



Founders: State University of Economics and Technology

ISSN: 3041-1246

E-mail: ete@duet.edu.ua Journal homepage: <https://ete.org.ua>

JEL: Q56, M14, L21, O52

DOI: 10.62911/ete.2025.03.02.01

Global Trends in Corporate Procurement amid Digital Transformation and ESG principles

Citation:

Hushko, S., & Shabliy A. (2025). Global Trends in Corporate Procurement amid Digital Transformation and ESG principles. Scientific and practical journal "Economics and technical engineering", Vol.3 No.2 (2025), 7–20. <https://doi.org/10.62911/ete.2025.03.02.01>

Serhii Hushko

Prof. DSc, State University of Economics and Technology, Kryvyi Rih, Ukraine

e-mail: vice-rector@duet.edu.ua

 *ORCID ID: 0000-0002-4833-3694*

Artem Shabliy

Postgr, State University of Economics and Technology, Kryvyi Rih, Ukraine

e-mail: shablii_av_23568@kneu.dp.ua

 *ORCID ID: 0009-0003-5844-3103*

Abstract: This article identifies and systematizes the global trends shaping corporate procurement in the context of digital transformation and the growing importance of ESG principles in strategic management. The analytical basis of the study draws on the consolidated results of an international survey conducted by the Chartered Institute of Procurement & Supply, which covered 122 organizations from different countries and allowed for a comprehensive assessment of the current state, challenges and transformation vectors of the procurement function. The findings demonstrate that procurement increasingly moves beyond its traditional operational role and becomes a strategic driver of business resilience and sustainability, influencing cost management, supply chain transparency and long-term value creation. Digitalization is shown to be the key catalyst of this transformation. The adoption of artificial intelligence, advanced analytics, cybersecurity solutions and supplier relationship management systems enhance transparency, predictive accuracy and the overall quality of decision-making. Although full digital integration is still characteristic of only a small proportion of companies, the majority are undergoing active technological modernization, gradually shifting towards data-driven and automated procurement models. Simultaneously, the principles of sustainable development and ESG are becoming embedded in procurement policies and practices. Organizations increasingly prioritize environmental criteria, ethical sourcing, labor standards and responsible supplier behavior, recognizing their impact on corporate resilience and stakeholder trust. The integration of ESG processes strengthens institutional sustainability and redefines performance metrics within supply chains. The study concludes that the synergy between digitalization and ESG represents a defining direction for the evolution of modern procurement. Their combined influence sets new standards for responsible, transparent and analytically supported supply management in the global economy, positioning procurement as a central mechanism for achieving long-term corporate sustainability and strategic competitiveness.

Received: 12/12/2025

Accepted: 18/12/2025



Keywords: corporate procurement, supply chain, digital transformation, ESG, green transition, business, procurement management, organizational resilience, sustainable development.

JEL: Q56, M14, L21, O52

Global Trends in Corporate Procurement amid Digital Transformation and ESG principles

Serhii Hushko

Prof. DSc, State University of Economics and Technology, Kryvyi Rih, Ukraine

e-mail: vice-rector@duet.edu.ua

 ORCID ID: 0000-0002-4833-3694

Artem Shablii

Postgr, State University of Economics and Technology, Kryvyi Rih, Ukraine

e-mail: shablii_av_23568@kneu.dp.ua

 ORCID ID: 0009-0003-5844-3103

Abstract: This article identifies and systematizes the global trends shaping corporate procurement in the context of digital transformation and the growing importance of ESG principles in strategic management. The analytical basis of the study draws on the consolidated results of an international survey conducted by the Chartered Institute of Procurement & Supply, which covered 122 organizations from different countries and allowed for a comprehensive assessment of the current state, challenges and transformation vectors of the procurement function. The findings demonstrate that procurement increasingly moves beyond its traditional operational role and becomes a strategic driver of business resilience and sustainability, influencing cost management, supply chain transparency and long-term value creation. Digitalization is shown to be the key catalyst of this transformation. The adoption of artificial intelligence, advanced analytics, cybersecurity solutions and supplier relationship management systems enhances transparency, predictive accuracy and the overall quality of decision-making. Although full digital integration is still characteristic of only a small proportion of companies, the majority are undergoing active technological modernization, gradually shifting towards data-driven and automated procurement models. Simultaneously, the principles of sustainable development and ESG are becoming embedded in procurement policies and practices. Organizations increasingly prioritize environmental criteria, ethical sourcing, labor standards and responsible supplier behavior, recognizing their impact on corporate resilience and stakeholder trust. The integration of ESG processes strengthens institutional sustainability and redefines performance metrics within supply chains. The study concludes that the synergy between digitalization and ESG represents a defining direction for the evolution of modern procurement. Their combined influence sets new standards for responsible, transparent and analytically supported supply management in the global economy, positioning procurement as a central mechanism for achieving long-term corporate sustainability and strategic competitiveness.

Keywords: corporate procurement, supply chain, digital transformation, ESG, green transition, business, supply chains, procurement management, organizational resilience, sustainable development.

Глобальні тенденції корпоративних закупівель в умовах цифрової трансформації та принципів ESG

Сергій Гушко

професор, доктор економічних наук, Державний університет економіки і технологій,

м. Кривий Ріг, Україна

e-mail: vice-rector@duet.edu.ua

 ORCID ID: 0000-0002-4833-3694

Артем Шаблій

Аспірант, Державний університет економіки і технологій, м. Кривий Ріг, Україна

e-mail: shablii_av_23568@kneu.dp.ua

 ORCID ID: 0009-0003-5844-3103

Анотація: У статті визначено та систематизовано глобальні тенденції розвитку корпоративних закупівель в умовах цифрової трансформації та посилення ролі ESG-принципів у стратегічному управлінні. Аналітична база дослідження ґрунтується на опрацюванні узагальнених результатів міжнародного опитування, проведеного CIPS, що охопило 122 організації з різних країн світу. Це дозволило комплексно оцінити сучасний стан закупівельної функції корпорацій, ключові виклики та напрями її трансформації. Показано, що закупівлі виходять за межі традиційної операційної діяльності та дедалі більше впливають на формування стійкості та сталості бізнесу, управління витратами та розвиток ланцюгів постачання. Встановлено, що цифровізація є ключовим каталізатором модернізації закупівель. Використання штучного інтелекту, аналітичних платформ, рішень із кіберзахисту та систем управління постачальниками підвищує прозорість, точність прогнозування та ефективність управлінських рішень. Попри те, що повна диджиталізація характерна лише для незначної частки компаній, більшість організацій перебувають у фазі активного технологічного оновлення. Паралельно визначено, що принципи сталого розвитку та ESG стають структурною складовою закупівельної політики. Зростає увага до екологічних критеріїв, етичних практик, відповідальності постачальників і прозорості ланцюгів постачання, що підсилює корпоративну стійкість, сприяє сталості і формує довгострокову цінність компаній. Синергія диджиталізації та ESG-принципів окреслена як ключовий напрям розвитку сучасних закупівель, що визначає нові стандарти відповідального, прозорого та дата-орієнтованого управління системою постачання у світовій економіці.

