Закупки 2026

Аналитический обзор для руководителей

Искусственный интеллект, цифровизация, оркестрация процессов и управление рисками



Comindware®

comindware.ru

Предисловие

Этот отчёт The Hackett Group, подготовленный в партнёрстве с GEP, основан на интервью с руководителями закупочных подразделений. Документ анализирует, как закупочная функция будет меняться в ближайшие пять лет под влиянием цифровизации и технологий на базе искусственного интеллекта, а также какие факторы успеха, инвестиции и подходы используют лидеры закупок, чтобы подготовить свои команды к работе в новых условиях.

The Hackett Group — консалтинговая и аналитическая компания, специализирующаяся на стратегическом консультировании и работе с топ-менеджментом. Её рекомендации основаны на собственной базе бенчмарков, которая охватывает 97% компаний индекса Dow Jones Industrials, 90% компаний Fortune 100, 68% — DAX 40 и 53% — FTSE 100.

GEP — американская компания, специализирующаяся на решениях для управления закупками и цепочками поставок. Ее бизнес объединяет три направления: программные продукты, консалтинг и управляемые сервисы. Штаб-квартира расположена в Нью-Джерси; офисы и операционные центры — в Европе, Азии, Африке и Америках.

Локализация подготовлена **Comindware** — российской компанией с историей более 15 лет, присутствующей на глобальном рынке, разработчиком Comindware Управление закупками — продукта на базе low-code BPM-платформы для автоматизации закупочной деятельности от формирования потребностей и проведения закупочных процедур до управления поставщиками, договорами и аналитики расходов. Решение поддерживает сквозные процессы управления закупками и может быть адаптировано к регламентам конкретной компании с помощью low-code инструментов без длительной разработки.

Об отчёте

Контекст и методология

Как ожидается, в ближайшие пять лет наибольшее влияние на то, как будет осуществляться закупочная деятельность, окажут технологии на базе искусственного интеллекта, переход к цифровым и автономным решениям, меняющийся профиль компетенций специалистов и трансформация самой закупочной функции.

Эти тенденции потребуют от закупочных подразделений максимально эффективного использования инвестиций в технологии на базе ИИ, развития более глубоких навыков и экспертизы закупочной команды, а также пересмотра операционной модели, чтобы формировать высокоэффективные команды, способные закрывать более широкий круг задач и приносить больше пользы бизнесу.

В отчёте представлены выводы, сделанные непосредственно на основе интервью, проведённых с руководителями закупочных подразделений, о факторах успеха, болевых точках, инвестициях и подходах, которые они используют, чтобы вести свои закупочные команды в будущее.

В частности, в отчёте рассматриваются следующие вопросы:

- Как руководители закупочных подразделений меняют свои операционные модели, чтобы повышать эффективность работы и точнее достигать бизнес-целей?
- Какие передовые технологии, включая агентный ИИ, внедряются в S2P-ландшафт (от поиска поставщика до оплаты)?
- Как решения для оркестрации закупок используются для совершенствования S2P-процессов и улучшения опыта внутренних заказчиков и поставщиков?
- Какие тактики применяются для снижения операционных рисков и рисков в цепочках поставок?
- Как эволюционирует стратегия управления категориями в эпоху ИИ?

Профиль респондентов

89% — организации с головными офисами в Северной Америке, Европе или Великобритании.

94% — организации с годовой выручкой более 1 млрд долларов США.

43% — промышленные и производственные компании.

67% — организации, годовой объем закупок (спенд) которых превышает 1 млрд долларов США.

Ключевые понятия, используемые в отчёте

Стратегия и операционная модель закупок

Включает разработку и реализацию стратегического видения и целей закупочной функции, развитие взаимодействия с бизнес-подразделениями, формирование организационной структуры и системы управления, развитие технологической инфраструктуры, проектирование процессов, управление инвестициями, показателями эффективности и аналитикой, а также развитие кадрового потенциала.

Агентный ИИ

Продвинутые технологии, способные автономно работать в различных средах — физических, цифровых или комбинированных. ИИ-агенты могут воспринимать информацию из внешнего контекста, анализировать её, принимать решения на основе полученных данных и выполнять действия, воздействующие на среду, в которой они работают.

Оркестрация закупок

Скоординированное проектирование, интеграция и управление закупочной деятельностью, системами, данными и участниками процессов для сведения их в единый и упорядоченный процесс.

Управление рисками

Процесс определения потенциальных рисков поставок, их оценки, разработки стратегий снижения рисков и непрерывного мониторинга базы поставщиков.

Категорийное управление и стратегия

Непрерывный кросс-функциональный подход к управлению однородными категориями закупочных расходов. Планы по категориям опираются на анализ динамики рынка, текущего профиля расходов и потребностей бизнеса, чтобы определять приоритетные инициативы по каждой категории.

Успех закупок руководители оценивают по целому ряду параметров

Ключевые факторы успеха в закупках: мнение руководителей

Устранение проблем с закупочными данными и повышение их качества
Руководители сходились во мнении: аналитика и искусственный интеллект не принесут ожидаемой пользы без качественных и достоверных данных по закупкам.

Упрощение и перепроектирование процессов для сокращения времени их выполнения
Упрощение процессов обработки запросов, согласования и этапов P2P-цикла (от потребности до оплаты) необходимо для ускорения внедрения инноваций, сокращения объёма повторной работы и повышения эффективности использования цифровых инструментов.

Расширение использования цифровых и автономных решений
Успех зависит не только от инвестиций в технологии, но и от того, насколько они сокращают объём ручного труда, ускоряют выполнение задач, действительно ли используются командами на практике.

Развитие компетенций в области стратегических и цифровых закупок
Закупочным подразделениям необходимо развивать компетенции в области категорийной стратегии, аналитики, взаимодействия с поставщиками, ведения переговоров и использования цифровых инструментов.

Улучшение опыта пользователей и поставщиков за счёт сокращения разрозненности систем
Упрощение цифровой среды и создание интуитивно понятных процессов играют ключевую роль в том, чтобы пользователи осваивали систему, соблюдали требования и были ею довольны.

Совершенствование категорийных стратегий и развитие компетенций в области стратегических закупок
Руководители подчеркивают необходимость разработки более проработанных долгосрочных стратегий, выходящих за рамки выполнения отдельных закупочных операций.

