	2	1	2	2	2	2	2
Пост. 7	25,67	0	0	2	2	2	0	1	2	2	2	2
Пост. 8	29,50	0	0	2	2	2	0	0	1	2	2	2
Пост. 9	65,41	0	0	0	2	2	0	0	0	1	0	2
Пост. 10	63,96	0	0	0	2	2	0	0	0	2	1	2
Пост. 11	100,00	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
Шкала рисков												
Пост. 1	58,46	1	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0
Пост. 2	38,46	2	1	2	0	0	0	0	0	0	0	0
Пост. 3	90,00	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0
Пост. 4	30,01	2	2	2	1	0	0	0	0	0	0	0
Пост. 5	20,04	2	2	2	2	1	0	0	0	0	0	0
Пост. 6	20,00	2	2	2	2	2	1	1	1	0	0	2
Пост. 7	20,00	2	2	2	2	2	1	1	1	0	0	2
Пост. 8	20,00	2	2	2	2	2	1	1	1	0	0	2
Пост. 9	10,29	2	2	2	2	2	2	2	2	1	0	2
Пост. 10	10,00	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2
Пост. 11	20,02	2	2	2	2	2	0	0	0	0	0	1
Попарное сравнение												
Пост. 1		Пост. 1	Пост. 2	Пост. 3	Пост. 4	Пост. 5	Пост. 6	Пост. 7	Пост. 8	Пост. 9	Пост. 10	Пост. 11
Пост. 2		Пост. 1	Пост. 2	Пост. 3	Пост. 4	Пост. 5	Пост. 6	Пост. 7	Пост. 8	Пост. 9	Пост. 10	Пост. 11
Пост. 3		Пост. 3	Пост. 3	Пост. 3	Пост. 4	Пост. 5	Пост. 3	Пост. 3	Пост. 3	Пост. 9	Пост. 10	Пост. 11
Пост. 4		Пост. 1	Пост. 2	Пост. 3	Пост. 4	Пост. 4	Пост. 4	Пост. 4	Пост. 4	Пост. 4	Пост. 4	Пост. 11
Пост. 5		Пост. 1	Пост. 2	Пост. 3	Пост. 4	Пост. 5	Пост. 5	Пост. 5	Пост. 5	Пост. 5	Пост. 5	Пост. 11
Пост. 6		Пост. 1	Пост. 2	Пост. 3	Пост. 4	Пост. 5	Пост. 6	Пост. 7	Пост. 8	Пост. 9	Пост. 10	Пост. 11
Пост. 7		Пост. 1	Пост. 2	Пост. 3	Пост. 4	Пост. 5	Пост. 7	Пост. 7	Пост. 8	Пост. 9	Пост. 10	Пост. 11
Пост. 8		Пост. 1	Пост. 2	Пост. 3	Пост. 4	Пост. 5	Пост. 8	Пост. 8	Пост. 8	Пост. 9	Пост. 10	Пост. 11
Пост. 9		Пост. 1	Пост. 2	Пост. 3	Пост. 4	Пост. 5	Пост. 6	Пост. 7	Пост. 8	Пост. 9	Пост. 9	Пост. 11
Пост. 10		Пост. 1	Пост. 2	Пост. 3	Пост. 4	Пост. 5	Пост. 6	Пост. 7	Пост. 8	Пост. 9	Пост. 10	Пост. 11
Пост. 11		Пост. 1	Пост. 2	Пост. 3	Пост. 4	Пост. 5	Пост. 11					
	Решение	Неопт.	Неопт.	оптимально	оптимально	Неопт.	Неопт.	Неопт.	Неопт.	Неопт.	Неопт.	оптимально

Далее эти решения были оценены с помощью «Стратегической матрицы» (Рисунок 19).

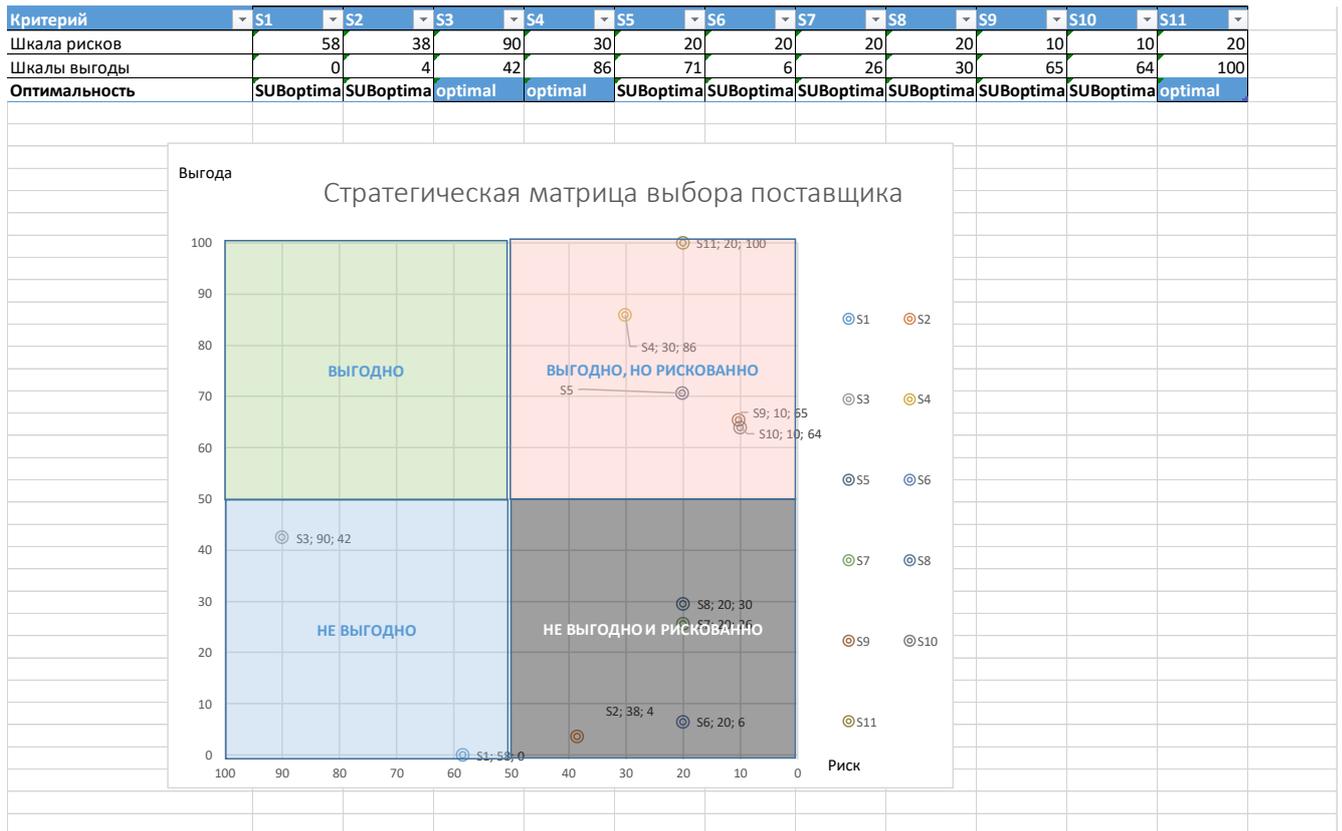


Рисунок 19 – Стратегическая матрица выбора поставщика

Согласно матрице, поставщик S3 не несет рисков, но также и не приносит выгод. Таким образом, выбор был сделан между поставщиками S4 и S11, и было решено разделить между ними объемы поставок для обеспечения страхования рисков.

В ходе проекта стало очевидно, что некоторые существующие управленческие инструменты, такие как матрица Кралича, должны быть адаптированы для использования производственными компаниями: сделаны более формализованными, измеримыми (получить количественную шкалу для оценки). Также необходимо формализовать обоснование стратегических решений. Поэтому новая количественная модель выбора поставщиков на основе матрицы Кралича, которая сочетает в себе оценку рисков и цели снижения затрат, может быть взята на вооружение.

