

Закупки в одной упряжке с финансами, юристами, производством и конструкторами

КОНФЕРЕНЦИЯ КВОРУМ

КАТЕРИНА ЛИСАК

QUORUM 2026 · 27 МАЯ · МОСКВА

Лисак Екатерина Фёдоровна · Директор по закупкам и логистике · ООО
«ДСТ-Урал» · Май 2026





Письмо из 2030-го. От Лисак Е.Ф.

Те, кто остался отделом

Исчезнут как класс. Их KPI отдадут финансам. Их функцию заберёт ИИ. Это не прогноз — это уже происходит.

Те, кто стал контуром

Станут вторыми лицами компаний. После собственника. Не после генерального. Разница принципиальная.

Только закупки видят всё одновременно

Деньги, риски, сроки, качество и инженерное решение. Больше никто. Ни один отдел. Ни один. Это и есть ваш актив.

Что такое «контур» — и почему без него всё рассыпается

Разомкнутый контур — диагноз

- Закупки получают заявку и не знают, почему она срочная
- Финансы узнают об авансе за три дня до срока
- КБ согласовывает поставщика, не спрашивая закупки
- Производство меняет план, не предупреждая никого

Каждый работает правильно — внутри своего кабинета.
Система в целом — не работает.

Замкнутый контур — результат

- Одна и та же цифра видна всем функциям одновременно
- Изменение в одной точке автоматически поднимает вопрос в других
- Решение принимается совместно — до сбоя, а не после

□ Контур — как электрический контур: ток идёт только тогда, когда цепь замкнута. Разрыв в одном месте — и всё гаснет.



Вас позвали на пожар. Поджигали без вас.

Аварийная закупка — не авария

Это волна от решения, принятого без вас три месяца назад. Вы — не пожарные. Вы — следствие чужой безответственности.

Три головы, ноль переводчиков

План закупок, платёжный календарь и сметная стоимость существуют в разных вселенных. Иногда — в разных этажах одного здания.

Вопрос в зал

Кто знает ССС (цикл оборотного капитала) своей компании наизусть?
(пауза) Спасибо.

Три провокационных вопроса

Поднимите руку — и вы уже на пути к трансформации. Не поднимайте — и вы тоже на пути, просто другом.

1

Производственный план
меняется чаще раза в месяц?

*Поздравляю — у вас не план. У вас
живой организм с KPI. Только KPI
никто не знает.*

2

Закупки получают потребность
позже, чем хотелось бы?

*Это называется «стратегическая
неожиданность» — когда стратегия
неожиданна для всех, включая
авторов.*

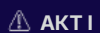
3

Юристы — последний барьер, а
не первый архитектор сделки?

*Юрист как стоп-кран — это не
юридическая защита. Это
архитектура системного опоздания.*



Добро пожаловать в реальность российского машиностроения 2026 года.



АКТ I

Пять выстрелов в колено закупкам

Разломы 2026 года

- ⊗ Если хотя бы три из пяти разломов есть в вашей компании — вы не одиноки. Если все пять — у вас не закупки, у вас отдел героического реагирования.



Симптом 1

«Срочно» стало официальным рабочим процессом

Нет времени на торг

Нет альтернатив, нет переговорной силы. Логистика дороже. Поставщик диктует условия.

+15–40% к цене

Прямые потери бюджета при каждой поздней заявке. Не разовые — системные. Каждый месяц.

Эскалация нормы

Сначала — раз в месяц. Потом — каждую неделю. Потом — официальный способ существования отдела.

⊗ Правильный вопрос: не «почему закупки не справились?», а «кто и на каком этапе создал эту срочность?» Срочность — это не форс-мажор. Это симптом нефункционирующей системы планирования.



Симптом 2



Смешение ролей конструкторов и закупок

Конструкторы взяли на себя коммерческие функции: выбор поставщика, обсуждение условий — при сохранении технической нагрузки по КД.

i Принцип: за КБ — техническая экспертиза и допуски; за закупками — единое коммерческое окно по цене, условиям, срокам и выбору поставщика.

Технический специалист

Не обязан быть переговорщиком или категорийным менеджером.

Компания проигрывает дважды

Закупка дороже, КД медленнее.

Симптом 3

Закупки vs Юристы: скорость против рисков

Закупки хотят

Подписать договор за 24 часа, потому что поставщик ждёт — и у него ещё три покупателя в очереди.