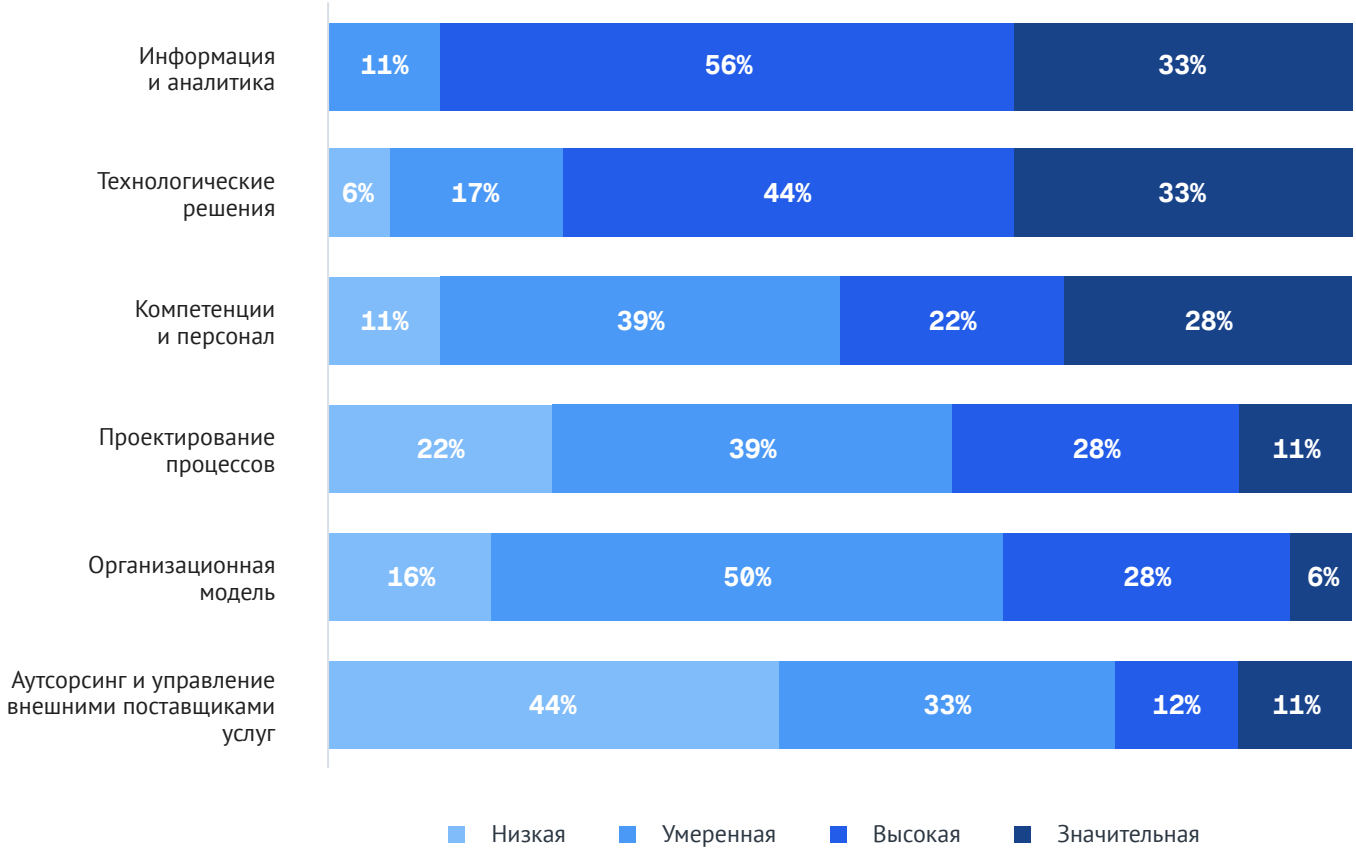
Переход к проактивному управлению рисками в режиме реального времени
Более полная информация о поставках, потребностях, геополитических тенденциях и работе поставщиков позволяет реагировать на риски на более раннем этапе и формировать более устойчивые стратегии закупок.

Централизация закупок для использования эффекта масштаба и усиления контроля
Централизация закупочной деятельности помогает стандартизировать процессы, сократить закупки в обход установленных регламентов, консолидировать объёмы и заключать договоры на более выгодных условиях.

Усиление кросс-функционального взаимодействия и совершенствование механизмов управления
Успех закупочной функции зависит от согласованности целей, а также прав на принятие решений между закупочными, финансовыми, операционными подразделениями и бизнес-единицами.

Директора по закупкам ожидают наиболее значительных изменений в аналитике, данных и технологиях, в меньшей степени — в организации и моделях аутсорсинга

Степень планируемых или ожидаемых изменений



Проблемы, волнующие руководителей, указывают на необходимость ускорения процессов и развития прогнозной аналитики

Основные внутренние проблемы в закупках

- Низкое качество и недостаточная готовность закупочных данных к использованию.
- Сложность и разрозненность процессов и информационных систем.
- Недостаток компетенций в области стратегических и цифровых закупок.
- Слабое принятие системы пользователями и сопротивление изменениям.
- Недостаточно эффективная система управления процессами и слабая кросс-функциональная согласованность.
- Ограниченность ресурсов, необходимых для масштабирования возможностей закупочной функции.
- Риски, связанные с внедрением инструментов, и усталость сотрудников от постоянных изменений.

Основные внешние проблемы в закупках

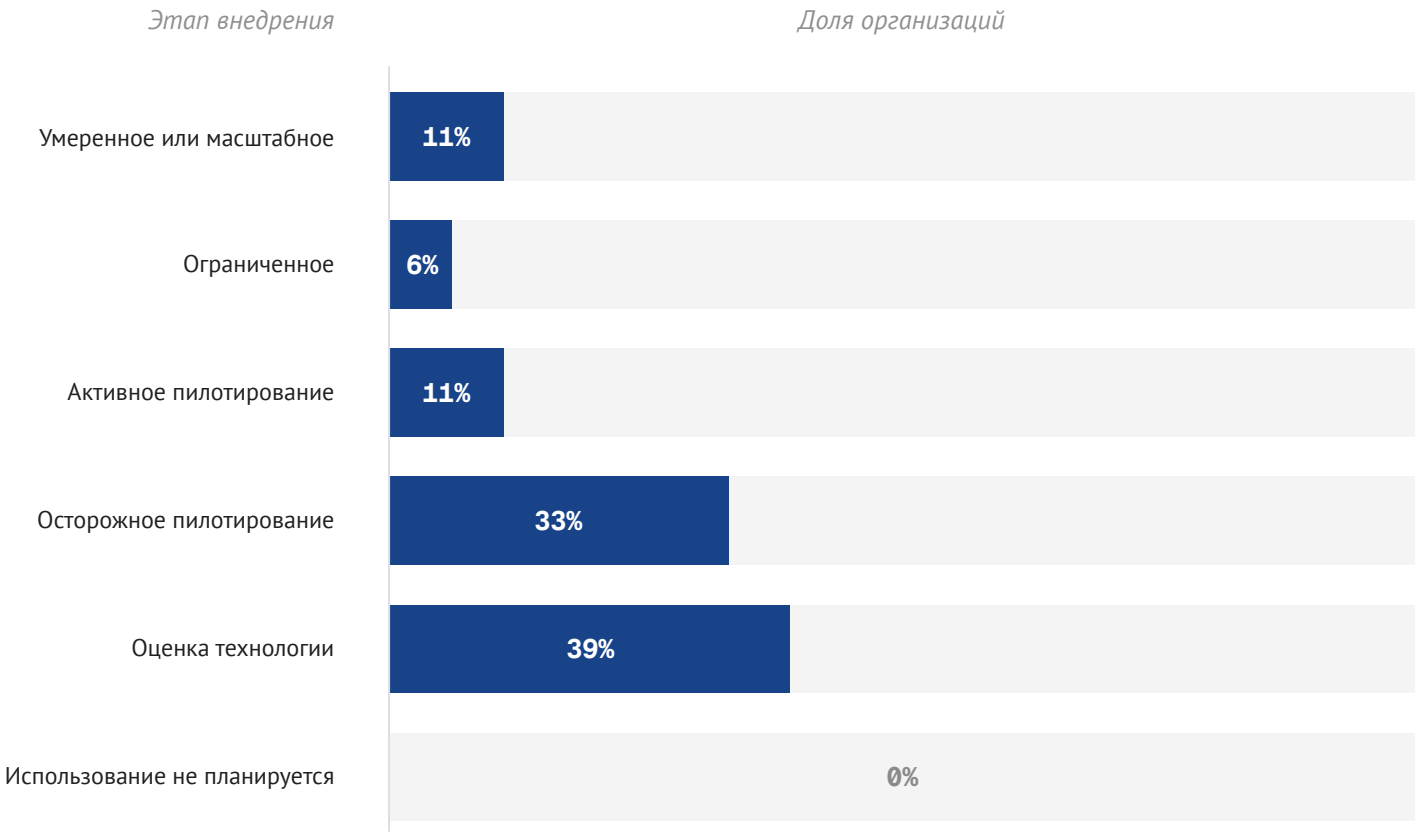
- Сбои в цепочках поставок и увеличение сроков поставки.
- Волатильность цен на сырьевые товары и инфляция.
- Геополитическая нестабильность и торговые ограничения.
- Усиление переговорных позиций поставщиков.
- Высокие темпы технологических изменений.
- Нехватка рабочей силы и дефицит квалифицированных специалистов.
- Риски, связанные с качеством продукции и соблюдением требований в глобальных цепочках поставок.

