

УДК 33**Категорийный менеджмент в управлении закупками как фактор устойчивого развития организации****Гладилина Ирина Петровна**

Доктор педагогических наук, профессор,
Московский городской университет управления
Правительства Москвы им. Ю.М. Лужкова,
107045, Российская Федерация, Москва, ул. Сретенка, 28;
e-mail: gladilinaip@edu.mos

Прохоренко Дарья Андреевна

Аспирант,
Московский городской университет управления
Правительства Москвы им. Ю.М. Лужкова,
107045, Российская Федерация, Москва, ул. Сретенка, 28;
e-mail: gladilinaip@edu.mos

Аннотация

В условиях высокой скорости изменения рыночных условий эффективная закупочная деятельность является ключевым фактором поддержания рентабельности и сохранения конкурентоспособности российских предприятий. В связи с этим особую актуальность приобретает анализ практики применения методологии и инструментов категорийного менеджмента как подхода к управлению стратегическими закупками, обеспечивающего устойчивое развитие организации в условиях турбулентности. Применительно к закупочной деятельности категорийный менеджмент является компонентом системы стратегического управления цепями поставок. Формирование концепции стратегического управления цепями поставок стало результатом эволюции взглядов на роль функции закупок в обеспечении общей операционной эффективности организации. Развитие подходов к оценке и организации закупочной деятельности является отражением глобальных экономических процессов. В статье представлена справка об эволюции взглядов на роль функции закупок в общей операционной эффективности организации, содержание подхода к оценке зрелости закупочной функции организации «Дом закупок» А.Т. Kearney, а также содержание методологии поиска и оценки поставщиков стратегических групп номенклатур «7 шагов закупок» А.Т. Kearney.

Для цитирования в научных исследованиях

Гладилина И.П., Прохоренко Д.А. Категорийный менеджмент в управлении закупками как фактор устойчивого развития организации // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2025. Том 15. № 4А. С. 730-738.

Ключевые слова

Категорийный подход к управлению закупками, подход «Дом закупок» А.Т. Kearney, методология «7 шагов закупок» А.Т. Kearney.

Введение

В настоящее время становится все более распространенной практика применения крупными и средними российскими производственными предприятиями и холдинговыми структурами различных отраслей категорийного подхода к управлению закупками [Бурлакова, 2023; Космуратов, 2020; Атаева, [www](#)]. В повседневной практике используется определение «категорийный менеджмент». Базовые принципы, методы и аналитический инструментарий категорийного менеджмента были сформированы в 1950-е гг. в процессе решения практических маркетинговых задач по созданию системы управления ассортиментной матрицей торговых розничных сетей, которые активно развивались в этот период [Попенкова, 2015]. Однако, благодаря своей высокой эффективности, начиная с 1990-х гг., данные методы и инструменты начали использоваться в практике закупочной деятельности, став универсальными.

Основная часть

Применительно к закупочной деятельности категорийный менеджмент является компонентом системы стратегического управления цепями поставок.

Формирование концепции стратегического управления цепями поставок стало результатом эволюции взглядов на роль функции закупок в обеспечении общей операционной эффективности организации. Развитие подходов к оценке и организации закупочной деятельности является отражением глобальных экономических тенденций, определяющих форму и структуру бизнес-деятельности. Начало формирования в 1980-х гг. в Америке и Европе системы стратегического управления цепями поставок было связано с возникновением транснациональных корпораций со сложной матричной организационной структурой, объединяющей разные виды бизнес-деятельности и требующей одновременно системных и гибких методов управления, и контроля всех ключевых функций, включая функцию закупок [Бузукова, 2025; Козлов, [www](#)]. Освоение крупными американскими и европейскими автомобильными холдингами международных рынков и размещение ими части производственных площадок в других странах положило начало исследованиям проблемы развития цепей поставок за счет привлечения альтернативных источников поставок, кроме внутренних источников, которые как правило выбирались инженерами непосредственно в месте производства. Использование альтернативных источников поставок, с одной стороны, имело высокий потенциал для снижения операционных затрат и себестоимости готового товара, а, с другой стороны, требовало более сложного и многоэтапного процесса отбора поставщиков с вовлечением экспертов разных профилей для обеспечения единого стандарта качества поставляемых материалов. Данную задачу невозможно было решить в рамках обычной системы снабжения, которая функционировала на предприятиях еще в 1970-е гг. XX в., и подразумевала вспомогательный характер деятельности закупочных подразделений, фактически сводившийся к операционной работе по оформлению контрактов на основании решений инженеров о выборе поставщика, а также координации и контролю своевременной оплаты счетов и исполнения поставщиками своевременных поставок [Бузукова, 2025; Бурлакова, 2023]. Необходимо отметить, что на данном этапе у бизнеса в лице собственников и акционеров предприятий начал формироваться качественно новый взгляд на функцию закупок, как функцию создания ценности для организации посредством реализации комплекса мероприятий, направленных на оптимизацию всех затрат, связанных с использованием закупаемых материалов на протяжении всего их жизненного цикла. Именно переосмысление роли закупок в формировании чистой