Категория, на которой тестировалась модель, показала наиболее значительные результаты по экономии и по страхованию рисков в процессе

реализации проекта по внедрению категорийного подхода. Замена поставщика одного из ключевых видов импортного сырья с европейского на отечественного производителя существенно повысила устойчивость к рискам и вызовам будущих периодов. Кроме того, в ходе проекта были найдены и приняты ряд других стратегически важных решений по изменению пула импортных поставщиков.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В результате проведенного исследования были получены следующие выводы и результаты: сформулировано теоретическое обоснование рассмотрения КМ на производстве как отдельного направления менеджмента, обособленно от классического КМ в рознице. Полученные выводы о последовательности внедрения КМ на производственных предприятиях и необходимых этапах такого внедрения согласуются имеющимися теоретическими и практическими исследованиями в области традиционного категорийного менеджмента. При этом выделены дополнительные этапы, характерные только для применения этого подхода на производственных предприятиях. Определен алгоритм внедрения КМ на производстве и его инструментарий.

В ходе исследования была выявлена проблема противоречия между факторами себестоимости и риска при выборе поставщика, которая весьма актуальна для практики коммерческих закупок в целом, и особенно при внедрении категорийного менеджмента, как стратегического подхода к управлению закупками. Для ее решения разработан методический подход к двухпараметрической оценке поставщиков с учетом ценовых факторов и факторов риска, предложен новый инструмент для принятия решений о выборе поставщика с учетом корпоративной стратегии.

В результате диссертационного исследования были получены теоретические и практические выводы и результаты:

- 1) Проанализированы сходства и отличия в применении КМ к закупкам торговых и производственных предприятий, и обоснована необходимость разработки особого алгоритма и подбора соответствующих инструментов для применения КМ на производственном предприятии. Предложено авторское определение категорийного подхода, как варианта применения к производственному предприятию практики категорийного менеджмента, используемого традиционно для управления ассортиментом торговых компаний.

2) Разработана методика применения категорийного подхода на производственном предприятии, включающая алгоритм внедрения и соответствующий методический инструментарий из спектра инструментов современного менеджмента, позволяющая предприятиям без помощи сторонних консультантов получить значимый экономический эффект, путем оптимизации работы с категориями товаров и принятия решений о выборе поставщиков.

3) Разработана авторская модель «стратегическая матрица выбора поставщика», позволяющая выбрать поставщика с учетом двух разнонаправленных критериев выбора: стоимостного и совокупности прочих факторов риска, а также стратегических приоритетов компании. Модель позволяет избежать необъективной оценки финансовых факторов, расширить спектр оцениваемых параметров тем предприятиям, которые концентрируются только на сравнении цен, а также привнести элемент стратегической оценки альтернатив в принятие решений о выборе поставщика, а значит, перейти на уровень стратегического сорсинга, который необходим при категорийном подходе.

4) Произведена апробация предложенного алгоритма и методического инструментария по внедрению категорийного подхода, а также авторской модели стратегического выбора поставщика, путем проведения категорийного проекта в отделе закупок крупного производственного предприятия.

Рекомендации и перспективы дальнейшей разработки темы

В процессе внедрения категорийного подхода на производственных предприятиях необходимо вводить необходимые штатные единицы категорийных менеджеров, для которых предусмотрено время для выполнения соответствующих должностных задач. Попытки возложить категорийные проекты на линейных менеджеров и специалистов, занятых операционными закупками, ведет к слабым финансовым результатам процесса, разочарованию в идее КМ и росту недовольства исполнителей. Также для успешной реализации проекта необходима организационная поддержка топ-менеджмента компании, без которой невозможно отвлечение специалистов отдела закупок и других подразделений на задачи

категорийных команд, а также принятие ряда нетипичных для организации решений, проведение испытаний, выездных переговоров и прочее.

Конфликт между традиционной ориентацией на выбор наименьшей совокупной стоимости и необходимостью стратегического подхода к выбору поставщика с учетом возможных рисков требует проработки механизма принятия решений либо внедрения дополнительных инструментов, типа предложенной автором «стратегической матрицы выбора поставщика».

Результаты, полученные в результате данного исследования, не могут быть применены для управления поставщиками при закупке услуг, поскольку специфика таких закупок требует проведения дополнительных исследований.

Результаты применения стратегической матрицы выбора поставщика, как и любого инновационного инструмента, должны быть подвергнуты критическому анализу с учетом особенностей экономической ситуации.

Результаты проведенной исследовательской работы позволяют прийти к выводу о потенциальной высокой эффективности категорийного подхода на производственных предприятиях, о необходимости формализации и популяризации его методики путем издания книг, проведения обучающих семинаров для работников предприятий, включения данной темы в структуру курсов логистических программ ВУЗов.

Успешное внедрение предложенной методики и инструментария на крупном производственном предприятии, с получением ощутимых финансовых результатов, говорит о потенциальных экономических и стратегических выгодах от применения данного подхода для предприятий, работающих в сфере материального производства, независимо от их размера и направления деятельности.

Перспективными направлениями научных исследований в рамках данной темы являются:

– Уточнение методики КМ путем интернационализации исследования, и расширения выборки предприятий.

- Теоретическое обоснование методического инструментария КМ, широко применяемого на практике.
- Изучение методики КМ применительно к сфере услуг.
- Развитие математического аппарата предложенного инструмента стратегического сорсинга «Стратегическая матрица выбора поставщика».

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Атаева А. Категорийный менеджмент в закупках как инструмент повышения эффективности снабжения предприятия: опыт ОАО «Камаз» [Электронный ресурс]. URL: <http://www.up-pro.ru/library/logistics/systems/ketegoriynuj-management.html>.
2. Бауэрсокс Д.Д., Клосс Д.Д. Логистика: интегрированная цепь поставок. Москва: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2005. 640 с.
3. Бродецкий Г.Л. Моделирование логистических систем. Москва: Вершина, 2006. 376 с.
4. Бродецкий Г.Л., Эльяшевич И.П., Мазунина О.А. Выбор оптимальной стратегии закупок при многих критериях , с учетом рентабельности собственного капитала компании // 2013. Т. 5. № 58.
5. Бурлакова И.В. Методологии оценки и выбора поставщика в контексте ценностей организации . Работа над ошибками // 2017. Т. 2. № 79. С. 129–140.
6. Бурлакова И.В. Комбинированная методика выбора поставщика на основе объединения методов многокритериальной и стоимостной оценки с инструментариумом стратегического принятия решений // Логистика и управление цепями поставок. 2021. Т. 1. № 102. С. 23–32.
7. Бурлакова И.В., Карх Д.А., Ружанская Л.С. Применение категорийного менеджмента в процессе закупок на производственных предприятиях // Управленец. 2019. Т. 10. № 6. С. 54–66.
8. Буянова Е. и др. Категорийный менеджмент. Теория и практика в России. Комитет по управлению спросом, ECR-Rus. , 2008.
9. Вагнер Ш.М. Управление поставщиками. Москва: КИА Центр, 2006. 128 с.
10. Варли Р., Рафик М. Основы управления розничной торговлей. Москва: Издательский Дом Гребенникова, 2005. 456 с.
11. Васюченко Л.П. Потребительная стоимость как система // Экономическая наука сегодня. 2019. Т. 10.
12. Глазунова О.А., Сорокина Е.С., Чмирева Е.В. Экспертная оценка приоритетности выбора поставщика на основе метода анализа иерархий // Научный результат. 2017. Т. 2. № 4. С. 39–49.
13. Дыбская В.В., Сергеев В.И. С.А.Н. Логистика. Полный курс МВА. : Москва: Эксмо, 2014. 944 с.
14. Зотов В.В. Ассортиментная политика фирмы. Москва: Эксмо, 2006. 240 с.
15. Зырянов А.В. От управления материалодвижением до логистики: генезис научного направления и школ // Известия УрГЭУ. 2002. Т. 5. С. 124–137.