Респонденты отметили, что существующие процессы по-прежнему характеризуются высокой долей ручных операций и низкой скоростью выполнения. Критически важными улучшениями они считают оперативные уведомления, автоматизированный мониторинг и прогнозную аналитику.

Агентный ИИ: компании активно изучают и тестируют технологию, ожидая от неё значительных выгод

Степень использования агентного ИИ

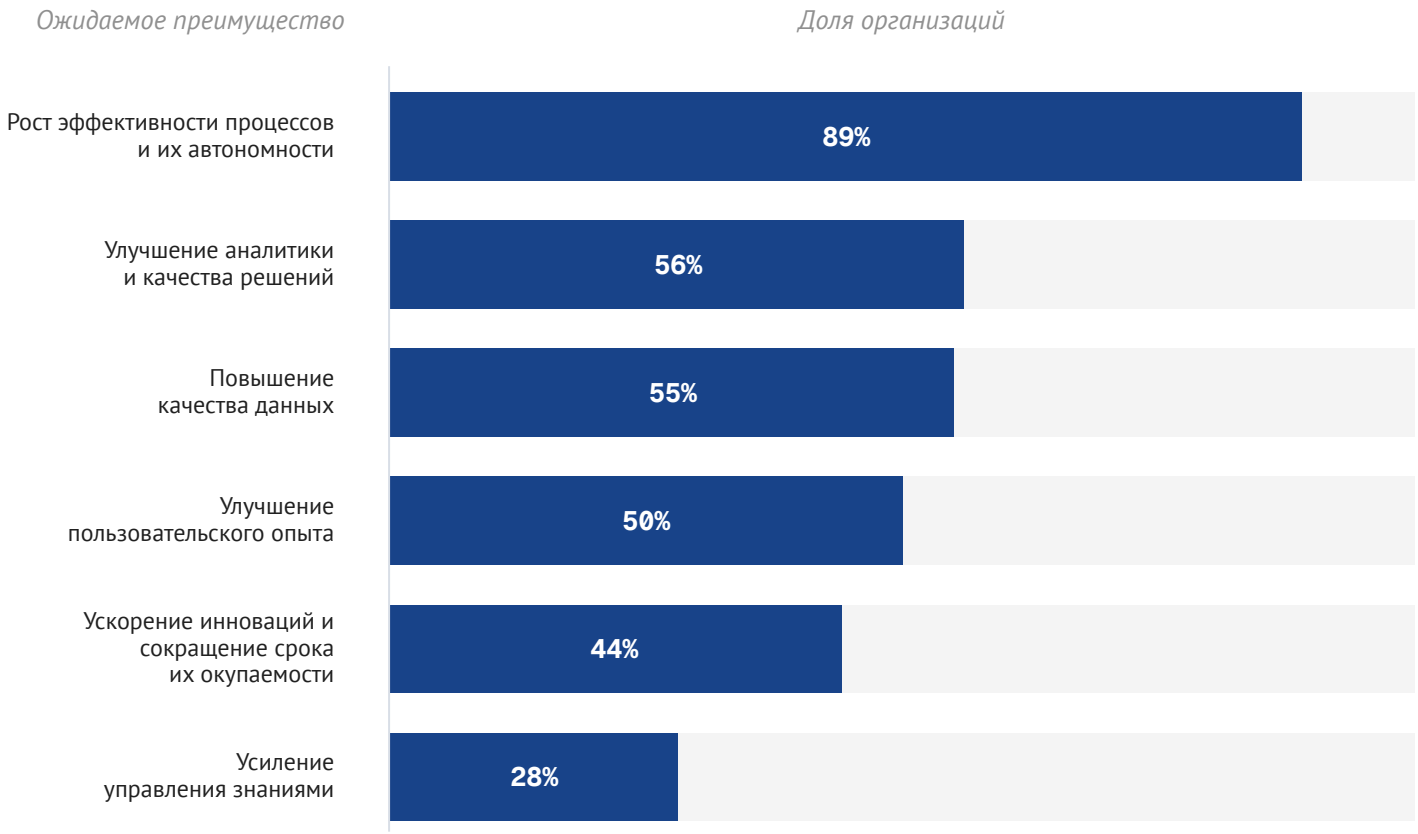
(в ближайшие 12 месяцев)



Агентный ИИ: компании активно изучают и тестируют технологию, ожидая от неё значительных выгод

