

Опитування

Лідерів закупівель 2026

Представляємо вашій увазі результати щорічного дослідження «Опитування Лідерів закупівель 2026».

У 2026 році закупівельна функція серед опитаних організацій продовжує посилювати стратегічну роль: від неї очікують не лише сервісної підтримки, а й забезпечення стійкості, контролю ризиків, економічної ефективності та швидкої адаптації операційної моделі. Наше дослідження фокусується на тому, як українські бізнеси і великі публічні замовники реалізують ці зміни на практиці.

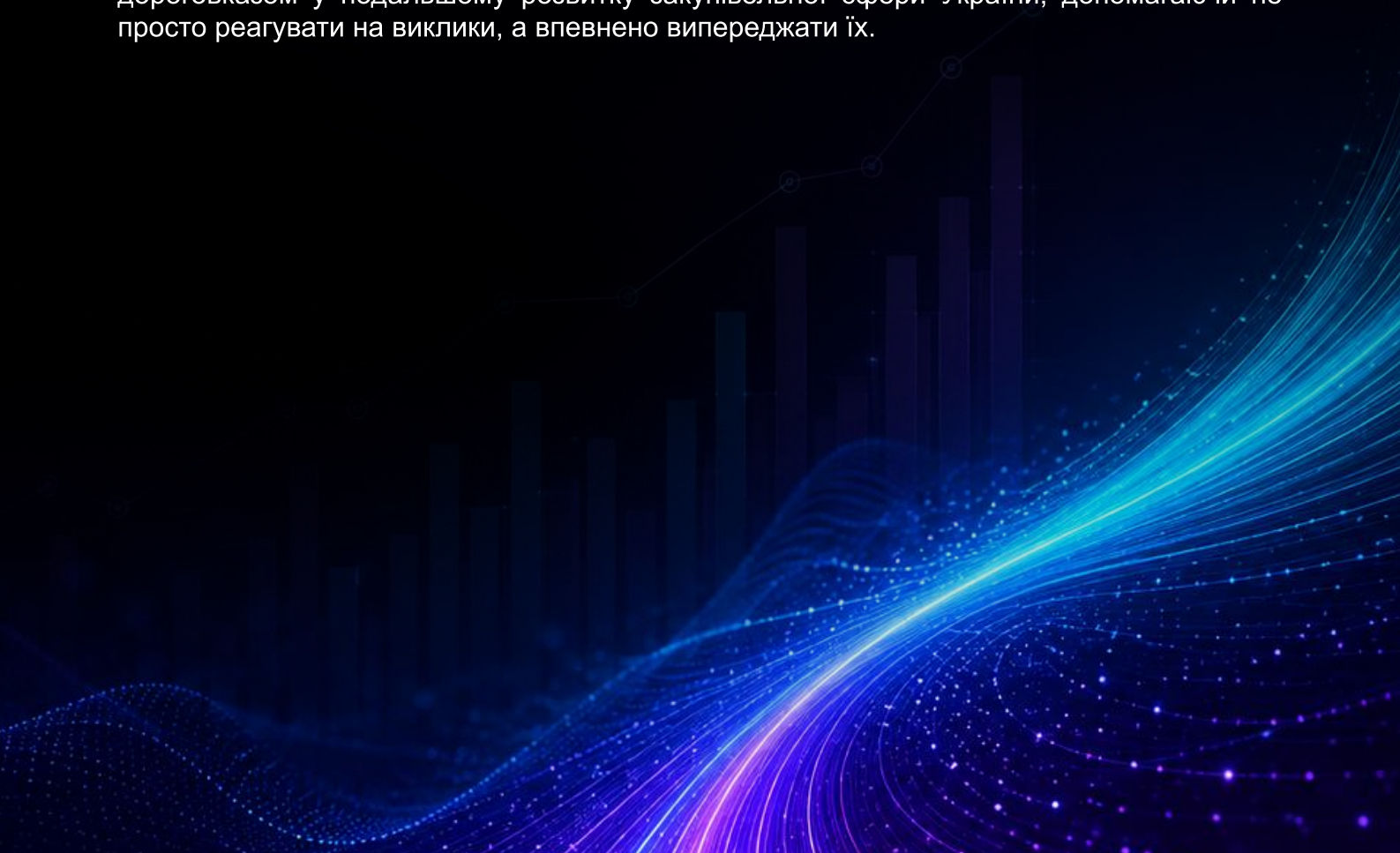
Метою цього річного звіту є аналіз динаміки розвитку функції порівняно з 2025 роком. Ми зафіксували, як закупівлі бізнесу і публічного сектору адаптуються до глобальних технологічних трендів в умовах воєнного стану, геополітичної нестабільності та дефіциту людського капіталу.

Ми дослідили, як еволюціонують підходи до управління ризиками та продуктивністю, як організації починають інтегрувати цифрові інструменти та ШІ у закупівельні процеси — від етапу вивчення і пілотів до перших бізнес-кейсів і масштабування, а також які нові навички формують успішні команди.

Щиро дякуємо всім учасникам опитування та глибинних 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, публічному секторі, урядових політиках і професійному навчанні.

Опитування організоване, проведене і представлене командою Центру вдосконалення закупівель Київської школи економіки (СЕР КСЕ). Ми щиро вдячні нашим партнерам: Deloitte Ukraine, Kearney, Odgers Ukraine за підтримку на всіх етапах роботи.

Сподіваємося, що напрацювання цього дослідження стануть цінним дороговказом у подальшому розвитку закупівельної сфери України, допомагаючи не просто реагувати на виклики, а впевнено випереджати їх.



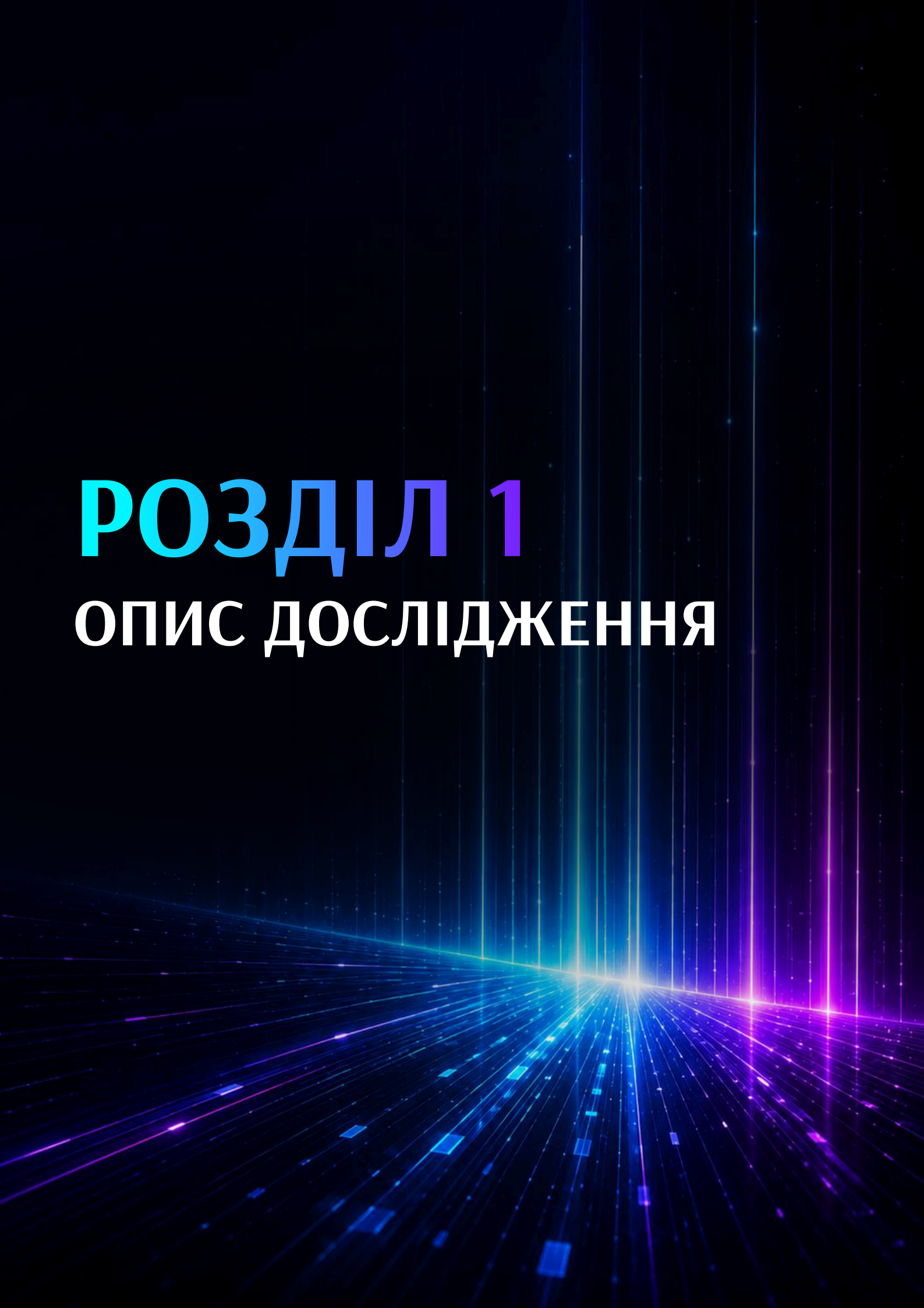
КЛЮЧОВІ ВИСНОВКИ

1. Закупівлі у 2026 році залишаються функцією стійкості, а фокус на безперебійність за рік помітно посилюється: серед стратегічних пріоритетів респонденти найчастіше обирають безперебійність постачання та управління ризиками (78,6%), зменшення витрат (73,8%) та операційну ефективність (61,9%). Водночас цифрова трансформація, включно з ШІ, піднялася вище в переліку стратегічних пріоритетів.
2. Вплив війни став більш диференційованим: ціни закупівель (83,3% негативного впливу), ризики безперервності (83,3%) та терміни поставки (76,2%) залишаються найбільш вразливими зонами, але внутрішні процеси закупівель у багатьох компаніях стабілізувалися (64,3% оцінюють вплив як нейтральний), як і відносини з частиною постачальників (50% — нейтральний вплив). Порівняно з попереднім роком, респонденти менше говорять про загальний шок і більше — про конкретні зони тиску.
3. Ландшафт ризиків змістився від прямих безпекових загроз до довготривалих наслідків війни: на перший план вийшли порушення інфраструктури (61,9%), ризики персоналу (59,5%), макроекономічні ризики та порушення ланцюгів постачання (по 52,4%). Водночас значущість прямих безпекових і геополітичних ризиків зменшилася, що свідчить не про їх зникнення, а про вищу адаптацію організацій до воєнного контексту.
4. Роль закупівель в організаціях посилюється: зростає підпорядкування CEO/виконавчому директору (41,5%), посилюється централізація функцій (73% мають високий рівень централізації) та залученість до бюджетування (71%), управління ризиками (49%) і стратегічних рішень (44%). Водночас бар'єри розвитку змістилися: замість суперечливих цілей дедалі гостріше проявляється недостатня інтеграція у кросфункціональні процеси (44%).
5. Командний блок стає одним із найкритичніших і за рік ще більше загострився: СРО одночасно працюють із дефіцитом людей (67,5% організацій мають нестачу персоналу понад 5%), безперервністю роботи команди (55%), вигоранням і ментальним здоров'ям (50%) та потребою у нових компетенціях — від управління ризиками (72,5%) й аналітики даних і ринків (67,5%) до критичного мислення (77,5%), адаптивності (70%) та роботи з ШІ, де 65% команд мають низький поточний рівень навичок.
6. ШІ став головним напрямом майбутніх цифрових інвестицій (65%) і за рік помітно зміцнив свою позицію в порядку денному закупівель (+9 відсоткових пунктів). Водночас ринок ще залишається на ранній стадії впровадження: більшість компаній вивчають технологію (70%), частина пілотує (20%), і лише невелика частка вже має окремі бізнес-кейси або масштабування (по 5%). Головні бар'єри цифровізації теж змінилися: на перший план вийшов бюджет (44%), тоді як недостатні ІТ-ресурси (38,5%) та зрілість процесів (26%) залишаються серед важливих обмежень.
7. Основний висновок 2026 року: українські закупівлі переходять від реактивної кризової адаптації до більш керованої стійкості. Порівняно з 2025 роком, у фокусі менше ситуативного реагування і більше системного управління ризиками, командами, даними, процесами, кросфункціональною взаємодією та практичною цифровізацією в умовах повномасштабної війни з РФ.

ЗМІСТ

1. Опис дослідження	5
2. Стратегія закупівель та фактори впливу	10
3. Організація та операційна ефективність	20
4. Команда	30
5. Цифрова трансформація	39
6. Глибинні інтерв'ю: інсайти й цитати	48
7. Про авторів дослідження	57
8. Контакти	60





РОЗДІЛ 1

ОПИС ДОСЛІДЖЕННЯ

ОПИС ДОСЛІДЖЕННЯ

Опитування Лідерів закупівель України 2026 стало вже третім у серії досліджень, започаткованій Центром вдосконалення закупівель KSE у 2021 році та масштабно відновленій у 2025-му. Цього року команда Центру продовжує ініціативу, усвідомлюючи її критичну важливість для тих, хто формує нову стратегію закупівель, докорінно переналаштовує операційні моделі та прагне здобути нову конкурентну перевагу.

