

Опитування

Лідерів закупівель 2025

Дорогі друзі!

Раді представити вашій увазі Звіт Опитування Лідерів закупівель 2025!

Через чотири роки після нашого попереднього дослідження, в умовах воєнного стану, глибокої трансформації ринків і кардинальних змін у функціонуванні ланцюгів постачання, ми знову звернулися до Лідерів закупівель, щоб почути їхні голоси, оцінити ключові зміни та зафіксувати, як саме трансформувалася професія — за формою, змістом і фокусами впливу.

Це дослідження дає унікальну нагоду побачити реальну картину — через цифри та глибинні інтерв'ю, через порівняння з 2021 роком і крізь призму нових викликів. У фокусі — не лише те, як закупівельна функція вистояла в умовах війни, а й те, як вона перетворилася: які практики виявилися ефективними, як адаптувались підходи до ризиків, які навички стали критично важливими та які цифрові інструменти були інтегровані у щоденну роботу.

Ми розглядали закупівлі не лише як адміністративну функцію, а як стратегічний інструмент стійкості й адаптації. І саме тому вивчали також питання організаційної моделі, командної архітектури, фінансових показників та ефективності, — щоб допомогти управлінцям відрефлексувати рівень розвитку своїх закупівель.

Щиро дякуємо всім учасникам опитування та інтерв'ю за довіру, час, відвертість і готовність поділитися досвідом. Саме завдяки вашому внеску цей звіт має практичну цінність і може стати основою для рішень у бізнесі, урядових політиках і професійному навчанні.

Опитування організоване, проведене і представлене командою Центру вдосконалення закупівель Київської школи економіки (СЕР) KSE. Ми щиро вдячні нашим партнерам: Deloitte Ukraine, Kearney, Odgers Ukraine, а також експертам Зої Чечуліній (ЄБРР) і Олександрі Водотиці (SHP Group) за підтримку на всіх етапах роботи.

Сподіваємося, що напрацювання цього дослідження стануть цінним дороговказом у подальшому розвитку закупівельної сфери України.

Приємного читання!



ЗМІСТ

1. Опис дослідження	4
2. Стратегія закупівель та фактори впливу	8
3. Організація та операційна ефективність	19
4. Команда	36
5. Цифрова трансформація	47
6. Глибинні інтерв'ю: інсайти й цитати	59
7. Про авторів дослідження	69
8. Контакти	72



01

РОЗДІЛ 1

ОПИС ДОСЛІДЖЕННЯ

ОПИС ДОСЛІДЖЕННЯ

Опитування Лідерів закупівель України 2025 стало вже другим у серії досліджень, започаткованій Центром вдосконалення закупівель KSE у 2021 році. У 2025 році команда Центру відновила ініціативу, усвідомлюючи її критичну важливість для тих, хто формує закупівельну політику, розвиває функцію закупівель та прагне адаптуватися до нових реалій.

Мета дослідження — проаналізувати, як повномасштабне вторгнення вплинуло на закупівельні процеси, ланцюги постачання, кадрову структуру та цифрову трансформацію закупівельної функції українських компаній. Опитування покликане виявити ключові виклики, нові практики та тренди в адаптації закупівельних стратегій у період між 2021 і 2025 роками.

Звіт базується на відповідях Лідерів закупівель, згрупованих за такими тематичними блоками:

- **Стратегія закупівель та фактори впливу**
- **Організація та операційна ефективність**
- **Команда**
- **Цифрова трансформація.**

Кожен тематичний блок доповнено аналітичними коментарями експертів і партнерів дослідження. Для порівняння динаміки змін надано огляд трендів 2021–2025 років на основі попереднього етапу дослідження.

Окремий розділ звіту містить інсайти й цитати глибинних інтерв'ю з Лідерами закупівель провідних компаній з різних секторів економіки та з різною закупівельною архітектурою:

- **Farmak** (фармацевтичне виробництво)
- **Ciklum** (інформаційні технології)
- **Fozzy Group** (роздрібна торгівля, харчова промисловість, банківська справа, ІТ, логістика, медичний та ресторанний бізнес)

Організатор дослідження:

Центр вдосконалення закупівель KSE — методологія, реалізація опитування, обробка даних, підготовка звіту, комунікація зі стейкхолдерами.

Партнери проєкту:

Deloitte Ukraine — формування бази запитань, поширення анкети, аналітичне коментування результатів;

Kearney — формування бази запитань, поширення анкети, аналітичне коментування результатів;

Odgers Ukraine — формування бази респондентів, поширення анкети, коментування результатів;

Зоя Чечуліна (ЄБРР) — формування бази запитань, поширення анкети, коментування результатів;

Олександр Водотика (SHP Group) — формування бази запитань, поширення анкети, коментування результатів.

Профіль респондентів опитування

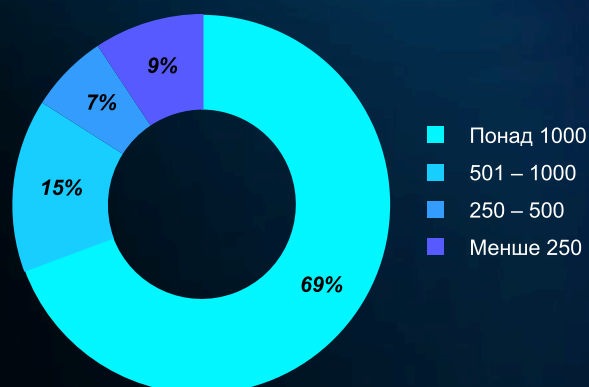
Анкету було надіслано **понад 200 потенційним респондентам**, підібраним із урахуванням галузевої приналежності та форми власності. До вибірки увійшли компанії з топ-200 за обсягом доходу в Україні, а також топ-50 експортерів у 2024 році. Такий підхід дозволив сформувати репрезентативну базу, що охоплює провідні компанії як комерційного, так і публічного сектору різних галузей економіки України. У результаті було отримано **75 повністю заповнених анкет**, які пройшли верифікацію та лягли в основу подальшого аналізу. **3** них **88% представляють комерційний, а 12% — публічний сектор.**

Залучення обох секторів забезпечує широку перспективу аналізу: від специфіки закупівель у регульованому середовищі до гнучкості й інновацій у бізнес-практиках. Такий формат дозволяє виявити спільні виклики, оцінити відмінності у підходах, а також окреслити потенційні точки перетину для співпраці та обміну досвідом між комерційним та державним секторами.

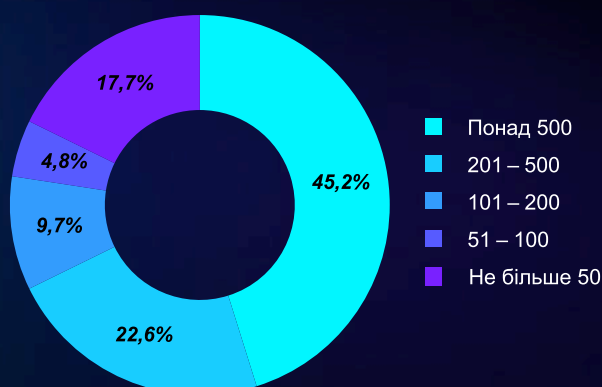
Сфера діяльності компанії (за КВЕД)



Кількість працівників компаній респондентів



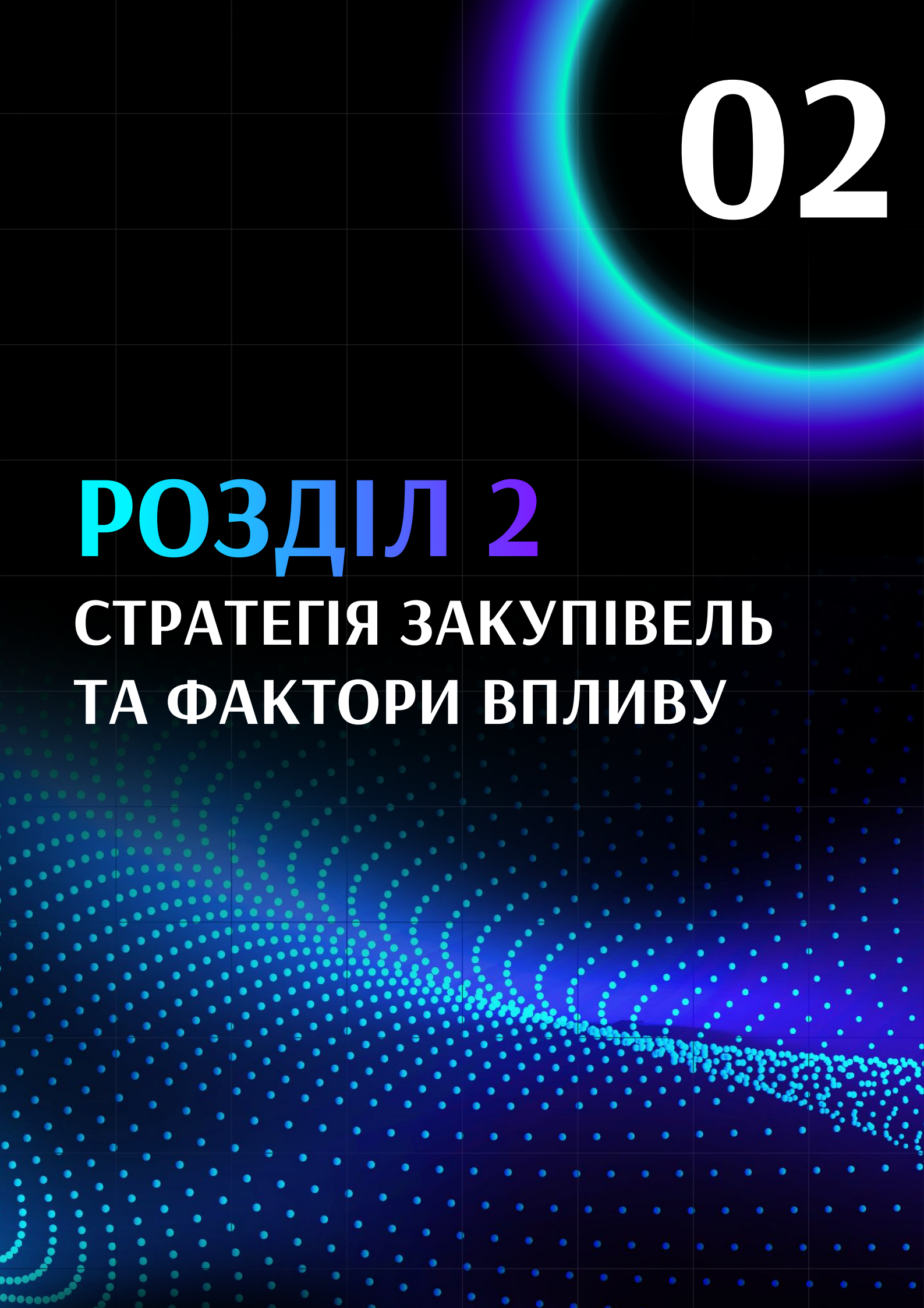
Річний обсяг виручки компаній респондентів (у млн дол. США)



Профіль респондентів демонструє широке галузеве охоплення. Найбільшу частку складають представники **переробної промисловості (28%), торгівлі (16%) та фінансового сектору (13%)**. Близько **11%** респондентів представляють **аграрний сектор та сферу інформаційних технологій і телекомунікацій**. Частка компаній у галузі **транспорту й логістики становить 7%, добувної промисловості — 4%**. Ще **1–3%** припадають на представників **енергетики, сфери послуг, будівництва, охорони здоров'я та діяльності домашніх господарств**. Така структура вибірки відображає як активну участь масових споживчих галузей, так і залучення високоспеціалізованих сегментів виробництва та сервісу.

Більшість респондентів (понад 69%) представляють великі організації з понад 1000 працівників. Разом із тим, у вибірці також є компанії середнього розміру — від 250 до 1000 працівників (разом 22%, зокрема 15% — у категорії 501–1000 та 7% — 250–500), а 9% — це малі організації з чисельністю персоналу менше 250 осіб.

Понад половину респондентів (понад 68%) представляють компанії з річним обсягом виручки понад 200 млн дол. США, з яких 45% — з виручкою понад 500 млн дол. Водночас у вибірці присутні й компанії з меншими обсягами — 32% респондентів працюють у бізнесах із виручкою до 200 млн дол., зокрема майже 18% — у компаніях, що не перевищують 50 млн дол.



02

РОЗДІЛ 2

СТРАТЕГІЯ ЗАКУПІВЕЛЬ
ТА ФАКТОРИ ВПЛИВУ

СТРАТЕГІЯ ЗАКУПІВЕЛЬ ТА ФАКТОРИ ВПЛИВУ

Які ініціативи формують закупівельну стратегію 2025 року?



Опитування демонструє, що ключовими пріоритетами закупівельних функцій на 2025 рік залишаються **операційна ефективність (71%)** та **зменшення витрат компанії (66%)**. Це може свідчити про домінування прагматичного підходу, орієнтованого на безпосереднє підвищення продуктивності та економію ресурсів. У поєднанні з високим рейтингом **забезпечення безперебійності постачання (59%)** та **управління ризиками (57%)**, можна припустити, що компанії реагують на виклики нестабільного середовища та прагнуть зменшити вразливість до зовнішніх шоків.

Значну вагу також мають **відносини з постачальниками (44%)** та **цифрова трансформація (39%)**, що вказує на стратегічну увагу до побудови партнерських відносин і впровадження технологій. Водночас такі теми як **стійкі закупівлі, управління категоріями та розвиток команди** знаходяться в наступному ешелоні (31–37%), що може сигналізувати про зростаюче усвідомлення ролі структурованості процесів і людського капіталу.

Менш пріоритетними залишаються **управління якістю даних, трансформація операційної моделі, відносини з внутрішніми клієнтами та інтеграція до глобальних ринків** (усі — по 21%).

В категорії “Інше” респонденти згадували підвищення експертизи до глобального рівня, акцент на управління оборотним капіталом та швидкість задоволення потреб бізнесу.

У порівнянні з 2021 роком, закупівельні пріоритети у 2025 залишаються орієнтованими на ефективність і економію. Так, операційна ефективність зросла з 62% до 71%, ставши головним пріоритетом, у той час як зменшення витрат компанії дещо знизилося (з 87% до 66%), але залишилось у топ-2. Попри незначне зниження показника, цифрова трансформація (з 47% до 39%) залишається в пріоритетах, а от сталий розвиток і лідерські компетентності зберігають приблизно той самий рівень.

”

Війна не лише суттєво вплинула на традиційні ланцюжки постачання в багатьох секторах, але й підсвітила важливість зваженої і гнучкої стратегії управління ними: наявність альтернативних джерел поставок, диверсифікація постачальників, гнучкі умови договорів тощо. В таких умовах функція закупівель трансформується в ключового стратегічного партнера бізнесу, виходячи з тієї транзакційної «сервісної» функції. Стратегія розвитку функції стає органічним продовженням загальнокорпоративних пріоритетів розвитку: як ми реагуємо на військові та геополітичні виклики, як плануємо безперервність бізнесу, як інтегруємося до Європейського Союзу.



Остап Баранік

Старший менеджер департаменту «Консалтинг»,
експерт з управління ланцюжками поставок Deloitte Ukraine

Як війна вплинула на роботу закупівель?



Результати опитування свідчать про масштабний і переважно негативний вплив війни на функцію закупівель більшості українських компаній.