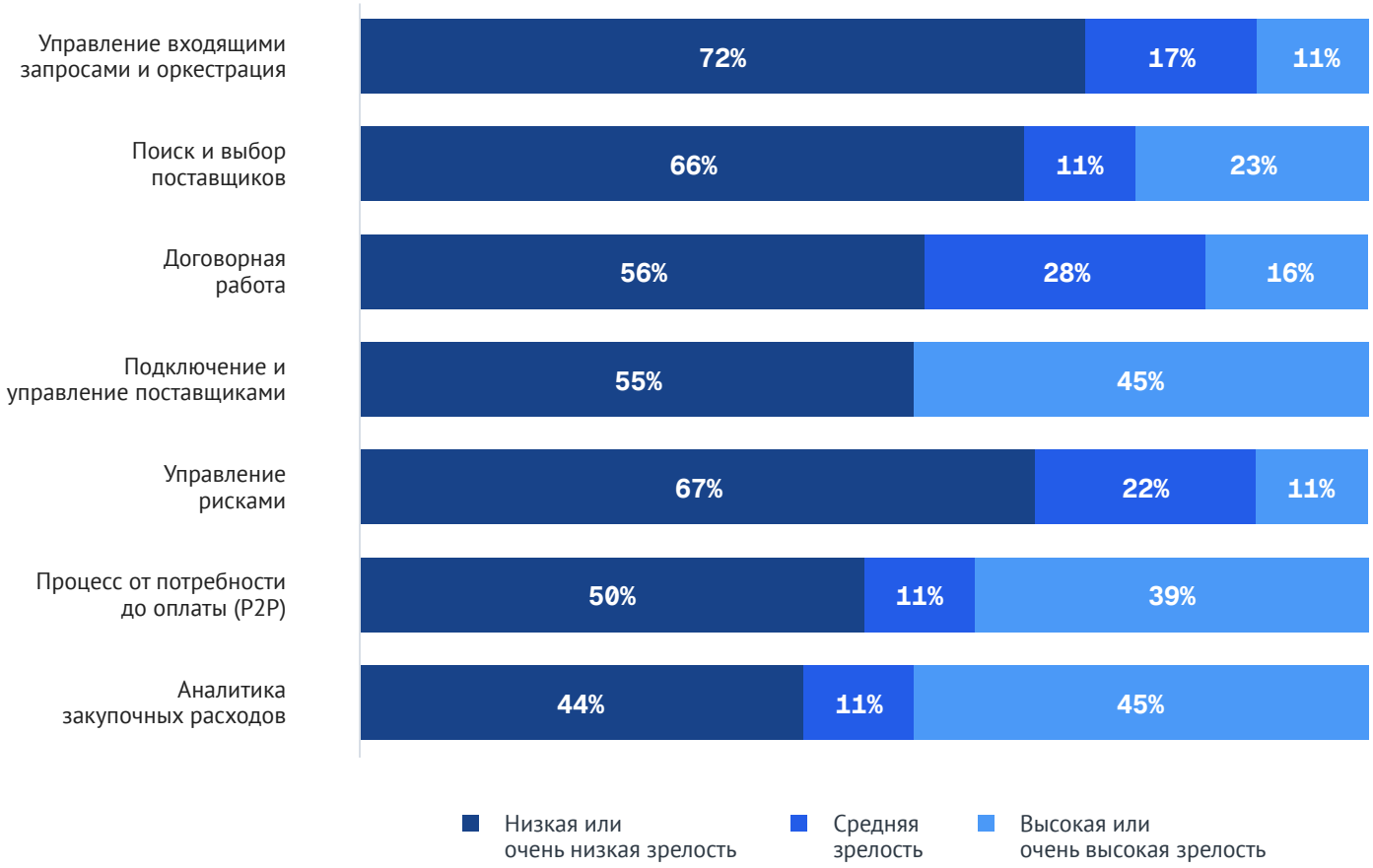
Ожидаемые выгоды от использования агентного ИИ

(доля опрошенных организаций)



Наибольшая зрелость агентного ИИ в закупках наблюдается в структурированных транзакционных процессах

Уровень зрелости агентного ИИ в процессах



Основные выводы и мнения руководителей

Наибольшая зрелость ИИ — в структурированных транзакционных процессах.
Агентные решения активно развиваются в процессе от потребности до оплаты (P2P) и в отдельных направлениях поиска поставщиков, где рабочие процессы повторяемы, а данные структурированы.

Качество данных остается главным ограничением во всем сквозном процессе от поиска поставщиков до оплаты (S2P).
Несогласованные данные о поставщиках, неструктурированные данные по договорам и недостаточно качественная классификация закупочных расходов замедляют прогресс в управлении взаимоотношениями с поставщиками (SRM), договорной работе и аналитике.

Управление входящими запросами, оркестрация и управление рисками пока находятся на ранней стадии развития.
Разрозненные процессы и несвязанные между собой системы сегодня ограничивают использование ИИ, хотя интерес к его дальнейшему внедрению остается высоким.

Платформы S2P — главный драйвер практического внедрения ИИ.
Платформы, охватывающие сквозной процесс от поиска поставщика до оплаты, позволяют быстрее внедрять ИИ для поиска и выбора поставщиков, договорной работы и получения аналитических выводов.

Стратегические закупки по-прежнему в значительной степени зависят от участия человека.
ИИ используется как вспомогательный инструмент для подготовки текстов, обобщения информации и анализа. Однако полномочия по принятию решений остаются у закупочных команд.

Оркестрация закупок рассматривается как критически важное условие масштабирования автономных процессов и применения ИИ



Упростить взаимодействие заинтересованных сторон с отделом закупок
Создать единый входной канал для обращений, чтобы устранить неопределённость в том, куда направлять запросы, сократить объем работы по электронной почте и повысить общую удовлетворенность пользователей.



Повысить согласованность процессов и сократить объем повторной работы
Внедрить стандартные рабочие процессы, сделать маршрутизацию запросов более понятной и сократить число исключений.



Усилить соблюдение требований и внутренних регламентов
Направлять запросы по установленным маршрутам.
Сокращать объем закупок в обход установленных процедур и обеспечивать соответствие расходов утвержденным поставщикам, договорам и бюджетам.