Мета дослідження — проаналізувати динаміку змін між 2025 та 2026 роками. Ми прагнули виявити, як українські бізнеси і великі публічні замовники переходять від кризової адаптації до більш системної стійкості ланцюгів постачання, стратегічного лідерства та практичного використання цифрових інструментів і ШІ — від етапу вивчення до перших бізнес-кейсів і масштабування.

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, а для оцінки змін надано порівняльний огляд трендів 2025–2026 років на основі попереднього етапу дослідження.

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

- **ТОВ "МЕТІНВЕСТ ХОЛДИНГ"**
- **ДП "Ліси України"**

Організатор дослідження:

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

Партнери проєкту:

Deloitte Ukraine — формування бази запитань, аналітичне коментування результатів;

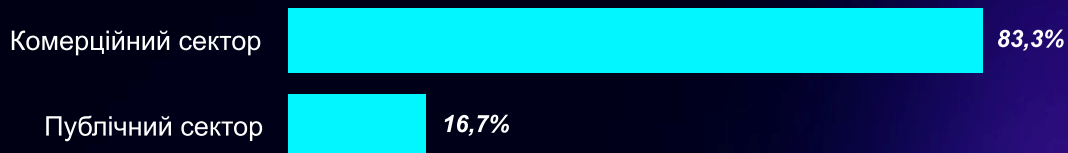
Kearney — формування бази запитань, аналітичне коментування результатів;

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

Олександр Водотика (незалежний експерт із закупівель) — формування бази запитань, коментування результатів.

ПРОФІЛЬ РЕСПОНДЕНТІВ ОПИТУВАННЯ

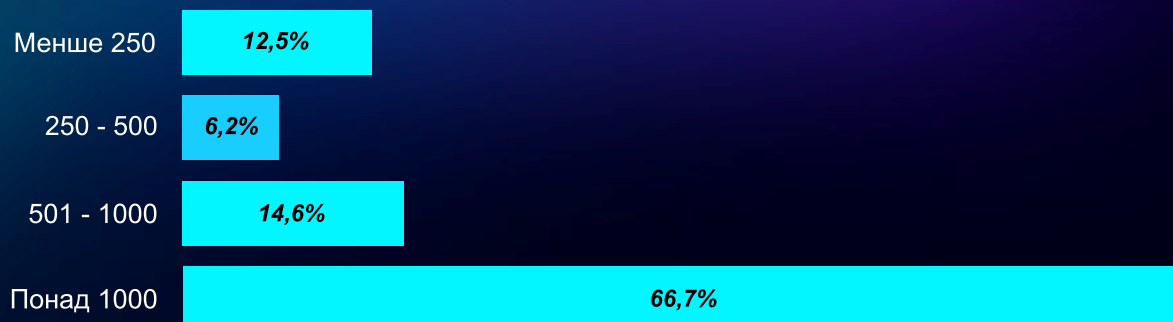
Сектор респондентів



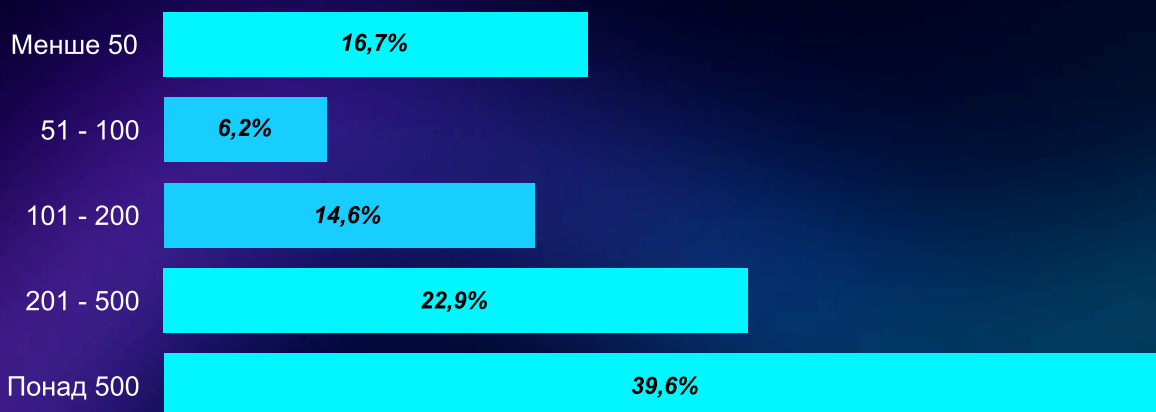
Сфера діяльності компанії (КВЕД)



Кількість працівників компанії



Річний оборот компанії, млн дол. США



Анкета була поширена серед 250 лідерів українського ринку закупівель. До вибірки увійшли провідні комерційні і публічні організації з різних галузей, що дозволило сформувати змістовний зріз практик як комерційного, так і публічного сектору економіки України. За результатами опитування було зібрано 48 валідованих анкет. Порівняно з 2025 роком, коли було валідовано 88 анкет, вибірка 2026 року є меншою за кількістю, однак співставною з хвилею дослідження 2021 року та дуже сильною за якісним складом. Серед респондентів — представники провідних брендів, великих компаній і ключових публічних організацій у своїх секторах. Тому цінність цьогорічних даних полягає не лише в кількості відповідей, а й у тому, що вони відображають погляд лідерів, які безпосередньо формують практики закупівель в Україні.

Методологічна примітка: загальна кількість валідованих анкет становить 48. Водночас кількість відповідей на окремі питання може відрізнятись, оскільки частина питань не була обов'язковою або респонденти не відповідали на всі блоки анкети. Тому відсотки у відповідних розділах розраховані від кількості респондентів, які надали відповідь на конкретне питання.

Переважає більшість респондентів представляє комерційний сектор – 83,3%. Разом з тим, 16,7% опитаних є представниками публічного сектору, що дозволяє дослідити також специфіку закупівель у більш регульованому державному середовищі.

Профіль респондентів цього року демонструє високе галузеве різноманіття. Найбільшу частку серед чітко визначених галузей займає сільське господарство, лісове господарство та рибне господарство – 12,5%.

Наступні за чисельністю сегменти розподілилися так:

- Оптова та роздрібна торгівля – 10,4%
- Фінансова та страхова діяльність – 8,3%
- Добувна промисловість і розроблення кар'єрів – 8,3%
- Транспорт, складське господарство та логістика – 8,3%
- Охорона здоров'я та надання соціальної допомоги – 6,2%
- Переробна промисловість – 4,2%
- Постачання електроенергії, газу та кондиційованого повітря – 4,2%
- Інформація та телекомунікації (IT) – 4,2%
- Освіта – 2,1%

Значна частина респондентів (31,2%) обрала категорію «Інше».

Як і раніше, ядром дослідження є великий бізнес і публічні замовники. Більшість опитаних (66,7%) працюють в організаціях із командою понад 1000 працівників. Компанії середнього розміру сукупно становлять майже 21% вибірки (з них 14,6% мають у штаті 501–1000 співробітників, а 6,3% – від 250 до 500). Частка малих компаній із чисельністю персоналу менше 250 осіб склала 12,5%.

Опитування підтверджує високий статус компаній-учасниць: понад 62% респондентів мають річний обсяг виручки вище 200 млн дол. США, найбільшою групою (майже 39,6%) є найбільші компанії з оборотом понад 500 млн дол. США.

Інші сегменти виручки розподілилися таким чином:

- Від 201 до 500 млн дол. США – 22,9%
- Від 101 до 200 млн дол. США – 14,6%
- Менше 50 млн дол. США – 16,7%
- Від 51 до 100 млн дол. США – 6,2%

Таким чином, результати опитування 2026 року базуються переважно на досвіді великих і потужних гравців українського ринку, з помітною часткою агро-, ритейлу та фінансового сектору. Саме такі організації часто мають достатньо ресурсів і компетенцій для формування нових закупівельних трендів і тестування передових стратегій.

РОЗДІЛ 2

СТРАТЕГІЯ ЗАКУПІВЕЛЬ ТА ФАКТОРИ ВПЛИВУ

Які ініціативи формують закупівельну стратегію 2026 року?

Пріоритетні ініціативи закупівельної стратегії 2026



Опитування 2026 року виявило чітку пріоритетність стабільності та економічної ефективності над іншими стратегічними ініціативами.

Провідним пріоритетом стало забезпечення безперебійності постачання та управління ризиками, яке обрали 78,6% респондентів. Це свідчить про те, що в умовах тривалої турбулентності захист ланцюгів постачання вийшов на перший план для переважної більшості організацій.

На другому місці опинилося зменшення витрат компанії (73,8%). Замикає трійку лідерів операційна ефективність (61,9%). Такий розподіл демонструє прагматичний підхід компаній: виживання та фінансова стійкість балансують пліч-о-пліч з необхідністю оптимізації базових процесів.

Значної стратегічної ваги набули партнерські та технологічні ініціативи: управління відносинами з постачальниками (57,1%) та цифрова трансформація, в тому числі інтеграція ШІ (54,8%). Це підтверджує перехід передових компаній до нових моделей кооперації та усвідомлення необхідності глибокої діджиталізації для збереження конкурентоспроможності.

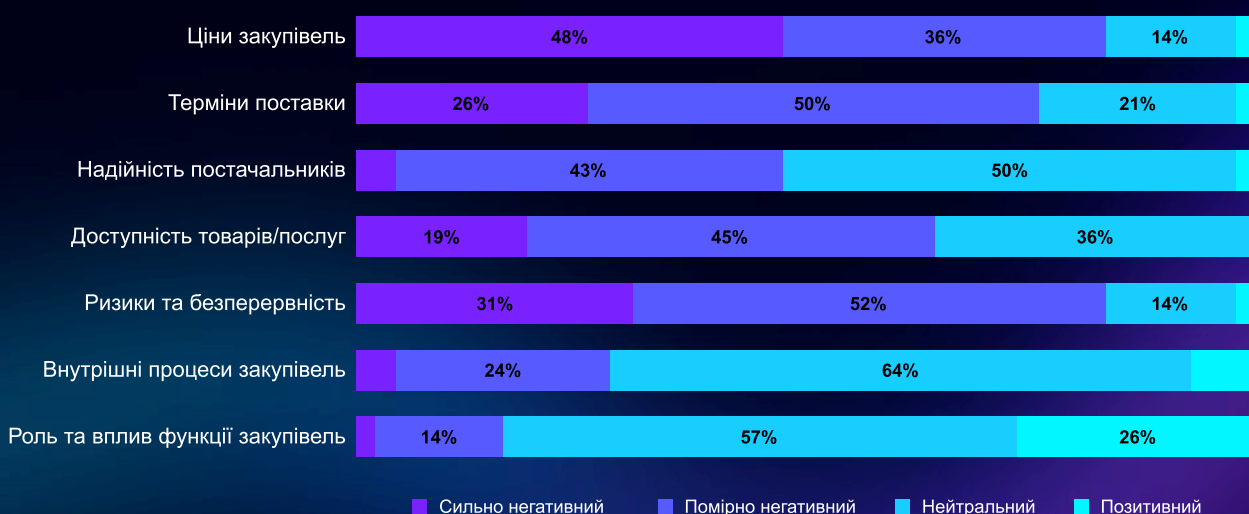
До наступного ешелону пріоритетів увійшли:

- Управління ризиками (як самостійний фокус) – 38,1%
- Управління категоріями – 33,3%
- Подолання проблем дефіциту кадрів і розвиток команди – 28,6%
- Сталий розвиток та відповідальні закупівлі – 26,2%

Найменш пріоритетними у 2026 році виявилися глобальні та структурні амбіції: трансформація операційної моделі та адаптація до вимог ЄС/глобальних ринків набрали лише по 9,5%, а підвищення статусу функції всередині організації є пріоритетом тільки для 7,1% опитаних.

Як тривала війна впливає на роботу закупівель: оцінка ключових параметрів

Вплив війни на ключові параметри закупівель



Оцінюючи вплив повномасштабної війни на функцію закупівель, респонденти у 2026 році демонструють високий рівень деталізації: вони чітко розділяють, де ситуація залишається критичною, а де вдалося досягти стабілізації чи знайти нові можливості.

Найбільш вразливими зонами, які зазнають найпотужнішого негативного впливу, залишаються ціни та безперервність постачання:

- Ціни закупівель: понад 83% опитаних фіксують негативний вплив (з них 47,6% – сильно негативний, а 35,7% – помірно негативний).
- Ризики та безперервність: 83,3% респондентів відчувають удари по стабільності (31% – сильно негативно, 52,4% – помірно).
- Терміни поставки: понад 76% відзначають погіршення ситуації з логістикою та строками (з них 50% оцінюють вплив як помірно негативний).

Водночас опитані організації демонструють помітну адаптивність у роботі з ринком. Наприклад, надійність постачальників половина респондентів (50%) оцінює як «нейтральну» – тобто контрольовану та стабільну в поточних умовах. Схожа ситуація з внутрішніми процесами закупівель, де 64,3% компаній змогли нівелювати вплив війни і вийти на нейтральний рівень.

Найбільш прикметним результатом 2026 року є оцінка ролі та впливу функції закупівель. Попри загальний стрес, понад чверть опитаних (26,2%) заявили, що війна позитивно вплинула на статус їхньої функції всередині компаній. Ще 57,1% оцінили цей вплив як нейтральний. Це свідчить про те, що криза посилила роль закупівель як стратегічного партнера для збереження стійкості бізнесу.