Юристы читают

Договор 47 страниц. Находят 12 замечаний. Пишут протокол разногласий. Поставщик отвечает через 3 дня с 8 контрзамечаниями. И понеслась корпоративная переписка в стиле «уважаемые коллеги»...

- ✔ Решение — не «убрать юристов из процесса». Создать стандартные рамочные условия и протокол быстрых согласований для типовых сделок. Юрист становится архитектором позиции, а не корректором орфографии.



Симптом 4

Застрали между 2х систем 1С

Ситуация

Завод полгода живёт «между двумя системами». Проект внедрения 1С:ERP идёт без владельца процесса со стороны бизнеса — только ИТ. НСИ мигрирует без чистки.

 **73% ERP-проектов в дискретном производстве не достигают целей. «Временный режим» растягивается на 12–30 месяцев.**

Горькая правда

Новая система на грязных данных — это старые ошибки с новым интерфейсом. Только теперь они красиво отображаются в дашборде.

Пока нет владельца процесса от бизнеса — 1С:ERP будет «системой для ИТ», а не инструментом управления.



Симптомы 5 и 6

КПЭ — Купи Подороже, Экстренно

Налог на отсутствие ритма

Нет дисциплины горизонтов планирования, нет общего ритма. Неопределённость производства выгружается в закупки как аварийная потребность. Аварийная закупка в среднем в 1,5–2,5 раза дороже плановой.

КД с чистой совестью

Изменение конструкторской документации не имеет для инициатора финансового следа. Конструктор меняет КД — завод переделывает договоры, возвращает документы, списывает закупленное.

❗ Решение: каждое позднее изменение КД получает денежную оценку, влияние на срок и статус на межфункциональном комитете. Бесплатных изменений больше нет. Есть дорогие — и очень дорогие.

Прайс-лист на хаос

«Хаос бесплатным не бывает. Просто никто не выставляет счёт.»

Позиция	Описание	Стоимость
Слово «СРОЧНО»	Аварийная закупка без тендера. Поставщик один — цена его.	+35–40% к плановой цене. При бюджете 1 млрд = 80 млн ₽/год налог срочности.
«Бесплатное» изменение КД	Конструктор потратил 20 минут. Завод — переделку договора, возврат товара, срочный заказ нестандарт.	394 000 ₽ за один болт М14,5. Умножьте на среднее число изменений в год.
«Временный» режим без ритма	Производство запускает в цех неоприходованный товар. НЗП не списывается. В мутной воде хорошо прятать ошибки.	Ложный дефицит в ERP. Аварийные закупки вместо плановых. Потери — системные.
«Договор на проверке»	Юрист читает 47 страниц. Протокол разногласий. Переписка «уважаемые коллеги». 9 дней.	Задержка поставки на 5 дней = +1,5–2,5× цены или срыв плана выпуска.
«У нас нет плана»	Кризис как отмазка от планирования.	При lead time 90 дней отсутствие плана = гарантированный дефицит ровно через 90 дней.

Три рычага закупок на EBITDA — которые никто не считает

У закупок больше рычагов влияния на EBITDA, чем в любом другом отделе. Нужно только сделать их видимыми — и научиться говорить об этом с собственником.

Канал	Механизм влияния	Инструмент	Потенциал
Себестоимость	Снижение цен, Value Engineering	Should-cost, VE-сессии, тендеры	8–25% от стоимости категории
Оборотный капитал	Управление запасами, CCC	S&OP/IBP, ABC-XYZ, оборачиваемость	20 млн ₽/год на каждые 100 млн запасов
Операционные потери	Ликвидация налога срочности	Forecast Accuracy, OTIF, сигнальная панель	45–90 млн ₽/год при портфеле 2 млрд

✔ Три рычага работают одновременно. Но только если закупки сидят за одним столом с финансами и производством.

Главный вывод Акта I. Неудобный.

«Ни один из этих разломов нельзя починить отделом закупок. Ни один. Не потому что вы плохо работаете. А потому что отдел — это не тот инструмент. Починить можно только контуром.»



Разомкнутый
контур

Осознание
разломов

Замкнутый
контур



АКТ II

ИИ не заменит закупщика. ИИ
разденет его до сути.

История про Василия. Категорийный менеджер. Хороший. Опытный.
Двенадцать лет в профессии. В январе ему выдали ИИ-помощник.