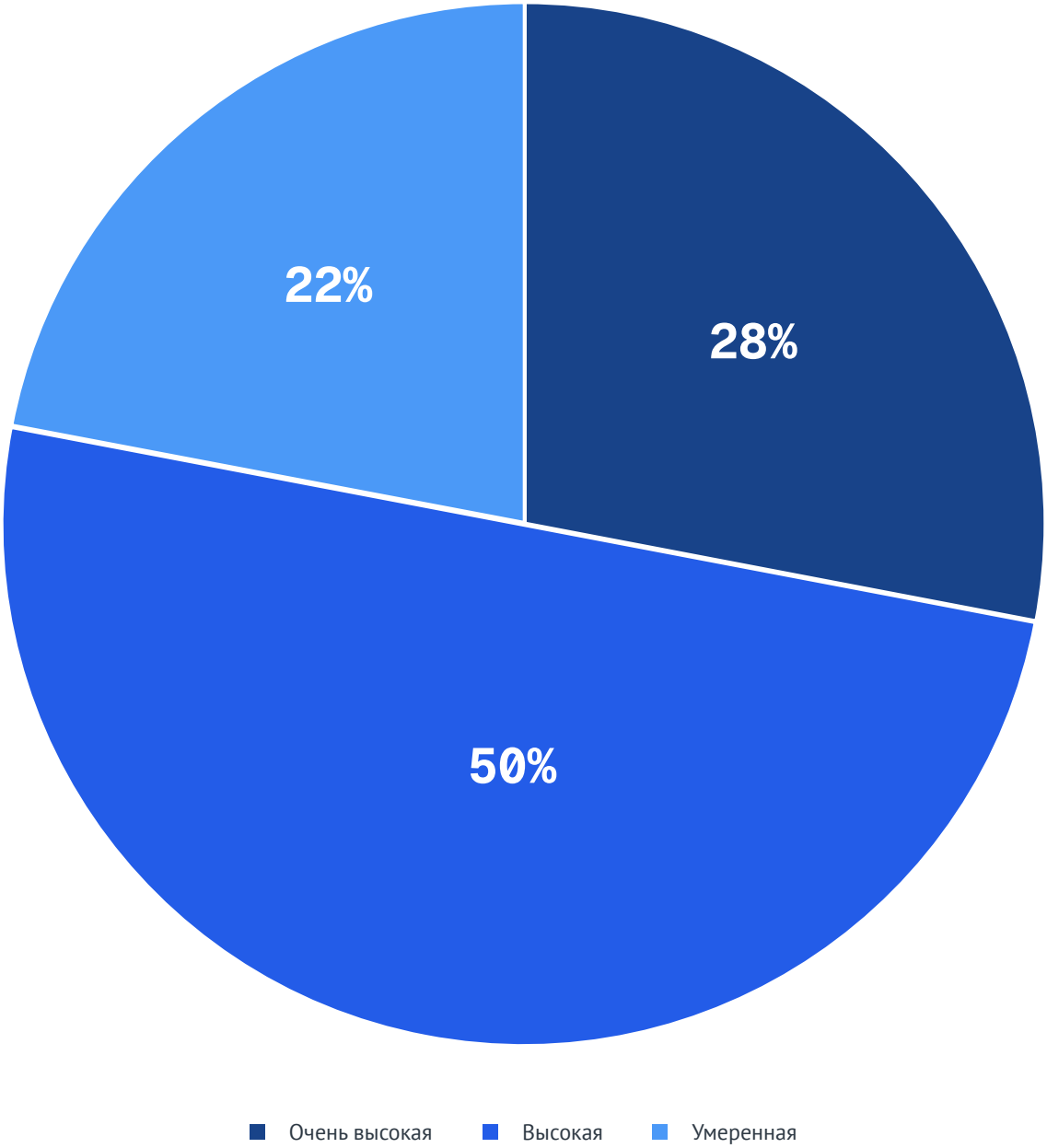
Создать условия для масштабирования автономных процессов и применения ИИ
Сформировать процессную и ИТ-структуру, необходимую ИИ для автоматизации рутинных операций и выдачи более точных рекомендаций на протяжении всего цикла S2P.



Повысить прозрачность процессов
Предоставить заинтересованным сторонам информацию в реальном времени о статусе запросов, узких местах и этапах передачи задач между участниками процесса.

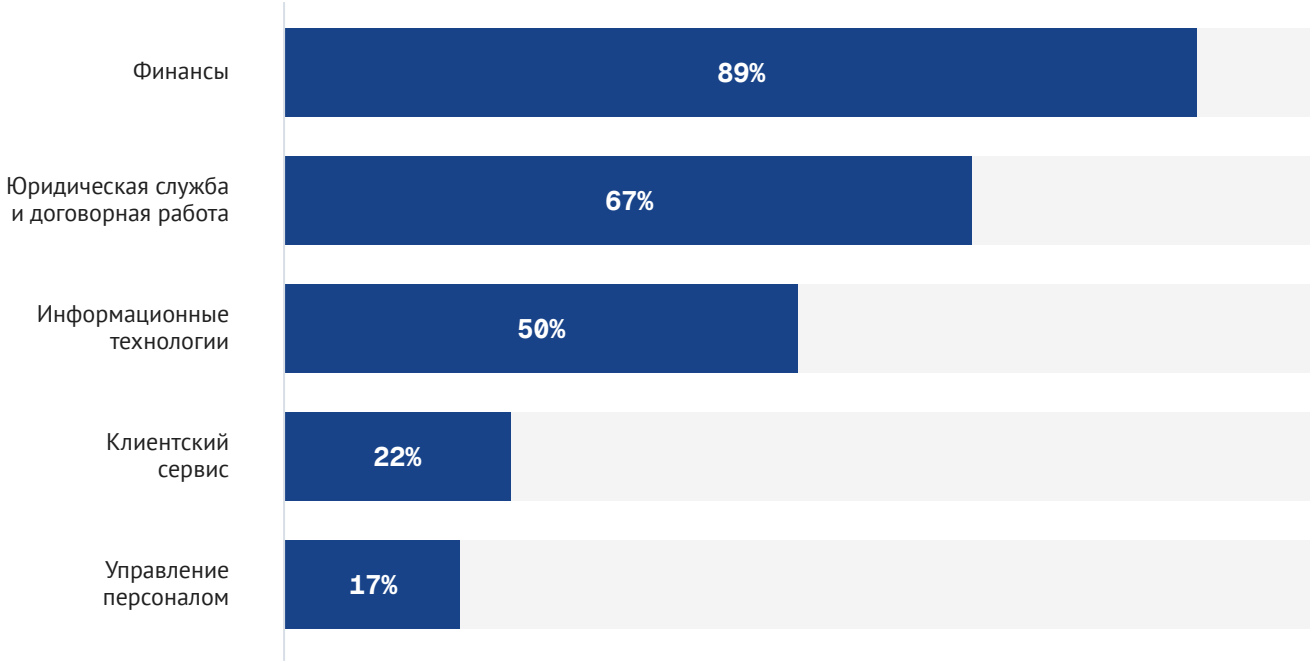
Оркестрация также важна для укрепления кросс-функционального взаимодействия

Значимость оркестрации закупок для общей стратегии



78% руководителей считают оркестрацию важным или крайне важным элементом общей закупочной стратегии.

Доля бизнес-функций, которые разделяют с закупками стратегию и решения оркестрации



Финансы — наиболее тесно взаимодействующее с закупками подразделение. Оркестрация повышает точность заказов на закупку (PO), обеспечивает маршрутизацию расходов в соответствии с регламентами и повышает эффективность обработки счетов.

Юридическая служба и договорная работа выигрывают от структурированной передачи задач, более понятной маршрутизации запросов, стандартизированного приёма заявок на договорную работу и более эффективного использования инструментов управления жизненным циклом договоров (CLM).

ИТ играет центральную роль, поскольку оркестрация требует интеграции систем, гармонизации данных и управления изменениями на разных технологических платформах.

Взаимодействие с HR и клиентским сервисом пока ограничено. При этом оркестрация всё чаще применяется для сокращения ручных операций и повышения уровня обслуживания.

Ключевые направления управления рисками включают прозрачность данных, аналитику и взаимодействие



Повышать прозрачность рисков поставок и поставщиков

- Создавать дашборды и настраивать оповещения для выявления ранних сигналов риска.
- Использовать ИИ для анализа рыночных данных, сигналов от поставщиков и ценовых тенденций.



