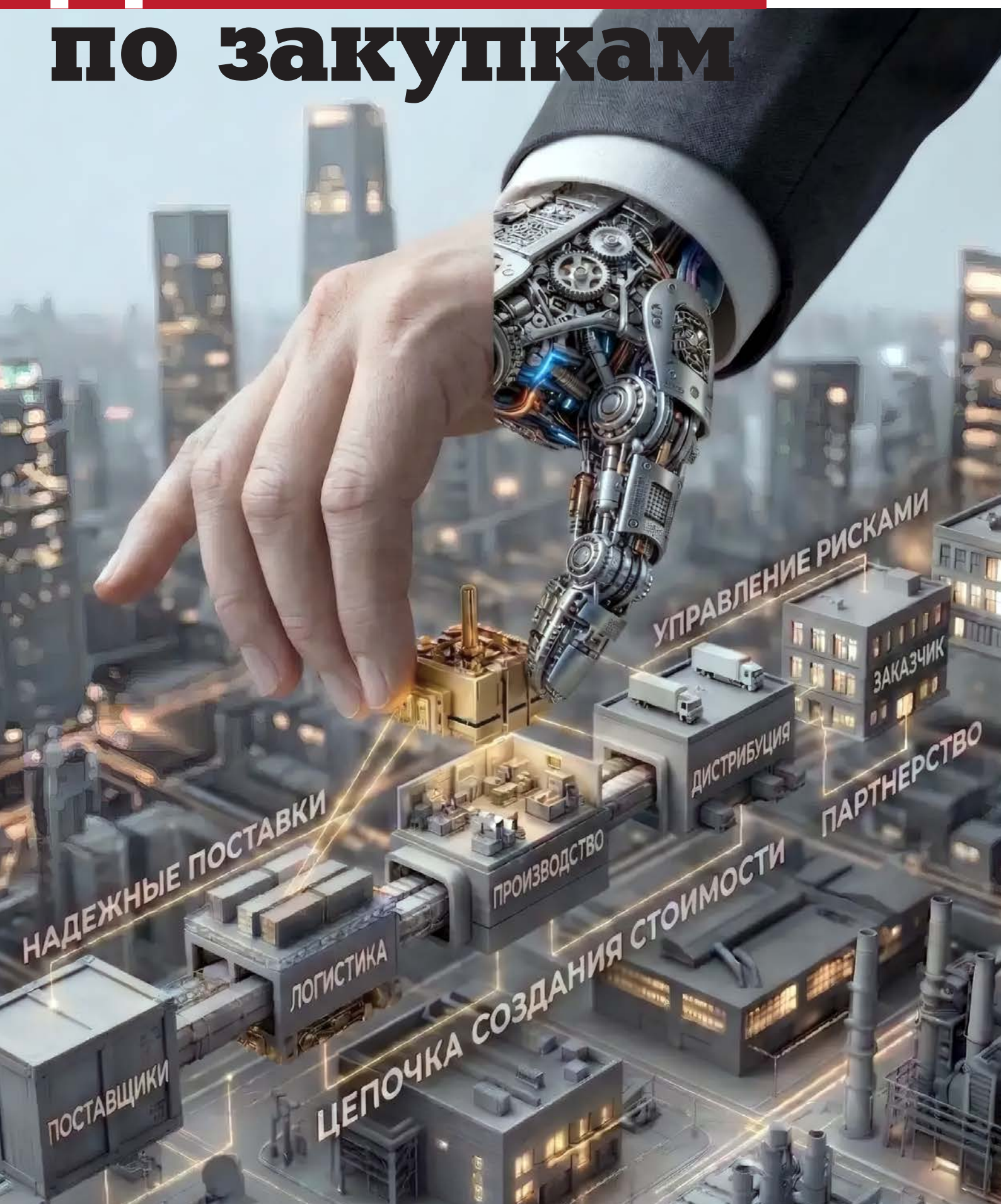




# ДИРЕКТОР по закупкам





**Первая российская организация  
(Ассоциация Профессионалов по Управлению Закупками),**  
предоставляющая возможности для профессионального  
развития функций закупок в компании и личного роста  
профессионалов

## **35+ МЕРОПРИЯТИЙ ЕЖЕГОДНО**

**На нашей площадке  
мы проводим:**

|                 |               |
|-----------------|---------------|
| вебинары        | семинары      |
| открытые курсы  | мастер-майнды |
| бизнес-завтраки | конференции   |

## **С 2017 ГОДА**

APPM и Европейский Институт Менеджмента Закупок (European Institute of Purchasing Management – EIPM) заключили соглашение о сотрудничестве и создании в России Академии по Закупкам.

Это первая в стране образовательная программа мирового уровня, позволяющая готовить профессиональных закупщиков в соответствии с международными стандартами.

## **С 2018 ГОДА**

Запуск корпоративных программ обучения

## **5215 УЧАСТНИКОВ**

посетили наши мероприятия  
с 2014 года

## **ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ:**

### **ОБУЧЕНИЕ И РАЗВИТИЕ:**

- корпоративное обучение
- Школа закупок
- открытые курсы (2 раза в год)
- коучинг и менторство
- акселератор переговоров

### **КОНСАЛТИНГ:**

- аудит текущего состояния закупок
- оценка эффективности ЗР
- оптимизация бизнес-процессов и их регламентация "под ключ"
- разработка оптимизированной организационной структуры

### **АВТОМАТИЗАЦИЯ ЗАКУПОК:**

- формирование ФТТ к автоматизации
- разработка методологии
- автоматизация блока закупок и сопровождение внедрения

### **ОЦЕНКА И АТТЕСТАЦИЯ ПЕРСОНАЛА:**

- определение/разработка профилей закупщиков
- оценка соответствия целевым уровням
- разработка программ развития персонала

**МЫ В ТЕЛЕГРАМ:** @appminfo

**НАШ САЙТ:** appminfo.ru

**ПОЧТА:** appm@appminfo.ru

**ТЕЛЕФОН:** +7 (985) 921-50-19  
+7 (495) 921-50-19

# ЗАКУПКИ КАК ИСКУССТВО ВИДЕТЬ ГЛАВНОЕ

*Дорогие коллеги, друзья!*

Перед вами номер, который мы в редакции собирали с особым чувством. Профессия закупщика в России в 2026 году — это уже давно не про «тендеры и спецификации». Это про управление смыслами, про технологическое лидерство и прежде всего про людей. На ум приходит ассоциация, что наша работа напоминает сложную оптику. Нам нужно одновременно видеть и горизонт планирования на пять лет вперед, и микроскопические детали в цепочке поставок, где малейший сбой может остановить гигантский завод. В этом выпуске мы решили объединить эти разные масштабы: от глобальной автоматизации до личного хобби, которое помогает не выгорать.

В центре этого номера — несколько ключевых тем, которые сегодня определяют повестку СРО ведущих компаний:

**Стратегическое импортозамещение и ИИ.** Наш эксперт Андрей Поиленков анализирует «две реальности» российского рынка автоматизации. Мы прошли этап турбулентности и теперь строим фундамент для внедрения искусственного интеллекта на базе отечественного ПО. Это не просто замена софта, а инвестиция в лидерство на ближайшие годы.

**Трансформация через жизненный цикл.** Александр Пошивалов продолжает глубокий разговор о моделях снабжения. Мы разбираем, как перейти от простой поддержки транзакций к «Центру компетенций», который мыслит категориями жизненного цикла оборудования. Это путь от экономии здесь и сейчас к управлению совокупной стоимостью владения (ТСО).

**Рынок труда и новые вызовы.** Аналитика от stats.hh.ru показывает, что 2026 год стал «рынком работодателя» с высочайшей конкуренцией. Мы исследуем реальный путь кандидата, кстати, нашего коллеги и автора одной из рубрик журнала, и понимаем: чтобы оставаться востребованным, сегодня недостаточно просто знать рынок — нужно обладать уникальным набором кросс-функциональных компетенций.

**Риски и прозрачность в сервисах.** Статьи Дмитрия Буданова об охранных услугах и Екатерины Перминовой об экспедайтинге напоминают нам: закупки — это не «черный ящик». Мы учимся вскрывать структуру затрат подрядчика и внедрять интеллектуальный контроль на каждом этапе — от производства до отгрузки.

**Человеческий фокус.** И, пожалуй, самый искренний материал номера — рассказ Алины Грешниковой о том, как портретная фотография помогает в закупках. Умение увидеть в партнере или коллеге человека, а не просто «функцию» — это и есть тот soft skill, который делает нас профессионалами.

Почему важно быть с нами? Наш журнал — это не теоретический альманах. Это площадка, где директора по закупкам делятся «болями» и проверенными решениями. Здесь собирается экспертиза, которую редко встретишь в открытых источниках. И я призываю вас пойти дальше. Мы открыты к диалогу и **приглашаем вас делиться своими кейсами**, которые могут спасти чьи-то бюджеты или вдохновить коллегу на трансформацию департамента. Мы верим, что лучший контент создают практики для практиков. Расскажите о своих победах, как это сделал Максим Журавлев, директор по закупкам компании «Боржом», и даже об ошибках — в нашей среде это ценится выше всего.

Закупки — это драйвер изменений в компании. Давайте менять этот мир вместе, осознанно и с вдохновением. Приятного чтения!



**Ольга Каненкова,**  
главный редактор  
журнала «Директор  
по закупкам»,  
Президент  
Ассоциации  
Профессионалов  
по Управлению  
Закупками

*Искренне ваша, Ольга Каненкова,*  
главный редактор журнала «Директор по закупкам»,  
Президент Ассоциации Профессионалов по Управлению Закупками



# Содержание

# 4

О силе закупочной команды, партнерстве с поставщиками и роли закупок в развитии бизнеса рассказал **Максим Журавлев**, руководитель службы закупок компании IDS Borjomi



## Ценность вместо цены

# 8

**Управление жизненным циклом потребности:** разные подходы в зависимости от модели снабжения

# 12

**Регламент закупок в коммерческих организациях:** системный подход к управлению стоимостью и рисками

# 18

**Эффективный маркетплейс для бизнеса:**

выбор, внедрение, критерии успеха

# 28

**94,5 трлн рублей к 2030 году: как устроен рынок электронных закупок России**

# 34

**Рынок охранных услуг: почему закупки часто ошибаются при выборе подрядчика**

# 40

**Закупки выходят из «зоны формальностей»:** что показал первый квартал 2026 года

# 42

**От контроля отгрузки к интеллектуальному управлению цепью поставок:** что дает экспедайтинг в инвестиционных проектах

# 46

**От цены к ценности: закупки в новой глобальной реальности — 2026**

### Редакция журнала «Директор по закупкам»:

Главный редактор: Ольга Каненкова  
Заместитель главного редактора: Георгий Круглов  
Шеф-редактор: Виктория Тот  
Редактор-корректор: Екатерина Ароян  
Дизайнер: Наталья Луконина  
Иллюстрации: фотобанк Freepik. Иллюстрация на обложке, другие фото сгенерированы при помощи ИИ.

### Издательский дом ООО «Администрация»:

Генеральный директор, издатель: Виктория Тот

### Адрес редакции и издателя:

119146, Москва, Комсомольский пр-т, д. 28, подъезд 11, коворкинг «Деловар», ООО «Администрация»  
Телефон редакции: +7 (495) 969-87-68  
Электронная почта редакции: info@zdirector.ru

Журнал «Директор по закупкам». Свидетельство о регистрации ПИ № ФС 77-65696 от 13.05.2016.  
Отпечатано в типографии «Белый Ветер». Распространяется по подписке. Общий тираж: 3000.

Перепечатка материалов разрешается с обязательной ссылкой на журнал «Директор по закупкам» и автора публикации.  
Воспроизведение в сети Интернет должно сопровождаться, кроме того, активной гиперссылкой на сайт издания [www.zdirector.ru](http://www.zdirector.ru)

Адрес в Интернете: [www.zdirector.ru](http://www.zdirector.ru)

# 50 Закупки в Китае после 2022 года: как торговля превратилась в управление рисками



## 56 Аутсорсинг без путаницы: разбираемся в базовых принципах

## 60 От централизации к стратегии: как развивается категорийное управление в промышленных закупках

## 68 Как пандемия сделала живые морепродукты новым стандартом и что это меняет в работе закупщика

## 71 Устрицы по плану: почему закупки не любят неопределенность, а рынок без нее не работает

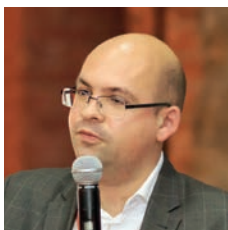
## 78 В фокусе — люди: как портретная фотография помогает видеть главное в закупках

## 74 Рынок труда в закупках — 2026: жесткая конкуренция, скромные офферы и путь к успеху за два месяца

## Редакционный совет:



**Ольга Каненкова**  
главный редактор



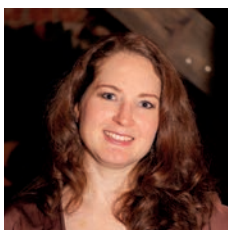
**Георгий Круглов**  
заместитель  
главного редактора



**Андрей Попов**  
ведущий рубрики  
«Логистика»



**Андрей Брицко**  
ведущий рубрики  
«Закупки из Китая»



**Ольга Присада**  
ведущая рубрики  
«Закупки в HoReCa»



**Александр Пошивалов**  
ведущий рубрики  
«Стратегия закупок»



**Евгений Дацко**  
ведущий рубрики  
«Управление  
категориями»



  
**BORJOMI**  
1890



**Максим Журавлев,**  
руководитель службы  
закупок компании  
IDS Borjomi

# Ценность вместо цены

О силе закупочной команды, партнерстве с поставщиками и роли закупок в развитии бизнеса рассказал **Максим Журавлев**, руководитель службы закупок компании IDS Borjomi, в интервью главному редактору журнала «Директор по закупкам» **Ольге Каненковой**.

**Максим, вы говорите, что попали в закупки случайно. С чего началась карьера?**

Совершенно случайно — после института, который никоим образом не был связан ни с закупками, ни с финансами. Нужно было где-то работать, и мне предложили позицию младшего специалиста в отделе закупок компании «Мултон» — сокового производственного подразделения Coca-Cola. Это было восемнадцать лет назад.

Коллеги, которые тогда занимались закупками в «Мултон», приходили в основном из Coca-Cola, работали с экспатами, имели хорошую насмотренность. Все в закупках компании было организовано на высоком профессиональном уровне. В работе с ними у меня воспитался характер настоящего «русского злого закупщика»: во всем разбираться, ничего лишнего не отдавать, а если отдавать — то за что-то.

Затем была синергия с Coca-Cola. Я перешел туда и развивал экспертизу уже в логистических категориях: автомобильный и железнодорожный транспорт, сопутствующая логистика. Там, кстати, заложилось еще одно качество, которое потом помогло мне как руководителю: раскладывать процессы по полочкам и понимать, что каждый шаг влияет на результат. Логистика и логика для меня очень звучны.

**Как вы оказались в IDS Borjomi и выстраивали функцию закупок?**

Это был период активного развития и новых возможностей. Мне предложили возглавить направление не прямых закупок. Я начал с категории, которая максимально влияла на бюджет, — с логистики. Потом постепенно охватывал другие направления.

Я пришел в компанию фактически на позицию менеджера по закупкам. Одна из первых задач

состояла в том, чтобы разложить закупки на прямые и не прямые категории. Вместо долгих обсуждений я сосредоточился на достижении конкретных результатов. Когда действия дали ощутимый эффект, возник новый уровень доверия, и я возглавил всю функцию закупок.

Тогда и началась эволюция функции: постепенный переход от классической снабженческой модели к полноценной закупочной функции, которая не просто обеспечивает потребности, а оказывает влияние на операционную прибыль и стратегические цели бизнеса.

Я продолжаю работать в IDS Borjomi и искренне считаю себя амбассадором этого бренда — не только потому, что мы создаем полезный продукт, но и потому, что компания дает возможность расти вместе с ней.

В небольшой компании ты видишь, как твои действия напрямую влияют на цели бизнеса: удержание себестоимости, обеспечение места в цепочке поставок, запуск новых продуктов. Это совсем другая мотивация, нежели работа в крупной корпорации, где твой личный результат часто теряется в общей массе.

**Вы проводили внутренний опрос о том, как коллеги воспринимают функцию закупок. Что показали его результаты?**

Мы собрали обратную связь по ключевым вопросам: насколько коллеги знакомы с нашей работой, составом команды и приоритетами задач. Результаты помогли лучше понять восприятие нашей роли.

После этого мы провели ряд встреч для сотрудников всей компании: рассказали, какие категории покрываем, какими параметрами управляем и как это влияет на цели бизнеса.

Задача такой просветительской работы заключается в том, чтобы те, кто с нами взаимодействует, понимали логику и ценность нашей работы. Для меня в этой истории оказалось важным еще и то, что, когда начинаешь рассказывать о своей функции сотрудникам компании, сам лучше понимаешь, куда она должна двигаться дальше.

Закупки должны четко выстраивать связь между стратегией компании и своими целями. В нашей компании есть корпоративная стратегия, мы понимаем, как цепочка поставок влияет на ее цели, и знаем свое место в этой цепочке.

Когда ты понимаешь, куда компания идет как бизнес, становится гораздо проще формулировать цели для команды, объяснять приоритеты и принимать решения. Тогда закупки становятся полноценным участником стратегического развития компании.

**Несколько лет назад IDS Borjomi взяла курс на развитие напитков с добавленной ценностью. Как закупки поддержали эту трансформацию?**

Когда компания приняла стратегическое решение производить не только воду, но и лимонады, функциональные напитки, я понял, что нам нужно расширить экспертизу команды через совместный проект с профессиональным сообществом закупщиков. Мы нашли специалистов по ингредиентам и сахару и реализовали вместе с ними проект по этим категориям.

Эффект от этого проекта мы видим до сих пор. Несколько лет подряд по этим категориям наблюдается последовательное снижение затрат.

Мы научились работать со спецификацией, управлять квантами, запасами ингредиентов, и все это совместно с поставщиками. Сейчас позитивно влияем и на обеспечение производства, и на удержание себестоимости.

Задача-максимум была — снизить затраты, задача-минимум — удержать себестоимость. Обе эти задачи последовательно выполняются.

**Расскажите о команде. Шестнадцать человек — это много или мало для такого объема задач?**

По прямым закупкам, несмотря на рост объемов производства и появление новых категорий, мы держимся на уровне 2016–2017 годов по количеству штатных единиц. Это достигнуто не за счет перегрузки людей, а благодаря грамотному распределению задач по компетенциям. Мы оптимизировали процессы и передали часть функций профильным подразделениям, чтобы каждый специалист мог максимально использовать свою экспертизу и внести вклад в общий результат.

У нас достаточно сильная экспертная команда. Многие сотрудники прямых закупок имеют специальное образование в области упаковки, химии, технологий производства. Иногда доходит до того, что с нашими закупщиками не каждый технический представитель поставщика готов спорить.

Сильная закупочная команда — это не только переговорщики, но и люди, которые понимают технологию продукта и могут обсуждать ее на профессиональном уровне.

Например, планирование закупки материалов в какой-то момент было в нашем ведении. Мы оптимизировали процессы и договорились с отделом планирования: вы видите всю цепочку от формирования потребностей до производства, забирайте и ее управление. Наша задача — поддерживать их цели со стороны поставщиков: договариваться об ускорении, снижении квантов поставок, снижении стоимости запасов и сроков хранения.

Признать, что в каком-то процессе можно улучшить результат, в этом нет ничего страшного. Главное — понять, как сделать это хорошо, пусть и чужими руками.

**Как вы мотивируете команду? Закупки — это во многом рутина.**

Переговоры, тендеры, стратегии, оптимизация — да, это повседневная рутина закупок. И закупщикам тоже иногда становится скучно. Поэтому важно давать людям возможность выходить за пределы этой рутины через проектную работу. Любой сотрудник может взять на себя роль проектного менеджера, получить полномочия, ответственность и реализовать собственный проект.

Нематериальная мотивация, на мой взгляд, — это возможность сделать проект и лично защитить его на уровне руководства компании. Я всегда с удовольствием фиксирую заслуги своих сотрудников. Когда отмечают их личный вклад, это и признание для всей функции.

Мой стиль управления — максимальное доверие и поддержка, а не директивный контроль. Скорее наставничество: важно, чтобы сотрудник сам приходил к нужным решениям и умел пользоваться инструментами.

И отдельный навык, который я стараюсь передать, — это профессиональное чутье: понимание того, кого, когда и как нужно подключить к проекту, чтобы добиться результата.

Для примера приведу один случай с поставщиком упаковки. Он не называл сроки по изменениям и говорил: «Сделаем, но когда — не скажу». Мы организовали встречу на одном из наших заводов и попросили директора завода просто присутствовать. Поставщик увидел директора, почувствовал уровень серьезности и сразу обозначил все сроки.

При этом важно понимать, что люди в команде разные. Кто-то быстрее развивается, кто-то остается сильным исполнителем в своей категории — и это нормально.

Показатель зрелости руководителя — умение видеть развитие людей. Некоторые сотрудники, когда-то работавшие в моей команде, потом переходили в другие компании и становились руководителями закупок. Честно говоря, это один из самых приятных результатов моей работы.

**IDS Borjomi — это большая производственная структура. Из каких площадок сегодня состоит компания?**

У нас четыре завода по производству бутилированной воды в ПЭТ-упаковке — Московская область, Кострома, Липецк, Новосибирск.

Три завода по производству воды для офиса и дома — девятнадцатилитровые бутылки из поликарбоната. И, конечно, грузинский завод непосредственно в Боржоми, откуда идет наш премиальный бренд.

В 2025 году в Боржоми (Грузия) запустили совершенно новый завод — переехали на новое производство. Современное оборудование, железнодорожные

подъездные пути — потому что порядка 60% всех отгрузок на дальние направления идут через железную дорогу.

Наверное, это немного странно звучит, но я воспринимаю деятельность компании как свой бизнес. Я стоял у истоков строительства одного из заводов в Московской области, и когда сейчас прихожу туда, чувствую гордость: это и моих рук дело.

Поэтому, когда вижу возможности для улучшения, даже если они не в моей функции, активно предлагаю изменения.

Особенность IDS Borjomi — микс между выстроенными процессами международных FMCG-структур и российским менеджментом, который умеет быстро принимать решения и влиять на показатели эффективности. Вот этот баланс меня мотивирует здесь работать.

**За последние годы рынок поставщиков пережил несколько кризисов. Какие выводы из этого сделали закупки?**

Ситуация на рынке поставщиков за последние годы действительно была непростой. Но, как говорится, что нас не убивает — делает сильнее.

Мы столкнулись с вызовами в поставках, например, с привозом финской пленки. Часть поставщиков отказалась от прежних обязательств и отвязала цены от рубля. Однако благодаря стратегии максимальной локализации всей цепочки быстро нашли альтернативы и решения. Это важный нюанс: анализировать всю цепочку до конца, а не ограничиваться верхним уровнем.

В нашем сегменте рынок поставщиков достаточно зрелый, многих партнеров мы знаем давно. Сегодня закупки глубже погружаются в риск-менеджмент: мы разбираемся в производственных процессах поставщика, его финансовой устойчивости, логистике.

При категорийной оценке мы обязательно смотрим, насколько поставщик готов развиваться вместе с нами: соинвестировать, делать эксклюзивные решения, участвовать в разработке.

Для нас важно, чтобы поставщик не просто отгрузил продукт, а создавал дополнительную ценность. Если партнер готов инвестировать в развитие продукта, работать над улучшениями и делать уникальные решения, он всегда будет в приоритете.

**Как высокая ключевая ставка влияет на экономику закупок и отношения с поставщиками?**

Многие инвестиционные проекты поставщиков, которые рассчитываются через окупаемость и NPV, просто перестали быть выгодными. В результате часть компаний замораживает инвестиции или откладывает развитие.

Со своей стороны мы вместе с финансовым департаментом развиваем программы обратного факторинга для поставщиков малого и среднего бизнеса. Поставщики проходят аккредитацию под нашу компанию и получают финансирование по более низкой ставке. В текущих условиях это для многих становится реальной поддержкой.

Средний уровень отсрочки платежа мы довели примерно до 74 дней. Но важно не просто увеличивать отсрочку ради самой отсрочки, а правильно управлять денежным потоком.

Мы проанализировали взаимосвязь между отсрочкой платежа, уровнем запасов сырья и готовой продукции и научились управлять этим балансом.

Если у компании есть избыток ликвидности, мы предлагаем поставщику досрочную оплату в обмен на скидку. Если ликвидности не хватает, наоборот, готовы платить за дополнительную отсрочку. Никакого чуда, только системный подход.

При оценке проектов мы стараемся считать не только TCO, но и NPV. Понимание того, когда инвестиции начинают приносить компании доход, сегодня не менее важно, чем сама величина экономии.

**Какие компетенции сегодня определяют сильного закупщика?**

Первое — понимать, на что ты влияешь. Важно уметь выстраивать причинно-следственную цепочку: вот мое действие, вот как оно отражается на результате компании.

Честно говоря, это критерий не только для закупщика, но и для любого сильного специалиста в любой области.

Второе — уметь монетизировать решения и смотреть на них шире, чем просто через экономию. Закупщик должен не только посчитать экономию, но и предложить качественные улучшения, объяснить их ценность и показать, как они влияют на бизнес.

Если закупщик приносит компании не только финансовый результат, но и нематериальные эффекты, например улучшение процессов, устойчивость поставок или развитие продукта, это признак зрелости и широкого профессионального кругозора.

**Что вы посоветовали бы специалистам по закупкам, которые хотят расти в профессии?**

Первое — фокусироваться на результатах и уметь их показывать. Тогда и функция получает признание, и личная профессиональная ценность становится очевидной.

Базовые вещи понятны: нужно хорошо знать свою категорию, разбираться в продукте, выстраивать отношения с внутренним заказчиком. Это фундамент профессии.

Но есть и другая сторона — инициатива. Нужно самому продвигать свои решения и показывать их ценность. И продавать не обещания будущей экономии, а конкретный результат — в качестве, деньгах и эффективности процессов.

И последнее. Важно понимать, что закупки — одна из ключевых функций, но настоящий результат появляется там, где есть синергия между закупками и другими подразделениями. Такая совместная работа всегда дает больше эффекта. Δ

# Управление жизненным циклом потребности:

## *разные подходы в зависимости от модели снабжения*

В предыдущем выпуске журнала мы рассмотрели четыре модели управления снабжением, которые позволяют компаниям выстраивать закупочные процессы с фокусом на сокращение совокупной стоимости владения (ССВ) в зависимости от типа и критичности потребности. В этой и последующих статьях мы продолжим детализировать эти модели управления.

Сегодня речь пойдет об основных задачах закупочной функции на разных этапах жизненного цикла потребности в зависимости от описанных ранее моделей управления.

### Что такое жизненный цикл потребности

**Этап 1. Возникновение потребности.** Процесс закупки товаров, работ или услуг — это реакция на возникновение потребности бизнес-заказчика. Именно с возникновения потребности начинается ее жизненный цикл. Тут кроется одна из самых опасных методологических ошибок, кардинально влияющая на совокупную

характеристиками из точки А в точку Б. Поэтому до того, как перейти непосредственно к закупочному процессу, надо правильно определить, каким решением мы будем эту потребность закрывать.

**Этап 2. Выбор закупаемого решения.** На этом этапе определяется решение, которым будет закрываться потребность бизнес-заказчика. Тут обычно ведется проработка новых рынков, тех-



стоимость владения и значительно ограничивающая роль заказчика, который начинает прорабатывать не саму потребность, а уже конкретное решение, выбранное заказчиком. Например, получив заявку и технические требования на закупку насосов, заказчик ищет именно насосы, при этом истинная потребность бизнес-заказчика — это перекачка жидкости с определенными

нологий, принимаются взвешенные решения о покупке сервиса вместо ТМЦ. На этом этапе могут реализовываться и самые креативные идеи. В моей практике был случай, когда закупочный блок, отчаявшись в безуспешных попытках поиска и контрактирования транспортной компании для перевозки сотрудников, вышел на руководство с бизнес-кейсом создания собственной такой ком-

пании с учетом потребности соседних организаций. Такое решение не только закрыло потребность, но и начало приносить дополнительный доход.

**Этап 3. Приобретение.** Этот этап — историческая вотчина закупщика. Какие типы закупочных процедур применять, чтобы купить дешевле, с соблюдением качества и сроков и т. д. Вроде ничего сложного здесь нет и нового не предвидится, но и на этом этапе есть резервы снижения ССВ. В зависимости от модели управления тут можно и нужно применять разные инструменты: например, оценивать предложения участников с помощью модели ССВ и выбирать оптимальное предложение, а не самое дешевое. В связи с этим вспоминается пример выбора одним из моих клиентов новой компрессорной установки на замену списываемой по сроку использования. Сравнение двух финальных вариантов по цене закупки, доставке и монтажа однозначно показывало преимущество первого варианта с отрывом более 30%. Однако когда мы сформировали модель ССВ и показали собственнику общие затраты на прежний компрессор за 15 лет, оказалось, что 87% из этих затрат пришлось на электроэнергию. После оценки вариантов с учетом энергоэффективности поставляемого оборудования победителем был признан поставщик с более дорогим предложением.

**Этап 4. Владение и эксплуатация.** Казалось бы, это вообще уже не зона внимания функции закупок, однако и тут есть чем позаниматься, особенно в модели управления «Центр поддержки». При закупке стандартизированной номенклатуры на конкурентном рынке минимальная цена достигается достаточно просто. И вроде бы уже куда далее сокращать затра-

ты? Но затраты — это стоимость, умноженная на количество, а количество зависит от частоты возникновения потребности. Тут поможет контроль сроков использования и выявление возможностей их увеличения через поиск лучших практик, повторного использования, восстановления.

**Этап 5. Завершение владения.** Вывод из эксплуатации, хранение, утилизация оборудования, материалов или отходов производства всегда будут увеличивать ССВ, при этом реализация остатков в виде металлолома или уже бывшего в употреблении оборудования не всегда помо-

### Главная ошибка закупок

Закупочная функция слишком часто начинает работать не с потребностью, а с уже выбранным решением.

В результате оптимизируется не задача бизнеса, а способ ее реализации и именно здесь теряется значительная часть потенциальной экономии.

гает компенсировать подобные потери. Однако если планируется замена оборудования, то, например, в договор о поставке можно включить требования к поставщику о демонтаже и вывозе или использовать это требование в переговорной позиции. Хороший пример был в одной из закупочных процедур телеком-оператора, который выбирал подрядчика на услугу по замене медного кабеля на оптоволокно по принципу «кто предложит больше денег». Да-да. Денег, которые подрядчик заплатит заказчику за такую услугу, при этом в договоре одним из пунктов значилось, что заменяемый кабель остается у подрядчика.



Автор: **Александр Пошивалов**, партнер компании Б1, отдел услуг в области повышения операционной эффективности и развития цепей поставок, департамент консалтинга, технологий и транзакций

## Подходы к управлению жизненным циклом в зависимости от модели снабжения

### Центр поддержки

Для стандартной низкостоимостной номенклатуры ключевая задача — снизить трудоемкость и ускорить каждый этап цикла. На стадии возникновения потребности функция занимается нормированием и стандартизацией, стремясь сократить частоту обращений. При выборе решения приоритет отдается автоматизации: электронные магазины, каталоги, преднастроенные маршруты согласования, автоматизированные системы оплаты и контроля. В части приобретения цель — минимальная цена при максимальной конкуренции и четких правилах закупки. На этапах владения и завершения функция контролирует КПЭ по элементам ССВ и ищет возможности продления жизненного цикла там, где это экономически обоснованно.

