

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

На правах рукописи



Бурлакова Ирина Владиславовна

**ПРИМЕНЕНИЕ КАТЕГОРИЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТА
В ЗАКУПКАХ ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ**

5.2.6. Менеджмент

Автореферат
диссертации на соискание ученой степени
кандидата экономических наук

Екатеринбург – 2023

Работа выполнена на кафедре международной экономики и менеджмента Института экономики и управления ФГАОУ ВО «Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б.Н. Ельцина»

Научный руководитель: доктор экономических наук, доцент,
Ружанская Людмила Станиславовна

Официальные оппоненты: **Лукинский Владислав Валерьевич**, доктор экономических наук, профессор, ФГАОУ ВО «Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики», г. Санкт-Петербург, профессор Департамента менеджмента Школы экономики и менеджмента;

Карпова Наталья Петровна, доктор экономических наук, доцент, ФГАОУ ВО «Самарский государственный экономический университет», профессор кафедры маркетинга, логистики и рекламы;

Ильенкова Каролина Михайловна, кандидат экономических наук, ГАУ Свердловской области «Фармация», г. Екатеринбург, начальник отдела маркетинга и ассортимента.

Защита состоится 12 декабря 2023 г. в 10:00 часов на заседании диссертационного совета УрФУ 5.2.18.32 по адресу: 620002, г. Екатеринбург, ул. Мира, 19, ауд. И-420 (зал Ученого совета)

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке и на сайте ФГАОУ ВО «Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б.Н. Ельцина», <https://dissovet2.urfu.ru/mod/data/view.php?id=12&rid=5353>

Автореферат разослан « ____ » _____ 2023 г.

Ученый секретарь
диссертационного совета



Кульпин Сергей Владимирович

ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ДИССЕРТАЦИИ

Актуальность темы исследования

На сегодняшний день многие предприятия российской промышленности испытывают острую потребность в модернизации бизнес-процессов в области управления закупками и материально-техническим снабжением. Для 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, или даже антихрупкость, как способность становиться сильнее благодаря нагрузкам.

В первой половине 2022 года для многих промышленных предприятий болезненным ударом стали выявленные пробелы в стратегическом управлении закупками и поставщиками, поскольку изменившаяся геополитическая обстановка и усилившееся санкционное давление привели к разрыву устоявшихся цепочек поставок. Возникла необходимость срочного импортозамещения, поиска новых поставщиков, переориентации с европейских на азиатские рынки. 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 теории и практике закупочной деятельности заложен конфликт между стремлением к сокращению затрат на закупки (в кризисные годы снижение издержек всегда выходит на первый план) и стратегической задачей минимизации рисков. В условиях такого дуализма менеджер по закупкам должен сделать правильный, стратегически-обоснованный выбор поставщика. Для этого необходим 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).

Наличие обозначенных разрывов в теории и практике закупочной деятельности требует выработки новых современных подходов и разработки соответствующих инструментов. В частности, такие проблемы сегодня могут быть решены путем внедрения новых подходов к управлению закупками, оценке и выбору поставщиков.

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 управления процессом закупок (PSM), которые предложены в работах П. Казинс, М. Лендерс, К. Лайсонс и Б. Фаррингтон, Р. Мончка, Д. Радос, А. ван Виле, Дж. Койл др. Среди них наиболее распространены линейные модели, многие из которых основаны на модели Арьяна ван Виле. 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 включать категорийный менеджмент. Так, например, в 2018 категорийный менеджмент появился в разделе «закупки» кросс-индустриальной классификации бизнес-процессов Process Classification Framework (PCF). Это означает, что категорийный менеджмент применим не только к рознице, где он зародился, но и к закупкам промышленных предприятий.

Существует большое количество исследований категорийного менеджмента в области розничной и оптовой торговли, таких авторов, как К.М. Ильенкова, Д.К. Попенкова, В.М. Киселев, А.А. Норина, А.В. Овчинникова, А.С. Ручьева, Б. Харрис, М. Дасс, М. Гоик, Г. Кастеран, Дж. Холл, Дж. Бауэр, Дж. Бенеке, С. Ян, Г. Кастеран, А. Синха, О. Гонсалес-Бенито, С. Волети, Х. Че, С. Ма, С. Хивонен, К. Санделл, Дж. Хамистер, С. Хан, Ф. Чжан, Р. Шен, Дж. Кадо и др. Практические аспекты внедрения категорийного менеджмента освещаются в исследованиях зарубежных

организаций, таких как AC Nielsen, ECR и др. Следует отметить также книги российских экспертов-практиков С.В. Сысоевой и Е.А. Бузуковой.