16. Ильенкова К.М. Внедрение категорийного менеджмента в традиционной рознице // Вестник Московского университета. 2018. № 3. С. 124–145.
17. Казакова Н.В. Современный этап развития товароведения // Научные труды Вольного экономического общества России. 2006.
18. Коготов В.В. Критерии идентификации крупных предприятий в национальной экономике // Экономический журнал. 2011. № 23.
19. Козин С. Квалиметрическая модель оценки полезности поставщика товаров и услуг // Поволжский торгово-экономический журнал. 2010. Т. 3. С. 38–47.
20. Козлов В. Проект категорийных стратегий: как производств, снабженцы и закупщики будут принимать совместные решения [Электронный ресурс]. URL: <http://www.up-pro.ru/library/logistics/procurement/kategorijnye-strategii.html>.
21. Котлер Ф. Основы маркетинга. Краткий курс. : Издательский дом «Вильямс», 2007. 656 с.
22. Кочнева К.А. Проблемы управления народным хозяйством СССР в 1965 – 1966 гг. на материалах Министерства легкой промышленности СССР // Государственное управление. Электронный вестник. 2008. № 15.
23. Краморенко Г. Эволюция закупок: по каким правилам СХК ведет закупочную деятельность [Электронный ресурс]. URL: <http://www.up-pro.ru/library/logistics/procurement/evoluciya-zakupok.html>.
24. Крещенко О.В. Исследование возникновения и развития концепции категорийного менеджмента // Экономика России: реалии и перспективы развития Материалы Международной научной конференции, молодых ученых и преподавателей вузов. , 2018. С. 395–404.
25. Кристофер М., Пэк Х. Маркетинговая логистика. Москва: Технологии, 2005. 200 с.
26. Лагуткин В.М., Соколов Р.Г. Комплексное снабжение: проблемы, перспективы. Москва: Экономика, 1989. 157 с.
27. Линдерс М.Р. Управление снабжением и запасами. СПб: ООО «Издательство Полигон», 1999. 768 с.
28. Лукинский В.С. Модели и методы теории логистики. СПб: Питер, 2008. 448 с.
29. Мазунина О.А. Особенности многокритериальной оптимизации закупок с учетом возможности проведения торгов // 2011. С. 58–63.
30. Малышкина О. От стратегии к тактике: как категорийный менеджмент помогает экономить деньги акционеров [Электронный ресурс]. URL: <http://www.up-pro.ru/library/logistics/procurement/kategorijnyj-management.html>.

31. Нагапетьянц Н.А., Шульгин Ю.Г., Смирнов. А.И. Совершенствование материально-технического снабжения в машиностроении. Москва: Машиностроение, 1990. 207 с.
32. Ногин В.Д. Линейная свертка критериев в многокритериальной оптимизации // Искусственный интеллект и принятие решений. 2014. Т. 4. С. 73–82.
33. Подиновский В.В. Идеи и методы теории важности критериев. , 2019. 104 с.
34. Подиновский В.В., Потапов М.А. Метод взвешенной суммы критериев в анализе многокритериальных решений: pro et contra // Бизнес-информатика. 2013. Т. 3. № 25. С. 41–48.
35. Попенкова Д.К. Эволюция категорийного менеджмента // Международный научно-исследовательский журнал. 2015. Т. 42. № 11. С. 77–79.
36. Поповиченко И.В. Анализ возможности внедрения категорийного менеджмента в деятельность производственно-торговых предприятий // Европейський вектор економічного розвитку. 2014. Т. 17. № 2. С. 185–192.
37. Рабинович И.А. Экономика и управление материальными ресурсами в народном хозяйстве. Киев: Выща школа, 1988. 422 с.
38. Сергеев В.И., Белов Л.Б., Дыбская В.В. Корпоративная логистика. 300 ответов на вопросы профессионалов. Москва: ИНФРА-М, 2005. 976 с.
39. Сергеев В.И., Будрина Е.В., Домнина С.В. Корпоративная логистика в вопросах и ответах. Москва: ИНФРА-М, 2014. 634 с.
40. Смирнов К.А., Голиков Е.А. 13. Смирнов, Ким Алексеевич. Сборник задач по нормированию и рациональному использованию материальных ресурсов. Москва: Высшая школа, 1990. 191 с.
41. Снегирева В.В. Розничный магазин. Управление ассортиментом по товарным категориям. СПб: Питер, 2006. 416 с.
42. Степанов В.И. Логистика в «РЭУ им. Г.В. Плеханова»: история развития, перспективы // Российское предпринимательство. 2018. Т. 19. № 4. С. 1201–1211.
43. Сток Д.Р., Ламберт Д.М. Стратегическое управление логистикой. Москва: ИНФРА-М, 2005. 797 с.
44. Сысоева С., Бузукова Е. Категорийный менеджмент: управление ассортиментом в рознице. Санкт-Петербург: Питер, 2016. 400 с.
45. Уэбстер Ф. Основы промышленного маркетинга. Москва: Издательский Дом Гребенникова, 2005. 416 с.
46. Фасоляк Н.Д. Экономика, организация и планирование материально-технического снабжения и сбыта: учебник для вузов по специальности «Экономика и планирование материально-технического снабжения». Москва: Экономика, 1980. 367 с.

47. Чирков И., Барков А. Организация материально-технического снабжения металлургического предприятия. Опыт работы Кузнецкого металлургического комбината им. И.В. Сталина. Москва: , 1953. Вып. Металлурги. 84 с.
48. Шарошкин Н.А., Кузьмина Т.Н. Государственная политика в области развития торговли. 1933-1937 гг. (по материалам Поволжья) // Известия ПГУ им. В.Г. Белинского. 2008. Т. 13. С. 155–161.
49. Шомштейн А.А. Материально-техническое снабжение на предприятиях и в производственных объединениях. Рига: Авотс, 1987. 316 с.
50. Щербакова Т.И. Реформа управления промышленностью 1957-1964 гг.: проблемы осуществления и результаты // Экономическая история. 2010. Т. 2.
51. Aastrup J., Grant D., Bjerre M. Value creation and category management through retailer–supplier relationships // Int. Rev. Retail. Distrib. Consum. Res. 2007. Т. 17. № 5. С. 523–541.
52. ACNielsen. Category management: Positioning your Organization to Win. : McGraw-Hill, 1993. 176 с.
53. Anderson M.G., Katz P.. Strategic sourcing // Int. J. Logist. Manag. 1998. Т. 9. № 1. С. 1–13.
54. Apte A. и др. Implementing category management of services – a new methodology // J. Public Procure. 2019. Т. 19. № 2. С. 165–183.
55. Araujo, Muzas S. Category Management In Marketing And Purchasing: Formal Structure As Representation And Adaptation // Interaction, Relationships And Networks: Past - Present - Future. , 1995. С. 67–94.
56. Arkader R., Ferreira C.F. Category Management initiatives from the retailer perspective: a study in the Brazilian grocery retail industry // J. Purch. Supply Manag. 2004. № 10. С. 41–51.
57. Bäckstrand J. и др. Purchasing process models: Inspiration for teaching purchasing and supply management // J. Purch. Supply Manag. 2019. Т. 25. № 5. С. 100577.
58. Barbarosoglu G., Yazgac T. An application of the analytic hierarchy process to the supplier selection problem // Prod. Invent. Manag. J. 1997. Т. 38. № 1. С. 14–21.
59. Bauer J.C., Kotouc A.J., Rudolph T. What constitutes a “good assortment”? A scale for measuring consumers’ perceptions of an assortment offered in a grocery category // J. Retail. Consum. Serv. 2012. Т. 19. № 1. С. 11–26.
60. Beneke J. Are Consumers Really Bewildered by Overchoice? An Experimental Approach to the Tyranny of “Too Much” // J. Food Prod. Mark. 2015. Т. 21. № 1. С. 90–101.
61. Beneke J., Cumming A., Jolly L. The effect of item reduction on assortment satisfaction—A consideration of the category of red wine in a controlled retail setting // J. Retail. Consum. Serv. 2013. Т. 20. № 3. С. 282–291.

