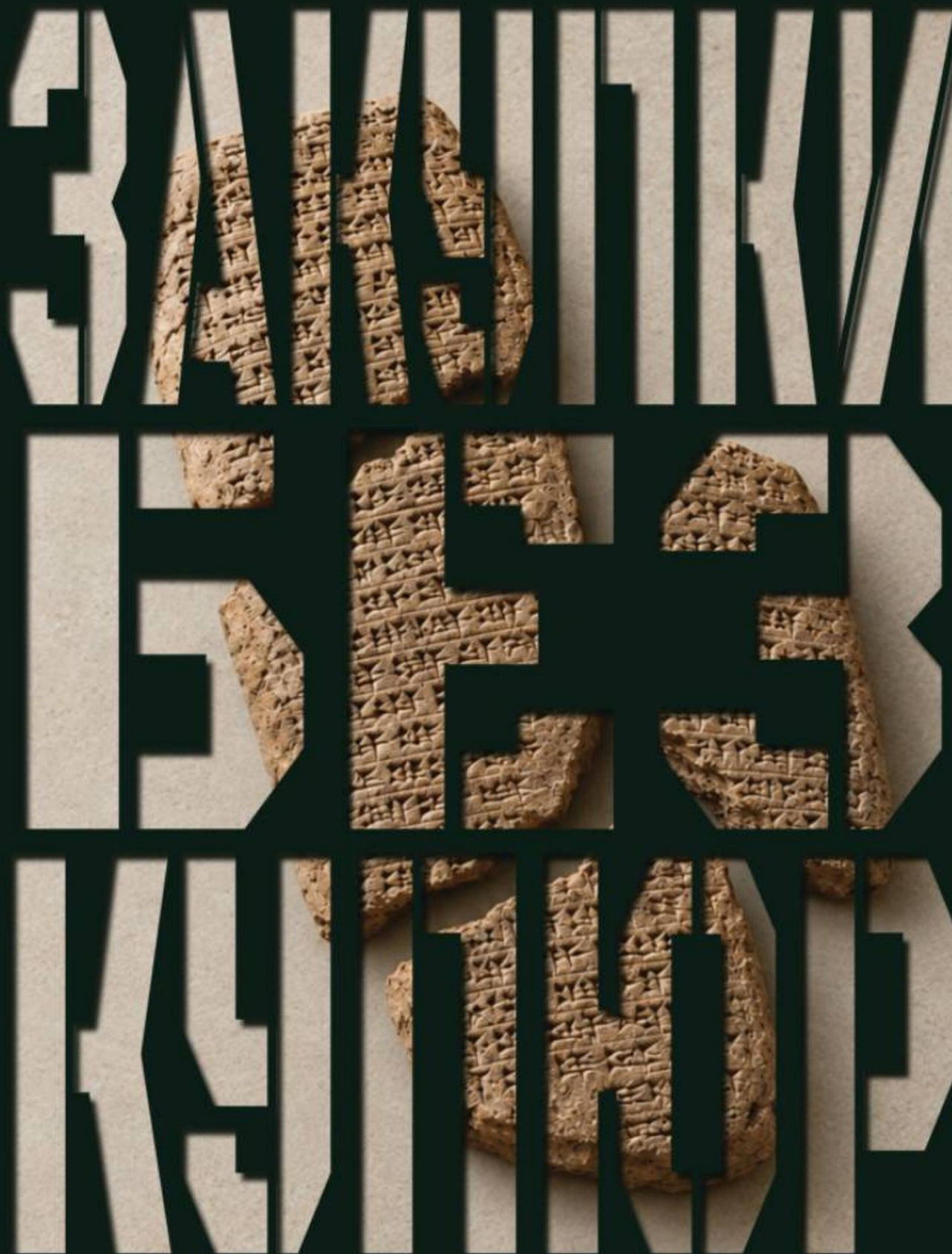


ЕВГЕНИЙ СЕЛЕЗНЕВ



НЕ ТОТ ЖАНР

Евгений Селезнев

Закупки без купюр. Не тот жанр

«Автор»

2026

Селезнев Е.

Закупки без купюр. Не тот жанр / Е. Селезнев — «Автор», 2026

Эта книга не научит вас закупкам. Для этого есть учебники, матрицы зрелости на восемь уровней и модные консультанты, которые точно знают, как надо. Здесь — о том, как на самом деле. Почему закупки уже сто лет не могут занять в компании место, которое им отвели ещё в 1916 году. Как восемнадцать уровней согласования вырастают сами, без единого нарушения регламента. Почему SRM на практике означает Supplier Rarely Met, а рисками по-прежнему управляют методом «ой». И как автор дал машине свою задачу — и проиграл. Автор — больше двадцати лет в закупках, от специалиста до директора, по обе стороны стола. Ошибки в книге — его собственные, и за каждую кто-то заплатил. Иногда он сам. Около 1750 года до нашей эры купец Нанни написал поставщику первую известную претензию по качеству. Ответа нет до сих пор. Почти ничего не изменилось. Не тот жанр. Для тех, кому азы уже не нужны, а иллюзии — тем более.