Ключові слова: корпоративні закупівлі, постачання, цифрова трансформація, ESG, зелений перехід, бізнес, ланцюги постачання, управління закупівлями, організаційна стійкість, сталий розвиток.

Вступ (Introduction)

У сучасних умовах стрімкої трансформації світової економіки корпоративні закупівлі перетворюються на одну з ключових стратегічних функцій підприємств, що визначає їхню здатність забезпечувати конкурентоспроможність, стійкість та інноваційність. Роль закупівель давно вийшла за межі операційного забезпечення ресурсами: сьогодні це механізм формування довгострокової цінності, управління ризиками та реалізації принципів сталого розвитку. Зміни, що відбуваються у світовому середовищі, підсилюють цю тенденцію та створюють нові вимоги до функціонування закупівельних підрозділів.

Сучасні фахівці із закупівель працюють у контексті зростаючої геополітичної нестабільності, інфляційного тиску, порушень ланцюгів постачання та дефіциту кваліфікованої робочої сили. Саме тому функція корпоративних закупівель демонструє безпрецедентне посилення впливу (*Zope et al., 2025; Roy et al., 2025*). За узагальненими даними світових аналітичних оглядів, близько 70% провідних компаній засвідчують зростання ролі закупівель у підвищенні ефективності витрат і стратегічному управлінні (*CIPS, 2024*). Одночасно виявляється структурна невідповідність між зростанням відповідальності закупівельних підрозділів і рівнем їхньої інтегрованості у процеси стратегічного ухвалення рішень: у частини організацій вони тісно пов'язані з керівництвом, тоді як в інших – залишаються периферійними щодо управлінських центрів (*Bányainé Tóth, 2024*).

Паралельно зі зростанням впливу відбувається суттєва переорієнтація закупівель на завдання сталого розвитку. Міжнародні компанії відзначають посилення значущості екологічних, соціальних та управлінських ESG принципів у своїй діяльності, що формує нові стандарти відповідальності та прозорості ланцюгів постачання (*Wang et al., 2025; Basiru et al., 2023*). Більш того, саме закупівлі дедалі частіше виконують роль інструменту екологічної модернізації бізнесу та джерела впливу на зниження вуглецевого сліду (*Bogdan et al., 2025; Onukwulu et al., 2025; Karaman et al., 2024*). Важливо зазначити, що провідну роль у цьому відіграє вплив закупівель та поведінку постачальників та її своєрідне регулювання (*Huang et al., 2025*). Зростає і потреба у нових компетенціях (*Silva & Romaro, 2024*): майже половина

керівників підрозділів закупівель указують на намір розвивати навички у сфері сталого розвитку, а також лідерства та партнерської взаємодії.

Цифрова трансформація стає ще одним визначальним чинником еволюції корпоративних закупівель. Розвиток автоматизації, систем аналітики, цифрових платформ та штучного інтелекту формує умови для переходу до моделі «Procurement 2.0» (*Hushko & Shablii, 2025*). Попри те, що автоматизація досі фрагментарно охоплює лише частку закупівельних функцій, більш ніж половина організацій декларують прагнення до ширшого впровадження цифрових інструментів у найближчій перспективі (*Esan et al., 2022*). Водночас, практика свідчить, що автоматизація не усуває потребу в людському факторі, а навпаки – підсилює значення компетенцій, пов'язаних із міжособистісною взаємодією, комунікацією та управлінням відносинами з постачальниками.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що глобальні тенденції у сфері корпоративних закупівель формуються під впливом трьох взаємопов'язаних домінант:

1) цифрової трансформації, яка радикально змінює технологічну основу процесу прийняття рішень;

2) ESG-орієнтованого управління, що підсилює роль етичності, екологічності та відповідальності в ланцюгах постачання;

3) зростання стратегічного впливу закупівель, які дедалі більше визначають здатність компаній адаптуватися до глобальних шоків та еволюції ринкових умов.

У цьому контексті дослідження глобальних тенденцій у корпоративних закупівлях набуває особливої актуальності. Воно дозволяє окреслити ключові напрями трансформації, виявити структурні суперечності та визначити перспективні моделі розвитку функцій закупівель у постіндустріальній цифровій економіці, де принципи сталості та технологічної інноваційності стають фундаментом конкурентних переваг.

Матеріали та методи (Materials and Methods)

Методологічна основа дослідження сформована на поєднанні якісних та кількісних аналітичних підходів, що дозволило комплексно оцінити глобальні тенденції розвитку корпоративних закупівель в умовах цифрової трансформації та посилення значущості ESG-принципів.

Емпіричну базу становлять дані першого глобального аналітичного звіту Global State of Procurement & Supply (CIPS, 2024), який узагальнює результати міжнародного опитування 122 організацій із різних регіонів світу. Статистичні матеріали звіту охоплюють такі ключові аспекти функціонування закупівельної діяльності: ступінь цифрової трансформації й автоматизації, роль закупівель у стратегічному управлінні, інтеграція ESG-принципів, структура витрат, управління ризиками, оцінка взаємодії з постачальниками та рівень організаційної стійкості ланцюгів постачання.

У межах дослідження застосовано такі методи: критичний аналіз і синтез (дали змогу інтерпретувати статистичні дані звіту через призму сучасних теоретичних підходів до управління ланцюгами постачання, моделей цифрової трансформації та концепцій сталого розвитку); вторинний кількісний аналіз даних (опрацювання агрегованих результатів міжнародного опитування здійснювалося із використанням структурування відповідей, порівняння частотних характеристик, аналізу перерозподілу впливу закупівель у різних категоріях витрат та оцінки рівня цифрової зрілості компаній); порівняльний аналіз (визначення відмінностей за технологічною зрілістю та ESG-орієнтованістю); структурно-функціональний аналіз (дозволив визначити роль закупівель у системі корпоративного управління, їх вплив на розподіл ресурсів, формування стійкості бізнесу); інтерпретаційна аналітика (пояснення виявлених закономірностей).

Застосування зазначених методів дозволило вибудувати цілісну логіку дослідження:

- на першому етапі здійснено опрацювання емпіричних даних та їх систематизацію;

- на другому етапі проведено порівняльний аналіз та ідентифікацію ключових трендів;
- на третьому етапі результати інтерпретовано у контексті сучасних теоретичних підходів до цифрової трансформації, управління ланцюгами постачання та сталого розвитку;
- на четвертому етапі сформульовано висновки щодо структурних змін, викликів та перспектив розвитку закупівельної функції у цих умовах.

