

“Оценка зрелости в управлении закупочными категориями”

Андрей Ялынич

Руководитель по эффективности бизнеса

Нетоварные закупки





Кто мы?

20+

ЛЕТ ЭКСПЕРТИЗЫ
НА РОССИЙСКОМ
РЫНКЕ

40000

СОТРУДНИКОВ

112

ГИПЕРМАРКЕТОВ

11

ДАРКСТОРОВ

6

РАСПРЕДЕЛИТЕЛЬНЫХ
ЦЕНТРОВ И ИНТЕРНЕТ-
МАГАЗИН

>22

МЛН ПОКУПАТЕЛЕЙ
В ГОД

>1,8

МЛРД ТОВАРОВ
И УСЛУГ

>2000

ТОВАРНЫХ
ПОСТАВЩИКОВ



Нетоварные закупки

В цифрах 2025 г.

68 млрд. руб.

Управление 71% расходов компании

2,4 тыс. инициаторов
7,1 тыс. поставщиков

Обеспечение потребности бизнеса

50%

Уровень автоматизации НТЗ

8,3% общая

ЭКОНОМИЯ

Повышение эффективности закупок

252 тыс. заявок

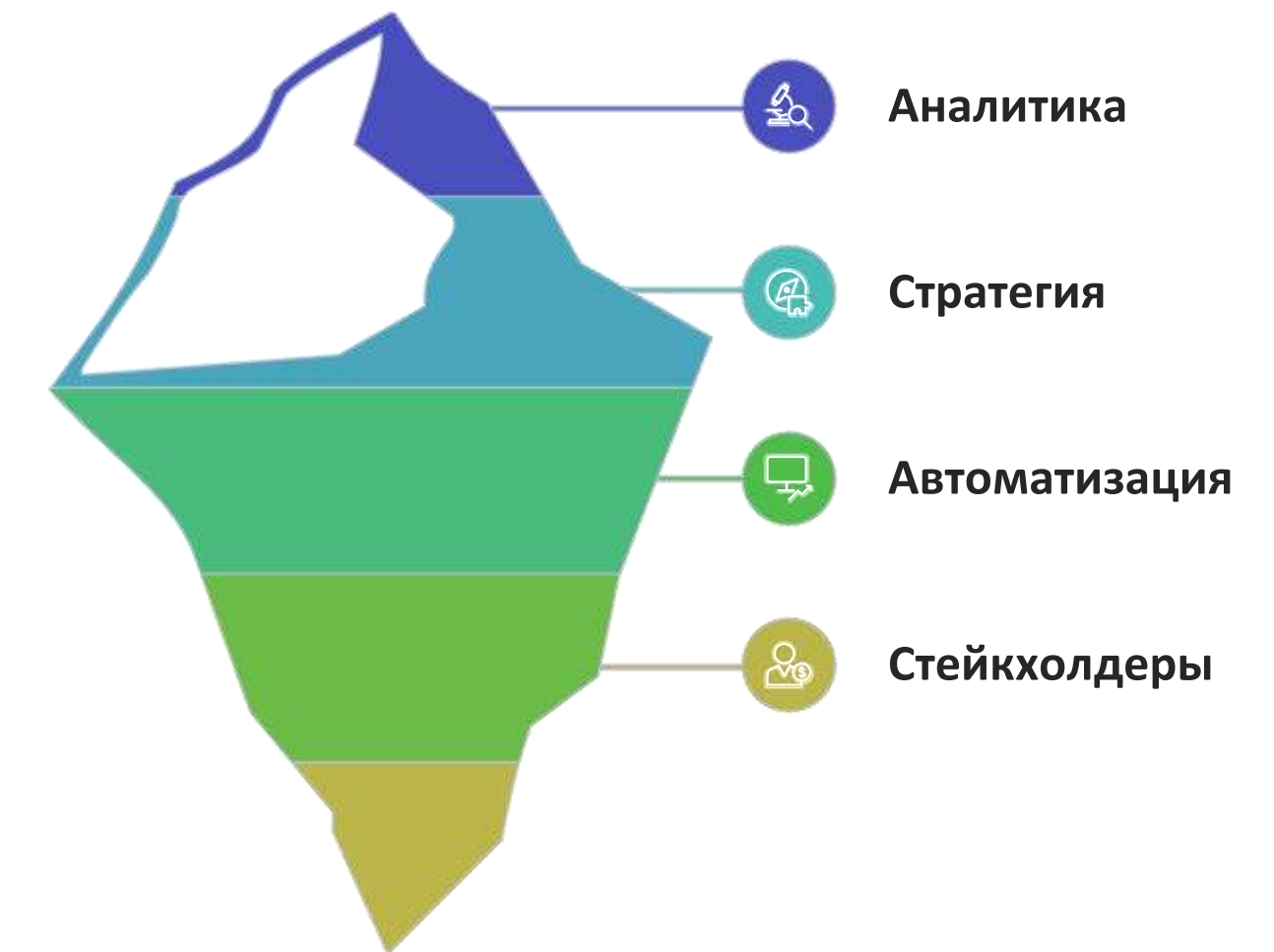
на закупку

Управление рисками

254

тендеров в год

Зрелость управления категориями: от тактического реагирования к стратегическому управлению категориями (Category Management)



Ключевые векторы зрелости:

Аналитика затрат (Data & Spend Intelligence)

Что измеряем: глубина детализации аналитики (до уровня номенклатуры), частота обновления данных, решения, принимаемые на основании данных.

Стратегии по категориям закупок

Что измеряем: % категорийных затрат, для которых формально утверждена стратегия (и пересматривается). *ежегодно*.

Автоматизация процессов

Что измеряем: доля закупок, прошедших полный цикл в ЕЦП без ручного вмешательства/ количество систем, в которых работает закупщик.