прибыли организации стало основанием для системной трансформации бизнес-моделей, организационных структур и бизнес-процессов крупных международных компаний, которая начала происходить в 1990-х гг., в том числе в России [Левандовская, 2023]. Практика трансформационных преобразований закупочных процессов в 1990-2000 гг. сформировала методологию и инструментарий концепции стратегического управления цепями поставок. Для анализа практик трансформационных преобразований в закупочной деятельности консалтинговая компания A.T. Kearney разработала модель комплексной оценки зрелости и эффективности закупочной деятельности AEP (Assessment of Excellence in Procurement) с использованием подходов «Дом Закупок» и ROSMA (Return on Supply Management Assets) [A.T. Kearney, 2004]. Использование модели крупнейшими компаниями по всему миру позволяет формировать и постоянно актуализировать эталонные показатели зрелости функции закупок для последующего бенчмаркинга всеми компаниями, которые готовятся к трансформации данной функции. На данный момент в сериях AEP приняло участие более 2000 компаний из разных стран мира.

Анализ содержания подхода «Дом Закупок» позволяет в полной мере оценить объем и масштаб изменений, которые необходимы для перестройки функции закупок, а также понять причину невозможности развития функции закупок в отрыве от других функций организации и без реализации мероприятий, направленных на повышение общего уровня зрелости организации. На практике, характер, объем, длительный цикл реализации, важность обеспечения ресурсов для преобразований, необходимых для перехода организации от системы снабжения к системе стратегического управления цепями поставок, таков, что для достижения результата может потребоваться трансформация, а именно фундаментальное изменение модели функционирования организации, ее взаимодействия с заказчиками и поставщиками, общей концепции создания ценности. Осознание и принятие данных условий спонсорами проекта по трансформации закупок (собственники и акционеры организаций) является одним из ключевых условий его последующей успешной реализации.

Подход «Дом Закупок» представляет собой комплекс направлений оценки и развития функции закупок в организации (рис.1)



Рисунок 1 - «Дом закупок» как комплекс направлений оценки и развития функций закупок в организации

Данный подход наглядно демонстрирует, что достижение КПЭ каждым отдельным закупщиком, а также эффективность функции закупок в целом зависит от ряда факторов, требующих согласованного управления и постоянного развития с учетом изменения внешних факторов и стратегических целей самой организации [Бурлакова, 2023; Уразова, [www](#)].

Если в условиях досанкционного периода в экономике развитие функции закупок в организации было фактором достижения лидирующих позиций на рынке, то в условиях санкций для российских организаций это является необходимым условием сохранения положительных финансовых показателей и в целом продолжения функционирования организации.

Надежные каналы поставок оборудования и материалов, которые в течение многих лет использовали российские государственные и коммерческие организации, зачастую стали недоступны. Старые цепи поставок были разрушены и, что немаловажно, для российских организаций стали недоступны экспертиза и дополнительные сервисные услуги поставщиков, которые ранее выступали как внешний ресурс для повышения эффективности внутренних процессов организации.