57% респондентів зазначили, що війна певною мірою негативно вплинула, призвівши до зростання цін і затримок у постачанні в окремих категоріях. Ще **33%** відзначили значний негативний вплив — у більшості категорій закупівель. Разом це **90%** опитаних, що вказує на системні труднощі у забезпеченні стабільних ланцюгів постачання внаслідок повномасштабної війни.

Лише **7%** оцінили вплив як незначний, а **3%** — як позитивний, тобто пов'язаний із можливістю відкриття нових ринків і розширення пропозиції в окремих категоріях.

Війна суттєво дестабілізувала закупівельну діяльність — зростання цін, логістичні затримки й потреба в диверсифікації постачальників стали новою реальністю. Позитивні ефекти (як-от вихід на нові ринки) — поодинокі та поки що не змінюють загального тренду.

Які ризики найбільше впливатимуть на функцію закупівель у 2025 - 2026 роках?



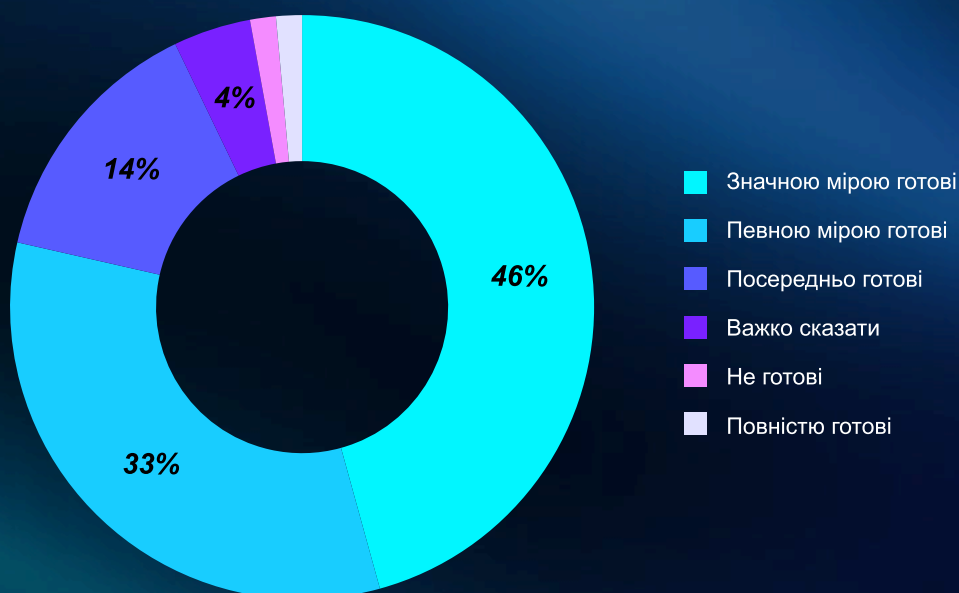
Питання безпеки, геополітична ситуація та надійність ланцюгів постачання є ключовими факторами ризику для функції закупівель у 2025–2026 роках.

- **Безпекові ризики** (69%) очолюють список і демонструють, що повномасштабна війна залишається найпотужнішим фактором впливу на закупівлі — від логістики до доступності робочої сили та об'єктів.
- **Геополітична невизначеність** (50%) і **порушення ланцюгів постачання** (50%) йдуть наступними, що вказує на побоювання щодо глобальної та регіональної турбулентності, зокрема можливих обмежень, торговельних бар'єрів або політичних рішень партнерських країн.
- **Погіршення макроекономічного середовища** (46%) і **нестача кваліфікованих працівників** (46%) посідають четверту позицію.
- **Регуляторні зміни** (13%) та **внутрішня неефективність** (9%) турбують лише частину компаній — ймовірно, унаслідок фокусу на більш зовнішні чинники ризику.
- Ризики, пов'язані з **державною чи міжнародною підтримкою, фінансуванням та інституційними умовами**, мають **мінімальний пріоритет** (3–6%), що може свідчити або про низькі очікування щодо допомоги, або про порівняно стабільну фінансову ситуацію в компаніях.
- Серед інших відповідей – **мобілізація та обмежена мобільність підрядників**, що відображає реалії воєнного стану та вказує на **людський ресурс і логістику** як критичні точки в управлінні закупівлями.

У 2021 році макроекономічна нестабільність (80,4%) та COVID-обмеження (54,3%) були ключовими ризиками для бізнесу. Натомість у 2025–2026 роках на перше місце вийшли безпекові ризики (69%), геополітична невизначеність (50%) та порушення ланцюгів постачання (50%), що прямо відображає вплив повномасштабної війни.

Також зросло значення нестачі кваліфікованих кадрів (з 13% у 2021 до 46% у 2025), що, ймовірно, пов'язано з мобілізацією та трудовою міграцією. Регуляторні, внутрішні та фінансові ризики залишаються на другому плані, як і раніше, проте питання фізичної безпеки та глобальної нестабільності нині мають вирішальне значення для функції закупівель.

Як оцінюєте рівень готовності до мінімізації впливу ризиків?



Аналіз відповідей свідчить, що більшість компаній **відчувають помірний або високий рівень готовності** до мінімізації впливу ризиків:

- **46% респондентів** вважають себе **значною мірою готовими**, що демонструє впевненість у наявних механізмах управління ризиками та адаптації до змін.
- Ще **33%** оцінили свою готовність як **певну**, тобто часткову — це може свідчити про наявність базових підходів, які потребують подальшого посилення.
- **14%** обрали відповідь **«посередньо готові»**, що сигналізує про обмежену готовність до реагування в умовах зростання нестабільності.

Натомість **лише 1% компаній вважають себе повністю готовими**, і стільки ж — **повністю не готовими**, що підтверджує: **тотальної впевненості або кризи готовності не спостерігається**, натомість домінує виражений, але критичний погляд на власні можливості.

Невизначеність щодо рівня готовності виявилася невисокою (4%), що може свідчити про досить добру обізнаність учасників опитування щодо внутрішніх процесів управління ризиками.

Основні перешкоди для усунення закупівельних ризиків (оцінка респондентів)



Усунення закупівельних ризиків найбільше ускладнюється зовнішніми та кадровими факторами.

- Найбільшою перешкодою респонденти назвали **недостатню готовність до співпраці з боку постачальників** (47%) — це підкреслює важливість партнерських відносин у ланцюгах постачання та залежність від контрагентів.
- На другому місці — **нестача і недостатня кваліфікація працівників** (44%), що підтверджує: людський фактор залишається критичним для ефективного управління ризиками.
- **Відсутність або обмеженість технічних можливостей** (34%) також входить до ключових бар'єрів, вказуючи на потребу в цифрових інструментах та автоматизації.

Водночас **внутрішні проблеми організації** — такі як недостатня співпраця між відділами (26%), неефективність процесів (24%) та відсутність формалізованого процесу оцінки ризиків (17%) — теж суттєво ускладнюють зниження вразливості компаній.

Менш значущими виявилися **організаційні бар'єри**, зокрема **воля керівництва компанії** (9%) та **конфліктуючі цілі всередині організації** (16%), що може свідчити про наявність стратегічної підтримки, але потребу в зміцненні інфраструктури та команди для реалізації заходів з мінімізації ризиків.

Серед відповідей у категорії "Інше", яку обрали 33% респондентів, домінують згадки про **зовнішні фактори**, на які компанії не мають прямого впливу. Йдеться передусім про **війну, військовий стан, мобілізацію, фінансову нестабільність постачальників**, а також **геополітичну невизначеність** і її наслідки — зростання інфляції, порушення ланцюгів постачання, дефіцит ресурсів. Частина респондентів наголосила на **обмежених можливостях впливу бізнесу на безпекову ситуацію** та політичні процеси або бюрократичні бар'єри в ЄС. Зустрічались і структурні зауваження, зокрема: **недостатня диверсифікація діяльності компанії**, а також тенденція сприймати ризики як **повсякденну реальність**, до якої бізнес радше адаптується, ніж усуває. Це підкреслює, що значна частина бар'єрів до мінімізації ризиків лежить **за межами внутрішньої організаційної компетентності**.

Як зміни в законодавстві впливають на закупівлі?

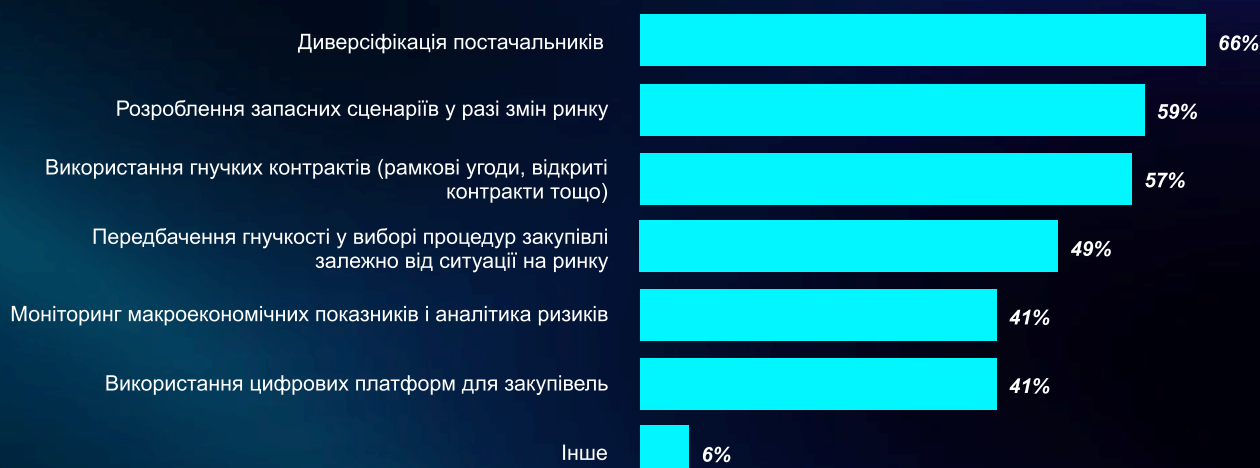


Результати свідчать, що **переважна більшість компаній (66%)** оцінюють вплив змін у законодавстві на функцію закупівель як **помірний або мінімальний**. Ще **24%** респондентів відзначили **значний вплив**, що може вказувати на часті адаптації під нові вимоги, особливо у регульованих галузях. Лише **6%** компаній розглядають зміни як **критичні**, які потребують серйозної трансформації закупівельних процесів. Водночас **4%** респондентів вважають, що законодавчі зміни **зовсім не впливають** на закупівлі — ймовірно, це компанії з незначною долею регульованих закупівель або з високим рівнем автономії у процедурних рішеннях.

У розрізі публічних та комерційних компаній спостерігається чітка різниця в оцінках впливу.

Публічні компанії частіше вказують на високий рівень чутливості до змін законодавства: **33% зазначили значний вплив, а ще 22% — критичний (разом 55%)**. Натомість серед **комерційних компаній** лише **27%** оцінюють вплив як значний або критичний. Водночас 68% комерційних респондентів схильні вважати його помірним або мінімальним, а 5% взагалі не бачать жодного впливу. Це може свідчити про більшу гнучкість приватного сектору та нижчу залежність від жорстко регламентованих процедур.

Як Ви забезпечуєте гнучкість у виборі закупівельної стратегії?



Більшість компаній забезпечують гнучкість у закупівлях за рахунок заздалегідь підготовлених сценаріїв, адаптивних контрактів і проактивного планування.

Найпоширенішою практикою стала **диверсифікація постачальників** — її обрали **66%** респондентів.

Розроблення запасних сценаріїв (59%) та **використання гнучких контрактів (57%)** також є популярними заходами — вони дозволяють адаптуватися до швидких змін ринку, не порушуючи основних бізнес-процесів.

Досить високий рівень (49%) отримала відповідь щодо **вибору процедур закупівлі залежно від ринкової ситуації**, що підкреслює важливість внутрішньої адаптивності.

Цифрові платформи та **макроекономічний моніторинг** були обрані по 41%, що свідчить про поступове впровадження технологій і аналітичних інструментів, хоча вони поки не стали домінуючими практиками.

Серед відповідей у категорії **"Інше" (6%)** респонденти підкреслюють, що законодавство у сфері публічних закупівель значно обмежує можливості маневру, особливо в частині диверсифікації постачальників та вибору процедур, що унеможливорює швидке реагування на зміни ринку. Інші згадані підходи включають попередній аналіз доцільності тендера, з урахуванням динаміки ринку, вартості компонентів та загального впливу на фінальну ціну товарів чи послуг. Також респонденти застосовують розробку резервних (back-up) сценаріїв і створення аварійного запасу критичних категорій.

”

У 2025 році закупівельна функція в Україні трансформується під тиском повномасштабної війни та глобальної турбулентності — компанії прагнуть досягти операційної стабільності, зменшити ризики та підвищити ефективність. Найбільші бар'єри за поточних умов — це війна, мобілізація та нестабільність ринків, а не управлінська воля чи фінанси. Коли зовнішні ризики домінують над внутрішніми, компаніям необхідні адаптивні стратегії, в яких цифровізація і партнерство розглядаються, як інвестиції в стійкість. Багато компаній демонструє саме такий, реалістичний підхід до управління турбулентністю, вдаючись до диверсифікації постачальників (66%) і back-up сценаріїв (59%), як найпоширеніших заходів.



Наталія Шаповал
Керівниця KSE Institute

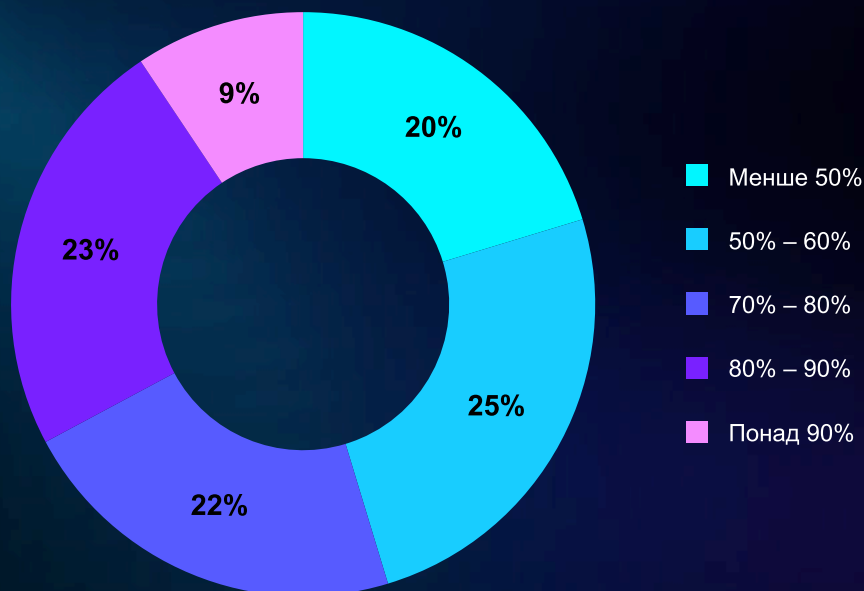
03

РОЗДІЛ 3

ОРГАНІЗАЦІЯ ТА
ОПЕРАЦІЙНА ЕФЕКТИВНІСТЬ

ОРГАНІЗАЦІЯ ТА ОПЕРАЦІЙНА ЕФЕКТИВНІСТЬ

Яку частку витрат покриває функція закупівель?