Развивать двойной сорсинг и диверсифицировать базу поставщиков

- Снижать зависимость от отдельных поставщиков и географических регионов, чтобы уменьшить вероятность дефицита, напряжённости на рынке и резких скачков цен.
- Расширять проактивный мониторинг за пределы категорий с наибольшими закупочными расходами.



Встраивать управление рисками в категорийные стратегии и решения о выборе поставщиков

- Укреплять взаимодействие отдела закупок с другими подразделениями в цепочке поставок и планирования.
- Учитывать динамику спроса и предложения, геополитические риски и финансовое состояние поставщиков при разработке категорийных планов.



Усилить контроль договорных рисков и соблюдения требований

- Автоматизировать отслеживание договорных обязательств.
- Стандартизировать формулировки договорных условий.
- Выявлять отклонения, способные повысить уровень риска.



Повысить качество данных для получения содержательной аналитики рисков

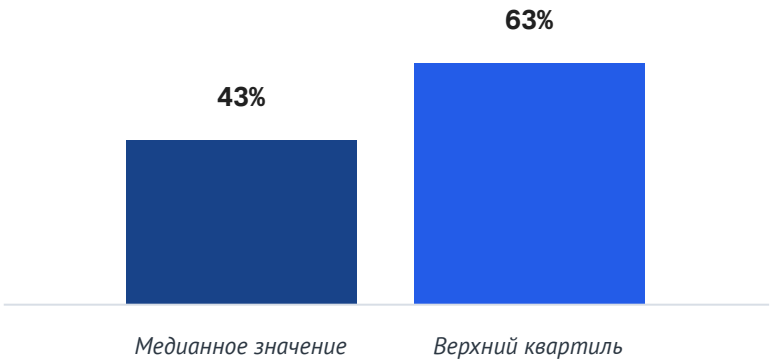
- Унифицировать основные данные о поставщиках и информацию о закупочных расходах.
- Интегрировать внешние потоки данных о рисках для более эффективного выявления потенциальных угроз.

В среднем проактивный мониторинг рисков охватывает лишь 43% закупочных категорий

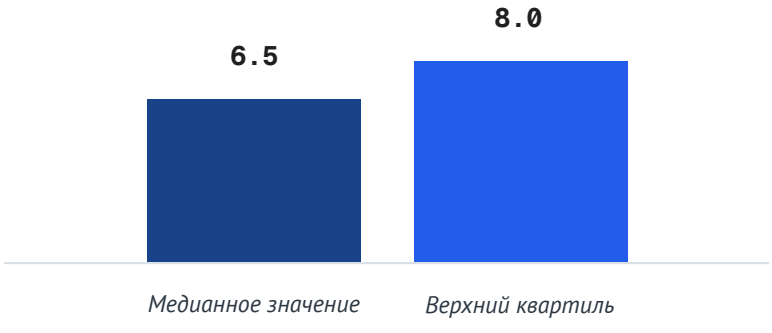
Пять основных проблем и рисков, вызывающих обеспокоенность компаний в 2026 году

1. Риски кибербезопасности.
2. Торговые войны.
3. Экономический спад и/или рецессия.
4. Влияние технологий на основе искусственного интеллекта.
5. Риски несоблюдения нормативных требований.

Доля закупочных категорий, охваченных проактивным мониторингом рисков

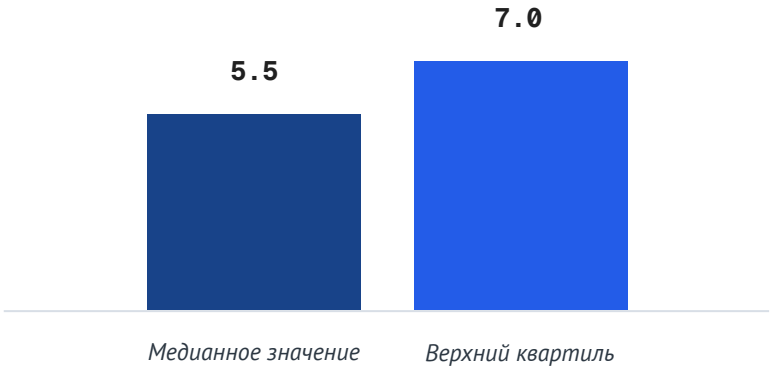


Насколько вы уверены в способности своей команды корректировать категорийные планы в ответ на возникающие риски, связанные с поставщиками или рынком?



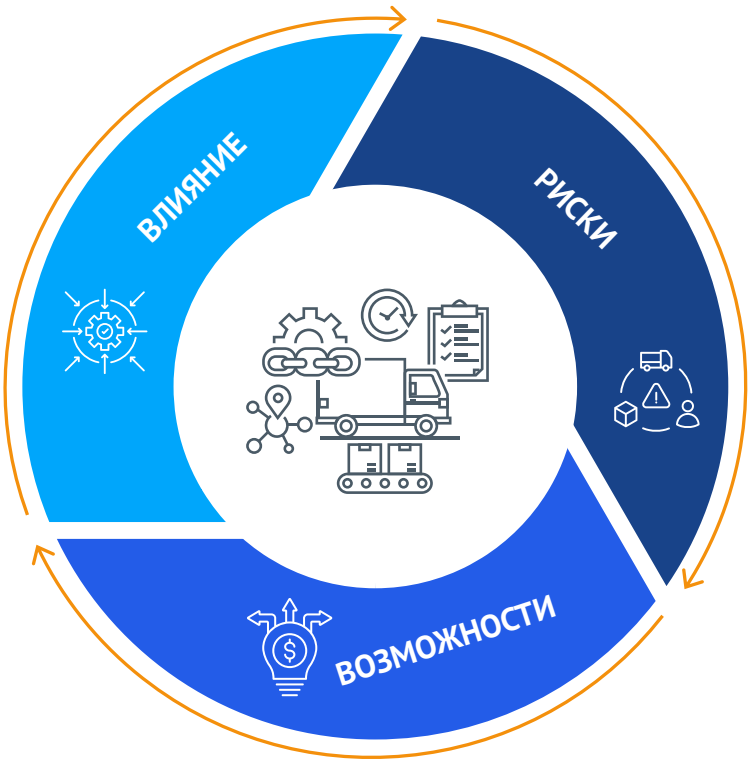
Шкала: от 1 до 10, где 1 — минимальное значение, 10 — максимальное.

Насколько эффективно ваши закупочные системы помогают выявлять, визуализировать, интерпретировать и учитывать тенденции рисков, связанных с поставщиками?



Шкала: от 1 до 10, где 1 — минимальное значение, 10 — максимальное.

Сотрудничество с участниками цепочки поставок становится все более важным для управления рисками и сложностью поставок



Достижение углеродной нейтральности и ESG-повестка
Повестка устойчивого развития, цели ООН в области устойчивого развития и программа действий до 2030 года. В ЕС действуют нормативные инициативы «Зеленый курс», Директива о корпоративной отчётности в области устойчивого развития (CSRD), Механизм трансграничного углеродного регулирования (CBAM) и Директива о корпоративной ответственности (CSDDD). При этом усиливается противодействие ESG-повестке, растёт обеспокоенность затратами на соблюдение требований, развитием возобновляемой энергетики и устойчивостью электросетей. На климатической конференции COP29 также заявили о поддержке атомной энергетики. Спрос на электромобили и стоимость соответствующих активов снижаются.