Для наглядного представления важности согласованного развития всех компонентов системы закупочной деятельности в модели «Дом закупок» рассмотрим изменение стратегии закупок спецтехники, а также узлов, запасных частей и расходных материалов для ее технического обслуживания на основании практики горнодобывающих холдингов в период с середины 2022 г. и по настоящее время. Спецтехника и запасные части для технического обслуживания, как категории закупок, выбраны в качестве примера для настоящего анализа, т.к. представляют собой стандартизированную номенклатуру и бизнес-модель поставок, и взаимодействия поставщика и заказчика, которая в большей степени идентична для всех отраслей.

В досанкционный период одной из распространённых стратегий закупки спецтехники и запасных частей для технического обслуживания была стратегия выбора единого поставщика для поставки техники и последующего комплексного технического обслуживания спецтехники в постгарантийный период с установлением КПЭ для поставщика в виде целевого показателя коэффициента технической готовности техники (КТГ). В рамках договора комплексного технического обслуживания дилер производителя спецтехники, выступавший в качестве поставщика запасных частей и узлов для ремонта, формировал и контролировал исполнение графика планово-предупредительных ремонтов, обеспечивал планирование и контроль поставки запасных частей, узлов и расходных материалов на объекты эксплуатации техники, формировал аналитическую базу о состоянии техники с использованием специализированного программного обеспечения, обеспечивал присутствие на объектах заказчика собственных сервисных инженеров. Фактически, при заключении подобного подхода к закупке спецтехники и запасных частей заказчик передавал на аутсорсинг часть профильных функций, снимая нагрузку с собственных технических подразделений. Выбор данной стратегией крупными горнодобывающими холдингами определялся рядом причин:

- обеспечение дилером производителя спецтехники гарантий бесперебойной работы техники и, как следствие, минимизация риска простоя производства в связи с поломками техники с возможностью обеспечения контроля в формате «одного окна»;
- возможность оптимизации штата технического персонала заказчиком;
- возможность привлечения высококвалифицированных технических экспертов поставщика и обеспечение качественного сервиса в регионах с ограниченной возможностью найма персонала с подобной квалификацией.

Возможность обеспечения поставщиками вышеперечисленных преимуществ предполагает взаимную интеграцию бизнес-процессов. Поставщик и заказчик становятся стратегическими партнерами с высоким уровнем влияния на бизнес-показатели друг друга.

С учетом этого при подобной стратегии с введением санкционных ограничений был

фактически реализован риск разрушения цепочки поставок в связи с отказом стратегического партнера от сотрудничества с последующей необходимостью не только поиска нового источника поставки, но и восполнения потери профильной экспертизы, которая предоставлялась поставщиком в виде дополнительных сервисов.

При выстраивании новых цепей поставок в условиях турбулентности отсутствие системы планирования и недостаточное развитие системы внутреннего контроля технического состояния оборудования являются сдерживающими факторами для обеспечения регулярных бесперебойных поставок запасных частей от новых поставщиков. Реализовать стратегию поставок запасных частей с передачей техники на комплексное обслуживание китайским поставщикам оказалось невозможно, т.к. многие китайские поставщики в этот период впервые начали выходить на российский рынок и не обладали необходимой инфраструктурой, ИТ-системами, достаточным количеством технических экспертов. Задача по настраиванию бесперебойных цепей поставок в этот момент стала вызовом для обеих сторон - заказчика и поставщика – и потребовала совместной работы и развития внутренних процессов смежных функций.

Учитывая контекст происходящего, некоторые эксперты в области закупок полагают, что в условиях турбулентного рынка категорийный менеджмент переживает свой ренессанс.

В условиях постоянных изменений возросла роль управления рисками поставок и обеспечения быстрой адаптивности бизнес-процессов и команды к изменениям. В качестве отличительной характеристики категорийного управления в условиях постоянных изменений рыночной среды стал более короткий горизонт планирования и высокая частота актуализаций и контроля. Закупочные бизнес-процессы в современных условиях отличает высокая интенсивность и высокая скорость. Как следствие, возрастает необходимость в развитии у всех сотрудников службы закупок способности к самостоятельной оценке рисков по процессам, находящимся в зоне их ответственности, формирования сценариев решения задач и обоснования предлагаемого приоритетного решения [Бурлакова, 2023; Поворозник, 2023].