Вовлечение стейкхолдеров

Что измеряем: наличие закрепленных заказчиков и общих с ними целей (и KPIs), наличие и соблюдение SLA с бизнесом, скорость согласований, регулярные встречи.

Ключевые предпосылки разработки инструмента для оценки



Операционные

Фрагментарность данных

Ситуация: данные о расходах разрознены по разным ERP-системам

Предпосылка для чек-листа: требование к проведению **глубинного анализа рынка и категорий (Блок 1)** с четкой структурой (ABC анализ, данные в динамике, addressable spend, проч.). Без этого невозможно управлять тем, что не посчитано.

Стратегические

Долгосрочное видение развития категории

Ситуация: согласно стратегии переход к ценностно ориентированным закупкам

Предпосылка для чек-листа: введение блока «**Стратегия категории**» (12-15) с требованием защиты с заказчиками. Чек-лист становится инструментом проверки наличия «карты будущего», а не только отчета о прошлом.

Финансовые

Получение экономии

Ситуация: волатильный рынок, отсутствие стабильности,...

Предпосылка для чек-листа: включение критерия «**план получения экономий (P&L)**» (16) и **анализа ценообразования/CBD (Блок 2)**.

Чек-лист становится инструментом, позволяющим удерживать текущий результат и улучшать его в текущих условиях.

Шаблон чек листа оценки

Настройки выпадающего списка:		
Оценка	Пояснение	вес:
(п/а)	не применимо	1
1	не внедрено, с	0
2	внедрено част	0,5
3	внедрено полн	1