В 2009 году вышла книга Дж. О'Брайена «Категорийный менеджмент в закупках», где автор рассказывал о практике применения категорийного менеджмента при управлении закупками на производстве. Позже появились книги других экспертов-практиков в этой области: М. Карлссона, О. Ньюгарда, А. Корделла и С. Лиддика. Есть также небольшое количество научных исследований на эту тему, например, статьи финских ученых Лд. Хейккиля и Р. Кайпия, которые на основе изученных кейсов описывают принципы выделения категорий и организации работы в кросс-функциональных командах. Дефицит научных работ в области методологии и практики применения категорийного менеджмента производственными предприятиями стал одной из причин написания данной работы.

Категорийный менеджмент как подход к управлению закупками на производстве, ввиду особенностей производственных закупок, существенно отличается от традиционного категорийного менеджмента в рознице тем, что закупки напрямую не управляют ассортиментом. Речь идет скорее об управлении поставщиками. Соответственно, неотъемлемой частью методики категорийного менеджмента для промышленных предприятий должна быть система оценки и выбора поставщиков, учитывающая стратегические задачи компании. Разработка универсального алгоритма оценки и выбора поставщика привлекает внимание ученых с 1960-х (Дж. Диксон и др). Существует большое разнообразие математических моделей выбора поставщиков и научно-исследовательских статей о применении этих методов. Однако модели выбора поставщиков, предлагаемые практиками при внедрении категорийного менеджмента, как правило, сводятся к упрощенному линейному взвешиванию критериев и не имеют связи со стратегическими приоритетами компании.

На сегодняшний день знания о применении категорийного менеджмента на производстве носят фрагментарный, практико-ориентированный характер. Отсутствует целостный теоретико-методологический подход к реализации категорийного управления в процессе закупок промышленных предприятий.

Все перечисленное определило выбор объекта и предмета исследования, а также постановку цели и задач данной работы.

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 диссертационного исследования – 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 категорийного менеджмента к закупкам розничных и производственных предприятий, обосновать и разработать алгоритм и инструментарий применения категорийного менеджмента 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 категорийного менеджмента для производственных предприятий, включающую алгоритм и инструментарий внедрения категорийного менеджмента 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.

Соответствие содержания диссертации паспорту научной специальности. Диссертация выполнена согласно паспорту специальности 5.2.6 – Менеджмент и содержит положения и результаты, соответствующие: п. 5. «Разработка теории и методов принятия решений в экономических и социальных системах. Системы искусственного интеллекта для поддержки принятия управленческих решений», п. 10 «Проектирование систем управления организациями. Бизнес-процессы: методология построения и модели оптимизации. Сетевые модели организации. Информационно-аналитическое обеспечение управления организациями», п. 21 «Управление цепями поставок: теоретические и прикладные аспекты. Межфункциональная и межорганизационная логистическая координация. Управление операционной логистической деятельностью».

Методология и методы исследования. Диссертационное исследование строится на положениях основных теорий управления цепями поставок, а также фундаментальных и прикладных работ российских и зарубежных исследователей в области управления закупками предприятия.

При обосновании теоретических положений диссертационного исследования применены общенаучные методы системного и логико-структурного анализа, синтеза. В процессе сбора данных для эмпирической базы исследования применены методы анкетирования, полуструктурированного интервью, глубинного интервью, case study. Также для решения поставленных задач используется комплекс методов экономико-математического анализа данных, в частности при разработке авторского метода выбора поставщика 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 основана на следующих данных:

1) информация о 15 товарных категориях, собранная в период с января по июль 2021 года в ходе выполнения работ по внедрению категорийного менеджмента 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;

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

3) 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.

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 и практическая значимость диссертационного исследования

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 категорийного менеджмента 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 категорийного менеджмента 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 обеспечивается следующим:

1) использованием релевантных 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 данного исследования использованы автором 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 использованы автором при разработке автоматизированной системы оценки и выбора поставщиков для ООО ТПП «Спектрон» (Екатеринбург, 2020г.), и в ходе реализации автором проекта по внедрению категорийного управления закупками в АО «Уралэлектромедь» (В. Пышма, 2021). Результаты внедрения подтверждаются договорами на оказание информационно-консультационных услуг между ИП Бурлакова Ирина Владиславовна и указанными предприятиями, актами выполненных работ, а также актами внедрения авторских разработок на указанных предприятиях.

Публикации

По теме диссертации опубликовано 11 научных работ общим объемом 5,19 п.л., которые полностью отражают основное содержание диссертации, в том числе 5 статей, опубликованных в рецензируемых научных журналах и изданиях, определенных ВАК РФ и Аттестационным советом УрФУ, из них 3 статьи проиндексированы 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. 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 содержание 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 категорийного менеджмента на промышленных предприятиях.

