



CPO Outlook 2025

KPMG. Make the Difference.



Вступительное слово

Мы рады представить вашему вниманию результаты исследования за 2025 год, сфокусированного на анализе текущего состояния и перспектив развития закупочной деятельности в Казахстане, Узбекистане и, впервые, в динамично развивающемся Азербайджане.

Данный отчет – не просто оценка актуальной ситуации в сфере снабжения, а стратегический ориентир для руководителей, стремящихся к формированию адаптивных, технологически продвинутых и устойчивых цепей поставок в условиях нарастающей геополитической турбулентности, цифровых преобразований и растущих ожиданий со стороны бизнеса и общества.

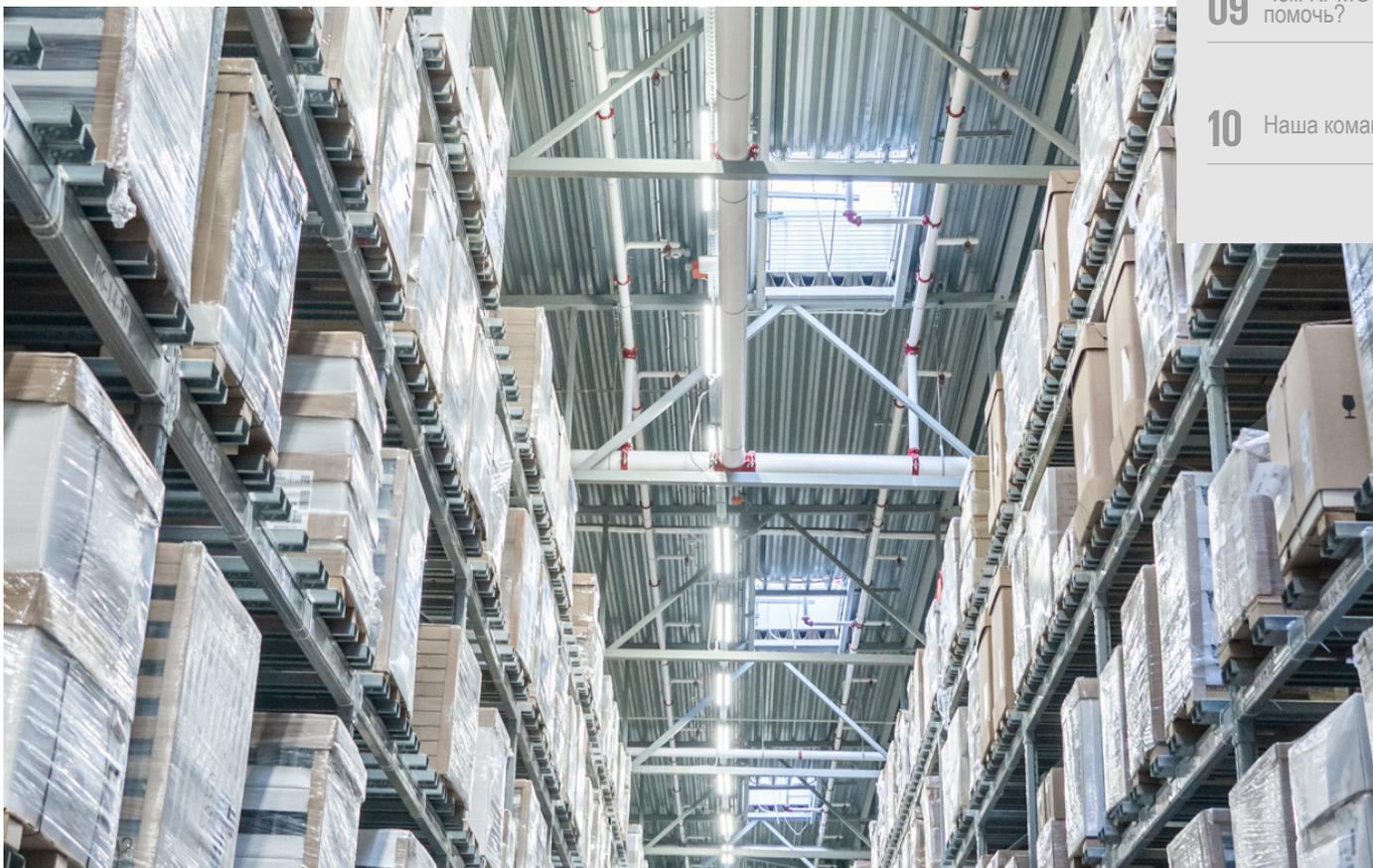
Цель исследования – зафиксировать ключевые тенденции и направления развития закупочной функции в 2025 году, а также оценить изменения, произошедшие в течение предыдущего периода.

Начиная с 2022 года, наше исследование демонстрирует последовательный анализ динамики, актуальных вызовов и лучших практик в области снабжения. Если первоначально внимание было сосредоточено на обеспечении устойчивости поставок в условиях нестабильности, то в настоящее время функция закупок приобретает стратегическую значимость, оказывая существенное влияние на разработку бизнес-стратегий и реализацию долгосрочных корпоративных целей. Расширение географии исследования позволило нам получить ценную возможность сравнить подходы и выявить как общие, так и специфические тенденции развития закупочной деятельности в странах Центральной Азии и Кавказа.