Распределение веса каждого из блоков			
Блок:		Вес:	
1	Анализ рынка и категорий	20%	
2	Планирование потребности и оценка качества	20%	
3	Управление рисками	15%	
4	Работа с заказчиками	10%	
5	Стратегия категории	20%	
6	Отчетность и коммуникации	10%	
7	Ведение базы знаний в Яндекс Вики по своей категории	5%	
Проверка:		100%	
Распределение веса критерия внутри блока			
		Вес (0-10)	Вес (%)
Блок: Анализ рынка и категорий			20%
1. Анализ расходов категории в разрезах:			
a.	Тор - floor по поставщикам, ABC анализ	2	1%
b.	Тор - floor по закупаемым позициям (TPУ), ABC анализ	3	2%
c.	В динамике (по годам, глубина анализа 2 года) – в разрезе и суб-категорий/ и поставщиков/ и ТПУ	2	1%
d.	Понимание (не) авторизованного пула	2	1%
e.	Понимание (non) addressable spend («очищенный периметр»)	2	1%
f.	Regular/ non-regular закупки	2	1%
g.	Применение знаний и навыков работы с отчетами (аналитическими инструментами) компании для сбора информации	2	1%
2. Анализ принципа ценообразования:			
a.	Анализ предмета закупки с точки зрения затрат/ TCO.	2	1%
b.	Идеи по влиянию на расходную часть через знание CBD.	2	1%
c.	Учет CBD/ TCO при выборе поставщика.	2	1%
d.	Разработанные механики для управления ценой.	3	2%
e.	Наличие механик для управления/ пересмотра цен (совместно с поставщиком) в контракте.	3	2%
f.	Формирование и последующая актуализация Тенденций в категории (участие НТЗ в процессе бюджетирования).	3	2%
Блок: Планирование потребности и оценка качества			20%
3. Анализ потребности (закупаемой номенклатуры):			
a.	Разработка предложений по оптимизации потребности (закупаемой номенклатуры) – минимум 1 раз в 6 мес. (при необходимости – чаще) для целей повышения эффективности работы МНТЗ и получения экономии: i. что надо каталогизировать, ii. что можно стандартизировать, iii. что является tail-end spend (по принципу Парето: 80% количества ТПУ - 20% в деньгах), iv. какие позиции самые дорогие/ какие можно оптимизировать с т. зр. цены, с т. зр. Объема,	3	2%
b.	Понимание состава закупаемых ТПУ, TCO, норм потребления.	3	2%
c.	Разработка калькулятора потребления (сколько надо ТПУ на объект, сезон, напр.) под лидерством заказчика (МНТЗ – интересант конечного продукта, соучастник) как рычаг для получения экономии/ управления расходами (может использоваться для бюджетирования в категории, бенчмарка потребления между объектами – демарш лидер, выбора модели управления расходами).	3	2%
d.	Наличие плана тендеров в горизонте 1 год для обеспечения охвата периметра НТЗ, бесперебойности сервисов и управления расходами компании.	3	2%
e.	Формализовано ТЗ, перечень параметров сделки, критериальная таблица для выбора поставщика и др. стандартных инструментов для обеспечения Тендерного процесса.	3	2%