### Методология и контроль

Для среднестоимостной децентрализованной номенклатуры модель смещает акцент на прогнозирование и планирование: на стадии возникновения потребности закупочная функция отслеживает изменения спроса со стороны бизнеса и контролирует нормативы потребления. Формируется методология выбора оптимального решения — создается набор альтернатив таких решений. Этап приобретения предполагает долгосрочное контрактование и стратегические партнерства с перераспределением объемов между поставщиками. На этапе владения особое внимание уделяется управлению запасами,

логистическими сетями и контролю качества услуг, а на стадии завершения — поиску дополнительных источников выгоды, в том числе через взаимодействие с поставщиками по вопросам остаточной стоимости.

### Полное управление снабжением

Эта модель ориентирована на высокоматериальные прогнозируемые категории, обычно сырье для производства. Функция выстраивает инструменты управления на всех этапах жизненного цикла. Уже на стадии возникновения потребности функция формирует модель ССВ, определяя оптимальные совокупные затраты на всем горизонте владения. При поиске и выборе решения активно прорабатываются резервные варианты поставок. Поставщик выбирается не по минимальной закупочной цене, а по лучшему предложению с точки зрения стабильности качества и поставок. На этапах владения закупочная функция контролирует уровень запасов, ведет системный мониторинг КПЭ по элементам ССВ, а при завершении — стремится минимизировать затраты через поиск синергии с поставщиками: например, возврат тары, челночное использование транспорта и т. д.

### Центр компетенций закупочной деятельности

Для высокоматериальной критичной и нестандартной номенклатуры, прежде всего используемой в капитальных проектах, закупочная функция активно вовлекается на этапе возникновения потребности: участие в формировании единых технических требований совместно с бизнес-заказчиком, опережающая проработка рынка для исключения

## Основные этапы жизненного цикла

| Модель управления                                  | Возникновение потребности                                                                                | Выбор закупаемого решения                                                 |
|----------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|
| <b>1 Центр поддержки</b>                           | Нормирование и стандартизация потребности                                                                | Автоматизация выбора решения, в том числе с помощью электронных магазинов |
| <b>2 Методология и контроль</b>                    | Разработка правил планирования и нормативов потребления                                                  | Разработка методологии определения закупаемых решений                     |
| <b>3 Полное управление снабжением</b>              | Повышение точности прогнозирования и планирования. Отслеживание изменений потребности со стороны бизнеса | Диверсификация набора решений для стабилизации снабжения                  |
| <b>4 Центр компетенций закупочной деятельности</b> | Исключение ограничений конкуренции. Формирование модели ССВ                                              | Опережающий поиск и предложение альтернативных решений                    |

монопольных предложений, выявление новых доступных технологий, позволяющих определить наиболее выгодное решение. При выборе решения функция разрабатывает и реализует закупочные стратегии с целью максимальной защиты от рисков увеличения ССВ, таких как срывы сроков поставок или потери качества. На стадии владения контролируется обещанный поставщиком уровень сервиса или надежности, а завершение владения обычно учитывает обязательства поставщика по замене или утилизации оборудования.

### Разные горизонты — разная ценность

Принципиальное различие между моделями проявляется не только в наборе задач, но и в горизонте управления. Центр поддержки работает в пределах транзакции — «здесь и сейчас». Методология и контроль берут горизонт планирования в несколько месяцев. Полное управление снабжением охватывает весь период движения закупаемых ТМЦ или материалов по цепи поставок до вовлечения в производство. Центр компетенций мыслит в категориях жизненного цикла поставляемого решения или оборудования.

Такое расширение горизонта неизбежно повышает сложность работы: требуются более глубокая аналитика, более зрелые ИТ-инструменты, более тесное взаимодействие с бизнес-заказчиками и поставщиками, а также развитие компетенций самой закупочной функции на пути к полноценному категорийному управлению.

Именно о компетенциях, ключевом элементе этой трансформации, мы поговорим в следующей статье этой рубрики. **Δ**



| Приобретение                                                                                               | Владение и эксплуатация                                                                       | Завершение владения                                                                  |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|
| Снижение трудоемкости, обеспечение максимальной конкуренции и минимальной цены                             | Поиск возможности снижения частоты возникновения потребности                                  | Поиск возможности продления жизненного цикла                                         |
| Разработка правил приобретения. Контроль исполнения                                                        | Контроль КПЭ по элементам совокупной стоимости владения                                       | Контроль целевой продолжительности жизненного цикла                                  |
| Долгосрочное контрактование, стратегические партнерства, перераспределение потребности между контрагентами | Управление уровнем запасов и структурой логистических сетей. Контроль качества оказания услуг | Поиск источников дополнительной выгоды, в том числе во взаимодействии с поставщиками |
| Выбор поставщика на основании лучшего предложения по ССВ                                                   | Контроль КПЭ по элементам совокупной стоимости владения                                       | Реализация по запланированной остаточной стоимости                                   |

# Регламент закупок в коммерческих организациях: *системный подход к управлению стоимостью и рисками*



Автор: **Иван Хоменко**, директор по закупкам и логистике «Агро-Строительные Технологии», руководитель представительства АРРМ в ЮФО

Журнал продолжает цикл материалов о документах, определяющих цели и задачи, порядок и результаты работы подразделения закупок коммерческой организации. В предыдущем номере «Директора по закупкам» мы определили весь массив регламентирующих документов, образующихся в рамках управления закупочной деятельностью, разобрали варианты организационных структур, Положение о подразделении и должностные инструкции сотрудников.

**В** этой статье мы разберем документ, который описывает «правила игры» в процессе закупочной деятельности как для закупщика, так и для внутренних заказчиков и смежных подразделений, вовлеченных в процесс закупок. Этот документ превращает набор процедур в прозрачную и управляемую систему, с которой одинаково легко работать и закупщику, и финансисту, и руководителю проекта. Что же это за чудо-документ? Ответ — Регламент закупочной деятельности. Это не просто «еще один документ», а главный игрок, который расставляет все по своим местам: роли, ответственность, сроки и, конечно же, правила игры.

Регламент закупочной деятельности — ключевой документ, регулирующий процессы закупок в коммерческих организациях. Мы детально проанализируем структуру документа, его разделы, зоны ответственности подразделений, вовлеченных в закупочную деятельность; приведем конкретные формулировки для включения в текст Регламента, оценим риски, возникающие при отсутствии данного документа, и преимущества его внедрения,

приведем примеры успешной практики применения Регламента из опыта российских и международных компаний.

## **Закупки как стратегическая функция в современном бизнесе**

В условиях глобализации рынков, ужесточения конкуренции и волатильности экономической среды функция закупок в коммерческих организациях эволюционировала от сугубо операционной и вспомогательной до стратегической. Сегодня отдел закупок — это не просто «покупатель», а центр управления значительной частью затрат компании, источник инноваций, инструмент управления качеством и рисками. Эффективное управление закупочной деятельностью напрямую влияет на себестоимость продукции, финансовую устойчивость, репутацию и в конечном итоге на рыночную стоимость бизнеса.

Для систематизации, стандартизации и контроля этой многогранной деятельности необходим четкий внутренний нормативный документ — Регламент осуществления закупочной деятельности

(далее — Регламент). Его отсутствие ведет к хаосу, неэффективному расходованию средств и существенным операционным и репутационным рискам.

## Определение и сущность Регламента закупок

Регламент закупок — это внутренний нормативный документ компании, который устанавливает единые правила, процедуры, методологию и распределение ответственности при осуществлении всех видов закупок товаров, работ и услуг для нужд организации.

В иерархии локальных нормативных актов по закупкам он занимает место между верхнеуровневой Конституцией закупок — политикой или положением, и детальными документами — процедурами, инструкциями, методиками и др.

Это документ прямого действия, обязательный для исполнения всеми сотрудниками и подразделениями компании, вовлеченными в процесс инициирования, обоснования, согласования, проведения и оплаты закупок. Его основная цель — создание прозрачной, эффективной и контролируемой системы снабжения, обеспечивающей:

- оптимизацию затрат;
- получение наилучшего соотношения «цена — качество — сроки»;
- минимизацию коммерческих, операционных и репутационных рисков;
- обеспечение соответствия требованиям законодательства и внутренней политики (compliance);
- формирование устойчивой и надежной цепочки поставок.

Правовой основой разработки Регламента, в зависимости от типа организации и ее целей, могут являться:

- Гражданский кодекс РФ (гл. 30 «Купля-продажа», гл. 37 «Подряд»);
- Федеральный закон от 18.07.2011 № 223-ФЗ (для организаций с государственным участием);
- внутренние корпоративные стандарты и политики.

## Структура и ключевые разделы Регламента закупок

Структура Регламента может варьироваться в зависимости от размера компании, отрасли и специфики деятельности, но ее ядро должно включать следующие обязательные разделы.

### 1. Общие положения

• **Цель и область применения:** четкое определение задач документа и сферы его действия (на какие закупки распространяется, возможные исключения, например, мелкие операционные закупки или закупки у монополистов);

• **Нормативные ссылки:** указание на внешние законы (например, 223-ФЗ для отдельных видов компаний) и внутренние документы (Положение о закупках, Кодекс деловой этики, Политика управления рисками и др.);

• **Основные понятия и определения:** глоссарий (например, закупочная процедура, квалификация, технико-коммерческое предложение, заказчик, организатор закупки и др.) и аббревиатуры;

• **Принципы закупочной деятельности:** конкурентность, прозрачность, справедливость, равноправие, ответственность, эффективное использование средств.

### 2. Описание ролей и основного функционала участников закупочного процесса и распределение ответственности

- инициатор (заказчик);
- организатор закупки;
- технический эксперт;
- финансовая служба;
- юридическая служба;
- орган, принимающий решения (коллегиальный или индивидуальный), и другие роли.

### Пример из практики

В производственной организации были утверждены следующие варианты принятия решения о выборе победителя закупочной процедуры в зависимости от материальности вопроса:

- до 5 млн руб. — руководитель службы закупок;
- от 5 до 50 млн руб. — генеральный директор с согласованием финансового директора;
- свыше 50 млн руб. — тендерный комитет, коллегиальный орган, состоящий из руководителей основных функций компании.

Следует отметить, что предпочтительной является «ролевая модель» Регламента, когда в документе указываются только роли (инициатор, организатор), а конкретные подразделения, выполняющие ту или иную роль, указываются в матрицах-приложениях под конкретные задачи.

### 3. Классификация закупок и виды закупочных процедур

Например, конкурентные или неконкурентные (прямой выбор, закупка у единственного источника) способы выбора, открытые (с публикацией для неограниченного круга участников) или закрытые (с заранее определенным списком) процедуры.

**О закупке у единственного поставщика.** Закупка у единственного поставщика допускается только при наличии одного из следующих обоснованных условий, подтвержденного заказчиком и согласованного с руководителем подразделения закупок и директором по финансам:

1. Предмет закупки является эксклюзивным и поставляется на рынок только одним лицом (должны быть предоставлены документальные доказательства эксклюзивных прав);

2. Авария или обстоятельства непреодолимой силы (форс-мажор), угрожающие непрерывности основной деятельности компании;

3. Сервисное обслуживание уполномоченным производителем, подрядчиком и др.

#### 4. Основные этапы закупочного процесса

Например, планирование потребности, квалификация, выбор поставщика, заключение и администрирование контракта, приемка и претензионная деятельность, оценка исполнения контракта (конкретный процесс варьируется в зависимости от особенностей бизнеса).

Для каждого процесса даются его описание и пошаговые действия с указанием сроков, ответственных и документов.

#### 5. Квалификационные требования к поставщикам и оценка их деятельности

В ряде случаев (при небольших и несложных закупках) в Регламент могут включаться квалификационные требования к поставщикам и оценка их деятельности, хотя в лучших практиках детальный подход к квалификации описывается в специальных методиках.

- **Критерии допуска:** технические и ресурсные возможности, перечень необходимых разрешений, лицензий, документов и т. п.;

- **Реестр/база квалифицированных поставщиков:** порядок формирования, условия и порядок включения поставщика в реестр и исключения из него, условия и сроки ревизии реестра и т. д.;

- **Система ключевых показателей эффективности (KPI)** для оценки работы поставщиков: соблюдение сроков, качество, реакция на претензии.

#### 6. Заключительные и переходные положения

- порядок внесения изменений в регламент;
- ответственность за несоблюдение;
- порядок вступления в силу.

Существуют также приложения к Регламенту — матрица разделения полномочий с конкретными исполнителями, шаблоны и формы документов.

#### Риски отказа от использования Регламента

Все вышесказанное говорит об одном: Регламент закупок — это системообразующий стержень закупочной деятельности. Но что происходит в организации, где такого стержня нет? Где закупки ведутся не по единым правилам, а «по ситуации», настроению или «проверенным» связям?

Давайте на минутку представим эту картину. Если отсутствие Регламента — это просто «свобода действий», то почему ее результатом так часто становятся финансовые потери, судебные разбирательства и выгоревшие сотрудники?

Этот раздел — не о запугивании, а о четком анализе причинно-следственных связей. Мы посмотрим правде в глаза и разберем, какие конкретные угрозы скрывает в себе вакуум правил. Речь пойдет не о гипотетических «возможных проблемах», а о реальных и ежедневных рисках, которые подтачивают эффективность, бюджет и репутацию компании.

Отсутствие единого Регламента приводит к возникновению значительных рисков:

- **Финансовые риски:** завышение цен из-за отсутствия конкуренции, неэффективное расходование бюджетов, коррупционные схемы;

- **Операционные риски:** срывы поставок, низкое качество закупаемых товаров/услуг из-за непрозрачного выбора поставщика;

- **Юридические риски:** заключение договоров с ненадежными или неплатежеспособными контрагентами, условия договоров, не защищающие интересы компании;

- **Репутационные риски:** ущерб имиджу компании из-за связей с недобросовестными поставщиками или публикации информации о неэтичных практиках;

- **Риски неэффективности:** дублирование функций, длительные и неструктурированные процедуры согласования, невозможность консолидации закупочной мощности для получения скидок.



## Преимущества применения Регламента на практике

А есть ли у «свободы действий» («свободы от правил») обратная сторона медали — мнимые плюсы и опасные иллюзии?

Прежде чем углубиться в анализ рисков, давайте сделаем паузу и честно ответим на вопрос: а почему вообще возникает сопротивление формализации закупок? Ведь у подхода «без строгого регламента» на первый взгляд есть свои, кажущиеся убедительными, преимущества.

Нам часто говорят: «Регламент — это бюрократия, которая убивает оперативность и гибкость» или «Мы и так все делаем эффективно, по доверию и личной ответственности». Звучит здорово, правда? Кажется, что это путь к скорости, максимальной адаптивности и освобождению от «бумажной волокиты».

Если в предыдущем разделе мы говорили о рисках и хаосе, то теперь давайте посмотрим на светлую сторону силы. Внедрение рабочего Регламента закупок — это не просто «наведение порядка», а стратегический апгрейд всей операционной деятельности компании. Регламент превращает закупки из неизбежной траты и источника головной боли в управляемый, предсказуемый и даже прибыльный процесс.

Представьте, что вместо тушения ежедневных пожаров вы получаете четкую инструкцию по эксплуатации мощного механизма, который начинает работать на вас, принося не только экономию, но и более ценные нематериальные активы: время, уверенность и стратегические возможности.

Внедрение и строгое соблюдение Регламента закупок дает комплексный эффект, который ощущает вся компания:

### 1. Прозрачность и подотчетность

- Все шаги, от заявки до оплаты, документируются и известны утвержденному кругу лиц (заказчику, финансистам, аудиторам). Исчезают «серая зона» и почва для домыслов;

- Резкое снижение коррупционных рисков, укрепление доверия внутри команды и со стороны руководства. Решение о выборе поставщика становится обоснованным, а не субъективным.

### 2. Значительная экономия времени и ресурсов

- Унификация процессов — больше не нужно каждый раз изобретать велосипед: для стандартных, повторяющихся и срочных закупок есть готовые и быстрые схемы (рамочные договоры, список проверенных поставщиков, шаблоны документов);

- Менеджеры по закупкам тратят время не на рутину и выяснение отношений, а на анализ рынка и переговоры. Заказчики из других отделов четко знают сроки и правила, что снижает количество «горящих» и необоснованных заявок.

### 3. Контроль затрат и реальная финансовая экономия

- Обязательные, адаптированные под различные сценарии процедуры сравнения предложений, ме-

роприятия по снижению стоимости позволяют получать лучшие рыночные условия;

- Прямое снижение закупочных цен, выгодные условия за счет равного доступа и расширения конкуренции, отсеечение необоснованно дорогих и явно демпинговых предложений.

### 4. Управление рисками и защита репутации

- Регламент предписывает обязательные проверки и квалификацию потенциальных поставщиков (юридическая чистота, финансовая устойчивость, опыт и т. п.). Все этапы фиксируются, создавая доказательную базу;

- Компания минимизирует риски срыва поставок, некачественного товара и мошенничества. В случае спора с контрагентом у вас есть все документы, подтверждающие добросовестность процедуры выбора.

## Почему Регламент либо не работает, либо «убивает» компанию?

Разработка любого регламентирующего документа (в том числе и Регламента закупок) — это всегда хождение по лезвию ножа.

С одной стороны, полное отсутствие правил (анархия) приводит к тому, что деньги уходят «налево», закупки срываются, а аффилированные по-

## Регламент превращает закупки из неизбежной траты и источника головной боли в управляемый, предсказуемый и даже прибыльный процесс.

ставщики процветают. С другой стороны, стоит только закрутить гайки, как компания мгновенно покрывается слоем пыли: любая покупка канцелярии превращается в квест с тремя подписями и двухнедельным согласованием.

## Как не похоронить Регламент закупок в папке «Разное»

Разработка Регламента закупок часто напоминает строительство идеального дома в программе-проектировщике. В теории все красиво — несущие стены рассчитаны верно, окна герметичны, а разводка коммуникаций безупречна. Но когда проект попадает в руки реальной бригады строителей, выясняется, что розетки нужно переносить, а стена проходит ровно по тому месту, где привык стоять диван.

Внедрение Регламента — это и есть момент перехода от виртуального проекта к «строительству» в условиях реального ландшафта компании. И именно здесь большинство благих намерений разбиваются о суровую реальность человеческих привычек, страхов и нежелания менять устоявшийся хаос на пугающую дисциплину.



### Этап первый: разговор на языке выгоды, а не наказания

Самая большая иллюзия руководителя — верить, что достаточно разослать документ по почте с пометкой «Важно», и с понедельника все начнут жить по-новому. Не начнут. Прочитают (в лучшем случае) и увидят в документе лишь новые препятствия и лишнюю работу.

Поэтому внедрение начинается не с рассылки, а с разговора. За несколько недель до «часа икс» нужно провести серию встреч. Но не в формате «мы спускаем вам директиву», а в формате «мы решили проблему». Хороший Регламент продается сотрудникам как удобный инструмент, а не как удавка.

Инициатору закупки нужно объяснить: теперь его заявка не потеряется в мессенджере, а пойдет по системе, и он всегда увидит, на каком этапе она зависла.

Финансисту — показать, что теперь не будет сюрпризов в виде неучтенных счетов, которые «надо срочно оплатить вчера».

Закупщику — что теперь его полномочия закреплены, и он может требовать от инициаторов информацию, ссылаясь на документ, а не на личные отношения.

Если сотрудники поймут, что Регламент решает их личные «боли» (неопределенность, авралы, бес-

конечные уточнения), сопротивление сменится если не энтузиазмом, то хотя бы принятием.

### Этап второй: полет нормальный

Несмотря на то что Регламент надо внедрять в действие сразу для всех, целесообразно предусмотреть «переходный период», когда будет идти «привыкание» к документу, — в это время можно смягчить ответственность за неумышленные ошибки. В среднем этот срок может занять до трех месяцев.

Этот период будет также проверкой самого документа на жизнеспособность. В пилотном режиме вы с удивлением обнаружите, что:

- поле «Код затрат» в форме никто не заполняет, потому что бухгалтерия не потрудилась дать расшифровку;
- маршрут согласования «скачет» через трех лишних людей;
- срок в два часа на проверку заявки нереален, потому что финансовый директор проводит совещания по утрам.

Безусловно, документ должен быть изначально разработан качественно, но по итогам этапа можно оценить необходимость и возможность точечных доработок.

### Этап третий: обучение

Обучение работе по новому Регламенту не должно быть лекцией на два часа с презентацией из 50 слайдов. Люди запомнят только 10% информации. Эффективное обучение строится на трех факторах:

- **Краткость.** Памятка на одну страницу (инфографика) с четкой схемой: «Ты заполняешь форму » ждешь 2 часа » получаешь уведомление». Все.
- **Наглядность.** Живой разбор кейсов на проекте. «Вот пришла заявка от Петрова. Что делает Маша из бухгалтерии? Правильно, проверяет лимиты и нажимает вот эту кнопку».
- **Ответы на вопросы.** Сессия «вопрос — ответ», где можно задать «глупые» вопросы и получить честные ответы. Страх ошибки — главный тормоз внедрения. Если люди боятся нажать «не туда» и получить штраф, они будут саботировать процесс, имитируя бурную деятельность.

### Этап четвертый: амбассадоры и «горячая линия»

В первые недели после запуска неизбежны сбои, ошибки и недопонимание. Ваша служба поддержки (или лично автор Регламента) должна работать как справочное бюро.

Критически важно назначить «амбассадоров» — уважаемых людей в отделах, которые первыми разобрались в системе. К ним можно подойти и шепотом спросить: «Слушай, а тут какую галочку

ставить?» Наличие живого носителя знаний внутри отдела работает эффективнее сотни писем от ген-директора.

Необходимы также доступные, удобные справочные материалы, желательно в наглядной или интерактивной форме. Если бизнес сложный и Регламент получился объемным, а в дополнение имеется еще много инструкций и методик — есть смысл рассмотреть становящиеся все более популярными ИИ-агенты по генерации удобных ответов на вопросы.

#### **Этап пятый: обратная связь и быстрые победы**

Через квартал (год) соберите обратную связь. Не для того, чтобы наказать отстающих, а чтобы собрать статистику:

- где спотыкаются чаще всего;
- какой этап занимает больше всего времени;
- кто предлагает, как упростить.

Следует помнить, что вносить частые точечные корректировки в документ нельзя — пользователи начнут путаться. Лучше собрать пул вопросов и провести очередную актуализацию документа.

Внедрить Регламент — значит сделать его заметным. Это как правила дорожного движения: мы не думаем о том, налево или направо крутить руль, когда едем на работу, — мы просто едем. Хороший Регламент закупок должен стать таким же автоматическим навыком — удобным инструментом, который экономит силы, а не пожирает их.

Документ становится живым не тогда, когда его подписал директор, а когда сотрудник в стрессовой ситуации поступает так, как в нем написано, потому что это самый быстрый и понятный путь решить проблему.

### **Пример из практики**

**ИТ-компания:** обуздание «срочных» заказов

**Ситуация.** Отдел разработки регулярно заказывал дорогое специфическое ПО и услуги фрилансеров «в обход», так как процесс согласования заявок в финансовом отделе занимал недели и тормозил проекты.

**Внедрение Регламента.** Введение упрощенной процедуры «Закупка у единственного поставщика» с пошаговым онлайн-согласованием и четкими критериями «срочности/уникальности». Параллельно создан реестр предварительно одобренных ИТ-решений.

**Результат.** Легальный канал для срочных закупок сохранил скорость для разработчиков, но обеспечил обязательный контроль со стороны финансов и юристов. Количество неконтролируемых сделок упало до нуля.

Регламент закупок — это не бюрократическое препятствие, а фундамент для построения профессиональной, стратегически ориентированной закупочной функции в коммерческой организации. Он превращает закупки из набора разрозненных

действий в управляемый, измеримый и постоянно улучшаемый бизнес-процесс. Инвестиции времени и ресурсов в разработку и внедрение качественного Регламента многократно окупаются за счет прямой экономии, снижения рисков и повышения общей управленческой культуры компании. В современной бизнес-среде наличие такого документа является не просто рекомендацией, а обязательным атрибутом зрелого, ответственного и конкурентоспособного предприятия.

### **Мнение редакции**

В статье рассмотрен один из ключевых документов — Регламент по закупкам. В компаниях сейчас все меньше и меньше сомнений в необходимости этого документа, но на практике его эффективность сильно отличается в различных компаниях. Несмотря на то что сам Регламент (его структура, содержание, объем и т. д.) очень сильно зависит от особенностей бизнеса, процессов, операционной модели и структуры компании, есть общие подходы, позволяющие сделать Регламент более работоспособным:

- Регламент должен быть написан понятным языком, удобным для прочтения и восприятия;
- его структура должна обеспечивать простую и удобную навигацию и не заставлять читателя для поиска ответа на конкретный вопрос читать весь документ;
- его объем не должен быть избыточным — не надо пытаться включить в Регламент все процессы, инструменты и шаблоны. Если в компании сложные процессы, развитая закупочная деятельность (например, применяются различные инструменты выбора поставщика, такие как ТСО, внедрено категорийное управление, на детальном уровне проработан вопрос контроля качества и экспедитинга), лучше описать такие процессы в отдельных документах. Более того, в ряде крупных компаний в современной практике не всегда используется один Регламент, а разработан набор процедур и методических документов, в комплексе покрывающих все закупочные и смежные процессы;
- необходима адекватная регулярность актуализации документа — не слишком часто (люди будут путаться), но и не раз в пять лет (Регламент потеряет связь с реальностью);
- обучение и контроль за исполнением — половина успеха.

И конечно, всегда возникает вопрос: а кто должен писать Регламент по закупкам? Ведь его надо не только грамотно написать, но еще и согласовать со всеми вовлеченными службами. Конечно, хорошо, когда в компании есть специальное методологическое подразделение. В ином случае обязанность по разработке и согласованию Регламента ложится на непрофильных сотрудников (закупщиков или финансистов), и результат зачастую выходит совсем не такой, как должен быть; поэтому это тот случай, когда (если позволяют возможности) бывает целесообразно пригласить консультантов. Δ

# Эффективный маркетплейс для бизнеса: выбор, внедрение, критерии успеха



Цифровая трансформация закупочной деятельности в корпоративном секторе переходит от точечных решений к системным изменениям. Одним из наиболее обсуждаемых инструментов последних двух лет стали B2B-маркетплейсы. Однако до недавнего времени их проникновение в реальный сектор экономики сдерживалось рядом факторов: неготовностью платформ к сложным интеграциям, юридической неопределенностью и скепсисом закупочных подразделений, привыкших к регламентированным тендерным процедурам.

**С**итуация качественно изменилась в 2024–2025 годах. Ряд крупных промышленных холдингов, включая компании нефтегазового сектора, реализовали пилотные проекты по переводу малоценных закупок (МЦЗ) на B2B-площадки. Полученный опыт позволяет сформулировать системный подход к выбору, внедрению и оценке эффективности маркетплейса как инструмента снабжения.

## Маркетплейс vs традиционный тендер: зоны эффективности

В любой крупной компании существует так называемый «длинный хвост» номенклатуры — широкий перечень позиций, которые формируют до 80% общего количества наименований, но лишь 15–20% в стоимостном выражении. К этой категории относится преимущественно стандартизированная продукция: инструмент, хозяйственные товары, канцелярия, строительные материалы, мебель, электрика, бытовая техника, компьютерное и офисное оборудование, кабельно-проводниковая продукция, насосные агрегаты, низковольтное оборудование, запорная арматура, метизы, измерительный инструмент и другие типовые позиции.

Для таких товаров характерна высокая конкурентная среда. В большинстве категорий на рынке присутствуют не менее 5–10 поставщиков, предлагающих сопоставимые решения. Кроме того, спрос на эту продукцию носит регулярный характер и повторяется в течение года.

Годовой объем закупок такой номенклатуры у разных компаний может достигать от нескольких миллионов до одного миллиарда рублей и более. При этом именно этот сегмент формирует значительную операционную нагрузку: на обеспечение «длинного хвоста» нередко приходится до 30–50% трудозатрат закупочных подразделений.

Сроки поставки при этом остаются значительными. От момента возникновения потребности до получения товара проходит от 90 до 140 дней. Такая длительность связана с многостадийностью стандартных процедур: консолидацией заявок, проведением тендера, технической оценкой 10–15 предложений, заключением договора и последующим согласованием спецификаций.

Ключевой вопрос, который сегодня встает перед директором по закупкам, — в каких случаях использование маркетплейсов действительно дает преимущество, а где классическая закупочная процедура остается безальтернативной? Практика показывает, что эффект от новых инструментов возникает только при определенных условиях. Одним из главных факторов становится анализ структуры закупочного портфеля.

## Когда переход на маркетплейс действительно оправдан

Практика показывает, что перевод части закупок на маркетплейсы дает ощутимый эффект только при соблюдении нескольких условий. Как правило, речь идет о категориях, где сама структура закупки делает традиционные процедуры избыточно трудоемкими.

Первым признаком является низкая транзакционная стоимость закупки. Если затраты на организацию процедуры (подготовку документации, проведение тендера, техническую оценку предложений и согласование договора) сопоставимы со стоимостью самой позиции или даже превышают ее, использование маркетплейса становится экономически оправданным.

Второй фактор — простота технических характеристик продукции. Товары, не требующие сложной технической экспертизы при выборе и приемке, могут закупаться по принципу стандартного выбора из каталога. В таких случаях процесс фактически сводится к подбору позиции и оформлению заказа, что значительно ускоряет закупочный цикл.

Третьим признаком является отсутствие эффекта консолидации. Если компания не может сформировать крупный лот и заключить долгосрочный контракт с поставщиком, маркетплейс позволяет поддерживать конкурентные условия за счет постоянного присутствия большого числа продавцов на платформе.

## Ожидаемые эффекты

Перевод таких категорий на маркетплейс при корректно выстроенной интеграции с внутренними закупочными системами может дать заметные операционные и экономические результаты. В ряде



Автор: **Алексей Бондарев**,  
директор проектного  
офиса по автоматизации  
управления цепочками  
поставок  
ООО «ИНК-Синергия»



Соавтор: **Евгений Белый**, руководитель  
проектов автоматизации  
ООО «ИНК-Синергия»

реализованных проектов срок обеспечения потребности сокращается примерно до 30 дней, а целевые показатели по отдельным категориям варьируются в диапазоне от 15 до 70 дней.

Одновременно снижается операционная нагрузка на закупочные подразделения. В зависимости от масштаба компании и объема закупок высвобождается от 1–2 до 10–17 штатных единиц (ФТЕ), ранее занятых организацией процедур и технической оценкой предложений.

Кроме того, за счет сокращения ручных операций и более высокой конкурентности поставщиков возможно снижение стоимости закупок в среднем на 3–5%. В совокупности эти эффекты позволяют компаниям перераспределить ресурсы закупочной функции и сосредоточиться на стратегических категориях и крупных контрактах.

### Критерии выбора B2B-площадки: от функциональности к интеграции

Выбор маркетплейса — не техническая, а стратегическая задача. Опыт реализации проектов показывает, что ключевые требования должны формироваться исходя из целевого процесса, а не из демонстрируемого интерфейса. Ниже представлены пять критических критериев, которые прошли проверку практикой.