История про Василия: три сигнала новой управленческой реальности

Горят сроки S&OP-цикла. Василий отдаёт аналитику ИИ. За 20 минут : спрос, риски, cash flow. Логично. Убедительно. Красиво. Задача «закрыта». Но это workshop. ИИ не увидел: поставщик перегружен другим заказчиком, спецификация не заморожена, финансирование сдвинуто, юристы не согласовали механизм изменения графика.

Сигнал 1 — Имитация вместо стратегии

ИИ выдал правдоподобный слайд. Стратегии нет — есть иллюзия. Если управленческого мышления нет — ИИ создаёт видимость, что оно есть.

Сигнал 2 — Данные слиты. Может, не один раз

Никто не знает, куда попали данные компании. Корпоративные данные в публичных ИИ-инструментах — это не гипотетический риск. Это уже происходит.

Сигнал 3 — Руководитель стал узким местом

Как оценивать работу, если не можешь отличить мышление от генерации? Стандартные инструменты контроля перестали работать. Это системная проблема, не личная.

Уважаемые знатоки, внимание — вопрос:

Ваши действия на месте руководителя?
Кто виноват в этой ситуации?

Правильный ответ

Каркас, который нужен Василию — не запрет ИИ. Это система совместных решений, где мышление и данные соединяются. **Этот каркас — S&OP.**

Развилка

Что делает ИИ с вашей командой — зависит от вас

ИИ ускоряет перспективных

Категоризация , классификация заявок, автоподбор по справочнику, генерация писем, парсинг КП — рутина исчезает. Остаётся мышление, переговоры, решения.

ИИ обнажит посредственных

Если у вас в голове нет модели — почему вы выбираете именно этого поставщика, по каким критериям, с каким весом — ИИ не построит её за вас. ИИ построит вам красивый текст.

 Директор по закупкам, который не понимает, как мыслит его категорийный менеджер — скоро увидит разницу ...
Решение всегда остаётся за человеком. ИИ — это инструмент усиления, не замена мышления.



АКТ III

S&OP — не процесс. Это дисциплина согласия.

Один процесс, который сшивает все пять разломов в одну ткань. Если его нет — никакие KPI вас не спасут. Никакие RACI-матрицы. Никакие новые регламенты. Это будет административная имитация работы.

Что такое настоящий S&OP и что им не является

Что называют **S&OP**, но им не является

- Календарное мероприятие с кофе
- Взаимное перекладывание реализма
- Раздел «статус заявки» от закупок
- Meeting management с элементами надежды
- Совещание, где каждый защищает свой план

✓ Что такое настоящий **S&OP**

Это контракт между функциями: на какой объём, в какой срок, с каким запасом и с какой нагрузкой на оборотный капитал мы подписываемся.

Закупки участвуют не со статусом заявки. Закупки участвуют с правом сказать: этот план реализуем, мы подписываемся. Но также закупки имеют право сказать нет.

❗ У кого закупки участвуют в S&OP как решение, а не как раздел «статус заявки»?

Три сценария для Pre-S&OP: язык, который понимает генеральный

Закупки не приходят с проблемой — они приходят с тремя вариантами и ценой каждого

Сценарий А — Базовый (план выполним)

Условия: поставщик подтверждён, финансирование открыто, КД заморожена.

Результат: выпуск в срок, себестоимость в норме.

Цена: 0 дополнительных затрат.

Сценарий Б — Управляемый риск

Условия: поставщик под давлением, есть альтернатива с +8% к цене, нужно решение за 3 дня.

Результат: выпуск с задержкой 5 дней или перерасход 800 тыс. руб.

Цена: выбор между сроком и деньгами — решает Pre-S&OP.

Сценарий В — Критический

Условия: монополист, импортная позиция, срок поставки 90 дней, окно сборки через 45.

Результат: без решения сегодня — срыв программы.

Цена: эскалация на CEO/CFO, VAVE-сессия с конструктором, пересмотр КД.

Три сценария — это не пессимизм. Это управленческая зрелость: дать руководству выбор, а не поставить перед фактом.



IS — Индекс синхронизации: формула и уровни зрелости

Forecast Accuracy показывает, как продажи поработали с прогнозом. OTIF показывает, как поставщики поработали с вами. IS — Индекс синхронизации показывает, как вы поработали между собой. Это другой слой. И без него FA и OTIF превращаются во взаимные обвинения.