На основе анализа имеющейся научной и практической литературы и сопоставления описанных методик выделен особый алгоритм внедрения категорийного менеджмента на производстве, имеющий характерные отличия от традиционного алгоритма внедрения категорийного менеджмента в рознице. Предложено авторское определение категорийного подхода как варианта применения к производственному предприятию практики категорийного менеджмента, используемого традиционно для управления ассортиментом торговых компаний.

Во второй главе дано обоснование применения качественных методов исследования, в частности метода case study для решения поставленных задач. Описано исследование особенностей внедрения категорийного менеджмента на крупных производственных предприятиях, в ходе анализа полученной информации выявлены особенности и проблемы внедрения категорийного менеджмента 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 (добывающая промышленность). Описан ход внедрения и полученные результаты, подтверждающие достоверность теоретических 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.

Приведены результаты апробации данной методики в ходе категорийного проекта на предприятии.

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

ОСНОВНЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ДИССЕРТАЦИОННОГО ИССЛЕДОВАНИЯ, 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.

Категорийный менеджмент как системный подход к управлению ассортиментом, зародившийся в 1990х, широко применяется в настоящее время в зарубежных и отечественных розничных компаниях. Основными задачами, которые решает классический категорийный менеджмент, являются планирование ассортимента, полочного пространства, запасов, цен.

В течение последнего десятилетия все чаще речь идет о практике применения категорийного менеджмента к управлению закупками производственных предприятий. При этом научная теоретическая база, которая бы обосновывала и описывала применение методики категорийного менеджмента, разработанной для розницы, к производству, отсутствует. Необходимо проанализировать отличительные особенности в применении категорийного менеджмента к закупкам торговых и производственных предприятий.

Исследователи и практики, давая определение категорийного менеджмента, делают акцент на разных его проявлениях. В результате анализа и систематизации имеющихся в научной литературе определений категорийного менеджмента, можно выделить следующие основополагающие принципы:

1) категорийный менеджмент - маркетинговый подход к управлению ассортиментом с целью повышения прибыли путем удовлетворения потребностей покупателя;

2) на основании потребностей покупателей выделяются товарные категории;

3) категорийный менеджмент – это стратегический подход к взаимодействию покупателя с поставщиком;

4) важнейшим элементом управления в категорийном менеджменте является выделение ответственного лица - категорийного менеджера, определяющего стратегию и тактику развития товарной категории.

Обобщив выделенные характерные особенности категорийного менеджмента, можно предложить следующее определение: категорийный менеджмент — 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.

Розничная торговля является традиционной сферой применения методики и всего комплекса инструментов категорийного менеджмента, суть которого заключается в том, что управление товарными категориями находится в одних руках (категорийного менеджера) от закупки товара до его реализации. Иными словами, один человек управляет прибылью от реализации товара (определяет цену закупа, цену продажи, маркетинговые мероприятия для стимулирования сбыта, а также принимает решение о составе ассортимента, то есть имеет право вводить и выводить товары в пределах своих категорий). Это дает полный контроль над прибыльностью и эффективностью товарной категории.

Маркетинговый подход, лежащий в основе методики категорийного менеджмента, предполагает возможность его применения за пределами розничной торговли (рисунок 1). Инструментарий категорийного менеджмента во многом применим к предприятиям оптовой торговли, так как в их бизнес-процессах товар тоже не видоизменяется и не проходит переработку, однако набор инструментов будет ограничен, так как нет прямого контакта конечного потребителя с товаром.

Тип предприятия	Розница	Оптовая торговля	Производитель ГП/ПФ ¹	Добывающая компания
Определение категорий				
Анализ категорий и определение стратегий, целей, тактики				
Реализация проекта:				
Управление ассортиментом				
Маркетинг				
Ценообразование				
Выкладка				

¹ ГП- готовая продукция, ПФ – полуфабрикат.

Рисунок 1 – Применимость инструментов категорийного менеджмент на предприятиях, занимающий различные положения в цепи поставок.

Возможности применения категорийного менеджмента за пределами розничной торговли обусловлены особенностями применяемой методики и инструментами ее реализации: в закупках производственного предприятия неприменимы инструменты маркетинга, нет ценообразования (так как нет реализации), продвижения, нет понятия выкладки. Кроме того, традиционно на производственных предприятиях закупающее подразделение не управляет ни ассортиментом основных ни вспомогательных материалов, а играет роль исполнителя, выполняющего поручение на закупку.