#### Интеграционная зрелость

Маркетплейс должен обеспечивать сквозной сценарий «от заявки до приемки» без ручного дублирования данных. Это предполагает:

- автоматическое формирование заказа на площадке при утверждении заявки в учетной системе заказчика;
- двусторонний обмен статусами (выбор, отгрузка, доставка, приемка);
- поддержку 100% электронного документооборота (ЭДО) с юридически значимыми документами;
- возможность сопоставления справочников (мэппинг номенклатуры заказчика с карточками товаров на маркетплейсе).

#### Бюджетный контроль в реальном времени

В отличие от тендера, где лимит фиксируется на весь лот, в маркетплейсе заказчик оперирует корзиной. Площадка должна позволять:

- устанавливать лимиты как на отдельные позиции (с запасом от 10 до 100% и более), так и на корзину в целом (с запасом 10–20%) относительно плановой стоимости;
- блокировать превышение бюджета на этапе формирования заказа или по результатам обратной связи поставщика на этапе акцепта;
- передавать информацию о зарезервированных лимитах обратно в учетную систему заказчика.

#### Логистическая инфраструктура с учетом географии присутствия

Для территориально распределенных компаний критичными становятся:

- наличие распределительных центров маркетплейса в регионах присутствия заказчика или доставка альтернативными способами без удорожания стоимости продукции;
- возможность индивидуальной упаковки и маркировки грузов в разрезе конечных точек доставки;
- гибкие схемы доставки (самовывоз, доставка до центральных складов, транзит через центральные склады, доставка в конечные точки);
- предварительный расчет стоимости и сроков доставки до подтверждения заказа.

### Механизмы управления поставщиками и поддержания конкурентности

Ключевой риск перехода на маркетплейс — монополизация и рост цен. Площадка должна предоставлять инструменты для:

- привлечения проверенных поставщиков заказчика на платформу;
- квалификации новых поставщиков силами маркетплейса;
- периодического мониторинга активности поставщиков и ценовой динамики.

В успешных проектах в договор с маркетплейсом включается обязанность оператора по переводу ключевых контрагентов заказчика (обеспечивающих до 70–90% объема) и привлечению новых.

### Юридическая определенность и соответствие корпоративным стандартам

Стандартная оферта B2C-маркетплейсов неприемлема в корпоративном секторе. В договоре с B2B-площадкой должны быть урегулированы:

- порядок работы с поставщиками заказчика;
- ответственность за контрафакт и несоответствие товара;
- условия возврата и рекламаций;
- отсрочка платежа и иные финансовые условия;
- полный электронный документооборот по всем хозяйственным операциям.

В ряде случаев адаптация договора занимает до нескольких месяцев, поэтому этот этап должен запускаться параллельно с техническим анализом.

### Методология внедрения: от концепции до тиражирования

Практика показывает, что внедрение маркетплейса не является исключительно ИТ-проектом. Это бизнес-трансформация, затрагивающая регламенты, роли и КПЭ нескольких подразделений. Оптимальная структура проекта при реализации сквозного интеграционного сценария включает четыре последовательных этапа.

#### Этап 1. Подготовительный (1–3 месяца)

Практика внедрения B2B-маркетплейсов в крупных компаниях показывает, что успешный переход требует последовательной подготовки и тщательной проработки внутренних процессов. Как правило, проект начинается с диагностики текущей закупочной модели.

На первом этапе проводится анализ существующего процесса. Для этого организуются глубинные интервью со всеми участниками закупочного цикла: инициаторами заявок, специалистами по снабжению, бухгалтерией, юридической службой, ИТ-подразделением и службой безопасности. Основная задача — выявить узкие места в действующей системе и сформулировать требования к целевому процессу.

Следующий шаг — формирование функциональных требований к будущему решению. На основе собранной информации разрабатывается документ, который обычно включает от 50 до 70 требований. Они охватывают несколько ключевых направлений: пользовательский функционал, интеграцию с корпоративными системами, логистические возможности и уровень сервисной поддержки.

После этого проводится рыночный анализ. Компании изучают ведущие B2B-площадки, анализируют их функциональность, а также практику использования у других заказчиков. Нередко в рамках этой работы организуются референс-визиты к компаниям, уже внедрившим подобные решения, а также проводится анализ открытых источников и отраслевых кейсов.

На основе полученных данных осуществляется выбор площадки. В большинстве случаев рекомендуется проводить конкурентную процедуру — например, запрос предложений, — включив в документацию все сформированные функциональные требования. В отдельных ситуациях возможен и прямой выбор платформы, если одна из площадок обладает очевидными преимуществами для конкретного заказчика.

Параллельно с процессом выбора ведется юридическая проработка проекта. Разрабатывается и согласовывается рамочный договор с оператором маркетплейса, который адаптируется под корпоративные стандарты компании и учитывает особенности взаимодействия сторон.

## Этап 2. Методологический (2–3 месяца)

После выбора площадки начинается этап проектирования целевого процесса работы.

Прежде всего разрабатываются пошаговые сценарии использования системы. Обычно предусматриваются два варианта работы: первый — интеграционный, при котором происходит автоматический обмен данными между маркетплейсом и внутренними информационными системами компании; второй — безинтеграционный, когда сотрудники используют личный кабинет на площадке для размещения заказов и управления закупками.

Следующий шаг — разработка алгоритмов работы процесса. В рамках этой задачи определяется ряд ключевых параметров. В частности, устанавливается период агрегации потребности, который может составлять от одного до трех месяцев в зависимости от категории товаров. Кроме того, формируются порядок резервирования бюджетных лимитов,

механизмы контроля плановых цен и допустимых отклонений, а также ролевая модель участников процесса и маршруты согласования закупок.

После этого определяется пилотная номенклатура. На первом этапе внедрения, как правило, рекомендуется ограничиться одной-двумя товарными группами с высоким потенциалом успешного применения маркетплейса. Чаще всего в качестве пилота выбираются категории со стандартизированной продукцией и высокой конкуренцией поставщиков, например слесарно-монтажный инструмент или хозяйственные товары.

## Этап 3. Автоматизация и интеграция (3–5 месяцев)

После формирования целевого процесса и выбора пилотных категорий начинается техническая стадия проекта.

Прежде всего разрабатывается архитектура обмена данными между учетными системами заказчика и платформой маркетплейса. Ключевой задачей становится обеспечение сквозной прослеживаемости всех операций — от формирования потребности до размещения заказа и получения товара.

Следующий важный этап — мэппинг номенклатуры. Он предполагает сопоставление справочника товаров заказчика с карточками продукции на маркетплейсе. Эта работа считается одной из наиболее трудоемких, поскольку именно от корректности сопоставления зависят качество автоматического подбора товаров и стабильность работы всей системы.

Параллельно проводится доработка учетных систем компании. В большинстве случаев требуется внести изменения в ERP-систему заказчика: настроить логику резервирования бюджетных лимитов, создать дополнительные справочники и обеспечить корректную работу электронного документооборота.

Завершающим этапом технической подготовки становится тестирование. Проводятся несколько циклов функционального и интеграционного тестирования, после чего система переводится в режим опытной эксплуатации пилотной группой пользователей. Это позволяет проверить корректность работы процессов и выявить возможные ошибки до масштабного запуска решения.

## Этап 4. Тиражирование (постоянно)

- **Перевод категорий.** Поэтапное расширение номенклатуры, закупаемой через маркетплейс, на основе утвержденного плана тиража.

- **Мониторинг КПЭ.** Регулярный анализ достижения целевых показателей, выявление отклонений.

- **Корректировка процессов.** Внесение изменений в регламенты и ИТ-системы по результатам мониторинга.

После успешного завершения пилотного этапа начинается постепенное масштабирование новой модели закупок.

Первым шагом становится перевод новых категорий на работу через платформу. Расширение

номенклатуры происходит поэтапно в соответствии с утвержденным планом тиражирования.

Одновременно ведется постоянный мониторинг ключевых показателей эффективности. Закупочные подразделения регулярно анализируют достижение целевых метрик — сроков обеспечения потребности, уровня экономии, операционной нагрузки на сотрудников и других показателей. Это позволяет своевременно выявлять отклонения и оценивать реальный эффект от внедрения маркетплейса.

По результатам мониторинга проводится корректировка процессов. При необходимости вносятся изменения в регламенты работы, обновляются алгоритмы взаимодействия подразделений и дорабатываются ИТ-системы. Такая настройка позволяет постепенно оптимизировать модель закупок и обеспечить ее устойчивую работу при расширении масштабов использования.

### Типовые ошибки и способы их предотвращения

Анализ реализованных проектов позволяет выделить пять наиболее распространенных проблем.

#### Недооценка объема интеграционных работ

**Ситуация:** Проектная команда рассчитывает на типовые API маркетплейса и не учитывает необходимость доработки собственных учетных систем. В результате сроки сдвигаются на 2–4 месяца.

**Решение:** На этапе планирования закладывать ресурсы на доработку своих систем и предусматривать в договоре с маркетплейсом возможность корректировки графика. Проводить независимую оценку трудоемкости.

#### Размытие функциональных требований в процессе реализации

**Ситуация:** По мере демонстрации прототипа у заказчиков появляются новые «хотелки», что приводит к постоянному расширению объема проекта.

**Решение:** Внедрить систему приоритизации: критичные требования — в текущий релиз, полезные, но не срочные — в план развития после запуска. Все изменения фиксировать и утверждать на управляющем комитете.

#### Длительное согласование документации

**Ситуация:** Ключевые эксперты (юристы, экономисты) загружены операционной деятельностью, согласование концепции и регламентов затягивается.

**Решение:** Включать представителей всех вовлеченных подразделений в проектную команду с выделением ресурса. Использовать административный ресурс для фиксации сроков согласования.

#### Юридическая неопределенность

**Ситуация:** Стандартный договор маркетплейса не учитывает специфику работы с крупным заказчиком (отсрочка, ответственность, рекламации),

что приводит к длительным согласованиям на финальной стадии.

**Решение:** Начинать юридическую проработку параллельно с выбором площадки. Привлекать юристов к анализу договора на этапе подготовки тендерной документации.

#### Риск снижения конкурентности и роста цен

**Ситуация:** После перехода на маркетплейс уходит часть поставщиков, не готовых работать по новым правилам, цены начинают расти.

**Решение:** Организовать системную работу с маркетплейсом по переводу ключевых поставщиков заказчика на платформу. Установить КПЭ для маркетплейса по привлечению новых контрагентов и мониторингу цен. Проводить регулярные сверки цен с рыночными индикаторами.

### Как измерять эффективность внедрения маркетплейса

Для объективной оценки результатов внедрения и дальнейшей эксплуатации маркетплейса целесообразно использовать сбалансированную систему показателей эффективности. Она позволяет оценить не только экономический эффект проекта, но и его влияние на операционные процессы, устойчивость закупочной системы и финансовые результаты компании.

#### Операционная эффективность процесса

Первая группа показателей отражает скорость и устойчивость работы закупочного процесса.

Одним из ключевых индикаторов является срок обеспечения потребности — период от регистрации заявки до фактической поставки товара. Для категорий, переводимых на маркетплейс, целевым считается диапазон 30–70 дней, в зависимости от особенностей логистики.

Не менее важен показатель времени от утверждения заявки до размещения заказа. Он характеризует оперативность работы системы и пользователей и, как правило, не должен превышать одного-двух дней.

Также анализируется доля удовлетворенных потребностей — процент заявок, по которым товар был успешно заказан и поставлен. С учетом возможных рисков, связанных с отсутствием позиций или проблемами мэппинга номенклатуры, целевой уровень обычно составляет не менее 90%.

#### Экономические показатели

Вторая группа показателей позволяет оценить экономический эффект внедрения маркетплейса.

Одним из наиболее заметных результатов становится сокращение трудозатрат. За счет автоматизации процедур и исключения ручных операций часть функций закупочных подразделений высвобождается. В реализованных проектах эффект может достигать 5–7 FTE.

Другим важным показателем является оптимизация стоимости закупок. Для оценки эффекта срав-

ниваются цены на маркетплейсе с историческими ценами аналогичных закупок или рыночными индикаторами. Консервативная оценка экономии обычно составляет 3–5%.

Кроме того, внедрение маркетплейса может положительно влиять на оборачиваемость запасов. За счет транзитных схем поставки, адресной доставки и возможности самовывоза снижается нагрузка на центральные склады, а целевой показатель оборачиваемости может достигать 5–7 дней.

### Конкурентность и устойчивость закупочной системы

Третья группа метрик связана с анализом конкурентности закупок и устойчивости цепочки поставок.

Один из показателей — количество активных поставщиков на маркетплейсе. Важно, чтобы их число со временем увеличивалось или как минимум не снижалось по сравнению с традиционными закупочными процедурами.

Также оценивается доля ключевых поставщиков заказчика, переведенных на работу через маркетплейс. Для большинства проектов целевым ориентиром считается перевод не менее 90% объема закупок в выбранной категории.

Дополнительно проводится мониторинг ценовой динамики. Регулярный анализ средней стоимости корзины товаров позволяет своевременно выявлять негативные тенденции на рынке.

### Финансовая эффективность проекта

Отдельной группой оцениваются финансовые показатели внедрения. Ключевым из них является срок окупаемости инвестиций. В расчет включаются затраты на интеграцию маркетплейса с корпоративными системами, доработку ИТ-инфраструктуры

и организацию проекта внедрения. При успешной реализации окупаемость проекта, как правило, достигается в течение первого года после выхода на целевые объемы закупок.

### Факторы успешного внедрения

Практика показывает, что B2B-маркетплейс — это не просто еще один канал закупок, а инструмент, способный существенно повысить операционную эффективность снабжения. Однако эффект достигается только при системном подходе к внедрению.

Ключевыми факторами успеха являются четкое понимание задач, которые должен решать маркетплейс, и отказ от его использования в тех категориях, где традиционные процедуры остаются более эффективными. Не менее важна детальная проработка функциональных требований на основе целевого процесса с участием всех подразделений, задействованных в закупочной деятельности.

Существенную роль играет и выбор платформы. Площадка должна обеспечивать глубокую интеграцию с корпоративными системами и соответствовать требованиям B2B-сектора по функциональности, безопасности и надежности.

Кроме того, внедрение маркетплейса следует рассматривать не как ИТ-проект, а как полноценную бизнес-трансформацию. Это предполагает четкое управление проектом, поэтапное внедрение и постоянный контроль достигнутых результатов.

Эффективность работы маркетплейса в конечном итоге зависит не только от его функциональных возможностей, но и от качества интеграции, уровня внедрения и последующего контроля. При соблюдении этих условий инвестиции, как правило, окупаются в течение первого года, а закупочная функция выходит на новый уровень автоматизации, прозрачности и управляемости. Δ

Чаще всего в качестве пилота выбираются категории со стандартизированной продукцией и высокой конкуренцией поставщиков, например слесарно-монтажный инструмент или хозяйственные товары.



# Автоматизация закупок в России — 2026:

## что делать, если ваше решение устарело



Автоматизация сквозных цепочек поставок S2P (от потребности до оплаты) в России долгое время двигалась в русле мировых трендов: компании внедряли решения от ведущих западных вендоров — SAP, Oracle, Coupa, — которые обеспечивали глубокую функциональность и бесшовную интеграцию на базе «зашитых» закупочных процессов из лучших мировых практик. Однако геополитические события 2022 года кардинально изменили ландшафт автоматизации закупок.

**П**осле ухода западных вендоров российский рынок прошел стремительную адаптацию: бизнес и ИТ переформатировались, выработали собственные стратегии импортозамещения, и сегодня проекты реализуются в совершенно других координатах — с опорой на отечественное ПО, глубокой интеграцией с 1С-экосистемой и попытками встроить элементы искусственного интеллекта (ИИ) в процессы компании.

### Две реальности российского рынка

Компании и текущие проекты можно разделить на две основные категории:

#### 1. Компании на западных решениях: жизнь на заемное время

Многие компании продолжают использовать SAP, Oracle и другие западные платформы. В та-



Автор: **Андрей Поиленков**, директор практики автоматизации управления цепочками поставок ООО «Гринтех»

ких компаниях проекты направлены на тиражирование и точечные доработки существующих решений.

Плюсы очевидны: минимальные затраты на поддержание текущего уровня автоматизации в компании, возможность пользователям работать с привычным ПО.

Недостатки тоже понятны: компании развивают зачастую устаревшие западные решения, при этом не получают должные обновления и поддержку от вендоров. Растет технологический долг, и со временем стоимость адаптации существующей системы может превысить стоимость перехода на новую.

## 2. Госкорпорации, а также коммерческие компании, осуществляющие переход на отечественное ПО в рамках импортозамещения или стратегического обновления

Актуальных проектов по внедрению западного ПО в области закупок с нуля на данный момент практически нет. Все проекты реализуются на отечественном ПО, при этом существенное количество проектов автоматизации сквозного процесса S2P осуществляется на базе решений 1С.

## Почему именно 1С доминирует на рынке

Решения на базе 1С (1С:ERP, 1С:УХ и 1С:Бухгалтерия) уже используются в большинстве российских компаний (90% предприятий малого бизнеса и 50–60% среди крупного и среднего бизнеса). Внедрение решения на той же платформе обеспечивает:

- бесшовную интеграцию;
- единые справочники (номенклатуры, контрагентов и др.);
- общие процессы и механизмы бюджетирования, согласования документов, администрирования пользователей и т. д.;
- наличие экспертизы по решениям 1С на рынке и внутри компаний, а также возможность самостоятельной поддержки и развития решений;
- поддержку вендора и обеспечение обновления в соответствии с изменениями законодательства.

В то же время большинство функциональных заказчиков отмечают ограничения решений 1С, особенно в сравнении с решениями западных вендоров.

### Основные слабые стороны:

1. Отсутствие широкого спектра заложенных бизнес-сценариев и их вариативности (в том числе отсутствие развитой, «защитой» в решения методологии по закупкам и, как следствие, необходимость разрабатывать методологию самим или с помощью консультантов).

2. Кросс-функциональные сценарии со смежны-

ми направлениями, такими как ремонты, производство, инвестиционная деятельность, требуют доработки решения.

3. Ряд функциональных блоков, как правило, разрабатываются дополнительно или требуют интеграции с внешними системами:

- модуль MRP (планирования потребности в материалах);
- портал взаимодействия с поставщиками;
- управление каталогами поставщиков;
- контроль исполнения договоров;
- управление качеством и входной контроль.

# Растет технологический долг, и со временем стоимость адаптации существующей системы может превысить стоимость перехода на новую

## Что делать прямо сейчас: практическое руководство

*У вас SAP ERP / Oracle EBS или другое западное решение*

Работаете на SAP / Oracle без официальной поддержки, накапливаете технологический долг, понимаете, что рано или поздно придется мигрировать.

Дальнейшие шаги для принятия решения по проекту импортозамещения:

- провести аудит текущих процессов S2P;
- оценить стоимость владения (TCO) на горизонте 3–5 лет: поддержка, развитие, риски;
- оценить потери от неэффективности процессов.

*У вас 1С: УПП (снимается с поддержки)*

Работаете на 1С: Управление производственным предприятием, которое с 1 апреля 2027 года будет снято с поддержки, — необходимо переходить на 1С:ERP, 1С:УХ или 1С:ERP УХ.

Дальнейшие шаги для принятия решения по обновлению системы:

- провести аудит текущих процессов S2P (какие процессы можно упростить или от каких отказаться);
- зафиксировать критичные для бизнеса доработки УПП;
- определить целевую конфигурацию для перехода.

## Рекомендации по подготовке к проекту автоматизации

Вне зависимости от текущего состояния автоматизации процессов рекомендуется выполнить следующие шаги подготовки к проекту:

### 1. Формализовать требования

- Сформировать целевые бизнес-процессы (самим или с помощью профильных консультантов). Для компаний, использующих западное ПО: не стоит копировать as-is-процессы западных решений, так как логика продуктов 1С работает по-другому. Это возможность переосмыслить процессы, убрать лишнее, а где-то, наоборот, добавить гибкости.

- Зафиксировать требования с привязкой к шагам процесса и в целом к системе.

- Провести приоритезацию требований.

- Определить интеграционный объем проекта.

### 2. Выбрать подход к внедрению

- **Одномоментный переход** — для компаний с относительно простыми процессами, готовых к краткосрочным рискам ради быстрого результата.

2. Обеспечьте доступность и вовлеченность IT-специалистов, руководителей и экспертов компании от бизнеса и поддерживающих функций — это критично для успешности проекта. Основные задачи:

- обеспечение полноты и корректности целевых процессов и требований;

- контроль качества документов, архитектурных решений;

- своевременное принятие решений и согласование документов;

- подготовка и верификация данных для миграции.

3. Управление изменениями — ключ к успеху:

- начните коммуникацию с командой за 3–6 месяцев до старта;

- объясните, «почему» переходим, а не только «как»;



**Дальнейшее развитие отечественных решений будет определяться скоростью развития функциональности, качеством интеграций и способностью встраивать ИИ-функции без утраты управляемости и прозрачности.**

- **Поэтапное внедрение** — начать внедрение с отдельного блока бизнес-процессов или бизнес-единицы. Данный подход позволяет минимизировать риски, обучить команду, но растягивает и удорожает проект.

3. Выбрать интегратора, обратив особое внимание на:

- знание специфики вашей отрасли — специфика закупок в ретейле, нефтехимии и производственных компаниях отличается;

- наличие наработок и решений для покрытия функциональных дефицитов 1С.

Обязательно проведите собеседования с ключевыми членами команды интегратора.

**Дополнительно для компаний, использующих западное ПО:**

- у интегратора должен быть наработанный подход к проектам импортозамещения;

- опыт миграции с SAP / Oracle — запросить кейсы, провести референс-визиты.

### Общие рекомендации

1. Определите метрики успешности проекта до старта:

- сокращение трудозатрат;

- удовлетворенность пользователей;

- бизнес-метрики (снижение lead time, уменьшение рабочего капитала, экономия, аналитика и отчетность и т. д.).

- создайте группу амбассадоров из ключевых пользователей;

- уделите внимание обучению пользователей.

### Актуальность проектов автоматизации процессов снабжения

Российский рынок автоматизации закупок за 2022–2025 годы прошел турбулентную, но успешную трансформацию по стратегическому импортозамещению. Несмотря на ряд ограничений и известных проблем, опыт реализации таких проектов позволяет заранее учитывать эти особенности и минимизировать их влияние. Дальнейшее развитие отечественных решений будет определяться скоростью развития функциональности, качеством интеграций и способностью встраивать ИИ-функции без утраты управляемости и прозрачности.

С учетом объема инвестиций и скорости развития решений в области ИИ их дальнейшее использование в автоматизации процессов становится неизбежным. Автоматизация на современном ПО создает фундамент для ИИ: без выстроенных процессов, нормализованной НСИ и сквозной цифровизации внедрение искусственного интеллекта невозможно. Только после стабилизации базовых процессов ИИ начинает давать реальную отдачу. Таким образом, импортозамещение или стратегическое обновление ПО — это не опция, а инвестиция в лидерство на ближайшие 3–5 лет. Δ



## Экономия есть. Доказательств — нет

В 2026 году российский корпоративный сектор столкнулся с заметным технологическим разрывом: при растущих требованиях к эффективности бизнеса значительная часть закупочных процессов по-прежнему остается на уровне прошлого десятилетия.

Исследование «Клуба закупщиков», в котором приняли участие 103 профильных директоров с совокупным бюджетом более 10 трлн рублей, зафиксировало реальный уровень цифровой зрелости отрасли:

**Эффективность закупок:** 70% компаний называют экономию приоритетом, однако лишь 38% фактически измеряют влияние закупок на финансовый результат.

**Автоматизация процессов:** 25% организаций продолжают работать исключительно в Excel, формируя аналитику вручную.

**Интеграция систем:** только 15% компаний достигли сквозной автоматизации в рамках единого ИТ-контура.

**Отчетность:** регулярную аналитику через BI-системы получают лишь 28% участников.

Ключевой проблемой 2025 года стала фрагментированная ИТ-инфраструктура: специалисты вынуждены переключаться между почтой, таблицами и разрозненными системами согласования. Это замедляет процессы и создает дополнительные операционные риски.

При этом в 2025 году 47% компаний находились на стадии изучения возможностей искусственного интеллекта.

В 2026 году среди направлений, где бизнес планирует применять ИИ, по мнению директоров по закупкам, лидируют:

- автоматизация подготовки технических заданий (60% компаний);
- использование чат-ботов для поддержки пользователей (57%);
- прогнозирование спроса и контроль исполнения договоров (51%);
- поиск поставщиков (47%).

Источник: [www.cnews.ru](http://www.cnews.ru)

## Telegram под вопросом, закупки — нет

Эксперты B2B-PTC проанализировали государственные и коммерческие закупки после заявлений ФАС о возможных ограничениях рекламы в Telegram.

Анализ охватил данные Единой информационной системы в сфере закупок (44-ФЗ и 223-ФЗ), а также коммерческие процедуры на площадке B2B-Center за январь — февраль 2026 года и отдельно — за неделю после первых сообщений об ограничениях (6–13 марта).

С августа 2025-го по март 2026 года в госзакупках было зафиксировано 33 процедуры с упоминанием мессенджера Max на общую сумму 43,8 млн рублей. При этом в январе — феврале 2026 года размещено восемь закупок с упоминанием Telegram на 34,6 млн рублей.

Средняя стоимость закупки с прямым упоминанием Telegram в названии в январе — феврале 2026 года составила 4,3 млн рублей. Для закупок с упоминанием Max за период с лета 2025 года этот показатель составил 1,33 млн рублей.

Источник: AdIndex



## Проводная связь как новая стабильность

За последний год государственные закупки стационарных телефонов в России выросли более чем на 50%. С марта 2025-го по март 2026 года их общий объем достиг 3,3 млрд рублей, что на 53,5% больше по сравнению с аналогичным периодом годом ранее.

К устойчивым каналам коммуникации возвращается и бизнес, ранее активно переходивший на онлайн-сервисы.

Параллельно растет спрос на IP-телефонию: количество закупок увеличилось на 37,5% — до 3983 процедур, а их объем — почти на 29%, до 6,6 млрд рублей.

При этом расходы на проводной интернет практически не изменились, увеличившись лишь на 1,7%, хотя количество тендеров заметно выросло.

Эксперты связывают эту динамику со снижением надежности мобильной связи и ограничениями в работе мессенджеров.

Источник: Sostav.ru

# 94,5 трлн рублей к 2030 году: как устроен рынок электронных закупок России

По материалам исследования Kert (ООО «Кэрт Налоги и Консультирование») «Обзор рынков электронных закупок, систем автоматизации закупок и сопутствующих услуг», февраль 2026 г.

Отечественный рынок электронных закупок удвоится за пять лет, обгоняя рост ВВП. Регуляторные реформы, цифровизация и уход иностранных вендоров превратили закупочный сектор в одну из наиболее динамичных ниш российской экономики.

**С**овокупный объем электронных закупок в России по итогам 2025 года оценивается в 53,2 трлн рублей. К 2030 году, по базовому прогнозу Kert, рынок достигнет 94,5 трлн рублей, прибавляя в среднем по 12,2% ежегодно — темпом, заметно превышающим прогнозируемый рост экономики в целом.

**53,2**  
трлн ₽

Объем рынка  
электронных закупок  
России в 2025 году  
(оценка)

**94,5**  
трлн ₽

Прогнозный объем  
рынка к 2030 году при  
среднегодовом росте  
12,2%

**33,7**  
млрд ₽

Прогнозный объем  
рынка сопутствующих  
сервисов к 2030 году при  
среднегодовом росте  
25%

к 2030 году он прибавит еще треть — до 33,9 трлн рублей при среднегодовом темпе роста 8,1%.

Нерегулируемый сегмент — закупки частных коммерческих компаний, осуществляемые на основе норм Гражданского кодекса и внутренних корпоративных положений, — растет быстрее: с 30,3 трлн рублей в 2025 году до 60,6 трлн к 2030-му (CAGR 14,8%). Это объясняется тем, что крупный бизнес уже в значительной степени перевел свои процедуры в цифровой формат, тогда как средний и малый бизнес только начинает этот путь.

Уровень проникновения электронных закупок в нерегулируемом сегменте вырастет с 25,1% в 2025 году до 29,4% к 2030-му — против 38–41% в среднем по миру.

Ориентир на мировые показатели важен: по данным PwC Procurement Survey, именно 38–41% компаний в Европе, Азии и Латинской Америке используют специализированное ПО для закупок. Россия еще не достигла этого уровня, что само по себе является индикатором потенциала роста.

## Главный регуляторный драйвер ближайших лет

Среди всех подсегментов регулируемого рынка наиболее взрывную динамику в горизонте до 2030 года покажут закупки малых объемов. Исторически ЗМО — это закупки с начальной максимальной ценой до 600 тыс. рублей, проводившиеся в упрощенном, преимущественно офлайн-формате. По данным Kert, их оцифрованный объем в 2025 году составил лишь 0,2 трлн рублей.

Реформа меняет все. Согласно дорожной карте, утвержденной Правительством РФ, с апреля 2026 года запускается пилотный проект по проведению цифровых ЗМО: поставщики будут размещать

## Два мира — две логики роста

Регулируемый сегмент — это закупки по 44-ФЗ (государственные и муниципальные контракты), 223-ФЗ (закупки компаний с госучастием), постановлению № 615-ПП (капитальный ремонт многоквартирных домов) и закупки малых объемов (ЗМО). Все процедуры здесь жестко регламентированы федеральным законодательством и проходят через аккредитованные электронные торговые площадки. По данным Kert, объем регулируемого сегмента в 2025 году составил 22,9 трлн рублей, и

## ДОЛЯ КОМПАНИЙ, ИСПОЛЬЗУЮЩИХ СПЕЦИАЛИЗИРОВАННОЕ ПО ДЛЯ ЗАКУПОК (SRM-СИСТЕМЫ) В МИРЕ



Средний уровень проникновения в мире. Обусловлено требованиями законодательства для повышения прозрачности. Решения включают проверку контрагентов, документооборот и аналитику.

предложения в едином каталоге товаров через ЕИС. С июля 2026 года станет возможным заключение контрактов по ЗМО в электронной форме, а с февраля 2027-го их проведение через ЕИС становится обязательным.

Прогнозируемый результат — рост сегмента цифровых ЗМО до 2,4 трлн рублей к 2030 году при среднегодовом темпе роста 62,4%. Проникновение ЗМО в совокупный объем закупок по 44-ФЗ и 223-ФЗ вырастет с 1% в 2024 году до 8% к 2030-му. Одновременно реформа приведет к значительному увеличению количества закупочных процедур, что потребует от всех участников рынка — операторов ЭТП, поставщиков и заказчиков — пересмотра опе-

# 62,4%

Прогнозный среднегодовой темп роста сегмента цифровых ЗМО к 2030 году

рационных процессов.

### Нерегулируемый сегмент

В коммерческих закупках разворачивается борьба трех моделей. Кэптивны площадки — собственные цифровые каналы крупных компаний — теряют позиции: независимые платформы достигли сопоставимого уровня по контролю и интеграции, тогда как стоимость создания собственной площадки оправдана лишь при обороте свыше 50 млрд рублей. Их доля на рынке нерегулируемых закупок сожмется с 47,7% в 2025 году до 39,3% к 2030-му.

Независимые ЭТП (B2B-РТС, «ТендерПро», Bidzaar, «Фабрикант»), напротив, наращивают присутствие — с 45,8 до 52,6% рынка при темпе роста 18,1% в год; тройка лидеров (B2B-РТС, «Тендер-

Про», «ТЭК-Торг») уже обрабатывает 71% всех коммерческих процедур.