62. Bensaou M. Portfolios of buyer-supplier relationships // MIT Sloan Manag. Rev. 1999. T. 40. № 2. C. 35–44.
63. Boer L. De, Labro E., Morlacchi P. A review of methods supporting supplier selection // European Journal of Purchasing & Supply Management. 2001. T. 7. № 2. C. 75–89.
64. Bräkling E., Oidtmann K. Power in Procurement. Wiesbaden: Gabler Verlag, 2012.
65. Burlakova I., Ruzhanskaya L. Developing a Methodology for Category Management in Manufacturing Companies // Proceedings of the International Conference on Industrial Engineering and Operations Management. Rome, Italy: , 2020.
66. Burlakova I.V. Applying an integrated methodology of Supplier Selection with a Kraljic Matrix-based Strategic Decision-Making Tool // Turkish Online J. Qual. Inq. 2021. T. 12. № 6. C. 146–155.
67. Burlakova I.V., Ruzhanskaya L.S. Category Management in Manufacturing companies: new application of an old retail practice // Int. J. Adv. Sci. Technol. 2020b. T. 29. № 8. C. 2099–2107.
68. Cadeaux J., Yee L. Performance effects of category assortment and stock allocation decisions for a cash-and-carry wholesaler // Int. Rev. Retail. Distrib. Consum. Res. 2013. T. 23. № 5. C. 537–552.
69. Carlsson M. Strategic Sourcing and Category Management Lessons Learned at Ikea Kogan Page. Kindle Edition. : Kogan Page, 2019. Вып. 2nd edition. 296 с.
70. Casteran G., Chrysochou P., Meyer-Waarden L. Brand loyalty evolution and the impact of category characteristics // Marketing Letters. 2019. T. 30. № 1. C. 57–73.
71. Christopher M., Peck H. Building the Resilient Supply Chain // Int. J. Logist. Manag. 2004. T. 15. № 2. C. 1–14.
72. Chun D., Cadeaux J. How supplier category management policy influences category sales performance // Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics. 2010. T. 22. № 2. C. 222–231.
73. Cordell A., Thompson I. The Category Management Handbook. : Routledge, 2018. Вып. 1st editio. 210 с.
74. Dass M., Kumar P. Assessing category vulnerability across retail product assortments // International Journal of Retail & Distribution Management. 2012. T. 40. № 1. C. 64–81.
75. Deshmukh A.J., Chaudhari A.A. A Review for Supplier Selection Criteria and Methods. , 2011. C. 283–291.
76. Dickson G.W. An Analysis Of Vendor Selection Systems And Decisions // J. Purch. 1966. T. 2. № 1. C. 5–17.
77. Dupre K., Gruen T.W. The use of category management practices to obtain a sustainable competitive advantage in the fast-moving-consumer-goods industry // J. Bus. In-dustrial Mark. 2004. T. 19. № 7. C. 444–459.

78. Dussart C. Category management: Strengths, limits and developments // *Eur. Manag. J.* 1998. T. 16. № 1. C. 50–62.
79. Dutta P., Jaikumar B., Arora M.S. Applications of data envelopment analysis in supplier selection between 2000 and 2020: a literature review. : Springer US, 2021.
80. Ellram L.M. Total cost of ownership: An analysis approach for purchasing // *Int. J. Phys. Distrib. Logist. Manag.* 1995. T. 25. № 8. C. 4–23.
81. Flyvbjerg B. Five Misunderstandings About Case-Study Research // *Qual. Res. Pract.* 2011. № June. C. 390–404.
82. Frankel R., Naslund D., Bolumole Y. THE “WHITE SPACE ” OF LOGISTICS RESEARCH : // 2005. T. 26. № 2. C. 185–209.
83. Garza de León M. Category-Led Supply Management with a Supplier Lifecycle Approach: A Case Study. , 2012.
84. Gelderman C.J., Weele A.J. Van. Strategic direction through purchasing portfolio management: a case study // *J. Supply Chain Manag.* 2002. T. 38. № 1. C. 30–37.
85. Glas A.H., Meyer M.M., Eßig M. Covid-19 attacks the body of purchasing and supply management: A medical check of the immune system // *J. Purch. Supply Manag.* 2021. T. 27. № 4.
86. Goic M., Bosch M., Castro J.P. Detecting inefficiently managed categories in a retail store // *J. Oper. Res. Soc.* 2015. T. 66. № 1. C. 160–171.
87. González-Benito J. A theory of purchasing’s contribution to business performance // *J. Oper. Manag.* 2007. T. 25. № 4. C. 901–917.
88. González-Benito Ó., Martínez-Ruiz M.P., Mollá-Descals A. Retail pricing decisions and product category competitive structure // *Decis. Support Syst.* 2010. T. 49. № 1. C. 110–119.
89. Gooner R.A., Morgan N.A., Perreault W.D. Is Retail Category Management Worth the Effort (and Does a Category Captain Help or Hinder)? // 2011. T. 75. № 5. C. 18–33.
90. Grosso M., Möllering G., Zerbini F. Mediated category management: How third parties enable the implementation of buyer-seller collaboration // *Finanza, marketing e produzione : rivista di economia d’impresa dell’Università Bocconi.* , 2009. C. 11–28.
91. Hall J.M., Kopalle P.K., Krishna A. Retailer Dynamic Pricing and Ordering Decisions: Category Management versus Brand-by-Brand Approaches // *J. Retail.* 2010. T. 86. № 2. C. 172–183.
92. Hamister J.W., Fortsch S.M. Cumulative impact of category management on small retailers // *Int. J. Retail Distrib. Manag.* 2016. T. 44. № 7. C. 680–693.
93. Han S. и др. Category role aided market segmentation approach to convenience store chain category management // *Decis. Support Syst.* 2014. T. 57. № 1. C. 296–308.

94. Heikkilä J., Kaipia R. Purchasing Category Management—From Analyzing Costs to a Proactive Management Practice // IPSERA Conf. Wiesbad. 2009. № June 2016. C. 1–18.
95. Heikkilä J., Kaipia R., Ojala M. Purchasing Category Management: Providing Integration between Purchasing and Other Business Functions // *Int. J. Procure. Manag.* 2018. T. 5. № 11. C. 533–550.
96. Henderson B.D. The coming revolution in purchasing // *J. Purch. Mater. Manag.* 1975. T. 11. № 2. C. 44–46.
97. Hesping F.H., Schiele H. Purchasing strategy development: A multi-level review // *J. Purch. Supply Manag.* 2015. T. 21. № 2. C. 138–150.
98. Hill R.P., Nydick R.J. Using the analytic hierarchy process to structure the supplier selection procedure // *Int. J. Purch. Mater. Manag.* 1992. T. 28. № 2. C. 31–36.
99. Hutchins R. Category management in the food industry: a research agenda // *Br. Food J.* 1997. T. 99. № 5. C. 177–180.
100. Hyvönen S. и др. Exploring the effects of manufacturers' influence strategies and control on category performance in the grocery goods sector // *Int. Rev. Retail. Distrib. Consum. Res.* 2010. T. 20. № 3. C. 311–333.
101. Jacka J.M., Keller P.J. Business process mapping: improving customer satisfaction. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc., 2009. 336 с.
102. Karampatsa M., Grigoroudis E., Matsatsinis N. State-of-the-art literature review on scientific models for Retail Category Management // 5th International Symposium and 27th National Conference on Operational Research by the Hellenic Operational Research Society (HELORS). , 2010.
103. Kraljic P. Purchasing Must Become Supply Management // *Harv. Bus. Rev.* 1983. № September-October. C. 109–117.
104. Lamberson L.R., Diederich D., Wuori J. Quantitative vendor evaluation // *J. Purch. Mater. Manag.* 1976. T. 12. № 1. C. 19–28.
105. Landale K.A.F. и др. Using analytics to inform category management and strategic sourcing // *J. Def. Anal. Logist.* 2018. T. 1. № 2. C. 151–171.
106. Lee D.M., Drake P.R. A portfolio model for component purchasing strategy and the case study of two South Korean elevator manufacturers // *Int. J. Prod. Res.* 2010. T. 48. № 22. C. 6651–6682.
107. Liddick C. Category Management: How To Establish A Winning Category Strategy. : Kindle Edition, 2021. 55 с.
108. Lindblom A. и др. Suppliers' Ability to Control Category Management Activities in Supplier-retailer Relationships Empirical Evidence from Finland and Sweden // Annual IMP Conference. Manchester: , 2007.
109. Lindblom A. и др. Suppliers' roles in category management: A study of supplier–retailer relationships in Finland and Sweden // *Ind. Mark. Manag.* 2009. № 38. C. 1006–1013.