Социальная напряженность и давление на рынок труда
Рынки труда остаются напряжёнными, а рост заработной платы — высоким. Стоимость жизни и потеря рабочих мест продолжают усугублять ситуацию на рынке труда. Высокие налоги и чрезмерные государственные расходы ведут к накоплению государственного долга. Дополнительное влияние оказывают роботизация и искусственный интеллект. Работники проводят забастовки и протесты в ответ на изменения в бизнесе и государственной политике.

Экономические инструменты влияния и тарифы
В 2025 году произошли беспрецедентные изменения в международных отношениях и торговле. Их обусловили пересмотр экономических приоритетов и введение пошлин, что привело к изменениям политики и геополитической ситуации, а также к колебаниям валютных курсов.

Индия как новая мировая держава
Экономические показатели Индии могут стать одними из наиболее впечатляющих в этом десятилетии. Страна с наибольшей численностью населения и развитым сектором услуг. Индия выигрывает от стремления других стран избегать чрезмерной зависимости от Китая.

Военные конфликты, кибервойны и информационные войны
Усиливаются торговые противоречия. Расширяются региональные очаги напряженности в Европе, на Ближнем Востоке и в Северной Африке, а также в Азиатско-Тихоокеанском регионе, что ведет к усилению милитаризации.

Перестройка цепочек поставок
Мир движется к многополярной модели, в которой новые и расширяющиеся геополитические альянсы — G20, BRICS+ и OPEC+ — бросают вызов существующим экономическим державам.

Логистика и морские перевозки
Нестабильность контроля над стратегически важными морскими проливами и каналами создаёт перебои в мировой торговле. К ним относятся Суэцкий канал и Красное море, Панамский канал, Ормузский, Малаккский и Турецкие проливы, Гибралтарский пролив и Ла-Манш. Это приводит к задержкам и росту затрат и в конечном итоге влияет на конфигурацию цепочек поставок.

Суперцикл сырьевых товаров
Несмотря на многочисленные геополитические потрясения, с 2022 года цены на сырьевые товары снижались. Однако недостаточные инвестиции, перебои в поставках, восстановление спроса и геополитические факторы могут привести к новому масштабному циклу роста цен на сырье в 2027 году.

Категорийное управление сосредоточено на улучшении взаимодействия внутри компании и сотрудничества с внешними партнёрами



Укрепление категорийных стратегий для областей с наибольшими расходами и высокими рисками

- Сосредоточить разработку стратегий там, где сконцентрированы расходы и наиболее высок риск поставок.
- Создать единые шаблоны, методические руководства и механизмы управления.
- Встраивать аналитику рисков непосредственно в категорийные планы.



Повышение качества данных для более глубокой аналитики категорий

- Объединить аналитику закупочных расходов, исследования рынка и данные об эффективности работы поставщиков, чтобы формировать более объективные стратегии, основанные на фактах.
- Использовать ИИ для ускорения анализа рыночных тенденций, возможных альтернатив и факторов затрат.



Укрепление сотрудничества заинтересованных сторон в рамках категорий

- Улучшать согласованность действий с операционными, финансовыми, инженерными и коммерческими подразделениями.
- Согласовывать стратегии для пересекающихся областей расходов между бизнес-подразделениями и регионами, в которых работает компания.



Развитие коммерческих и аналитических компетенций

- Развивать навыки ведения переговоров, аналитическую грамотность и углублять понимание рынка.
- Учитывать динамику спроса и предложения, геополитические риски и финансовую устойчивость поставщиков непосредственно в планах по категориям.



Расширение сотрудничества с поставщиками в рамках стратегии по категориям

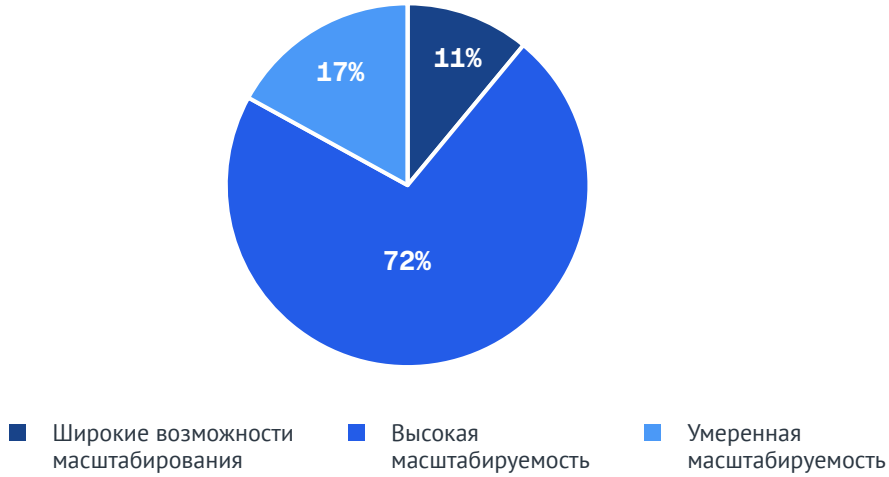
- Сегментировать поставщиков и увязывать категорийные стратегии с программами управления взаимоотношениями с поставщиками и программами развития поставщиков.

Категорийное управление достаточно зрелое, однако интеграция данных нуждается в дальнейшем развитии

Насколько чётко определены категорийные стратегии с точки зрения структуры, распределения ответственности и согласованности с бизнес-целями?



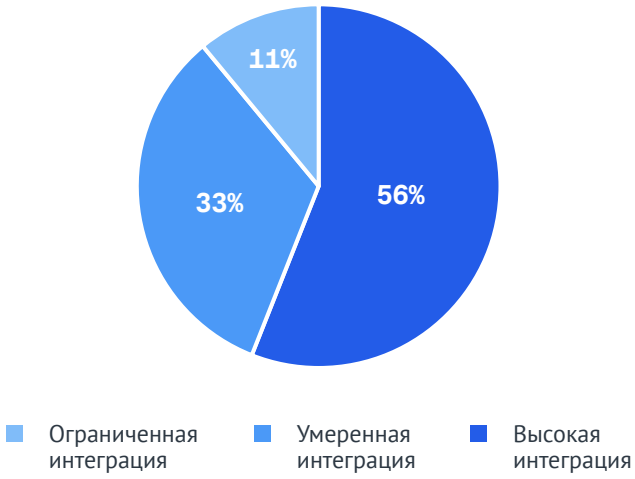
Насколько масштабируема действующая операционная модель категорийного управления в бизнес-подразделениях, регионах и категориях закупок?



Насколько эффективно категорийные менеджеры работают в партнёрстве с бизнес-подразделениями для определения подходов к поиску и выбору поставщиков?