B2B-маркетплейсы занимают пока скромную нишу — 6,6% нерегулируемого сегмента (2,0 трлн рублей), — но растут быстрее всех: 19,6% в год. Их преимущество — простота и скорость для повседневных стандартизированных закупок. Ограничение — отсутствие полноценного тендерного функционала, что сохраняет четкое разграничение с ЭТП. Российское проникновение B2B-маркетплейсов в ВВП (0,9%) разительно контрастирует с Германией (11%) и США (7%) — потенциал очевиден.

### SRM и сопутствующие сервисы

Рынок SRM-систем в 2020–2025 годах рос феноменальными темпами — 30,6% в год. Главной причиной стал уход зарубежных разработчиков (SAP, Oracle, Coupa, Jaggaer и других), освободивший рыночное пространство для отечественных игроков. По итогам 2025 года объем рынка составил 3,5 млрд рублей. К 2030-му он достигнет 6,7 млрд рублей (CAGR 13,8%).

Однако важнее текущего объема — разрыв между спросом реализованным и потенциальным. По данным Росстата, в 2024 году лишь 29% компаний среднего и крупного бизнеса использовали специализированное ПО для закупок. Кепт оценивает совокупный потенциальный спрос на SRM-системы только со стороны компаний с оборотом свыше 5 млрд рублей в более чем 150 млрд — то есть реализованный рынок занимает около 3% от этого потенциала.

Потенциальный совокупный спрос на SRM-системы оценивается в 150+ млрд рублей, тогда как реализованный рынок в 2025 году составил лишь 3,5 млрд рублей.

## В2В-МАРКЕТПЛЕЙСЫ: ДОЛЯ В ВВП И ПОТЕНЦИАЛ РОСТА



(данные на конец 2023 г.)

Рынок сопутствующих сервисов (проверка контрагентов, управление НСИ — нормативно-справочной информацией, разработка КИМ — корпоративных интернет-магазинов) в 2025 году оценивается в 11,0 млрд рублей. К 2030-му он утроится — до 33,7 млрд рублей при среднегодовом росте 25%. Причем часть этого объема (14,2 млрд рублей) создадут принципиально новые сервисы, которых пока не существует. В долгосрочной перспективе аналитики Керт ожидают постепенного встраивания сопутствующих сервисов в полноценные SRM-решения — по образцу западных рынков, где они, как правило, входят в состав комплексных платформ.

### Макроэкономика и цифровизация как системные драйверы

За цифрами роста стоят конкретные макроэкономические силы. Расходы консолидированного бюджета РФ будут увеличиваться в среднем на 5,8% в год до 2028 года, обеспечивая предсказуемый спрос в регулируемом сегменте; дополнительный поток создают инвестпрограммы госкомпаний в ТЭК и инфраструктуре — «Восток Ойл», «Сила Сибири — 2» и другие. В 2026 году рынок будет балансировать между стимулирующим эффектом от снижения ключевой ставки и ее все еще высоким среднегодовым уровнем (13–15%); устойчивый номинальный рост ВВП свыше 8% в год аналитики ожидают с 2027–2028 годов. В нерегулируемом сегменте это выразится в росте выручки коммерческих компаний на 13,6% ежегодно и пропорциональном росте закупочных расходов. Фоновым усилителем служит цифровизация: затраты России на цифровую экономику достигли 3,2% ВВП в 2023 году, а индекс развития электронного правительства ООН (0,85) помещает страну в группу лидеров.

### Конкурентный ландшафт

Конкуренция в регулируемом сегменте определяется двумя факторами — правовым статусом площадки и размером базы активных участников. Получение статуса федеральной ЭТП требует отбора Минфина и строгого соответствия 44-ФЗ и 223-ФЗ, вдобавок запуск площадки сопряжен со значительными инвестициями в ИТ-инфраструктуру и кибербезопасность. По числу процедур в сегменте 44-ФЗ лидирует В2В-РТС (38%), за ней — «Сбербанк-АСТ» (21%), «Росэлторг» (20%), «ТЭК-Торг» (6%) и ЭТП ГПБ (4%).

Ключевым дифференциатором все очевиднее становится ширина экосистемы дополнительных сервисов — SRM, КИМ, НСИ и финансовые продукты. Финансовые сервисы предлагают уже практически все игроки, это рыночный стандарт. А вот полный портфель из трех и более категорий сервисов представлен лишь у двух площадок — В2В-РТС и ЭТП ГПБ. Это не случайность: экосистема встраивает ЭТП в ежедневные процессы заказчика и делает переход к конкуренту дорогостоящим. В среднесрочной перспективе именно комплексность предложения, а не тарифная политика, будет определять расстановку сил на рынке.

### Мировой опыт

Российский рынок электронных закупок развивался в русле глобального тренда, однако шел собственным путем — и это важно понимать для оценки перспектив. Международный опыт, зафиксированный в исследовании Керт на основе публичных данных и экспертных интервью, дает ценные ориентиры.

В регулируемом сегменте мировая практика однозначна: высокий уровень цифровизации — от 80 до 90% — достигается исключительно через законодательное принуждение. Везде, где государственные закупки перешли в электронный формат, это

произошло после принятия соответствующих нормативных актов, а не в результате добровольного выбора участников.

США с 2018 года обязывают проводить онлайн все госзакупки стоимостью свыше 25 тыс. долларов — через портал SAM.gov; при этом на уровне штатов и муниципалитетов используются собственные платформы. Германия следует директиве ЕС 2014/24/EU: контракты свыше 140 тыс. евро размещаются на нескольких специализированных площадках, крупнейшей из которых является Deutsches Vergabeportal DTVP. Великобритания с 2015 года направляет закупки дороже 139 тыс. фунтов стерлингов через централизованные порталы Find a Tender и Contracts Finder. Бразилия в 2021 году приняла новый Закон о госзакупках, сделав электронные процедуры обязательными для большинства федеральных контрактов — с единым национальным порталом. Индия с 2017 года обязала все министерства использовать Government e-Marketplace. Китай применяет электронные госзакупки по умолчанию через China Government Procurement Network.

Принципиальное инфраструктурное различие: Великобритания, Бразилия и Индия сделали ставку на единую централизованную платформу для всех закупок, тогда как США, Германия и Китай выбрали модель, при которой федеральные закупки проходят через центральный портал, а региональные — через локальные площадки. Россия по этому критерию ближе ко второй модели: ЕИС выступает

информационным агрегатором и реестром, тогда как сами процедуры проводятся на восьми аккредитованных федеральных ЭТП.

В нерегулируемом сегменте картина принципиально иная. В мировой практике коммерческие компании перешли на электронные закупки не под давлением государства, а в ответ на рыночный спрос: запрос на прозрачность, снижение транзакционных издержек и управление цепочками поставок. Инструментарий — специализированные SRM-системы и B2B-маркетплейсы. По данным PwC, 41% европейских компаний, 39% азиатских и 38% латиноамериканских уже используют специализированное ПО для закупок. Глобальные лидеры рынка SRM — Coupa, GEP, Ivalua, SAP Ariba, Jaggaer, Oracle — предлагают комплексные решения, интегрирующие тендерные процедуры, проверку контрагентов, электронный документооборот и аналитику в единой платформе.

Характерно, что в мировой практике независимые тендерные площадки для нерегулируемых закупок — российское ноу-хау. За рубежом коммерческие компании используют либо собственные SRM-системы, либо B2B-маркетплейсы; промежуточная модель независимой ЭТП для коммерческих тендеров там не получила распространения. Это означает, что российский рынок идет по уникальному пути, совмещая западную SRM-логику с отечественной ЭТП-моделью.

B2B-маркетплейсы в развитых экономиках заняли весомую долю: проникновение в ВВП составляет 11% в Германии (Mercateo, Wer liefert was), 7% в Великобритании и США (Applegate, Amazon Business, ThomasNet), 7% в Китае (Alibaba, JD.com). Российский показатель — около 0,9% ВВП — красноречиво указывает на то, что этот сегмент находится лишь в начале пути. По-

Рынок e-procurement перестает быть «IT-проектом» и становится стратегическим приоритетом

## ДРАЙВЕРЫ РОСТА: SRM И СОПУТСТВУЮЩИЕ СЕРВИСЫ В РФ

### SRM-системы

3.5 млрд (2024) → **6.7** млрд руб. (2030)

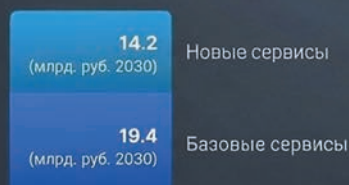


CAGR **13.8%**

Основной драйвер: уход иностранных вендоров и повышение спроса со стороны крупного бизнеса и МСБ.

### Сопутствующие сервисы

9.9 млрд (2024) → **33.7** млрд руб. (2030)



CAGR **25.0%**

Основной драйвер: оптимизация внутренних процессов и появление принципиально новых ниш.

Рынок автоматизации переходит от базового импортозамещения к созданию принципиально новых цифровых продуктов.

тенциал роста для таких платформ, как «Максарт», Wildberries Business и Ozon для бизнеса, колоссален.

Еще один принципиальный урок мирового опыта касается малого и среднего бизнеса. В развитых экономиках именно подключение МСБ к существующим электронным платформам является главным драйвером дальнейшего роста цифровых закупок — после того как крупный бизнес и государство свою часть пути уже прошли. Россия сейчас находится именно в этой точке: крупные компании в основном цифровизированы, тогда как у компаний с выручкой от 0,5 до 50 млрд рублей уровень проникновения электронных закупок составляет лишь 10,7% и к 2030 году, по прогнозу Kert, вырастет до 15,6%.

## Как выбирают SRM

Рост рынка SRM-систем неизбежно ставит практический вопрос: по каким критериям выбирать платформу? Исследование Kert, опираясь на экспертные интервью с закупщиками крупнейших российских компаний, выделяет шесть ключевых факторов принятия решения.

Первый и наиболее очевидный — соответствие функционала конкретным задачам компании. Универсальных решений нет: то, что подходит нефтяной вертикально интегрированной структуре, может оказаться избыточным для ретейлера.

Второй фактор — общая стоимость владения, включающая не только лицензии, но и затраты на внедрение, кастомизацию и последующее сопровождение. Именно этот параметр нередко становится решающим при выборе между специализированной SRM и закупочным модулем уже используемой ERP-системы.

Третий критерий — способность системы к бесшовной интеграции с текущей ИТ-инфраструктурой: ERP, учетными системами, электронным документооборотом. Внедрение SRM изначально предполагает глубокую интеграцию и рассматривается как комплексный проект, реализуемый поэтапно, — это нужно закладывать в сроки и бюджет.

Четвертый фактор — наличие, качество и стоимость расширенной технической поддержки: для большинства корпоративных заказчиков критично иметь гарантированный уровень SLA, особенно в периоды пиковой закупочной активности.

Пятый критерий — наличие low-code-инструментов для быстрой настройки и персонализации системы без привлечения разработчиков. Этот параметр приобретает особое значение в условиях дефицита ИТ-кадров: по данным исследования, нехватка квалифицированных специалистов названа одним из ключевых барьеров масштабирования на рынке в целом.

Шестой — возможность адаптации и наращивания функционала в будущем: модульная архитектура, позволяющая подключать новые блоки по мере роста зрелости закупочной функции, становится стандартным требованием к платформе.

Важно понимать расстановку сил: ERP с модулем закупок и специализированная SRM — не взаимоисключающие, а взаимодополняющие инструменты.

Часть компаний выбирает гибридную модель: ERP для учета и финансов, SRM — для управления поставщиками и проведения конкурентных процедур. Именно эта архитектура в мировой практике считается наиболее зрелой.

## Сервисы, которых еще не существует

По прогнозу Kert, из 33,7 млрд рублей, которые составит рынок сопутствующих сервисов к 2030 году, 14,2 млрд рублей создадут принципиально новые продукты, не имеющие сегодня коммерческих аналогов на российском рынке. Логика понятна: по мере зрелости рынка сопутствующие сервисы эволюционируют от точечных инструментов к интегрированным решениям. Проверка контрагентов, управление НСИ, аналитика spend, прогнозирование потребностей — все это на развитых рынках давно является частью комплексной SRM-платформы, а не отдельными подписками.

Дополнительным катализатором станет искусственный интеллект. Kert прямо называет развитие AI-решений одним из ключевых драйверов роста рынка SRM в 2025–2030 годах. Автоматическое категорирование расходов, предиктивное управление запасами, интеллектуальный мэтчинг поставщиков и заказчиков, автоматизация рутинных согласований — все это уже тестируется на зарубежных платформах и неизбежно придет в российские решения по мере их зрелости.

## Что это означает для директора по закупкам

Первое: реформа ЗМО — не административная формальность, а операционный вызов. С февраля 2027 года тысячи мелких процедур переедут в ЕИС, что потребует перенастройки внутренних процессов, обучения персонала и, возможно, обновления технологической базы.

Второе: независимые ЭТП становятся базальтернативной инфраструктурой для коммерческих компаний, не готовых инвестировать в собственные платформы. Выбор площадки сегодня — это выбор экосистемы: одной лишь функции торгов уже недостаточно, важны интеграция с ERP, проверка контрагентов, НСИ и аналитика.

Третье: разрыв между потенциальным спросом на SRM-системы (150+ млрд рублей) и реализованным рынком (3,5 млрд рублей) говорит о том, что большинство российских компаний по-прежнему управляют закупками в ручном или полуавтоматическом режиме. В условиях макроэкономической нестабильности именно автоматизация закупочного процесса становится одним из немногих инструментов сокращения операционных издержек без потери качества поставок.

Наконец, четвертое: российский рынок отстает от мировых бенчмарков по уровню цифровизации коммерческих закупок (25,1% против 38–41% в мире) и по проникновению B2B-маркетплейсов (0,9% ВВП против 7–11% в развитых экономиках) — и это одновременно диагноз и точка роста. Δ

## Алюминий выше 3500 долларов: рынок на пороге дефицита и передела поставок

Цены на алюминий ускорили рост на фоне геополитической напряженности: с конца февраля металл подорожал на 10%, а за год — на 27%. Котировки на Лондонской бирже металлов в марте достигали 3436 долларов за тонну, приблизившись к максимумам последних лет. Ключевым фактором стали события в Персидском заливе и ограничения судоходства через Ормузский пролив, через который проходит значительная часть глобальных поставок сырья.

Страны региона, обеспечивающие около 8% мирового производства алюминия и до 5 млн тонн экспорта в год, столкнулись с рисками сбоев поставок. Ряд производителей, включая QatarEnergy и Aluminium Bahrain, объявили форс-мажор, что усилило ожидания возможного дефицита. На этом фоне эксперты допускают рост цен до 3500–4000 долларов за тонну при сохранении ограничений.

Для России ситуация создает потенциальное окно возможностей. US Rusal может укрепить позиции на отдельных рынках, в том числе в Азии, где, по данным Bloomberg, обсуждаются новые поставки. При закреплении цен выше 3400 долларов за тонну финансовые показатели компании могут улучшиться.

В то же время эффект остается сдержанным. Высокая стоимость глинозема, долговая нагрузка и валютные факторы ограничивают рост рентабельности. Дополнительным балансирующим фактором выступает Китай, который способен нарастить предложение и частично компенсировать возможный дефицит.

В результате рынок алюминия балансирует между рисками дефицита и перераспределением потоков, а рост цен для российских производителей остается скорее возможностью при определенных условиях, чем гарантированным эффектом.

Источник: Forbes



## Строительной отрасли не хватает людей: под угрозой сроки и качество

Российская строительная отрасль может столкнуться с нарастающим дефицитом кадров на фоне изменений в миграционной политике и низкой производительности труда. Об этом заявил глава Минстроя Ирек Файзуллин на XXV Всероссийском съезде саморегулируемых организаций.

По оценкам ведомства, более 87% строительных компаний не уделяют достаточного внимания повышению производительности труда, что усиливает зависимость отрасли от внешней рабочей силы. На этом фоне ужесточение правил привлечения иностранных работников уже привело к сокращению доступного кадрового ресурса.

Эксперты отмечают, что нехватка рабочих начинает напрямую отражаться на сроках и качестве реализации проектов. В условиях растущей конкуренции за персонал застройщики вынуждены либо увеличивать расходы на оплату труда, либо снижать требования к квалификации сотрудников, что повышает риски для отрасли.

## Запахи возвращаются

В январе 2026 года российские компании нарастили закупки парфюмерной продукции из стран Евросоюза. По данным Евростата, объем импорта составил 44,3 млн евро — это на 5,7% больше, чем годом ранее (41,9 млн евро).

Показатель стал максимальным для января с 2007 года, когда закупки достигли 47 млн евро.

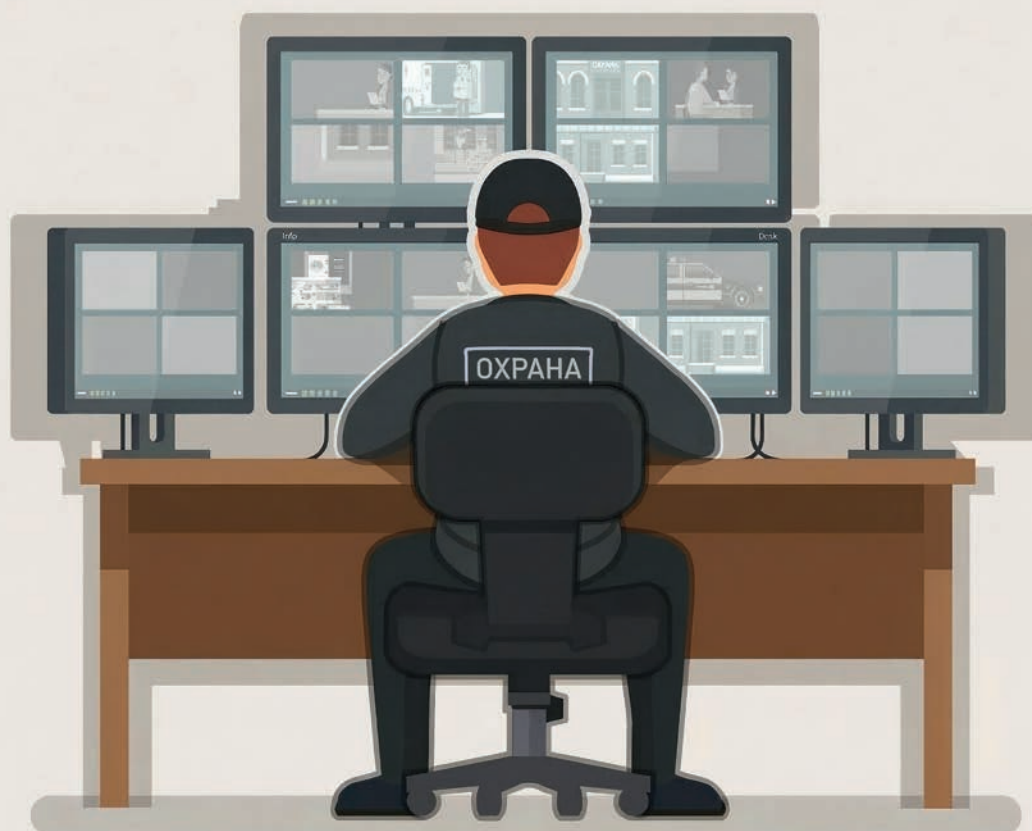
Крупнейшими поставщиками парфюмерии на российский рынок среди стран ЕС остаются:

- Италия — 20,9 млн евро;
- Франция — 11,3 млн евро;
- Испания — 3,3 млн евро.

Данные свидетельствуют о сохранении устойчивого спроса на европейскую парфюмерию, несмотря на изменения внешнеэкономической среды.



# Рынок охранных услуг:



## *почему закупки часто ошибаются при выборе подрядчика*

Закупочные процедуры стали стандартом корпоративного управления, но в сфере безопасности они нередко применяются без учета специфики отрасли. В результате компании выбирают подрядчиков по минимальной цене и получают новые риски — от налоговых претензий до угрозы безопасности сотрудников.

### **Закупки безопасности: почему стандартные тендеры не работают**

Сегодня сложно себе представить, но еще 15–17 лет назад услуги по безопасности зачастую закупались, минуя привычные уже закупочные процедуры. Теперь это практически невозможно. Роль закупок и комплаенса в тендерных процедурах серьезно выросла — и это правильно.

Однако понимание специфики категории охранных услуг в закупочных процедурах есть далеко не всегда. Нередко такие услуги закупаются по аналогии с клинингом или канцелярией. Это серьезная ошибка: безопасность требует отраслевой экспертизы и понимания рынка, где существует множество профессиональных и юридических нюансов.

## Кто должен отвечать за экспертизу безопасности

Кто в компании должен обладать такой экспертизой? Очевидный ответ — руководитель функции безопасности. Однако на практике все чаще наблюдается обратная ситуация. Руководители служб безопасности стараются дистанцироваться от закупочных процедур, опасаясь обвинений в конфликте интересов или коррупции. В результате ответственность за выбор поставщика фактически полностью переходит к закупочной функции.

Такой подход выглядит парадоксальным. Формальное дистанцирование не устраняет риск конфликта интересов, но при этом лишает компанию профессиональной экспертизы при выборе подрядчика. Без участия службы безопасности тендер на охранные услуги фактически превращается в формальную процедуру, где профессиональная оценка рисков отсутствует. В итоге поставщик, выбранный исключительно в рамках закупочной процедуры, становится проблемой уже для инициатора услуги и для всей компании.

## Когда цена становится главным критерием

Трудно представить ситуацию, в которой директор по персоналу или руководитель производства полностью отстраняется от выбора ключевых поставщиков. В сфере безопасности подобная практика тем более противоречит логике управленческих решений.

Что происходит в таких условиях? Основным критерием выбора подрядчика становится стоимость услуг. В некоторых тендерах ее вес достигает 70–80% среди всех критериев оценки.

На первый взгляд такая модель кажется рациональной: задача закупок — снижать издержки и обеспечивать экономию для бизнеса. Однако именно здесь возникает системный конфликт интересов. Закупочная функция демонстрирует экономию, тогда как бизнес получает подрядчика, который зачастую не способен качественно оказать критически важную услугу. Речь идет не только о сохранности имущества. Сфера безопасности напрямую связана с защитой жизни и здоровья сотрудников и посетителей объектов.

Практика показывает, что чрезмерное давление на цену приводит к неизбежному снижению качества услуг. Компании начинают экономить на зарплатах сотрудников, обучении, оборудовании и контроле. В таких условиях резко возрастают риски инцидентов, нарушений и злоупотреблений.

Фактически демпинг в охранной отрасли часто означает экономию за счет налогов, сотрудников или самого клиента. Можно возразить, что высокий уровень оплаты сам по себе не гарантирует добросовестность персонала. Это действительно так. Однако охранник, получающий зарплату ниже средней по рынку или ниже оплаты сопоставимых сервисных профессий, объективно создает для компании значительно более высокий риск.

Автор:

**Дмитрий Буданов**,  
CEO «Элит  
Секьюрити»,  
председатель  
Клуба менеджеров  
по безопасности  
СФЕРА, член  
наблюдательного  
совета ICSA



## Особенности рынка охранных услуг

Что необходимо знать закупочным подразделениям об индустрии частных охранных услуг и безопасности в целом?

Прежде всего важно понимать, что рынок охранных услуг имеет собственную экономику и специфические риски. Игнорирование этих особенностей в тендерных процедурах часто приводит к ошибочным управленческим решениям.

## Как устроен рынок охранных услуг Демпинг и «серые» схемы

Рынок услуг безопасности сегодня характеризуется жестким ценовым демпингом, масштабной неуплатой налогов, расчетами «в черную», использованием нелегализованного персонала, который работает в компаниях без надлежащего оформления, не соблюдая трудовое законодательство, и сложными цепочками субподрядов.

Серьезной проблемой остается и кадровый дефицит: только с 2022 года отток сотрудников из индустрии мог составить 30–40%.

На рынке работает большое количество небольших компаний, которые участвуют в тендерах без достаточного ресурса и управленческой инфраструктуры. Нередко они живут по принципу: сначала получить контракт, а затем уже пытаться решить возникающие проблемы.

Даже крупные игроки иногда вынуждены участвовать в ценовой гонке. В борьбе за контракты они берут на себя избыточные обязательства, наращивают кредиторскую задолженность и в итоге работают с минимальной или даже отрицательной прибылью.

## Финансовая устойчивость подрядчиков

Важно учитывать и структуру самого рынка. Практически все частные охранные предприятия относятся к малому или среднему бизнесу. Это означает, что их финансовое планирование обычно ограничено горизонтом одного-двух лет, а длительная работа без прибыли для таких компаний невозможна.

Таблица № 1. Размер МРОТ (2026 г.)

| Город/Область          | МРОТ в руб. в 2026 г. |
|------------------------|-----------------------|
| Москва                 | 39730                 |
| Московская обл.        | 27800                 |
| Санкт-Петербург        | 31250                 |
| Ленинградская обл.     | 27440                 |
| Екатеринбург           | 31156,95              |
| Самара                 | 28447,65              |
| Саратов                | 28448                 |
| Пермь                  | 32511,6               |
| Владивосток, Хабаровск | 40639                 |
| Калининград            | 28000                 |
| Казань                 | 28160                 |
| Уфа                    | 32933,7               |
| Сочи                   | 28447,65              |

Поэтому ожидания заказчиков, что подрядчик будет «инвестировать в партнерство» и работать длительное время с минимальной маржинальностью, как правило, нереалистичны.

Отдельного внимания заслуживают условия оплаты. Отсрочки платежей более чем на месяц неизбежно отражаются на стоимости услуг. При отсрочке в 90–120 дней стоимость контракта может увеличиваться в полтора раза и более.

### Вахтовая модель

Вахтовая модель работы, которая ранее считалась более дешевой, сегодня теряет экономические преимущества. Количество сотрудников из регионов, готовых работать в крупных городах, заметно сократилось, особенно после 2022 года.

Кроме того, вахтовая модель часто предполагает повышенную нагрузку на сотрудников: за несколько недель они должны заработать месячную зарплату. Это делает соблюдение трудового законодательства затруднительным и увеличивает операционные риски. Сотрудник может приехать, а может и не приехать. Выяснится это в последний момент. Можно сказать, что это проблема ЧОПа, но на самом деле это в первую очередь проблема клиента.

### Типичные ошибки тендеров на охранные услуги

#### Электронные площадки и ценовая конкуренция

Еще одна проблема — использование электронных площадок, где участники тендера заполняют формы, содержащие фактически только стоимость услуг за месяц или год. В таких условиях победи-

телем становится компания, предложившая минимальную цену. При этом такие параметры, как репутация подрядчика, финансовая устойчивость, наличие релевантного опыта, прозрачность ценообразования и качество управленческих процессов, оказываются вне оценки. Фактически тендер превращается в ценовой аукцион.

Иногда такие инструменты объясняются стремлением ускорить процедуру закупок или снизить коррупционные риски. Однако на практике подобная модель часто приводит к обратному результату: формальная прозрачность не гарантирует эффективности процедуры.

### Налоговые риски заказчика

При работе с подрядчиками заказчик обязан соблюдать принцип должной осмотрительности и несет ответственность за налоговые риски своих контрагентов. В охранной индустрии, где распространены различные схемы налоговой оптимизации, этот фактор приобретает особое значение.

По данным налоговых органов, только по 55 крупнейшим кейсам в отрасли за последние полтора года сумма доначислений составила около 4,93 млрд рублей, включая пени и штрафы, которые выплатили как охранные предприятия, так и их клиенты.

Формально многие заказчики пытаются решить эту проблему включением в договоры условий о том, что исполнитель несет ответственность за налоговые обязательства и обязан компенсировать клиенту возможные потери. Однако на практике такие положения редко становятся реальным механизмом защиты.

### Прозрачность зарплат и структуры стоимости

Еще одна распространенная ошибка при проведении тендеров — предоставление участникам возможности самостоятельно определять уровень заработной платы сотрудников охраны. В результате заказчик фактически сравнивает несопоставимые предложения. Компании могут закладывать в расчеты разные уровни зарплат, налоговой нагрузки и формы занятости.

Корректная модель тендера предполагает, что заказчик задает единые параметры: например, минимальный уровень заработной платы сотрудников охраны. В таком случае конкуренция между подрядчиками будет происходить за счет эффективности управления, административных расходов и нормы прибыли, а не за счет снижения зарплат персонала.

В противном случае «лучшая» цена в тендере чаще всего достигается за счет экономии на сотрудниках, что неизбежно отражается на качестве услуг.

### KPI и экономика контракта

Отдельного внимания заслуживает система KPI и штрафных санкций в договорах на охранные услуги. Они должны быть реалистичными и соразмерными экономике контракта.

Например, один крупный продуктовый ретейлер включил в договор штраф в размере до 20% от доказанных потерь магазина. В ответ мы предложили интегрировать охранную службу во все ключевые бизнес-процессы — приемку товара, движение продукции, списания, инвентаризации. Кроме того, предложили ввести симметричный механизм: если магазин укладывается в допустимый уровень потерь, подрядчик получает бонус в размере 20% стоимости контракта. Такую модель заказчик счел «наглостью», хотя именно она отражает логику равноправного партнерства.

Другой пример — предложение использовать ретробонусы, характерные для товарных поставок. Однако в сфере услуг, где до 80% стоимости составляют зарплаты сотрудников, налоги и оборудование, подобные схемы практически неприменимы.

## Как правильно оценивать подрядчика

### Финансовое состояние поставщика

При выборе подрядчика необходимо анализировать его финансовое состояние: уровень долговой нагрузки, наличие резервов ликвидности, своевременность выплаты заработной платы, а также историю взаимоотношений с налоговыми органами.

В последние годы все чаще возникают ситуации, когда охранные компании оказываются неспособны выполнять обязательства по контракту из-за финансовых проблем. В результате экономия на этапе выбора поставщика может обернуться для за-

казчика дополнительными расходами и организационными рисками.

Отдельного внимания требуют коммерческие предложения, содержащие намеки на различные схемы «налоговой оптимизации». В реальности такие предложения часто предполагают неоформленный персонал, использование сотрудников без удостоверений частного охранника или иные нарушения законодательства.

### Проверка инфраструктуры подрядчика

Один из наиболее эффективных способов оценки подрядчика — посещение его офиса или объектов, где он уже оказывает услуги.

Практика показывает, что презентационные материалы и маркетинговые изображения далеко не всегда отражают реальную организацию работы компании. В большинстве случаев красивые картинки с мужественными лицами охранников в атмосфере «Москвы-Сити» в презентациях не имеют ничего общего с реальностью.

Важно, чтобы проверка была двусторонней: не только подрядчик приезжает на объект клиента, но и заказчик знакомится с реальной инфраструктурой поставщика.