Репрезентативність використаної емпіричної бази підтверджується широкою географією респондентів: Велика Британія та Ірландія (45%), Австралія та Нова Зеландія (17%), Близький Схід та Африка (17%), континентальна Європа (15%). Респонденти представляли різні сектори економіки — державний сектор, будівництво, виробництво, енергетику, ІТ, охорону здоров'я, транспорт та інші галузі. Це забезпечує можливість узагальнення отриманих висновків на глобальному рівні.

Результати (Results)

Контекст функціонування корпоративних закупівель у сучасній економіці є надзвичайно складним та багатовимірним. На діяльність закупівельних і постачальних підрозділів істотно впливають інфляційні процеси, геополітична напруженість, порушення транспортної інфраструктури, нестача кваліфікованої робочої сили та зростання конкуренції на глобальних ринках. Перебої в логістиці, спричинені регіональними конфліктами, а також структурна напруга у міжнародній торгівлі формують середовище постійної невизначеності, в якому саме закупівельна функція відіграє ключову роль у забезпеченні адаптивності та стійкості бізнесу.

У таких умовах значення закупівель як стратегічного інструмента зростає. Практика свідчить, що фахівці із закупівель дедалі частіше відіграють роль інтеграторів бізнес-процесів і стають важливою ланкою між внутрішньою організаційною структурою та зовнішнім ринковим середовищем. Їхній доступ до різнопланової інформації (щодо цінкових тенденцій, технологічних можливостей, особливостей постачальницьких ринків та ін.) забезпечує унікальну видимість, яка недоступна іншим підрозділам в корпораціях. Це підсилює роль департаментів з постачання у прийнятті стратегічних рішень, оцінці ризиків та формуванні довгострокових сценаріїв розвитку бізнесу.

Зміна сприйняття професії закупівельника пояснюється, передусім, усвідомленням того, що саме ця функція має найбільший потенціал формувати відповідальну поведінку бізнесу. Аналітичні дані свідчать, що закупівельні підрозділи дедалі частіше беруть участь у вирішенні питань, пов'язаних із забезпеченням етичності ланцюгів постачання, протидією недобросесним практикам, підтримкою принципів сталого розвитку та сприянням соціальній відповідальності організацій (*Wadhwa et al., 2024*). У багатьох випадках саме закупівлі стають першою точкою виявлення ризиків, що стосуються трудових прав, екологічних наслідків чи можливих корупційних загроз (*Otieno & Otero, 2023*). Таким чином, вони визначають траєкторію дій компанії.

Фахівці з постачання наголошують на здатності закупівель впливати на широкий спектр соціальних та економічних процесів, які стосуються не тільки поліпшення умов праці у ланцюгах поставок, але й мінімізації негативного впливу виробничих процесів на довкілля. Відтак, закупівлі можуть бути потужною силою позитивних змін, оскільки рішення у цій сфері впливають на мільярди інвестицій та мільйони робочих місць у глобальній економіці.

Разом із тим, попри зростання впливу закупівельної функції, виявляється низка інституційних суперечностей. Зокрема, посилення відповідальності та зростання очікувань щодо закупівель не завжди супроводжуються достатнім рівнем інтеграції у систему корпоративного управління. Не в усіх організаціях закупівельні підрозділи мають належне представництво в управлінських структурах, що знижує ефективність їх впливу на стратегічні рішення та обмежує комунікацію з вищим керівництвом. Така невідповідність між фактичним

і формальним статусом створює бар'єри для реалізації закупівельної функції як ключового елемента сталого та інноваційного розвитку.

Важливим проявом трансформації сфери закупівель є розширення категорій, у яких фахівці здійснюють управлінський вплив. Сьогодні закупівлі охоплюють не лише традиційні статті витрат, такі як офісні матеріали чи базові послуги, але й комплексні стратегічні напрямки: управління інфраструктурою, IT-послуги та обладнання, капітальні інвестиції, логістичні операції, енергетичні ресурси, використання зовнішнього персоналу, забезпечення безпеки, професійні та консалтингові послуги. Це свідчить про поступову інтеграцію закупівельної функції у всі ключові аспекти операційної та стратегічної діяльності організації.

Структуру впливу закупівель на витрати за окремими категоріями наведено на діаграмі (Рис. 1).