В рознице категорийный менеджмент обычно осуществляется на уровне функции закупок, при этом вовлечены такие смежные бизнес-процессы, как продажи и маркетинг. При управлении линейкой готовой продукции (продукт-менеджмент), вовлечены производство, научно-исследовательские разработки, финансы, маркетинг, продажи, управление обычно осуществляется в подразделении маркетинга. На производстве категорийное управление происходит в основном на уровне функции закупок, при этом эксперты с производство, транспортных и складских подразделений, финансового отдела и бухгалтерии могут привлекаться на периодической основе в качестве участников проектных групп, или категорийных команд (рисунок 2).

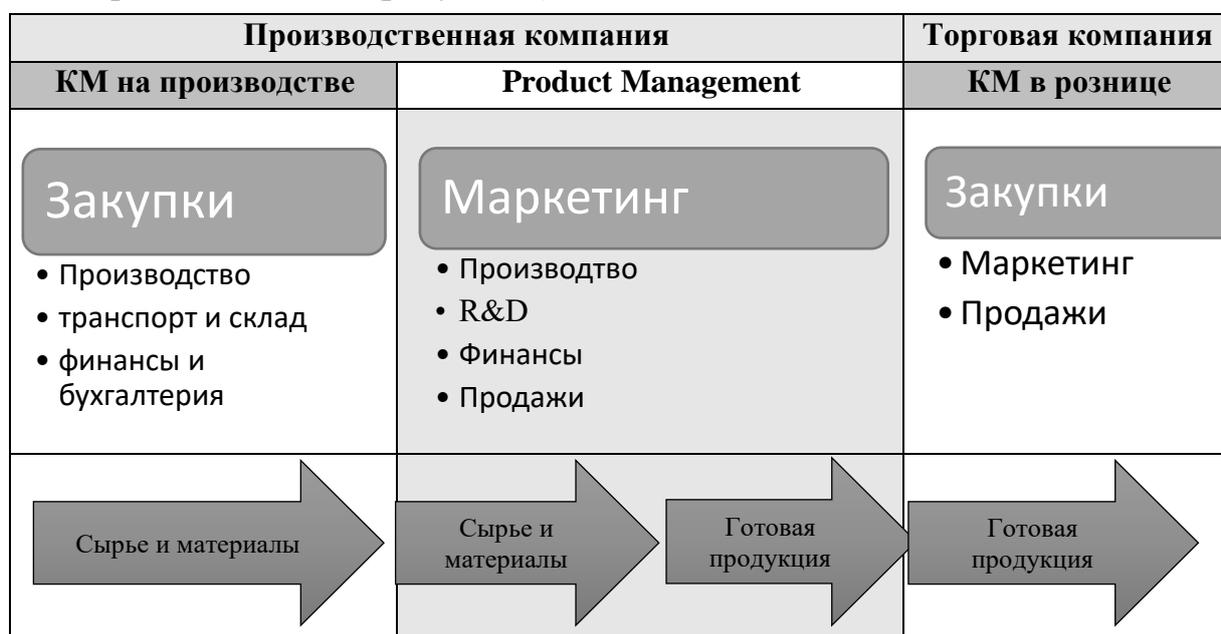


Рисунок 2 – Категорийный менеджмент (КМ) на производстве и в рознице

Очевидно, что категорийный менеджмент на производстве скорее сводится к управлению поставщиками, нежели управлению ассортиментом. Категорийный менеджмент на производстве подразумевает определение категорий, глубокий анализ рынка по каждой категории, выработка стратегии и тактики управления каждой категорией. Таким образом,

рассматривая возможность применения категорийного менеджмента для промышленного предприятия, необходимо отойти от концепции маркетинга и с традиционными 4Р из-за того, что потребитель находится внутри самого предприятия, товары приобретаются не для дальнейшего продвижения на рынок, а для переработки или собственных нужд.

Категорийный менеджмент на промышленном предприятии будет применяться именно к закупкам товаров, а не к продвижению их потребителю. Следовательно, категорийный менеджмент на производстве, в отличие от категорийного менеджмента в рознице, попадает исключительно в сферу закупочной логистики, а не маркетинга (рисунок 3).