### Управленческие процессы и страхование ответственности

При выборе подрядчика важно оценивать наличие страхования профессиональной ответственности (не просто полисы, а сами договоры — отсюда

Таблица № 2. Пример расчета стоимости охранных услуг (руб./час)

| Должность                                                                                                                                                                                                                                           | Сотрудник охраны |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|
| Почасовая ставка НЕТТО (на руки)                                                                                                                                                                                                                    | 384              |
| Отпускные и 3 дня больничных (8,6% от З/П)                                                                                                                                                                                                          | 33,02            |
| НДФЛ – 13%                                                                                                                                                                                                                                          | 62,31            |
| Страховые взносы в ПФР, ФОМС, ФСС — 30,2% с МРОТ                                                                                                                                                                                                    | 65,75            |
| Страховые взносы в ПФР, ФОМС, ФСС — 15,2% свыше МРОТ                                                                                                                                                                                                | 39,77            |
| <b>ИТОГО З/П + налоги и взносы</b>                                                                                                                                                                                                                  | <b>584,85</b>    |
| Покупка и обслуживание радиостанций                                                                                                                                                                                                                 | 2                |
| Покупка и содержание униформы                                                                                                                                                                                                                       | 4                |
| <b>ИТОГО текущие расходы</b>                                                                                                                                                                                                                        | <b>590,85</b>    |
| Административные расходы, включая расходы на содержание охранного предприятия (РКО, специальная оценка условий труда, подбор и наем персонала, обучение, страхование, связь, юридическое и аудиторское обслуживание, покупка основных средств, ГСМ) | 70               |
| <b>Общая себестоимость</b>                                                                                                                                                                                                                          | <b>660,85</b>    |
| <b>Прибыль охранного предприятия БРУТТО в руб.</b>                                                                                                                                                                                                  | <b>73,43</b>     |
| <b>Прибыль охранного предприятия БРУТТО в %</b>                                                                                                                                                                                                     | <b>10,00%</b>    |
| <b>ИТОГО почасовая ставка, включая прибыль БРУТТО</b>                                                                                                                                                                                               | <b>734</b>       |



станет понятно, в каких случаях могут произойти выплаты компенсаций по страховке), а также зрелость управленческих процессов внутри компании.

Речь идет о наличии стандартных процедур и политик: планов непрерывности бизнеса, систем управления кризисными ситуациями, программ мотивации сотрудников, KPI, организационной структуры и других элементов корпоративного управления.

### Экономика охранной услуги

Для понимания реальной стоимости услуги важно учитывать структуру затрат.

В Москве и Санкт-Петербурге минимально приемлемая заработная плата рядового сотрудника охраны при соблюдении трудового законодательства составляет примерно 60–70 тысяч рублей на руки в месяц.

При зарплате 70 тысяч рублей часовая ставка составляет около 384 рублей нетто (при 182,5 часа работы в месяц). С учетом налогов, административных расходов (форма, страховки, специальные средства, содержание офиса, подбор персонала) примерно 10–15% и прибыли компании (5–10%) итоговая стоимость часа для клиента может достигать около 730 рублей.

### Минимальная зарплата и реальная стоимость труда

Следует учитывать и уровень минимальной заработной платы. Формально зарплата сотрудников не может быть ниже установленного МРОТ, однако в реальности зарплата сотрудников охраны должна быть как минимум вдвое выше этой величины.

Конечно, допустима работа на полставки, но по факту это есть искусственное снижение налогооблагаемой ставки. Если в коммерческом предложении указана зарплата на уровне МРОТ, это практически всегда означает попытку искусственного снижения налоговой базы. В Москве и других крупных городах найти сотрудников, готовых работать за такие деньги, практически невозможно. Или они будут заняты еще на двух работах «по совместительству», а значит, в буквальном смысле слова спать на посту.

### Прозрачность ценообразования

Прозрачная модель расчета стоимости услуги должна включать несколько ключе-

вых элементов: уровень зарплаты сотрудников, налоговую нагрузку, административные расходы, стоимость оборудования и норму прибыли подрядчика.

Заказчик также вправе проверять реальную структуру выплат. Например, спустя несколько месяцев после начала работы подрядчика можно запросить у него справки 2-НДФЛ сотрудников, которые позволяют понять, какой уровень заработной платы фактически выплачивается персоналу.

В заключение стоит отметить еще одну особенность российского рынка охранных услуг. Его основным регулятором выступает Росгвардия, которая одновременно предоставляет аналогичные услуги заказчикам. Фактически речь идет о ситуации, когда регулятор одновременно присутствует на рынке как его участник и конкурент частных охранных предприятий.

При этом Росгвардия работает по утвержденным государственным тарифам, которые могут быть выше рыночных, а условия договоров, как правило, не подлежат обсуждению.

Такая модель делает рынок безопасности в России одним из наиболее специфических среди сервисных отраслей. Δ



## Госзакупки проверит ИИ

Государство усиливает контроль за госзакупками: правительство утвердило положение о государственной информационной системе «Анти-картель», которая будет выявлять и предотвращать картельные соглашения. Оператором системы выступает ФАС России.

Уже сейчас система анализирует 9,6 млн торгов по 20 техническим и поведенческим критериям, автоматически выявляя признаки возможных нарушений. Платформа развернута на базе «ГосТех», что позволяет интегрировать ее в единую цифровую инфраструктуру государства.

Следующий этап — внедрение технологий искусственного интеллекта в начале 2026 года. Это позволит системе находить ранее неизвестные схемы сговоров и расширить контроль до 100% открытых государственных торгов.

Внедрение «Антикартеля» означает переход к проактивному контролю закупок: алгоритмы смогут выявлять риски на ранних стадиях, снижая вероятность сговоров и усиливая конкуренцию на рынке.



## Белый импорт набирает вес

Трансграничная торговля в России постепенно уходит в «белую» зону на фоне усиления контроля и роста издержек серых схем. По данным исследования банка «Точка» и O+K Research, с марта по декабрь 2025 года доля предпринимателей, использующих легальную доставку импортных товаров, выросла на 5 п. п. и достигла 37% рынка.

Несмотря на это, карго или серые схемы сохраняют значительное присутствие: 19% бизнеса работают только через карго, еще 35% совмещают его с официальной логистикой. При этом почти 45% предпринимателей, использующих исключительно карго, планируют перейти на легальные каналы уже в 2026 году.

Эксперты связывают этот сдвиг с ужесточением регулирования, проверками на границе и усилением контроля за маркировкой товаров.



## Контракт любой ценой

По состоянию на 6 марта 2026 года в реестре ФАС России числится 677 победителей закупок, представивших недостоверные сведения. Речь идет о фальшивых данных об опыте исполнения контрактов, квалификации специалистов, наличии оборудования и иных показателях, влияющих на оценку заявки. Эксперты указывают, что суды оценивают, нарушены ли принципы открытости и прозрачности, ограничена ли конкуренция и затронуты ли публичные интересы. Если выясняется, что победитель был определен на основании ложных сведений, заинтересованные лица вправе оспорить результаты торгов в судебном порядке.



## Петербург делает ставку на МСП

Санкт-Петербург стал лидером среди регионов России по вовлечению МСП в государственные закупки по 223-ФЗ. Итоги подвела Корпорация МСП.

По данным Смольного, в 2025 году крупнейшие заказчики не только выполнили установленные квоты, но и соблюли сроки отчетности по закупкам у субъектов малого и среднего предпринимательства.

### Ключевые показатели:

- объем закупок у МСП достиг 104,1 млрд рублей;
- рост к предыдущему году — 18,6%;
- доля закупок у малого и среднего бизнеса — 68,7%;
- объем специализированных торгов среди МСП — 37,5%.

Отмечается, что петербургские заказчики существенно превысили федеральные требования по работе с малым и средним бизнесом.

# Закупки выходят из «зоны формальностей»: что показал первый квартал 2026 года

Автор: Дмитрий Доброштан, главный редактор издания «Гражданский контроль государственных закупок», юрист, член Союза журналистов России, член Общественного совета при ФАС России, руководитель рабочей группы по применению законодательства о государственных и корпоративных закупках



Первый квартал 2026 года в сфере государственных и корпоративных закупок не принес резонансных реформ, сравнимых с масштабными изменениями прошлых лет. Однако именно такие периоды наиболее показательны: они демонстрируют, как система начинает работать «в полную силу» — не на уровне деклараций, а на уровне практики.

**А**нализ публикаций издания «Гражданский контроль государственных закупок» [www.gkgz.ru](http://www.gkgz.ru) за период с января по март 2026 года позволяет сделать ключевой вывод: **закупочная система окончательно вышла из стадии формального регулирования и перешла в режим сложной правоприменительной экосистемы**, где решающую роль играют не столько нормы закона, сколько их толкование, сочетание и практическое применение.

## Реестры как новый центр системы

Одним из главных трендов квартала стало окончательное закрепление реестровой модели регулирования. Если ранее государственные реестры рассматривались как вспомогательный инструмент подтверждения характеристик продукции, то сегодня они фактически выполняют функцию **фильтра допуска на рынок закупок**.

Практика показывает: наличие или отсутствие записи в реестре все чаще становится не просто доказательством, а ключевым критерием участия в закупке. Это особенно заметно в применении национального режима, где реестры российской промышленной продукции и программного обеспечения играют определяющую роль.

Таким образом, происходит принципиальное изменение логики закупок: **от оценки товара — к проверке его статуса**.

Для заказчиков это означает необходимость более глубокого понимания реестровых механизмов, а для поставщиков — смещение акцента с коммерческих предложений на подтверждение соответствия формальным критериям.

## Национальный режим: усложнение внутри системы

Второй важный тренд — трансформация национального режима. В первом квартале 2026 года стало очевидно, что система защиты внутреннего рынка переходит на новый уровень сложности.

Речь уже не идет о классическом противопоставлении «российское — иностранное». Формируется более сложная модель, в рамках которой появляются дополнительные категории и уровни приоритета. Наиболее показательный пример — обсуждение и внедрение концепции «доверенного программного обеспечения».

Фактически создается многоуровневая система допуска продукции, где значение имеет не только страна происхождения, но и соответствие дополнительным критериям. В перспективе это может при-

вести к тому, что внутри категории «отечественной продукции» появится внутренняя конкуренция, основанная на степени «доверия» и соответствия требованиям регулятора.

Для рынка это означает рост неопределенности и необходимость более точной настройки закупочной документации.

### Судебная практика: от формализма к содержанию

Третье направление, которое отчетливо проявилось в первом квартале, — усиление роли судебной практики.

Суды все чаще отходят от формального подхода и оценивают не только соблюдение процедуры, **но и экономический и правовой смысл действий сторон**. Это проявляется сразу в нескольких блоках:

- при оценке условий контрактов — риск неясных формулировок все чаще возлагается на заказчика;

- при рассмотрении жалоб — расширяется круг лиц, имеющих право на обжалование;

- при анализе закупочных процедур — учитывается не только соответствие нормам, но и их цель.

Такой подход означает, что закупочная документация должна быть не просто корректной с точки зрения закона, но и логически непротиворечивой и устойчивой к различным трактовкам.

### Малые закупки: гибкость под контролем

Отдельного внимания заслуживает развитие практики закупок малого объема. Первый квартал 2026 года показал, что регулятор допускает большую гибкость в этой сфере, однако одновременно усиливает контроль за злоупотреблениями.

Фактически происходит институционализация практики, ранее находившейся в «серой зоне», — заключение нескольких контрактов в пределах установленных лимитов. Вместе с тем ключевым критерием становится **наличие экономической обоснованности**, а не формальное соблюдение стоимостных порогов.

Для заказчиков это означает, что даже при работе в рамках малых закупок необходимо учитывать антимонопольные риски и обосновывать свои решения.

### Разъяснения регуляторов как источник права

Еще одна важная особенность квартала — рост значения разъяснений федеральных органов власти, прежде всего Минфина России.

В условиях усложнения регулирования именно письма и разъяснения становятся инструментом, который формирует практику. В ряде случаев они

фактически заполняют пробелы законодательства и задают вектор правоприменения.

Это приводит к тому, что система закупок все больше напоминает **комбинацию нормативного регулирования и «живого» права**, формируемого через позиции регуляторов и контрольных органов.

### Новая роль заказчика: от администратора к риск-менеджеру

Все перечисленные изменения приводят к трансформации роли заказчика.

Если ранее ключевой задачей было соблюдение процедурных требований, то сегодня этого уже недостаточно. Заказчик становится участником сложной системы, в которой необходимо учитывать:

- нормы законодательства;
- положения подзаконных актов;

## Фактически создается многоуровневая система допуска продукции, где значение имеет не только страна происхождения, но и соответствие дополнительным критериям

- разъяснения регуляторов;
- судебную практику;
- экономическую логику закупки.

Иными словами, современный специалист по закупкам — это уже не просто администратор процедуры, а **полноценный риск-менеджер**, отвечающий за правовую устойчивость всей закупочной модели.

### Вывод для рынка

Первый квартал 2026 года показал: система государственных закупок окончательно вышла из состояния относительной предсказуемости.

Формально правила остались прежними, однако их применение стало значительно более сложным и многослойным. В этих условиях ключевым фактором успеха становится не знание отдельных норм, а способность **видеть систему в целом и работать с практикой**.

Для заказчиков это означает необходимость инвестиций в экспертизу и правовую аналитику. Для поставщиков — смещение акцента на соответствие требованиям реестров и правильную подготовку заявок.

И главное: **ошибки в закупках все чаще становятся не техническими, а стратегическими** — связанными с неправильным пониманием тенденций регулирования.

Именно поэтому регулярный анализ практики, включая судебные решения, позиции ФАС и разъяснения Минфина, становится не дополнительным инструментом, а обязательным элементом профессиональной работы в сфере закупок. **Δ**

По материалам публикаций издания «Гражданский контроль государственных закупок» [www.gkgz.ru](http://www.gkgz.ru)

# От контроля отгрузки к интеллектуальному управлению цепью поставок:



**что дает экспедайтинг  
в инвестиционных  
проектах**



Автор: Екатерина Перминова,  
руководитель направления  
«Экспедайтинг, комплектация, собственные закупки»  
в СИБУР

**Екатерина Перминова** более 15 лет занимается реализацией инвестиционных проектов в СИБУР. Финалист международной премии Women in Modern Industries 2025 в номинации «Вдохновляющий лидер». Соавтор и спикер обучающей программы корпоративного университета «Управление инвестиционными проектами в строительстве». Основатель и главный редактор профильного журнала «Экспедайтинг. Стиль жизни» и корпоративной медиастраницы «Экспедайтинг». Автор телеграм-канала «Перминова. Командный архитектор» о женском лидерстве и опыте формирования эффективных команд в корпорации.

**Ч**то для проекта дороже: стоимость оборудования или день его простоя из-за несвоевременной поставки? В обычной практике мы привыкли к стандартной схеме, когда закупщик, ответственный за проведение процедуры выбора поставщика, сам же курирует исполнение договора. При этом зачастую выбирает одну контрольную точку — подтверждение лишь факта отгрузки. Такой подход — это скрытая бомба замедленного действия. В условиях, где критически важен график реализации, доверие к простому подтверждению отгрузки равноценно добровольному отказу от контроля. Цена ошибки поставщика или потеря управления сроками становится катастрофически высокой. Экспедайтинг предлагает иной путь.

При реализации инвестиционных проектов в условиях «дорогих» денег и сжатых сроков требуется обеспечение поставки в соответствии с жестким графиком строительства либо его ускорение. Потому важно выстраивать работу функции материально-технического обеспечения так, чтобы вся цепочка поставки эффективно функционировала как единый живой организм — от передачи заявки в блок закупок до обеспечения приемки поставленного товара на складе покупателя/заказчика и завершения взаиморасчетов с контрагентом.

В этой статье мы не будем останавливаться на особенностях организации процесса проектных закупок, а поговорим именно про подход по контролю исполнения договора поставки — экспедайтинг.

В практике крупных инвестиционно-строительных проектов срыв графиков СМР из-за несвоевременной комплектации оборудованием и материалами влечет за собой эффект домино. Задержка выхода на проектную мощность оборачивается не только недополученной прибылью, но и прямыми убытками: это штрафные санкции перед покупателями за непоставку готовой продукции и репутационные риски. Конкуренты обязательно постараются спекулировать на этом, нанося урон вашей репутации среди поставщиков, заказчиков и представителей средств массовой информации.

Особую остроту проблема приобретает во взаимоотношениях с финансовыми институтами. Помимо стандартных штрафов по кредитным линиям, наличие страхового покрытия ЭКА (экспортных кредитных агентств) усложняет ситуацию: нецелевое использование периодов ожидания и сдвиг сроков ввода ставят под угрозу выполнение обязательств перед агентствами, что критично для будущего экспортного финансирования. Экспедайтинг поставок в таких условиях перестает

быть операционной задачей, становясь фактором стратегической безопасности проекта.

Экспедайтинг (от лат. «ускорять») — это управление поставкой оборудования, материалов (и/или услуг) для исполнения контрактных сроков, в рамках бюджета и в соответствии со стандартами качества и проектными требованиями заказчика.

Подход экспедайтинга основан на опыте мировых лидеров высокобюджетного промышленного строительства. Это сочетание управления проектами, риск-менеджмента, аудита, консалтинга и менторства для всех участников процесса поставки.

Пример внедрения функции экспедайтинга в России — это реализация компанией СИБУР крупного проекта строительства производственного комплекса по правилам иностранного лицензиара, оказавшим существенное влияние на требования проекта, процедуры и методики.

В условиях сжатых сроков проекта управление обязательствами более 400 поставщиков оборудования и материалов из России и других стран требовало разработки особого подхода. Так, функция закупок осталась в линейной структуре компании, а в проектом офисе была сформирована служба экспедайтинга. Основная

**Таблица № 1. Взаимодействие экспедайтинга с различными участниками цепочки поставки**

| <b>Подразделение/участник</b>       | <b>Зона взаимодействия экспедайтинга</b>                                                                                                                                                                                                                       |
|-------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Инжиниринг                          | Контроль получения и согласования рабочей-конструкторской документации (РКД) поставщика                                                                                                                                                                        |
| Закупки                             | На этапе выбора поставщика: экспертное мнение с учетом опыта (качества) исполнения обязательств по прошлым и текущим контрактам, а также в части рисков неисполнения обязательств с учетом текущей загрузки производственных мощностей и персонала контрагента |
| Инспекционный контроль              | Инициация проведения инспекций на площадке производителя, контроль устранения замечаний                                                                                                                                                                        |
| Транспортная и таможенная логистика | Контроль получения и согласования отгрузочных документов, контроль прохождения этапов транспортировки                                                                                                                                                          |
| Заказчик                            | Согласование технических и экономических отклонений                                                                                                                                                                                                            |
| Складская логистика                 | Контроль приемки товара на площадке покупателя/заказчика                                                                                                                                                                                                       |
| Входной контроль                    | Контроль прохождения ВК, в том числе устранения замечаний                                                                                                                                                                                                      |
| Оперативный учет                    | Контроль отражения в учетных системах и реализации заказчику                                                                                                                                                                                                   |
| Управление несоответствиями         | Гарантийные обязательства на поставленный товар                                                                                                                                                                                                                |
| Поставщик                           | На всех этапах поставки                                                                                                                                                                                                                                        |

задача — обеспечение изготовления и поставки оборудования и материалов по размещенным заказам у поставщиков в соответствии с требованиями проекта по качеству и срокам СМР.

В бизнес-процессе проекта следующий этап после закупок — это экспедайтинг, на котором данная функция/служба грамотно и эффективно взаимодействует со всеми основными участниками цепочки поставки для достижения требуемого бизнесу результата. Взаимодействие экспедайтинга с различными участниками цепочки поставки представлено в таблице № 1.

**Экспедайтинг: ключевые этапы управления поставками для успешной реализации проекта**

В современном мире сложных проектов, будет ли это строительство завода, модернизация инфраструктуры или запуск новой производственной линии, на первый план выходит комплектация объекта оборуду-

ованием и материалами точно в соответствии с графиком реализации. Зачастую на этапе проведения процедур выбора поставщиков требуемые сроки на поставку уже сжаты. Причины различны: поздний выпуск рабочей документации либо ее корректировка, сокращение сроков строительства по требованию заказчика, ошибка поставщика в расчете срока поставки и т. п.

Именно в этих условиях критически важным становится экспедайтинг — профессиональное управление цепочкой поставок оборудования и материалов, которое превращает разрозненные процессы в четкий, контролируемый механизм.

**Опережение на 70 суток, или как экспедайтинг предвосхитил директивное ускорение стройки: результат работы команды на примере реального кейса строительства завода**

В условиях жестких требований к срокам строительства объекта служба экспедайтинга выступила ключевым звеном,

обеспечившим опережающую поставку критического оборудования — предохранительных клапанов российского производства (группа запорно-регулирующей арматуры).

Несмотря на изначально согласованный контрактный срок поставки (150 календарных дней), реализованные мероприятия позволили поставить оборудование на 70 дней раньше. Это стало возможным благодаря комплексу мер:

1) Ускорение разработки и согласований. Интенсифицированы разработка поставщиком рабочей-конструкторской документации (РКД) и этапы ее согласования с ответственными службами заказчика.

2) Ускорение снабжения и производства. Оптимизирован график производства с учетом текущей загруженности, а для досрочного запуска работ было обеспечено наличие комплектующих (использован резерв складских позиций для сборки клапана, что исключило ожидание нового заказа).

3) Сквозной контроль и логистика. Обеспечен контроль на каждом этапе приемосдаточных испытаний, ускорено согласование товаросопроводительной документации и заблаговременно заказан транспорт для доставки.

Важно отметить, что поставщик уже имел опыт работы по нашим проектным требованиям, а его сотрудники и руководство были активно вовлечены в рабочие процессы, что позволило выстроить эффективное взаимодействие.

Упреждающая работа команды создала критический «запас прочности». Кульминацией стало управление новым риском: когда груз уже находился в пути и до прибытия на строительную площадку оставалась неделя, от заказчика поступило директивное требование. Из-за форсирования строительно-монтажных работ на титульном объекте финальная поставка

всего оборудования, включая наши клапаны, должна быть смещена со 150 до 110 дней (ускорение до 40 дней от исходного графика).

Благодаря тому, что клапаны уже были в пути с опережением, итоговая поставка была завершена на 70 дней раньше первоначального договорного срока, что на 30 дней превысило новый директивный срок.

Таким образом, служба экспедитинга не просто контролировала соблюдение договорных сроков, а выжала из процесса максимум, создав временной буфер. Этот запас позволил компании абсорбировать внезапное требование заказчика об ускорении на 40 дней, полностью митигировать риск срыва работ и обеспечить непрерывность строительства технологической обвязки объекта.

Еще одна важная задача экспедитинга — диагностировать и находить у поставщиков и в своих бизнес-процессах уязвимые места, риск-зоны, влияющие на качество и скорость выполнения задач в рамках исполнения поставки. Экспедитинг — это своего рода защитный механизм, который компенсирует недостатки в бизнес-процессах, находя пути для их оптимизации и обеспечивая восстановление плановых сроков выполнения СМР. Каждое улучшение — это прямая экономия ресурсов компании и поставщика, а значит, и денег, что крайне важно в условиях нарас-

тающего давления на участников поставки.

В нашем проекте мы разработали и внедрили ряд важных инициатив.

Отказ от бумажных версий технической документации поставщиков для некритичного оборудования и всех материалов в пользу электронных версий. Под технической документацией подразумеваются технический паспорт, руководство по эксплуатации, сертификаты качества. Инициатива, предложенная экспедитингом, была реализована благодаря командной работе 17 служб проекта и заказчика при поддержке надзорных органов, в том числе Ростехнадзора. Ключевым достижением стало устранение существенных рисков: потери документов, задержек на этапах согласования и передачи, ошибок при архивации.

#### *Достигнуты эффекты:*

**Экономический:** более 150 млн рублей и тысячи человеко-часов, эквивалентных 15 рабочим местам, за счет снижения трудозатрат и минимизации архивации бумажных версий.

**Экологический:** с учетом перевода технической документации в ЭДО сохранено 1230 деревьев. При этом для роста аналогичного числа новых деревьев потребовалось бы не менее 20 лет, таким образом, скомпенсирован углеродный след в 47 тонн CO<sub>2</sub>, что эквивалентно 47 УЕ (углеродным единицам).

**Коммерческий:** снижена стоимость ТКП поставщиков, уско-

рена оборачиваемость средств на 30 дней и более.

**Управленческий:** ускорены бизнес-процессы и повышена лояльность контрагентов.

Экспедитинг — это комплексное управление проектом в контексте поставок. Каждый этап взаимосвязан, а пропуск или формальное отношение к любому из них создает риски для бюджета, сроков и конечного результата. Доверяя эти процессы профессионалам-экспедитерам, топ-менеджмент компании и заказчика фокусируется на ключевых задачах, будучи уверенным, что обеспечение проекта ресурсами перестает быть «черным ящиком» и становится понятным инструментом, а за всеми этапами поставок ведется не формальный, а предметный и проактивный контроль.

Важно понимать: экспедитинг не забирает полномочия у закупок, а усиливает работу блока МТО в целом. Директор по закупкам получает не «пожарную команду», а партнерскую функцию, которая страхует исполнение заключенных контрактов, обеспечивает данные для оценки поставщиков (вендор-рейтинг) и снижает операционную нагрузку. В конечном счете, экспедитинг — это инструмент для повышения надежности и предсказуемости всей закупочной функции, превращающий поставки из источника рисков в конкурентное преимущество проекта. Δ

**Таблица № 2. Основные этапы экспедитинга**

|                                               |                     |                               |                                                                    |              |                      |                                 |                              |        |                           |
|-----------------------------------------------|---------------------|-------------------------------|--------------------------------------------------------------------|--------------|----------------------|---------------------------------|------------------------------|--------|---------------------------|
| ДОГОВОРНЫЕ ДОКУМЕНТЫ, ИНФОРМАЦИЯ О ПОСТАВЩИКЕ | СТАРТОВОЕ СОВЕЩАНИЕ | РАЗРАБОТКА И СОГЛАСОВАНИЕ РКД | РАЗМЕЩЕНИЕ ЗАКАЗОВ НА ПОСТАВКУ ОСНОВНЫХ КОМПЛЕКТУЮЩИХ И МАТЕРИАЛОВ | ПРОИЗВОДСТВО | ИСПЫТАНИЯ И УПАКОВКА | ОТГРУЗКА И ДОСТАВКА НА ПЛОЩАДКУ | ВХОДНОЙ КОНТРОЛЬ НА ПЛОЩАДКЕ | ОПЛАТА | ГАРАНТИЙНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА |
|-----------------------------------------------|---------------------|-------------------------------|--------------------------------------------------------------------|--------------|----------------------|---------------------------------|------------------------------|--------|---------------------------|

# От цены к ценности: закупки в новой глобальной реальности — 2026

По мнению зарубежных аналитиков, 2026 год не принесет бизнесу долгожданной операционной передышки; напротив, он ознаменует переход от затянувшегося антикризисного управления последних лет к эпохе структурной волатильности.

**П**о данным KPMG, фундаментом выживания в этот период становится отказ от краткосрочного латания дыр в пользу долгосрочного реформирования функций. Основной вызов времени — переход к концепции совокупной ценности (Total Value). Это не просто смена терминологии, а радикальное перераспределение рыночной власти: преимущество получают те, кто превращает цепочку поставок из реактивного сервисного подразделения в проактивный стратегический актив, способный генерировать ценность даже в условиях перманентного хаоса.

## Стратегический императив совокупной ценности

В 2026 году устойчивость к сбоям, то есть способность системы выдерживать удары и продолжать работу, перестает быть конкурентным преимуществом и становится базовым требованием рынка. Ее отсутствие больше не снижает эффективность, оно просто выводит компанию из игры. На этом фоне конкуренция смещается из плоскости простой устойчивости к сбоям в управление общей создаваемой ценностью.

Концепция совокупной ценности формирует стратегическое преимущество нового уровня, интегрируя трудновоспроизводимые компоненты — человеческий капитал и ESG — непосредственно в экономическую модель бизнеса.

Согласно методологии KPMG, модель Total Value опирается на два взаимосвязанных вектора:

**Совокупный опыт (Total Experience)** — стратегическая синхронизация интересов клиентов, сотрудников и партнеров в рамках единой управляемой экосистемы. Модель базируется на пяти принципах:

- клиентоцентричность — ориентация на цели и сценарии клиента;
- данные — использование предиктивной аналитики в принятии решений;
- сквозная интеграция — единые KPI для финансовых и операционных функций;
- технологическая зрелость — прозрачность и управляемость процессов, включая ИИ-инструменты;

• распределенная ответственность — культура владения результатом и инициативой.

**Совокупная результативность (Total Performance)** — оценка эффективности бизнеса через систему взаимосвязанных измерений:

- финансовая устойчивость;
- операционная эффективность;
- развитие и потенциал людей;
- инновационная способность;
- соблюдение ESG-принципов.

Интеграция этих компонентов формирует долгосрочную устойчивость бизнеса и снижает его чувствительность к внешним шокам, критичным для компаний с фокусом исключительно на стоимости.

Пока cost-ориентированные модели конкурируют за краткосрочную экономию, компании, работающие через призму совокупной ценности, управляют не затратами, а результатом. Они монетизируют гибкость, превращают устойчивость в управляемый актив и интегрируют экологические и социальные факторы в логику экономической эффективности.

В этой модели закупка перестает быть функцией, отвечающей за контроль расходов, и становится инструментом создания ценности на уровне всей бизнес-системы.

## Цепочки поставок как этап зрелости глобальных бизнес-услуг

Ключевым организационным сдвигом 2026 года становится завершение интеграции цепочек поставок в структуру глобальных бизнес-услуг. Этот шаг логически продолжает ранее реализованную централизацию финансов, HR и ИТ и фактически завершает этап институционального созревания функции.

Переход в модель глобальных бизнес-услуг означает фундаментальное перераспределение управленческого контроля: операционное управление смещается от локальных региональных структур к централизованным контрольным точкам.

Такая архитектура позволяет масштабировать лучшие практики, внедрять алгоритмическое управление и обеспечивать сквозную прозрачность процессов.

В этой логике централизация перестает быть исключительно инструментом экономии на масштабе

и становится механизмом построения управляемой операционной системы — со стандартизированным планированием, элементами автономной логистики и использованием искусственного интеллекта как ядра принятия решений.

Такой формат глобальных бизнес-услуг означает пересборку роли закупок и перераспределение влияния внутри компании. Этот переход одновременно ослабляет одни зоны контроля и усиливает другие.

Снижается уровень операционной автономии. Локальные команды теряют возможность принимать решения на месте. Закупки перестают быть функцией, управляющей процессом «от заявки до контракта», и становятся частью единой операционной системы.

Меняется сама природа выбора поставщика. Решения все чаще формируются на основе данных и алгоритмов, а не индивидуальной экспертизы. Субъективность снижается, а вместе с ней уходит и роль «ручного» управления.

Наконец, закупки теряют эксклюзивный контроль над процессом. Сквозная прозрачность делает данные доступными для других функций, и закупка перестает быть единственной точкой управления цепочкой.

Вместе с этим на фоне потери операционного контроля усиливается стратегическая роль закупок. Фокус смещается с процесса на содержание: не «как купить», а «что и зачем покупает бизнес».

Ключевой зоной ответственности становится управление общей создаваемой ценностью — финансовой, операционной, риск-профилем и устойчивостью к сбоям, влияя на конечный бизнес-результат.

Усиливается и значение категорийной стратегии: формирование рынков поставщиков, долгосрочные модели взаимодействия, управление структурой затрат и рисков.

Поставщики перестают восприниматься как внешние контрагенты и становятся частью операционной системы компании. Закупки, в свою очередь, отвечают за устойчивость этой системы, развитие партнеров и совместные инновации.

Отдельно усиливается работа с данными: закупки становятся не только пользователем, но и соавтором аналитических моделей, влияющих на выбор и управление поставщиками.

Если ранее закупки ассоциировались прежде всего с операционным администрированием и сокращением расходов, то в модели глобальных бизнес-услуг они трансформируются в функцию, отвечающую за архитектуру создания ценности.

Рутинные операции поглощаются централизованными платформами, а стратегические решения концентрируются в функции закупок.