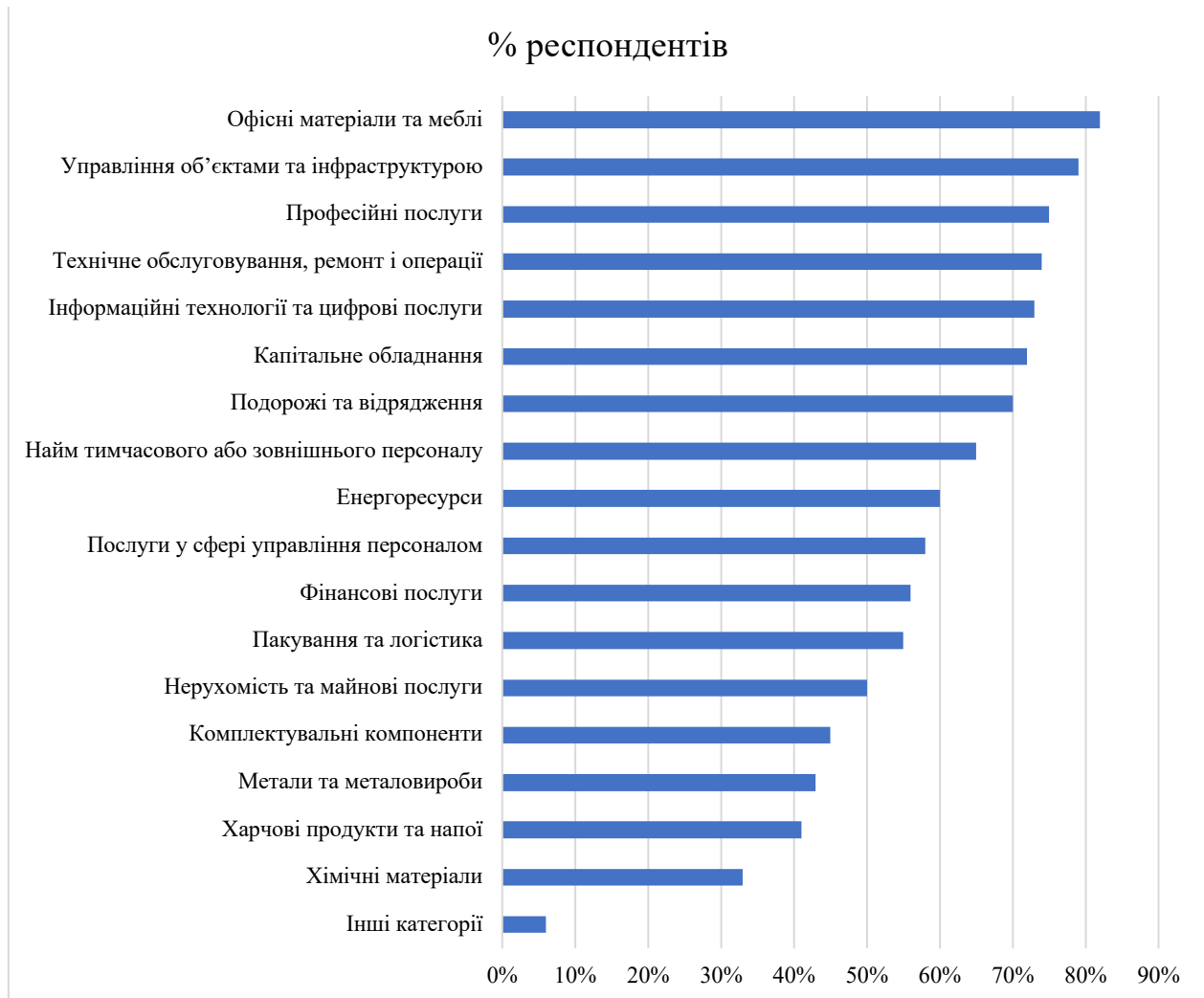


Рисунок 1. Вплив закупівель на витрати (за сферами закупівель корпорацій)

Джерело: авторська розробка на основі відкритої аналітики (CIPS, 2024)

Аналіз цієї структури впливу демонструє, що найвищий рівень «імпаکتу» зосереджено у сферах із високим рівнем стандартизації та повторюваності (офісне забезпечення, управління об'єктами, професійні послуги, технічне обслуговування). Значно нижчий вплив спостерігається у категоріях, пов'язаних із сировинними ринками та товарами з високою волатильністю (харчові продукти, хімічні матеріали, окремі види сировини). Такий розподіл підтверджує, що закупівлі стикаються із суттєво різними рівнями ризику й непередбачуваності залежно від характеру категорії витрат, що вимагає адаптивних стратегій управління.

Закупівельні підрозділи перебувають у унікальному положенні, оскільки взаємодіють практично з усіма функціональними напрямками бізнесу та бачать цілісну картину розподілу

ресурсів. Саме ця міжфункціональна взаємодія дає змогу фахівцям із закупівель координувати витратні рішення на рівні всієї організації, забезпечуючи прозорість потоків ресурсів і формування цілісної фінансової стратегії.

Аналіз отриманих даних також свідчить, що значна частка загальних організаційних витрат концентрується саме в тих категоріях, які перебувають під безпосереднім контролем закупівельних команд. Поширеною є ситуація, коли закупівлі управляють або мають вирішальний вплив на понад 60% витрат, пов'язаних із придбанням прямих товарів і послуг. Найбільший рівень контролю характерний для категорій із високим рівнем стандартизації та повторюваності: офісні матеріали та меблі (близько 80%), управління об'єктами (приблизно 78%), професійні послуги (близько 74%), що узгоджується зі структурою впливу, наведеною на рисунку 1.

Важливо, що вплив закупівель не обмежується окремими категоріями, а поширюється на всю систему витрат. Закупівлі дедалі більше визначають загальний рівень ефективності фінансового управління в організаціях. Зміна ринкової кон'юнктури (різкі коливання вартості сировини, непередбачувані логістичні витрати, інфляційний тиск) підсилює роль закупівель як ключового механізму компенсації зовнішніх ризиків. В окремих галузях фіксується надзвичайно висока волатильність: зокрема, зростання цін на спеціалізовані компоненти може перевищувати 400% (*Ascari et al., 2024*). Це потребує оперативної реакції закупівельних функцій та впровадження стратегій контрінфляційного управління.

Показово, що в умовах зростання вартості ресурсів та загальної економічної нестабільності наради директорів дедалі частіше звертаються до закупівель як до інструмента стратегічної стабілізації витрат. Це зумовлено тим, що фахівці із закупівель здатні виявляти потенціал для оптимізації вартості, переукладати контракти, здійснювати перемовини щодо умов постачання, виявляти дублювання витрат та впроваджувати стандартизацію категорій. У професійному середовищі неодноразово підкреслюється, що «усі ключові дискусії сьогодні точаться навколо витрат» (*Domingos et al., 2025*), оскільки саме від їхнього ефективного управління залежить конкурентоспроможність підприємств на глобальному ринку.

Однією з ключових тенденцій у розвитку сучасних корпоративних закупівель є перегляд організаційних моделей, у межах яких функціонує система постачання. Поширюється практика їхньої трансформації у напрямі більшої інтегрованості з бізнес-стратегією, підзвітності на рівні топменеджменту та цифровізації процесів. Закупівлі перестають розглядатися як допоміжна або суто операційна функція – вони стають центром даних, аналітики та стратегічного управління ризиками, що потребує відповідного підсилення їхнього статусу в організаційній структурі. Встановлено, що участь закупівель у процесах корпоративного управління все ще залишається недостатньою. Істотним індикатором цієї проблеми є той факт, що лише близько однієї п'ятої організацій забезпечують представництво старшого фахівця із закупівель у раді директорів (*Gunawan & Mutaqin, 2024*). Така диспропорція свідчить про відсутність системної інтеграції закупівель до стратегічного центру прийняття рішень, що може обмежувати можливості компанії реагувати на ризики, підсилювати прозорість ланцюгів постачання та впроваджувати ESG-принципи. Характер підпорядкування закупівельних підрозділів суттєво коливається. Найчастіше закупівлі підпорядковуються фінансовому директору, що становить приблизно дві третини структур у деяких країнах, тоді як в інших регіонах спостерігається більша різноманітність моделей: підпорядкування генеральному директору, операційному директору (близько 28%) або іншим керівним особам.

На рисунку 2 представлено оцінку рівня уваги, яку топ-менеджмент приділяє внеску закупівель у корпоративні рішення, зокрема в питаннях сталого розвитку та цифрової трансформації.