Насколько интегрированы рыночная аналитика, данные о рисках и соблюдении требований в процессы категорийного планирования и сегментации поставщиков?



Заключение

В ближайшие пять лет развитие закупок будет формироваться под влиянием технологий на базе искусственного интеллекта, цифровизации закупочной деятельности, укрепления основ управления данными и пересмотра операционных моделей. Успех будет зависеть от упрощения процессов, развития компетенций сотрудников, совершенствования механизмов управления и интеграции систем для сокращения их разрозненности. Закупочные подразделения стремятся ускорить автоматизацию, расширить возможности аналитики, совершенствовать категорийные стратегии и перейти к проактивному управлению рисками. Оркестрация закупочных процессов и агентный искусственный интеллект становятся ключевыми инструментами повышения скорости и масштабируемости операций, а также согласования закупочной деятельности с целями бизнеса на всех этапах S2P-цикла от поиска поставщика до оплаты.

Основные выводы

- Руководители закупочных подразделений ожидают, что наиболее существенные изменения в моделях оказания услуг внутренним заказчикам будут связаны с информацией и аналитикой, технологическими решениями, а также навыками и компетенцией сотрудников закупочных подразделений.
- По оценке руководителей, наибольшая зрелость в применении агентного ИИ достигнута в структурированных транзакционных процессах. При этом главным ограничением остаётся качество данных, а наиболее практичное применение агентного ИИ связано с комплексными решениями для управления S2P-циклом от поиска поставщика до оплаты.
- Оркестрация закупочных процессов рассматривается как инструмент кросс-функционального взаимодействия, помогающий согласовывать работу закупок с финансовыми, кадровыми, ИТ-, юридическими и другими подразделениями компании в общих процессах. 78% руководителей считают оркестрацию важным или чрезвычайно важным элементом общей стратегии компании.
- Лишь небольшая часть закупочных категорий находится под проактивным мониторингом рисков. Проактивный мониторинг в основном охватывает категории с наибольшими объемами расходов или критической значимостью, тогда как по большинству категорий риски отслеживаются лишь после возникновения проблем.
- По мнению руководителей, слабая классификация расходов, несогласованность данных о поставщиках и ограниченная аналитика рынка мешают формировать обоснованные категорийные стратегии на основе данных.
- Участники исследования подчеркнули необходимость сосредоточить разработку категорийных стратегий по направлениям с наибольшими объемами расходов и наиболее высокими рисками в поставках, а не распределять ресурсы равномерно между всеми категориями.

Комментарии российских экспертов



Илья Коростелёв
Руководитель продукта Comindware Управление закупками

Отчёт затрагивает несколько важных направлений развития закупочной функции: применение искусственного интеллекта, оркестрацию процессов, управление рисками и категорийное управление. Я бы обратил особое внимание на взаимосвязь этих направлений со зрелостью процессов компании и организацией работы с данными.

Качество данных начинается с организации процессов

Качество данных нельзя обеспечить только очисткой справочников и устранением дублей. Важно, какие сведения фиксируются в системе, как они формируются и хранятся. Это позволяет восстановить контекст принятого решения и оценить его результат. Например, при проведении закупки важно сохранять сведения о ценах и поставщиках, выбранном способе закупки, рассмотренных альтернативах и итогах процедуры. Такие данные помогают не терять контекст принятых решений и использовать накопленный опыт в дальнейшей работе.

На практике значительная часть этой информации нередко остаётся за пределами корпоративных систем и баз знаний. В результате при проведении последующих закупок компания не всегда может опереться на собственный опыт. Поэтому качество данных во многом зависит от того, насколько грамотно спроектированы закупочные процессы и насколько последовательно их участники фиксируют результаты своей работы.

Связать процессы, их участников и корпоративные системы, в которых накапливаются данные, помогает оркестрация. Технологической основой для неё могут служить BPM-системы и созданные на их базе отраслевые ИТ-решения, такие как Comindware Управление закупками. Они позволяют координировать действия подразделений, объединять информацию о закупках и обеспечивать её последовательный сбор на каждом этапе. Это создаёт основу для последующей аналитики и применения ИИ. Практическую значимость такого подхода подтверждают результаты исследования: 78% руководителей назвали оркестрацию важной или чрезвычайно важной для общей стратегии закупок.

Важны не только возможности ИИ, но и границы его применения

В отчёте также отмечается, что наибольшая зрелость агентного ИИ в закупках наблюдается в структурированных транзакционных процессах. Это закономерно: там, где правила и данные достаточно определённы, проще поставить перед агентом конкретную задачу, задать условия её выполнения и проверить результат.

В более сложных сценариях важно учитывать ограничения технологии. ИИ может сформировать убедительный, но ошибочный вывод, если исходные данные неполны или неверно интерпретированы. Поэтому агенту недостаточно предоставить доступ к системе: необходимо определить контекст задачи, доступные данные, границы самостоятельных действий и способы проверки результатов его работы.

Отдельного внимания требует работа с чувствительной информацией, например, ценами и условиями договоров. Компаниям важно контролировать, какие данные передаются внешним сервисам, к какой информации получают доступ ИИ-агенты и какие действия им разрешено выполнять в корпоративных системах.

Российская специфика: растёт значение собственной информации

Отчёт фиксирует, что география поставок и международные логистические маршруты продолжают меняться, что влияет на работу закупочных подразделений. Для российских же компаний заметно выросла роль китайских поставщиков, параллельного импорта и импортозамещения. В таких условиях поиск альтернатив и проверка предложений требуют от закупщиков больше внимания к характеристикам продукции, оценке надёжности поставщиков и реальных условий поставки.

Поэтому всё большую ценность приобретает информация, которую компания накапливает самостоятельно: история закупок, результаты переговоров, условия поставок, опыт взаимодействия с поставщиками. Внешние источники важны, но они не всегда дают полную картину. Собственная база знаний помогает сохранить опыт и использовать его при изменении рыночной ситуации.

Категорийные стратегии требуют системной оценки рисков

Накопление информации важно и для категорийного управления. Категорийная стратегия должна учитывать в том числе и ситуацию на рынке, доступность поставщиков, возможные альтернативы и риски по каждой категории. Чем полнее и актуальнее эти сведения, тем точнее компания может оценивать ситуацию и принимать решения при разработке и пересмотре категорийных стратегий.

При этом системная работа с рисками остаётся направлением для развития. По данным исследования, проактивный мониторинг рисков охватывает медианно 43% закупочных категорий. Чем полнее информация о поставщиках, рынке и предыдущих закупках, тем больше возможностей своевременно выявлять потенциальные угрозы и принимать меры до того, как они повлияют на закупки.

Таким образом, применение ИИ, оркестрация процессов, категорийное управление и работа с рисками требуют общей основы — качественных корпоративных данных и выстроенных процессов работы с ними. Способность компании накапливать, сохранять и использовать собственный опыт становится важным условием для принятия обоснованных решений и последовательного повышения эффективности закупок.