Результати свідчать, що функція закупівель покриває значну частину витрат компаній, для більшості респондентів — понад 50%. Найбільша частка респондентів (25%) вказала, що закупівлі охоплюють від 50% до 60% витрат компанії. Ще 45% охоплюють категорії від 70% до 90% (по 22% та 23% відповідно). 9% компаній зазначили, що закупівлі покривають понад 90% витрат — це може свідчити про особливо високу залежність від зовнішніх ресурсів. Лише 20% вказали, що функція закупівель покриває менше 50% витрат.

У 2025 році 80% компаній вказали, що закупівлі покривають понад половину всіх витрат, що наближено до показника 2021 року (78%). При цьому 9% компаній повідомили, що закупівлі охоплюють понад 90% витрат, що є зниженням у порівнянні з 12% у 2021 році. Загалом, закупівлі залишаються критично важливою функцією, яка формує значну частину витратної частини бюджету, а отже — вимагає стратегічного підходу та ефективного управління.

Кому підпорядковується функція закупівель у компанії?



Структура підпорядкування закупівель варіюється залежно від моделі управління, галузі та масштабу компанії, проте значна частка має прямий вихід на першу особу або ланцюг постачання, що підсилює стратегічну вагу функції.

31% респондентів зазначили, що закупівлі напряду підпорядковуються виконавчому директору або генеральному менеджеру, що свідчить про стратегічну роль цієї функції на рівні керівництва компанії.

У **22% компаній** закупівлі підпорядковуються **директору з управління ланцюгом постачання (SCM)** — це типовий підхід у великих організаціях із розвиненою логістичною структурою.

Порівну — по **11%** — вказали підпорядкування **фінансовому** або **операційному директору**, що також є поширеною практикою для забезпечення інтеграції закупівель із ключовими функціями управління ресурсами та процесами.

25% респондентів обрали варіант "інше", що включає підпорядкування комерційному директору, директору з логістики, директору департаменту закупівель, директору з дистрибуції, члену правління, заступнику генерального директора, віце президенту підрозділу, директору з управління справами та навіть Global Procurement Director за межами України.

Рівень організаційної централізації функції закупівель



Більшість компаній, які взяли участь в опитуванні, демонструють **високий рівень організаційної централізації закупівельної функції**.

59% респондентів зазначили, що в їхній компанії існує **єдиний центральний відділ закупівель у головному офісі**, що може свідчити про прагнення до уніфікації процесів, контролю витрат та посилення переговорної позиції.

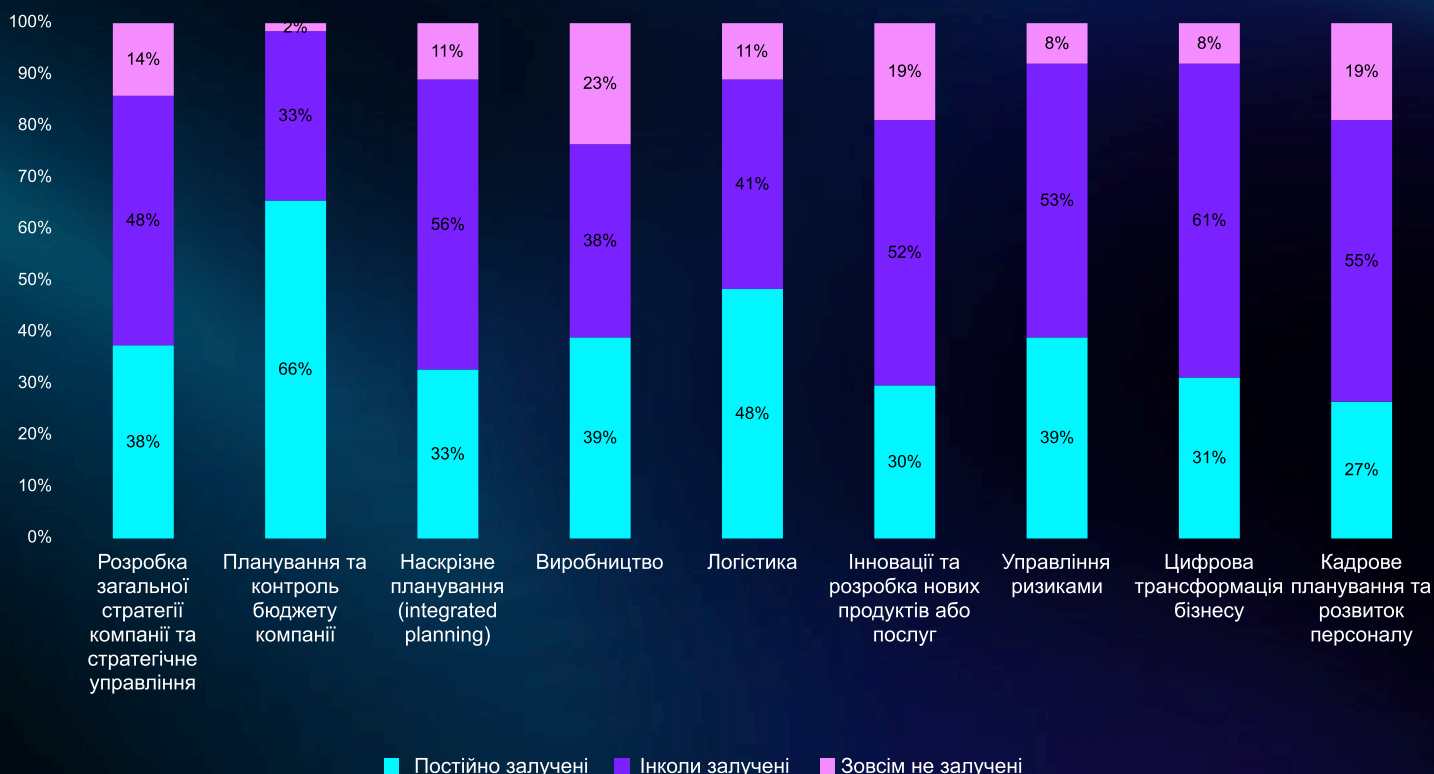
22% компаній мають **змішану модель**: централізований відділ у поєднанні з представництвами в підрозділах. Такий підхід забезпечує баланс між централізованим контролем і гнучкістю на місцях.

11% респондентів працюють у **децентралізованій моделі**, де закупівлі здійснюються на місцях, а функція лише координується з головного офісу. Це зазвичай характерно для компаній із географічно розподіленими операціями або значною автономією підрозділів.

8% обрали варіант “інше”, що може включати матричні моделі управління, гібридні структури або функціональний поділ за категоріями товарів/послуг.

Порівняно з 2021 роком, коли 66% компаній мали централізовану модель закупівель, у 2025 році цей показник знизився до 59%, що може свідчити про частковий відхід від жорсткої централізації на користь більш гнучких підходів. Водночас частка компаній зі змішаною (гібридною) моделлю залишилася на схожому рівні — 22% у 2025 проти 24% у 2021, що підтверджує її стабільну популярність. Децентралізовані моделі зберігають свою нішу: 11% у 2025 проти майже 10% у 2021, без істотних змін. Отже, хоча централізація залишається домінуючим підходом, тенденція до адаптивних структур поступово набирає ваги.

Який рівень залученості функції закупівель до ключових процесів компанії?



Закупівельна функція відіграє стратегічну роль у фінансовому плануванні, логістиці, виробництві та ризик-менеджменті, але часто залишається недостатньо інтегрованою в інноваційні, цифрові та HR-процеси.

Найвищий рівень постійної інтеграції спостерігається у процесі **планування та контролю бюджету** — 66% респондентів зазначили, що закупівлі залучені постійно. Це логічно, оскільки саме закупівлі є одним із головних центрів витрат.

Високий рівень постійної участі також зафіксовано у процесах **логістики (48%)**, **управління ризиками (39%)**, **виробництва (39%)** та **розробки загальної стратегії компанії (38%)**.

У таких сферах, як **інновації**, **цифрова трансформація** та **кадрове планування**, участь закупівель є меншою: лише 27–31% респондентів відзначили постійну залученість. Водночас переважає залучення "інколи", що може вказувати на **епізодичну співпрацю** або **відсутність чітко прописаної ролі закупівель** у цих напрямках.

Найменше залучення ("зовсім не залучені") спостерігається у сфері **виробництва (23%)** та **інновацій (19%)**, що є певним сигналом: навіть у напрямках, де закупівлі можуть мати значний вплив (наприклад, вибір постачальників інноваційних рішень), ця функція іноді залишається осторонь.

Які результати роботи функції закупівель очікує керівництво компанії?



Результати опитування демонструють, що очікування керівництва компаній від функції закупівель фокусуються насамперед на стабільності, економії та якості.

Безперебійність поставок є пріоритетом №1 — її очікують **78%** керівників. Це свідчить про високу важливість надійності постачання в умовах нестабільного середовища. На другому місці — **зниження вартості матеріалів і послуг (72%)**, що традиційно залишається основною метою закупівель. **Якість товарів і послуг** також входить у трійку головних очікувань (**69%**), що підтверджує посилення вимог до результату, а не лише до ціни.

Інші важливі очікування включають:

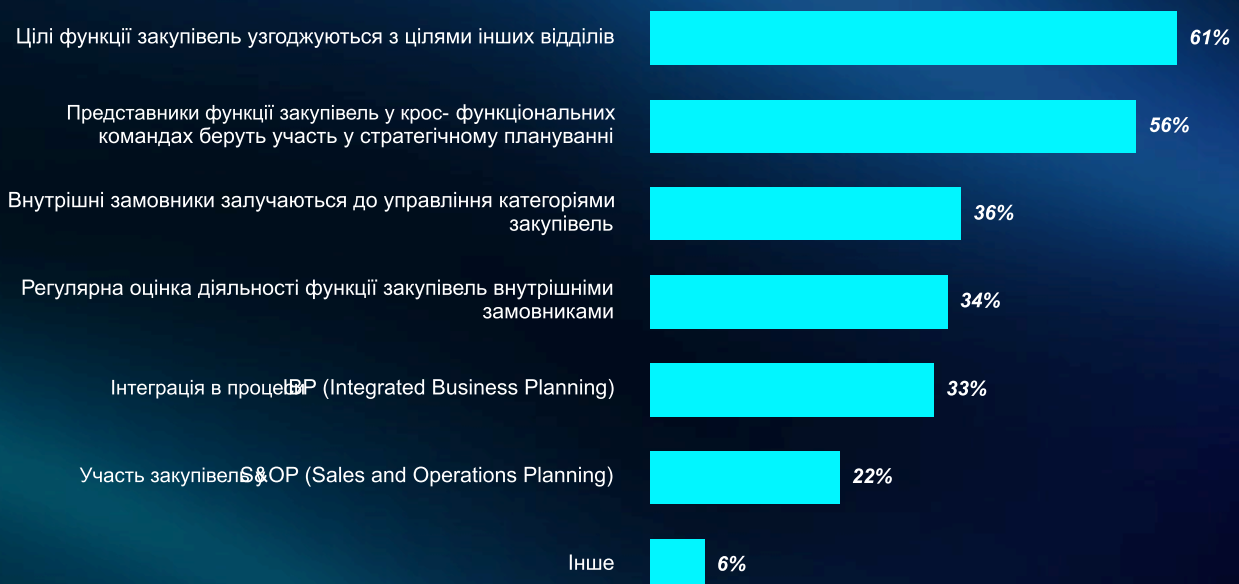
- **підвищення ефективності роботи функції (55%),**
- **зменшення часу та ресурсів на закупівлі (55%),**
- **оптимізацію робочого капіталу (50%),** зокрема — за рахунок умов оплати та обсягів.

Порівняно менш пріоритетними виявилися такі аспекти, як **гнучкість поставок (33%)** та **покращення іміджу через КСВ-ініціативи (25%).**

Керівництво компаній насамперед очікує від закупівель стабільності, економії та підтримки якості, із поступовим розширенням фокусу на ефективність і фінансову оптимізацію. Соціальні ініціативи та іміджеві результати поки що залишаються другорядними.

У 2025 році очікування керівництва щодо результатів функції закупівель зберігають ту ж трійку пріоритетів, що і в 2021-му: якість товарів/послуг, зниження вартості та безперебійність поставок. Водночас, у 2025 безперебійність поставок піднялася на перше місце, а якість опустилася на третє, що може свідчити про зростання важливості стабільності постачання в умовах невизначеності.

Які підходи використовуються для покращення розуміння потреб внутрішніх замовників?



Результати свідчать, що компанії використовують переважно організаційно-управлінські підходи для покращення взаємодії з внутрішніми замовниками, але глибша інтеграція закупівель у бізнес-процеси поки що є менш поширеною.

61% компаній узгоджують цілі функції закупівель з цілями інших підрозділів — це базовий елемент стратегічної інтеграції. **56%** залучають представників закупівель до **крос-функціональних команд** у стратегічному плануванні, що сприяє розумінню потреб бізнесу ще на етапі формування рішень.

Тактичні або операційні інструменти використовуються рідше:

- Лише **36%** компаній залучають внутрішніх замовників до **управління категоріями закупівель**.
- **Регулярну оцінку роботи закупівель** з боку внутрішніх замовників практикують **34%**.
- **IBP (Integrated Business Planning)** інтегровано у процеси лише у **33%** компаній, а **участь у S&OP** — всього у **22%**.

Лише 6% респондентів обрали варіант «інше», що свідчить про використання окремих, менш поширених підходів, серед яких — **регулярні зустрічі з іншими функціями, навчання внутрішніх замовників (наприклад, відео тренінги), а також інформування про зміни**. Водночас частина компаній визнала, що **станом на зараз не використовує жодного з перелічених інструментів**.

У порівнянні з результатами опитування 2021 року спостерігається змішана динаміка залученості функції закупівель до взаємодії з внутрішніми замовниками. Наприклад, узгодження цілей закупівель із цілями інших відділів зросло з 57% до 61%, що є позитивною ознакою посилення стратегічної інтеграції. Водночас залучення представників закупівель до стратегічного планування дещо знизилося — з 60% у 2021 році до 56% у 2025. Частка компаній, які залучають внутрішніх замовників до управління категоріями закупівель, зменшилася з 55% до 36%. Також трохи знизилася частка компаній, які проводять регулярну оцінку роботи закупівель з боку внутрішніх клієнтів — з 37,5% до 34%.

Як внутрішні замовники оцінюють рівень сервісу функції закупівель?



Оцінка рівня сервісу функції закупівель з боку внутрішніх замовників показує **загалом позитивну динаміку**, хоча й не без викликів.

44% респондентів зазначають, що закупівлі відіграють **активну стратегічну роль**, що свідчить про **високий рівень інтеграції** функції у бізнес-процеси компаній. Водночас **42% обрала нейтральну оцінку**, вказуючи на **змішаний досвід** — імовірно, це означає наявність **локальних або ситуативних проблем у взаємодії** із закупівлями. **8% взагалі не проводять такої оцінки**, що вказує на **відсутність формалізованого зворотного зв'язку** та потенційно низьку залученість внутрішніх клієнтів у процес покращення сервісу. **6% компаній** оцінили рівень сервісу **негативно**, тобто функція закупівель у них працює ізольовано й має слабкий рівень комунікації з внутрішніми стейкхолдерами.

Велика частка **нейтральних оцінок і відсутності оцінювання взагалі** сигналізує про **необхідність удосконалення сервісної моделі, прозорості взаємодії та регулярного моніторингу очікувань внутрішніх замовників**.