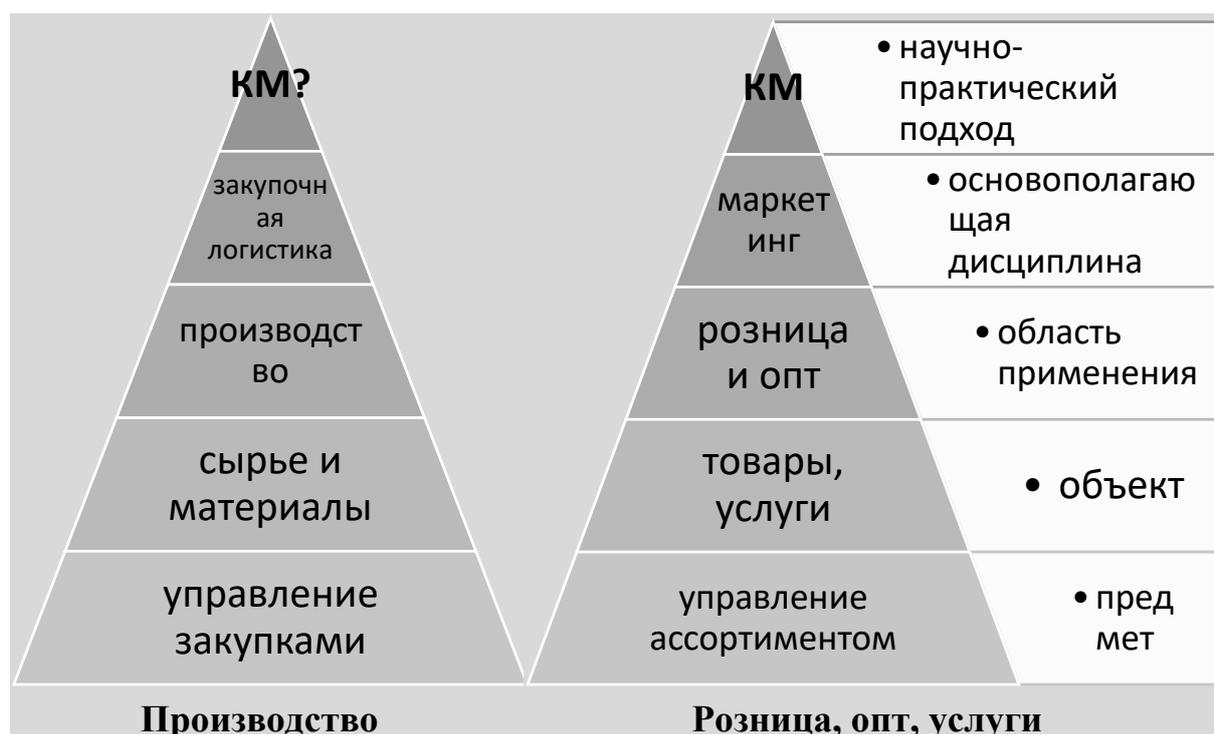


Рисунок 3 – Отличия классического категорийного менеджмента (КМ) и категорийного менеджмента промышленного предприятия

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

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 категорийного менеджмента в рознице, выявленных сходствах и различиях, а также определениях других авторов, можно сформулировать определение категорийного подхода к закупкам на производстве.

Категорийный подход на производстве – 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.

Теоретическая новизна данного определения по сравнению с традиционным категорийным менеджментом заключается в научном поле (закупочная логистика, а не маркетинг), области применения (производственные, а не розничные и оптовые предприятия), объекте (сырье и материалы, а не товары и услуги) и предмете категорийного подхода (управление закупками, а не управление товарным ассортиментом), как методики управления закупками производственных предприятий.

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.

В результате сравнительного анализа теории и практики внедрения категорийного подхода к управлению закупками производственных предприятий, был разработан алгоритм, который позволяет адаптировать практику категорийного менеджмента, нацеленную на управление ассортиментом в рознице, к особенностям закупок на производстве, а также подобрать подходящие инструменты для реализации каждого этапа алгоритма.

В рамках данного алгоритма, как показано на рисунке 4, были выделены 7 этапов применения категорийного подхода для производственного предприятия:



Рисунок 4 – 7 этапов категорийного проекта для производственного предприятия

Данная последовательность этапов, а также выявленные инструменты и формы, необходимые для осуществления категорийного управления на производстве, представлены ниже в таблице 1.