110. Lindblom A., Olkkonen R. An analysis of suppliers' roles in category management collaboration // *J. Retail. Consum. Serv.* 2008. № 15. С. 1–8.
111. Luzzini D. и др. A transaction costs approach to purchasing portfolio management // *Int. J. Oper. Prod. Manag.* 2012. Т. 32. № 9. С. 1015–1042.
112. Mihalkova B., Pruzinsky M. Category Management – Project Implementation in E-Shop // *Procedia Econ. Financ.* 2015. С. 267–275.
113. Moliné J.I., Coves A.M. Supplier Evaluation and Selection: A Review of the literature since 2007 // 2014. С. 217–223.
114. Montgomery R.T., Ogden J.A., Boehmke B.C. A quantified Kraljic Portfolio Matrix: Using decision analysis for strategic purchasing // *J. Purch. Supply Manag.* 2018. Т. 24. № 3. С. 192–203.
115. Mummalaneni V., Dubas K.M., Chao C. Chinese purchasing managers' preferences and trade-offs in supplier selection and performance evaluation // *Ind. Mark. Manag.* 1996. Т. 25. № 2. С. 115–124.
116. Narasimhan R. An analytical approach to supplier selection // *J. Purch. Mater. Manag.* 1983. Т. 19. № 1. С. 27–32.
117. Nielsen A., Karolefski J., Heller A. The Evolution of Category Management and the New State of the Art // *Consumer-Centric Category Management* / под ред. А. Nielsen, J. Karolefski, А. Heller. Hoboken, NJ, USA: John Wiley & Sons, Inc., 2015. С. 13–32.
118. Nikookar E., Varsei M., Wieland A. Gaining from disorder: Making the case for antifragility in purchasing and supply chain management // *J. Purch. Supply Manag.* 2021. Т. 27. № 3. С. 100699.
119. Nygård Ø. Category Management Simplified: The 9 most important steps to take to implement true Category Management and realize Benefits. , 2017. 60 с.
120. O'Brien J. Category Management in Purchasing. : Kogan Page, Kindle Edition, 2019. Вып. 4th editio. 497 с.
121. Olsen R.F., Ellram L.M. A portfolio approach to supplier relationships // *Ind. Mark. Manag.* 1997. Т. 26. № 2. С. 101–113.
122. Padhi S.S., Wagner S.M., Aggarwal V. Positioning of commodities using the Kraljic Portfolio Matrix // *J. Purch. Supply Manag.* 2012. Т. 18. № 1. С. 1–8.
123. Pan A.C. Allocation of order quantity among suppliers // *J. Purch. Mater. Manag.* 1989. Т. 25. С. 36–39.
124. Rashid S., Mattila H. Study on the Scope and Opportunities of Category Management for Aligning the Supplier-Retailer Business Strategy // *South Asian J. Manag.* 2011. Т. 18. № 4. С. 62–89.
125. Rendon R.. Commodity sourcing strategies: processes, best practices, and defense initiatives // *J. Contract Manag.* 2005. Т. 3. № 1. С. 7–20.
126. Sandell K. Olfactory cues and purchase behavior: consumer characteristics as moderators // *Eur. J. Mark.* 2019. Т. 53. № 7. С. 1378–1399.

127. Schuh C. и др. Das Einkaufsschachbrett: Mit 64 Ansätzen Materialkosten senken und Wert schaffen. Wiesbaden, Germany: Gabler Verlag, 2008. 191 с.
128. Schuh C., Bremicker M. Der Einkauf als Margenmotor. Wiesbaden: Gabler Verlag, 2005.
129. Shen R. Notice of Retraction: Study on specialty in category management of online retail // 2011 International Conference on E-Business and E-Government (ICEE). : IEEE, 2011. С. 1–4.
130. Sinha A., Sahgal A., Mathur S.K. Practice Prize Paper —Category Optimizer: A Dynamic-Assortment, New-Product-Introduction, Mix-Optimization, and Demand-Planning System // *Mark. Sci.* 2013. Т. 32. № 2. С. 221–228.
131. Siying W., Jinlong Z., Zhicheng L. A supplier-selecting system using a neural network // *IEEE International Conference on Intelligent Processing Systems*. NY: , 1997. С. 468–471.
132. Stank T.P. и др. New Frontiers in Logistics Research : Theorizing at the Middle // *J. Bus. Logist.* 2017. Т. 31. № 1. С. 6–17.
133. Steiner R.L. Category management – A Pervasive New Vertical / Horizontal Format // *Antitrust Mag.* 2001. С. 77–81.
134. Tahriri F. и др. A review of supplier selection methods in manufacturing industries // *Suranaree J. Sci. Technol.* 2008. Т. 1. № 1. С. 201–208.
135. Talluri S., Narasimhan R. A methodology for strategic sourcing // *Eur. J. Oper. Res.* 2004. Т. 154. С. 236–250.
136. Timmerman E. An approach to vendor performance evaluation // *J. Purch. Mater. Manag.* 1986. Т. 22. № 4. С. 2–8.
137. Turner I. An independent system for the evaluation of contract tenders // *J. Oper. Res. Soc.* 1988. Т. 39. № 6. С. 551–561.
138. Varley R. Retail Product Management. London: Routledge, 2014. Вып. 3rd. 324 с.
139. Verra G.J. Category management – a matter of joint optimization // *Breukelen Nijenrode Res. Pap. Ser.* 1997. С. 122.
140. Voleti S., Gangwar M., Kopalle P.K. Why the Dynamics of Competition Matter for Category Profitability // *J. Mark.* 2017. Т. 81. № 1. С. 1–16.
141. Weber C.A., Current J.R., Benton W.C. Vendor selection criteria and methods // *Eur. J. Oper. Res.* 1991. Т. 50. № 1. С. 2–18.
142. Weber C.A., Current J.R., Desai A. Non-cooperative negotiation strategies for vendor selection // *Eur. J. Oper. Res.* 1998. Т. 108. С. 208–223.
143. Weber C.A., Desai A. Determination of paths to vendor market efficiency using parallel coordinates representation: A negotiation tool for buyers // *Eur. J. Oper. Res.* 1996. Т. 90. С. 142–155.
144. Weber C.A., Ellram L.M. Supplier selection using multi objective programming: A decision support systems approach // *Int. J. Phys. Distrib. Logist. Manag.* 1993. Т. 23. № 2. С. 3–14.

145. Weele A. van. Purchasing and Supply Chain Management. : Cengage, 2018. Вып. 7. 400 с.
146. Womack J.P., Jones D.T. Lean Thinking. : Free Press, 2003. 734 с.
147. Yang S., Li L. Personalization in Dynamic Assortment Planning: An Analysis Based on Multi-Agent Simulation Method // 2017 5th International Conference on Enterprise Systems (ES). : IEEE, 2017. С. 157–162.
148. Yin R.K. Case Study Research: Design and Methods. , 2003. 181 с.
149. Zikmund W.G. и др. Business Research Methods. : Cengage Learning, 2016. Вып. 8. 746 с.

ПРИЛОЖЕНИЕ А. АНКЕТА ПО КАТЕГОРИЙНОМУ МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПРОИЗВОДСТВЕ.

Раздел 1. Вопросы о компании респондента

1. Ваша должность в компании?

- руководитель (начальник) отдела закупок (снабжения)
- исполнительный директор
- коммерческий директор
- директор по закупкам
- ведущий специалист по закупкам
- специалист (менеджер) по закупкам
- категорийный менеджер
- руководитель группы закупок
- другое

2. Сколько человек работает в компании?

- менее 100
- от 100 до 500
- от 500 до 1000
- более 1000

1. Сколько человек работает в отделе закупок?

- 0–3
- 4–10
- 11–20
- 21–50
- Более 50

2. Каков месячный бюджет закупок вашей компании?

- До 10 млн р
- 10–50 млн.р.
- 50–100 млн. р
- 100–500 млн. р
- Более 500 млн. р

3. Как вы можете охарактеризовать отдел закупок в компании?

- У нас нет отдела закупок, каждое подразделение (сотрудник) самостоятельно закупает товары для своих нужд
- У нас большая часть товаров закупается централизованно через отдел закупок
- У нас почти все товары закупаются централизованно отделом закупок
- У нас несколько подразделений компании в регионах, в каждом есть свой независимый отдел закупок
- У нас закупки централизованы, в каждом региональном подразделении компании отдел закупок подчиняется головному офису
- Другое

4. Как можно описать стадию внедрения КМ в вашей компании?