У порівнянні з 2021 роком спостерігається погіршення оцінки з боку внутрішніх замовників. Тоді 53% респондентів вважали, що внутрішні клієнти позитивно оцінюють роботу закупівель, у 2025 році цей показник знизився до 44%.

Як респонденти оцінюють ефективність роботи функції закупівель?



Оцінка ефективності функції закупівель свідчить про високий рівень задоволеності: **63% респондентів** вважають її «в основному ефективною», а ще **28%** — «дуже ефективною». Таким чином, **91% учасників опитування** оцінили роботу закупівель позитивно. Лише **6%** надали посередню оцінку, і лише **3%** — «в основному не ефективно». Відсутність відповідей «зовсім не ефективно» або «важко сказати» може свідчити про сформоване уявлення щодо ролі та результатів закупівельної функції, а також про її стабільне сприйняття як важливого елемента бізнесу.

Коментарі респондентів свідчать про те, що ефективність функції закупівель значною мірою залежить від стадії розвитку та трансформації, в якій перебуває компанія. Частина організацій уже реалізувала комплексні зміни, що відображено в якісних результатах:



Функція закупівель повністю трансформувалася із сервісної функції в повноцінного бізнес-партнера, який розуміє потреби бізнесу та допомагає йому досягати ключових своїх результатів.

Інші перебувають на етапі активних змін, зокрема цифровізації, впровадження категорійного менеджменту, автоматизації:

”

Проводиться впровадження систематизації ТМЦ та початок цифровізації. Розгорнута категоризація виробничих процесів та ТМЦ, впроваджено електронний пошук підрядників.

У низці відповідей відзначено прогрес, попри об'єктивні обмеження — зокрема, кадрові, технічні чи пов'язані з воєнним контекстом:

Ефективно, з урахуванням обмеженого ресурсу в функції (фактор війни, міграція, відсутність кваліфікованих кадрів).

”

Водночас у коментарях згадується й про поточні проблеми: нестача інструментів, локальна неавтоматизованість, надмірна бюрократія, що стримують повну реалізацію потенціалу закупівельної функції. Це дозволяє зробити висновок, що попри загальне прагнення до розвитку, ефективність закупівель часто обмежується системними викликами, які виходять за межі функціонального контролю закупівельного підрозділу.

Які основні перешкоди не дозволяють повною мірою реалізувати потенціал функції закупівель у компанії?



Результати опитування свідчать, що основні бар'єри, які перешкоджають реалізації повного потенціалу функції закупівель у компаніях, мають як технологічне, так і організаційне походження.

Найпоширенішою перешкодою респонденти назвали **низький рівень автоматизації/технологічні обмеження (33%)**. Це узгоджується з відкритими коментарями, де згадувалися ручні процеси, відсутність необхідних модулів у SAP та фрагментована цифровізація.

На другому місці – **суперечливі пріоритети (30%)**, а також **низький рівень інтеграції у крос-функціональні процеси (28%)**. Це може свідчити про відсутність узгодженості між закупівлями та іншими бізнес-функціями, що ускладнює стратегічну взаємодію. Така роз'єднаність також проявляється в **низькій оцінці важливості ролі функції закупівель з боку керівництва/інших підрозділів (27%)**.

Близько 22% респондентів зазначили нестачу необхідних компетенцій, а 20% – фінансові обмеження. Інші поширені проблеми — це культурні та управлінські бар'єри (19%), неефективність/нерегламентованість процесів (16%) та слабка система мотивації (16%). Лише 8% респондентів згадали нереалістичні цілі менеджменту, а 6% – невідповідність оргструктури, проте ці чинники можуть мати глибший вплив у поєднанні з іншими бар'єрами.

Аналіз відкритих відповідей у категорії «Інше» свідчить, що крім організаційних і технічних чинників, компанії стикаються також із зовнішніми викликами та ресурсними обмеженнями. Частина респондентів вказує на вплив війни та геополітичної нестабільності: "зменшення масштабів бізнесу", "відтік кваліфікованого персоналу за кордон", "військові ризики". Інші наголошують на внутрішніх бар'єрах взаємодії, зокрема "відсутність тісної взаємодії з певними функціями" або "сприйняття закупівель як функції контролю".

Окремі респонденти підкреслюють інституційні та нормативні труднощі, зокрема "недосконалість законодавства" та проблеми із використанням сучасних ІТ-рішень через вимоги безпеки. Низка коментарів також відображає перехідні етапи в розвитку компанії, такі як "період трансформаційних змін", або обмеження часу і кадрових ресурсів ("дефіцит кадрів", "час").

Отже, функція закупівель стикається з комбінованими викликами – технічними, організаційними, кадровими та культурними. Їх подолання вимагає одночасної роботи на рівні процесів, інструментів, взаємодії та лідерської підтримки.

У порівнянні з 2021 роком відбулося помітне зміщення акцентів у сприйнятті ключових бар'єрів для реалізації потенціалу функції закупівель. Якщо раніше головними перешкодами були суперечливі пріоритети (50%) та неефективна взаємодія всередині компанії (42,5%), то у 2025 році на перше місце вийшли технологічні обмеження (33%).

”

Важливим фактором при аналізі динаміки змін у частині "Організація та операційна ефективність" є, безперечно, виклики, з якими стикаються наші колеги та їхні команди для підтримки існування та розвитку бізнесу в умовах воєнного стану. А тому основний фокус приділяється безперебійності поставок та зниженню витрат компаній-респондентів (аналогічними є ключові показники оцінки діяльності функції). Це, своєю чергою, вимагає від керівників бізнесу та функції більшої гнучкості впливу функції закупівель на витрати компанії та централізації самої організації, де взаємодія спеціалістів функції з власниками витрат на найнижчому рівні є досить важливою.

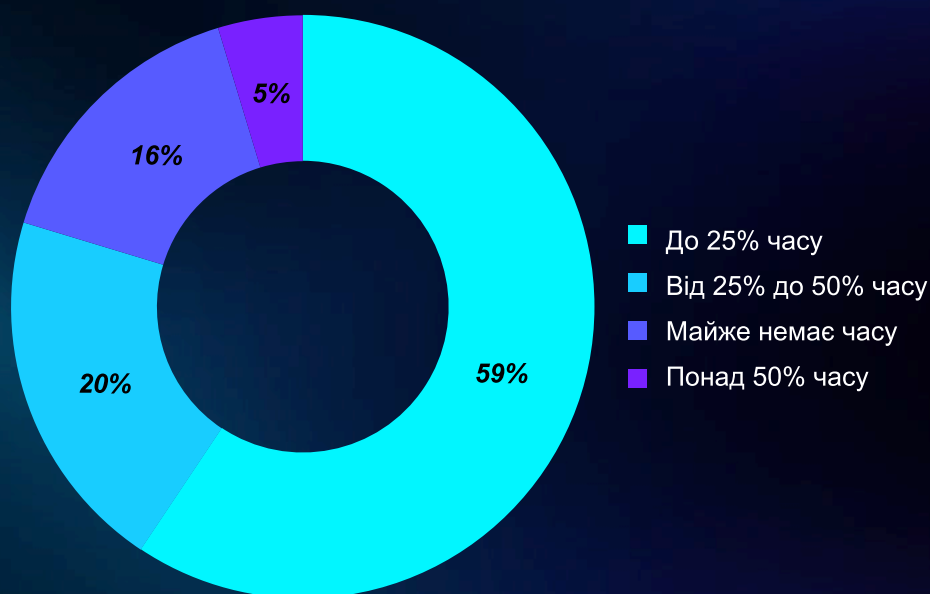
Власне, про це й говорять наші респонденти, називаючи узгодження цілей функції з іншими відділами, кросфункціональні команди та залучення внутрішніх клієнтів в управління категоріями як основні "добрі практики". І насамкінець варто відзначити сталу динаміку визнання ролі закупівель для бізнесу, адже переважна більшість закупівельних організацій наших респондентів звітують першим особам компанії на рівні виконавчих рад.

Зазначений низький рівень автоматизації процесів, хоча й є перепорою, проте, на мою думку, є ключовою можливістю для подальшого розвитку організаційної ефективності та підсилення команд на місцях.



Олександр Водотика
MBA/Group Strategic
Procurement Director SHP
Group

**Скільки часу Ви як керівник функції маєте змогу
витратити на стратегічні завдання розвитку закупівель?**



Результати демонструють, що переважна більшість керівників функції закупівель (59%) мають можливість приділяти стратегії лише до 25% свого часу, що вказує на високе операційне навантаження. Ще 16% респондентів майже не мають змоги фокусуватися на стратегічних завданнях, тобто сукупно три чверті керівників (75%) переважно зайняті щоденною рутинною роботою.

Лише 5% учасників опитування повідомили, що витрачають на стратегічні питання понад половину свого часу. Така ситуація може стримувати трансформацію закупівель, зменшувати гнучкість у реагуванні на зміни та ускладнювати довгострокове планування.

Порівняно з результатами 2021 року, у 2025 році спостерігається зниження можливості керівників закупівельної функції витратити час на стратегію. У 2021 році 37% респондентів мали змогу приділяти стратегії понад 25% часу (27% — від 25 до 50%, 10% — понад 50%), тоді як у 2025 році таких лише 25% (20% і 5% відповідно).

Водночас частка тих, хто має можливість приділяти стратегії лише до 25% часу, зросла з 46% до 59%, а кількість керівників, які майже не мають на це часу, залишилася майже незмінною (17% у 2021 проти 16% у 2025). Це може свідчити про зростання навантаження на операційну роботу та брак ресурсів для розвитку функції в стратегічному напрямку.

Якими показниками оцінюєте ефективність закупівель?



Аналіз показників оцінки ефективності закупівель демонструє, що компанії орієнтуються насамперед на **фінансові та операційні результати**. Найбільш поширеним критерієм залишається **економія коштів** — 78% респондентів зазначили, що саме показник зниження витрат порівняно з бюджетом або попереднім періодом є ключовим.

На другому місці — **дотримання термінів постачання (64%)**, що відображає важливість забезпечення стабільності процесів. **Внутрішня задоволеність замовників (58%)** також є одним із головних KPI, що вказує на спробу поєднати операційні результати з сервісним підходом.

Менше половини респондентів відстежують **тривалість закупівельного циклу (44%)** та **питому вагу витрат, що контролюються закупівлями (31%)**.

Такі важливі для стратегічного управління аспекти, як **відсоток реалізації плану закупівель (27%)**, **співвідношення адміністративних витрат (6%)** чи **частка локальних постачальників (3%)**, відзначені значно рідше.

Аналіз відкритих відповідей у категорії «Інше» (22%) демонструє, що частина компаній застосовує **розширені або специфічні метрики** для оцінки ефективності закупівель. Ці показники дають глибше уявлення про **фінансову ефективність, ризики, складські запаси та проектну діяльність**.

Серед додаткових показників ефективності, які назвали респонденти, фігурують фінансово-орієнтовані метрики, зокрема відсоток маржинальності до бюджету, уникнення витрат (cost avoidance), порівняння економії з витратами конкурентів, робочий капітал, а також показники DIO (Days Inventory Outstanding — середній строк перебування запасів на складі) та DPO (Days Payable Outstanding — середній строк оплати зобов'язань постачальникам). Також важливими вважають операційну ефективність і управління запасами — зокрема оборотність номенклатур, відповідність рівня стоку нормам компанії, дефіцитність товарів і своєчасність виконання закупівельних задач. Крім того, респонденти звертають увагу на якісні та стратегічні аспекти: адресацію ризиків, рівень конкуренції у тендерах, зацікавленість ринку у співпраці, оптимізацію умов оплати та якість покупних комплектуючих.

”

Закупівлі посідають вагоме місце в управлінні витратами організації. В той же час є потенціал для більшого залучення закупівельників у процеси компанії — від стратегії та бюджетування до інновацій та управління ризиками.

Позитивною новиною є те, що очікування від бізнесу та основні KPI закупівельників дзеркальні: безперебійність — дотримання термінів постачання, якість — задоволення внутрішнього клієнта, та ціна — економія. Дуже важливо, коли цілі та очікування синхронізовані.

Для подальшого руху в збільшенні залученості, визнання стратегічного рівня функції закупівельникам варто розбудовувати довіру через подальшу постійну співпрацю з внутрішніми клієнтами, експертизу ринку, проактивний аналіз, пропрацювання та зменшення ризиків та залучення постачальників до створення цінності для бізнесу. Симбіоз експертизи закупівельника та досвіду внутрішніх замовників створює “win-win” для бізнесу.



Зоя Чечуліна

Лідерка трансформації
напрямку закупівель
консультаційних послуг ЄБРР

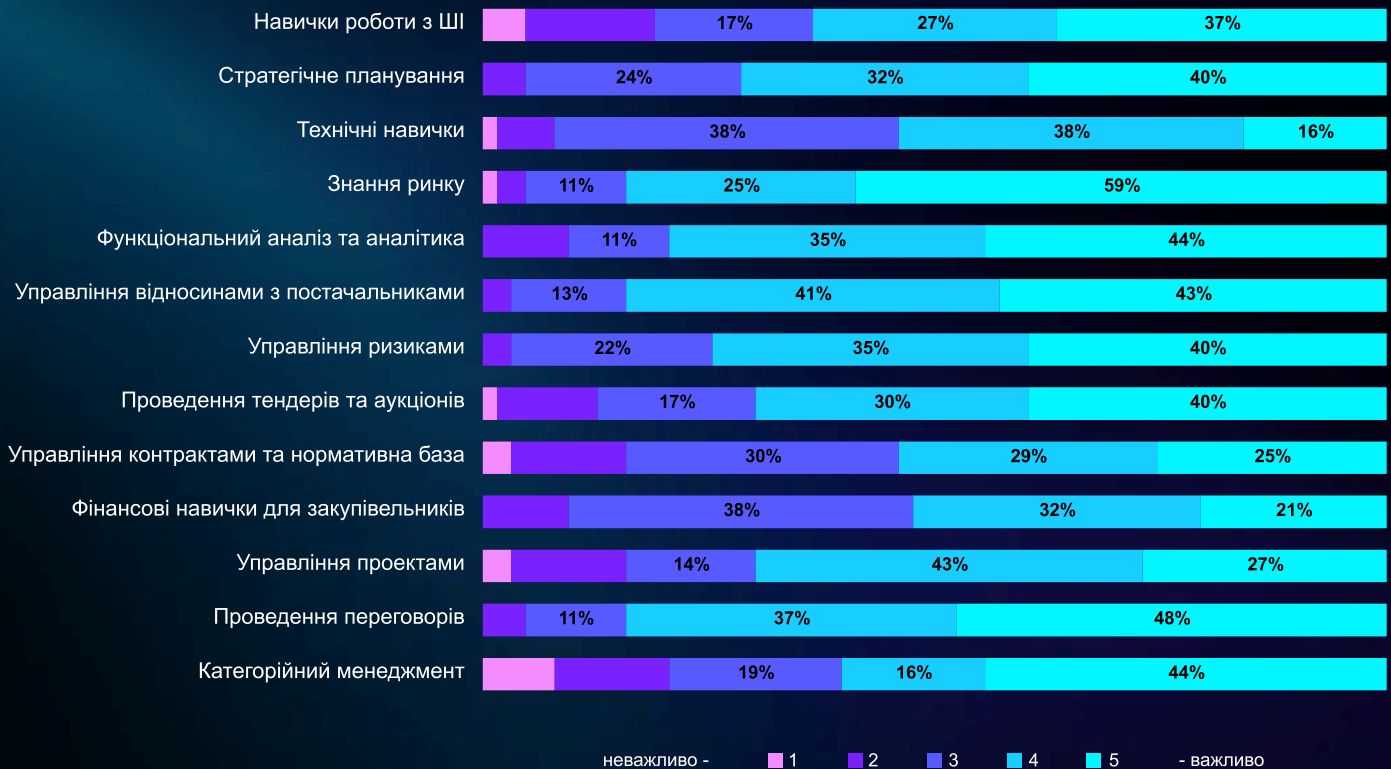
The background features a dark blue grid. In the top right, a bright blue arc with a purple-to-cyan gradient glows. In the bottom left, a trail of small blue and white dots curves across the frame.