Категорийное управление закупками представляет собой формализованный и системный подход, целью которого является обеспечение устойчивого развития организации через повышение ценности закупок товаров, оборудования, работ, услуг при сохранении целевого уровня качества продукции, технологий и сервисов.

Преимущества организации при использовании категорийного подхода в управлении стратегическими закупками:

- сохранение рентабельности и обеспечение конкурентоспособности организации за счет оптимизации затрат на закупку стратегических групп номенклатур (категорий), обладающих высоким потенциалом экономии и наибольшим влиянием на затраты организации;
- создание дополнительных возможностей за счет использования профильной экспертизы поставщиков и развития долгосрочного партнерства со стратегическими поставщиками;
- повышение надежности цепей поставок и минимизация рисков срыва поставок или поставки некачественных товаров и, как следствие, простоев производства.

Этапы внедрения категорийного подхода к управлению категорией закупок описывает методология «7 шагов закупок», разработанная консалтинговой компанией A.T. Kearney [Global Sources, www].

Методология «7 шагов закупок» представляет собой дорожную карту для разработки и реализации стратегий закупок по ключевым группам номенклатур (рис.2).



Рисунок 2 - Методология «7 шагов закупок»

Последовательная реализация данных шагов при поиске, привлечении и оценке поставщиков гарантирует организации максимальную отдачу от всей цепочки поставок.

Однако, оценивая сроки, риски и перспективы перехода системы закупок конкретной организации к концепции категорийного управления важно учитывать зрелость ее системы управления и всех бизнес-процессов. Обязательными условиями достижения ожидаемых целевых результатов при переходе к категорийному управлению в закупках, являются комплексное совершенствование всех внутренних процессов организации и формирование необходимых компетенций и навыков не только у сотрудников службы закупок, но и у сотрудников смежных служб (производственный блок, служба планирования и управления запасами, служба логистики, финансовый контроль и т.д.).

Одним из распространенных заблуждений является ограниченное понимание сути и содержания категорийного подхода к управлению закупками и сведение его лишь к проблеме минимизации затрат на закупку за счет укрупнения объемов закупки в результате консолидации потребности в однородных группах номенклатур от различных подразделений предприятия или бизнес-единиц холдинговой структуры. В этом случае фактически реализуется только начальный этап внедрения концепции категорийного управления, и, соответственно, ограничивается возможность достижения ее максимального экономического эффекта.

Начальный этап внедрения концепции категорийного управления закупками предполагает реализацию следующих мероприятий:

- внедрение каталога нормативно-справочной информации и классификатора товаров;
- классификация закупаемых номенклатурных групп и формирование категорий товаров;
- ранжирование категорий товаров по объему затрат на их закупку в общем бюджете закупок компании;
- внедрение системы планирования закупок и контроля оборачиваемости запасов на складах;
- формирование портфелей поставщиков по категориям товаров с закреплением приоритетности сотрудничества с производителями и их официальными дилерами;
- консолидация потребности конкретных групп номенклатур (категорий);
- отказ от дробления закупок и согласование с поставщиками ценовой политики с учетом объема консолидированной потребности.

Важно подчеркнуть, что реализация вышеперечисленного базового комплекса мероприятий предполагает наличие зрелой организационной культуры и бизнес-процессов. Для объективной

оценки сроков внедрения категорийного подхода в организации рекомендуется предварительно провести диагностику внутренних процессов организации и оценить их зрелость. Объективная оценка зрелости внутренних процессов организации на этапе планирования перехода к категорийному управлению закупками позволяет в дальнейшем минимизировать риски сбоя операционных процессов за счет поэтапного и плавного внедрения изменений и обеспечения условий для адаптации сотрудников к этим изменениям.

Реализация базового комплекса мероприятий при внедрении категорийного подхода к управлению закупками предполагает активное использование базового аналитического инструментария, который начал разрабатываться на этапе зарождения и формирования концепции категорийного менеджмента под влиянием мерчендайзинга и исследований психологии поведения покупателей розничных торговых сетей и его зависимости от особенностей конкретных категорий товаров.

