

Содержание

От автора	6
-----------------	---

Часть 1

МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ЗАКУПОК

01	Зачем нужны закупки?	10
02	История закупочной деятельности	21
03	Современные вызовы в закупках	27
04	Роль и значение отдела закупок	33
05	Операционные и стратегические закупки	43
06	Этапы закупочного процесса	49
07	Закупочная стратегия	55
08	Оптимизация закупочной деятельности	65
09	Как осуществить трансформацию закупок?	70
10	Основы закупочной политики	77
11	Уровень зрелости закупочной функции	88
12	Что такое прямые закупки?	95

13	Что такое непрямые закупки?.....	99
14	Проблема несанкционированных закупок	102
15	Портрет идеального закупщика	107
16	Современный директор по закупкам	115
17	Типы закупщиков	124
18	Закупки в сфере технического обслуживания и ремонта (ТОиР).....	130
19	Мошенничество в закупках	138
20	Государственные и коммерческие закупки	151
21	Закупки у единственного поставщика.....	159
22	Совокупная стоимость владения в закупках.....	167

Часть 2

СОВРЕМЕННЫЕ МЕТОДЫ И ПРАКТИКИ УПРАВЛЕНИЯ ЗАКУПКАМИ

23	Централизованная модель закупок	174
24	Децентрализованная модель закупок.....	183
25	Как управлять закупочной командой?	190
26	Управление рисками в закупках.....	193
27	Роль отчетности в закупках.....	203
28	Управление контрактами в закупках.....	207

29	Роль доверия в закупочной деятельности.....	215
30	Управление поставщиками от А до Я.....	219
31	Высшее руководство и отдел закупок.....	248
32	Управление «хвостовыми затратами» в закупках....	251
33	Преимущества категорийного менеджмента.....	261
34	Управление расходами в закупках.....	271
35	Ключевые показатели эффективности в закупках..	275
36	Внутренние заказчики и отдел закупок.....	288
37	Как подготовиться к переговорам с поставщиком.....	292
38	Технологии в закупочной деятельности.....	296
39	Финансы и закупки.....	307
40	Применение концепции Agile в закупках.....	311
41	Заблуждения закупщиков на переговорах с поставщиками.....	315
42	Матрица Кралича в закупках.....	320
43	Модель «Бережливые закупки».....	329
44	SWOT-анализ в закупках.....	335
45	Аудит закупочной деятельности.....	339
	Заключение.....	347

От автора

Дорогие читатели!

У вас в руках книга «PROзакупки: Полный курс для предпринимателей».

Это радует и вдохновляет, так как свидетельствует о расширении круга моих единомышленников — профессиональных закупщиков и предпринимателей, для которых закупки — профессия настоящего и будущего. Выражая свои чувства и мысли о закупочной деятельности максимально емко, скажу, что закупки всегда важны и безотлагательны, закупки могут быть интересны и увлекательны, закупки должны быть рациональны и прибыльны.

Опыт работы в сфере закупок позволяет мне говорить о том, что на протяжении всей истории развития коммерческой деятельности закупочная функция была в значительной мере недооценена, ей отводилась второстепенная роль в корпоративной стратегии компаний. Но пришло время перемен. Мнение об отделе закупок как о «всеобщем зле», как и эпоха пассивных исполнителей закупочных заявок, ушло в прошлое.

В связи с кардинальным изменением статуса закупки превратились из простого отдела снабжения в ключевую бизнес-структуру компании. Современные отделы закупок создают ценность, внедряют инновационные решения и строят стратегические партнерские отношения как внутри компаний, так и за их пределами.

Считаю важным с самого начала быть откровенным с вами, поэтому хочу рассказать, в чем для меня состоит привлекательность закупок как профессии, чтобы, читая тему за темой, вы могли проследить ход моих мыслей и прийти к собственному заключению о возможностях закупочной деятельности.

Во-первых, закупки лишены монотонности, они предполагают новые задачи, новую ответственность, новые вызовы, новое общение, новые профессиональные открытия и свершения. Каждый новый день в закупках не похож на предыдущий. Закупки — для тех, кто хочет почувствовать энергию и динамику рабочих будней.

Во-вторых, закупки развивают профессиональные навыки — умение вести переговоры и стратегическое мышление, лидерские качества и эффективное общение, понимание функционирования мировых рынков и инновационное мышление, прогнозирование изменений и управление рисками, творческий подход и навык внутреннего сотрудничества. Без сомнений, закупочная деятельность становится престижной интеллектуальной профессией.