Які ризики найбільше впливатимуть на функцію закупівель у 2026 році?

Ризики, що найбільше впливатимуть на закупівлі у 2026 році



У 2026 році ландшафт ризиків для закупівельників кардинально змінився. На зміну страхам прямої військової загрози прийшли глибокі інфраструктурні, кадрові та макроекономічні виклики.

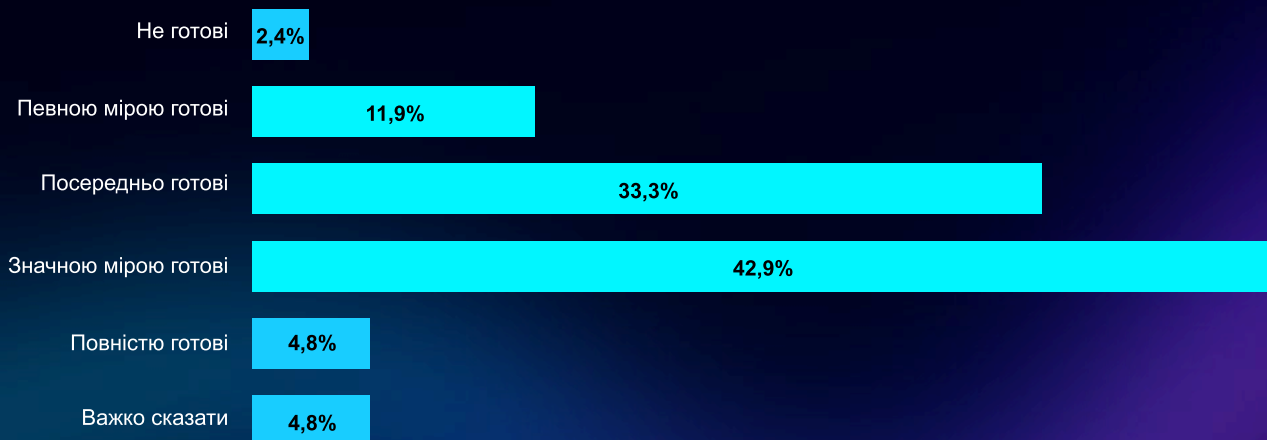
Головними загрозами, які формують порядок денний для Лідерів закупівель, сьогодні є:

1. Порушення роботи інфраструктури внаслідок атак (61,9%) – абсолютний лідер серед ризиків, що змушує компанії безперервно інвестувати в автономність та альтернативні ланцюги.
2. Ризики персоналу (59,5%) – дефіцит кадрів, евакуація, мобілізація та обмеження роботи стали критичним «вузьким місцем» для безперебійного функціонування.
3. Макроекономічні ризики (52,4%) – інфляція та валютні коливання продовжують тиснути на бюджети закупівель.
4. Порушення ланцюгів постачання (52,4%) – логістична нестабільність залишається в топі загроз.

Цікаво, що прямі безпекові ризики (бойові дії, окупація територій) відійшли на другий план – їх обрали лише 38,1% респондентів. Геополітична та торговельна невизначеність турбує менше третини опитаних (28,6%), а регуляторні зміни є ризиком лише для 7,1% компаній.

Як оцінюєте рівень готовності до мінімізації впливу ризиків?

Готовність до мінімізації впливу ризиків



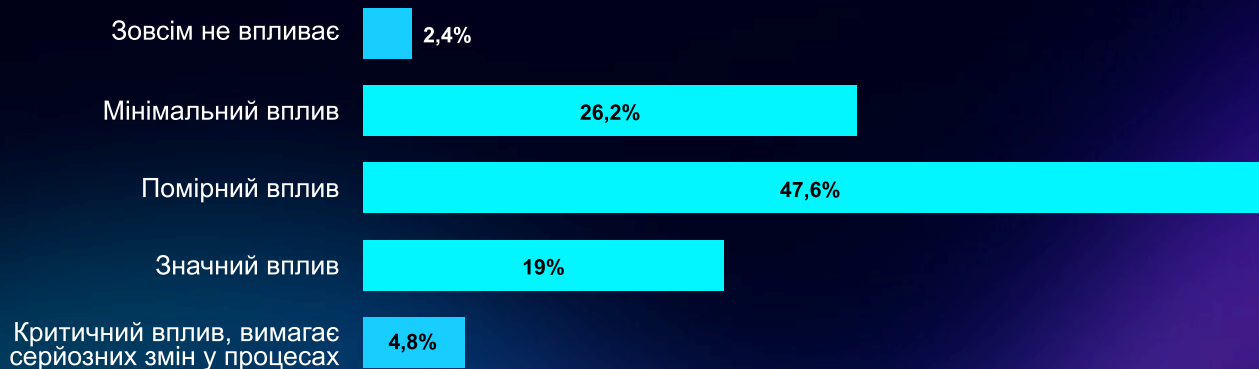
У 2026 році українські компанії демонструють реалістичний підхід до управління ризиками, поєднуючи перевірені антикризові механізми з обережним прогнозуванням інфраструктурних викликів.

Майже половина респондентів впевнені у своїх силах: 42,9% оцінюють свою готовність до мінімізації ризиків як «значною мірою готові», а ще 4,8% вважають себе «повністю готовими». Це свідчить про наявність працюючих антикризових механізмів у лідерів ринку.

Водночас третина компаній (33,3%) характеризує свій стан як «посередньо готові», і ще 11,9% – як «певною мірою готові». Частка тих, хто відверто визнає себе «не готовими», залишається дуже незначною (лише 2,4%).

Як зміни в законодавстві впливають на закупівлі?

Вплив законодавчих та регуляторних змін на закупівлі



Як зміни в законодавстві впливають на закупівлі?

На тлі макроекономічних та безпекових викликів регуляторне середовище в середньому по вибірці переважно сприймається як контрольований, зрозумілий фактор. Більшість респондентів у 2026 році вважає, що законодавчі зміни мають помірний (47,6%) або мінімальний (26,2%) вплив на їхню функцію. Ще 2,4% компаній заявляють, що зовсім не відчувають цього впливу.

Водночас розподіл відповідей між комерційним і публічним сектором показує суттєву різницю. Для комерційних компаній регуляторні зміни здебільшого залишаються керованим чинником: 48,6% респондентів оцінюють їхній вплив як помірний, 31,4% — як мінімальний, і лише 17,1% — як значний. Критичного впливу в комерційному секторі не зафіксовано.

Натомість у публічному секторі регуляторна чутливість значно вища. Тут 57,1% респондентів оцінюють вплив законодавчих або регуляторних змін як значний або критичний: по 28,6% відповідей припадає на кожну з цих категорій. Ще 42,9% представників публічного сектору говорять про помірний вплив, а відповідей про мінімальний або нульовий вплив немає.

Це свідчить про те, що для бізнесу законодавчі зміни частіше є одним із факторів адаптації, тоді як для публічних замовників вони безпосередньо визначають правила роботи, процедури, строки, рівень комплаєнсу та внутрішню організацію закупівельного процесу.

Як Ви забезпечуєте гнучкість у виборі закупівельної стратегії?

Інструменти гнучкості закупівельної стратегії



У 2026 році підходи до забезпечення гнучкості зазнали найбільш відчутної трансформації. Стратегія закупівель стала набагато більш прагматичною і матеріально орієнтованою. Провідним пріоритетом серед інструментів адаптивності стала розробка альтернативних (запасних) сценаріїв на випадок змін ринку, яку використовують 69% респондентів. Керівники закупівель більше не покладаються на один план «А». На другому місці залишається гнучке управління контрактами (57,1%) – можливість оперативно переглядати ціни, змінювати умови та хеджувати ризики. Третю позицію посідає передкваліфікація і диверсифікація постачальників (54,8%).

Важливим трендом 2026 року є висока ставка на фізичну безпеку: майже половина організацій (47,6%) забезпечує стійкість через накопичення страхових запасів для критичних категорій.

Серед інших методів забезпечення гнучкості:

- Використання цифрових платформ – 38,1%
- Моніторинг макроекономіки та аналітика ризиків – 35,7%
- Забезпечення прозорості ланцюгів постачання – 35,7%
- Аутсорсинг закупівель – 4,8%

Стратегія закупівель і фактори впливу: порівняння 2025 vs 2026

Порівнюючи результати Опитування 2025 та 2026 років, ми бачимо різкий перехід від фокусу на внутрішню оптимізацію до тотального захисту бізнесу. Якщо у 2025 році на першому місці з показником 71% була операційна ефективність, то у 2026 році лідерство кардинально змінилося: абсолютним пріоритетом стало забезпечення безперебійності постачання та управління ризиками, яке злетіло з 59% до майже 79%. Водночас відбувся потужний стрибок у сфері інновацій та побудови екосистем. Цифрова трансформація, посилена ставкою на штучний інтелект, зросла з 39% до майже 55%, а управління відносинами з постачальниками піднялося з 44% до понад 57%. Довгострокові та глобальні ініціативи, такі як сталий розвиток або інтеграція до європейських ринків, навпаки, суттєво втратили актуальність.

У 2025 році 90% організацій заявляли про виключно негативний вплив війни на їхню роботу. У 2026 році компанії навчилися точково управляти цією кризою. Ціновий та логістичний біль нікуди не зник, але компаніям вдалося стабілізувати власні процеси, а приблизно чверть організацій (понад 26%) навіть відзначила позитивний вплив турбулентності на підвищення стратегічного статусу функції закупівель. Сама по собі природа викликів також зазнала різкої трансформації: якщо минулого року абсолютним лідером були прямі безпекові загрози (69%), то зараз цей показник впав майже вдвічі – до 38%. Натомість стали помітнішими довготривалі наслідки війни: інфраструктурні збої (майже 62%) та загострення кадрової кризи, яка злетіла з 46% до майже 60%.

Крім того, геополітична невизначеність, яка у 2025 році турбувала половину респондентів, тепер турбує менше третини (близько 29%) – українські закупівлі вирішили фокусуватися на тому, що можуть безпосередньо контролювати.

Зіткнувшись із цими новими викликами, українські організації змінили підходи до забезпечення власної гнучкості та стійкості. У 2025 році головним антикризовим рішенням вважалася диверсифікація постачальників (66%), але у 2026 році цей інструмент опустився на третю позицію (55%). Замість цього компанії зробили ставку на сценарне планування – розробка альтернативних планів дій на випадок ринкових шоків зросла з 59% до 69% і стала головним інструментом гнучкості. Ще однією яскравою зміною 2026 року став масовий перехід до формування страхових запасів (майже 48%), що змушує компанії заморожувати робочий капітал заради фізичної безпеки виробництва в умовах інфраструктурних загроз.

Що стосується загальної готовності протистояти ризикам та регуляторному тиску, то ядро найстійкіших організацій залишилося незмінним (близько 47%), проте суттєво зросла частка тих, хто оцінює свою готовність лише як "посередню" (з 14% до 33%). Закупівельні команди стали набагато критичніше оцінювати власні антикризові механізми на тлі затяжного дефіциту ресурсів. Натомість адаптація до правового поля проходить по-різному для закупівель комерційного і публічного секторів: якщо в середньому по вибірці регуляторні та законодавчі зміни переважно сприймаються як контрольований фактор, то для публічного сектору їхній вплив є значно відчутнішим. У публічному секторі 57,1% респондентів оцінюють вплив законодавчих і регуляторних змін як значний або критичний, тоді як у комерційному секторі значний вплив відзначають 17,1%, а критичного впливу не зафіксовано.

”

Результати дослідження свідчать, що, незважаючи на зусилля щодо підвищення ефективності закупівельних організацій, справжня цінність для бізнесу полягає передусім у забезпеченні його здатності функціонувати — це теза, з якою складно не погодитися. Цей факт чітко демонструє зрілість трансформації закупівельної функції в умовах воєнної економіки. Значущим є те, що організації перейшли від реактивного антикризового менеджменту до проактивного управління стійкістю, яке стало стратегічним пріоритетом.

Водночас варто зазначити, що хоча ризики, пов'язані з персоналом, займають другу за важливістю позицію серед прогнозованих ризиків на 2026 рік, у переліку стратегічних пріоритетів ця проблематика знаходиться лише на восьмому місці. Це викликає питання, адже дефіцит кваліфікованих закупівельників є структурною проблемою, яка, ймовірно, загострюватиметься. Цифрова трансформація виконує роль тактичного буфера, проте не замінює системної роботи над компетенціями та стратегічним позиціонуванням закупівельної функції.

Також варто відмітити, що відсутність чіткого бізнес-кейсу для сталого розвитку та євроінтеграційного порядку денного виглядає як стратегічна прогалина: адже саме ці напрями визначатимуть конкурентоспроможність українських компаній на європейських ринках у середньостроковій перспективі.