К перечню базовых инструментов относятся:

- 12) ABC-анализ [Землянская, 2017], структура которого опирается на принцип Парето, известный также как правило «20/80», согласно которому, применительно к закупочной деятельности, 20% закупаемых групп номенклатур (категорий) формируют 80% годового бюджета закупок, а остальные 80% закупаемых групп номенклатур - лишь 20% годового бюджета закупок. Таким образом, ранжирование категорий по объему годовых затрат позволяет определить стратегические высокорисковые категории товаров, требующие высокого контроля и разработки детализированной стратегии управления.
- 13) XYZ-анализ позволяет оценить стабильность потребления конкретных групп номенклатур и позволяет выявить тенденции (например, проведение планово-предупредительного ремонта или ТО оборудования), которые необходимо учитывать при планировании объемов закупок.
- 14) Матрица П. Кралича, основанная на двух параметрах (влияние на прибыль и риски поставок), предлагает четыре основных подхода к формированию стратегии обеспечения поставок конкретных категорий товаров в зависимости от соотношения указанных параметров: базовые материалы, стратегические материалы, некритические материалы, проблемные материалы.

Заключение

Практика крупных российских предприятий подтверждает актуальность методологии и инструментов категорийного менеджмента для оптимизации затрат на закупку стратегических групп номенклатур. Для минимизации рисков сбоя операционных процессов в процессе трансформации закупок важно оценить текущий уровень зрелости закупочной функции, используя подход «Дом закупок» А.Т. Kearney. Для обеспечения максимальной отдачи от всей цепочки поставок при планировании закупочной деятельности важно использовать методологию «7 шагов закупок» А.Т. Kearney.

Библиография

1. Бузукова Е. А. Управление ассортиментом и основы категорийного менеджмента. — Москва: Издательство Юрайт. - 2025. — 181 с.
2. Бурлакова И.В. Применение категорийного менеджмента в закупках производственных предприятий. – Дис. ... канд. экон. наук. – Екатеринбург. – 2023. – С.158.
3. 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.
4. Космуратов Б. К. Обоснование внедрения категорийной стратегии закупок на уранодобывающих предприятиях // Горные науки и технологии. – 2020. - 5(4). – С.318–335.
 5. Землянская В. Н. Классический метод ABC-анализа и его современная модификация // Экономические науки Евразийский Союз Ученых (ЕСУ) - 2017 - № 9 (42) – С. 76-81
 6. Левандовская А. М. Методология категорийного подхода как базис сбалансированной модели закупочной деятельности // Учет. Анализ. Аудит = Accounting. Analysis. Auditing. - 2023. - 10(4). С.97-104.
 7. Поворозник И. Корпоративные закупки: как построить эффективную систему закупок в компании. - Москва: Альпина Паблишер, 2023 (Ульяновск). – С. 339.
 8. Попенкова Д.К. Эволюция категорийного менеджмента // Международный научно-исследовательский журнал. - 2015. - Т. 42. - № 11. - С. 77–79.
 9. Атаева А. Категорийный менеджмент в закупках как инструмент повышения эффективности снабжения предприятия: опыт ОАО «Камаз». - [Электронный ресурс]. - URL: pro.ru/library/logistics/systems/kategoriynyj-management.html.
 10. 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/kategoriynye-strategii.html>.
 11. Уразова Н. Анализ сильных и слабых сторон снабжения. SWOT-анализ. - [Электронный ресурс]. - URL: <http://urazova.com/enciklopediya/swotanaliz-analiz-silnyh-i-slabyh-storon-snabzheniya>.
 12. Strategic Sourcing by... A.T. Kearney 2004. - [Электронный ресурс] - Режим доступа: <https://sourcing-and-procurement.com/strategic-sourcing-by-at-kearney-2004/Process>
 13. Mastering the 7 - step sourcing process. - [Электронный ресурс] - Режим доступа: <https://www.globalsources.com/knowledge/mastering-the-7-step-sourcing-process-for-business-excellence/>

Category Management in Procurement as a Factor of Organizational Sustainable Development

Irina P. Gladilina

Doctor of Pedagogical Sciences, Professor,
Moscow City Government Yuri M. Luzhkov University of Management,
107045, 28 Sretenka str., Moscow, Russian Federation;
e-mail: gladilinaip@edu.mos