Таблица 1 – Методический инструментарий категорийного подхода к управлению закупками на производстве

Методика категорийного подхода к управлению закупками на производстве				
Этапы	Шаги	Общеизвестные инструменты менеджмента	Специфические, авторские инструменты	Формы
Определение категорий	Выделение категорий	использование номенклатурных		
	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)
формирование кат. команд.	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			
Исследование категорий	Описание категории			Профиль категории
	Анализ затрат	Анализ структуры себестоимости (purchase price cost analysis (PPCA), Анализ рентабельности, общих		
	Оценка имеющихся поставщиков			Профиль ключевых поставщиков (Key supplier profile)
Анализ рынка	анализ рынка поставщиков	SWOT-анализ, STEEPLE-анализ, анализ пяти сил		
	анализ цепи поставок	цепочки создания ценности		
Определение стратегии	разработка стратегии	Анализ портфеля поставщиков Кралича, Dutch windmill, Sourcing strategy wheel, Power/dependency profiling, Opportunity analysis matrix and quick		
	формализация стратегии			Категорийная стратегия
	составление плана действий			
Тактика и внедрение	оценка и выбор поставщика	торги, ЭТП		запрос предложений, запрос котировок (RFP, RFQ)
	заключение контракта			
	Анализ КПЭ			
Контроль	SRM			
	управление продуктом			

На первом этапе и в рознице, и на производстве требуется выделение категорий. Однако этап определения роли категории, характерный для розницы, на производстве будет отсутствовать, потому что наличие той или иной категории обусловлено производственной необходимостью, а не желанием удовлетворить потребности покупателей.

На производстве этот шаг заменяется формированием межфункциональных категорийных команд, необходимых для более глубокого и всестороннего анализа свойств категории. Квалификации закупщика чаще всего недостаточно для понимания производственных требований к закупаемым материалам и возможности изменения подходов к выбору этих материалов.

Этап оценки категории с точки зрения удовлетворения потребности покупателей на производстве не требуется. Категорийная команда, состоящая из представителей различных заинтересованных служб, принимает участие во всестороннем исследовании закупок категории, ее свойств и особенностей.

Этап определения целей категории в рознице относится к маркетингу товаров и услуг, а на производстве цели категорий predeterminedены производственным назначением. Для производственных закупок более целесообразно сконцентрироваться на анализе рынка поставщиков, для максимального удовлетворения заданной потребности.

Этапы определения стратегии, тактики, внедрения, и оценки результатов проекта, совпадают.

Таким образом, был выделен особый алгоритм внедрения категорийного менеджмента на производстве, имеющий характерные отличия от традиционного алгоритма внедрения категорийного менеджмента в рознице. Основываясь на выявленных сходствах и различиях анализируемых процессов, можно сказать, что категорийный менеджмент в рознице и на производстве - это различные процессы со сходной логикой и этапами.

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.

Предложенная автором модель выбора поставщика позволяет учесть отдельно совокупность финансовых факторов (выгод) и нефинансовых факторов (рисков), и выбрать ряд оптимальных решений (по принципу

оптимальности Парето), а затем, из набора полученных оптимальных поставщиков выбрать наиболее подходящих с точки зрения текущей стратегии компании.

Для решения задачи по выбору поставщика было решено использовать два наиболее распространенных метода: многокритериальная оценка (для оценки факторов риска) и стоимостная оценка. Приоритетные поставщики, выявленные в результате применения каждой методики по отдельности, могут не совпадать. Для помощи менеджеру в принятии решения о выборе поставщика в этой ситуации был предложен метод множеств Парето.

Применение двух вышеназванных методов оценки поставщиков позволило сформировать два комплексных критерия, или две шкалы: «многокритериальная оценка» (оценка рисков) и «оценка затрат» (оценка выгоды), как показано в таблице 2.

Таблица 2 – Две шкалы оценки поставщиков

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

В приведенном примере с точки зрения экономической выгоды выигрывает Поставщик 3, а с точки зрения рисков выигрывает Поставщик 1. Задача выбора поставщика может быть решена применением метода 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 критерию хуже, а по другому критерию – 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 были составлены таким образом, что чем лучше оценка, тем N больше.

Графический метод определения Парето-оптимальных множеств, представленный на рисунке 5, позволяет определить не оптимальные решения: это решения, для которых существуют более оптимальные поставщики.



Рисунок 5 – 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 работе приведен пример реализации алгоритма оценки на основе попарных сравнений в MS Excel.

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.

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 матрицы Кралича, применяемой обычно для оценки портфолио закупок. В модели 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).

Матрицу Кралича можно применить и к поставщикам, поскольку поставщики и закупаемые у них товары сильно коррелируют (рисунок 6).