Остап Баранік

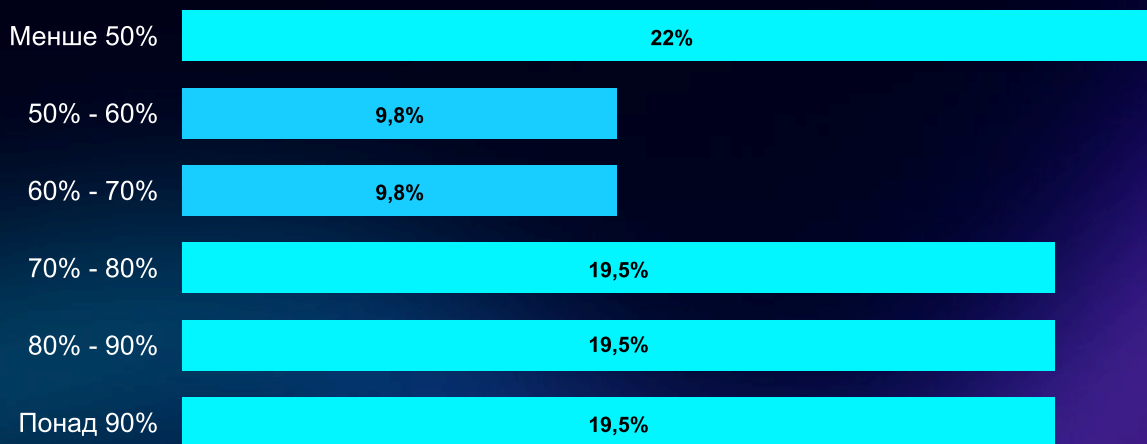
Старший менеджер департаменту «Консалтинг», експерт з управління ланцюжками поставок Deloitte Ukraine

РОЗДІЛ 3

ОРГАНІЗАЦІЯ ТА ОПЕРАЦІЙНА ЕФЕКТИВНІСТЬ

Як Ви забезпечуєте гнучкість у виборі закупівельної стратегії?

Частка витрат, яку покриває функція закупівель



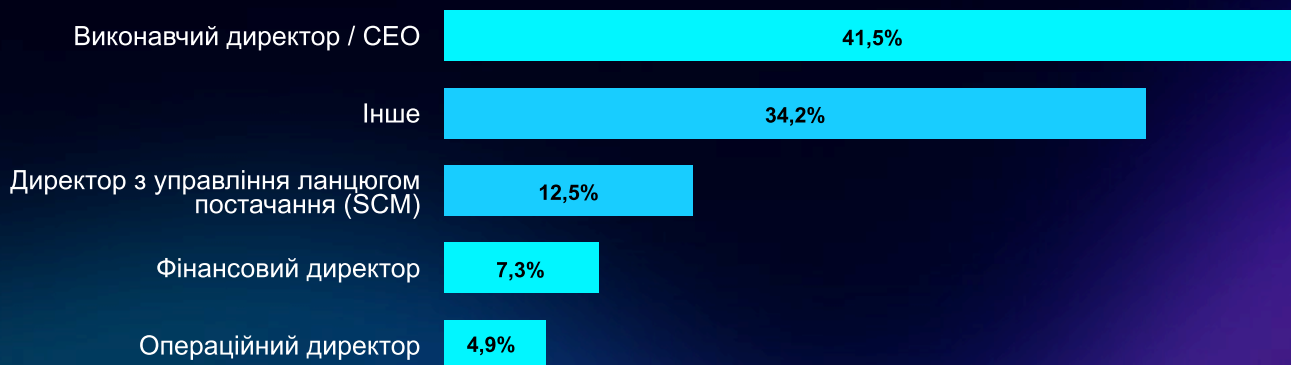
Фінансова вага функції закупівель залишається високою: у 78% опитаних організацій через закупівлі проходить понад половину загального бюджету, тоді як 22% довіряють функції закупівель менше 50% витрат.

Детальний розподіл демонструє ще цікавішу картину: 58,5% компаній довіряють закупівлям управління понад 70% своїх витрат. Ці відповіді розподілилися абсолютно рівномірно – по 19,5% на діапазони «70–80%», «80–90%» та «понад 90%». Це означає, що кожна п'ята компанія серед респондентів передала закупівлям головний контроль над своїми видатками.

Ще близько 19,5% респондентів вказали, що функція охоплює від 50% до 70% витрат. Лише 22% опитаних зазначили, що закупівлі покривають менше половини бюджету компанії. Такий розподіл доводить, що закупівлі впевнено тримають під контролем лівову частку бюджету, що автоматично робить цю функцію критичною для збереження фінансової стійкості.

Кому підпорядковується функція закупівель у компанії?

Підпорядкування функції закупівель



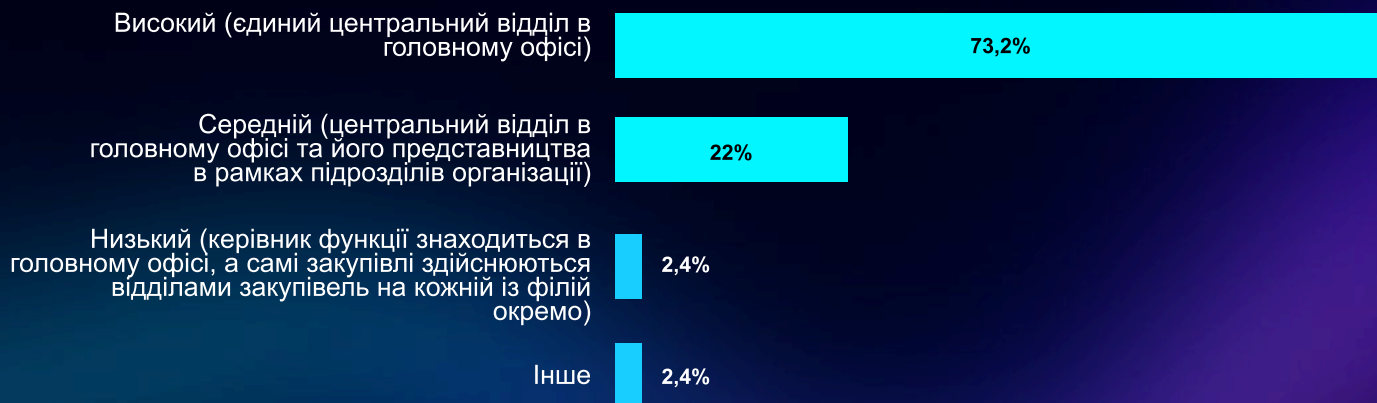
Структура підпорядкування показує, наскільки важливою стала функція закупівель у 2026 році. Найчастіше (41,5%) відділ закупівель підпорядковується безпосередньо Генеральному директору (CEO) або Виконавчому директору. Це означає, що закупівлі вважаються повноцінним бізнес-партнером і беруть участь у найвищому рівні ухвалення рішень.

Наступна популярна лінія підпорядкування – Директору з управління ланцюгом постачання (SCM) (12,2%), що є традиційним для організацій із комплексними логістичними та виробничими операціями. Рідше зустрічається підпорядкування Фінансовому (7,3%) або Операційному (4,9%) директору.

Понад третина компаній (34,2%) обрали варіант «Інше». Це свідчить про гнучкість організаційних структур, де закупівлі можуть звітувати комерційним директорам, глобальним офісам або іншим топ керівникам.

Рівень організаційної централізації функції закупівель

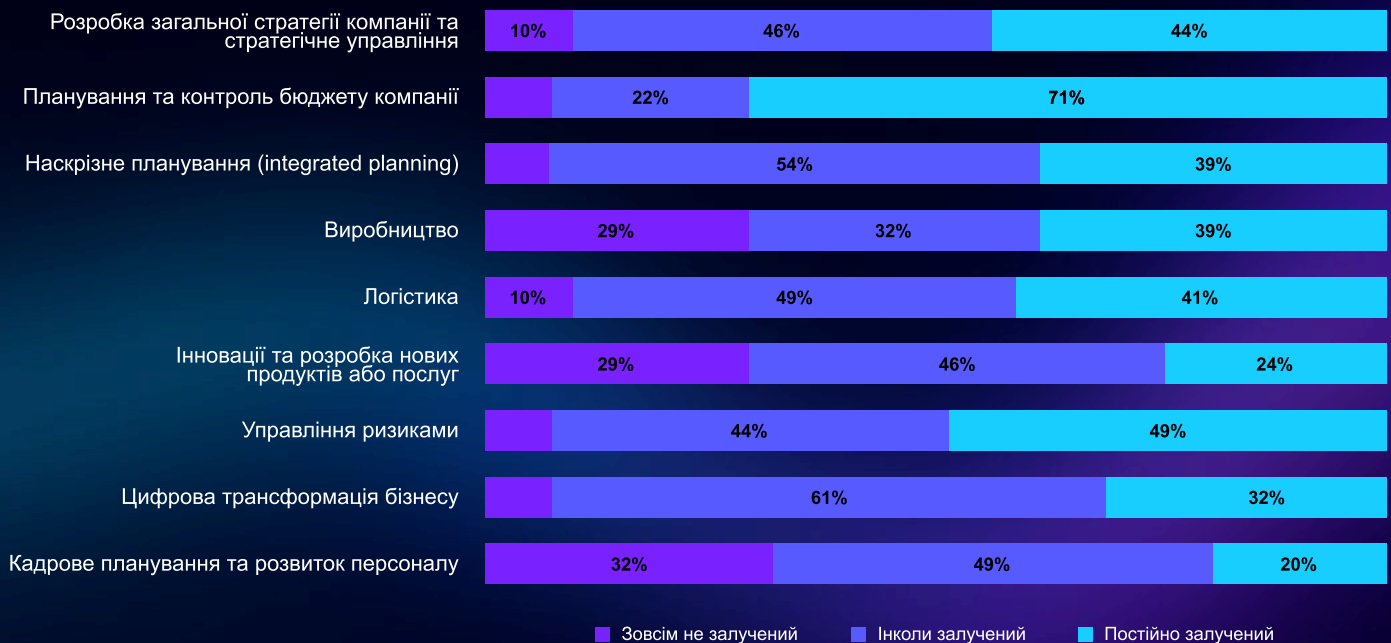
Рівень організаційної централізації функції закупівель



У 2026 році опитані компанії роблять ставку на контроль, об'єднання ресурсів та уніфікацію процесів. Переважна більшість компаній – понад 73% – мають високий рівень централізації, коли всі закупівлі здійснює єдиний центральний відділ у головному офісі. Гібридну (середню) модель, яка поєднує центральний відділ із представництвами на рівні підрозділів чи філій, використовують майже 22% організацій. Цей підхід дозволяє зберігати баланс між загальним контролем витрат та швидкістю реагування «на місцях». Натомість низькоцентралізовані моделі, де всі закупівлі відбуваються автономно на філіях, зараз практично відсутні – їх обрали лише трохи більше 2% компаній. Такий високий рівень централізації є цілком логічною відповіддю компаній на потребу максимальної консолідації витрат, прозорості та керованості ризиками в умовах обмежених ресурсів.

Рівень залученості функції закупівель до ключових процесів організації

Рівень залученості закупівель до ключових процесів



Функція закупівель продовжує посилювати свій стратегічний вплив, все глибше інтегруючись у ключові бізнес-процеси організацій. Найвищий рівень постійної залученості традиційно спостерігається у фінансовому блоці: майже 71% компаній на постійній основі підключають закупівельників до планування та контролю бюджету. Крім того, функція стала невіддільною частиною антикризового управління – майже 49% компаній постійно залучають закупівлі до управління ризиками, а ще близько 44% – до розробки загальної стратегії та стратегічного управління компанією. Високий рівень постійної інтеграції також зберігається в логістиці (понад 41%), наскрізному плануванні та виробництві (по 39% відповідно). Водночас залишаються зони, де потенціал закупівельників розкритий набагато слабше. Наприклад, в інновації та розробку нових продуктів їх постійно кличуть лише у 24% випадків, а до кадрового планування взагалі не залучають майже у третині організацій.

Оцінка ефективності та очікування керівництва

Показники оцінки ефективності закупівель



Оцінюючи ефективність роботи функції та формуючи очікування від неї, керівництво у 2026 році демонструє максимальний прагматизм. Абсолютна більшість організацій, а саме понад 85%, головним мірилом успіху вважають економію – відсоток зниження витрат порівняно з бюджетом або попереднім періодом. Проте зробити просто дешевше вже недостатньо: другим критичним очікуванням керівництва є дотримання термінів постачання, на який орієнтуються понад 68% організацій. Важливу роль відіграє і швидкість операцій – тривалість самого закупівельного циклу жорстко контролюють майже 54% опитаних. Варто відзначити і перехід до вимірюваного сервісу: для 51% організацій рівень задоволеності внутрішніх замовників офіційно став KPI, за яким оцінюють закупівлі. Цікаво, що такі показники, як співвідношення адміністративних витрат до загального бюджету (менше 10%) або частка локальних постачальників (лише 7%), зараз майже не використовуються керівництвом для оцінки успішності функції.

Що заважає закупівлям розкрити свій потенціал?

Бар'єри для реалізації потенціалу закупівельної функції



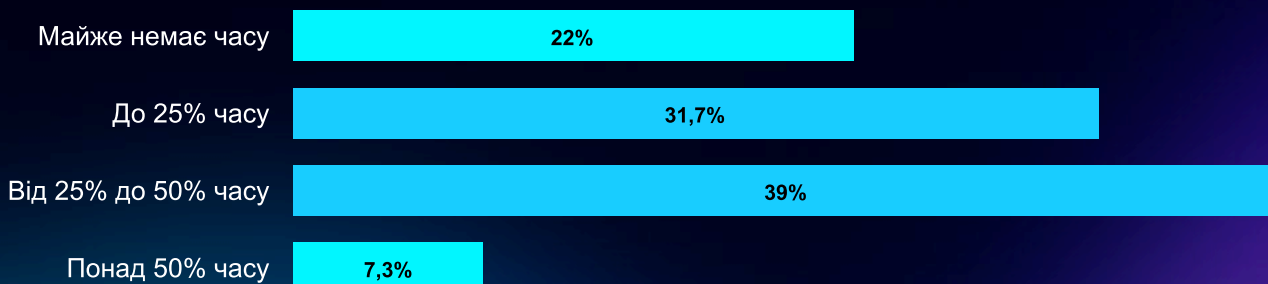
У 2026 році головні перешкоди для функції закупівель лежать не у площині цілей, а у площині взаємодії та ресурсів. Абсолютним бар'єром №1, який назвали майже 44% лідерів, стала недостатня інтеграція у кроссфункціональні процеси. Закупівлі хочуть бути стратегічним партнером, але все ще страждають від стратегії, де кожен відділ працює ізольовано.