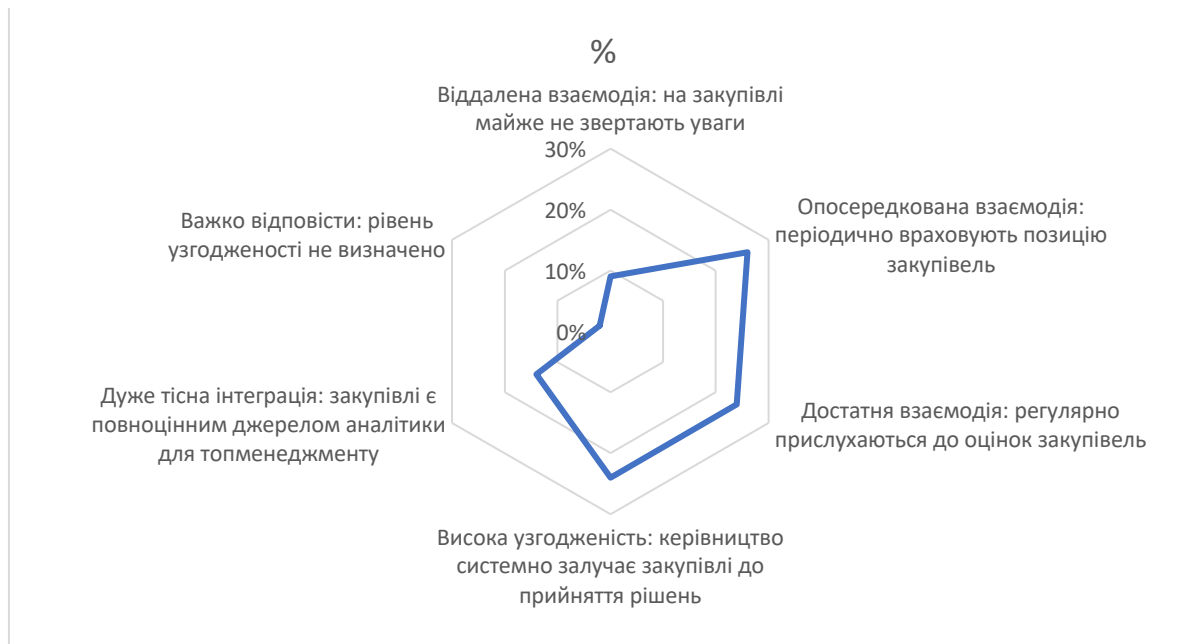


Рисунок 2. Ступінь узгодженості функції корпоративних закупівель із керівництвом в умовах цифрової трансформації та інтеграції ESG

Джерело: авторська розробка на основі відкритої аналітики (CIPS, 2024)

Такий розподіл показує, що організаційні моделі закупівель перебувають у стані активної трансформації. Зростає потреба:

- у підвищенні формального статусу закупівель у корпоративній структурі;
- у переході до вертикалі підпорядкування, яка забезпечує стратегічну роль;
- у цифровізації процесів, що дозволяє створювати інтегровані системи управління витратами, ризиками та стійкістю;
- у формуванні тіснішого партнерства між закупівлями та вищим керівництвом.

Цифрова трансформація відіграє ключову роль у цих змінах, оскільки саме вона забезпечує підґрунтя для підвищення прозорості, доказового прийняття рішень та ефективної інтеграції закупівель у стратегічну архітектуру бізнесу.

Водночас, одним із провідних трендів розвитку сучасних систем закупівель є зростання інвестицій у цифрові технології та автоматизацію. Підприємства розглядають технологічні рішення як основу для переходу до нових моделей управління ресурсами, що здатні забезпечити швидкість, точність і стійкість у мінливих ринкових умовах. Особливо активно до технологічних трансформацій залучаються великі компанії, у яких масштаби операцій вимагають високого рівня стандартизації та прозорості.

Значна частина організацій планує збільшення фінансових вкладень у штучний інтелект, який розглядається як ключовий рушій автоматизації складних процесів: від прогнозування попиту і цінових коливань до автоматизованого сорсингу та оцінювання ризиків постачальників. Зафіксовано, що приблизно 35% компаній у найближчий рік орієнтуються на нарощення інвестицій у ШІ, що свідчить про зміщення акцентів із реактивного на проактивне управління закупівлями. Суттєвим інвестиційним напрямом є також кібербезпека, яку посилюватимуть близько 30% організацій. Це пов'язано зі швидким розширенням цифрової інфраструктури закупівель, зростанням обсягів оброблюваних даних та необхідністю захисту ланцюгів постачання від кібервразливостей. Кібербезпека стає інтегрованим елементом закупівельної діяльності, адже компрометація даних у сфері постачання може мати системний вплив на фінансову та операційну безпеку підприємства.

У фокусі трансформації залишаються й системи управління відносинами з постачальниками, які розглядаються як один із найбільш перспективних напрямів розвитку. Компанії очікують, що інвестиції в такі системи дозволять підвищити якість аналітики,

автоматизувати моніторинг відповідності постачальників вимогам ESG, пришвидшити ухвалення рішень та підвищити точність контрольних показників у реальному часі. Проте, впровадження цих рішень потребує значних ресурсів, що ускладнює цифрову трансформацію для організацій із нижчим рівнем технологічної зрілості (Maksymova, 2024).

Цифрові технології також розглядаються як засіб оптимізації витрат та підвищення стійкості. Інтеграція інструментів штучного інтелекту, автоматизованого сорсингу, роботизованої обробки запитів, систем прогнозування та аналітики ризиків забезпечує можливість швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Крім того, технології сприяють зміцненню етичних та екологічних стандартів, оскільки дозволяють забезпечувати комплексний контроль відповідності постачальників вимогам сталого розвитку.



Рисунок 3. Пріоритетні напрями інвестицій у систему закупівель та постачання
Джерело: авторська розробка на основі відкритої аналітики (CIPS, 2024)

Як бачимо, три стратегічні напрями інвестування окреслюють ключову логіку трансформації сучасних закупівель.

По-перше, екологізація та стійкість виступають фундаментом модернізації: сталий розвиток, який охоплює 68% інвестиційних пріоритетів, свідчить про перехід до моделі, орієнтованої на принципи ESG, відповідальність та створення довгострокової цінності.

По-друге, цифровізація та автоматизація формують нову архітектуру закупівельних процесів. Зростання інтересу до цифрових технологій, штучного інтелекту та кібербезпеки демонструє прагнення компаній вибудовувати технологічно інтегровану екосистему, здатну до аналітичної самодіагностики, оптимізації витрат та гнучкого реагування на зовнішні ризики.

По-третє, розвиток людського капіталу і стратегічних компетенцій стає критичним чинником успіху: вдосконалення професійних навичок персоналу та поглиблення стратегічного сорсингу підкреслюють, що ефективність цифрової трансформації визначається не лише технологічними рішеннями, а насамперед управлінським потенціалом закупівельних команд та їх здатністю реалізовувати стратегічні зміни.

Важливо зазначити, що повна диджиталізація функцій закупівель та постачання є дуже рідкісним явищем у компаніях (Рис. 4).