Dar'ya A. Prokhorenko

Graduate Student,
Moscow City Government Yuri M. Luzhkov University of Management,
107045, 28 Sretenka str., Moscow, Russian Federation;
e-mail: prokhorenkoda@edu.mos

Abstract

In the context of rapidly changing market conditions, effective procurement activities have become a key factor in maintaining profitability and competitiveness for Russian enterprises. This study analyzes the application of category management methodology and tools as a strategic procurement approach that ensures organizational sustainability in turbulent environments. Category management in procurement serves as a component of strategic supply chain management systems. The development of strategic supply chain management concepts reflects the evolving understanding of procurement's role in enhancing overall operational efficiency. The article traces

the evolution of perspectives on procurement's contribution to operational effectiveness, examines the "Procurement House" maturity assessment framework by A.T. Kearney, and presents the "7-Step Procurement" methodology for strategic supplier evaluation. These approaches demonstrate how global economic trends shape modern procurement practices. The study highlights how category management aligns procurement strategies with organizational sustainability goals through structured supplier segmentation, lifecycle cost analysis, and value chain optimization.

For citation

Gladilina I.P., Prokhorenko D.A. (2025) Kategoriynnyy menedzhment v upravlenii zakupkami kak faktor ustoychivogo razvitiya organizatsii [Category Management in Procurement as a Factor of Organizational Sustainable Development]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: Yesterday, Today and Tomorrow], 15 (4A), pp. 730-738.

Keywords

Category management in procurement, A.T. Kearney's "Procurement House" approach, A.T. Kearney's "7-Step Procurement" methodology.

References

1. Buzukova E. A. Assortment management and the basics of category management. - Moscow: Yurait Publishing House. - 2025. - 181 p.
2. Burlakova I. V. Application of category management in procurement of manufacturing enterprises. - Diss. ... Cand. of Economics. - Yekaterinburg. - 2023. - P. 158.
3. Burlakova I. V., Karkh D. A., Ruzhanskaya L. S. Application of category management in the procurement process at manufacturing enterprises // *Manager*. - 2019. - Vol. 10. - No. 6. - P. 54-66.
4. Kosmuratov B. K. Justification for the implementation of a category procurement strategy at uranium mining enterprises // *Mining sciences and technologies*. - 2020. - 5 (4). - P.318–335.
5. Zemlyanskaya V. N. Classical ABC-analysis Method and Its Modern Modification // *Economic Sciences Eurasian Union of Scientists (ESU)* - 2017 - No. 9 (42) - P.76–81
6. Levandovskaya A. M. Methodology of the Category Approach as a Basis for a Balanced Model of Procurement Activities // *Accounting, Analysis, Auditing*. - 2023. - 10 (4). P.97–104.
7. Povoroznik I. Corporate Procurement: How to Build an Effective Procurement System in a Company. - Moscow: Alpina Publisher, 2023 (Ulyanovsk). – P.339.
8. Popenkova D. K. Evolution of Category Management // *International Research Journal*. - 2015. - V. 42. - No. 11. - P. 77–79.
9. A. Ataeva. Category management in procurement as a tool for improving the efficiency of enterprise supply: the experience of OJSC Kamaz. - [Electronic resource]. - URL: pro.ru/library/logistics/systems/kategoriynyj-management.html.
10. V. Kozlov. Project of category strategies: how production, suppliers and purchasers will make joint decisions. - [Electronic resource]. - URL: <http://www.up-pro.ru/library/logistics/procurement/kategoriynye-strategii.html>.
11. N. Urazova. Analysis of strengths and weaknesses of supply. SWOT analysis. -[Electronic resource]. - URL: <http://urazova.com/enciklopediya/swotanaliz-analiz-silnyh-i-slabyh-storon-snabzheniya>.
12. Strategic Sourcing by... A.T. Kearney 2004. - [Electronic resource] - Access mode: <https://sourcing-and-procurement.com/strategic-sourcing-by-at-kearney-2004/Process>
13. Mastering the 7 - step sourcing process. - [Electronic resource] - Access mode: <https://www.globalsources.com/knowledge/mastering-the-7-step-sourcing-process-for-business-excellence/>