04

РОЗДІЛ 4
КОМАНДА

КОМАНДА

Які функціональні компетентності членів команди вважаєте пріоритетними для розвитку організації у наступні 2 роки?



Результати опитування демонструють, що для розвитку організацій у сфері закупівель у найближчі 2 роки респонденти найчастіше вважають пріоритетними аналітичні, комунікаційні та стратегічні компетентності.

Найвищий пріоритет (оцінка "5") отримали:

- Знання ринку — 59%
- Функціональний аналіз та аналітика — 44%
- Категорійний менеджмент — 44%
- Проведення переговорів — 48%
- Управління відносинами з постачальниками — 43%

Збалансовано високий рейтинг (оцінки "4" та "5" разом):

- Управління ризиками — 75%
- Проведення тендерів та аукціонів — 70%
- Функціональний аналіз — 79%
- Стратегічне планування — 72%
- Знання ринку — 84%

Ці результати підкреслюють важливість не лише аналітичної, а й стратегічної та процесної компетентності.

Менш пріоритетними виглядають:

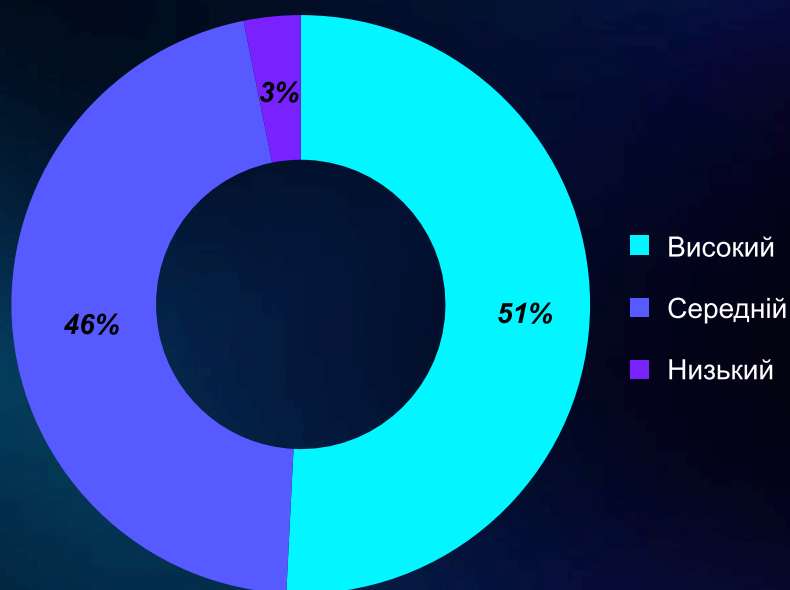
- Технічні навички (лише 16% поставили "5")
- Навички роботи з ШІ (37% "5", але водночас 19% — оцінки 1–2)

Загалом, респонденти демонструють сильну орієнтацію на аналітику, роботу з постачальниками та стратегічне бачення, а нові технології поки залишаються у статусі перспективного, але менш освоєного напрямку.

Порівняно з 2021 роком, у 2025 році відбулося помітне зміщення фокусу в пріоритетах розвитку функціональних компетентностей. Хоча «знання ринку» залишаються ключовою навичкою (77,5% у 2021 проти 59% «5» у 2025), зменшилася частка тих, хто вважає її абсолютним пріоритетом. Натомість «функціональний аналіз та аналітика» та «категорійний менеджмент» зміцнили свої позиції, отримавши більше найвищих оцінок у 2025 році, ніж у 2021.

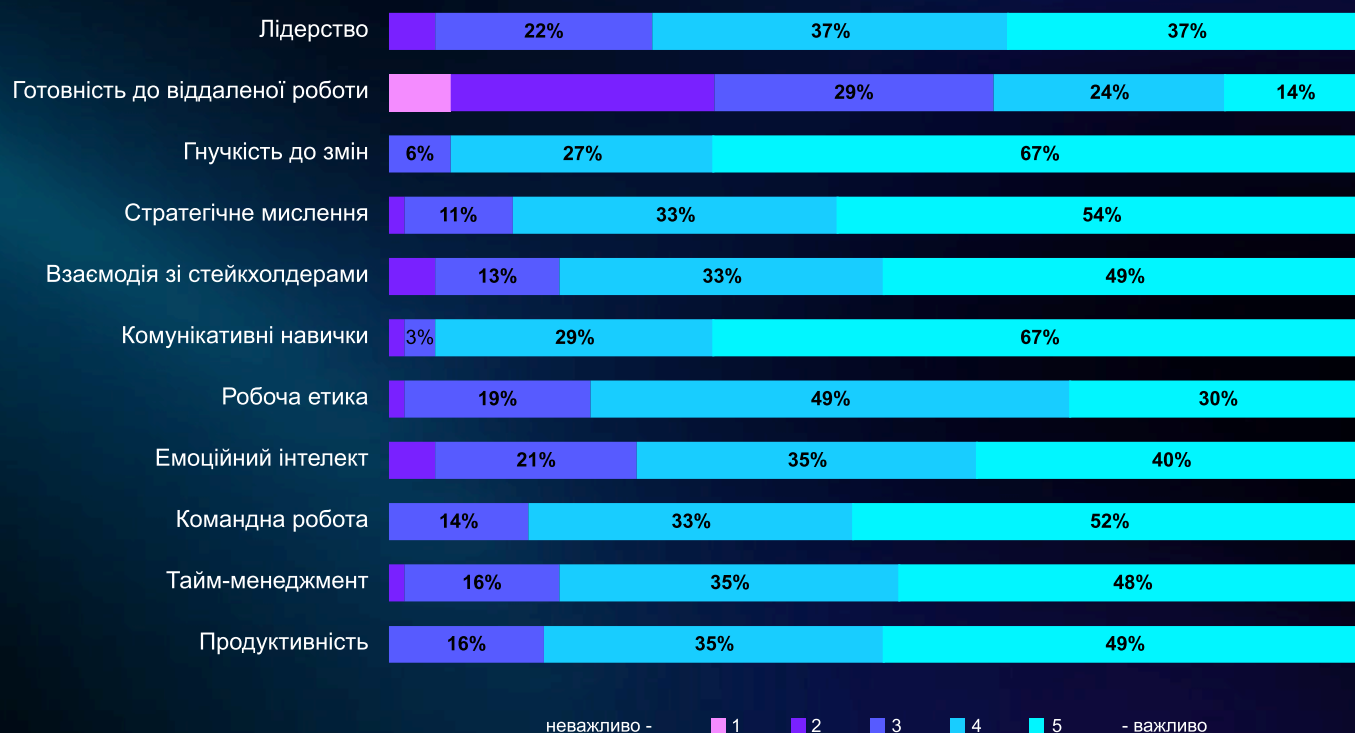
Також зросло значення управління ризиками та відносинами з постачальниками, що вказує на більшу орієнтацію компаній на побудову стійких і прогнозованих процесів. У той час як у 2021 році проведення тендерів та переговорів були в топі, у 2025 ці компетенції лишаються важливими, але поступаються місцем більш стратегічним і аналітичним навичкам.

Рівень розвитку обраних функціональних компетентностей всередині команди (за оцінкою респондентів)



Більшість респондентів (51%) оцінили рівень розвитку функціональних компетентностей своїх команд як високий, що може свідчити про достатню зрілість і професіоналізацію закупівельної функції в компаніях. Ще 46% вказали на **середній рівень**, що може сигналізувати про наявність потенціалу для розвитку, але без критичних прогалин. Лише 3% визнали рівень як **низький**, що є поодиноким випадком і, ймовірно, пов'язано із окремими організаційними або кадровими викликами. **Загалом картина виглядає позитивно, однак частка середніх оцінок підкреслює потребу в подальших навчальних ініціативах та системній роботі над розвитком компетентностей.**

Які м'які навички вважаєте найбільш необхідними для роботи закупівельника в наступні 2 роки?



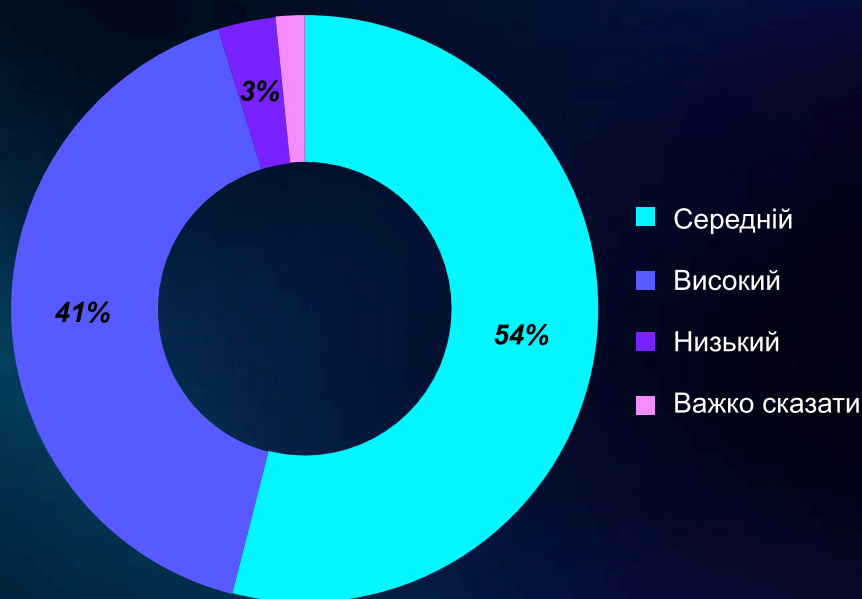
Результати опитування підкреслюють, що сучасні закупівельники мають бути не лише професіоналами у своїй справі, а й сильними комунікаторами, лідерами змін і стратегами.

Найбільш затребуваними м'якими навичками для закупівельників у найближчі два роки є:

- **Комунікативні навички та гнучкість до змін** — по 67% респондентів оцінили їх на найвищому рівні (5). Це свідчить про зростаюче значення адаптивності та ефективної взаємодії в умовах нестабільного середовища.
- **Стратегічне мислення** (54% «5») та **командна робота** (52% «5») також потрапили в топ, демонструючи попит на вміння мислити системно та працювати разом у мультифункціональних командах.
- **Продуктивність, взаємодія зі стейкхолдерами, тайм-менеджмент і робоча етика** отримали високу підтримку, але дещо меншу (понад 48% оцінки «5»).

Натомість **готовність до віддаленої роботи** вважається менш критичною — лише 14% обрали «5», а 27% — лише «2».

Рівень розвитку обраних м'яких навичок всередині команди (за оцінкою респондентів)



За оцінкою респондентів, рівень розвитку м'яких навичок у командах переважно оцінюється як середній (54%), що може свідчити про потребу у подальшому вдосконаленні в таких сферах, як комунікація, гнучкість чи емоційний інтелект. Водночас 41% вважають, що рівень уже високий, що є позитивним сигналом про зрілість окремих команд. Лише 3% оцінили рівень як низький, а ще 2% не змогли дати відповідь. Домінування середніх оцінок може вказувати на потребу у системній роботі з розвитку soft skills для забезпечення ефективної командної взаємодії.

З якими новими управлінськими викликами зіштовхнулися протягом 2024 року?



”

У 2025 році, в умовах глобальної турбулентності та воєнних викликів, компанії зосереджують увагу на розвитку аналітичних, ринкових і категорійних компетентностей, які дедалі більше визначають якість управлінських рішень у сфері закупівель. Високий попит існує і на м'які навички — зокрема комунікацію, гнучкість до змін і стратегічне мислення. Це свідчить про те, що сучасний закупівельник має бути не лише функціонером, а й лідером змін і сильним командним гравцем. Затребуваність усіх перелічених компетентностей відображає вибір Лідерів закупівель на користь адаптивної стратегії закупівельної функції як основної моделі функціонування в умовах високої невизначеності.

Загалом більшість компаній оцінюють рівень компетентностей своїх команд як середній або високий, однак кожна п'ята організація не проводить навчання для закупівельників взагалі. Це насправді гарна новина для таких компаній - недостатня професіоналізація закупівельної команди водночас є скарбничкою нереалізованого потенціалу — саме в ній приховані резерви зростання спроможності та стратегічної цінності функції і конкурентної переваги компанії в цілому. Тому якщо вашу команду ще є куди розвивати - з акцентом на сучасні навички, навчальні програми та побудову довіри, - інвестуйте в це.



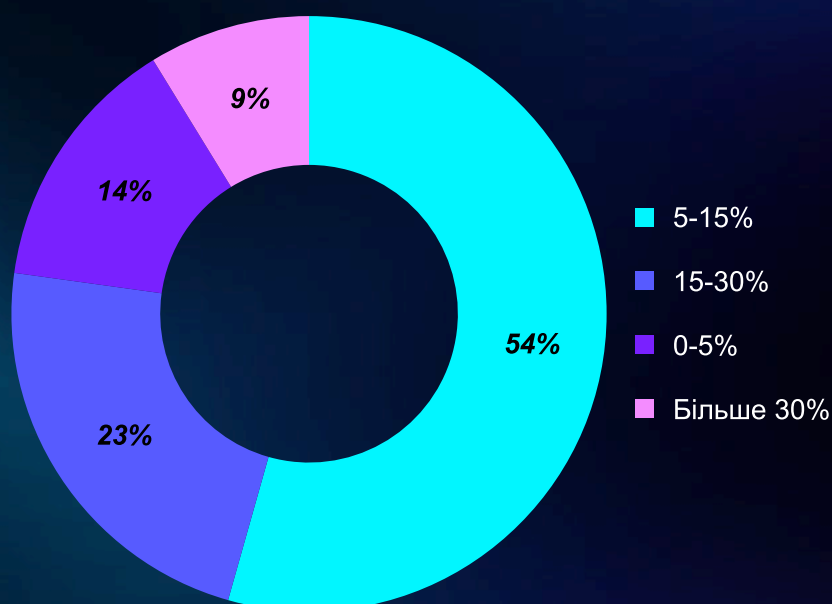
Олена Стародубцева

Керівниця, Центр
вдосконалення закупівель KSE

У 2025 році компанії зіштовхнулися з низкою нових управлінських викликів, найчастіше пов'язаних із **залученням нових талантів (49%)** та **подоланням дефіциту робочої сили (49%)**. Значна частина респондентів також відзначила **проблеми ментального здоров'я співробітників (44%)** і труднощі з **мотивацією та ефективністю віддалених команд (40%)**, що свідчить про адаптацію до нових умов праці. **Комунікаційні бар'єри всередині команд** також **залишаються актуальними (27%)**. Водночас **реінтеграція ветеранів (8%)** та **інші виклики (5%)** були менш поширеними, але підкреслюють контекст соціальних трансформацій, у якому діють компанії.