На другому місці залишається давній біль – низький рівень автоматизації та технологічні обмеження (41,5%). А от третя позиція підсвічує нову сувору реальність: майже 39% компаній стикаються з недостатністю бюджету для розвитку команди, процесів та інструментів. Бізнес вимагає від закупівель максимальної ефективності, але поки не завжди готовий інвестувати у їхній розвиток необхідні кошти.

Цікаво, що брак компетенцій хвилює менше третини опитаних (29%), а культурно-управлінські бар'єри – близько 20%.

Скільки часу СРО витрачає на стратегію?

Час СРО на стратегічні завдання розвитку закупівель



Дані 2026 року свідчать про позитивне зрушення в операційній моделі лідерів закупівель. Сьогодні майже половина керівників (46,3%) мають змогу виділяти на стратегічні завдання та розвиток понад чверть свого робочого часу (з них 39% витрачають від 25% до 50% часу, а ще 7,3% – понад половину свого часу).

Проте операційне навантаження досі залишається важким для багатьох. Близько 32% керівників можуть присвятити стратегії максимум чверть свого часу, а ще майже 22% відверто зізнаються, що майже не мають часу на стратегію через вирішення поточних операційних завдань.

Організація та операційна ефективність: порівняння 2025 vs 2026

Основна зміна пов'язана з підпорядкуванням: якщо у 2025 році безпосередньо Виконавчому директору (CEO) звітували 31% керівників закупівель, то у 2026-му ця цифра зросла до 41,5%. Бізнес офіційно визнає закупівлі своїм ключовим партнером на найвищому рівні. Це підтверджується і фінансовим контролем: хоча загальна частка компаній, де закупівлі покривають понад половину витрат, залишилася стабільною, кількість організацій, які передали під контроль функції понад 90% своїх бюджетів, зросла більш ніж удвічі – з 9% до майже 20%. Відповіддю на таку високу відповідальність стала тотальна централізація процесів.

У 2025 році високий рівень централізації мали 59% організацій, а децентралізовані моделі зберігали 11% ринку. У 2026 році децентралізація практично зникла (впала до дуже невеликих 2,4%), натомість централізовану модель будують вже понад 73% організацій.

Що стосується KPI та залученості до бізнес-процесів, то тут фокус остаточно змістився у бік антикризового прагматизму. Показник фінансової економії, який і минулого року був провідним пріоритетом для керівництва (78%), у 2026 році сягнув нового максимуму – понад 85%. Водночас функція стала набагато глибше інтегруватися у стратегічний захист роботи організацій: постійна залученість закупівель до управління ризиками зросла з 39% до майже 49%, а постійна участь у розробці загальної стратегії – з 38% до 44%. Закупівельників усе частіше запрошують туди, де ухвалюються життєво важливі для життєздатності компанії рішення, а не лише туди, де потрібно оформити договір чи оплатити рахунок.

У 2025 році ми фіксували серйозну операційну перевантаженість: тоді 75% лідерів були перевантажені рутиною і могли приділяти стратегії максимум чверть свого часу. Дані 2026 року показують помітне зрушення – тепер майже половина керівників (46,3%) змогли зменшити частку операційного «гасіння пожеж» і витрачають на стратегічні завдання від 25% до понад 50% свого часу. У топ менеджменту також зникла проблема суперечливих цілей, яка у 2025 році була перешкодою №2 (турбувала 30% компаній), а зараз впала до 17%. Проте на зміну старим проблемам прийшли нові суворі виклики: у 2026 році головним бар'єром стала недостатня інтеграція у кросфункціональні процеси, яка стрімко зросла з 28% до 44%. Керівники закупівель нарешті збільшили час для стратегії, навчилися ставити правильні цілі, але тепер болісно стикаються із «тунельним» мисленням інших відділів та жорсткою нестачею бюджетів (39%) на свій подальший розвиток.

”

Цього року ми спостерігаємо якісне зрушення: керівники бізнесу дедалі чіткіше усвідомлюють критичну роль закупівель як функції, що формує стійкість компанії в умовах воєнного часу. Перші особи залучають закупівельників до виконавчих рад і делегують лідерам функції реальні повноваження — не номінальні.

Водночас питання централізації залишається неоднозначним. Компанії змушені балансувати між єдиним центром контролю витрат і необхідністю швидких рішень на рівні операційних підрозділів, де безперервне постачання матеріалів і послуг важливіше за сукупну економію. В умовах війни така операційна гнучкість — не слабкість моделі, а свідомий вибір.

На моє переконання, 2026 рік може стати тим етапом, коли формується стратегічна основа для переосмислення ролі функції в українському бізнесі. Підвищення організаційного статусу закупівель — це не самоціль, а передумова для їхнього реального впливу на бюджетні, проектні та технологічні рішення компанії. А це, в свою чергу, формує попит на новий рівень експертності та лідерства в функції для майбутнього.




Олександр Водотика

незалежний міжнародний експерт в закупівлях та постачанні, співавтор ідеї національного опитування лідерів закупівель в Україні

РОЗДІЛ 4

КОМАНДА

The background features a dark space filled with numerous vertical lines of varying lengths and colors, primarily in shades of cyan, blue, and purple. These lines create a sense of depth and perspective, converging towards a bright light source at the bottom center. Interspersed among these lines are smaller, glowing rectangular shapes and dots, giving the overall effect of a digital or data-driven environment.

Ключові функціональні компетенції

Ключові функціональні компетенції: важливість vs поточний рівень



У 2026 році вимоги до закупівельника значно зросли. Аналізуючи важливість навичок, ми бачимо, що компаніям потрібні експерти найвищого рівня. Абсолютним пріоритетом (найвища оцінка "5") стало управління ризиками, яке вважають критично важливим аж 72,5% респондентів. Одразу за ним ідуть управління відносинами з постачальниками та аналіз даних і ринків (по 67,5% оцінок "5"), а також фінансова грамотність і переговори (по 62,5%).

Проте, якщо поглянути на поточний рівень розвитку цих компетенцій у командах, вимальовуються серйозні розриви. Наприклад, хоча категорійний менеджмент вважають стратегічно важливим 60% керівників, експертним поточним рівнем (оцінка "5") можуть похвалитися лише 15% команд.

Окремої уваги заслуговує використання штучного інтелекту. Поки що організації ставляться до нього обережно: лише 25% назвали ШІ стратегічно важливим. Але поточний рівень володіння цим інструментом просто критичний: 65% команд мають вкрай низькі навички роботи з ШІ (оцінки 1 та 2). Це величезна зона для майбутнього навчання.

М'які навички

М'які навички: важливість vs поточний рівень



У 2026 році профіль ідеального закупівельника набув чітких обрисів: це людина, яка вміє думати, адаптуватися і домовлятися. Провідним пріоритетом серед м'яких навичок стало критичне мислення – його вважають стратегічно важливим аж 77,5% керівників. Одразу за ним ідуть гнучкість та адаптивність до змін (70%), а також стратегічне мислення (67,5%) і комунікація зі стейкхолдерами (60%). Але коли ми дивимося на реальний поточний рівень цих навичок у командах, стає очевидною масштабна криза компетенцій. Наприклад, стратегічне мислення на експертному рівні мають лише 7,5% команд (при потребі у 67,5%). Критичне мислення, яке є навичкою №1, розвинене на високому рівні лише у 17,5% фахівців. Найменш розвиненим виявився емоційний інтелект – експертним його вважають лише 5% керівників, хоча для 40% він є критично важливим. Це означає, що організації уже усвідомили потребу в лідерах-стратегах, але на практиці команди все ще поки що суттєво відстають від очікуваного експертного рівня.

Управлінські виклики команди: інфраструктура та вигорання

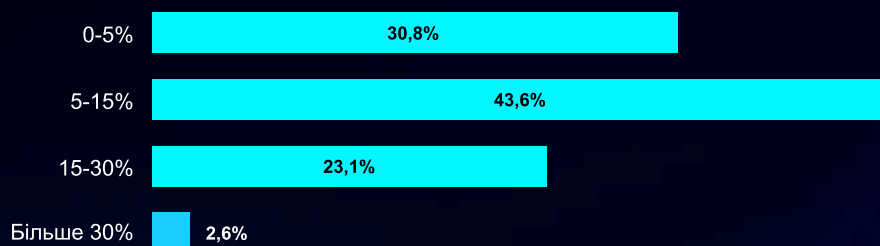
Управлінські виклики команди закупівель



Аналізуючи управлінські виклики 2026 року, ми бачимо, як поточна реальність змістила фокуси СРО. На перше місце з показником 55% вийшло забезпечення безперервності роботи команди в умовах безпекових, енергетичних та інфраструктурних збоїв. Лідерів закупівель сьогодні найбільше турбує те, як зберегти керованість процесів, коли немає світла чи зв'язку. Друге і третє місця з показником по 50% ділять між собою підтримка ментального здоров'я (запобігання вигоранню) та утримання талантів в умовах жорсткого дефіциту кадрів. Також серйозним викликом для 42,5% керівників залишається побудова якісної комунікації та обміну знаннями всередині самих команд.

Що відбувається із зарплатами закупівельників?

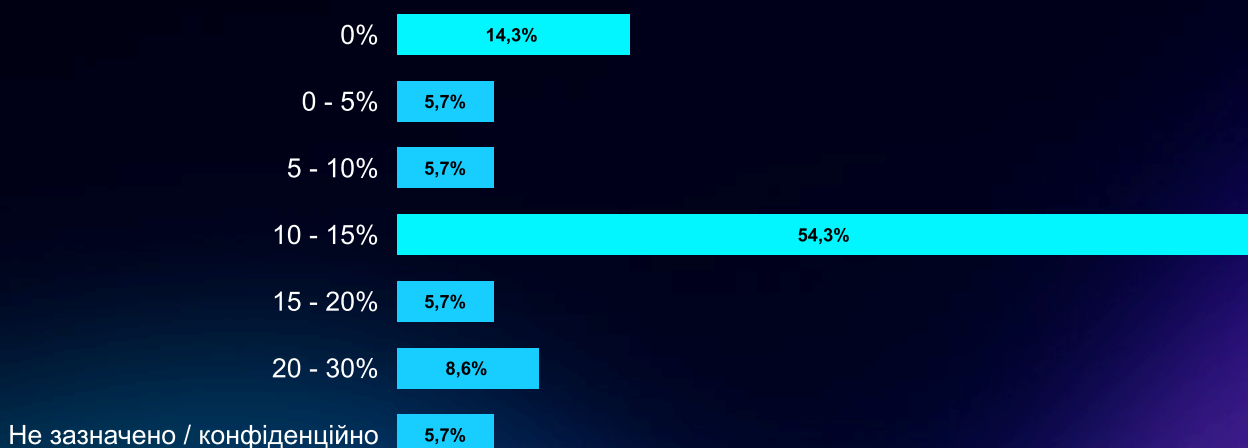
Середній відсоток підвищення винагороди у 2025 році



Зважаючи на тотальний дефіцит кадрів та високі вимоги до навичок, логічно було б очікувати стрімкого зростання заробітних плат, проте реальність 2026 року виявилася дещо іншою. Найбільша частка компаній (майже 44%) змогла забезпечити підвищення винагороди для функції закупівель лише у межах 5-15%. Більше того, майже кожна третя організація (близько 31%) обмежилася мінімальним підвищенням від 0 до 5%. Лише 23% компаній змогли суттєво проіндексувати зарплати на 15-30%, і лише 2,5% запропонували зростання понад 30%. Це свідчить про те, що бюджети компаній сильно виснажені, і організації намагаються утримувати людей скоріше нематеріальними факторами чи точковими преміями, ніж глобальним переглядом фонду оплати праці.

Плани щодо підвищення зарплат

Заплановане підвищення винагороди у 2026 році



Відкриті відповіді щодо планованого підвищення винагороди на 2026 рік показують переважання помірної індексації — найчастіше в діапазоні близько 10–15%. Частина організацій планує мінімальне або нульове підвищення, а окремі респонденти зазначають вищі очікування — на рівні 20–30%. Це свідчить про прагнення підтримати команди, але водночас утримувати фонд оплати праці в межах реалістичних бюджетних обмежень.

Як в організаціях планують зарплати та за що готові платити закупівельникам?