Рисунок 6 – Матрица П. Кралича¹

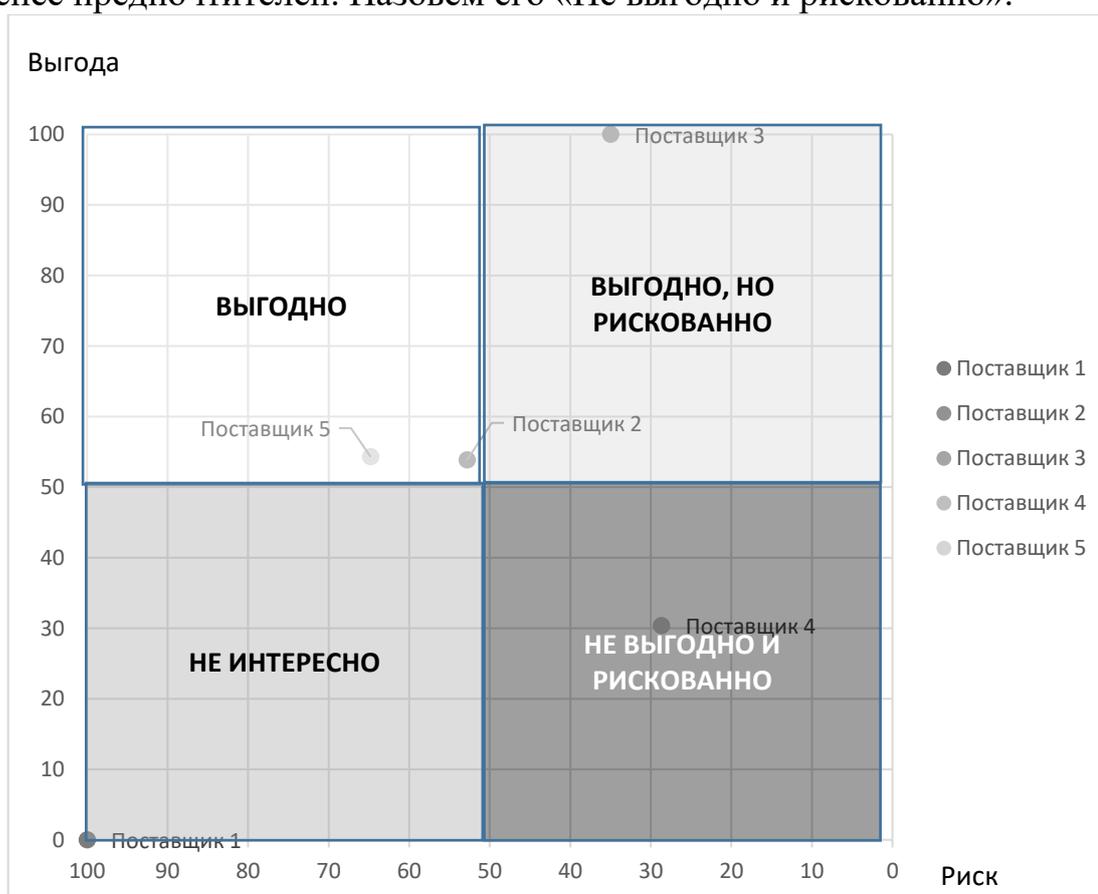
Путем наложения на полученный нами ранее график с инвертированной шкалой риска квадрантов из матрицы Кралича, получим 4 квадранта.

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».



¹ Kraljic P. Purchasing Must Become Supply Management // Harv. Bus. Rev. 1983. № September-October. С. 109–117.

Рисунок 7 Стратегическая матрица выбора поставщика

На основании «Стратегической матрицы выбора поставщика» менеджер может принять управленческое решение относительно роли поставщика в зависимости от стратегии компании.

Таким образом, предложенная методика позволяет выбрать поставщика с учетом двух разнонаправленных критериев выбора: стоимостного и совокупности прочих факторов риска, а также стратегических приоритетов компании. Эта методика может использоваться в бизнес-процессах оценки и выбора поставщиков как производственных, так и торговых предприятий. Она позволит 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, то есть перейти на уровень стратегического сорсинга или выше, на уровень категорийного менеджмента.

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.

На крупном производственном предприятии уральского региона в течение шести месяцев под руководством автора проводился проект по внедрению категорийного подхода в закупках. В результате проекта 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 (таблица 3).

Таблица 3 – 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%

В ходе проекта было выявлено более 100 неизвестных ранее отделу закупок поставщиков. С наиболее перспективными из них были проведены переговоры, состоялся ряд поездок и личных встреч со стратегическими поставщиками. Наиболее успешным результатом стала замена поставщика одного из ключевых видов импортного сырья с европейского на отечественного производителя, что существенно повысило устойчивость к рискам и вызовам будущих периодов.

Таким образом, в ходе проекта были успешно апробированы предложенный алгоритм и методический инструментарий по внедрению категорийного подхода, а также авторская «стратегическая матрица выбора поставщика». 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, а также найдены и приняты стратегически важные решения по изменению пула импортных поставщиков.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В результате диссертационного исследования были получены следующие теоретические и практические выводы и результаты.