В-третьих, закупки — новое конкурентное преимущество, они встают в один ряд с ключевыми бизнес-функциями компании. Создание стоимости больше не связано исключительно с производственным процессом. В современном деловом мире создание стоимости зависит от эффективного управления цепочками поставок, что позволяет компаниям при низких затратах производить качественную продукцию и быстро выводить ее на рынок. От профессионализма и креативности закупочной команды зависит успех работы всей системы снабжения, а значит, и рационализация расходных статей бюджета для достижения корпоративных целей. Все это говорит об огромной ответственности и доверии руководства к закупочному блоку. Эту тенденцию подтверждает факт увеличения числа директоров по закупкам, которые входят в состав высшего руководства многих компаний.

И еще один аргумент в пользу закупок для тех, кто еще скептически относится к выбору карьеры в закупочной деятельности. Закупки примечательны тем, что это профессия мирового масштаба. Базовые правила везде одинаковые, и если ваши компетенции и экспертиза позволяют вам быть эффективным профессиональным закупщиком в одной компании, на одном континенте, то вы будете так же успешны в любой другой компании, в любой точке мира. Хочу подчеркнуть, что современные эффективные закупки требуют прихода в профессию высококвалифицированных

закупщиков — универсалов, знающих свое дело в теории и на практике. К сожалению, длительная недооценка потенциала закупочного направления привела к резкому дефициту профессионалов, а вместе с этим и к острой нехватке профессиональной литературы, учебных пособий по закупочной деятельности для подготовки таких специалистов.

Поэтому и возникла идея написать эту книгу — настольное пособие для действующих закупщиков и прогрессивных предпринимателей, которое поможет погрузиться в суть закупочной профессии и пройти вместе путь от теоретических азов к практическим ноу-хау.

Работа в закупках — для ответственных, ищущих людей, готовых принимать современные вызовы и находить эффективные нестандартные решения. Если вы — фанаты своего дела, если хотите развиваться, достигать, управлять, зарабатывать, рационализировать, приобретать, помогать, сотрудничать, общаться, путешествовать, если все это вписывается в ваше представление о желаемой профессии, то закупки — для вас!

Надеюсь, что по мере прочтения этой книги вы разделите мои взгляды и сможете найти подсказки для своей собственной истории успеха в закупках!

Желаю вам легкого и полезного чтения!

ЧАСТЬ 1

Методологические основы закупок

01 Зачем нужны закупки?



Успешный бизнес
нельзя представить без
эффективных закупок.

На протяжении десятилетий российские и международные компании делали ставку на эффективность операционной деятельности, выраженной главным образом в постоянном повышении квалификации различных бизнес-подразделений. Такой традиционный метод ведения бизнеса оправдывал себя, поскольку развивалась международная торговля, появлялись новые рынки сбыта, сложилась разветвленная сеть логических маршрутов, отсутствовали серьезные финансовые, экономические и транспортные риски. Но влияние мировой пандемии, возникшей в 2019 г., и рост военно-политической нестабильности в мире оказали значительное влияние на корпоративную деятельность. Ведущие компании России и мира столкнулись с новыми проблемами, которые привели

к ухудшению корпоративной устойчивости и существенному снижению прибыли.

В текущих условиях назрела необходимость кардинального пересмотра основополагающих принципов функционирования деловой активности компаний, что подразумевает изменение мышления относительно роли и значения закупочной деятельности. Вопреки распространенному мнению закупки аналогичны административной или хозяйственной работе; специалисты по закупкам, обладая определенным набором качеств и навыков, способны внести значительный вклад в долгосрочный успех компании. И здесь возникает часто задаваемый вопрос: зачем компании нужны эффективные закупки, осуществляемые квалифицированным и наделенным конкретными снабженческими функциями персоналом?

| 1. Закупки создают ценность для компании

Успешные закупщики не осуществляют закупочной деятельности, опираясь только на фактор цены при принятии решения. Цена лишь один из компонентов затрат в рамках совокупной стоимости владения. Закупки создают ценность, если при разумной цене отдел закупок получает товар или услугу с низкой совокупной стоимостью владения.

| 2. Закупки обеспечивают непрерывный доступ к внешним ресурсам

Современная закупочная команда выполняет обязанности, выходящие за рамки стандартных задач. Закупщики расширили свои полномочия, предлагая компании не только классическое приобретение товаров и услуг. В зону их ответственности входят методы обеспечения компании оптимальным количеством товаров и сырья, такие как консигнация, интегрированные поставки, метод «точно в срок» и гарантированные запасы, хранящиеся у поставщика. Благодаря разнообразным и гибким условиям работы с поставщиками отдел закупок защищает компанию от сбоев производственного цикла, тем самым укрепляя доверие конечных заказчиков.