📄 Формула Индекса синхронизации :

$$IS = (\text{Выполнение по критическим позициям} / \text{План}) \times (1 - \text{доля аварийных}) \times (1 - \text{доля поставок без подтверждения})$$

$IS < 0,6$

Компания тушит пожары. S&OP есть на бумаге, нет в жизни. Уровень 1: реактивный.

$IS 0,6-0,85$

Переходный уровень. Ритм есть, управленческие решения — частично. Уровень 2–3.

$IS \geq 0,85$

Компания управляет контуром, а не реагирует на него. IBP-уровень зрелости. Целевой.

❓ Вы знаете свой IS прямо сейчас? Если нет — это первое, что стоит посчитать после этого доклада.

КПЭ отдела закупок, который не стыдно показать собственнику

КПЭ-1:

6 показателей экономии затрат — измеримый денежный результат от действий закупок. То, что видит финансовый директор.

КПЭ-2:

6 показателей избежания затрат — невидимая половина работы закупок, которую нужно сделать видимой. То, что видит собственник.



КПЭ–1: Экономия затрат (Cost Saving)

№	Показатель	Формула	Источник данных	Частота
1	Достигнутая экономия	$(\text{Базовая цена} - \text{Цена сделки}) \times \text{Объём}$	1С:ERP / реестр договоров	Ежемесячно
2	Экономия через конкурентные процедуры	$(\text{Начальная цена тендера} - \text{Цена победителя}) / \text{Начальная цена} \times 100\%$	Тендерный реестр	По итогам тендера
3	Снижение цены при повторной закупке	$(\text{Цена прошлого периода} - \text{Цена текущего}) / \text{Цена прошлого} \times 100\%$	Ценовая история в 1С	Ежеквартально
4	Экономия от консолидации объёмов	$\text{Цена единицы до консолидации} - \text{Цена после} \times \text{Совокупный объём}$	Реестр поставщиков + 1С	Ежеквартально
5	Эффект от унификации номенклатуры	$\text{Кол-во позиций до} - \text{после} \times \text{Средняя стоимость позиции}$	НСИ 1С:ERP	Раз в полгода
6	Экономия от инсорсинга / замены импорта	$(\text{Цена импортного аналога} - \text{Цена локального}) \times \text{Объём замещения}$	Реестр замещений	Ежеквартально

КПЭ–2: Избежание затрат (Cost Avoidance) — невидимая половина, которую пора показать

№	Показатель	Формула	Источник данных	Частота
7	Предотвращённые аварийные закупки	Кол-во × (Аварийная цена – Плановая цена)	Реестр + метка «срочно»	Ежемесячно
8	Снижение доли аварийных закупок	Аварийные / Портфель × 100% (цель ≤ 10%)	Реестр закупок	Еженедельно
9	Высвобождение оборотного капитала	Δ Дни запасов × Выручка / 365	Баланс + 1С:ERP	Ежемесячно
10	Предотвращённые штрафы и простои	Кол-во срывов × Стоимость часа простоя	Журнал рисков + ПДО	Ежемесячно
11	Сокращение контрактного цикла	Среднее время согласования (дни) — план vs факт	Реестр договоров + юристы	Ежемесячно
12	OTIF поставщика (%)	Поставки в срок и полном объёме / Всего × 100%	1С:ERP / WMS	Еженедельно

Сквозные KPI — единственный способ остановить войну отделов

Финансы хотят

Сократить бюджет. Уменьшить запасы. Увеличить DPO.

Производство хочет

100% плана. Запас на 3 месяца вперёд. Никаких дефицитов.

Закупки хотят

Сроки. Плановые заявки. Чистые данные. Нормальный SLA юристов.

❏ Все правы — и все мешают друг другу. Когда все смотрят на один показатель — исчезают поводы для войны. Появляется общий враг: неэффективность.