4. Оценка качества закупаемых ТПУ:			
a.	Наличие методологии оценки поставщиков (предквалификация и квалификация) на этапе их выбора в пул. i. Критерии оценки. ii. Система/ процесс оценки. iii. Регулярность оценки. iv. Разработанный инструмент для оценки.	5	3%
b.	Наличие методологии оценки поставщиков на этапе операционной работы с пулом (по качеству). i. Критерии оценки. ii. Система/ процесс оценки. iii. Регулярность оценки. iv. Разработанный инструмент для оценки.	5	3%
c.	Наличие актуального пула резервных поставщиков.	5	3%
d.	Наличие ритуалов по взаимодействию со стратегическими поставщиками (Supplier Performance & Relationship Management): i. проведение воркшопов (для определения зон интересов, общих целей, результатов, зон улучшения и проч.), ii. регулярное/ ситуативное, iii. обмен ОС с планом корректирующих действий, iv. эскалации (отработан механизм), v. развитие, наличие стратегического плана по совместному развитию, vi. наличие плана по оптимизацию совместных затрат в контракте.	5	3%
Блок: Управление рисками			15%
5. Анализ рисков.			
a.	Наличие карты описанных рисков и с их оценкой, возникающих в категории (вероятность, влияние).	5	8%
b.	Business Continuity Plan (план по непрерывности бизнес деятельности) в категории и план по управлению рисками, в т.ч., связанными с доступностью и качеством поставщиков (вкл. дефициты; вкл. план действий для закрытия этих рисков).	5	8%
Блок: Работа с заказчиками			10%
6.	Наличие совместных целей с заказчиками.	5	2%
7.	Измеримость результатов (метрики успеха) по намеченным совместным целям.	5	2%
8.	Наличие плана действий по принципу smart.	5	2%
9.	Регулярность встреч.	5	2%
10.	Регулярный сбор ОС для работы с поставщиками, категорий, анализ данных.	5	2%
11.	Customer Journey Map (карта пути клиента) и план по оптимизации процесса.	5	2%
Блок: Стратегия категории			20%
12.	Стратегия написана.	5	5,00%
13.	Стратегия защищена перед CPO/ CFO.	5	5,00%
14.	Стратегия защищена перед Заказчиками (или аналог).	5	5,00%
15.	Стратегия внедрена в полном объеме, в заявленные сроки.	5	5,00%
Блок: Отчетность и коммуникации			10%
16.	Есть план получения экономий (P&L, CA) в области в соответствии с поставленными целями на год.	5	3%
17.	Регулярное участие в публикациях об успехах категории (Портфолио успехов, Публикации в Connect).	5	3%
18.	Актуальная база поставщиков.	5	3%
19.	Актуальность задач в Яндекс Трекере.	5	3%
Блок: Ведение базы знаний в Яндекс Вики по своей категории			
20.	Ведение базы знаний в Яндекс Вики по своей категории	5	5%

Результат заполнения чек листа оценки

Дата обновления:		16.02.25	31.12.2025	25.08.2025	24.12.2025	24.12.2025
Блок:	Клининг	Локальная логистика	Общественные работы	Ит услуги	Материалы ИТ	ИТЗ Итого
Анализ рынка и категорий	15%	16%	18%	81%	92%	87%
Планирование потребности и оценка качества	14%	13%	13%	67%	67%	67%
Управление рисками	0%	0%	8%	0%	50%	25%
Работа с заказчиками	10%	6%	4%	58%	42%	50%
Стратегия категории	0%	20%	0%	100%	0%	50%
Отчетность и коммуникации	9%	9%	10%	88%	100%	94%
Ведение базы знаний в Яндекс Вики по своей категории	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Оценка категории:	48%	64%	53%	64%	53%	59%



Чек-лист - инструмент диагностики здоровья категории и дорожная карта развития функции закупок

Предложенные блоки и критерии является ответом на следующие вызовы:

От неопределенности — к прогнозу (Блок 1,3)

От «тушения пожара» — к управлению рисками (Блок 5)

От разрозненных действий — к единому стандарту (Блоки 18, 19, 20)

От конфликта с бизнесом — к партнерству и совместным целям (Блоки 6-11)

От разовой экономии — к долгосрочной финансовой эффективности (TCO/ P&L) (Блоки 2, 16)



Ценность внедрения чек листа оценки



Диагностика «узких горлышек»:

Четкая градация (позволяет увидеть, где находится категория: в режиме «пожаротушения» (нет ритуалов) или в режиме стратегического партнерства (есть воркшопы и совместные планы развития).



Объективность KPI

Вместо субъективного «молодец/ не молодец» руководитель получает:

- объективные данные: есть ли калькулятор потребления ,
- защищена ли стратегия , ведется ли база знаний.



Финансовый результат

Чек-лист завязан на финансовые показатели (P&L, план экономии, управление TCO, бюджетирование).

Инструмент позволяет получать экономию и удерживать её.



Масштабируемость

Чек-лист позволяет быстро оценить:

- готовность закупочной функции к масштабированию бизнеса (выход в регионы, запуск новых направлений).



Андрей Ялынич

Руководитель по эффективности бизнеса
ЛЕМАНА ПРО