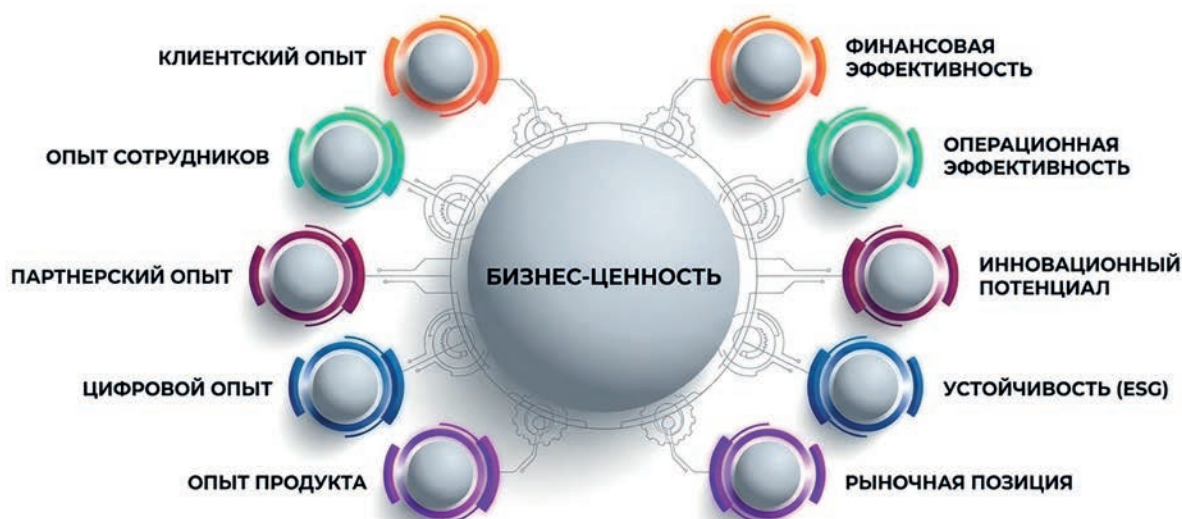
Сегодня конкуренция развивается вокруг того, насколько компания умеет управлять совокупной ценностью. И именно в этой точке закупки получают новую роль: не как функция экономии, а как инструмент формирования устойчивого конкурентного преимущества бизнеса.

### Новая система метрик 2026 года: от контроля затрат к управлению системой

В 2026 году традиционные KPI, такие как стоимость и оборачиваемость, перестают быть достаточными для управления закупками. Они сохраняют значение, но переходят в разряд базовых операционных показателей. Для управления цепочкой поставок как стратегическим активом формируется новый набор метрик, отражающих устойчивость, управляемость и способность системы создавать ценность:

**Устойчивость и прозрачность.** Оценка способности системы выявлять и преодолевать сбои:

## ПОЛНАЯ АРХИТЕКТУРА СИСТЕМЫ



Совокупная ценность недостижима через отдельные метрики. Это результат синхронной работы всех 10 элементов опыта и результативности.

время обнаружения отклонений и полного восстановления процессов.

**Точность аналитики.** Качество работы прогнозных моделей и степень доверия к ним: точность прогнозов и доля решений, принимаемых на основе аналитики.

**Взаимодействие человека и системы.** Баланс между автоматизацией и управлением: частота ручного вмешательства и доля операций, проходящих без корректировки.

**Модальная гибкость.** Способность цепочки поставок оперативно адаптироваться к сбоям: скорость переключения между видами транспорта и сохранение итоговой стоимости поставки при изменении маршрута.

**Экологические и социальные показатели.** Оценка устойчивости цепочки поставок за пределами финансовых параметров: углеродный след по Scope 3 и соответствие поставщиков ESG-требованиям.

**Киберустойчивость.** Защищенность цепочки поставок в цифровой среде: частота инцидентов и уровень зрелости резервных и защитных систем у поставщиков.

Новая система метрик фиксирует принципиальное изменение: закупки перестают измеряться через экономию и начинают оцениваться через устойчивость, управляемость и вклад в интегральную ценность бизнеса. Если раньше KPI отвечали на вопрос «насколько дешево мы купили», то теперь — «насколько надежно и эффективно работает вся система».

## Геополитика и ресурсы: эпоха тарифных шоков

В 2026 году внешняя среда перестает быть просто волатильной, она становится системно непредсказуемой. Давление формируется одновременно на уровне геополитики, рынков и ресурсов.

Пересмотр торговых соглашений и изменение торговой политики США делают себестоимость многих товаров нестабильной: ценовые параметры

больше не фиксируются, а постоянно пересобираются в зависимости от внешних факторов.

На этом фоне усиливается структурный дефицит в ключевых категориях. Под давлением оказываются:

- микросхемы памяти;
- критические минералы;
- отдельные сегменты сельскохозяйственной продукции.

Дефицит перестает быть временным сбоем и становится постоянным фактором планирования.

В этих условиях компании переходят от реактивных решений к системной адаптации, и базовыми инструментами теперь служат:

- ниаршоринг (nearshoring) — перенос цепочек поставок ближе к рынкам потребления;
- глубокая диверсификация — отказ от зависимости от отдельных регионов и поставщиков.

Однако географической перестройки недостаточно. Ключевым элементом управления становится работа с данными.

Компании внедряют гиперперсонализированную рыночную аналитику на основе искусственного интеллекта как систему раннего предупреждения. Она позволяет не фиксировать последствия, а выявлять изменения до того, как они окажутся критичными.

Одновременно цифровое моделирование сценариев «что, если» перестает быть аналитическим инструментом и становится частью ежедневного управления. Решения больше не принимаются в статике — они постоянно проверяются на устойчивость к изменению условий. Если раньше неопределенность пытались снизить, то теперь ею начинают управлять. А это как раз и приводит к смене логики закупок — от фиксированной модели затрат к динамическому управлению совокупной ценностью в условиях постоянных изменений.

## Эволюция ИИ: от экспериментов к агентным закупкам

2026 год становится точкой перехода: искусственный интеллект перестает быть инструментом под-

держки решений и начинает действовать как самостоятельный операционный участник.

Если раньше ИИ советовал, то теперь исполняет. По данным AI at Wharton, уже 94% руководителей используют генеративный ИИ на регулярной основе. Однако ключевой сдвиг не в масштабе применения, а в изменении роли.

Согласно исследованию Deloitte (Global CPO Survey, 2025), более двух третей руководителей по закупкам рассматривают ИИ не как инстру-

## ДВА ВЕКТОРА ЦЕННОСТИ



мент автоматизации, а как фактор повышения качества управленческих решений.

Фокус применения ИИ смещается с ускорения процессов на управляемое влияние на результат.

Следующий этап — развитие агентных ИИ-систем (AI-агентов), способных действовать без постоянного участия человека. Такие системы берут на себя: подготовку и выпуск RFP, оценку и ранжирование поставщиков, мониторинг рисков и сопровождение исполнения контрактов.

По оценке McKinsey, потенциал повышения эффективности при внедрении таких решений достигает 25–40%. Это означает принципиальное изменение: закупка начинает выполняться не людьми с поддержкой ИИ, а системами под управлением человека.

В наиболее зрелых организациях формируется модель связанного интеллекта (Connected Intelligence), когда ИИ объединяет цепочку поставок, ESG, финансы и клиентские системы (CRM) в единую управляемую среду.

В этой архитектуре данные синхронизируются между функциями, цифровые двойники поставщиков моделируют сценарии рисков, решения принимаются с учетом всей системы, а не отдельных операций. Фокус смещается с экономии на отдельных транзакциях на скорость и точность управления всей экосистемой.

Несмотря на масштаб инвестиций, внедрение ИИ сталкивается с системным ограничением. Исследования MIT (2025) фиксируют «парадокс трансформации»: до 95% пилотных проектов GenAI не достигают ожидаемого экономического эффекта. Ключевая причина — не технологии, а разрыв между инструментами и операционной реальностью бизнеса.

Внедрение ИИ — это не ИТ-проект, а управленческий и культурный сдвиг. Компании, которые пытаются «добавить ИИ» к существующим процессам, получают эффект пилота без результата. Компании, которые перестраивают процессы под ИИ, получают системный эффект.

Практика подтверждает: проекты, реализуемые через стратегические партнерства, в среднем демонстрируют примерно двукратное превосходство по результативности по сравнению с внутренними разработками.

Очевидно, что ИИ в закупках перестает быть инструментом точечной эффективности. Он становится инфраструктурой, на которой строится сама функция. И именно от того, насколько быстро компания перейдет от экспериментов к управляемой системе, зависит ее позиция в новой конкурентной реальности.

## Дорожная карта лидера в 2026 году

Ставка на сохранение статус-кво в 2026 году — рискованная стратегия. Рынок больше не вознаграждает за сохранение текущей модели, он требует ее пересборки.

Лидерство смещается в зону, где компания готова отказываться от работающих, но устарев-

ших процессов ради создания более устойчивых и управляемых систем. Речь уже не об оптимизации существующих процессов, а об их замене более устойчивыми и управляемыми моделями.

## Ключевые международные управленческие директивы

**Интеграция.** Цепочка поставок должна быть встроена в модель глобальных бизнес-услуг. Это не вопрос структуры, а вопрос статуса.

**Технологическая гигиена данных.** Любая ИИ-трансформация начинается не с алгоритмов, а с данных. Проблема «грязных» и разрозненных источников должна быть закрыта до масштабирования агентных ИИ-систем. Автоматизация не исправляет ошибки, она делает их системными.

**Партнерская модель внедрения.** ИИ больше не внедряется «внутри функции». Он внедряется через экосистему. Стратегические партнерства и аутсорсинг становятся способом ускорить внедрение, компенсировать дефицит экспертизы и снизить риск неэффективных инвестиций.

**Гибкость цепочки поставок.** Способность быстро менять логистическую модель — уже не инструмент оптимизации, а условие выживания. Индекс модальной гибкости фиксирует, насколько цепочка поставок способна адаптироваться к сбоям и тарифным колебаниям без потери итоговой стоимости.

В 2026 году выигрывают не те, кто лучше контролирует затраты, а те, кто управляет системой. Закупки в этой модели перестают быть центром затрат и становятся функцией, формирующей совокупную ценность в рамках всей операционной экосистемы.

Операционная деятельность уходит в системы, ценность остается в управлении. И именно там сегодня проходит граница конкурентного преимущества. Δ

Источники — специализированные исследования, опросы и отчеты:

«Growing up: Navigating Gen AI's Early Years» — исследование от **AI at Wharton**.

«2025 CPO Agenda report» — отчет компании **The Hackett Group**.

«2025 Global CPO Survey» — глобальные опросы директоров по закупкам (CPO), проведенные компаниями **EY** и **Deloitte**.

«2025 Annual ProcureCon CPO Report» — ежегодный отчет **ProcureCon**.

«Transforming Procurement Functions for an AI-Driven World» — исследование **McKinsey**.

«An Introduction to Generative AI in Procurement», «Gartner Predicts, May 2024» и «2025 Leadership Vision for CPOs» — аналитика от **Gartner**.

«The Future of Procurement: Gen AI's Impact» — исследование **KPMG**.

«2025 State of Enterprise AI Adoption study» — исследование по внедрению ИИ на предприятиях от **ISG**.

«2025 State of AI in Business study» — исследование эффективности пилотных проектов ИИ от **MIT**.

Текст: Виктория Том



# Закупки в Китае после 2022 года:

## *как торговля превратилась в управление рисками*

После 2022 года закупочная деятельность российских компаний в Китае изменилась кардинально. Если раньше взаимодействие строилось по принципу «цена — качество — скорость», то сегодня главным фактором стал риск — санкционный/финансовый и репутационный.

**Р**анее многие процессы выглядели просто: договор заключался напрямую, расчеты проходили через крупные банки, а доставка занимала считанные недели. Сейчас же каждый из этих этапов стал зоной неопределенности. Партнеры из КНР требуют больше документов, дольше согласовывают сделки и нередко предпочитают работать через посредников или аффилированные структуры.

Причины таких перемен связаны с новой геополитической реальностью. Китайский бизнес, особенно крупные корпорации, оказался между двух

огней: с одной стороны, им интересен российский рынок, с другой — есть страх попасть под вторичные санкции США и ЕС. Это породило новые сложности, с которыми ежедневно сталкиваются российские закупщики.

### **Основные проблемы, возникшие после 2022 года**

**1. Платежи и финансовые расчеты.** Крупные банки КНР отказались от операций с Россией, а расчеты даже в юанях проходят с задержками или блокировками.

**2. «Позиция силы» китайских контрагентов.** Отсутствие альтернатив делает условия менее выгодными для российских компаний.

**3. Недостаток регионоведческих и межкультурных компетенций.** Ошибки в коммуникации, непонимание китайской деловой этики и ожиданий партнеров нередко срывают сделки.

**4. Логистические трудности.** Удлинение маршрутов, рост тарифов и проблемы с оформлением экспортных лицензий увеличили себестоимость и сроки поставок.

## Платежи и финансовые расчеты

До 2022 года расчеты с Китаем не представляли особых сложностей. Основные сделки проходили через системы SWIFT и китайские банки «большой четверки» — ICBC, Bank of China, Agricultural Bank of China и China Construction Bank. Оплата в долларах или евро проводилась за один-два дня, а использование юаня было скорее исключением.

После отключения российских банков от SWIFT и усиления санкционного контроля все изменилось. Даже при использовании юаня и китайской системы CIPS многие банки перестали работать с российскими клиентами, опасаясь вторичных санкций.

В результате рынок адаптировался. Начали активно использовать региональные банки КНР, менее зависимые от международного давления. Вырос спрос на услуги платежных агентов — компании, которые проводят расчеты от имени клиентов, беря определенный уровень комиссии. В Китае стали открываться филиалы российских банков и усилилась работа по взаимным расчетам в нацвалютах.

Однако эти меры лишь частично решают проблему. Любая операция теперь сопровождается дополнительной проверкой — от подтверждения источников средств до проверки конечного получателя. Если раньше платеж был технической процедурой, то сегодня это отдельный проект с юридическими и комплаенс-рисками.

Финансовый вопрос стал первым «тестом на зрелость» для российско-китайских торговых отношений, который показал: без системного подхода, институциональной поддержки и развития собственных инструментов расчетов зависимость от внешних факторов будет только расти.

## «Позиция силы» китайских контрагентов

После 2022 года баланс в российско-китайских деловых отношениях заметно изменился. Если раньше закупщики из России воспринимались в КНР как равноправные партнеры, готовые к взаимовыгодному сотрудничеству, то сегодня все чаще наблюдается обратная тенденция — китайские контрагенты диктуют условия, опираясь на отсутствие у российских компаний альтернативных рынков и поставщиков.

До 2022 года многие китайские компании охотно шли на переговоры, предлагая скидки, гибкие условия поставки и различные формы оплаты. Кон-

куренция между китайскими поставщиками была высокой, особенно в категориях промышленного оборудования, материалов и комплектующих. Российские закупщики могли выбирать из нескольких вариантов и выстраивать отношения на принципах баланса интересов.

Часто инициатива исходила именно от китайской стороны: производители стремились выйти на российский рынок, расширить дистрибуцию и закрепиться в нишах, где ранее европейские и американские компании занимали устойчивые позиции.

После санкций и ухода западных поставщиков ситуация изменилась. Китай получил фактически монопольное положение в ряде сегментов — от микроэлектроники до станков и оборудования для энергетики. Это привело к заметному изменению переговорной динамики.

Теперь китайские партнеры действуют с позиции силы. Требуют 100% предоплаты даже при многолетней истории сотрудничества. Отказываются предоставлять гарантийные обязательства в привычном для российских клиентов объеме. Резко ограничивают возможности возврата или замены продукции. Навязывают своих посредников или логистические схемы, где российская сторона теряет контроль над процессом.

Во многих случаях китайские компании прямо говорят: «Если вас не устраивают наши условия — ищите других поставщиков». Однако проблема в том, что других поставщиков зачастую просто нет.

## Почему так происходит

**Дефицит альтернатив.** Российские закупщики стали зависимы от китайских производителей, особенно в категориях, где нет аналогов из других дружественных стран.

**Риски вторичных санкций.** Китайские компании закладывают в цену и условия возможные репутационные и юридические риски.

**Культурный фактор.** В китайской бизнес-культуре сила и контроль — признак уважения. Если партнер демонстрирует зависимость, это автоматически снижает его переговорный вес.

Автор:  
**Александр Шевченко,**  
начальник отдела  
координации МТО  
подрядчиков



## Как адаптируются российские компании

Чтобы сохранить баланс, российские компании начали искать нестандартные пути взаимодействия. Создавать совместные предприятия и филиалы в Китае, чтобы вести переговоры на равных от имени локальных юрлиц. Объединять заказы через кооперации или отраслевые союзы, повышая объем закупок и снижая зависимость от конкретного поставщика. Развивать личные связи и неформальные отношения (гуаньси), которые в Китае часто решают больше, чем контракты. Активнее использовать рынки третьих стран (ОАЭ, Турция, Казахстан) для заключения контрактов и проведения расчетов.

В краткосрочной перспективе Китай продолжит занимать доминирующее положение, особенно в сферах высоких технологий и энергетического оборудования. Однако со временем российский бизнес будет вынужден выстраивать новую модель партнерства с акцентом на локализацию, взаимные инвестиции и создание совместных производственных цепочек. Только это позволит вернуть баланс в переговорный процесс и перевести отношения с китайскими партнерами в формат равноправного сотрудничества.

## Недостаток регионоведческих и межкультурных компетенций

После 2022 года Россия оказалась в новой экономической реальности и многие российские компании, переключившиеся на закупки в КНР, столкнулись с феноменом, когда формально все сделано правильно — договор, прайс, предоплата, логистика согласована, а сделка не движется. Причина в таких случаях не в юанях или банках, а в непонимании китайской деловой культуры.

До 2022 года взаимодействие с китайскими партнерами носило скорее технический характер. Общение проходило через торговых посредников, выставки и специализированные онлайн-платформы (Alibaba, Made-in-China и т. д.). Стороны общались на английском, а культурные различия сглаживались заинтересованностью контрагентов из КНР.

Более того, у российских компаний была альтернатива: Европа, Южная Корея, Япония. Поэтому переговоры с Китаем проходили в духе равноправия — при малейшем несогласии можно было выбрать другого поставщика.

Сегодня Китай во многих отраслях стал практически единственным поставщиком. Это резко изменило динамику общения. Российские закупщики оказались в положении, когда китайские партнеры чувствуют себя более уверенно и требуют не только денег, но и уважения к своей деловой культуре.

Ошибки, которые раньше сходили с рук, теперь могут полностью закрыть дверь к сотрудничеству.

## Типичные ошибки российских компаний

**Прямолинейность и излишняя настойчивость.** Российская манера быстро переходить «к делу»

воспринимается в Китае как грубость и неуважение. В китайской бизнес-культуре сначала нужно выстроить систему доверительных отношений (guanxi) и только потом обсуждать условия.

**Непонимание иерархии.** Китайские компании имеют строгую структуру принятия решений. Разговор с «менеджером по продажам» не означает диалога с лицом, уполномоченным заключать сделки. Нередко согласования идут по цепочке — от отдела продаж до совета директоров или собственника, что требует времени. Российская сторона часто воспринимает это как «волокиту», хотя это стандартная практика.

**Публичная критика или давление.** Потеря лица (mianzi) — один из самых чувствительных моментов. Если партнера пытаются «прижать» аргументами, повысить голос или публично указать на ошибку, сотрудничество может быть прекращено без объяснений.

**Игнорирование неформальной стороны общения.** Обеды, совместные визиты, обмен сувенирами — это не «трата времени», а способ установить личное доверие. В Китае сделки часто происходят не в переговорной, а за ужином.

**Неверная интерпретация «да».** Китайское «да» часто означает не согласие, а «я вас слышу». Многие ошибки происходят, когда российская сторона принимает вежливую форму за обещание. В реальности — это лишь сигнал, что вопрос требует дальнейшего обсуждения.

## Как адаптироваться: практические советы

**Инвестировать время в отношения.** Не ждать мгновенного результата, а строить сотрудничество через регулярные визиты, участие в выставках, приглашения и личные контакты.

**Учитывать иерархию.** Всегда уточнять, кто принимает решения, и направлять ключевые предложения на соответствующий уровень.

**Изучить основы китайского делового этикета.** Знать, как правильно вручить визитку, что означает отказ от прямого «нет», как трактовать паузы и вежливые формулировки.

**Использовать локальных консультантов и переводчиков.** Особенно на первых этапах. Они помогают избежать двусмысленностей и неверных формулировок.

**Демонстрировать уважение к культуре партнера.** Даже простая фраза на китайском языке, грамотно подобранный подарок или знание базовых традиций создают сильный позитивный эффект.

## Пример из практики

Одна российская компания в 2024 году договорилась о поставке оборудования. Все условия были согласованы письменно, но от китайской стороны несколько недель не приходило подписанного контракта. Российская команда начала ежедневно писать и звонить, требуя ответа. Результат — полное прекращение контакта. Позже выяснилось: китай-

цы сочли такое давление проявлением недоверия и решили, что российская сторона не готова к долгосрочным отношениям.

После 2022 года бизнес с Китаем — это не просто торговля, а межкультурное взаимодействие. Экономическая зависимость усилила значение мягких факторов: уважения, доверия, способности слышать и понимать партнера. Ошибки коммуникации теперь стоят не только времени, но и контрактов.

Те компании, которые сумеют развить у сотрудников регионоведческие и межкультурные компетенции, смогут работать с Китаем не в режиме «вынужденной альтернативы», а в формате осознанного стратегического партнерства.

## Логистические трудности

После 2022 года российская логистика пережила настоящий шок. Если раньше путь товара из Китая в Россию был отлаженным и предсказуемым — железная дорога через Забайкальск, морские контейнерные перевозки через Владивосток или Санкт-Петербург, — то теперь каждое направление превратилось в зону риска и бюрократии.

До 2022 года логистика поставок из Китая в Россию была относительно стабильной и предсказуемой. Основные импортные потоки формировались по трем транспортным направлениям, каждое из которых занимало свою нишу в структуре внешней торговли.

Крупные партии товаров часто доставлялись морским путем: контейнерами через порты Восточной Азии и Балтики без значительных ограничений.

Железнодорожные перевозки осуществлялись транзитом через Казахстан и Забайкальск, позво-

ляя доставлять грузы быстрее морских контейнерных линий и при этом сохранять четкий график движения.

Третьим направлением были автомобильные перевозки. Они использовались в основном для небольших партий товаров, срочных поставок или грузов, требующих большей гибкости маршрута. Автотранспорт позволял оперативно реагировать на потребности бизнеса и дополнял основные логистические каналы между двумя странами.

Таможенные процедуры были относительно прозрачными: стандартный перечень документов, электронное декларирование, средние сроки оформления — от одного до трех дней. Стоимость фрахта и транспортировки была стабильной, а страховка — доступной.

После начала санкционного давления и разрыва привычных логистических цепочек ситуация существенно изменилась. Ранее устойчивые маршруты и понятные процедуры доставки стали менее предсказуемыми, а многие этапы перевозки превратились в зоны дополнительного риска для бизнеса.

Одной из первых проблем оказалось сокращение прямых морских линий. Многие международные судоходные компании ушли с российского направления, поэтому контейнерные перевозки начали выстраиваться по обходным схемам — через порты Турции, ОАЭ или КНР с последующей перегрузкой. В результате сроки доставки заметно увеличились: если раньше путь занимал около 30 дней, то теперь он нередко растягивается до 60–70 дней.

Одновременно выросла стоимость фрахта и страхования грузов. Тарифы в ряде случаев увеличились на 40–80%, особенно при перевозке электронных



компонентов и товаров двойного назначения. Страховые компании закладывают в стоимость дополнительные риски — возможные задержки, проверки и даже конфискацию грузов.

Сложнее стала и железнодорожная логистика. Китайские и казахстанские операторы начали требовать дополнительные разрешения и проводить более тщательные проверки грузов, особенно если речь идет о чувствительных с точки зрения санкционного режима товарах. На стыках маршрутов появились так называемые «узкие места», где грузы могут ожидать проверки по несколько недель.

Ужесточился и таможенный контроль. Китайские органы усилили надзор за экспортом продукции, расширив перечень товаров двойного назначения и введя дополнительные требования к подтверждению конечного пользователя. С российской стороны также увеличилось количество проверок — прежде всего по соответствию кодов ТН ВЭД, происхождению продукции и корректности инвойсовых цен.

## Со временем российский бизнес будет вынужден выстраивать новую модель партнерства с акцентом на локализацию, взаимные инвестиции и создание совместных производственных цепочек.

Еще одной заметной тенденцией стал рост роли посредников. На рынке появилось большое количество логистических и брокерских компаний, предлагающих услуги под ключ. С одной стороны, это помогает компаниям решать тактические задачи и проходить сложные процедуры, с другой — увеличивает издержки и снижает прозрачность цепочек поставок.

### Как компании адаптируются

В новых условиях российские компании вынуждены перестраивать логистические и финансовые схемы работы с Китаем. Основная задача — снизить зависимость от одного маршрута или инструмента и распределить риски между несколькими каналами поставок и расчетов.

Одним из наиболее распространенных решений стала диверсификация маршрутов. Компании выстраивают альтернативные логистические цепочки через Казахстан, Киргизию, Узбекистан, Азербайджан, Турцию и ОАЭ. Такие схемы, как правило, оказываются более длительными и дорогими, однако позволяют снизить зависимость от одного транспортного направления и уменьшить вероятность полной остановки поставок.

Параллельно развивается практика создания логистических хабов. Российские компании и их

партнеры все чаще организуют складские площадки и распределительные центры на китайской стороне — например, в приграничных городах Хэйхэ, Суйфэньхэ и в Маньчжурии, — а также в приграничных зонах Казахстана и Киргизии. Такие узлы позволяют аккумулировать грузы, гибко перераспределять потоки и быстрее реагировать на изменения в транспортных маршрутах.

Еще одним инструментом адаптации стал параллельный импорт. После его легализации в 2022 году объем поставок через третьи страны значительно вырос. Однако вместе с расширением этого канала увеличились и сопутствующие риски: усложнилось оформление, стало сложнее страхование, а также повысилась вероятность столкнуться с контрафактной продукцией.

Российские компании усиливают внутренний контроль за логистикой. Это выражается в повышении квалификации специалистов, внедрении систем отслеживания маршрутов и более тщательном

аудите поставок. Такие меры позволяют лучше управлять задержками и снижать вероятность потерь на сложных транспортных цепочках.

Отдельным направлением перестройки расчетов стал переход на юани и рубли. Это решение имеет не только финансовую, но и логистическую адаптацию: привязка к китайским банкам и платежной инфраструктуре упрощает оплату транспортных услуг и снижает зависимость от

международных расчетных систем.

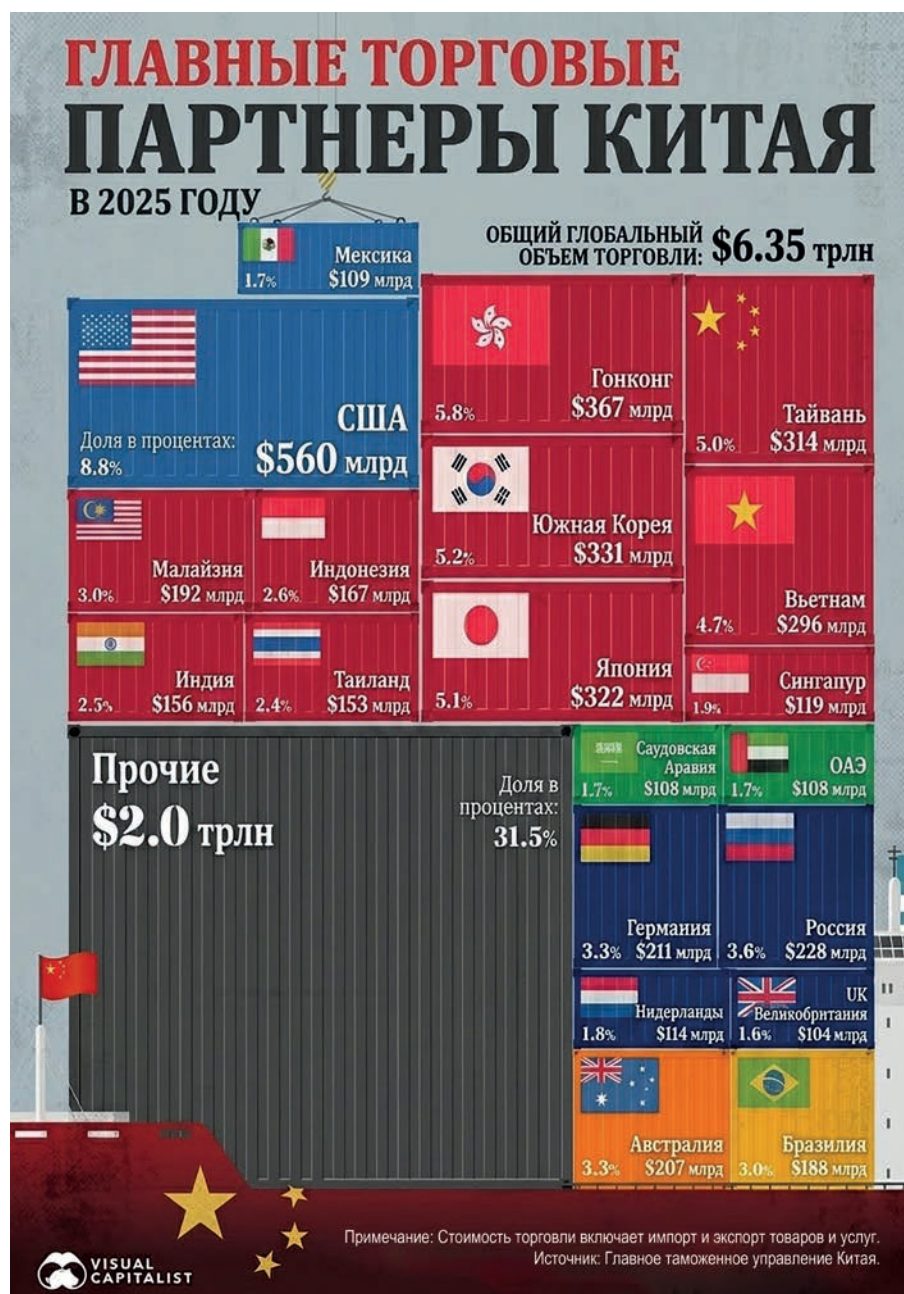
### Пример: как изменилась доставка промышленного оборудования

До 2022 года доставка промышленного оборудования из провинции Гуандун в Москву занимала в среднем 25–30 дней. Стоимость фрахта составляла около 2,5–3 тыс. долларов за контейнер. В 2024 году та же партия идет 55–60 дней через Казахстан или морем с перегрузкой в Турции. Стоимость выросла до 5,5–6 тыс. долларов, а страхование — на 30–40%.

К тому же китайский поставщик часто требует подтверждения конечного пользователя, чтобы избежать рисков вторичных санкций, а таможня проверяет соответствие декларации реальной комплектации.

### Как бизнесу работать с Китаем в новой реальности

В условиях усложнившейся логистики и финансовых ограничений российским компаниям приходится перестраивать подход к организации поставок из Китая. Многие процессы, которые раньше считались техническими, сегодня требуют более долгосрочного планирования и внимательного управления рисками.