3. Закупки обеспечивают надлежащее качество

Несмотря на наличие в компаниях отдела качества и контроля, сотрудникам отдела закупок в настоящее время отведена важная роль в обеспечении товаров и услуг высокого качества. Как правило, первый шаг в этом направлении делается на этапе поиска, оценки и отбора подходящего поставщика. Современный закупщик проверяет производственные площадки, проводит технический аудит и выносит решение по дальнейшему сотрудничеству с потенциальным партнером. Квалифицированный анализ отдельно взятого поставщика со стороны закупочного блока может принести экономическую выгоду и избавить компанию от лишних трат.

4. Закупки влияют на приобретение товаров в нужном количестве

Как было сказано выше, отдел закупок обеспечивает доступ к ресурсам, взаимодействуя с поставщиками. Однако главная задача заключается в том, чтобы приобретать товары и сырье в достаточном количестве, не допуская затоваривания и устаревания складских запасов. Современная система снабжения настраивается таким образом, чтобы покупаемая продукция расходовалась строго по заранее согласованным производственным планам. Более того, в настоящее время именно закупщики рассчитывают текущие потребности компании, опираясь на аналитику и статистику прошлых лет. Точность полученных данных ведет к оптимизации товарных запасов и сокращает время выполнения заказов в компании.

5. Закупки определяют гарантийный срок товаров

Специалисты по закупкам не только обеспечивают удовлетворение необходимых потребностей, но и отслеживают гарантийный срок товаров. Эффективный отдел закупок сосредоточивается на затратах на протяжении жизненного

цикла закупаемой продукции. Способность обеспечить низкий уровень затрат при эксплуатации оборудования — стратегическое преимущество и отличает профессионала от сотрудника, занимающегося время от времени закупочной деятельностью.

6. Закупки обеспечивают привлекательные условия оплаты

Стоимость денег в нашей стране всегда вызывает озабоченность. Особенно остро это ощущается в кризисное время, когда процентные ставки растут и поставщики стремятся к предоплате. Отдел закупок улучшает движение денежных средств, договариваясь о более длительных условиях оплаты. Они обучаются специальным методам экономии, например ведут переговоры или занимаются поиском подходящего поставщика в качестве альтернативы. Отсутствие должной закупочной функции обрекает коммерческую организацию на неоптимальные условия, которые, как показывает практика, сохраняются многие годы в ущерб эффективности компании.

7. Закупки участвуют в привлечении инноваций

Несмотря на то что многие производственные компании состоят из технических и инженерных отделов, именно отдел закупок способен оперативно привлечь в компанию высокотехнологичных поставщиков и получить значительное преимущество перед конкурентами при помощи совместных разработок и глубокой коллаборации.

8. Закупки гарантируют надлежащее управление поставщиками

Ожидания ваших внутренних клиентов (коллег) и внешних заказчиков зависят во многом от грамотного управления поставщиками. Плодотворное сотрудничество с поставщиками возможно, если подобными вопросами занимается

специально обученная группа людей в лице отдела закупок. Команда закупщиков обеспечивает развитие взаимовыгодных отношений. Такой профессиональный подход сокращает длительные операционные трудности, часто возникающие из-за информационной недоступности или отсутствия своевременной поддержки поставщиков. Они могут стать причиной подрыва доверия к компании со стороны внешних заказчиков.

| 9. Закупки управляют рисками

Система снабжения — одна из наиболее чувствительных областей в деловой среде. Она подвержена разного рода рискам. Подготовленная закупочная команда способна минимизировать риски, применяя прогнозную аналитику и управляя поставщиками в соответствии с закупочной стратегией. Оценка рыночных факторов и явлений дает возможность закупкам как функции спрогнозировать возможные сценарии развития ситуации и при необходимости принять превентивные меры по предотвращению сбоев в цепочке поставок.