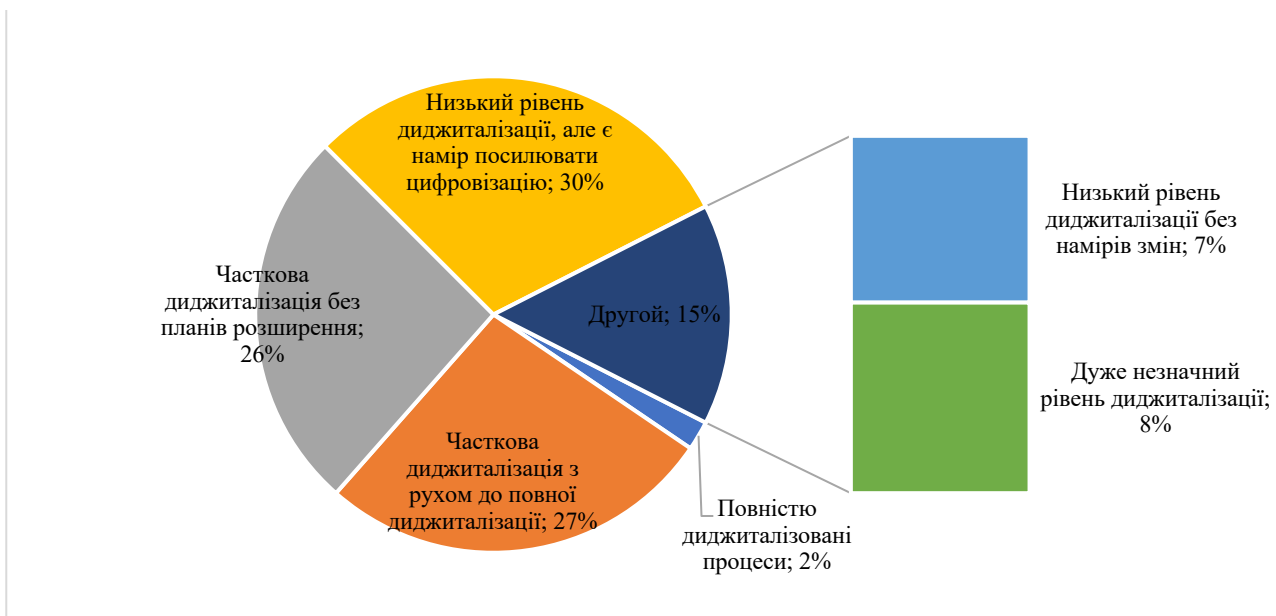


Рисунок 4. Рівні диджиталізації закупівельних процесів в компаніях
Джерело: авторська розробка на основі відкритої аналітики (CIPS, 2024)

Структура рівнів диджиталізації свідчить про те, що цифрова трансформація закупівель перебуває на етапі активного, але нерівномірного розвитку. Лише 2% організацій досягли повної диджиталізації, що підкреслює високий рівень технологічної складності та значні вимоги до інтегрованих цифрових систем управління закупівлями.

Найбільша частка компаній перебуває у проміжних станах цифрової зрілості. Приблизно 27% підприємств характеризуються частковою диджиталізацією та рухаються в напрямі повного цифрового охоплення процесів, впроваджуючи сучасні цифрові платформи, аналітику та інтелектуальні рішення для управління ланцюгами постачання. Ще 26% перебувають у стані часткової диджиталізації, однак наразі не планують суттєвого розширення її масштабу — це вказує на наявність базової цифрової інфраструктури без стратегічного наміру до подальшої модернізації.

Водночас 30% організацій демонструють низький рівень диджиталізації, проте декларують наміри рухатися в напрямі глибшої цифрової модернізації. Це є групою із найбільшим трансформаційним потенціалом. Ще 7% підприємств залишаються на низькому рівні цифрової зрілості без планів щодо змін, а 8% характеризуються дуже незначним рівнем диджиталізації, що свідчить про збереження традиційних операційних моделей.

Таким чином, структура диджиталізації закупівель демонструє:

- поляризацію компаній за рівнем цифрової готовності,
- домінування часткових форм диджиталізації, що вказує на перехідний характер трансформації,
- зростаючий попит на сучасні цифрові рішення, включаючи платформи штучного інтелекту, роботизовану обробку даних, інструменти прогнозування та візуалізації ризиків,
- відрив лідерів цифрової трансформації від компаній із традиційною операційною моделлю.

Поглиблена диджиталізація закупівельних процесів формує не лише нову технологічну архітектуру управління ресурсами, а й відкриває простір для якісно іншого рівня відповідальності бізнесу. Цифрові рішення стають ядром трансформації корпоративних закупівель, забезпечуючи прозорість, аналітичність і керованість процесів у реальному часі.

Водночас, диджиталізація виступає ключовим драйвером переходу до моделей сталості, зокрема зеленого переходу, кліматичної нейтральності та ін. (Mietule et al., 2025; Maksymova et al., 2023).

Сталий розвиток сьогодні розглядається не лише як етична вимога або глобальна екологічна амбіція, а як один із найсуттєвіших викликів сучасного економічного порядку. Суть цього виклику полягає у необхідності збалансувати задоволення поточних потреб суспільства та бізнесу зі збереженням можливостей для майбутніх поколінь. Такий баланс передбачає досягнення довгострокової стійкості (екологічної, соціальної та економічної) за умови мінімізації негативного впливу людської діяльності на природні ресурси, суспільні інститути та ринки праці.

У цьому контексті корпоративні закупівлі стають однією з ключових точок впливу на траєкторії сталого розвитку. Саме закупівельні рішення визначають, які матеріали, товари, технології та практики потрапляють у виробничі і споживчі системи. Від вибору постачальників і вимог до них залежить рівень екологічного навантаження, масштаб соціальної відповідальності та якість корпоративного управління в усій ланці створення вартості.

Зростання актуальності екологічних, соціальних і управлінських принципів (ESG) є одним із найпомітніших трендів у розвитку корпоративної політики. Сучасні організації дедалі більшою мірою інтегрують ESG у свою діяльність, визнаючи їх стратегічне значення для довгострокової конкурентоспроможності. Особливо виразною є різниця між великими корпораціями та компаніями середнього масштабу: великі організації значно активніше впроваджують політики ESG, оскільки мають вищий рівень регуляторних зобов'язань, більшу суспільну видимість та складніші ланцюги постачання.