Прежде всего бизнесу необходимо планировать логистику значительно заранее. Если раньше доставка могла укладываться в стандартные сроки, то теперь компании должны закладывать горизонт не менее двух-трех месяцев, учитывая возможные задержки на границе, дополнительные проверки и изменения маршрутов.

Не менее важным становится выбор партнеров. Рынок логистических и брокерских услуг после 2022 года быстро расширился, и на нем появилось множество новых игроков. Работа с непроверенными посредниками может привести к переплатам, задержкам поставок или даже потере груза. Поэтому компании все чаще делают ставку на проверенных экспедиторов и брокеров с устойчивой репутацией и опытом работы на китайском направлении.

Отдельного внимания требует экспортный контроль со стороны Китая. В последние годы китайские власти усилили регулирование поставок, особенно по категориям электроники, промыш-

ленного оборудования и технологий двойного назначения. Российским компаниям важно регулярно отслеживать изменения в этих правилах и учитывать их при подготовке контрактов и логистических схем.

Кроме того, бизнесу приходится более тщательно рассчитывать полную стоимость поставки. Сегодня она включает не только транспортировку и таможенные платежи, но и расходы на страхование, хранение, услуги посредников, а также возможные риски задержек или блокировки платежей. Только комплексный расчет позволяет объективно оценить экономику сделки.

Китай по-прежнему остается ключевым поставщиком для многих отраслей российской экономики. Однако путь товара от китайского завода до российского склада стал заметно длиннее и значительно дороже. В этих условиях конкурентное преимущество получают компании, которые способны выстроить устойчивые, прозрачные и гибкие цепочки поставок.

После 2022 года взаимодействие с Китаем перестало быть исключительно вопросом поиска надежного поставщика. Оно превратилось в комплексное управление рисками, где одновременно учитываются финансовые, логистические, культурные и стратегические факторы.

Изменились практически все элементы закупочной деятельности. Переговорная позиция во многих случаях сместилась в пользу китайских компаний, которые работают в условиях ограниченной конкуренции. Финансовые операции усложнились из-за риска вторичных санкций и необходимости искать альтернативные схемы расчетов. Межкультурные различия стали более заметным фактором — теперь важно не только владеть языком, но и понимать деловую логику китайских партнеров. Логистика и таможенные процедуры из рутинного процесса превратились в область постоянных рисков, требующих гибкости и внимательного управления.

При этом новые условия открывают и новые возможности. Компании, которые сумели адаптироваться, выстроить долгосрочные отношения с китайскими партнерами, усилить компетенции сотрудников и создать устойчивые логистические цепочки, уже сегодня занимают более сильные позиции на рынке. Δ

# Аутсорсинг без путаницы: разбираемся в базовых принципах

## АУТСОРСИНГ

### ПЕРЕДАЧА ПРОЦЕССА



МЕНЕДЖМЕНТ ИНСТРУМЕНТЫ



ЦЕЛЬ



ГАРАНТИЯ



РЕЗУЛЬТАТ

КОНТ

Как менеджеры по всему миру понимают аутсорсинг, чем он отличается от аутстаффинга и какие принципы лежат в основе решений, которые уже десятилетиями используют компании

А МЕЖДУ  
СИНГОМ  
ФФИНГОМ  
НЕНИЕ

**АУТСТАФФИНГ**

**АРЕНДА ПЕРСОНАЛА**



**ЗАКАЗЧИК**

**КАДРОВОЕ АГЕНТСТВО  
(АУТСТАФФЕР)**



**УПРАВЛЕНИЕ**



**ОФИС**



**ЗАДАЧИ**



**КАЧЕСТВО**



**ЧАСЫ**



**ПРАКТИКА**



Автор: Юрий Ефросинин

**Юрий Ефросинин** — эксперт в области аутсорсинга бизнес-процессов, консалтинга и рекрутмента. Работает с комплексными моделями решений по предоставлению персонала для федеральных, российских и международных компаний не только в России, но и в СНГ. В настоящее время руководит направлением Ventra HR Services, а с 2020 года избран президентом Ассоциации аутсорсинга «АСТРА», российского подразделения IAOP. Входит в рейтинг топ-1000 российских менеджеров.

## Почему об аутсорсинге столько разных мнений

Что такое аутсорсинг? Если спросить пятерых менеджеров, можно получить шесть разных мнений. Особенно радикально мнения могут отличаться, если отвечать будут представители разных подразделений: в HR-отделе один взгляд, в ИТ — другой, а в отделе закупок не согласятся с обоими.

Больше 15 лет я занимаюсь проектами аутсорсинга, рассказываю клиентам и коллегам, какие выгоды и угрозы он может содержать, и все это время нахожу и новые вопросы, и новые проблемы, и новые подходы. Означает ли это, что аутсорсинг что-то эфемерное и неопределенное? Нет, аутсорсинг работает по однозначным принципам и точно прописанным процессам. Может быть, аутсорсинг настолько сложен, что его трудно понять? Тоже нет, сотни и тысячи менеджеров и компаний в России и по всему миру применяют его не первое десятилетие, и он работает и приносит выгоды бизнесу. Правда, также немало случаев, когда решения по аутсорсингу провалились, и компания-клиент вынуждена была «включить заднюю».

## Для кого наша рубрика про аутсорсинг?

Когда обсуждалась рубрика про аутсорсинг в журнале, первый вопрос, который задали себе, — для кого мы будем рассказывать, кто целевая аудитория? Рассказывать об аутсорсинге суперпрофессио-

налам в бизнесе, которые убеждены, что знают все и лучше всех, бесполезно. Рассказывать об аутсорсинге новичкам, вчерашним студентам, тоже мало пользы, потому что для понимания этого решения нужен «опыт, сын ошибок трудных», чтобы понять, как можно вести бизнес с помощью аутсорсинга «по-другому». Но между первой и второй когортой есть огромное количество менеджеров, которые уже прошли определенный путь в бизнесе, однако готовы учиться и узнавать новое, сомневаться и смотреть на знакомые процессы иначе, искать новые решения, а самое главное, готовы по-новому действовать.

Мы сознательно не стали называть рубрику «для чайников», потому что не захотели ничего упрощать. Но и усложнять информацию не планируем. Идея в том, чтобы наш рассказ походил на беседу коллег за чашкой кофе или даже как будто у нас с вами для беседы есть не одна чашка, а целый кофейник. Так и возникло название рубрики «Аутсорсинг для кофейников». В ней мы будем разбирать шаг за шагом особенности аутсорсинга в теории и на конкретных примерах. И в первой статье поговорим о том, как можно применять аутсорсинг, какие угрозы и выгоды он может принести, считается ли аутсорсинг «таблеткой от всего» или, наоборот, «заморской штучкой», не применимой на российском рынке.

## Аутсорсинг — это что?

Итак, начнем с простого: что означает само слово «аутсорсинг»? Outsourcing в буквальном переводе с английского языка — «использование внешних источников экспертизы или внешних ресурсов». Если умело использовать не только внутренние, но и внешние ресурсы и экспертизу, это сделает вашу компанию сильнее. Особенно если конкуренты не умеют этого делать.

Разберем несколько классических определений. Знаю, это может показаться скучным, но без азов нельзя понять сути.

Сегодня на практике часто используется ставшее уже классическим определение от ассоциации IAOP (International Association of Outsourcing Providers), которая занимается решениями в этой

сфере несколько десятилетий и в десятках стран: «Аутсорсинг есть долгосрочное, ориентированное на результат бизнес-сотрудничество с внешним специализированным поставщиком услуг. На аутсорсинг может передаваться одна или несколько отдельных бизнес-функций либо сквозной бизнес-процесс полностью».

Разберем это определение подробно:

— «Долгосрочное сотрудничество» вовсе не означает обязательное заключение контракта на пять или десять лет, хотя таких контрактов за рубежом предостаточно. Они могут завершиться и по 30-дневному уведомлению. В России подобные договоры заключаются, как правило, на два-три года с последующей пролонгацией. Под долгосрочностью здесь скорее подразумевается стратегическое решение руководства предприятия прекратить инвестиции в некоторые внутренние процессы или ресурсы и перейти на приобретение услуг поставщиков.

— Какие именно услуги? В большинстве случаев, особенно это касается крупных организаций: получаемые по аутсорсингу услуги или сервис ранее производились заказчиком самостоятельно для собственных нужд, а затем были переданы поставщику услуг. Например, переданный на аутсорсинг контактный центр или почтовая служба (mailroom), которая есть практически в каждом офисе. Но бывает, что подобная деятельность заказчиком ранее никогда не осуществлялась.

— Словосочетание «ориентированное на результат» в определении аутсорсинга также несет важный смысл, сообщая, что провайдер вместе с ответственностью за переданных людей, процессы и технологии берет на себя ответственность за то, что все эти ресурсы создадут тот результат, ради которого заказчик заключал контракт. Ответственность за конечный результат, а не только за ресурсы, есть основное отличие аутсорсинга от более узких традиционных договорных отношений с компаниями, предоставляющими в аренду персонал (услуга аутстаффинга), или с исполнителями отдельных работ — субконтракторами.

Вот еще одно определение этого понятия: «Аутсорсинг — это передача на постоянное обслуживание или на длительный срок (с этим разобрались) внешнему профессиональному поставщику услуг вспомогательных бизнес-процессов или функций предприятия с подписанием специального соглашения об уровне сервиса (SLA) и регулярной оплатой потребленных услуг в зависимости от их ассортимента, объема и качества».

В учебниках по аутсорсингу приведено также альтернативное определение, подчеркивающее важность управления рисками: «Когда бизнес понимает, что самостоятельное управление той или иной функцией внутри предприятия несет существенно больше рисков, чем передача

управления внешнему профессиональному поставщику услуг, бизнес рассматривает передачу соответствующей функции на аутсорсинг».

Приведу еще одно определение понятия «аутсорсинг» (последнее!), которое можно встретить в российской бизнес-литературе и, на мой взгляд, наиболее емкое: «Аутсорсинг — это передача вспомогательных бизнес-функций, включая людей, процессы и технологии, под управление внешнему поставщику услуг вместе с полной ответственностью за результат. При такой передаче достижение требуемого результата становится важным и обязательным как для компании-заказчика, так и для компании-поставщика».

Все эти определения помогают понять смысл понятия «аутсорсинг».

Разберем практический пример такого осмысления. Как-то обсуждая с клиентом вывод на аутсорсинг большой команды административного персонала, работающего в нескольких офисах, представитель HR-службы клиента подробно рассказывал, чем они занимаются, в каких городах, сколько времени компания тратит на поиск и обучение замен, если кто-то увольняется. И на мой вопрос о том, какая именно услуга им требуется, последовал ответ: «Аутсорсинг персонала».

Если мы с вами посмотрим на определения, которые я привел выше, то поймем, что персонал передаваться на аутсорсинг не может. Ведь аутсорситься может и должен результат работы, которую этот персонал производит. В этом кейсе потребность клиента оказалась как раз аутстаффингом, то есть выводом персонала за штат без управления им с использованием процессов, технологий и работой на цели, которые ставит клиент. Если вы поняли разницу, ставьте себе мысленно «зачет».

Продолжение — в следующем номере, где поговорим о том, какие виды аутсорсинга существуют и почему выбор не того типа обходится дороже, чем отказ от аутсорсинга вообще. Задавайте вопросы. Присылайте кейсы. Лучшие разберем вместе. Кофейник не остывает. Δ



успех неизбежен  
**Quorum**  
c o n f e r e n c e

**25-Я ПРАКТИЧЕСКАЯ  
КОНФЕРЕНЦИЯ QUORUM**

**ДИРЕКТОР ПО  
ЗАКУПКАМ 2026**

**27 – 29 МАЯ | МОСКВА**

**Кейсы оптимизации  
и повышения эффективности**



# От централизации к стратегии: как развивается категорийное управление в промышленных закупках



Эволюция категорийного управления в закупках оборудования и материалов для текущего обслуживания, ремонтов, модернизаций и инвестиционной деятельности промышленных компаний: от организационной централизации к зрелой стратегической модели управления



Автор: **Андрей Веркеев**,  
руководитель по закупкам  
оборудования и материалов ООО «СИБУР»

## Почему нельзя обсуждать категориальную стратегию отдельно от структуры

В профессиональной среде часто обсуждают инструменты категориального управления — прайс-листы, консигнацию, формульное ценообразование, партнерские соглашения. Однако практика показывает: сами по себе инструменты не работают.

Категорийная стратегия — это не просто документ или презентация, а управленческий механизм, и его эффективность напрямую зависит от организационной архитектуры функции закупок.

Структура определяет:

- кто принимает решения;
- кто отвечает за операционный результат;
- кто взаимодействует с рынком;
- у кого есть полномочия менять процессы.

Без правильной организационной модели стратегия остается декларацией. Именно поэтому путь к зрелому категориальному управлению почти всегда начинается с трансформации структуры.

С точки зрения эволюции процессов в структуре управления можно выделить следующие этапы:

### Этап 1. Централизация как отправная точка

В большинстве крупных производственных компаний исторически закупки распределены между головным

## Целевой уровень категориальной стратегии по закупкам — описание шкал



## Целевой уровень категорийной стратегии по закупкам



центром (часто в Москве или ином крупном городе) и предприятиями.

При этом, уже начиная с этого типа модели управления, логично весь простой бэк-функционал вывести в отдельную структуру или даже на аутсорсинг и оказывать закупочным подразделениям услуги по SLA: согласование и подписание договорных документов, проведение приходных документов по поставке, проведение оплат, модерация работы с рекламациями.

Часть дорогостоящего и технологически сложного оборудования закупается централизованно из головного центра, остальная номенклатура — локальными службами материально-технического обеспечения (МТО).

Первым шагом повышения эффективности на этом этапе становится расширение централизованного периметра:

- перевод дополнительных номенклатур в единый контур;
- унификация требований;
- стандартизация процедур;
- формирование общих KPI.

Практика показывает, что уже на этом этапе возможно:

- снижение стоимости закупок на 3–5% за счет консолидации объемов;
- сокращение дублирования поставщиков на 20–30%;
- уменьшение транзакционной нагрузки на 10–15%.

Параллельно формируются первые категорийные инструменты:

- прайс-листы по типовым позициям;

- унификация типоразмеров и требований в опросных листах;

- годовые тендеры по прогнозной потребности;

- закрытые списки квалифицированных поставщиков.

Это создает основу для системного анализа категорий.

## Этап 2. Распределенная централизация

После первичной консолидации возникает следующий вопрос: где должна быть сосредоточена операционная часть закупок?

К примеру, концентрация закупок в Москве может приводить к росту фонда оплаты труда и высокой кадровой конкуренции, что не всегда ведет к оптимальным затратам бизнеса на со-



держание функции закупок. Поэтому следующим шагом может быть распределенная модель нескольких центров закупок, которые могут локализоваться на базе ключевых предприятий компании — в этом случае каждый центр закупок централизует закупки именно по своей номенклатуре (например, один центр закупок закупает весь кабель для компании, другой — всю запорную арматуру и т. п.).

Модель нескольких центров закупок с распределением категорий позволяет:

- снизить удельные затраты на функцию на 8–12%;
- создать специализацию внутри категорий;
- повысить устойчивость к локальным кадровым рискам.

Однако одновременно появляются ограничения регионального рынка труда и усложняется координация.

### Этап 3. Линейная модель и предел управляемости

Типичная структура на этом этапе — линейная вертикаль: руководителю всех закупок подчиняются руководители в головном офисе, руководители центров закупок и руководители локальных МТО на предприятиях.

Формально норма управляемости на уровне руководителя всех закупок может быть в допустимых пределах (7–9 прямых подчиненных). Фактически же управляемость снижается из-за:

- роста номенклатуры;

- увеличения объема сделок;
- усложнения рынка поставщиков;
- параллельного ведения категорий CAPEX и OPEX.

Возникает противоречие: операционная эффективность поддерживается, но стратегическая глубина управления западает.

### Этап 4. Попытка создания «чистого» стратегического блока

Логичный управленческий шаг — выделить стратегическую команду, освободив ее от операционной нагрузки.

Ожидание: команда сфокусируется на поиске потенциалов, разработает новые инструменты, выведет функцию на иной уровень.

Результат на практике часто иной:

- инициативы слабо учитывают реальную операционную динамику;
- операционные подразделения сопротивляются;
- уровень внедрения не превышает 20–30% от предложенных идей.

Причина — разрыв между стратегией и ежедневной практикой и реальными потребностями, выделенные стратегии со своими идеями «отрываются от земли и улетают в космос».

### Этап 5. Эксперт внутри операционного контура

Следующая модель — назначение категорийных экспертов из числа действующих закупщиков.

Плюсы:

- инициативы становятся реалистичными;
- сопротивление снижается.

Минусы:

- операционная нагрузка «пожедает» стратегию;
- скорость внедрения остается низкой;
- стратегические проекты часто откладываются.

Средний срок реализации инициатив растягивается в два-три раза по сравнению с планом и объективным сроком, в который могли бы внедрить инициативу.

## Ролевая модель — Разделение «умного» и «операционного»



### Этап 6. Институт категорийных менеджеров

Зрелая модель возникает при институционализации роли категорийного менеджера.

Ключевые изменения, важные для эффективной работы процессов:

- операционная закупка передается в центры закупок;
- в корпоративной структуре создается блок категорийного управления;
- категорийные менеджеры получают функциональное влияние на операционные команды;
- KPI категории становятся сквозными.

Категорийный менеджер отвечает не только за стратегию, но и за:

- экономический результат;
- OTIF по категории;
- покрытие инструментами;
- снижение транзакционности.

После внедрения такой модели типовые результаты:

- рост покрытия закупок категорийными инструментами до 60–70%;
- снижение доли срочных закупок на 15–20%;
- повышение прозрачности ценообразования в ключевых категориях до 70–80%.

### Этап 7. Разделение «умного» и «операционного» функционала в закупках

Дальнейшая эволюция связана с отделением интеллектуальной работы от регламентной.

Мидл-команда («операционный» функционал):

- открытие процедур, сбор ТКП;

- модерация этапов технического согласования ТКП с заказчиками;

- сопровождение тендерных этапов вплоть до выбора поставщика;

- работа по SLA.

Фронт-команда («умный» функционал):

- переговоры;
- управление ценовой моделью;
- анализ рынка;
- реализация категорийной стратегии.

На выходе получается эффективная кадровая модель разделения на две интегрированные вертикали:

- Мидл-команда — те, кто прекрасно ведет рутинные операции, но не способен качественно вести коммерческую часть, полностью концентрируется на операционной части процесса. Эти команды отвечают за операционные показатели и удовлетворение потребности в поставках заказчика в требуемые для них сроки.

- Фронт-команда — те, кто отлично умеет проводить коммерческие переговоры и видит потенциалы для повышения эффективности, перестают выполнять рутинный функционал и становятся сотрудниками фронт-команды. Эти команды отвечают за достижение оптимальной стоимости закупок при надлежащем качестве.

При этом мидл-команды подчиняются отдельным операционным руководителям, которые тотально отвечают за весь S2P-процесс — от получения потребности до прихода оборудования и материалов на склад. В свою очередь, фронт-команды подчиняются категорийным менеджерам и претворяют

## функционала в закупках

### M Middle-команда Операционка

Стратегия  
и коммерция

Транзакции

- Проведение закупочных процедур: сбор предложений, организация технического согласования, помощь front-командам в модерации коммерческих переговоров, организация процедуры голосования за выбор поставщика
- Инициирование заключения договоров и размещение заказов поставщикам
- Мониторинг поставок
- Контроль дебиторской задолженности

- Своевременное исполнение операционных задач, гибкость и адаптивность, четкая и прозрачная передача статусов исполнения

### B Back-команда Транзакционка

Стратегия  
и коммерция

Транзакции

- Договорная работа — организация согласования и подписания
- Организация проведения платежей.
- Взаимодействие со складами по оформлению приемки.
- Допретензионная и претензионная работа.
- Решение документационных вопросов на этапе приемки, входного контроля и оприходования.
- Прочие транзакционные задачи.

- Качественная и своевременная отработка транзакционных задач, исполнительская дисциплина

Фокус  
внимания

Основной  
функционал

Компетенции  
и навыки

в жизнь идеи по утвержденным категорийным стратегиям, а также активно управляют коммерческой частью по всем спотовым закупкам, которые проводят сотрудники мидл-команд.

В результате такого подхода:

- транзакционная нагрузка на фронт-команды сокращается на 30–40%;
- производительность (заявки на 1 FTE) растет на 20–25% на уровне мидл-команд;
- фокус категорийного менеджера смещается на рынок и экономический эффект.

### Так что же такое категорийная стратегия в зрелой модели?

Категорийная стратегия — это документ, описывающий подходы к закупке оборудования и материалов по конкретной категории, направленные на их приобретение по оптимальной стоимости и надлежащего качества, обеспечивающие максимальную эффективность закупок для бизнеса.

Она включает:

**Профиль категории** — среднее количество закупок в деньгах и заявках за год, основные заказчики внутри компании, опексный и капексный источники затрат.

**Операционные метрики** — OTIF, своевременность контрактации и поставки, уровень срочной и аварийной потребности от заказчиков, лидтаймы в разрезе номенклатурных подгрупп, уровень запасов и НВИ.

**Анализ рынка** — поставщики, производители, их оборот, доля закупок в портфеле, уровень квалификации, структура конкуренции на рынке.

**Модель ценообразования** — структура себестоимости, драйверы цены, возможности контролировать индикаторы и драйверы цены, потенциалы формульного ценообразования.

**Метрики «здоровья» процесса** — транзакции на 1 FTE, процент покрытия закупок разными категорийными инструментами, скорость проведения спотовых закупок, уровень консолидации, доля мелкостоимостных закупок, количество поставщиков в проводимых закупочных процедурах.

**Категорийные инструменты** — прайс-листы, конфигураторы, партнерские соглашения, консигнационные склады, автозаказы, маркетплейсы, закрытые списки, вендор-листы в технических политиках, унифицированные опросные листы.

**Дорожная карта** — список мероприятий, которые направлены на масштабирование и применение наиболее эффективных категорийных инструментов: конкретные действия, сроки, ответственные, ожидаемый эффект, измеряемые КПЭ.

### Важно! Ограничение избыточного анализа

Чрезмерная детализация рыночных исследований не всегда усиливает переговорную позицию. Если доля заказчика у производителя менее 5–7%, влияние на маржинальность ограничено.

К примеру, можно до тонкостей исследовать рынок производителей по какой-то категории не только в части ключевых игроков и структуры цены на МТР, но и каковы объемы продаж производителей, кто основные заказчики, какие рынки спроса, всплески загруженности внутри года, но если при этом вы

как заказчик составляете малую долю в портфеле поставщика/производителя, то большинство этих сведений будут иметь чисто прикладной, а не практический характер, так как они фактически не изменят силу вашей переговорной позиции.

В этом случае приоритет в работе по закупкам в категории стоит сместить на стандартизацию, альтернативные источники, консолидацию спроса, снижение транзакционных затрат.

Категорийная стратегия должна быть инструментом действия, а не исследовательским отчетом.

### Типичные ошибки внедрения категорийного управления, о которых стоит помнить:

1. Формальное назначение категорийных менеджеров без реальных полномочий.
2. KPI на экономию в отрыве учета OTIF и операционной устойчивости.
3. Отсутствие единого процесса планирования, из-за чего стратегия компенсирует хаос.
4. Попытка внедрить инструменты без изменения ролевой структуры.

## Категорийная стратегия — это документ, описывающий подходы к закупке оборудования и материалов по конкретной категории, направленные на их приобретение по оптимальной стоимости и надлежащего качества, обеспечивающие максимальную эффективность закупок для бизнеса.

5. Слабая аналитическая база, отсутствие прозрачности в данных.

6. Недооценка влияния культуры и сопротивления операционного блока.

### Фундамент — качество планирования

Самая эффективная стратегия опирается на консолидированную годовую потребность.

В идеальной модели:

- 1) 70–80% объема категории прогнозируется заранее;
- 2) проводится один крупный рыночный выход;
- 3) заключается годовой контракт;
- 4) далее осуществляется контроль исполнения.

Чем выше качество планирования, тем ниже транзакционная нагрузка.

Категорийное управление не заменяет планирование — оно усиливает его.

### Категорийная стратегия в реальных условиях

Реальные условия бизнеса при изменяющихся макропараметрах, переменах в планах продаж, необходимости компаний работать над сокращениям затрат драйвят регулярные изменения в эксплуатационных и ремонтных стратегиях, что дальше по цепочке влияет на изменение планов по закупкам оборудования и материалов.

Поэтому в укрупненном понимании любая категорийная стратегия должна раскладываться 100% всего закупочного объема на подтипы, исходя из особенностей закупок:

- Простые с кратким техническим описанием или сложные с опросными листами и техзаданиями.
- Высокотранзакционные или низкотранзакционные.
- Конкурентный или даже высококонкурентный рынок либо ограниченный рынок игроков.
- Качественное планирование и высокий уровень консолидации потребности по году или регулярно поступающие потребности в закупках по номенклатуре.

А дальше каждый подтип пропускать через вопросы:

• Шаг 1. Понять, какой наиболее эффективный категорийный способ закупок может закрывать эту потребность?

• Шаг 2. Разобраться, что нужно сделать, чтобы закрывать закупки наиболее эффективным категорийным инструментом?

• Шаг 3. Сформировать и взять в реализацию детальный план мероприя-

тий для постепенного перехода к наиболее эффективным категорийным инструментам.

В результате в том или ином виде у вас появится план-карта с движением по качеству планирования закупок в компании и необходимостью использовать тот или иной категорийный инструмент.

Зрелость категорийного управления определяется не количеством разработанных стратегий и не набором инструментов, а степенью влияния категорийного менеджера на операционный результат.

Категорийное управление — это управляемая система, в которой структура, стратегия и операционный результат связаны в единую архитектуру. И именно качественная архитектура категорийного управления определяет эффективность. Δ



**Когда  
стратегия  
ясна, решения  
принимаются  
быстрее.  
Потому что  
не нужно  
каждый раз  
начинать  
с нуля.**

**Герман Греф**

Фото:



# Как пандемия сделала живые морепродукты новым стандартом

## и что это меняет в работе закупщика

В предыдущем выпуске журнала мы затронули ключевую тему — трансформацию рынка поставщиков. Пандемийный кризис и санкции 2022 года не только изменили правила игры, но и стали мощным стимулом для прорывных изменений. Мы учились выживать за счет локальных продуктов. Смещение фокуса на отечественного производителя тогда было вынужденной спасительной мерой. Мы открывали для себя дальневосточных ежей, приучали гостей к местным устрицам и искали альтернативы привычным европейским позициям. Это был вызов, который, как показало время, обернулся мощнейшим толчком для развития целой индустрии.

**С**егодня, спустя три-четыре года, мы наблюдаем не просто восстановление, а развитие гастрокультуры и нарастающий интерес к живым морепродуктам в Москве.

То, что начиналось как временная замена импорту, превратилось в устойчивый тренд. Устрицы, морские ежи и крабы перестали быть экзотикой только для ресторанов премиум-сегмента и уверенно занимают место в меню заведений разного уровня. Гости стали искушеннее: они разбираются в видах устриц, знают сезонность ежа и ожидают стабильно высокое качество.

По оценкам участников отрасли, ежегодный прирост продаж устриц в сегменте HoReCa составляет 15–25% в ключевых городах. При этом структура предложения принципиально изменилась: на смену монопольному импорту пришли полноценная российская дикая добыча и фермерские производства в Крыму и на Дальнем Востоке.

### Новые правила игры для закупщика

Однако рост спроса — это всегда новая ответственность. За красивой подачей и довольными гостями стоит проактивная работа закупщика. Работа с живым морепродуктом кардинально отличается от закупок замороженных продуктов и продукции с длительным сроком хранения. Здесь старые логистические схемы не работают.

Если раньше мы могли планировать поставки импортных морепродуктов контейнерами с плечом

доставки в несколько недель, то сегодня успех измеряется часами.

Короткое логистическое плечо — главный критерий надежности. Живой продукт не терпит долгой дороги. Устрицы, морские ежи, крабы должны попадать с места вылова в ресторан за минимальное время. Любая задержка влияет на качество: устрица или еж может просто не дожить. Поэтому ключевым требованием к поставщику становится не только цена, но и его способность обеспечить скоростную и бережную доставку. По сути,

Автор: **Ольга Присада**, директор по закупкам AVA team, сопредседатель Комитета по закупкам HoReCa APPM



мы покупаем не просто продукт, а логистику авиабортотом, за несколько часов от воды до ресторана.

Хранение в ресторане — зона отдельного контроля. Привезти живой продукт — полдела. Дальше начинается зона ответственности закупщика и команды ресторана. Установка и обслуживание аквариумов для устриц и живых морепродуктов, контроль температуры и солености воды — без этого гость не получит тот самый «вкус моря». Мы учимся работать с живым продуктом на месте, и это требует совсем других компетенций от линейного персонала. Нередко наши партнеры по продаже живых морепродуктов помогают в установке и обслуживании аквариумов и создании правильной водной среды. Они готовы все объяснить, приезжать с контрольными замерами и максимально информативно поддерживать.

### Риски и правило нескольких партнеров

Живой продукт непредсказуем. Вылов зависит от сезона и погодных условий (чаще всего штормов). Сегодня работать с одним поставщиком — непозволительная роскошь и большой риск.

Мой принцип: у тебя должен быть минимум один альтернативный партнер на каждую позицию. Пока один не может везти устрицу из-за шторма в Японском море, второй подхватывает поставку импортными позициями из Намибии, ОАЭ, Франции или Китая. Только так можно гарантировать гостю, что заведенное в меню блюдо будет в наличии.

Трансформация рынка привела нас к тому, что профессия закупщика сегодня не ограничивается управлением стоимостью или процедурой закупки. Для достижения результата специалист должен обладать компетенциями и знаниями не только в производственных процессах в ресторане, но и детально разбираться в рабочих процессах добытчиков, логистических маршрутах, с графиком вылова и сезонностью живых морепродуктов и в соответствии с этим стратегиче-

ски управлять живыми цепочками поставок и предзаказами.

### Импорт: не ушел, но перестроился

Французские устрицы Gillardeau, Fine de Claire, устрица Dibba Bay из Оманского залива, марокканская Casablanca и многие другие устрицы из разных стран мира создают свой спрос и предпочтения наших гостей. Логистика усложнилась, сроки поставок увеличились, цены скорректировались, но премиальный импорт остается в меню тех заведений, где гость готов платить за имя и историю. Для закупщика это означает одно: импортные устрицы должны работать в паре с четким позиционированием. Если вы не можете объяснить гостю, чем фермерская устрица Dibba Bay отличается от нашей дикой Хасанской, переплата за происхождение и более сложная логистика не конвертируются в выручку.

### Закупочная стратегия: что держать в матрице

Ассортиментная матрица должна балансировать между доступностью, маржинальностью и управляемостью. Хорошо работает формат «устрица плюс бокал вина» в виде сета.

Устрицы: три-четыре позиции как оптимум

- Базовая местная позиция (дикая Сахалинская, фермерская Крым) — высокий оборот, контролируемая более низкая себестоимость, понятный спрос.
- Две премиальные импортные позиции — якорь для среднего чека и основа для пэйринг-сета.
- Одно локальное российское или импортное тихое белое либо бокал игристого вина — актуальный тренд плюс маркетинговый актив.