Совместные KPI: матрица ответственности, за которую подписываются все

KPI	Что измеряет	Владелец	Соответчики	Цель
Обеспеченность производства (%)	Доля позиций, поставленных в срок к дате запуска	Закупки	Планирование, Производство	≥ 95%
Доля срочных заявок (%)	Заявки с лид-таймом менее норматива	Планирование	Закупки, КБ	≤ 10%
DIO — дни запасов	Оборачиваемость складских запасов	Финансы	Закупки, Производство	По категории
OTIF поставщика (%)	On Time In Full — точность поставки	Закупки	Поставщик	≥ 90%
Готовность КД к дате закупки (%)	КД передана в закупки в срок	КБ	Закупки	≥ 90%
SLA юридического согласования	Среднее время согласования договора	Юристы	Закупки	Тип 1: 2 дня / Тип 2: 5 дней
Цена срочности (₽/мес.)	Переплата по срочным vs плановые	Закупки	Планирование, Производство	−20% кв/кв

Акт 5. Инструменты, которые не любят теорию

<https://disk.yandex.ru/d/d3bZJQabsH5Mbw>



Пять, с которых стоит начать в понедельник

1

Паспорт **S&OP**–недели
60 мин, 10–15 кейсов, один
ответственный, один срок

2

Карта критических позиций
(ABC/XYZ)

Топ-30 по стоимости, сроку,
дефицитности

3

Сигнальная панель раннего
предупреждения

7–10 сигналов с порогом
эскалации

4

Матрица договорных рисков

Последние 20 договоров на 3–4 уровня риска с
вилками

5

Панель показателей

4–6 метрик: обеспеченность критических, доля
аварийных, IS, cash flow

Инструменты 1–5: Фундамент

№	Инструмент	Ценность	Быстрый старт	Типичная ошибка
1	Карта критических позиций (ABC/XYZ)	Фокус на 20–50 позициях, держащих выпуск и деньги	Топ-30 по стоимости, сроку и дефицитности → AX/AY/AZ/CZ в Excel	Классифицировать весь справочник и утонуть в чистке данных
2	Паспорт S&OP недели (Weekly Review)	60 минут, 10–15 кейсов, владелец и срок	Понедельник 09:00: 10 горящих позиций — дата, поставщик, договор, оплата, риск, решение	Пересказ статусов без решения и дедлайна
3	Should-cost и TCO калькулятор	Перевод переговоров в язык стоимости владения и маржи	Одна объёмная категория, 3–5 позиций для чернового should-cost	Строить идеальную модель на недоступных данных
4	Матрица договорных рисков	Ускоряет сделки, разделяя шаблон и эскалацию	С юристами разобрать 20 последних договоров на 3–4 уровня риска	Пытаться создать «идеальный договор для всех случаев»
5	Signal Set	Поднимает проблему на триггере, а не после срыва	Задать 7–10 триггеров: от неподтверждённой отгрузки до OTIF < 80%	Список без порога эскалации и владельца реакции

Инструменты 6–10: Надстройка

№	Инструмент	Ценность	Быстрый старт	Типичная ошибка
6	VAVE	Даёт эффект там, где цена — следствие конструкции	5 дорогих позиций → VAVE-сессия с конструкторами на 2 часа	Общие разговоры без узла и денежного эффекта
7	KPI-дашборд	Переводит закупки в язык выпуска, маржи и cash flow	4 KPI: обеспеченность критичных, доля аварийных, OTIF, cash impact	Запускать 15–20 метрик сразу и утонуть в данных
8	Матрица Governance	Снимает зависание решений через 40/40/20	Развести полномочия по уровням: закупки / weekly / top	Оставить полномочия на бумаге без срока решения
9	Язык диалога с функциями	Поднимает вес закупок через сценарии и цену решения	Переписать 3 типовых диалога по формуле «сценарий – деньги – срок – выбор»	Жаловаться без цифры и без варианта
10	Индикатор зрелости закупок	Даёт self-audit и показывает системность проблемы	Чек-лист 10 вопросов на узкой группе топов	Делать диагноз без 90-дневного плана



AKT VI

Новые инструменты 2026

Пять инструментов, которых в прошлом году ещё не было

Пять современных инструментов 1–3



Автономные ИИ-агенты

Оркестр из 5–7 узких агентов:
чувствительность к спросу, риски
поставщика, агент-юрист, целевая
цена, денежный поток. Правило:
агенту — всё, кроме права подписи



Цифровой двойник цепочки поставок

Три сценария на квартал вперёд за
40 секунд. Превращает «давайте
подумаем» в «у нас три цифры —
выбираем»



Когнитивная категорийная стратегия

Рыночные индексы, концентрация
поставщиков, прогноз курса, три
сценария — за 2 часа. Раньше
писали 3 недели и никто не читал

Инструменты 4–5: юристы и себестоимость

ИИ-помощник для юристов

Проверяет договор по 14 точкам риска за 4 минуты. Цикл подписания: с 9 дней до 36 часов.