| 10. Закупки влияют на финансовую стабильность

Неплатежеспособность поставщика может оказать негативное влияние на компанию. Высокопрофессиональный отдел закупок способен предотвратить такое развитие событий, поскольку в зону его компетенций входит анализ финансового состояния предполагаемых поставщиков. Оценка финансовой отчетности партнера может подтолкнуть закупщика к решению отказаться от сомнительной сделки при появлении риска срыва поставок от недобросовестного поставщика.

| 11. Закупки постоянно совершенствуются

Как бы странно это ни звучало, но отдел закупок обязан идти в ногу со временем, поскольку необходимо постоянно искать новые способы доставки товаров, новых надежных

поставщиков с высокими стандартами качества, стремящихся к глубокой кооперации. Конкуренция на рынке диктует свои условия, и отдел закупок способен воплотить в жизнь самые смелые начинания компании. Закупочная команда дает возможность раскрыть потенциал поставщиков, усилив тем самым конкурентоспособность организации. Этот успешный путь становится возможным только в случае непрерывного развития и повышения квалификации сотрудников отдела закупок.

12. Закупки определяют выгодные договорные условия

Бизнес часто ошибается, поскольку стремится взобраться на вершину Олимпа, забывая о закупках и пренебрегая таким важным элементом, как договорная часть. Ослепленное успехом и опьяненное предстоящей выручкой, высшее руководство компании не понимает, что согласованные в письменном виде выгодные коммерческие условия, полученные отделом закупок от поставщиков в ходе переговоров, могут всерьез укрепить позиции компании и повысить доверие заказчиков. В противном случае несоблюдение условий, отсутствие должной ответственности и игнорирование рисков со стороны поставщиков могут привести к ухудшению отношений компании с заказчиком и обесценить финансовое значение будущей выручки.

13. Закупки — носитель безупречной репутации

Отдел снабжения ранее часто воспринимался как вспомогательная служба, находящаяся на задворках корпоративной иерархии. Кроме того, нечистоплотность некоторых закупщиков только усиливала негативное отношение со стороны внутренних заказчиков к закупочной деятельности. Такое положение вещей осложняло стратегическое развитие закупок как важной функции, способной принести экономические выгоды компании. Тем не менее, несмотря на устоявшиеся стереотипы, смена поколений и стремление к высшему руководству и повышению устойчивости открыли возможности для

современных закупок — они вышли за рамки партии второй скрипки в оркестре. Закупки как функция созрели для роли лидера общественного мнения, формирующего позитивные тренды в области имиджа и корпоративной культуры. Закупки стали отвечать за развитие бренда компании, управляя поставщиками и создавая образ неподкупности и прозрачности.

14. Закупки обеспечивают сохранность процессов и процедур

Мы часто слышим, что преемственность традиций способствует накоплению опыта и гарантирует компании устойчивость развития. Закупочная деятельность — не исключение. Преемственность в закупках защищает организацию от тотального хаоса и операционной разрозненности во всей цепочке поставок. Как показывает практика, даже при смене топ-менеджмента в современных компаниях закупочная команда с высокой степенью зрелости способна сохранить рычаги управления и преемственность успешных закупочных процессов и процедур. Кадровые перестановки не должны оказывать влияние на приобретение отделом закупок стратегически важных товаров и услуг для бизнеса.

15. Закупки ориентированы на гибкость

В условиях неопределенности и роста международной напряженности закупочная деятельность в режиме реального времени демонстрирует невероятную гибкость при принятии решений. Именно закупки как функция способны в кратчайшие сроки переформатировать отношения с поставщиками, быстро адаптироваться в сложившейся ситуации, извлечь экономическую пользу и найти возможности для сохранения функционирования бизнеса. Например, временный отказ компании от конкурентных торгов для закупки дефицитного сырья может не только ускорить выполнение заказа, но и спасти организацию от разорения и ликвидации. Адаптивность и гибкость отдела закупок могут стать серьезным преимуществом, которым часто пренебрегают.

16. Закупки способствуют увеличению прибыли

В конкурентной бизнес-среде многие организации направляют существенную часть прибыли на развитие и обучение персонала отдела продаж, поскольку их руководители искренне полагают, что лучший способ увеличить прибыль — сосредоточиться на получении дохода. Делать ставку исключительно на отдел продаж — традиционная ошибка большинства компаний в России. Такое одностороннее мышление отодвигает на второй план другие важные бизнес-процессы компаний, подвергая себя огромному риску — значительно отстать от конкурентов, потерять рыночные позиции и выручку. В связи с этим закупки как стратегическая функция играют решающую роль в бизнесе, поскольку они не противостоят основному принципу отдела продаж — получению прибыли, а, наоборот, активно участвуют в росте дохода компании.