© Селезнев Е., 2026

© Автор, 2026

Содержание

Введение. Табличка из Ура	5
Конец ознакомительного фрагмента.	7

Евгений Селезнев

Закупки без купюр. Не тот жанр

Введение. Табличка из Ура

В переводе ассириолога Лео Оппенхайма письмо звучит живее. Нанни пишет: ты обещал хорошие слитки, а когда мой посланник приехал с деньгами, ты забрал деньги и предложил ему такое, что пришлось отказаться. И ещё сказал: не хочешь — уходи. За кого ты меня принимаешь, что позволяешь себе так обращаться с человеком вроде меня?

Книга рекордов Гиннесса числит эту табличку старейшей письменной жалобой покупателя¹. Я вижу в ней другое. Это первая известная нам претензия по качеству поставки, первая фиксация несоответствия товара договорённостям и первая жалоба на поведение поставщика в ходе исполнения. Три документа сразу, на одном куске глины, за 3770 лет до слова «прокьюремент».

Нанни, между прочим, сделал всё правильно. Изложил суть, перечислил факты, сослался на договорённости, зафиксировал претензию письменно. Единственное, чего он не сделал, — не поставил Эа-насира в реестр недобросовестных поставщиков. Повод был: в развалинах дома купца нашли и другие письма — некто Арбитурам жаловался, что до сих пор не получил свою медь, а ещё один клиент писал, что устал получать плохую. Эа-насир, судя по всему, был системным поставщиком системной проблемы.

Одна деталь, которая мне нравится. Пока я пишу эти строки, таблички в Лондоне нет: в 2025 году её отправили на выставку в Национальный музей Заида в Абу-Даби, где она пробудет до 2027-го. Даже самая древняя претензия в мире уехала в командировку. Что ж, у нас все так работают.

Я работаю в закупках больше двадцати лет. Успел побывать рядовым специалистом, руководителем, директором по закупкам, внешним консультантом; работал в разных отраслях и в разных странах. Договаривался, ошибался, чинил чужие ошибки и создавал свои.

И всё это время меня не отпускала одна мысль. Закупки — профессия, которую почти невозможно объяснить на семейном ужине. Когда говоришь «я в закупках», в лучшем случае слышишь: «А, то есть ты покупаешь всякое для завода». В худшем — вежливую паузу. При этом почти каждый большой объект, который мы считаем достижением цивилизации, был в первую очередь закупочным подвигом. Об этом никто не рассказывает, потому что рассказывать принято про архитектора, инженера и императора. Про того, кто договаривался о подводах с камнем — нет.

Есть и вторая причина, по которой книгу я решил написать сейчас, а не, скажем, пять лет назад. В профессию пришла машина. Не как обещание с конференции, а как коллега, который делает часть моей работы быстрее меня. Я не собираюсь ни пугать вас этим, ни успокаивать. Я просто сел, дал ей ту же задачу, что решал сам, и проиграл. Как именно — расскажу.

В книге пять частей и финал, и части намеренно разной длины: главы стоят там, где им место по смыслу, а не ради симметрии. Сначала история сюжеты из разных эпох, где закупки решали всё, хотя так тогда и не назывались. Потом машина и люди. Потом ремесло: то, что мы делаем руками каждый день и о чём почему-то не принято думать. Потом организация и антипаттерны — самая «злая часть». Потом личное. И финал, который скорее манифест, чем глава.

¹ Английская Википедия. Статья «Complaint tablet to Ea-nāṣir»

О правилах — коротко. Иногда я буду придумывать людей, и вы это увидите сразу: выдуманное в этой книге никогда не маскируется под источник. Всё остальное — каждая цифра, дата, цитата — не придумано. Я находил и читал их сам, и проверял тоже сам, иногда в первоисточниках. Проверяйте и вы, если угодно, я не обижусь.

Чего здесь нет — методологии. Пошаговых инструкций, матриц зрелости на восемь уровней, фраз «внедрите категорийный менеджмент, и всё изменится». Не потому, что я против методологий — я с ними работаю каждый день. А потому, что о них написаны десятки хороших книг, и повторять их незачем. Здесь о том, о чём в тех книгах не пишут: как профессия работает изнутри, что чувствует человек внутри длинной цепочки согласований, почему умные люди годами делают заведомо бессмысленные вещи и как всё это выглядит без корпоративного глянца.

Помогло ли Нанни то, что он был прав и всё правильно оформил, мы не знаем: ответа Эа-насира у нас нет. Есть только претензия. Дом засыпало, и через три тысячи семьсот лет её выкопал англичанин с кисточкой. За это время в нашей работе изменилось меньше, чем принято думать, и глина напоминает об этом убедительнее, чем

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «Литрес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на Литрес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.