Порівняно з 2021 роком спостерігається помітне посилення уваги до питань залучення персоналу: якщо тоді основними викликами були мотивація та ефективність віддалених команд (46,2%) і внутрішня комунікація (41%), то у 2025 на перший план вийшли кадрові виклики, пов'язані з нестачею фахівців. Крім того, проблематика ментального здоров'я, яка у 2021 турбувала лише 20,5% компаній, подвоїлася.

Яким був середній відсоток підвищення заробітних плат для функції закупівель у 2022-2024 роках?



Більшість компаній (54%) у 2022–2024 роках підвищували заробітні плати у функції закупівель у межах 5–15%, що може свідчити про помірну адаптацію до інфляційного тиску та конкурентності ринку праці. Ще 23% респондентів зазначили зростання на 15–30%, що можна трактувати як активнішу політику утримання ключових фахівців. Водночас 14% компаній підвищували зарплати лише символічно (до 5%), а 9% демонструють значне підвищення понад 30%. Це вказує на збереження диференціації у підходах до винагородження залежно від галузі, розміру компанії чи бізнес-стратегії.

Аналіз відкритих відповідей щодо запланованого підвищення заробітних плат для функції закупівель у 2025 році демонструє широку варіативність підходів, але водночас фіксує кілька чітких тенденцій:

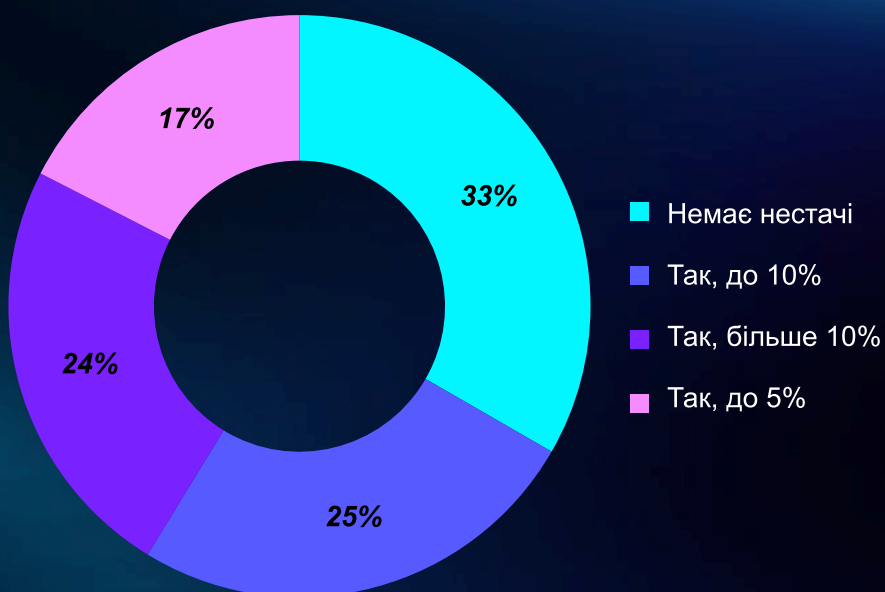
Більшість респондентів вказали очікуване підвищення у межах 10–15%, що можна вважати типовою практикою індексації заробітних плат з урахуванням помірної інфляції або часткового коригування до ринку. Це відповідає позиціям понад половини відповідей (наприклад: "10", "10%", "15", "10-15%", "12-15", "15%").

Деякі компанії прогнозують підвищення у діапазоні 20–40%. Це може свідчити про зусилля окремих роботодавців з утримання або залучення дефіцитних фахівців, або ж — про очікувані зміни в стратегії розвитку компанії.

Частина учасників вказала 0% або низький рівень (5–8%), що може свідчити про фінансові обмеження або складне становище бізнесу. Кілька відповідей прямо вказують, що підвищення буде залежати від **рівня інфляції** або **фінансових результатів компанії**, що свідчить про гнучкий підхід до бюджетування.

Хоча середній орієнтир підвищення зарплат у 2025 році для закупівельників залишається в межах 10–15%, спостерігається як тенденція до гнучкого планування, так і різкий контраст між компаніями з обмеженим ресурсом та тими, хто готовий до суттєвішого коригування компенсацій.

Чи є нестача співробітників у функції закупівель?



Результати свідчать, що понад дві третини компаній (67%) відчують ту чи іншу нестачу кадрів у функції закупівель. Найпоширенішим є дефіцит у межах до 10% (25%) або понад 10% (24%), а ще 17% респондентів відзначили незначний дефіцит (до 5%). Водночас лише 33% компаній не мають проблем із укомплектуванням. Це підтверджує загальнонаціональну динаміку кадрового тиску, що може бути пов'язана як із зовнішньою міграцією фахівців, так і з високими вимогами до професійного рівня закупівельників.

Чи проводиться навчання/тренінги для підрозділу закупівель?



Навчання для підрозділів закупівель проводиться у більшості компаній, проте підходи до організації значно різняться. Найпоширенішим залишається залучення зовнішніх підрядників — 38% компаній користуються їхніми послугами. Ще 22% респондентів організовують тренінги через внутрішній навчальний підрозділ компанії, а 19% — проводять неформальні тренінги силами колег з функції. Водночас 21% компаній узагалі не проводять жодного навчання, що потенційно може обмежувати розвиток компетентностей і посилювати проблему кадрового дефіциту, зафіксовану в інших частинах опитування.

”

У 2021 році ключовими викликами для керівників були питання мотивації та управління віддаленими командами. Основна увага зосереджувалась на налагодженні внутрішніх комунікацій та підтримці продуктивності в онлайн-середовищі.

Станом на 2025 рік, у контексті війни та тривалого стресу, пріоритети змінилися. Понад дві третини компаній відзначають ту чи іншу нестачу кадрів у функції закупівель, труднощі із залученням нових фахівців, а також зростання уваги до проблем ментального здоров'я (44% у 2025 проти 20,5% у 2021).

На цьому фоні зберігається тренд на формування універсальних команд замість вузькоспеціалізованих. Більшість компаній інвестують у внутрішнє навчання та розвиток, хоча 21% взагалі не проводять освітні програми, що потенційно посилює кадрові ризики. Серед популярних рішень – програми перекваліфікації та внутрішньої мобільності, перегляд заробітних плат – в окремих випадках підвищення сягає 20–40%. Проте, середній очікуваний рівень підвищення зарплат для фахівців із закупівель у 2025 році – 10–15%.

У фокусі компаній – утримання людей не лише через фінансові стимули, а й через розвиток, залучення та турботу про добробут працівників. Компанії мають запит на «антикрихких» лідерів і команди, які здатні діяти в умовах невизначеності.



Аліна Демченко

Виконавча консультантка
Odgers Ukraine



05

РОЗДІЛ 5

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ

Які етапи проведення закупівель організації автоматизовані за допомогою ІТ рішень?



Аналіз етапів автоматизації закупівель показує, що найбільш охопленими є проведення закупівельної процедури (63%) та підготовка й затвердження контракту (56%) — ці процеси стали ядром цифрових трансформацій у закупівлях. Також помітна автоматизація фінансових аспектів: отримання рахунку та оплата (46%). Водночас лише 15% респондентів зазначили, що ІТ-рішення охоплюють весь цикл закупівель, а цифровізація процесів управління відносинами з постачальниками також залишається на низькому рівні (15%).

Відкриті відповіді в категорії “Інше” підкреслюють, що в ряді компаній автоматизація або відсутня, або перебуває на етапі впровадження. Водночас окремі учасники вказують на точкову автоматизацію, що може свідчити про вибіркового підхід до цифровізації закупівель.

Порівняно з 2021 роком, у 2025 році рівень автоматизації окремих етапів закупівель зріс: наприклад, підготовка та затвердження контрактів зросла з 48,7% до 56%, а управління постачанням — з 35,9% до 44%. Разом з тим частка організацій, які повністю автоматизували весь цикл закупівель, залишилась практично незмінною (15% у 2025 проти 15,4% у 2021), що може свідчити про повільне стабільне впровадження комплексних рішень або про інші пріоритети розвитку бізнесу. Автоматизація управління відносинами з постачальниками також залишилось на низькому рівні: 15% у 2025 проти 12,8% у 2021.

Чи задоволені Ви та Ваші внутрішні клієнти рівнем автоматизації та інтеграції процесів закупівель всередині організації?



Більшість респондентів (54%) в основному задоволені рівнем автоматизації та інтеграції закупівельних процесів в організації, хоча лише 2% висловили повну задоволеність. Водночас 17% зазначили, що здебільшого не задоволені, ще 15% оцінили ситуацію як посередню, а 8% — як незадовільну. Отже, хоча загальне сприйняття цифрової трансформації є позитивним, значна частка компаній усе ще стикається з труднощами або має потребу в подальшому вдосконаленні інтеграції та автоматизації.

Які із зазначених технологій плануєте впровадити протягом наступних двох років?



У найближчі два роки компанії найбільше планують впроваджувати технології штучного інтелекту (56%), що свідчить про фокус на автоматизацію аналітичних і рутинних завдань. Також спостерігається зацікавленість у розвитку інструментів електронного документообігу з постачальниками (42%) та аналітики даних (42%), що свідчить про прагнення до управління на основі даних. Серед іншого — ERP-системи (20%), інструменти перевірки контрагентів, чатботи та роботизованої автоматизації процесів RPA (по 17%). Водночас порівняно низький рівень запланованого впровадження мають електронні маркетплейси (3%), захист інформації (7%) та хмарні рішення (10%), що може свідчити про відкладений пріоритет або вже частково впроваджені рішення в цих напрямках.

У порівнянні з результатами 2021 року, відбулося суттєве зростання інтересу до впровадження штучного інтелекту — з 2,6% до 56%, що свідчить про зміну технологічних пріоритетів і швидкий розвиток ринку. Натомість запровадження електронного документообігу, яке раніше очолювало список з 69,2%, залишається актуальним, але поступилося першістю інноваційнішим рішенням.

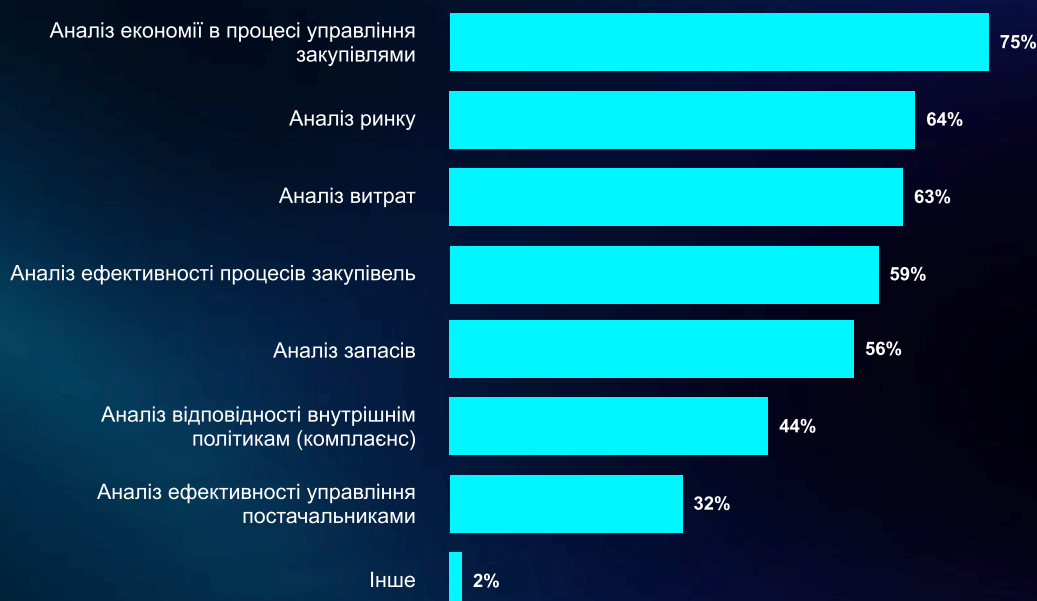
Які задачі плануєте вирішити, впровадивши обрані технології?



Респонденти вбачають у впровадженні цифрових рішень передусім можливість підвищити швидкість процесу закупівель — це основна мета для 76% опитаних. Також пріоритетними завданнями залишаються покращення якості даних для прийняття рішень (61%) та зменшення адміністративних витрат (47%). Майже половина респондентів (44%) прагне досягти більшої прозорості та стабільності поставок. Оптимізація робочого капіталу (29%) та підвищення економії (20%) теж фігурують у відповідях, хоча меншою мірою. Лише 15% вбачають у цифровізації інструмент підвищення конкуренції серед постачальників.

Порівняно з 2021 роком, пріоритети щодо завдань автоматизації суттєво не змінилися: на першому місці залишається підвищення швидкості закупівель (89,7% у 2021 році проти 76% у 2024). Спостерігається збереження важливості якості даних (61,5% проти 61%). Помітно зменшився інтерес до задачі «збільшення конкуренції серед постачальників» — 30,8% у 2021 році проти 15% у 2024 році.

Яку аналітику використовуєте в роботі?



Аналіз результатів свідчить, що функція закупівель активно використовує широкий спектр аналітики для прийняття рішень і підвищення ефективності. Найбільш поширеною є **аналітика економії** – її використовують 75% респондентів.

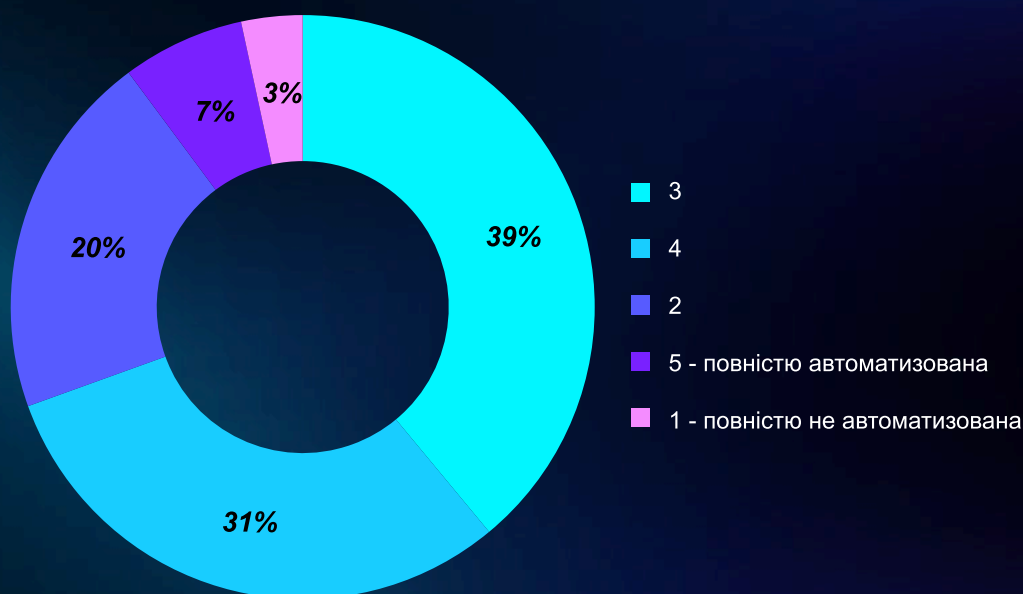
На другому та третьому місцях — **аналіз ринку (64%)** та **аналіз витрат (63%)**, які разом формують основу для побудови обґрунтованої стратегії закупівель. Вони допомагають адаптуватися до коливань ринку, інфляційного тиску та оптимізувати бюджетні рішення.