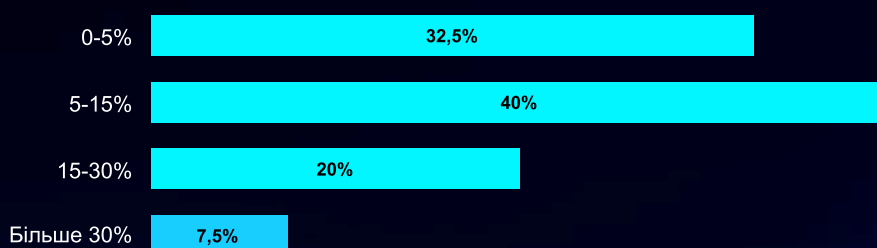
Фактори визначення рівня винагороди в департаменті закупівель



У 2026 році підходи до винагороди стали максимально системними, оцифрованими та прагматичними. Хоча компанії продовжують закладати бюджети на підвищення зарплат (що підтверджують 35 детальних відкритих відповідей респондентів), рішення про те, кому і скільки платити, тепер приймаються виключно на основі даних. Абсолютна більшість лідерів (72,5%) для визначення рівня винагороди орієнтується на жорсткі зовнішні бенчмарки – огляди заробітних плат та аналітику ринку. На другому місці опинилася індивідуальна результативність співробітника, який безпосередньо впливає на дохід у 62,5% випадків, а ще 55% компаній покладаються на внутрішню систему грейдуння. Цікаво, що суб'єктивні рішення керівника відіграють роль лише у третині організацій (32,5%). Але найголовніший висновок цього блоку полягає в тому, що компанії припинили реагувати лише фінансовими «стимулами»: рівень дефіцитності фахівця та спроби втримати його за будь-яку ціну є фактором перегляду зарплати лише для 17,5% респондентів.

Наскільки бракує людей?

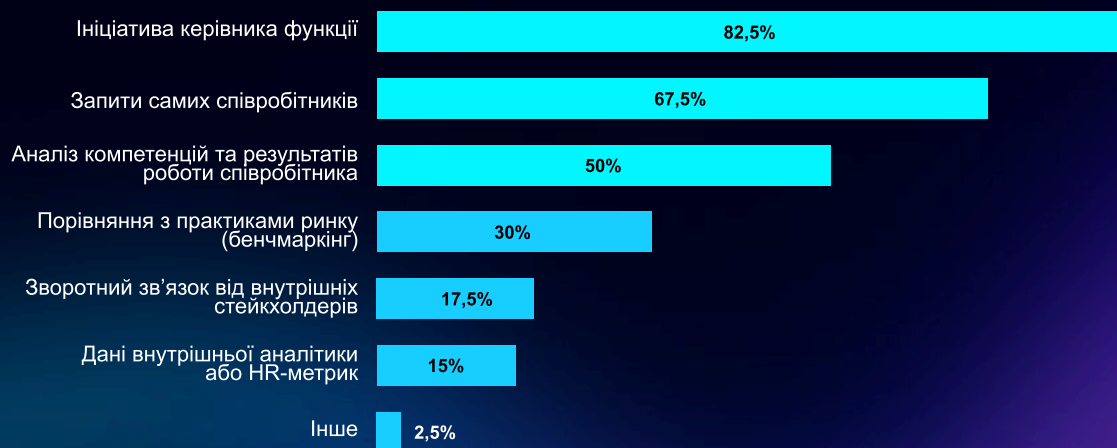
Поточний дефіцит кадрів у закупівельній функції



Тим часом сам дефіцит нікуди не зник, і закупівельні команди продовжують працювати в умовах постійної нестачі рук. Найбільша частка організацій (40%) оцінює поточну нестачу персоналу у межах 5–15%. Однак для понад чверті серед респондентів ситуація є значно болючішою: 20% організацій не вистачає від 15% до 30% команди, а ще 7,5% лідерів фіксують критичний дефіцит, коли вакантними залишаються понад 30% посад. І лише третина організацій (32,5%) звітує про кадрову нестачу на мінімальному рівні від 0 до 5%.

Як організації визначають, чому саме вчити команду?

Як визначаються потреби у навчанні та розвитку команди



У 2026 році підхід до навчання та розвитку закупівельників виявився напрочуд суб'єктивним. Незважаючи на загальний тренд оцифрування бізнесу, розвиток талантів залишається у зоні «ручного управління». Абсолютним драйвером навчання є ініціатива керівника функції – саме на неї покладаються 82,5% компаній. На другому місці – особисті запити самих співробітників (67,5%). Половина організацій (50%) намагається спиратися на аналіз компетенцій та реальних результатів роботи. Найбільш вражаючим є те, наскільки рідко компанії використовують об'єктивні дані: зворотний зв'язок від внутрішніх замовників впливає на навчання лише у 17,5% випадків, а HR-метрики та внутрішня аналітика використовуються лише 15% організацій. Це означає, що навчання сьогодні – це переважно реакція на бажання керівника чи працівника, а не системна відповідь на бізнес-показники.

Команда: порівняння 2025 vs 2026

Порівнюючи свіжі дані з результатами 2025 року, ми бачимо, як портрет ідеального закупівельника зазнав суттєвих змін під тиском нових реалій. Якщо минулого року на першому місці серед м'яких навичок були комунікація та гнучкість до змін, які стратегічно важливими вважали 67% компаній, то у 2026 році на п'єдестал з величезним відривом увірвалося критичне мислення, ставши абсолютним пріоритетом для 77,5% керівників. Схожа кристалізація відбулася і з функціональними компетенціями: управління ризиками, яке у 2025 році лише набирало стратегічної ваги, тепер стало безапеляційним лідером із показником у 72,5% найвищих оцінок. Ринку чітко сигналізує: в епоху інформаційного хаосу закупівлям потрібні фахівці, здатні швидко аналізувати ситуацію, ставити критичні питання, приймати зважені рішення та рятувати ланцюги постачання.

У 2025 році СРО найбільше переймалися залученням нових талантів (49%) та управлінням віддаленими командами. Проте у 2026 році пріоритети змістилися у бік фізичного виживання процесу: головним викликом №1 стало забезпечення роботи команди в умовах інфраструктурних та енергетичних збоїв, що турбує 55% керівників. На цьому тлі продовжує стрімко загострюватися проблема вигорання та ментального здоров'я. Якщо у 2021 році це хвилювало лише п'яту частину лідерів, у 2025 – вже 44%, то у 2026 році цей показник сягнув 50%, зрівнявшись за масштабом із фізичним дефіцитом кадрів на ринку. Люди виснажені, і керівникам доводиться працювати не лише менеджерами, а й лідерами підтримки для своїх команд.

Згідно зі звітом 2025 року, компанії намагалися реагувати на кадровий дефіцит фінансами: тоді лише 14% організацій обмежувалися мінімальним підвищенням зарплат у межах 0-5%. У 2026 році ми фіксуємо різке «зарплатне охолодження» – частка компаній із мінімальним підвищенням або замороженими бюджетами зросла більш ніж удвічі, сягнувши майже 31%. Бізнес досяг своєї фінансової стелі і більше не готовий переплачувати за таланти просто через їх дефіцитність. При цьому сам кадровий голод нікуди не зник, а просто став хронічною нормою: як і минулого року, стабільну укомплектованість (дефіцит до 5%) мають лише близько 33% компаній. Усі інші навчилися працювати в умовах постійної нестачі рук, фокусуючись на утриманні ключових гравців та індивідуальній результативності замість масового перекуповування фахівців.

”

У 2026 році функція закупівель переживає якісну трансформацію: вимоги до фахівців різко зросли, але рівень розвитку компетенцій суттєво відстає. Ринок чітко сигналізує про потребу в стратегах із сильним критичним мисленням, управлінням ризиками та глибокою аналітикою, однак більшість команд поки що не дотягує до цього рівня.

Найближчим часом ключовим фокусом стане закриття критичних розривів у навичках. Особливо актуальним буде системний розвиток команд, адже сьогодні навчання все ще має фрагментарний і несистемний характер.

Паралельно з цим зростатиме значення операційної стійкості: здатності забезпечувати безперервність закупівель в умовах нестабільності, енергетичних і безпекових ризиків. Це зміщує роль закупівельника від «процесного виконавця» до кризового менеджера і бізнес-партнера.

Як висновок: на фоні хронічного дефіциту кадрів і обмежених бюджетів бізнес змушений шукати баланс між утриманням талантів, розвитком людей і забезпеченням безперервності процесів у складних умовах. Це формує нову реальність: виграватимуть ті організації, які зможуть швидко закрити розрив у компетенціях і системно інвестувати в розвиток, а не лише конкурувати зарплатами.



Тетяна Бідненко

Консультант, Odgers Ukraine



РОЗДІЛ 5

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ

Що в закупівлях автоматизують українські організації?

Автоматизовані етапи закупівельного процесу



Картина цифровізації закупівель у 2026 році демонструє чіткий фокус на транзакційному ядрі, тоді як стратегічні етапи залишаються «в тіні». Найбільше IT-рішеннями охоплено безпосереднє проведення закупівельних процедур та тендерів – цей етап автоматизували 62,5% компаній. Далі йде бюрократично-фінансовий блок: підготовка та затвердження контрактів (45%), відбір постачальника (42,5%), а також отримання рахунку та оплата (40%). Проте щойно справа доходить до планування або управління відносинами, цифровізація різко обривається. Планування поставок автоматизоване лише у чверті компаній (25%), а управління відносинами з постачальниками (SRM) – взагалі на критично низькому рівні (10%). Як наслідок, повністю автоматизований наскрізний процес (End-to-End) залишається недосяжним: IT-рішення покривають абсолютно всі етапи лише для 15% організацій на ринку.

Яку аналітику використовують у роботі?

Аналітика, яку використовують у роботі закупівель



У світі даних закупівлі 2026 року дивляться переважно на гроші та зовнішній ринок. Головним інструментом залишається аналіз економії, який використовують аж 80% організацій. На другому місці з дуже близьким показником (77,5%) опинився аналіз ринку – закупівлі змушені постійно моніторити ціни та доступність в умовах високої турбулентності. Трійку лідерів замикає аналіз ефективності самих процесів закупівель (67,5%), за яким одразу йде класичний аналіз витрат (62,5%) та запасів (60%). А от найменше керівників цікавить аналітика управління постачальниками – її системно відстежують лише 20% респондентів, що, насправді, корелює з низьким рівнем автоматизації цього напрямку.

Майбутнє технологій

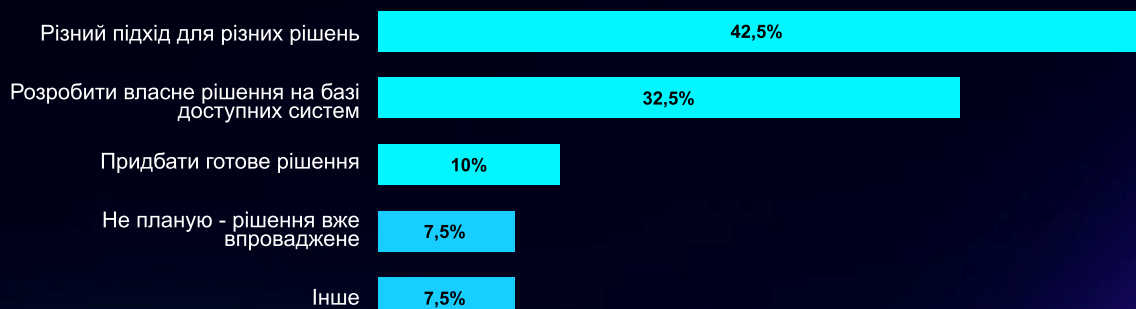
Технології, заплановані до впровадження протягом двох років



Плануючи технологічний розвиток на найближчі два роки, опитані керівники чітко визначають ШІ як головний напрям майбутніх цифрових інвестицій у закупівлях. Штучний інтелект — включно з генеративним ШІ, copilot-рішеннями та AI-асистентами — планують впровадити 65% респондентів. Водночас рівень практичного впровадження поки що залишається невисоким, тому цей результат варто трактувати як сильний сигнал майбутнього попиту, а не як ознаку масового щоденного використання. На другому місці залишаються рішення для електронного документообігу та взаємодії з постачальниками (37,5%). Важливим трендом також є автоматизація безпеки: 27,5% організацій планують впровадити цифрові інструменти перевірки контрагентів та моніторингу ризиків.

Стратегія впровадження

Стратегія впровадження цифрових рішень у закупівлях



У підходах до реалізації своїх технологічних амбіцій керівники закупівель діють максимально обережно та прагматично. Більшість організацій не вірять в існування "магічної пігулки" (єдиного ідеального продукту) і не готові переплачувати. Саме тому найбільша частка респондентів (42,5%) обирає гібридну стратегію: різний підхід для різних рішень залежно від конкретної задачі. Ще майже третина організацій (32,5%) планує розробляти власні рішення на базі вже доступних у компанії систем, щоб зекономити ресурси та час на інтеграцію. І лише кожен десятий керівник (10%) готовий просто піти на ринок і придбати повністю готове рішення "з полиці".