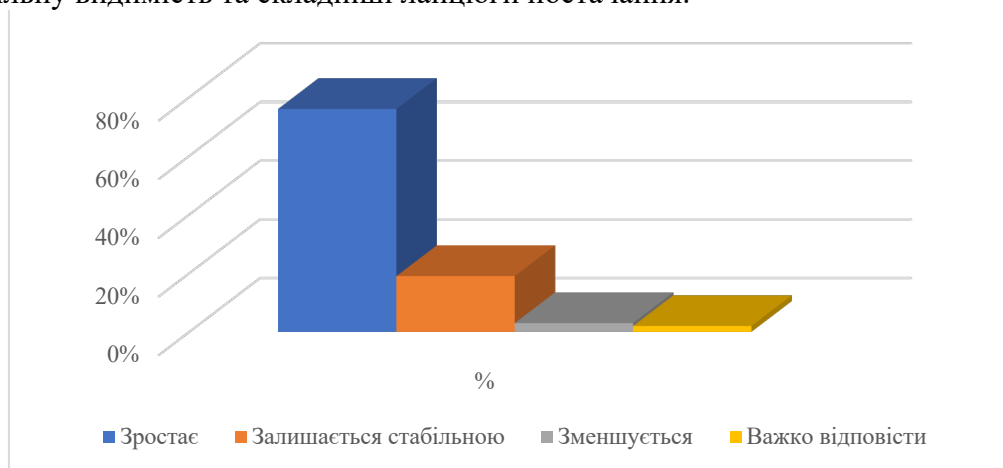


Рисунок 5. Вплив ESG у закупівельних процесах (%)

Джерело: результати опитування 122 компаній (CIPS, 2024)

Представлена структура відповідей свідчить про те, що ESG уже перетворюється на повноцінний стратегічний драйвер розвитку закупівельної функції. Переважна більшість організацій (76%) фіксують зростання ролі ESG, що підтверджує системний перехід від декларативного ставлення до сталого розвитку до його практичної інтеграції у бізнес-процеси. ESG дедалі частіше визначає критерії вибору постачальників, параметри оцінювання витрат, управління ризиками та вимоги до прозорості ланцюгів постачання. Те, що лише 3% компаній повідомляють про зменшення значущості ESG, а 19% про її стабільність, підкреслює незворотність тренду: рух у напрямі стійкості вже не є факультативним, а стає частиною нової норми корпоративного управління. Низький показник невизначеності (2%) свідчить про те, що питання ESG є добре зрозумілим і структурованим у більшості організацій.

Таким чином, ESG у закупівлях розглядається як механізм створення довгострокової цінності, інструмент забезпечення екологічної та соціальної відповідальності бізнесу та важлива передумова конкурентоспроможності в умовах глобальної економічної трансформації.

Характерним є й зростання уваги до етичних аспектів закупівельної діяльності. Більшість організацій декларують дотримання етичної політики, однак реальні практики її

впровадження суттєво варіюють. Там, де система моніторингу відповідності є зрілою, виявляється менше порушень, що підкреслює важливість інституційної зрілості, а не лише формального запровадження політики. Натомість слабка система контролю призводить до зростання кількості етичних ризиків, зниження прозорості та погіршення стійкості ланцюгів постачання.

Важливим висновком є те, що рівень пріоритетності сталого розвитку прямо корелює із внутрішньою якістю корпоративного управління. У тих випадках, коли питання ESG не інтегровані в стратегічну рамку організації, спостерігається відчуження між закупівельною функцією та радою директорів, слабшає комунікаційна взаємодія та знижується прозорість у ланцюгах постачання. І навпаки — ті компанії, які вважають стійкість стратегічною цінністю, демонструють сильніший управлінський потенціал, кращу взаємодію між функціями та ефективніші результати в управлінні ризиками.

Відтак, ESG стає не просто модною концепцією, а системним індикатором зрілості організації, її стратегічної далекоглядності та відповідальності у глобальному економічному середовищі. Компанії, що інтегрують ESG у закупівельну стратегію, не лише зменшують власні ризики, але й формують нові правила гри для ринку, сприяючи переходу до стійких і відповідальних бізнес-моделей.

Висновки (Conclusions)

Глобальний ринок закупівель функціонує в умовах багатовекторної турбулентності, що поєднує геополітичну невизначеність, інфляційний тиск, логістичні збої та дефіцит робочої сили. У такому середовищі закупівельна функція перестає бути операційною та набуває стратегічного виміру управління ризиками й ресурсами. Саме закупівлі забезпечують організаціям здатність адаптивно реагувати на зовнішні шоки, переорієнтовувати ланцюги постачання, контролювати витрати й підтримувати операційну стійкість. Цей контекст зумовлює безпрецедентне зростання їхнього впливу на стратегічне планування і фінансові результати.

Вплив закупівель на витрати є системним і багатовимірним, оскільки закупівлі визначають управління ключовими категоріями витрат: від офісного забезпечення та інфраструктури до професійних послуг, ІТ-рішень, обладнання та енергоресурсів. Найвищий рівень контролю зосереджений у тих сферах, де витрати є постійними та масштабними, що робить закупівлі ключовим інструментом оптимізації бізнес-моделі компанії.

Організаційні структури закупівель поки що не відповідають їхній стратегічній ролі. Незважаючи на зростання впливу, лише незначна частка компаній забезпечує представництво керівника закупівель на рівні ради директорів. Це обмежує можливість своєчасної інтеграції закупівельної аналітики у корпоративне управління та стримує вплив закупівель на стратегічне рішення. Лише 14% організацій демонструють повноцінну інтеграцію закупівель до процесів прийняття рішень, тоді як близько третини компаній характеризуються віддаленим або опосередкованим зв'язком. Така нерівномірність погіршує комунікацію, уповільнює прийняття рішень та послаблює прозорість ланцюгів постачання.

Цифрова трансформація закупівель прискорюється, що підтверджується намірами 35% компаній збільшити інвестиції в штучний інтелект, а 30% у кібербезпеку. Ці дані свідчать про перехід до моделі, за якої цифрові технології забезпечують прогнозованість, прозорість, управління ризиками у складних ланцюгах постачання. Однак, рівень диджиталізації закупівельних процесів нерівномірний та відображає глибокий трансформаційний розрив. Лише 2% компаній досягли повної цифрової інтеграції, тоді як 27% перебувають на шляху до неї, а 26% залишаються на частковому рівні без планів розвитку.

Інвестиційні пріоритети компаній зміщуються у бік забезпечення довгострокової сталості та, водночас, технологічного оновлення. Переважна більшість організацій визначає сталий розвиток (68%) і цифрові технології (63%) як пріоритетні напрями для інвестування, що свідчить про формування нової концепції – так званих «інтелектуальних закупівель», у

межах якої стратегія постачання поєднується з аналітичною підтримкою та ESG-орієнтованістю.

Сталий розвиток та ESG стають фундаментальними критеріями закупівельної діяльності. Для переважної більшості міжнародних компаній питання екологічної, соціальної та управлінської відповідальності є важливими: 76% компаній фіксують зростання важливості ESG, тоді як лише 3% — її зниження. Така динаміка свідчить про незворотність переходу бізнесу до нових моделей управління, у яких екологічні та соціальні критерії стають практично рівнозначними економічним. Водночас, синергія диджиталізації та ESG формує нову парадигму закупівель, оскільки цифрові рішення забезпечують можливість комплексного моніторингу та вимірювання екологічних і соціальних параметрів, тоді як ESG визначає ціннісні та стратегічні рамки. Поєднання цих чинників створює модель закупівель, що є прозорою, керованою даними, стійкою до ризиків і спрямованою на створення довгострокової цінності.