- Мы провели краткосрочный проект по внедрению и больше к этому не возвращались.
- Мы внедриli категорийный менеджмент в наши бизнес-процессы на регулярной основе
- КМ у нас не внедряли.
- Другое

Раздел 2. Общие вопросы о применении категорийного менеджмента в компании

1. Категорийный проект поддерживается руководством компании?

- Да, проект инициировали и поддерживают топ-менеджеры/владельцы компании.
- Да, проект был инициирован отделом закупок, руководство/владельцы компании его одобрили и поддерживают.
- Нет, инициатива идет от руководства отдела закупок. Официальной поддержки от руководства компании нет.
- Другое

2. Закреплен ли документально статус категорийного проекта (приказ, стандарт, положение)?

- Да
- нет

3. Есть ли у вас четкая и понятная методика проведения категорийных проектов?

- Да, методику разработали руководители предприятия/отдела закупок.
- Да, методику дали нам внешние консультанты/партнеры.
- Да, методику разработали сотрудники отдела закупок.
- Нет, но мы находимся в процессе ее разработки.
- Нет, мы делаем все согласно своим представлениям.
- Нет методики.
- Нет, и мы плохо представляем, что именно нужно делать.
- Другое

4. Какая информационная поддержка оказывается участникам проекта?

- Было проведено очное/онлайн обучение с тренером по категорийному менеджменту
- Проект курирует консалтинговое агентство
- В проекте участвует привлеченный независимый консультант
- Мы работаем над проектом самостоятельно
- Мы пользуемся литературой по категорийному менеджменту
- Другое

Раздел 3. Вопросы о категорийной команде и категорийном менеджере

1. Используется ли у вас формат работы в категорийных командах?
 - Да
 - нет
2. Являются ли эти команды меж функциональными (привлекаются сотрудники других заинтересованных подразделений)?
 - Да
 - нет
3. Кто выполняет функцию категорийного менеджера?
 - Категорийный менеджер (возможно другое название), введена отдельная штатная единица
 - Закупщик, которого выбрали для этой роли
 - Ведущий специалист отдела закупок
 - Сотрудник другого подразделения
 - Другое
4. Участвуют ли в категорийной команде специалисты отдела закупок?
 - Да, один
 - Да, несколько
 - нет
5. Изменилась ли структура отдела закупок после внедрения КМ?
 - Да
 - нет
 - другое
6. Предусмотрено ли у участников команды наличие свободного времени для работы над категорийным проектом?
 - Да предусмотрено
 - Специально не предусматривали, но времени хватает
 - Времени не хватает, это влияет на качество работы
 - Времени не хватает, приходится работать сверхурочно
 - другое
7. Предусмотрена ли материальная мотивация для участников категорийного проекта за достижение поставленных задач/ получение значимых результатов?
 - Да
 - нет
8. Предусмотрена ли нематериальная мотивация для участников категорийного проекта за достижение поставленных задач/ получение значимых результатов?
 - Да
 - Нет
9. Считаете ли вы, что у категорийной команды есть все ресурсы, необходимые для эффективного категорийного менеджмента?

- Да, достаточно
- Не хватает времени
- Не хватает полномочий
- Не хватает поддержки со стороны вышестоящего руководства
- Не хватает знаний о категорийном менеджменте
- Не хватает людей для работы в командах
- Не хватает мотивации
- другое

Раздел 4. Вопросы об инструментарии, который применяется для КМ

1. Какие этапы в вашей организации проходит категорийный проект?
 - Анализ затрат на закупки
 - Составление плана-графика работы с категориями
 - Формирование категорийных команд
 - Изучение особенностей закупок категории
 - Изучение технических характеристик категории
 - Анализ рынка
 - Торги
 - Оценка и выбор поставщиков по утвержденным методикам
 - Стратегический анализ
 - Оформление документа «категорийная стратегия»
 - Оценка эффективности проекта
 - Другое
2. Какие из перечисленных инструментов менеджмента применяются для работы с категорией?
 - ABC-анализ
 - XYZ-анализ
 - ABC-XYZ-анализ
 - SWOT-анализ
 - Матрица Кралича
 - PESTLE – анализ
 - Дерево решений
 - Расчет общих издержек (TCO – total cost of ownership)
 - Модель RACI
 - 5 сил Портера
 - Другое
3. Используются ли в ходе проекта электронные торговые площадки для проведения торгов?
 - Да
 - Нет

- другое
4. Какой инструментарий для анализа рынка вы используете?
 - Поисковые запросы в интернете
 - Сайты-агрегаторы типа Пульс цен, Яндекс Маркет
 - Каталоги ЭТП(электронных торговых площадок)
 - Закупки конкурентов на ЭТП
 - Тематические выставки
 - Платные аналитические отчеты по рынку
 - Другое
 5. Согласны ли вы с утверждением: "После внедрения категорийного менеджмента понимание рынка поставщиков стало более глубоким"
 - Да
 - Нет
 - Частично
 - Другое
 6. Используются ли в ходе ведения проектов услуги сторонних консультантов по категорийному менеджменту?
 - Да
 - Нет
 - Привлекали консультантов на первый проект, дальше работаем самостоятельно
 - другое

Раздел 5. О показателях эффективности и результатах внедрения КМ.

1. Есть ли у вас в компании календарный план работы с категориями?
 - Да
 - Нет
 - другое
2. Каков средний срок завершения категорийного проекта:
 - До 1 мес.
 - 1–3 месяца
 - 3–6 мес
 - 6–9 мес
 - Более 9 мес.
 - Другое
3. Есть ли у вас четко сформулированные и задокументированные цели для каждого категорийного проекта?
 - Да
 - Нет
 - другое
4. Какое из следующих утверждений наиболее справедливо для вашей компании?

- Результатом проработки категории должно стать снижение цен закупа.
 - Результатом проработки категории может стать снижение цен закупа, сокращение операционных издержек, оптимизация логистических затрат, любая экономия, которую можно посчитать.
 - Результатом проработки категории может стать не только финансовый результат, но и стратегические решения, направленные на минимизацию рисков, увеличение потребительской ценности, ускорение вывода новых продуктов и др.
5. Есть ли у вас документальная процедура КМ и четкие критерии завершения проекта?
 - Да
 - Нет
 - другое
 6. Есть ли утвержденный формат документов типа «категорийная стратегия»?
 - Да
 - Нет
 - другое
 7. Какие показатели эффективности применяются для оценки эффективности категорийных проектов?
 - Не применяются
 - Выполнение плана по экономии
 - Наличие экономии
 - Наличие новых предложений, инициатив по результатам проекта и успешность их внедрения
 - Снижение общих издержек
 - Своевременное завершение проекта
 - Правильное оформление отчетности
 - Улучшение отношений с поставщиками
 - Появление новых поставщиков
 - Другое
 8. Как вы бы оценили среднюю экономию по категории в результате реализации проекта?
 - До 5 %
 - 5–10%
 - 10–15 %
 - 15–30%
 - Более 30%
 9. Какова экономия в результате наиболее успешного категорийного проекта?
 - До 5 %
 - 5–10%

- 10–15 %
- 15–30%
- Более 30%

10. Считаете ли вы что категорийный менеджмент приносит ощутимые финансовые результаты?

- Да
- Нет
- другое

11. Какие результаты внедрения КМ вы отмечаете?