Головні перешкоди

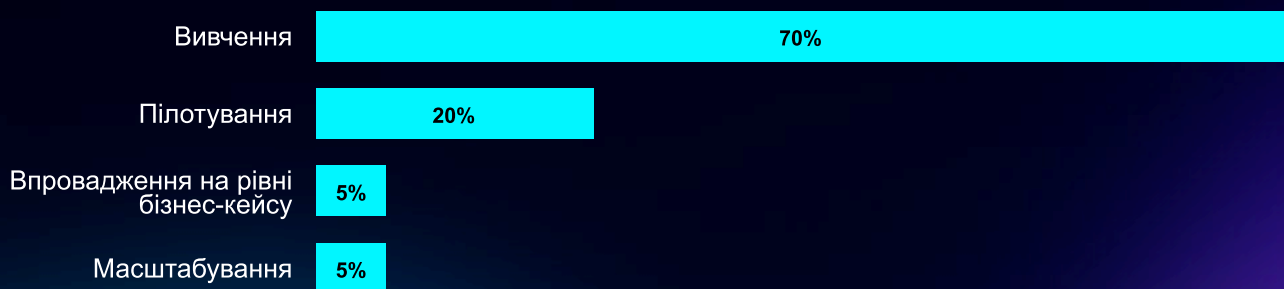
Перешкоди для цифрової трансформації закупівель



Але на шляху до цифрових цілей компанії стикаються з поточними обмеженнями. Головним бар'єром для цифрової трансформації закупівель у 2026 році став суттєвий брак коштів та фінансування – на це скаржаться майже 44% лідерів. Друга найболючіша проблема полягає в тому, що навіть маючи бюджет, ідеї нікому реалізувати: майже 38,5% компаній страждають від нестачі внутрішніх ІТ-ресурсів та підтримки. Компанії генерують запити на автоматизацію, але ІТ-відділи просто не справляються з таким навантаженням. Крім того, серйозним гальмом залишається незрілість самих бізнес-процесів (близько 26%) та зоопарк розрізаних систем, які погано інтегруються між собою (23%).

Як відбувається впровадження ШІ?

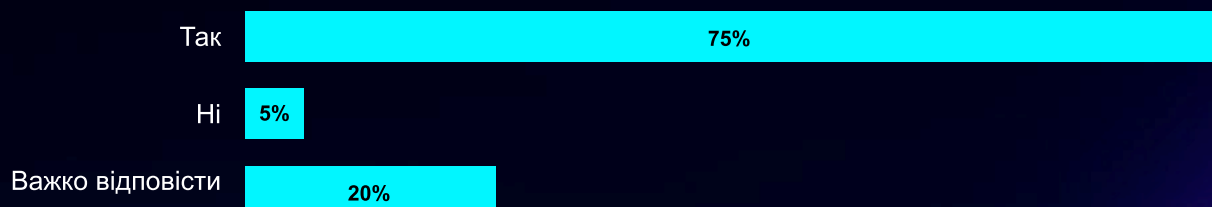
Етап впровадження ШІ в роботу закупівель



Незважаючи на колосальний інтерес до штучного інтелекту, про який ми говорили раніше, реальність 2026 року показує, що більшість респондентів усе ще перебувають на старті свого шляху до повної автономності. Абсолютна більшість організацій, а саме 70%, наразі знаходяться лише на базовому етапі вивчення цієї технології. Проте спостерігається рух: кожна п'ята організація (20%) вже перейшла до активного пілотування і на практиці тестує, як штучний інтелект може вирішувати реальні закупівельні завдання. Ще 10% ринку стали справжніми першопрохідцями – вони успішно інтегрували ШІ на рівні конкретних бізнес-кейсів (5%) або навіть вийшли на етап повноцінного масштабування технології на рівні всієї функції (5%). Це підтверджує, що штучний інтелект поступово перестає бути просто модним трендом і обережно, але невідворотно інтегрується в щоденну рутину закупівельника.

Ефект від цифровізації

Позитивний вплив цифрової трансформації на ефективність компанії



Коли ж мова заходить про загальний результат цифрової трансформації, вердикт лідерів закупівель у 2026 році є майже однотайним: технології дійсно працюють і приносять компаніям відчутну користь. 75% респондентів впевнено заявляють, що вже відчувають реальний позитивний вплив цифровізації на загальну ефективність роботи бізнесу. Лише дуже невеликі 5% не бачать цього позитивного ефекту, що, найімовірніше, є прямим наслідком браку ІТ-ресурсів або поганої інтеграції систем, які ми фіксували як головні бар'єри. Ще 20% опитаних поки важко відповісти на це запитання – ймовірно, їхні масштабні цифрові проекти досі знаходяться на етапі впровадження і ще не встигли дати вимірюваних фінансових чи операційних результатів.

Цифрова трансформація: порівняння 2025 vs 2026

Тепер перейдемо до аналізу цифрової трансформації у порівнянні з попереднім роком. Перш за все — тотальна стагнація «End-to-End» автоматизації на тлі збільшення «сліпої зони» у роботі з постачальниками. Попри гучні розмови про діджиталізацію, частка компаній, чиї ІТ-рішення покривають усі етапи закупівель, застигла на місці: 15% у 2025 році і ті ж самі 15% у 2026-му. Найбільший парадокс полягає в управлінні відносинами: хоча стратегічно партнерство вийшло на перший план, рівень його автоматизації впав з 15% до 10%, а використання аналітики для оцінки ефективності постачальників також знизилося до 20%. Натомість організації змушені були стати потужними ринковими аналітиками – використання аналізу ринку зросло з 64% до майже 78%, щоб виживати в умовах логістичних шоків і безперервно знаходити альтернативи.

Другий, і чи не найбільш вражаючий аспект цього розділу, – це зіткнення з суворою фінансовою реальністю. Штучний інтелект чітко визнаний пріоритетом керівників: зацікавленість у ньому зросла з 56% у 2025 році до 65% у 2026-му, а реальне застосування (від пілотування до масштабування) збільшилося з 22% до 30%. Проте на шляху до цифрової трансформації виник серйозний фінансовий бар'єр. У 2025 році головними перешкодами для цифровізації були брак ІТ-ресурсів та погана інтеграція розрізнених систем, тоді як нестача коштів хвилювала лише 24% компаній. У 2026 році ситуація кардинально змінилася: брак бюджету злетів майже вдвічі, сягнувши близько 44%, і став перешкодою №1. Організації вичерпали або переспрямували резерви з нових масштабних ІТ-проектів, зосередившись на виживанні.

І наостанок, попри все, ми бачимо чітке визнання важливості технологій. У 2025 році лише 53% компаній відчували позитивний вплив цифровізації на свою ефективність, а понад третина ринку (36%) відверто сумнівалася в її результативності. У 2026 році частка задоволених реальним ефектом технологій стрімко зросла до 75%, а кількість тих, кому важко відповісти, впала майже вдвічі – до 20%. Це яскраво доводить, що опитані організації успішно долають перші болючі етапи впровадження і тепер, навіть маючи дуже обмежені бюджети, навчилися отримувати реальні фінансові та операційні дивіденди з наявних цифрових інструментів.

”

Про цифровізацію як про ознаку прогресу та розвитку та спосіб вивільнення команди від операційної рутини ми зазвичай говоримо в позитивному ключі. Однак в поточному дослідженні стають помітними низка викликів, зокрема:

· Цифровізація в закупівлях поки що залишається переважно транзакційною, а не наскрізною. Компанії найкраще автоматизували тендерні процедури, контракти та оплату, але планування поставок і, особливо, управління відносинами з постачальниками, залишаються слабо оцифрованими;

· Відсутність порівняно з минулим роком прогресу по автоматизації наскрізного процесу (end-to-end) може свідчити про низький пріоритет цифровізації не покритих раніше етапів закупівельного процесу та/або брак ресурсів: як коштів, так і внутрішніх ІТ експертів;

· Іншою наразі не матеріалізованою можливістю є вивчення потенціалу ШІ. На жаль, лише 10% респондентів перебувають на етапі впровадження ШІ на рівні бізнес-кейсу та масштабування.

Для переходу на якісно новий рівень ініціатив по цифровізації закупівель в умовах обмежених ресурсів має сенс провести чітку оцінку фінансового ефекту від цифровізації: таким чином вдасться не лише легше обґрунтувати залучення ресурсів для цифровізації, але й краще дисциплінувати організацію використовувати нові рішення.



Володимир Стецик

Керівник офісу Kearney в Україні

ВИСНОВКИ

Головний висновок Опитування Лідерів закупівель 2026 полягає в тому, що українська закупівельна функція переходить від режиму реактивної кризової адаптації до більш керованої стійкості. Війна й надалі визначає умови роботи закупівель, однак її вплив став більш диференційованим: найбільший тиск зберігається у цінах, строках постачання, безперервності ланцюгів, інфраструктурних та кадрових ризиках, тоді як частина внутрішніх процесів і взаємодії з постачальниками поступово стабілізується.

Порівняно з 2025 роком, закупівлі сильніше закріплюються як стратегічна функція: зростає їхня залученість до бюджетування, управління ризиками та стратегічних рішень, а також посилюється централізація і відповідальність за значну частку витрат організацій. Водночас обмеженням стає не лише дефіцит ресурсів, а й досі недостатня інтеграція закупівель у кросфункціональні процеси — саме там сьогодні формується простір для подальшого розвитку функції.

Командний блок стає одним із найкритичніших: закупівлі одночасно стикаються з кадровим дефіцитом, вигоранням, потребою в нових компетенціях і обмеженими бюджетами на винагороду та розвиток. Це підсилює запит на системне навчання, розвиток критичного і стратегічного мислення, аналітики, управління ризиками та роботи з цифровими інструментами.

Цифровізація та ШІ переходять із площини інтересу в площину практичних рішень, хоча більшість організацій ще перебуває на етапі вивчення або пілотування. Попит на ШІ зростає, але його масштабування стримують бюджети, дефіцит ІТ-ресурсів і нерівномірна зрілість процесів. Отже, наступний етап розвитку закупівель в Україні залежатиме не лише від впровадження технологій, а й від здатності організацій поєднати дані, людей, процеси й управлінську взаємодію в єдину модель стійкої закупівельної функції.

РОЗДІЛ 6

ГЛИБИННІ ІНТЕРВ'Ю:
ІНСАЙТИ Й ЦИТАТИ

ІНСАЙТИ Й ЦИТАТИ



Інсайти & Цитати | Євгеній Авжди
Директор департаменту закупівель

”

Справжня цінність закупівель — у здатності забезпечувати стійкість бізнесу, завчасно бачити ризики, допомагати приймати сильні рішення і забезпечувати прогнозованість виконання



У Метінвесті закупівельна функція постає не як сервісна ланка, що лише проводить процедури, а як один із механізмів операційної безперервності. У 2026 році ключовий фокус зміщується від реактивного закриття потреб до більш зрілої моделі управління категоріями, постачальниками, ризиками й попитом. Економічний ефект залишається важливим, однак більше не є єдиною точкою вимірювання результату: поряд із ним стоять стабільність постачання критичних матеріалів, дисципліна виконання заявок, вплив на EBITDA, управління запасами та робочим капіталом.

Стратегія та ризики: від економії до керованої стійкості

Найпомітніша зміна порівняно з 2025 роком — перехід на системніший рівень. Якщо попередній період вимагав швидкої адаптації та закриття критичних потреб, то 2026 рік стає для нас етапом більшої прорахованості: раннє залучення закупівель, формалізований категорійний підхід, системна робота з альтернативами та рішення на основі повної вартості володіння.

”

Так, економічний ефект залишається важливим, але сьогодні закупівлі — це насамперед про стійкість бізнесу - передусім здатність гарантувати безперервність постачання в умовах волатильності, керувати ризиками та забезпечувати виконання виробничих і інвестиційних планів, оптимізуючи витрати без втрати якості сервісу для внутрішнього замовника. Ми вже не дивимося на закупівлю лише через призму найнижчої ціни

Для критичних категорій — MRO, OEM, CAPEX та технічно складних позицій — пріоритетом стає надійність, прогнозованість і безпечне виконання виробничих або інвестиційних планів. У стандартних і конкурентних категоріях, навпаки, зберігається фокус на максимізації економічного ефекту через конкуренцію, стандартизацію та оптимізацію умов. Така сегментація фактично формує баланс між економією, ризиком і безперервністю.

Найскладніші ризики 2026 року Metinvest бачить не як окремі фактори, а як їх комбінацію. Логістичні та інфраструктурні обмеження поєднуються з нестабільністю внутрішнього планування, стиснутими строками прийняття рішень, кадровими обмеженнями та звуженням бази спроможних постачальників. Тому зростає роль комплексної оцінки контрагента — за надійністю, стійкістю й здатністю підтримувати безперервність постачання.

Операційна модель: раннє залучення як джерело результату

У Metinvestі найкраще спрацювало не просто посилення ролі закупівель, а їх раніше входження у процес формування потреби. Коли закупівлі залучаються на старті, вони можуть впливати не лише на ціну, а й на саме рішення: структуру потреби, технічні підходи, вибір постачальників, CAPEX-рішення, строки й рівень ризику. Це переводить функцію з режиму реалізації заявки у роль співвласника результату.

”

Там, де закупівлі входять у процес на старті, а не на етапі реалізації, бізнес отримує суттєво кращий і більш прогнозований результат — як за вартістю, так і за строками й рівнем ризиків. Це дозволяє не лише працювати з ціною, а й впливати на саме рішення, структуру потреби та вибір постачальників.

Саме раннє залучення дає практичний операційний ефект: зменшує частку реактивних закупівель, дозволяє прораховувати рішення через TCO, формувати альтернативи до виникнення проблеми й розширювати зону керованих витрат. У 2026 році цей підхід поєднується з більш дисциплінованим категорійним управлінням і системною роботою з попитом, постачальниками та ризиками.