### Холодная цепь: главная инвестиция

Устрица — живой продукт. Это не метафора, а технологическое требование. Разрыв холодной цепи означает не просто потерю партии — это репутационный риск и потенциальный ущерб здоровью

## CO-BRANDING КАК ИНСТРУМЕНТ ЗАКУПЩИКА

Партнерство с поставщиком или импортером вина для co-branded-контента — недооцененная тактика. Поставщик заинтересован в присутствии своего бренда в меню и нередко готов участвовать в обучении персонала, предоставлять промоматериалы или частично финансировать дегустационные мероприятия. Совместные гастроужины, где работают два сомелье — устричный и винный, не только повышают в перспективе продажи ресторана по устрицам, но и являются прекрасным обучающим мероприятием для гостей (таблица № 1).

Таблица № 1. Устричный сомелье

| Устрица       | Происхождение                                                        | Вкусовые характеристики                                                                |
|---------------|----------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|
| Дибба Бей     | ОАЭ. Выращиваются в Оманском заливе                                  | Свежие, хрустящие и мясистые со сладкой мякотью и соленым послевкусием                 |
| Касабланка    | Марокко. Выращиваются вблизи лагун Дахла и Уалидия                   | Имеют весьма тонкий сладковатый вкус и деликатную соленость                            |
| Розовая Джали | Намибия. Выращиваются в бухте Уолфиш-Бей в Атлантическом океане      | Вкус нежный и сладковатый, с тонкими минеральными ароматами и легкой соленостью океана |
| Люмьер        | Россия, Дальний Восток. Место добычи — Амурский залив, Японское море | Обладает сладковатым вкусом с тонкими сливочными и травянистыми нотами                 |

гостя. Для закупщика контроль холодной цепи — приоритет номер один, выше вопросов цены и ассортимента.

Стандарты приемки: не пункты инструкции, а регламентированные действия. Температура при поставке: 2–8 °C, измеряется термометром при каждой приемке, результат фиксируется. Внешний вид: раковина плотно закрыта или закрывается при постукивании — живая устрица реагирует. Запах: морской, свежий; любой посторонний запах — основание для возврата без дополнительных переговоров. Акт приемки с правом возврата — обязательное условие договора с поставщиком. Тестовая партия перед первым крупным заказом — стандартная практика. Оборачиваемость: 48–72 часа как операционный стандарт. Устрицы долго не хранятся. Нормальный цикл — поставка, реализация, следующая поставка — должен укладываться в 72 часа. Любые остатки сверх этого срока — сигнал к пересмотру объема заказа или дополнительные форматы продажи (комбо-сет, специальное предложение дня).

Два поставщика — не расточительство, а управление риском.

Перебои поставок в сезон — реальность, а не форс-мажор. Минимум два активных поставщика на каждую категорию — это не лишние переговоры, а страховка оборота.

Таблица № 2

| Риск                 | Причина                                                | Решение закупщика                                                                                                                                          |
|----------------------|--------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Перебои поставок     | Сезонность, транспортные сбои, форс-мажор у поставщика | Минимум два активных поставщика на каждую категорию; прописать в договоре срок уведомления о перебое                                                       |
| Проблемы с качеством | Нарушение холодной цепи на стороне поставщика          | Строгий акт приемки, безусловное право на возврат, тестовая партия перед заказом у нового поставщика, замена или обозначение приоритета компании-добытчика |
| Снижение спроса      | Сезонность, изменение меню, ценовая чувствительность   | Гибкие сезонные сеты; кросс-продажи (вино плюс устрицы); мониторинг продаж еженедельно                                                                     |

### Риски и как ими управлять

Закупщик, который не управляет рисками, управляет убытками. В работе с устрицами три основных риска имеют понятные и применимые решения (таблица № 2).

### КРІ закупок: что измерять и как часто

«Не измеряешь — не управляешь» — принцип, который в работе с живым скоропортящимся продуктом приобретает буквальный смысл. В таблице № 3 мы привели шесть показателей, которые дают полную картину:

Отдельно стоит вести учет возвратов по причинам: это позволяет быстро выявить системную проблему у конкретного поставщика — до того, как она станет репутационным инцидентом.

### Два приоритета, которые все определяют

Для директора по закупкам живые морепродукты — это всегда баланс между эмоцией гостя и строгой операционной логикой. Можно бесконечно обсуждать нюансы происхождения и стили подачи, но в конечном счете результат определяют две вещи.

Первая — прозрачность происхождения. Гость, который знает, откуда его устрица, платит больше за качество и безопасность происхождения и возвращается чаще. Закупщик, который знает всю цепочку поставщика, управляет качеством, а не реагирует на его отсутствие.

Вторая — контроль холодной цепи. Это не пункт в инструкции, а системный процесс, который формируется из правильно обозначенных договоренностей, квалифицированного персонала на приемке свежей продукции и ежедневного мониторинга остатков.

Современные закупки — это партнерство. Командная работа с поставщиком помогает улучшить качество, снизить издержки и найти точки роста через живой аудит.

Аудит производства поставщика — один из самых важных инструментов: он выявляет риски, подтверждает соответствие стандартам, открывает возможности оптимизации и укрепляет взаимное доверие.

Подробнее об этом — в следующем номере. Δ

Таблица № 3

| Показатель                                    | Целевое значение | Частота мониторинга |
|-----------------------------------------------|------------------|---------------------|
| Доля брака при приёмке                        | < 2–3%           | Еженедельно         |
| Оборачиваемость остатков устриц               | 48–72 часа       | Ежедневно           |
| Доля продаж сетов vs поштучно (apéritif-time) | 40–60%           | Еженедельно         |
| Средний чек pairing-сета                      | +15–20%          | Еженедельно         |
| Маржа по pairing-сетам                        | ≥ 65–80%         | Ежемесячно          |
| Процент возвратов к поставщику                | < 5%             | Ежемесячно          |

# Устрицы по плану:

## *почему закупки не любят неопределенность, а рынок без нее не работает*

В теории закупка — это про контроль, прогноз и управляемость. В практике поставок живых морепродуктов — про сезон, вылов и вероятность. Здесь нельзя гарантировать объем, сложно зафиксировать параметры, а предзаказ остается скорее рекомендацией, чем правилом. О том, как выстраивать работу с такой категорией и что должен понимать закупщик, ведущей рубрики «Закупки в HoReCa» Ольге Присада рассказал **Дмитрий Шенгерский, учредитель ООО «РТК Наутилус»**, одного из крупнейших импортеров живых морепродуктов, устриц и экзотических видов рыбы.



### **С чего начинался ваш бизнес и как формировалась экспертиза в такой сложной категории?**

Все началось 20 лет назад. Я был менеджером в компании по продаже премиальных продуктов для ресторанов Москвы. Мы занимались развитием отдела продаж экзотических морепродуктов. Через два-три года я столкнулся с устрицами, в течение года начал уже довольно хорошо в них разбираться и понял: это продукт с большой историей и перспективой, который интересно интегрировать в концепции ресторанов. Активные продажи сопровождались интересными фактами о вылове, особенностях среды обитания и о том, как это влияет на вкус. Этот интерес к продукту и стал толчком к развитию компании — так у нас появилось отдельное направление: устрицы и моллюски.

**Импорт живых морепродуктов — одна из самых сложных категорий поставок. В чем ее ключевая**



### специфика с точки зрения закупок?

Главная особенность — товар живой, и время здесь критично. У вас нет возможности создать страхового запаса на складе, как в большинстве других категорий. Каждая поставка — это отдельная логистическая операция с жесткими временными рамками. При этом география поставок широкая. Устрицы — продукт умеренно холодных океанических вод, поэтому индустрия развита в странах с выходом к прохладному океану: ЮАР, Австралия, Намибия. За последние 10–12 лет они стали нашими ключевыми партнерами. Активно подключилась Япония: с начала 2000-х там были разработаны уникальные технологии выращивания, резко вырос объем потребления, а вслед за ним и поставки в Россию. Сегодня мы работаем с несколькими бассейнами: из Индийского океана — около 20–25 наименований рыб, из Средиземного моря и Северной Атлантики — еще 12–15 видов; устриц по различным каналам завозим 20–25 сортов. Для закупщика важно понимать: за этим ассортиментом стоит не склад, а живая цепочка, зависящая от сезона, погоды и вылова.

### Какие ошибки закупщиков чаще всего приводят к срыву поставок?

Первая и самая распространенная — отсутствие предзаказа. Мы призываем рестораны размещать его заблаговременно, но на практике так делают только 20–30% клиентов. Остальные работают по принципу «позвоним, когда нужно». Это создает риски, особенно в высокий сезон. Вторая ошибка — жесткая фиксация размерного ряда. Мы работаем с дикой рыбой: в Египте или Марокко производители могут сократить заказ в одностороннем порядке, если нужный калибр не выловлен в достаточном количестве. Когда закупщик закладывает в меню или на банкет конкретный размер без возможности замены, это изначально рискованная позиция. Мы делаем все возможное, чтобы выполнять заказы на 95–98%, и стараемся

размещать их поставщикам с наибольшим запасом. Но без диалога с закупщиком этого недостаточно.

остается лидером по разнообразию и качеству устриц. После эмбарго 2014 года французские сорта стало невозможно завозить



## Цена складывается из нескольких составляющих: стоимость продукта у производителя, международная логистика, таможня и банковские издержки.

### С какими ключевыми рисками в цепочке поставок вы сталкиваетесь в ежедневной работе?

Первый — зависимость от географии и политики. Европейский рынок, и прежде всего Франция,

напрямую. Пришлось выстраивать альтернативные маршруты через Северную Африку, Арабские Эмираты. Это опыт, который существенно повысил нашу логистическую гибкость. Второй риск — зависимость от природ-

ных факторов: сезонность, объем вылова, погода. Это неустранимо, можно только правильно управлять ожиданиями клиента. Третий риск — расчеты с иностранными партнерами, что после 2022 года стало отдельной задачей.

### **Как изменились риски и операционные процессы после 2022 года?**

Главным вызовом стали банковские расчеты с зарубежными поставщиками. Прямые переводы перестали работать, начались задержки и поиск обходных путей. Нам помогли репутация и история долгосрочных отношений с партнерами: мы получили товарные кредиты и не прерывали поставки. Например, рыбу из Шри-Ланки мы получали в течение четырех месяцев фактически бесплатно: нас грузили, мы накапливали средства на счетах и параллельно искали рабочий канал оплаты. В итоге решение нашли: платежи стали проводить через банки-комиссионеры. Дополнительные издержки, к сожалению, легли в стоимость продукта — это нынешние реалии. Тем не менее относительно низкая волатильность рубля позволяет нам фиксировать цены на определенные периоды, что дает закупщику предсказуемость при планировании бюджета.

### **Как формируется цена на живые морепродукты и на что закупщик может рассчитывать при планировании бюджета?**

Цена складывается из нескольких составляющих: стоимость продукта у производителя, международная логистика, таможенная и банковские издержки. Последние после 2022 года выросли ощутимо. Плюс срочность: живой товар требует приоритетной доставки, а это дороже. При этом мы стараемся обеспечивать клиентам ценовую определенность. С ключевыми партнерами заранее оговариваем условия на сезон. Это возможно не всегда и не на весь ассортимент, но по стабильным позициям — вполне. Для закупщика, который планирует меню на квартал, это критически важно.

### **На каких условиях вы работаете с ресторанами: частота поставок, минимальные объемы, отсрочка платежа?**

Для живого товара стандартная частота составляет две-три поставки в неделю, иногда чаще — в зависимости от потребностей ресторана. По объемам подходим индивидуально. Отсрочка платежа возможна для клиентов с историей отношений. Для новых партнеров начинаем с предоплаты или оплаты по факту. Долгосрочным клиентам стараемся предоставлять лучшие условия: нам важна стабильность заказов, им — стабильность поставок. Это взаимный интерес.

### **Как закупщик может контролировать качество при приемке живого товара?**

Каждая поставка сопровождается ветеринарными документами и сертификатами происхождения. При приемке живого товара ключевыми критериями являются внешний вид, реакция на прикосновение и запах. Это несложно, если персонал обучен. Мы всегда готовы провести такое обучение: как правильно принять партию, на что обратить внимание, как хранить. Это снижает риски рекламаций и потерь. Если при приемке обнаруживается брак, решаем вопрос оперативно. Репутация для нас важнее одной поставки.

### **Как поставщик может помочь закупщику снизить риски и увеличить продажи в этой категории?**

Мы оказываем комплексную поддержку. Обучаем персонал ресторана, как правильно и безопасно открывать устрицы, обрабатывать некоторые виды рыб. С шеф-поварами проводим совместные мастер-классы, разрабатываем необычные вкусовые сочетания и подачи. По запросу привозим на гастровечера крупные виды рыб, такие как тунец, рыба-меч. Разделка такой рыбы — всегда шоу для гостей. Тематические вечера морепродуктов, устричные завтраки — все это по-

могает продавать категорию. На такие акции фиксируем специальные цены. Дополнительно предоставляем морские аквариумы и витрины в аренду, производим их под заказ и обслуживаем. Живой аквариум на входе — это элемент маркетинга ресторана, который напрямую влияет на продажи.

### **Как отраслевые инициативы, такие как «Наутилус Ойстерфест», влияют на стандарты работы и взаимодействие поставщиков с закупщиками?**

«Наутилус Ойстерфест» — крупнейшая в России ярмарка устриц по сортовому разнообразию. Мы создавали ее как площадку для профессионалов: здесь встречаются экайе, производители, представители устричных ферм, импортеры и поставщики. Это пространство для развития, общения и деловых переговоров. Когда индустрия профессионализируется, растут стандарты на всем рынке. Молодые специалисты тянутся за опытными, формируется профессиональное сообщество. В итоге от этого выигрывает и закупщик: он работает с более компетентными поставщиками и более квалифицированным персоналом. Надеюсь, в будущем чемпионат станет международным и объединит специалистов и любителей устриц со всего мира.

### **Если кратко, что должен учитывать закупщик, чтобы работать с этой категорией без срывов?**

Три вещи. Первое — планировать и размещать предзаказ заранее, особенно под банкеты и сезонные пики. Второе — быть гибким по размерному ряду: дикая рыба не всегда приходит в точно нужном калибре. Третье — выстраивать диалог с поставщиком. Мы всегда готовы информировать о сезонности, доступности и тонкостях работы с каждым видом. Чем раньше начинается диалог, тем меньше сюрпризов. ▴

Беседовала  
Ольга Присада

# Рынок труда в закупках — 2026:

## жесткая конкуренция, скромные офферы и путь к успеху за два месяца

Рынок труда в сфере закупок переживает непростой период. Аналитика платформы hh.ru за начало 2026 года фиксирует рост конкуренции среди соискателей, сокращение числа вакансий и растущий разрыв между ожидаемой и предлагаемой зарплатой. Редакция изучила статистику и проследила реальный путь кандидата — от публикации резюме до получения оффера.



### Ключевые показатели рынка на начало 2026 года

hh.Индекс на уровне 10,0 означает, что на каждую вакансию в сфере закупок в среднем претендуют 10 соискателей. Это однозначный рынок работодателя. По классификации hh.ru, значение выше 8 считается высококонкурентным.

Предлагаемый уровень заработной платы в Москве в январе-феврале 2026 года оказался на 16% ниже того, на который рассчитывают кандидаты. Этот разрыв становится новой нормой и заставляет соискателей пересматривать свои ожидания.

С июня 2025 года работодатели стабильно публикуют меньше вакансий, тенденция сохраняется в первом квартале 2026 года. При этом количество резюме в сфере закупок выросло на 13% с конца 2025 года, а только за январь-февраль 2026-го — еще на 7%.

### Что это значит для специалиста по закупкам?

Конкуренция высока, вакансий мало, а зарплатные ожидания придется корректировать. Побеждают те, кто умеет грамотно презентовать себя и не ждет оффера, а активно его добивается.

### Тренды, которые меняют рынок закупок в 2026 году

Кейс одного кандидата (стр. 75) — лишь иллюстрация более широких изменений. Вот еще несколько трендов, которые стоит учитывать специалистам и HR-директорам:

- Цифровизация закупок ускоряется. Работодатели все чаще требуют навыки работы с ERP-системами (SAP, 1C), электронными торговыми площадками и аналитическими инструментами. Соискатели без этих компетенций оказываются позади.

- Юридический бэкграунд — преимущество, но не замена профильному опыту. Как показывает кейс, семь лет в юриспруденции и два года в закупках дают достаточную базу, однако нефтегазовые компании предпочитают кандидатов с 3–5 годами в профильных закупках.

- Дефицит вакансий при росте резюме — надолго. Сокращение числа публикаций связано с бюджетными ограничениями и оптимизацией структур. Рынок вряд ли радикально изменится в ближайшие кварталы.

- Нетворкинг возвращается в моду. Рекрутеры чаще обращаются к рекомендациям и закрытым каналам поиска. Профессиональные сообщества и отраслевые конференции становятся реальным источником вакансий.

- Зарплатный разрыв — структурная проблема. 16% между ожиданиями и предложением — не временное явление. Изучайте медианные зарплаты в своей нише через инструменты аналитики hh.ru.

## Реальный кейс: как найти работу за два месяца

Мы проследили реальный путь кандидата, начавшего поиск в январе 2026 года, чтобы показать, как выглядит этот процесс изнутри.

### Профиль кандидата

Женщина, 28 лет. Опыт работы — девять лет: семь лет в юриспруденции и два года в закупках (главный специалист крупного нефтехимического холдинга). Целевая позиция — менеджер по закупкам в производственной или нефтегазовой компании. Все 33 отклика были подкреплены персонализированными сопроводительными письмами.

### Воронка поиска работы

| Этап                         | Результат      |
|------------------------------|----------------|
| Направлено откликов          | 33             |
| Получено отказов             | 7              |
| Приглашений на собеседование | 4 + 2 входящих |
| Пройдено собеседований       | 6              |
| Получен оффер                | 1              |
| Общее время поиска           | ~2 месяца      |

Конверсия от отклика до оффера составила около 3% — типичная цифра для высококонкурентного рынка. Важная деталь: два приглашения кандидат получила без отклика, работодатели сами нашли ее резюме. Это подчеркивает важность актуального и оптимизированного профиля на платформе.

### Статистика резюме за неделю (по данным hh.ru на 12.03.2026)

За одну измеренную неделю резюме получило 15 показов, семь просмотров и одно приглашение на интервью. Конверсия показ » просмотр — 47%, просмотр » приглашение — 14%. Это средние показатели для специалиста с непрофильным бэкграундом, переходящего в закупки из смежной сферы.

### Почему компании не дают обратную связь?

В нашем кейсе две компании не ответили даже после письменного запроса кандидата. Это распространенная практика: HR-специалисты перегружены, а обязательной обратной связи российское законодательство не требует. Совет: запрашивайте фидбек письменно через 5–7 рабочих дней после интервью — это показывает вашу заинтересованность, и нередко вам дают действительно полезный ответ.

## Практические рекомендации

### Для соискателей

- Обновить резюме и сопроводительное письмо под каждую вакансию — шаблонные отклики теряются в потоке.
- Расширить диапазон поиска и рассматривать смежные отрасли — опыт в одной сфере ценится в другой.

- Скорректировать зарплатные ожидания с учетом разрыва в 16% — реалистичный запрос повышает конверсию откликов.

- Активно нетворкать: многие вакансии закрываются через профессиональные контакты, не попадая на hh.ru.

- Запрашивать обратную связь письменно после каждого этапа — даже при молчании работодателя.

- Использовать инструмент поднятия резюме на hh.ru для увеличения показов в нужный период.

- Развивать цифровые компетенции: ERP-системы, автоматизация тендерных процедур, аналитика данных.

## Для работодателей и HR

- Давать обратную связь — даже короткую. Это формирует бренд работодателя и снижает нагрузку от повторных запросов кандидатов.

- Пересматривать зарплатные вилки раз в квартал. При разрыве в 16% лучшие кандидаты уходят к конкурентам с более рыночным предложением.

- Искать потенциал в смежных специальностях. Юрист с опытом в закупках или финансист в логистике быстро адаптируются и приносят нестандартные решения.

- Использовать аналитику stats.hh.ru для бенчмаркинга — инструмент позволяет в реальном времени отслеживать конкурентность рынка по любой специальности.

## Рынок работодателя, но не рынок простых решений

На первый взгляд ситуация выглядит комфортной для компаний: кандидатов больше, выбор шире, давление по зарплатам снижается. Но на практике это не упрощает, а усложняет задачу.

- Растет объем входящего потока — а значит, нагрузка на систему отбора.

- Увеличивается доля «средних» кандидатов, которые формально подходят, но не дают бизнес-результата.

- Сама ошибка найма становится дороже: в условиях оптимизированных команд каждый человек влияет на результат сильнее, чем раньше.

## Новый профиль закупщика: шире, чем профессия

Показательная деталь из описанного выше кейса: кандидат с юридическим бэкграундом успешно проходит отбор и получает оффер. Это важный сигнал — рынок начинает смотреть на закупки не как на узкую функцию, а как на точку пересечения нескольких компетенций.

- Контрактная экспертиза и знание регуляторики.
- Переговоры и управление поставщиками.
- Аналитика данных и работа с ERP-системами.
- Понимание бизнес-процессов и финансовой логики.

Формально «чистых закупщиков» становится меньше, а спрос на гибридные роли — выше. Кандидаты с опытом в юриспруденции, логистике или



финансах нередко дают более сильный результат, чем специалисты с линейной карьерой в закупках.

### Пять ошибок при найме закупщиков в 2026 году

#### 1. Долгий процесс отбора

Рынок стал рынком работодателя, но сильные кандидаты не ждут неделями между этапами собеседований.

#### 2. Ориентация на стаж, а не на результат

«Пять лет в закупках» больше не гарантирует эффективности. Важнее — кейсы, достигнутая экономия, сложность категорий.

#### 3. Попытка сэкономить на ключевых ролях

Разрыв в 16% позволяет снижать предложения, но экономия на стратегических позициях быстро оборачивается потерями.

#### 4. Игнорирование гибридных профилей

Кандидаты с опытом в юриспруденции, логистике или аналитике нередко дают более сильный результат, чем «чистые» закупщики.

#### 5. Слабая коммуникация с кандидатами

Отсутствие обратной связи и затянутые решения — главная причина потери сильных специалистов даже при избытке резюме.

### Где компании теряют кандидатов

Одна из характерных черт текущего рынка — снижение качества коммуникации со стороны работодателей. Часть компаний не дает обратную связь, затягивает процесс или «теряет» кандидатов между этапами. Парадокс в том, что даже на рынке работодателя это начинает работать против бизнеса: сильные специалисты по-прежнему выбирают работодателя, поэтому хаотичный найм обходится дорого.

### Рынок сложный, но управляемый

Рынок труда в сфере закупок в 2026 году — это не катастрофа, но и не повод расслабляться. hh.Индекс 10,0 говорит о высокой конкуренции, но оффер при этом вполне достижим — наш кейс это подтверждает. Ключ к успеху — системный подход: грамотное резюме, персонализированные отклики, настойчивость в получении обратной связи и готовность скорректировать зарплатные ожидания.

Специалистам, которые сегодня развивают цифровые компетенции, строят профессиональную сеть и умеют работать с аналитикой, рынок откроется гораздо быстрее, чем тем, кто ждет лучших условий. Δ

Авторы: Ольга Каненкова, главный редактор, и Анастасия Гольдман, ведущая рубрики «Новости»  
По материалам stats.hh.ru. 2026 г.



Фото:

*Не имеет  
смысла  
нанимать  
умных людей  
и указывать  
им, что  
делать.  
Мы нанимаем  
умных людей,  
чтобы они  
говорили нам,  
что делать.*

**Стив Джобс**



# В фокусе — люди:

## как портретная фотография помогает видеть главное в закупках

**Алина Грешникова** работает в закупках с момента, когда современная система корпоративных закупок в стране только начала формироваться вместе со вступлением в силу закона № 223-ФЗ.

**З**а это время она участвовала в запуске закупочных процессов в подведомственном Министерству образования ФГУПе, проектах по построению единой закупочной системы в структурах Госкорпорации «Ростех», трансформации процессов в «Евроцемент групп» и работе команды закупок АО «ПГК».

Сегодня Алина работает в дирекции развития и сопровождения закупок ПАО «НЛМК» и вместе с командой участвует в масштабной трансформации закупочной деятельности компании.

Но за этой профессиональной траекторией есть еще одна линия — личная, напрямую связанная с тем, как выстраивается работа с людьми. Речь о фотографии. О том, как это увлечение появилось и почему со временем стало частью профессионального взгляда на закупки, — Алина рассказывает сама.

### Все началось с «Зенита»

Мое знакомство с фотографией произошло еще в детстве — в бабушкиной кладовке. Среди коробок нашлись чемоданчик с набором для фотопечати и старый «Зенит-11». Тогда я мало что понимала в настройках, но ощущение магии от этой маленькой коробочки осталось.

Позже появилась первая пленочная «мыльница», потом цифровая камера, а уже в институте фотография превратилась в осознанное увлечение. Настоящим поворотным моментом стала работа в бренде одежды Киры Пластининой: арт-директор и фотограф компании взяли над мной шефство и научили видеть кадр профессионально.

Сегодня я снимаю в основном портреты. Чаще всего моими моделями становятся родственники, друзья, коллеги и иногда их дети.



Со временем я поняла, что фотография и закупки во многом похожи. В фотографии важно расположить человека к себе. В закупках — то же самое. В фотографии важна точность деталей. В закупках тоже. В фотографии и в закупках результат появляется тогда, когда удастся увидеть человека, а не только задачу.



Алина  
Грешникова



### Когда коллеги становятся моделями

В прошлом году мы с коллегами впервые устроили студийную съемку. Сделали деловые портреты для рабочих профилей и более свободные вечерние образы — просто для себя.

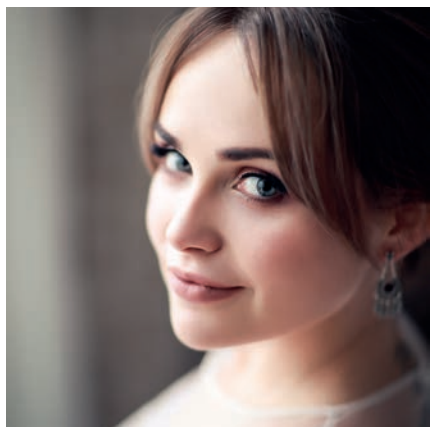
Получилась не только фотосессия, но и настоящий командный опыт: много разговоров, смеха и совершенно другой уровень общения вне рабочих задач.

Фактически это стало неформальным инструментом тимбилдинга — без формальных сценариев, но с ощутимым эффектом для команды. Сейчас коллеги уже ждут продолжения: мы собираем вторую «смену».

### Переключение как часть профессии

Фотография остается моим хобби, на которое всегда не хватает времени. Но это один из самых эффективных способов переключиться, перезагрузиться и сохранить важное профессиональное качество закупщика — умение видеть людей и выстраивать с ними контакт.

Именно это качество во многом определяет результат работы вне зависимости от категории, процесса или уровня автоматизации. Δ



# Анонсы профессиональных мероприятий



АССОЦИАЦИЯ ПРОФЕССИОНАЛОВ ПО УПРАВЛЕНИЮ ЗАКУПКАМИ  
ASSOCIATION OF PROCUREMENT & PURCHASING MANAGERS RUSSIA

## АПРЕЛЬ 2026

17 апреля —

### *Промовebinар в формате круглого стола «ИИ для закупок и снабжения»*

- ИИ — ваш консультант-эксперт и помощник-исполнитель?
- Что может вам помочь сократить время на поиск поставщиков, аналоги продукции, регламентирующую документацию?
- Как быстро проанализировать отчетность поставщиков, если вы не финансист?
- Сделать срез ситуации на локальном рынке или в регионе?

Об этом и многом другом эксперты APPM расскажут на промовebinаре уникального курса «ИИ для закупок и снабжения»

23 апреля —

### *Бизнес-завтрак «Категорийные стратегии для услуг»*

- Миф или реальность?
- Можно ли обойтись в услугах без долгосрочного партнерства? (спойлер — можно, но в каких услугах?)
- Готов ли поставщик к вашей «стратегии»?

29 апреля —

### *Нижний Новгород (Sheraton). Специальная сессия в рамках программы для отельеров и девелоперов от ПИР Экспо*

14.00–15.30. Сессия «Закупки в отеле как основной инструмент повышения маржинальности бизнеса». Партнер сессии: APPM.

В условиях все возрастающей расходной части отельного бизнеса, с одной стороны, и невозможности увеличивать постоянно цены на услуги, с другой, очень остро встает вопрос сохранения маржинальности

бизнеса. Эксперты Ольга Каненкова, президент APPM, и Юрий Аловский, основатель и руководитель «Отель Текстиль», расскажут о:

- Функции закупок как бизнес-процессе, хорошо продуманном и отлаженном
- Ключевых KPI закупщика в период стагнации рынка
- Закупках по модели TCO

## МАЙ 2026

10 мая —

### *Традиционная встреча, когда закупщики собираются за городом у президента APPM*

Мужья, жены, дети, добрые собаки — берите всех! Шашлыки-башлыки, прогулки, настоящий самовар на сосновых шишках, камин и глинтвейн (без вариантов), гитара (для тех, кто играет), а главное — общение в дружеском кругу...

Регистрация открывается **с 15 апреля 2026 года**.

Следите за информацией на сайте APPM и в социальных сетях (ВК и Телеграм-канал)

22 мая —

### *Нижний Новгород (Sheraton). Специальная сессия в рамках программы для отельеров и девелоперов от ПИР Экспо*

Организаторы: Комитет по закупкам HoReCa APPM и ПИР Экспо

## ИЮНЬ 2026

16 июня —

### *Круглый стол «Риски и преимущества аутсорсинга закупок (внешний и внутренний). Типы закупок для передачи на аутсорсинг»*

Регистрация на мероприятия APPM: [www.appminfo.ru](http://www.appminfo.ru)

**26.05–05.06.26 Открытый курс-практикум «ИИ для закупок и снабжения» (базовый курс, 5 модулей по 2 часа). Ведущие курса: Александр Гресько, эксперт APPM по ИИ, и Ольга Каненкова, президент APPM**

### 1 модуль

ИИ как «второй мозг» закупщика

### 2 модуль

Prompt Engineering для профессионалов снабжения и закупок

### 3 модуль

AI + Excel: от «грязных» данных к готовым шаблонам

### 4 модуль

Используем ИИ во всю мощь: прикладные инструменты

### 5 модуль

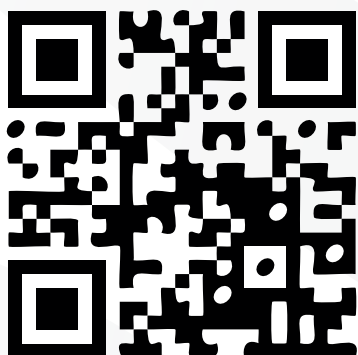
Этика и кибербезопасность



# ADMINPRIORITY

В2В-каталог проверенных  
поставщиков товаров и услуг  
для корпоративных клиентов

## ОБЪЕДИНЯЕМ ДЛЯ ПОИСКА ЛУЧШИХ РЕШЕНИЙ!



*Реклама*



[www.adminpriority.ru](http://www.adminpriority.ru)



Подписка на журналы издательского дома  
«Администрация» на 2026 год продолжается

**LIMITED  
EDITION**

Информация в рубрике «Подписка» на сайтах журналов:



**Директор по закупкам**  
**zdirector.ru/podpiska**

**Административный директор**  
**admdir.ru/podpiska**

Всем подписчикам журнала «Директор по закупкам» —  
скидка 20% на журнал «Административный директор»

**+7 495 969-87-68, info@zdirector.ru**