Юрист теперь — архитектор позиции, а не корректор

Графовая модель себестоимости

Меняется цена никеля на LME →
пересчитываются все позиции с никелем
автоматически.

На переговорах: «у вас на 11% выше
экономической модели, при этом ваш
ключевой металл подешевел на 6%»



✓ 2026 — не про то, что закупщика заменит ИИ. Про то, что закупщика с этими инструментами не заменит никто.

АКТ VII

ССС – цикл конвертации денег: единственный язык, на котором говорит собственник

«Большинство директоров по закупкам разговаривают с собственником на языке закупок. "Снизили цену на 8%". "Провели тендер". "Сменили поставщика". Собственник кивает. И в следующем квартале урезает ваш бюджет. Потому что вы говорите с ним не на его языке.»



ССС — единственный язык, на котором говорит собственник

Закупщик говорит: «У нас срочные заявки и переплата».

Собственник слышит: «Проблемы в закупках».

Закупщик говорит: «Наш СССР вырос с 47 до 68 дней — мы заморозили 21 млн рублей в запасах». Собственник слышит: «**Это мои деньги**».

Что измеряет СССР

ССС — Cash Conversion Cycle, цикл конвертации денег — это метрика, которая переводит операционный хаос в язык оборотного капитала. Сколько дней деньги компании «заморожены» в операционном цикле — от момента оплаты поставщику до момента получения денег от покупателя. Чем меньше СССР — тем меньше денег нужно «занимать у себя» для работы бизнеса.

Формула СССР

$$ССС = DIO + DSO - DPO$$

Роль закупок в СССР: Закупки напрямую управляют двумя из трёх компонентов СССР: **DIO** (запасы) и **DPO** (отсрочка платежа поставщику). Это не вспомогательная функция — это рычаг оборотного капитала.

При выручке 1 млрд руб. и СССР 60 дней в операционном цикле заморожено

~164 млн

рублей

DIO: как закупки замораживают деньги в запасах

DIO — Days Inventory Outstanding — это зеркало качества закупочного планирования. Высокий DIO — это не «запас прочности». Это замороженные деньги собственника.

ПРИМЕР РАСЧЁТА

📄 Запасы 50 млн руб., себестоимость 300 млн руб./год
 $DIO = (50 \div 300) \times 365 = 61$ день

Что раздувает DIO в промышленности

- Срочные закупки «с запасом» — купили 100 единиц вместо 40
- НЗП, которое не списывается месяцами (кейс ДСТ-Урал)
- Дублирующие заказы из-за недоверия к данным ERP
- Отсутствие ABC-анализа: категория С закупается как категория А

Что снижает DIO

- Переход от реактивных к плановым закупкам (−23 позиции из срочных → снижение страховых запасов)
- Дисциплина списания НЗП и брака — реальные остатки в ERP
- Совместное планирование с производством: покупаем под подтверждённый план
- Категорийный подход: разные нормы запаса для А, В, С позиций

Связь с CCC

Снижение DIO на 10 дней при себестоимости 300 млн руб./год = высвобождение **~8,2 млн рублей** оборотного капитала. Без кредита. Без инвестиций.

Новая роль директора по закупкам



5 компетенций директора по закупкам 2026

Читать финансовую модель

Находить точки влияния закупок на EBITDA, оборотный капитал и cash flow компании

Говорить о цене решения

Вести диалог с конструктором о стоимости технического решения в рублях и в рисках

Объяснять стоимость срочности

Переводить производственнику цену аварийности в управленческие потери

Строить S&OP-ритм

Создавать систему коротких совместных решений, а не просто организовывать совещания

Использовать ИИ как инструмент

Применять ИИ для усиления управленческого мышления, не как его замену

Спасибо

Екатерина Лисак

Директор по закупкам и логистике · ДСТ-Урал · 20 лет в профессии

Конференция по закупкам 2026

Ключевые темы: CCC · 7 инсайтов · S&OP на практике · 12 решений на понедельник

Закупочная функция — это не отдел, который покупает. Это функция, которая управляет деньгами компании раньше, чем это делают финансы. В 2026 году у нас есть выбор: осознать это и действовать — или уступить место тем, кто осознал.

CCC

S&OP

EBITDA

EARLY SOURCING

VALUE ENGINEERING