- Есть ощутимые финансовые результаты
- Появилось много новых поставщиков
- Улучшились отношения с поставщиками
- Удалось внести ряд улучшений и изменений в процесс закупок
- Работа в закупках стала более интересной
- Расширились полномочия закупщиков
- Расширились знания и компетенции закупщиков
- Другое

ПРИЛОЖЕНИЕ Б. ОТЧЕТ ПО РЕЗУЛЬТАТАМ АНКЕТИРОВАНИЯ

Название компании (скрыто)	Компания 1	Компания 2	Компания 3	Компания 4	Компания 5
Ваша должность в компании?	руководитель (начальник) отдела закупок (снабжения)	директор по закупкам	директор по закупкам	категорийный менеджер	Ведущий экономист по аналитики и методологии категорийных стратегий
Сколько человек работает в вашей компании?	более 1000	более 1000	от 500 до 1000	более 1000	более 1000
Сколько человек работает в отделе закупок?	4–10	21–50	11–20	более 50	более 50
Каков месячный бюджет закупок вашей компании?	100–500 млн.руб.		50–100 млн.руб.	более 500 млн. руб.	более 500 млн. руб.
Как вы можете охарактеризовать отдел закупок в компании?	У нас несколько подразделений компании в регионах, в каждом есть свой независимый отдел закупок	У нас закупки централизованы, в каждом региональном подразделении компании отдел закупок подчиняется головному офису	Закупка по разделительной ведомости. Часть категорий централизованы: тендерятся головной компанией в Москве, остальная часть – службами закупок заводов (6 компаний холдинга в 6 городах РФ).	У нас почти все товары закупаются централизованно о отделом закупок	У нас большая часть товаров закупается централизованно через отдел закупок
Как можно описать стадию внедрения КМ в вашей компании?	Мы провели краткосрочный проект по внедрению и больше к этому не возвращались.	Между первым и вторым	КМ внедрен в наши бизнес-процессы на регулярной основе.	в стадии внедрения: не все процессы до конца настроены под КМ	КМ внедрен в наши бизнес-процессы на регулярной основе.

Категорийный проект поддерживается руководством/владельцем компании?	Да, проект был инициирован отделом закупок, руководство/владельцы компании его одобрили и поддерживают.	Да, проект был инициирован отделом закупок, руководство/владельцы компании его одобрили и поддерживают.	Да, проект инициировали и поддерживают топ-менеджеры/владельцы компании.	обоюдный интерес с к категориейной системе	Да, проект был инициирован отделом закупок, руководство/владельцы компании его одобрили и поддерживают.
Закреплен ли документально статус категорийного проекта (приказ, стандарт, положение)?	Нет	Нет	Нет		Да
Есть ли у вас четкая и понятная методика работы с категориями (ведения категорийных проектов)?	Да, методику разработали сотрудники отдела закупок.	Нет, но мы находимся в процессе ее разработки.	Нет, мы делаем все согласно своим представлениям.	нешние консультанты предоставили направления, основные точки. Также Отдел закупок самостоятельно подготавливает методику под особенности и предлагает решения.	Да, методику дали нам внешние консультанты/партнеры.
Какая информационная поддержка оказывается участникам проекта?	Мы работаем над проектом самостоятельно.	Было проведено очное/онлайн обучение с тренером по категорийному менеджменту, Мы работаем над проектом самостоятельно.	Было проведено очное/онлайн обучение с тренером по категорийному менеджменту, Мы работаем над проектом самостоятельно., Мы пользуемся литературой по	Было проведено очное/онлайн обучение с тренером по категорийному менеджменту	Проект по внедрению категорийного менеджмента внешними консультантами окончен в 2019 году. После успешного внедрения категорийный

			категрийному менеджменту.		менеджмент работает самостоятельно без поддержки внешних консультантов.
Используется ли у вас формат работы в категорийных командах?	Да	Нет	Да	Да	Да
Являются ли эти команды межфункциональными (привлекаются сотрудники других заинтересованных подразделений)?	Нет	Нет	Да	Да	Да
Кто выполняет функцию категорийного менеджера?	Закупщик, которого выбрали для этой роли	Закупщик, которого выбрали для этой роли	Закупщик, которого выбрали для этой роли	все стратегические закупщики – категорийные менеджеры	Категорийный менеджер (возможно другое название), введена отдельная штатная единица
Участвуют ли в категорийной команде специалисты отдела закупок?	Да, один	Да, один	Да, несколько	Нет	Да, несколько
Изменилась ли структура отдела закупок после внедрения категорийного менеджмента?	Да	Нет	Нет	Нет	Да
Предусмотрено ли у участников команды наличие свободного времени для работы над	Времени не хватает, приходится работать сверхурочно.	Времени не хватает, это влияет на качество работы.	Времени не хватает, приходится работать сверхурочно.	у менеджера работа с закрепленной категорией	Специально не предусматривали, но времени хватает.

категорийными проектами?				предполагает 100% занятость	
Предусмотрена ли материальная мотивация для участников категорийного проекта за достижение поставленных задач/получение значимых результатов?	Нет	Да	Да		Да
Предусмотрена ли нематериальная мотивация для участников категорийного проекта за достижение поставленных задач/получение значимых результатов?	Нет	Нет	Нет		Да
Считаете ли вы, что у членов категорийной команды/категорийного менеджера есть все ресурсы, необходимые для эффективного категорийного менеджмента?	Не хватает времени, Не хватает поддержки со стороны вышестоящего руководства, Не хватает знаний о категорийном менеджменте	Не хватает времени, Не хватает поддержки со стороны вышестоящего руководства, Не хватает людей для работы в командах, Не хватает мотивации	Не хватает времени, Не хватает полномочий, Не хватает мотивации	Да, достаточно.	Да, достаточно.

Какие этапы в вашей организации проходит категорийный проект?	Оценка эффективности проекта	Анализ затрат на закупки компании, Составление плана-графика работы с категориями, Формирование категорийных команд, Изучение особенностей закупок категории, Изучение технических характеристик категории, Анализ рынка, Торги, Оценка и выбор поставщиков по утвержденным методикам, Стратегический анализ, Оформление документа «категорийная стратегия», Оценка эффективности проекта	Анализ затрат на закупки компании, Изучение особенностей закупок категории, Изучение технических характеристик категории, Анализ рынка, Стратегический анализ, Оформление документа «категорийная стратегия»	Анализ затрат на закупки компании, Составление плана-графика работы с категориями, Изучение особенностей закупок категории, Анализ рынка, Торги, Оценка и выбор поставщиков по утвержденным методикам, Стратегический анализ, Оформление документа «категорийная стратегия»	Анализ затрат на закупки компании, Составление плана-графика работы с категориями, Формирование категорийных команд, Изучение особенностей закупок категории, Изучение технических характеристик категории, Анализ рынка, Стратегический анализ, Оформление документа «категорийная стратегия»
Какие из перечисленных инструментов менеджмента применяются для работы с категорией?	ABC-анализ, SWOT – анализ, PESTLE – анализ, 5 сил Портера	ABC-анализ, ABC-XYZ-анализ, SWOT – анализ, Матица Кралича, Расчет общих издержек (TCO – total cost of ownership), 5 сил Портера	ABC-анализ, Матица Кралича, Расчет общих издержек (TCO – total cost of ownership), 5 сил Портера	ABC-анализ, XYZ-анализ, ABC-XYZ-анализ, Матица Кралича, PESTLE – анализ, Модель RACI	ABC-анализ, SWOT-анализ, Матица Кралича, Расчет общих издержек (TCO – total cost of ownership)
Используются ли в ходе проекта электронные	Нет	Да	Да	Да	Да

торговые площадки для проведения торгов?					
Какие инструменты для анализа рынка вы используете?	Поисковые запросы в интернете, Закупки конкурентов на ЭТП, Тематические выставки	Поисковые запросы в интернете, Остальное эпизодически	Поисковые запросы в интернете, Каталоги ЭТП (электронных торговых площадок)	Поисковые запросы в интернете, Сайты-агрегаторы типа Пульс цен, Яндекс Маркет, Каталоги ЭТП (электронных торговых площадок), Тематические выставки	Поисковые запросы в интернете, Каталоги ЭТП (электронных торговых площадок), Тематические выставки
Согласны ли вы с утверждением: "После внедрения категорийного менеджмента понимание рынка поставщиков стало более глубоким"	Да	Частично	Частично	Частично	Да
Используются ли в ходе ведения проектов услуги сторонних консультантов по категорийному менеджменту?	Нет	Нет	Нет	Привлекали консультантов на первый проект, дальше работаем самостоятельно	Привлекали консультантов на первый проект, дальше работаем самостоятельно
Есть ли у вас в компании календарный план работы с категориями?	Да	Есть КПЭ и план на год	Да	план прописывается в стратегии	Да
Каков средний срок завершения категорийного проекта?	более 9 мес	Перманентно	1–3 мес	по-разному	более 9 мес