Конфлікт інтересів (Conflicts of interest)

Автори заявляють про відсутність конфлікту інтересів

Фінансування (Funding)

Це дослідження не отримувало зовнішнього фінансування

Внесок авторів (Authors contribution)

Концептуалізація, Г.С.; методика, Г.С. та Ш.А.; формальний аналіз, Г.С. та Ш.А.; аналітичні дані, Ш.А.; візуалізація, Ш.А., перевірка та редагування, Г.С. Усі автори прочитали та погодилися з опублікованою версією рукопису.

Література (References)

- Ascari, G., Bonam, D., & Smadu, A. (2024). Global supply chain pressures, inflation, and implications for monetary policy. *Journal of International Money and Finance*, 142, 103029. <https://doi.org/10.1016/j.jimonfin.2024.103029>
- Bányainé Tóth, Á. (2024). The influence of procurement logistics strategy on organizational hierarchies: Strategic, tactical, and operational perspectives. *ADVANCED LOGISTIC SYSTEMS: THEORY AND PRACTICE*, 18(4), 73-88. URL: <https://doi.org/10.32971/als.2024.039>
- Basiru, J. O., Ejiofor, C. L., Onukwulu, E. C., & Attah, R. U. (2023). Sustainable procurement in multinational corporations: A conceptual framework for aligning business and environmental goals. *International Journal of Multidisciplinary Research and Growth Evaluation*, 4(1), 774-787. <https://doi.org/10.54660/IJMRGE.2023.4.1.774-787>
- Bogdan, V., Gherai, D. S., Rus, L., & Popa, D. N. (2025, June). From Transparency to Maturity. An Exploratory Exercise to Assess Supply Value Chain ESG Reporting in the Light of ESRS Requirements. In 11th BASIQ International Conference on New Trends in Sustainable Business and Consumption. Oradea, Romania (pp. 26-28). <https://doi.org/10.24818/BASIQ/2025/11/055>
- CIPS [Chartered Institute of Procurement & Supply]. (2024). Global State of Procurement & Supply 2024: A profession in the spotlight. CIPS & GEP.
- Domingos, F. D., Heinrich, C. J., Saussier, S., & Shiva, M. (2025). The interplay of discretion and complexity in public contracting and renegotiations. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 35(2), 148-163. <https://doi.org/10.1093/jopart/muaf004>

- Esan, O. J., Uzozie, O. T., Onaghinor, O., Osho, G. O., & Etukudoh, E. A. (2022). Procurement 4.0: Revolutionizing supplier relationships through blockchain, AI, and automation: A comprehensive framework. *J. Front. Multidiscip. Res*, 3(1), 117-123. <https://doi.org/10.54660/IJFMR.2022.3.1.117-123>
- Gunawan, E., & Mutaqin, M. I. (2024). Strategic Initiatives for Digital Transformation in Inclusive Procurement Ecosystems of UKPBJ Kemenkeu. *Help: Journal of Community Service*, 1(3), 168-186. <https://doi.org/10.62569/hjcs.v1i3.75>
- Huang, S., Zhang, Y., Cheng, T., & Guo, X. (2025). The Influence of Customer ESG Performance on Supplier Green Innovation Efficiency: A Supply Chain Perspective. *Sustainability*, 17(12), 5519. <https://doi.org/10.3390/su17125519>
- Hushko, O., & Shabliy, I. (2025). The impact of digitalization on the efficiency of corporate procurement in the context of sustainable development. *Economic Scope*, (199), 159-167.: <https://doi.org/10.30838/EP.199.159-167>
- Karaman, A. S., Ellili, N. O. D., & Uyar, A. (2024). Do sustainable supply chain practices mitigate carbon emissions? The role of supplier environmental, social and governance training. *Business Strategy and the Environment*, 33(8), 8126-8148. <https://doi.org/10.1002/bse.3931>
- Maksymova, I. I. (2024). The role of digitalization in supporting global ESG initiatives: the transition of international business to climate neutrality. *Investments: practice and experience*, (6), 103-110.: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.6.103>
- Maksymova, I., Savelyev, Y., Zvarych, I., Kurylyak, V., Lyzun, M., Sachenko, S., & Lishchynskyy, I. (2023, September). Global differentiation of climate-digital projects in terms of low-carbon economy. In *2023 IEEE 12th International Conference on Intelligent Data Acquisition and Advanced Computing Systems: Technology and Applications (IDAACS)* (Vol. 1, pp. 859-864). IEEE. <https://doi.org/10.1109/IDAACS58523.2023.10348646>
- Mietule, I., Arbidane, I., Maksymova, I., Kulishov, V., & Amantova-Salmane, L. (2025). Strategic Role of Sustainable Digitalization in Driving the Green Transition. <https://doi.org/10.33002/nr2581.6853.080238>
- Onukwulu, E. C., Dienagha, I. N., Digitemie, W. N., Egbumokei, P. I., & Oladipo, O. T. (2025). Integrating sustainability into procurement and supply chain processes in the energy sector. *Gulf Journal of Advance Business Research*, 3(1), 76-104.
- Otieno, K., & Odero, J. A. (2023). Supplier Relationship Management Practices Procurement Ethics and Supply Chain Performance in County Governments.
- Pakurár, M., Kun, I. A., Felföldi, J., Vasa, L., & Oláh, J. (2020). Integration of logistics function and business performance. *European Research Studies*, 23, 567-583.
- Roy, M. J., Spiesova, A., Curtin, M., Suchowerska, R., Rendall, J., Strokosch, K., ... & Barraket, J. (2025). Exploring value creation from an ecosystem perspective: A critical examination of social procurement policy. *Public Money & Management*, 45(4), 304-313. <https://doi.org/10.1080/09540962.2024.2355995>
- Silva, A. V. B., & Romaro, P. (2024). Emerging trends in sustainable management: developing managers' skills for ESG challenges. *Revista de Gestão e Secretariado*, 15(6), e3789-e3789. <https://doi.org/10.7769/gesec.v15i6.3789>
- Wadhwa, J., Colaco, P., Reddy, S., & Jain, M. (2024). Comprehensive literature review on stakeholder prospects, responsibilities, and quality performance measurement in sustainable supply chain governance. *Multidisciplinary Reviews*. <https://10.31893/multirev.2023ss083>
- Wang, X., Wu, H., Shen, Y., & Wang, T. (2025). Towards Sustainable Supply Chains: Evaluating the Role of Supply Chain Diversification in Enhancing Corporate ESG Performance. *Systems*, 13(4), 266. <https://doi.org/10.3390/systems13040266>
- Zope, I., Mhaske, P., & Balkrishna, G. (2025). Reimagining Sourcing and Procurement: Leveraging Digital Transformation for Strategic Value Creation in the Global Supply Chain. *Authorea Preprints*. . <https://doi.org/10.36227/techrxiv.173888058.87362917/v1>