Эффективная закупочная команда обеспечивает бесперебойность поставок, привлекательные закупочные цены с низкой совокупной стоимостью владения, необходимый уровень товарных запасов, приток новых технологий в рамках совместного и долгосрочного взаимодействия с поставщиками, контроль и прозрачность расходов. Маржинальность бизнеса всецело зависит от зрелости закупочной функции, и пренебрежение этим фактором может стать серьезным препятствием на пути к желаемому устойчивому успеху компании.

17. Закупки обеспечивают соблюдение высоких корпоративных стандартов

Профессиональная закупочная команда обучена оценивать жизнеспособность поставщиков, определять альтернативы и находить наилучший из возможных вариантов. Возложенная на отдел закупок функция — своевременно приобретать товары и услуги — позволяет различным бизнес-подразделениям сосредоточиться на непосредственных обязанностях, повышая производительность труда и обеспечивая высокие корпоративные стандарты.

18. Закупки обеспечивают надлежащую централизацию закупочной деятельности

Стремление компаний максимально эффективно использовать ресурсы своего бюджета абсолютно логично. Отдел закупок способен успешно это реализовать за счет централизации снабжения. Возможно, не все до конца понимают, но отсутствие единого контактного лица в сфере закупок часто приводило к случаям, когда поставщик предоставлял абсолютно разные коммерческие условия и цены бизнес-подразделениям одной и той же компании. Закупки как функция обеспечивают централизованный надзор и приносят огромную пользу от увеличения покупательной способности организации.

19. Закупки как функция обеспечивают партнерство

На фоне непрекращающихся кризисных явлений закупки, как бы громко это ни звучало, проявляют проактивность и интерес к глубокому партнерству внутри компании. Эффективный отдел закупок способен инициировать создание системы структурированного взаимодействия с каждым отделом, чтобы подробно и открыто делиться конкретными проблемами и ожиданиями. Кроме того, закупочная команда сотрудничает с финансовой службой для улучшения процедур утверждения и мониторинга заявок на закупку, направленных на контроль расходов. Таким образом, в компании создается благоприятный фон, нацеленный на продуктивную коллективную работу и профессиональный рабочий процесс.

20. Закупки как функция выполняют образовательную роль

Существует клише в отношении потенциала закупочной деятельности, обусловленное, например, мнением, что закупки тормозят развитие материально-технического обеспечения и замедляют внедрение инновационных идей.

Экономический спад и геополитическая напряженность изменили это негативное восприятие. Поиск творческих решений и принятие нестандартных решений, опирающихся на анализ данных и управленческих алгоритмов, способствовали значительному улучшению закупочных процессов. Внутренние заказчики компании начинают извлекать выгоду от структурированного подхода в сфере закупок, поскольку оптимально определено разделение работы в компании, например на производство и закупочный процесс.

Для успешной реализации перечисленных выше функций любой компании ее бизнес-подразделениям необходимо избавиться от некоторых ошибочных заблуждений о закупках.

- **Заблуждение 1.** Закупки — это снижение цен.
- **Заблуждение 2.** Закупки — это давление на поставщиков для защиты своих интересов.
- **Заблуждение 3.** Закупки своей неповоротливостью тормозят развитие коммерческих отделов.
- **Заблуждение 4.** Закупки не приносят никакой коммерческой и корпоративной пользы.
- **Заблуждение 5.** Закупки — это вспомогательная функция, единственной обязанностью которой является своевременное выполнение заявок на закупку.

Ведущие компании стали отказываться от парадигмы, в которой закупкам отводилась традиционная роль. Под этим подразумевалось, что отдел закупок вел бесконечную «борьбу за маржу» с поставщиками, в результате которой одни участники выигрывали, а другие — проигрывали (особенно актуально для тех компаний, которые обладали слабой рыночной властью). В долгосрочной перспективе битва за стоимость истощала ресурсы отдела закупок и ослабляла рыночные позиции коммерческой организации.