Есть ли у вас четко сформулированные и задокументированные цели для каждого категорийного проекта?	Да	Цели могут корректироваться по ходу проекта	Нет	не всегда	Да
Какое из следующих утверждений наиболее справедливо для вашей компании?	Результатом проработки категории может стать не только финансовый результат, но и стратегические решения, направленные на минимизацию рисков, увеличение потребительской ценности, ускорение вывода новых продуктов и др.	Результатом проработки категории может стать не только финансовый результат, но и стратегические решения, направленные на минимизацию рисков, увеличение потребительской ценности, ускорение вывода новых продуктов и др.	Результатом проработки категории может стать снижение цен закупа, сокращение операционных издержек, оптимизация логистических затрат, любая экономия, которую можно посчитать.	Результатом проработки категории может стать не только финансовый результат, но и стратегические решения, направленные на минимизацию рисков, увеличение потребительской ценности, ускорение вывода новых продуктов и др.	Результатом проработки категории может стать снижение цен закупа, сокращение операционных издержек, оптимизация логистических затрат, любая экономия, которую можно посчитать.
Есть ли у вас документальная процедура КМ и четкие критерии завершения проекта?	Да	Нет	Нет		Да
Есть ли у вас утвержденный формат документа типа «категорийная стратегия»?	Нет	Есть обязательные разделы, формата нет	Да	Да	Да

Какие показатели эффективности применяются для оценки эффективности категорийных проектов?	Выполнение плана по экономии, Наличие новых предложений, инициатив по результатам проекта и успешность их внедрения, Снижение общих издержек, Появление новых поставщиков	Зависит от целей	Наличие экономии, Соблюдение сроков поставки в соответствии с заявкой	Выполнение плана по экономии, Наличие экономии, Наличие новых предложений, инициатив по результатам проекта и успешность их внедрения, Появление новых поставщиков	Выполнение плана по экономии, Наличие экономии, Наличие новых предложений, инициатив по результатам проекта и успешность их внедрения, Снижение общих издержек, Своевременное завершение проекта, Правильное оформление отчетности, Улучшение отношений с поставщиками, Появление новых поставщиков
Как вы бы оценили среднюю экономию по категории в результате реализации проекта?	5–10%	5–10%	5–10%	не владею всей информацией по управлению	До 5 %
Какова экономия в результате наиболее успешного категорийного проекта в вашей компании?	10–15%	15–30%	15–30%	не владею сей информацией по отделу	Более 30%
Считаете ли вы, что категорийный менеджмент приносит ощутимые результаты?	Да	Только при системном применении и кросс-функциональных командах	Да	Да	Да

<p>Какие результаты внедрения КМ вы отмечаете?</p>	<p>Появилось много новых поставщиков, Удалось внести ряд улучшений и изменений в процесс закупок, Расширились знания и компетенции закупщиков</p>	<p>Удалось внести ряд улучшений и изменений в процесс закупок, Расширились знания и компетенции закупщиков</p>	<p>Удалось внести ряд улучшений и изменений в процесс закупок, Работа в закупках стала более интересной, Расширились знания и компетенции закупщиков, За 2021 год – соблюдение желаемых дат закупки по ПМУ – 89%</p>	<p>Удалось внести ряд улучшений и изменений в процесс закупок, Расширились знания и компетенции закупщиков</p>	<p>Есть ощутимые финансовые результаты, Улучшились отношения с поставщиками, Удалось внести ряд улучшений и изменений в процесс закупок, Работа в закупках стала более интересной, Расширились полномочия закупщиков, Расширились знания и компетенции закупщиков</p>
--	---	--	--	--	---

ПРИЛОЖЕНИЕ В. СЦЕНАРИЙ ПОЛУСТРУКТУРИРОВАННОГО ИНТЕРВЬЮ

- 1) С какими проблемами Вы столкнулись при внедрении КМ.
- 2) Каким образом связывается выбранная стратегия и принятая в компании методика оценки поставщика? Что происходит, если они конфликтуют?
- 3) Какие еще инструменты используются предприятием в ходе КМ? Отметьте применяемые инструменты из предложенного расширенного перечня.

Инструменты менеджмента	Вариант перевода	Применяемые инструменты (отметить)
Модель Дюпона		
ABC – анализ		
Диаграмма Ганта		
Матрица ответственности RACI		
purchase price cost analysis (PPCA)	Анализ структуры себестоимости	
Cost–benefit analysis (CBA)	Анализ рентабельности, общих издержек	
SWOT-анализ		
STEEPLE-анализ		
анализ пяти сил Портера		
Анализ цепи поставок и цепочки создания ценности		
Kraljic Portfolio Matrix	Анализ портфеля поставщиков Кралича	
Авторские инструменты	Вариант перевода	
Day one analysis	Анализ первого дня	
Value levers model	Рычаги ценности (O'Brien)	
Opportunity analysis matrix	Матрица анализ возможностей (O'Brien)	
Quick-win analysis matrix	Матрица быстрых побед (O'Brien)	
Situational analysis (STP)	Ситуационный анализ: ситуация, цель, предложение	
Dutch windmill	Голландская ветряная мельница	
Sourcing strategy wheel	Колесо стратегий сорсинга	
Формы	Вариант перевода	
Project charter	Карта проекта	
Team charter	Карта команды	
Communications plan	план коммуникаций	
Stakeholder map	карта заинтересованных лиц	
Category profile	Профиль категории	
Key supplier profile	Профиль ключевых поставщиков	
Category Strategy	Категорийная стратегия	
RFP, RFQ	запрос предложений, запрос котировок	

ПРИЛОЖЕНИЕ Г. ФОРМА «АНАЛИЗ КАТЕГОРИИ»

Данная форма заполняется исполнителем в ходе анализа категории и помогает собрать максимально полную информацию, не упустив важные параметры.

Описание товара		
1. Закупаемая номенклатура		
2. Номенклатурный номер		
3. Единица измерения		
4. Производитель (наименование, страна, город)		
5. Общее описание		
6. Использование		
7. Технические характеристики, свойства:		
8. Требования к качеству (ГОСТ, ТУ, другие требования)		
9. Требования по хранению:		
Ценовые параметры		
Цена за единицу (на текущую дату)		
Динамика цен		
Источники изменения цен (динамика цен на сырье/курсовые)		
Условия оплаты		
Логистические параметры		
Условия поставки		
Срок поставки		
Тара, упаковка		
Транспортная партия		
Способ доставки от поставщика		
Стоимость доставки		
Прочие расходы (в том числе таможенные)		
Объем поставок		
Способ формирования потребности:		
Частота заявок		
Количество договорных документов		
Объем поставок в натуральном выражении		
Объем поставок в ден. Выр.		
Анализ запасов. (способ пополнения запасов, уровень мин. и		
Альтернативы/замены		
Альтернативные материалы, которые когда-либо применялись		
Потенциальные товары-заменители		
Проблемы, озвученные заказчиками.		
Основные поставщики		
Поставщик	Доля закупок, %	Характеристика поставщика
Страховые поставщики		
Альтернативные (потенциальные) поставщики		

ПРИЛОЖЕНИЕ Д. ФОРМА «АНАЛИЗ РЫНКА»

Данная форма заполняется исполнителем в ходе анализа рынка и помогает собрать максимально полную информацию.

1. Крупнейшие производители в регионе/стране

Способы поиска:

- Интернет (Яндекс, Google)
- Каталоги B2b площадок (Сбербанк АСТ, фабрикант, b2b-центр, Тендер про, Росэлторг и т.д.)
- Тематические выставки
- Анализ закупок конкурентов (и не только) на B2b площадках
- Контур-компас
- Яндекс-маркет

Поставщик	Наличие договорных отношений	Статус, характеристика

2. Производители в других странах (если для категории это важно).

Поставщик	Контакты	Статус, характеристика

3. Поставщики в нашем городе.

Поставщик	Контакты	Статус, характеристика

4. Анализ закупок конкурентов (и не только) на B2b площадках
Конкуренты производителей биг-бегов/колпаках? На B2b открытых данных не найдено
5. Анализ цепи поставок поставщиков (откуда сырье?)
6. Запрос коммерческих предложений RFQ\RFI\RFP
7. Запрос структуры себестоимости.

АНАЛИЗ РЫНКА ПОТРЕБИТЕЛЕЙ

Кто в нашем регионе/городе/стране закупает такую же продукцию? В каком объеме?

У кого закупает? Каким образом?