Аналіз ефективності процесів закупівель використовують 59% учасників, що свідчить про прагнення до процесного вдосконалення та побудови зрілих операційних моделей. Трохи менше — 56% — займаються аналізом запасів, що особливо важливо в умовах дестабілізованих ланцюгів постачання.

Помітно нижчі показники стосуються **аналізу відповідності внутрішнім політикам (44%)** і **аналізу ефективності управління постачальниками (32%)**. Варіант "Інше" обраний лише 2% — тобто перелік охоплює більшість актуальних напрямів.

Загалом переважає фокус на фінансово-операційних аспектах аналітики, тоді як сфери, пов'язані з взаємодією з постачальниками, ризиками та комплаєнсом, ще мають потенціал для розвитку.

Рівень автоматизації звітності, яку використовує функція закупівель організації (за оцінкою респондентів)



Результати оцінки рівня автоматизації звітності у функції закупівель свідчать про переважання середнього рівня зрілості цифрових інструментів. Більшість респондентів обрали оцінку "3" (39%) та "4" (31%), що ймовірно вказує на те, що в багатьох компаніях звітність частково автоматизована, але ще не досягла повної інтеграції чи стабільної роботи без втручання вручну. Це може свідчити про перехідну стадію — компанії вже мають базові системи, але ще не завершили повну інтеграцію або автоматичну генерацію звітів, або просто бракує часу, людей чи бюджету на це.

20% оцінили рівень автоматизації звітності на "2", що відображає низький рівень цифровізації або сильну залежність від ручної обробки даних. Лише 7% респондентів вказали, що звітність повністю автоматизована (оцінка "5"), — це демонструє, що повна діджиталізація залишається досить рідкісним явищем. І навпаки, 3% повідомили про повну відсутність автоматизації (оцінка "1").

Яку стратегію плануєте використовувати для впровадження цифрових рішень у функції закупівель?



Результати фіксують, що більшість компаній (46%) планують застосовувати **гібридний або комбінований підхід**, адаптуючи стратегії впровадження цифрових рішень залежно від завдання — тобто окремо для контрактування, постачання, аналітики тощо. Це свідчить про прагматичність підходу до цифровізації: організації не шукають універсального рішення, а враховують специфіку процесів та потреб.

Ще **25% респондентів** мають намір **створити власні цифрові рішення на основі вже доступних систем**. Водночас **12% заявили, що вже мають впроваджені рішення**, тобто перебувають на більш просунутій стадії цифрової трансформації. **10% компаній** планують **придбати готові продукти**, обираючи рішення “з полиці”.

Лише **7% респондентів** обрали варіант «інше», зазвичай маючи вже впроваджені централізовані рішення або працюючи над розвитком власного бачення цифрової трансформації відповідно до глобальних бізнес-пріоритетів.

Найбільші перешкоди для цифрової трансформації закупівельної діяльності



Аналіз відповідей респондентів на запитання про найбільші перешкоди для цифрової трансформації закупівельної діяльності свідчить про домінування внутрішньоорганізаційних технічних бар'єрів.

Найпоширенішими бар'єрами на шляху цифрової трансформації закупівель є **брак внутрішніх ІТ-ресурсів і підтримки (42%)**, **слабка інтеграція між програмами (41%)** та **надмірна кількість розрізнених систем усередині компаній (37%)**. Ці проблеми свідчать про нестачу технічної узгодженості та ресурсів для підтримки цифрових змін. Також це може бути пов'язано із нестачею ресурсу на аналіз і вдосконалення роботи функції і пропрацювання якісного запиту на використання цифрових рішень

Фінансові обмеження (24%) і **застарілі або складні у використанні системи (24%)** вказують на залежність від «цифрової спадщини». Водночас **низька якість даних (22%)** та **недостатня зрілість процесів (20%)** підкреслюють, що впровадження технологій має йти паралельно з удосконаленням управлінських практик.

Ще одна група викликів стосується **відсутності адаптованих рішень для специфіки компанії (15%)** та **нечіткого розуміння очікуваного ефекту від цифровізації (15%)**, що характерно для компаній, які починають шлях цифрової трансформації.

Окремо варто згадати **нестачу кваліфікованих кадрів (14%)**, **неефективну взаємодію з IT-відділом (7%)** і **труднощі зі зміною підходів до роботи зі стейкхолдерами (5%)** — ці бар'єри підкреслюють важливість не лише технічних, а й комунікаційних та культурних змін у компанії.

Загалом, картина свідчить про те, що цифрова трансформація закупівель упирається не лише в технології, а в організаційну складність та дефіцит ресурсів. Це потребує системного підходу, в якому технічні рішення поєднуються з розвитком персоналу, очищенням даних і покращенням міжфункціональної взаємодії. Плюс очевидно, у багатьох компаній війна і турбулентність зовнішнього середовища критично змістили фокус уваги і пріоритети і не дали розвитку цифровізації.

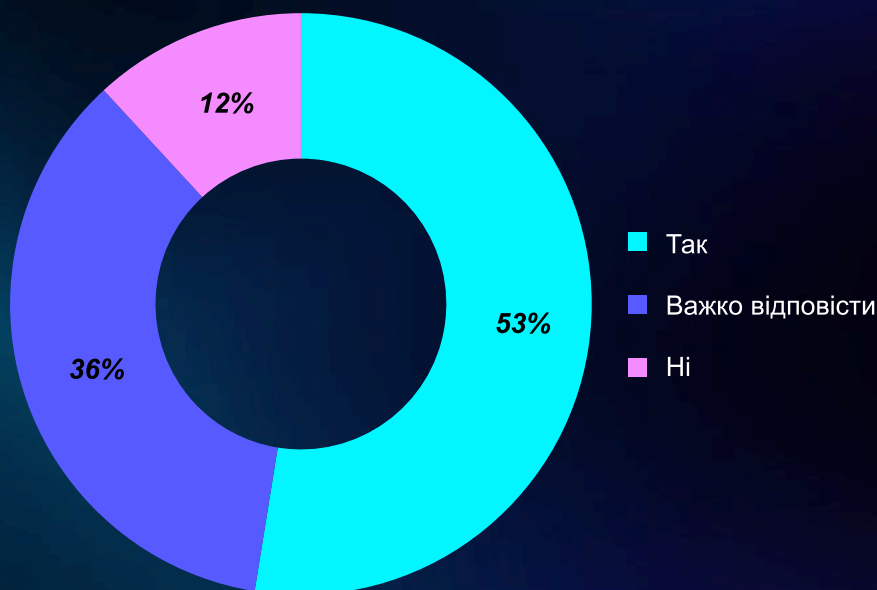
Порівняно з 2021 роком, топ-4 найбільших перепон для досягнення вищого рівня автоматизації залишається незмінним.

На якому етапі впровадження ШІ в роботу закупівель Ви знаходитесь?



69 % респондентів вивчають можливості ШІ для закупівель, тобто переважна більшість перебуває на початковому етапі. **Лише 22 %** (17 % пілотує + 3 % має бізнес-кейс + 2 % масштабує) вже перейшли від теорії до практичного використання.

Чи відчуваєте Ви позитивний вплив цифрової трансформації на збільшення ефективності функції в умовах нестачі робочої сили?



Результати опитування свідчать, що **53% респондентів відчувають позитивний вплив цифрової трансформації на підвищення ефективності в умовах нестачі персоналу**. Це може свідчити про зростаюче визнання ролі цифрових інструментів, таких як автоматизація процесів, аналітика та системи підтримки прийняття рішень, у зменшенні навантаження на працівників та підвищенні продуктивності.

Водночас 36% учасників не змогли однозначно відповісти, що може свідчити про ранній етап трансформаційних процесів у компаніях або про відсутність чітких індикаторів ефективності впроваджених рішень.

Лише 12% респондентів вказали на відсутність позитивного ефекту, що може бути пов'язано з технічними або організаційними бар'єрами. **Загалом дані демонструють переважно позитивну динаміку впровадження цифрових рішень, хоча рівень усвідомлення їхньої користі в організаціях залишається нерівномірним.**

”

У відносно недалекому доковідному минулому низку ініціатив із цифровізації наших клієнтів не вдавалося обґрунтувати через економічну недоцільність: наприклад, було дешевше найняти додаткових людей, ніж оплатити створення інтерфейсу між системами складського обліку (WMS) та загальною системою планування ресурсів підприємства (ERP). Цієї реальності більше не існує. Ми живемо в умовах двох фундаментальних трендів:

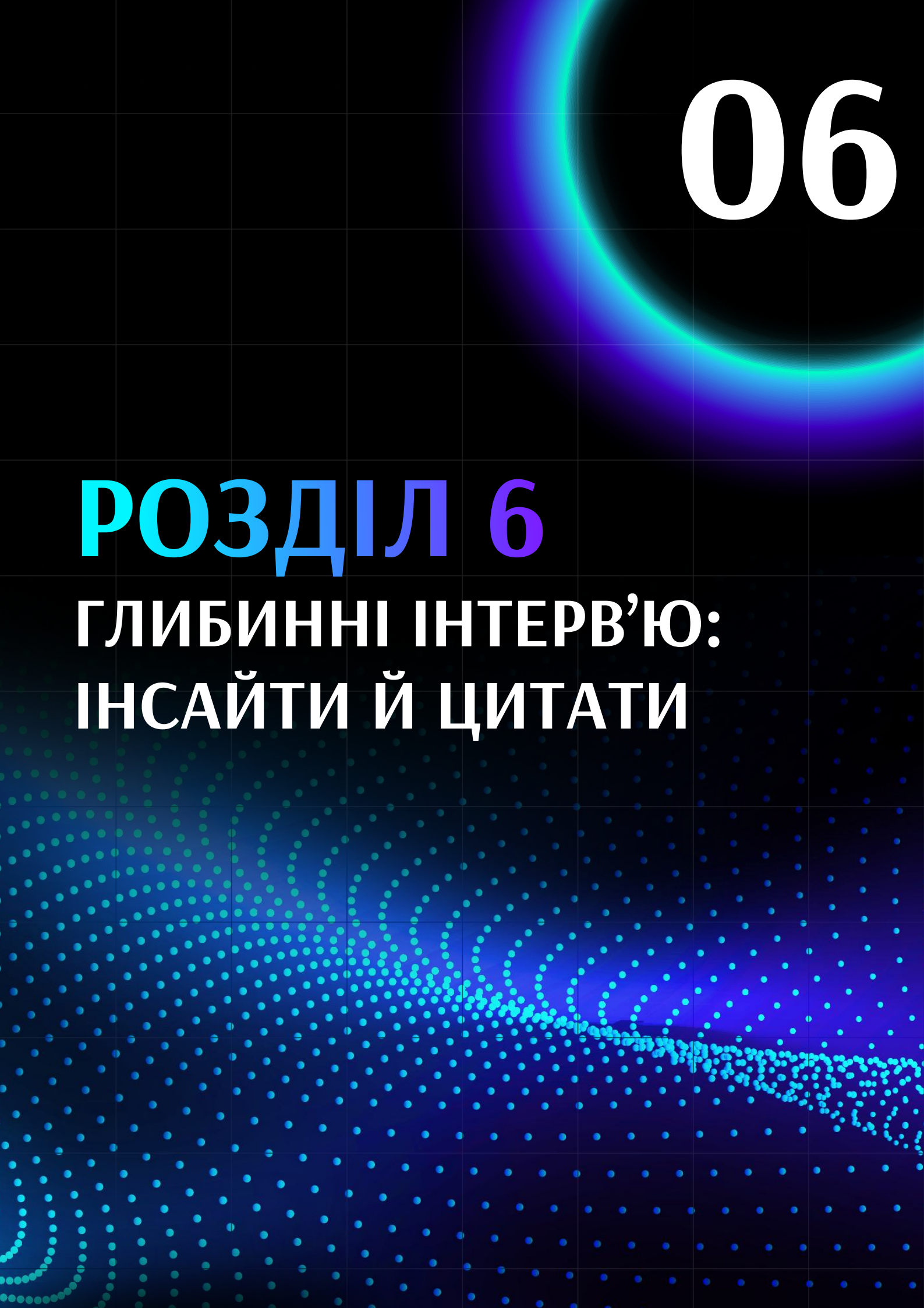
1) Штучний інтелект (56% респондентів планують запроваджувати у себе на підприємствах – лідер серед технологій) у глобальному вимірі створює можливості для скорочення окремих процесів та, навіть, посад.

2) Демографічна криза є новою реальністю для України. Нестача кадрів – є викликом чи не для всіх бізнесів, які функціонують в Україні в часі війни.

І хоча 69% респондентів лише вивчають можливості, які створює ШІ для закупівель, безумовним завданням для компаній залишається необхідність скористатися можливостями цифрової трансформації для підвищення ефективності роботи закупівельної функції в умовах нестачі персоналу.



Володимир Стецик
Керівник офісу Kearney в
Україні



06

РОЗДІЛ 6

ГЛИБИННІ ІНТЕРВ'Ю:
ІНСАЙТИ Й ЦИТАТИ

ІНСАЙТИ Й ЦИТАТИ



Інсайти & Цитати | Анна Шведюк, директор з закупівель та логістики Farmak:

”

Не чекайте кризи, щоб думати про ризики. Потрібно перетворити управління ризиками на повсякденну звичку – це як вакцина для бізнесу.



Стратегія та повномасштабна війна

Повномасштабне вторгнення стало стрес-тестом для закупівельної функції Farmak, особливо після знищення ворогом складу готової продукції та критичної сировини з терміном постачання 6-9 місяців. Найбільший виклик, з яким зіткнулася команда закупівель – відновлення виробництва у максимально короткі терміни в умовах повномасштабного вторгнення. Завдяки стратегічному партнерству з постачальниками та партнерами, сировину для ліків вдалося отримати за 1-2 місяці замість звичних 9.

”

Важливо зберігати репутацію своєї компанії як надійного контрагента, платника та підтримувати близький контакт із партнерами. Ми сфокусувалися на стратегічному партнерстві й зробили неймовірну роботу.

Операційна модель

З 2022 року розпочалася централізація закупівель.

Це означало, що всі закупівлі тепер здійснює єдиний спеціалізований підрозділ, а не окремі департаменти, як це було раніше. Такий підхід дозволяє підвищити ефективність, прозорість і контроль над постачанням.

Цей процес кардинально змінив функцію, перетворивши її з простої сервісної на ключовий елемент безперервності бізнесу. Централізація, яка тривала два роки, включала формування команд та спільну роботу із внутрішніми замовниками для оптимізації процесів. Зміни були викликом для всіх, оскільки вимагали виходу із зони комфорту.

Закупівлі впроваджували категорію за категорією, починаючи з операційних закупівель (ремонти, енергетика, будівництво) та непрямих закупівель (канцелярія), створюючи успішні кейси та розвиваючи категорійних менеджерів, які надавали ринкові інсайти замовникам. Поступово зростала довіра до функції. Підтримка СЕО була критично важливою для успіху проєкту централізації, надаючи стратегічне бачення та розуміння довгострокової ефективності. Хоча не всі категорії одразу інтегрувалися легко, з часом, коли переваги стали очевидними, співпраця покращилася.

”

Закупівлі – це не ті люди, яким надали договір, і вони роблять постачання. Це спеціалісти, які від самого початку працюють спільно з внутрішнім замовником як єдина команда, щоб забезпечити оптимальне рішення з урахуванням вартості, якості та строків.