Кросфункціональна взаємодія стає умовою такого підходу. Закупівлі працюють разом із виробництвом, фінансами, логістикою, технічними службами, IT та HR; практика щомісячних закупівельних комітетів допомагає спільно пріоритезувати потреби, оптимізувати витрати й управляти ризиками. Там, де закупівлі досі залучаються запізно — коли специфікації вже визначені, строки стиснуті, а ринок не оцінювався, — компанія втрачає потенційний ефект у ціні, строках, якості та керованості ризиками.

Команда та компетенції: від процесника до менеджера категорії

Головна зміна в команді — не стільки чисельність, скільки зростання складності ролі. Від закупівельника очікують уже не лише коректного проведення процесу, а здатності розуміти бізнес-контекст, працювати з аналітикою, бачити ризики, аргументувати рішення та будувати взаємодію з ринком.

”

Фактично роль змістилася від процесника до повноцінного менеджера категорії з відповідальністю за результат.

Критичними стають категорійне мислення, аналітика, ризик-менеджмент, SRM, стратегічне мислення й базова технічна експертиза. Найбільший дефіцит — це поєднання аналітичної сили, зрілого категорійного підходу та здатності діяти в умовах невизначеності. Паралельно суттєво зросла роль «м'яких» компетенцій: комунікації, переговорів, стратегічного мислення та розуміння логіки бізнесу, без яких неможливо ефективно працювати в кросфункціональному середовищі. Навчання команда будує не “для галочки”, а від реальних бізнес-викликів: складних категорій, типових помилок, проблемних закупівельних ситуацій і зон, де потрібен інший результат.

Утримання людей розглядається ширше, ніж компенсація. Важливими стають зміст роботи, повага до ролі закупівель, ясна зона відповідальності, менше рутини та відчуття впливу на результат компанії.

”

Окремий фокус — це управління пріоритетами і навантаженням: ми зменшуємо кількість паралельних задач, чіткіше визначаємо пріоритети і прибираємо роботу, яка не дає цінності. Також працюємо над зниженням реактивності через більш раннє планування і кращу синхронізацію з бізнесом. Там, де є ясність, пріоритети й професійна повага, команда набагато стійкіша.

Цифровізація та ШІ: прагматичний підхід до бізнес-кейсів

Найкраще автоматизуються стандартні транзакційні процеси: погодження, документообіг, контроль статусів, типові тендерні сценарії та базова звітність. Це підвищує швидкість, прозорість і дисципліну процесу. Слабкими місцями залишаються якість і структурованість даних, категорійна аналітика, оцінка постачальників, управління ризиками й підготовка управлінських висновків.

”

Ми використовуємо лише ту аналітику, яка допомагає ухвалювати рішення. Це насамперед аналіз витрат (spend analysis), категорій, постачальників, строків і причин відхилень, а також концентрації, ризиків, виконання потреб і дисципліни процесу. Тобто не звітність заради звітності, а аналітика, яка дозволяє краще розуміти ситуацію і впливати на неї.

ШІ розглядається без зайвого ентузіазму як інструмент, що має зняти рутину, пришвидшити обробку інформації або підвищити якість рішень. Поточний етап — окремі бізнес-кейси й пілоти: пошук альтернатив, перевірка гіпотез, базове структурування витрат постачальників, підготовка матеріалів, порівняння комерційних пропозицій, первинний аналіз ринку та виявлення аномалій. Головні обмеження для масштабування ШІ — якість даних, розрізненість систем, відсутність єдиних підходів і потреба в зрілих процесах та компетенціях команди.

Висновок і порада для ринку

Наш головний урок 2025–2026 років - це перехід закупівель від функції зниження ціни до функції стійкості, керованості та бізнес-партнерства. Сильною стороною наших закупівель є адаптивність команди, накопичена експертиза у складних категоріях і готовність швидко перебудувати підходи. Важливо і те, що сама функція закупівель стала значно зрілішою з точки зору мислення і прийняття рішень. Окремо варто виділити здатність знаходити рішення навіть у дуже обмежених ринкових умовах, що стало критично важливим у 2025–2026 роках.

Вразливі зони — пізнє залучення закупівель (там, де воно залишилось), фрагментарність даних, ручні процеси, дефіцит сучасних компетенцій і залежність від вузької бази постачальників.

”

Якби я мав дати одну пораду іншим керівникам закупівель, вона була б такою: максимально рано вбудуйте закупівлі в бізнес-рішення. Поки закупівлі заходять у процес надто пізно, функція приречена працювати реактивно. Коли ж закупівлі підключаються на етапі формування рішень, вони починають створювати для бізнесу реальну цінність.

”

Найголовніше — демонструвати відкритість, прозорість і незаангажованість. Це фундамент усіх наступних змін



У ДП «Ліси України» закупівельна функція проходить трансформацію від переважно процедурного підрозділу до функції, яка працює з ринком, категоріями й довірою. Якщо раніше департамент асоціювався насамперед з організацією та проведенням процедур, то протягом останнього року ключовим завданням стало додати до системи власне роль закупівельника: того, хто розуміє категорію, веде діалог із постачальниками, працює з очікуваною вартістю, конкуренцією та результатом для підприємства.

Стратегія та ризики: відкритість як умова результату

Перший рік змін був зосереджений не лише на структурі, а передусім на зміні способу взаємодії з ринком. Для підприємства національного масштабу, яке управляє цілою галуззю і працює з великим закупівельним портфелем, публічна увага є природною. Відповідь на неї — не закритість, а навпаки: ринкові консультації, День постачальника, пояснення логіки рішень і постійна демонстрація доброчесності.

”

Ми розуміємо, що тиск громадськості, правоохоронних органів і журналістів продиктований запитом на прозорість і адекватність наших дій. Коли функція пропускає через себе такий спенд, цей запит природний, і йому потрібно відповідати. Команда змогла подолати цей тиск, повірити у свої сили й не зраджувати принципам і методам роботи

Такий підхід уже дав практичний ефект: за ключовими категоріями діалог із ринком став зрозумілішим, закупівельна команда рухається впевненіше, витрачає менше операційного часу, а рівень конкуренції та результати закупівель покращуються. На стратегічному рівні головним пріоритетом залишається безперервність роботи підприємства: пальне, електроенергія, інвестиційні проекти та ключові виробничі процеси мають бути забезпечені вчасно. Ціна при цьому є важливою внутрішньою амбіцією департаменту, але не може переважати завдання стабільності.

Найвідчутніші зовнішні ризики пов'язані з макроекономічними, політичними та воєнними факторами, особливо в категоріях пального й техніки. Окремий виклик — кадрові обмеження на боці постачальників. У лісозаготівлі, де значну частину робіт виконують підрядники, дефіцит людей підштовхує до збільшення частки механізованої заготівлі й закупівлі спеціалізованої техніки.

Операційна модель: від процедур до категорійного управління

У «Лісах України» закупівельна функція перебуває на етапі поступового посилення впливу: від процедурного та сервісного супроводу — до участі в управлінських рішеннях. Рівень очікувань з боку керівництва вже виходить за межі своєчасного проведення закупівель, адже функція має забезпечувати виробничу безперервність, підтримувати виконання інвестиційного плану й стратегічних ініціатив.

”

Функція поки ще не відчувається як бізнесова, така, що прямо впливає на фінансовий результат. Підприємство молоде, і зараз закупівлі перебувають у стані надійного сервісу: це поки більше сервісна функція. Але ми еволюціонуємо, і функція бере участь у стратегічних рішеннях — у розгляді та затвердженні стратегічних і інвестиційних планів

Центральний департамент закупівель відповідає за найбільші OPEX і CAPEX, стратегічні інвестиційні проєкти, пальне, електроенергію, страхування та потреби офісу. На філіях залишаються переважно операційні закупівлі для забезпечення виробництва, зокрема лісозаготівля. При цьому центральний апарат поступово стає методичним центром: уніфікує тендерну документацію, підходи й регламенти, проводить моніторинг закупівель філій, запроваджує внутрішнє рейтингування та щоквартально аналізує стан справ.

”

Ми організували в себе методичний центр, який не контролює, а в першу чергу допомагає

Важливим тактичним рішенням стало агресивніше визначення очікуваної вартості — не за середнім рівнем комерційних пропозицій, а ближче до нижніх ринкових значень. Це створювало ризик втрати частини учасників, однак спрацювало: у низці закупівель зберігалася конкуренція, проходили аукціони, а за окремими категоріями колісної техніки вдалося отримувати зниження на рівні 10–15% від ринкових цін. Окремим здобутком стали конкурентні тендери на спеціалізовану техніку для лісозаготівлі за участі безпосередньо європейських виробників.

”

Те, що ми робимо зараз у цих категоріях, можна сказати, відбувається вперше. Це досвід, який потім можна буде покращувати й продовжувати

Команда та компетенції: взаємодія як ключова навичка

Рівень закупівельних навичок у центральному департаменті «Лісів України» можна оцінити як достатньо зрілий для поточних завдань: команда сформована, професійна, мотивована і вже здатна працювати не лише з процедурною частиною, а й із ринками, категоріями, постачальниками та складними конкурентними тендерами. Водночас на рівні ширшої системи, особливо у філіях і регіонах, закупівельна компетентність ще потребує розвитку. Ключова відмінність, яку підкреслює кейс, — між “тендерником”, який забезпечує процедуру, і “закупівельником”, який розуміє ринок, формує підхід до категорії, працює з постачальниками і впливає на результат. Тому подальший розвиток функції пов’язаний не лише з доббором людей, а й із системним перенавчанням, роботою «методичного центру», внутрішнім вирощуванням закупівельників і передачею практик від центральної команди до філій.

”

Для мене пріоритетом залишаються soft skills — переговори і взаємодія з людьми. Мені здається, що головною компетенцією закупівельника залишається саме вміння взаємодіяти: і всередині компанії, і зовні.

Для ДП «Ліси України» це особливо важливо, бо закупівельна команда працює не лише з внутрішніми замовниками, а й фактично навчає частину ринку брати участь у публічних закупівлях. У деяких категоріях виробники, дилери чи підрядники мають сильну комерційну експертизу, але не завжди розуміють особливості Prozorro та вимоги публічних процедур. Тому закупівлі виходять за межі стандартної ролі покупця: пояснюють типові помилки, проводять відкриті зустрічі, підтримують ринок під час консультацій і таким чином розширюють конкуренцію.

”

У нас є яскравий приклад — участь компанії, яка жодного разу не брала участі в публічних закупівлях. Для них це був найбільший контракт на поставку, і вони розібралися, прийняли участь. Але це в тому числі завдяки тому, що ми виходили за межі стандартної взаємодії і розуміли: якщо ми не пояснимо, як це відбувається, яка механіка, то результату не буде.

Цифровізація та ШІ: локальні рішення і стратегічна ціль

Операційний закупівельний процес уже значною мірою безпаперовий, але системна автоматизація підприємства лише починається. Впровадження ERP та ширша цифровізація залишаються стратегічною ціллю, оскільки саме вони мають дати класичні для закупівель ефекти: прозорість, контроль, якість даних і кращу управлінську аналітику.

У випадку «Лісів України» цифровізація виглядає як потреба зібрати закупівельну практику великого підприємства в єдиний управлінський контур. Публічні електронні інструменти вже забезпечують прозорість процедур, але цього недостатньо для повноцінного категорійного управління: функції потрібна якісна внутрішня аналітика, історія цін, порівняння результатів між філіями, оцінка ефективності тендерів і швидке виявлення відхилень. Саме тут цифровізація може стати наступним кроком зрілості — допомогти функції системно бачити ринок, управляти очікуваною вартістю, вчитися на попередніх закупівлях і масштабувати найкращі практики з центру на всю організацію.

Ліси України вивчають можливості використання ШІ у функції:

”

Ми розуміємо, що за цим майбутнє, і хотіли б мати інструментарій, який допомагав би аналізувати дані. Наприклад, допомагав би визначати ефективність результатів тієї чи іншої закупівлі, порівнювати ціни й умови. Але поки використовуємо ШІ як помічника, який спрощує рутинні задачі.

Висновок і порада для ринку

Головний урок року для ДП «Ліси України» — закупівельні зміни тримаються на людях, їхній професійності, доброчесності та здатності працювати в умовах публічного тиску. У публічних закупівлях багато ризиків, але вони стають керованими, якщо функція працює чесно, професійно, аналізує ціни й умови та може пояснити мотивацію своїх рішень.

”

Мій меседж такий: головне — правильно робити роботу і справді слідкувати за результатами. Важливо аналізувати ціни, умови і намагатися цим управляти. Якщо твої закупівлі ефективні, це автоматично знімає дуже багато питань до тебе.

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, інженерії, математики, бізнес-освіти та публічного управління. KSE також є провідною установою у Східній Європі в галузі економічної й інженерної освіти, досліджень та політичних консультацій, зокрема, завдяки своєму аналітичному напрямку. Бути успішними у адвокації та діалозі з стейкхолдерами Київській школі економіки дозволяє унікальна експертиза дослідників аналітичних центрів — з питань макроекономічного моделювання, інвестицій і відбудови, агросектору, сектору оборони, економіки охорони здоров'я та інших.

Центр вдосконалення закупівель



Центр вдосконалення закупівель Київської школи економіки — це навчально-аналітичний центр, створений для підвищення спроможності й 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 робить аналітичні дослідження в сфері закупівель, розробляє навчальні продукти для закупівельників публічного та комерційного секторів — 1300+ випускників, створює інтерактивні сервіси та розбудовує професійну закупівельну спільноту.

Deloitte Ukraine



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 Ukraine

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.



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