Более того, в нынешних непростых экономических условиях компании с развитой закупочной функцией осознали, что эффективность как базовый показатель жизнедеятельности неотделима от устойчивости. Это обусловлено тем, что устойчивость как элемент в организации обладает уникальными свойствами, способными организовать стабильную

корпоративную систему, выдержать внешние потрясения, распределить нагрузку и динамично расти. Закупки могут стать центральным элементом корпоративной стратегии обеспечения устойчивости. Наделенная широкими полномочиями высокопрофессиональная закупочная команда может создать совершенно новую культуру закупок, объединяя риски и разделяя ценности со стратегически важными поставщиками и партнерами. С одной стороны, международная нестабильность еще раз доказала, что долгосрочные деловые отношения, построенные на общих ценностях, намного устойчивее, чем те, которые строятся исключительно на ценообразовании и эффективности транзакций. С другой стороны, построение устойчивых деловых отношений требует предварительной подготовки, должной компетенции и отказа от шаблонов со стороны не только отдела закупок, но и высшего руководства компании.

Очевидно, что превращение отдела закупок в делового стратегического партнера — для многих компаний вопрос сегодняшней повестки дня, поскольку в условиях нехватки ресурсов и растущих рисков необходимы новые способы развития бизнеса. Некоторые коммерческие организации в России изменили свое мышление и признали стратегическое значение закупок. Эти позитивные преобразования привели к тому, что в состав высшего руководства или совета директоров все чаще входит должность директора по закупкам. Такая деловая прозорливость позволяет компаниям в полной мере воспользоваться стратегическими преимуществами, предлагаемыми закупками, сформировать соответствующую реалиям дня бизнес-стратегию, обеспечить длительную устойчивость и финансовую прочность.

02 История закупочной деятельности



Зародившись как функция во времена постройки древнеегипетских пирамид, закупки пришли в хозяйственную деятельность человека всерьез и надолго.

Благодаря накопленному опыту компании становятся конкурентоспособнее, эффективнее и устойчивее, а уроки прошлого стимулируют успешные организации принимать меры по усовершенствованию корпоративного управления. История закупочной деятельности тесно связана как с историей развития государства, так и с историей успеха отдельной взятой организации или компании. Потребность в приобретении товаров и услуг существовала с тех пор, как появилось человечество.

Первая закупочная деятельность была зафиксирована в Древнем Египте еще в 3000 г. до н.э., во время строительства пирамид. Египтяне пользовались услугами

писцов — привилегированного класса древнеегипетского общества, обладающего широкими познаниями в арифметике и грамоте*. Местные писцы управляли поставками при строительстве пирамид, они играли важную роль, записывая потребности в материалах и человеческих ресурсах на свитках папируса, и тем самым отслеживали все заказы и закупочный процесс в целом. Несмотря на существенное значение в управлении поставками, авторитет и влияние людей, вовлеченных в закупки, были незначительными, поскольку закупочной деятельности в процессе выполнения работ отводилась вспомогательная функция.

Большее значение закупки начали приобретать во время промышленной революции, в период массового перехода от ручного труда к машинному, от мануфактуры — к фабрике. В ведущих государствах это произошло в XVIII–XIX вв. В это время возникла потребность в ресурсах для производства продукции, вследствие чего заводы и фабрики стали нанимать людей, хорошо разбирающихся в сырье и материалах. Они обладали необходимой экспертизой в сфере транспортировки и доставки товаров.

Стремительное развитие горнодобывающей промышленности и железнодорожной отрасли внесло свой вклад в закупочную деятельность, обретающую признаки самостоятельного направления с определенным набором функций. К концу XIX в. многие компании — владельцы железных дорог начали присваивать закупочному направлению статус отдела, называя его службой снабжения. Несмотря на то что на стыке XIX и XX вв. закупки редко использовались как отдельный отдел, Первая и Вторая мировые войны подняли закупочную функцию на новый уровень. Увеличилась стратегическая роль закупок из-за важности получения сырья, материалов и услуг, необходимых для поддержания производственных мощностей заводов и фабрик. Стоит отметить, что военные действия часто становились движущей силой не только формализации закупок, но и логистики, являющейся неотъемлемой частью цепочки поставок.

* https://ru.m.wikipedia.org/wiki/Писцы_Древнего_Египта

Конец ознакомительного фрагмента.

Приобрести книгу можно

в интернет-магазине

«Электронный универс»

e-Univers.ru