”

Поступово створювався напрям категорійного менеджменту. Кожен менеджер брав відповідальність за свою категорію, вибудовував стратегію розвитку та заглиблювався в аналіз ринку. Коли категорія уже існує певний час, наприклад, півтора року і більше, – там вже набагато легше.

Команда та компетентності

Внаслідок реструктуризації команда закупівель збільшилася, тепер охоплюючи близько 85-90% всіх закупівель компанії. Фармак зосереджений на розвитку та навчанні існуючого закупівельного персоналу, надаючи їм щоразу більш важливі, складніші завдання. В компанії існує критична проблема з пошуком кваліфікованих категорійних менеджерів, і хоча деякі позиції були закриті внутрішніми кандидатами, все ще є певні вакансії. В Україні закупівлям не навчають в університетах. Фахівці здобувають ці знання пізніше в роботі або через тренерів та менторів. Це означає, що спеціалістів із закупівель, по суті, потрібно вирощувати всередині компанії. Фармак навчає своїх співробітників як внутрішніми силами, так і відправляє на зовнішні навчання, зокрема до KSE, яка є ключовою інституцією для підготовки закупівельників.

”

Для СРО дуже важлива команда. Скільки б ми не говорили про штучний інтелект, цифровізацію, ІТ рішення – без людей не буде результату. Тому потрібно розуміти, що люди важливіші за інструменти. Ніяке впровадження без залучення команди не працює.

Подолання перешкод та уроки

Перешкоди є, це – бюрократичні процеси, проблеми з логістикою та перетином кордонів. Особливим викликом у фармацевтичній галузі є залежність від окремих постачальників сировини. Через жорстке регулювання зміна виробника є тривалим процесом (близько року). Тому диверсифікація ризиків та наявність «плану Б» є однією з найважливіших порад для закупівельника.

Валютна політика та складність отримання необхідних документів для міжнародних оплат також є певною перешкодою, оскільки створює недовіру з боку іноземних партнерів. Це можна пом'якшити налагодженням стратегічного партнерства та відкритого діалогу з постачальниками.

На рівні держави необхідна підтримка національних виробничих компаній, оскільки вони розвивають країну. Також важливе спрощення процедур імпорту критичних товарів.

”

Закупівлі – це не просто постачання чи логістика матеріалів, ресурсів. Це механізм для забезпечення життєздатності компанії, безперебійності бізнесу. Закупівлі на сьогоднішній день, я вважаю, є стратегічним напрямком.

”

Сьогодні від швидкості, від адаптивності, від стратегічного мислення закупівельника залежить дуже багато в бізнесі: як безперебійність, так, в принципі, і конкурентоспроможність, стійкість компанії.

”

Справжнє завдання — не контроль, а вплив. Закупівлі повинні показувати свою цінність щодня.



Стратегія та повномасштабна війна

Попри повномасштабну війну, Ciklum не зазнав радикальних змін у закупівлях — ще задовго до 2022 року компанія припинила роботу з рф. Професійна команда проводить перевірки кожного постачальника щодо співпраці з ворожими країнами, які опинились під санкціями. Загальний стан бізнесу з війною в Україні просів. Водночас, на початковому етапі повномасштабної війни компанія отримала підтримку від міжнародних партнерів із Європи, США, Великої Британії, наприклад, таких як Microsoft і Google, у вигляді значних реліфів, за що компанія їм дуже вдячна. Закупівлі відчували тиск як функція, що безпосередньо не заробляє гроші, і має сильніше показувати свою цінність для бізнесу.

”

До функції закупівель з'явилися нові вимоги або нові KPI, або нові фокуси, де важливо те, на що бізнес реагує в цілому.

Операційна модель

Функція закупівель завжди розуміла потреби бізнесу і намагається гнучко реагувати на них. Закупівельна команда Ciklum здебільшого займається непрямими закупівлями. Прямі закупівлі пов'язані із залученням людських ресурсів, у зв'язку із специфікою компанії. Інші основні категорії закупівель включають програмне забезпечення й обладнання, необхідні для забезпечення персоналу, та офісні витрати — які скоротилися, оскільки багато працівників, в тому числі і команда закупівель, працюють віддалено. Функція закупівель не планує, але прагне входити в процеси якомога раніше. Основна діяльність спрямована на побудову процесу так, щоб закупівлі були підтримкою та надавали додану вартість для бізнес-команди.

”

Ми транслюємо, що закупівлі - це не п'яте колесо, а реально потужна сила, яка допомагає економити бюджети для розвитку, вивільнити кошти на щось інше.

”

Ми не наполягаємо на втручанні в ті процеси, де ми не маємо глибокого розуміння (наприклад, при залученні персоналу). Натомість, там, де експертиза є (наприклад, цінові перемовини, вибір постачальника інших основних категорій), ми просимо внутрішніх замовників віддати це нам, і це нормально.

Команда та компетентності

Формуючи команду, компанія прагне створювати універсальних фахівців без поділу на вузьких спеціалістів за категоріями. З урахуванням специфіки, категорійний менеджмент застосовується лише на рівні helicopter view керівництва функції для розподілу пріоритетності, визначення стратегічних, ризикованих категорій, управління стейкхолдерами. Ротація фахівців між категоріями - завжди можливість привнести гарний досвід “свіжого погляду”.

”

Я кажу своїй команді: ідіть на курси з продажів. Там вас навчать, як мислить людина по той бік столу. Це найкраще тренування для перемовин.

Висновки та поради

Важливий фокус, що стає актуальним на міжнародному рівні при роботі з європейськими партнерами – ESG (Environmental, Social, and Governance) компонент. Компанія проходить аудит, формалізує політики, розуміючи: це скоро стане обов'язковим для кожного бізнесу. Поки що українське середовище не тисне, але ринок диктує умови. Важливий урок – уважно слідкувати за календарями закінчення контрактів та мати можливість планувати закупівлі. Щодо ринку освітніх послуг для закупівельників в Україні, СРО вважає, що попит на програми KSE існує, адже якісного навчання пропонується небагато.

”

ESG з категорії "добре мати" стає абсолютно обов'язковою. Ми це почули від клієнтів, які кажуть: якщо в тебе немає політик, ми не можемо продовжувати діалог.

”

Критичне мислення в закупівлях — топ-1. Не витрачати час там, де не треба



Стратегія та повномасштабна війна

Після 24.02.2022 компанія на 1 рік перейшла до стратегії лідерства за витратами, відмовившись від інвестицій та зосередившись на критичних потребах. Замість розвитку нових ринків — фокус на виживанні, управлінні доступністю, екстремими закупівлями. Згодом відбулося поступове повернення до управління категорійними стратегіями.

”

Ми рік прожили в парадигмі cost leadership. Різали все, що можна було — навіть регулярне обслуговування обладнання виконувалося тільки в разі аварій, діяли в режимі «гасіння пожеж».

”

Абсолютно зрозумілим стало, що є критична нестача тих чи інших товарів чи сервісів, на додачу різко скоротився горизонт планування. Це було критичне управління доступністю.

Операційна модель

Функція закупівель компанії трансформована в двокрилу структуру з пріоритетом на time-to-market, це скоріше center lead та бізнес партнерство з активами; де одне крило відповідає за адміністративні, супутні та витратні матеріали, маркетинг, а також частково за HR і фінансові послуги, а друге - займається забезпеченням фізичної інфраструктури від концепції до готового магазину, з обладнанням, ІТ, логістикою і тд. А по суті це єдиний організм з набором експертів які залучаються до проєктів по необхідності.

Ця структура зберігає динамічний формат з початку вторгнення — вона адаптувалася до скорочення чисельності команди та нагальної потреби в доступності й швидкості, водночас посиливши міжфункціональну взаємодію та делегувавши певні закупівельні процеси бізнес-одинаціям. До вторгнення існував ще окремий департамент, який займався аналітикою, довгостроковим плануванням потреб, а також напрямом пріоритетних проєктів — для оперативних рішень або тестування нових ідей.

”

Ми більше схожі на center lead — і бізнес може обрати між співпрацювати з нами чи тримати власну експертизу. Time-to-market — часто головна метрика.

”

Існує політика закупівель, всі стратегічні категорії в контурі, по ним рішення приймаються вищим колегіальним органом, ба більше - ми разом з замовником ініціюємо вихід на інвестиційний комітет. А для рівня борду даємо індикативи, напрацьовані рішення та стратегії.... В серці та головах - ми про людей та гостей, процеси - це про гігієну, а ми всі - про створення цінності.

Команда та компетентності

Скорочення команди закупівель вдвічі з повномасштабного вторгнення було компенсовано в компанії гнучким перерозподілом функцій та підвищенням автономності замовників. Замість вузьких спеціалістів — універсали, здатні перекривати дефіцитні категорії. Зараз фокус повернувся до категорійних стратегій, повноцінної роботи категорійних команд, виявлення можливостей, адаптації технологій. Знайти кваліфікованих фахівців на ринку складно і дорого, тому компанія робить ставку на розвиток власних кадрів, формує культуру внутрішньої співпраці та передачі знань через внутрішню Академію.

”

З 24 лютого кожен закупівельник мав залишити свою категорію і переключитись туди, де болить. Це навчав розуміти не ринок, а сам процес.

”

Маємо свою закупівельну Академію. Передаємо знання як нейронні зв'язки між категоріями так і шукаємо неочевидні зв'язки на стику категорій та технологій. Це нескінченний процес вдосконалення.

Важливі навички

Після початку повномасштабного вторгнення фокус закупівельної функції змістився на базові, майже механічні навички — швидке збирання інформації, відключення емоцій, пошук рішень будь-якими доступними способами. Основним було архетипічне розуміння процесу: є потреба — потрібно відпрацювати ланцюг постачання. Згодом, зі скороченням команди й розширенням зони відповідальності, зросли вимоги до фахівців. Що важливо для сьогодення:

- Критичне мислення (топ №1) — уміння не витратити час дарма.
- Бачення можливостей — вміння знаходити потенціал у змінах.
- Технологічна обізнаність — адаптація нових інструментів і рішень, в тому числі ШІ.
- Презентаційні навички — чітке донесення ідей.
- Стратегічне мислення — розуміння «архітектури» категорії, створення цінності.
- Гнучкість і адаптивність — здатність перебудовувати процеси на ходу.
- Колаборація — робота в agile-команді, обмін знаннями через внутрішню академію.
- Розуміння мети — закупівлі мають служити бізнес-цілям і кінцевому гостю.

Цифрова трансформація

Попри війну компанія продовжує цифрову адаптацію. Тестуються AI-рішення, ведеться обережна трансформація в напрямку автономних та guided-процесів. Здійснено перехід на хмарне сховище. Водночас ядро ERP та контрактна централізація поки не в пріоритеті, буде час і на це.

”

AI допоможе прибрати рутину. Але поки ми на ранній стадії: вчимо команду, тестуємо. Наша мета — знайти економічно доцільне застосування, автоматизувати там де потрібно.

”

Будь-яка людина, яка користується ШІ, буде точно ефективніше людини, яка .. цього не вміє.

Професіоналізація, аутсорсинг та кооперація

Базові функції закупівель — такі як своєчасна закупівля, створення методології чи оцінка постачальників — вже стали «гігієнічним мінімумом», стандартом, який очікується за замовчуванням. Ба більше, в компанії планується відійти від звітування економії. В фокусі - більш стратегічні, амбітні завдання, наприклад, створення цінності для гостя, гнучка інтеграція в бізнес, кооперація з іншими гравцями на рівні створення консорціумів та обміну експертизою між бізнесами. Щодо до акумуляції експертизи, бенчмаркінгу стандартів в управлінні закупівлями - тут є велика довіра до Київської школи економіки (KSE) та її Центру вдосконалення закупівель, які "інституалізують" підходи та є необхідним та важливим майданчиком для розвитку професіоналізації сфери.

”

Закупівлі — це вже не про процедури. Це про створення цінності.

”

Я готовий віддати “хвіст” та навіть більше категорій в управління, або грати в консорціуми. Впевнений, на ринку є експерти, які розвинули експертизу і купують краще — я не тримаю всередині.

07

РОЗДІЛ 7

ПРО АВТОРІВ ДОСЛІДЖЕННЯ

ПРО АВТОРІВ ДОСЛІДЖЕННЯ



Київська школа економіки

Київська школа економіки - ТОП-заклад вищої освіти в Україні, який пропонує навчальні програми з економіки, бізнесосвіти та публічного управління. KSE також є провідною установою у Східній Європі в галузі економічної освіти, досліджень та політичних консультацій, зокрема, завдяки своєму аналітичному напрямку. Бути успішними у адвокації та діалозі з полісімейкерами Київській школі економіки дозволяє унікальна експертиза дослідників аналітичних центрів - з питань макроекономічного моделювання, економіки охорони здоров'я та інших.



Центр вдосконалення закупівель

Центр вдосконалення закупівель Київської школи економіки - це навчально-аналітичний центр, створений для підвищення професійності у закупівлях, допомоги державним структурам та бізнесу в переході до ефективної моделі, де закупівлі є частиною стратегії створення доданої вартості або послуг для суспільства. Центр проводить навчання для закупівельників публічного та комерційного секторів (600+ випускників), створює інтерактивні сервіси та робить аналітичні дослідження в сфері закупівель.



Deloitte

Deloitte – глобальна мережа компаній, що надають послуги у сфері аудиту та консалтингу. Deloitte співпрацює з майже 90% компаній із рейтингу Fortune 500 та тисячами приватних компаній по всьому світу, допомагаючи їм трансформуватися і досягати стійкого зростання. Понад 175 років Deloitte зміцнює довіру до ринків, підтримує розвиток економіки та сприяє сталому майбутньому. Команда Deloitte об'єднує 457,000 фахівців у понад 150 країнах світу.

KEARNEY

Kearney

Kearney — глобальна консалтингова фірма, яка починає свою історію в 1926 році в США. Офіси компанії працюють у понад 40 країнах світу, створюючи пліч-о-пліч зі своїми клієнтами цінність для бізнесів та суспільства. У другій половині 1980-х компанія стала співзасновницею підходу, відомого згодом як “стратегічні закупівлі”. Команда Kearney - це люди з аналітичним мисленням та глибоким розумінням бізнесу, яка вміє знаходити актуальні відповіді на виклики сучасності.

ODGERS

Odgers

Компанія Odgers, заснована в 1965 році, пропонує інтегровані послуги з пошуку керівників та консультування з питань лідерства, маючи 58 офісів у 32 країнах. За свою 60-річну історію компанія розвинула функціональну та галузеву експертизу і побудувала глобальну мережу контактів. Добре розуміючи особливості локальних ринків і поєднуючи це з глобальним баченням і присутністю, компанія допомагає клієнтам на шести континентах.

08

РОЗДІЛ 8

КОНТАКТИ

КОНТАКТИ

CEP KSE



cep@kse.org.ua



<https://cep.kse.ua>



<https://www.facebook.com/CEP.KSE>



+38 067 434 7205

Deloitte Ukraine



uakyivmail@deloittece.com



<https://www.deloitte.com/ua/uk.html>



<https://www.facebook.com/DeloitteUA>



+38 044 490 9000

Kearney



Volodymyr.Stetsyk@kearney.com



<https://www.kearney.com/>



<https://www.facebook.com/kearney>



+38 067 979 9728

Odgers Ukraine



infoukraine@odgers.com



<https://www.odgers.com/ua-uk/>



<https://www.facebook.com/odgersberndtsonukraine>



+ 38 044 353 3857