1. Проанализированы сходства и отличия 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, 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 привести 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.

Полученные результаты и предложенный методический инструментарий может быть использован в практической деятельности производственных предприятий. Это поможет не только оптимизировать расходование средств в процессе закупок (материально-технического снабжения), но и улучшить организацию процесса снабжения, повысить компетенции и вовлеченность сотрудников. Воспользовавшись предложенной методикой, при небольших затратах, силами штатных сотрудников и менеджеров, предприятия смогут внедрить современную практику категорийного подхода к управлению закупками и получить все перечисленные выгоды.

Полученные результаты развивают теоретические положения о категорийном менеджменте, расширяя его концепцию, предложенную Брайаном Харрисом в 1989г для традиционной розницы, и открывая возможности применения категорийного подхода в сфере материального производства. Они согласуются с идеями и выводами экспертов-практиков (таких как Дж. О'Брайен, О. Ньюгард, М. Карлссон, А. Кордел и Й. Томпсон) об эффективности применения категорийного подхода к управлению закупками производственных предприятий.

ПУБЛИКАЦИИ ПО ТЕМЕ ДИССЕРТАЦИИ

Статьи, опубликованные в рецензируемых научных журналах и изданиях, определенных ВАК РФ и Аттестационным советом УрФУ:

1. Бурлакова И.В. Методологии оценки и выбора поставщика в контексте ценностей организации. Работа над ошибками / **И.В. Бурлакова** // Логистика и управление цепями поставок – 2017. – № 2. – С. 129–139; 1,27 п.л.

2. Бурлакова И.В. Применение категорийного менеджмента в процессе закупок на производственных предприятиях / **И.В. Бурлакова**, Д.А. Карх, Л.С. Ружанская // Управленец – 2019. Т. 10. – № 6. – С. 54–66; 0,81 п.л./0,7 п.л. (Web of science)

3. Burlakova I.V. Category Management in Manufacturing companies: new application of an old retail practice / **I.V. Burlakova**, L.S. Ruzhanskaya //

International Journal of Advanced Science and Technology – 2020. – Vol. 29. No. 8. – С. 2099–2107. 0,56/0,5 п.л. (Scopus)

4. Burlakova I.V. Developing a Methodology for Category Management in Manufacturing Companies / **I.V. Burlakova**, L.S. Ruzhanskaya // Proceedings of the International Conference on Industrial Engineering and Operations Management. – 2021. – С. 206–215; 0,63/0,6 п.л. (Scopus)

5. Бурлакова И.В. Комбинированная методика выбора поставщика на основе объединения методов многокритериальной и стоимостной оценки с инструментарием стратегического принятия решений / **И.В. Бурлакова** // Логистика и управление цепями поставок – 2021. – № 1 (102). – С. 23–32; 0,63 п.л.

Другие публикации:

6. Бурлакова И.В. Бенчмаркинг как инструмент повышения эффективности процесса закупок производственных предприятий / **И.В. Бурлакова** // Сборник докладов XII Международной конференции «Российские регионы в фокусе перемен». – 2018. – С. 535–545; 0,69 п.л.

7. Бурлакова И.В. Проблемы автоматизации закупочной деятельности российских предприятий / **И.В. Бурлакова** // Сборник докладов Международной конференции студентов, аспирантов, молодых ученых «Весенние дни науки ВШЭМ». – 2018. – С. 422–425; 0,25 п.л.

8. Бурлакова И.В. Сравнительный анализ референтных моделей бизнес-процесса «закупки» / **И.В. Бурлакова** // Сборник докладов международной конференции «Весенние дни науки ВШЭМ». – 2019. – С. 373–377; 0,31 п.л.

9. Бурлакова И.В. Методика внедрения категорийного подхода в процесс закупок производственных предприятий / **И.В. Бурлакова** // Сборник докладов XIV Международной конференции «Российские регионы в фокусе перемен». – 2020. – С. 393–398; 0,38 п.л.

10. Бурлакова И.В. Применение мировых практик госзакупок и отдельных положений российского законодательства о госзакупках к проведению коммерческих торгов / **И.В. Бурлакова** // Сборник докладов Международной конференции «Весенние дни науки ВШЭМ». – 2020. – С. 88–91; 0,25 п.л.

11. Бурлакова И.В. Разработка комплексной методики управления поставщиками коммерческой организации / **И.В. Бурлакова** // Сборник докладов XV Международной конференции «Российские регионы в фокусе перемен». – 2021. – С. 87–90; 0,25 п.л.