Тимур Омашев

Партнер,
Руководитель департамента консалтинга
KPMG Кавказ и Центральная Азия



01 Вступительное слово

02 Участники

03 Ключевые тренды 2025 г.

04 ИИ и цифровизация

05 Привлечение и развитие талантов

06 Трансформация закупочной деятельности

07 Зеленые и устойчивые закупки

08 Заключение и рекомендации

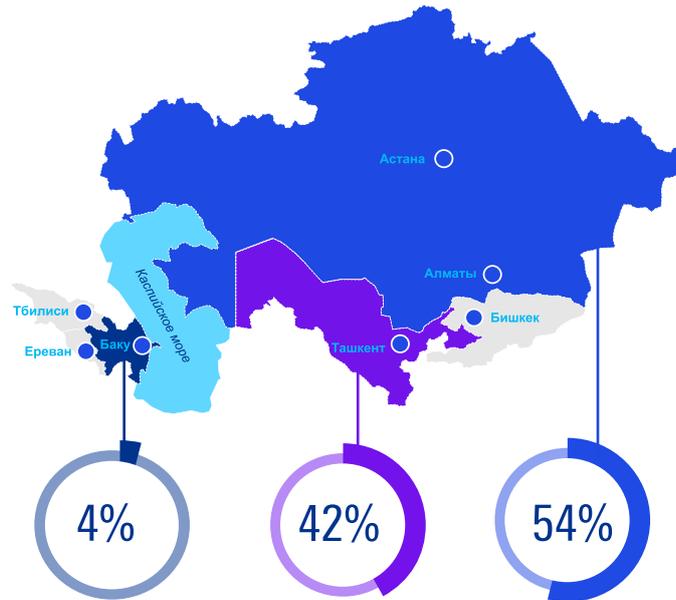
09 Чем KPMG может помочь?

10 Наша команда

Участники

В опросе приняли участие профессионалы из Казахстана (54%), Узбекистана (42%) и Азербайджана (4%), представляющие широкий спектр отраслей – от добывающей промышленности и ИТ до розничной торговли и транспорта – и все уровни управления: от специалистов до топ-менеджеров.

Несмотря на различия в уровне зрелости процессов и подходах к организации закупочной функции в трех странах, исследование позволило сопоставить мнения участников и глубже понять ключевые вызовы, с которыми сталкиваются закупочные команды в компаниях различного масштаба и сектора.



По сравнению с 2024 годом структура участников заметно изменилась: значительно возросла доля представителей горно-металлургической отрасли (с 6% до 21%), сектора информации и связи (с 6% до 17%) и нефтегазовой промышленности (с 6% до 13%). Одновременно сократилась доля респондентов из транспортно-логистической сферы (с 16% до 4%), строительства и железнодорожной отрасли.



Горно-металлургическая промышленность



Прочие отрасли,
Текстильная и химическая промышленность, производство



Информация и связь



Нефтегазовая отрасль



Оптовая и розничная торговля



Финансовая и страховая отрасль



Железнодорожная отрасль

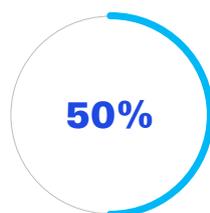


Строительство

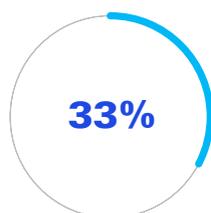


Транспорт и складирование

Значительно выросло участие руководителей (в 2024 – 30%), что усилило стратегическую направленность результатов исследования. Такое изменение структуры респондентов отражает растущую вовлеченность управленцев высшего уровня в процессы трансформации функции снабжения – от цифровизации и устойчивых закупок до управления рисками в цепях поставок.



Руководители



Менеджеры



Специалисты

01 Вступительное слово

02 Участники

03 Ключевые тренды 2025 г.

04 ИИ и цифровизация

05 Привлечение и развитие талантов

06 Трансформация закупочной деятельности

07 Зеленые и устойчивые закупки

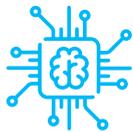
08 Заключение и рекомендации

09 Чем KPMG может помочь?

10 Наша команда

Ключевые тренды 2025 года

По итогам опроса 2025 года мы выделили четыре ключевых тренда, которые формируют вектор развития функции снабжения:



Искусственный интеллект и цифровизация

становятся неотъемлемой частью современной модели снабжения – от автоматизации

рутинных операций до прогнозирования рисков и оптимизации принятия решений. Передовые цифровые решения уже сегодня меняют ландшафт снабжения, открывая новые возможности для автоматизации, прогнозирования спроса, управления рисками и оптимизации процессов. При этом, несмотря на высокий потенциал технологий, перед функцией снабжения по-прежнему остаётся актуальной задача – определение приоритетных направлений цифровых инвестиций, обеспечивающих измеримый эффект.



Трансформация закупочной функции

– переход от операционной к стратегической функции с высокой добавленной стоимостью. Теперь

закупочные и логистические подразделения будут вынуждены ещё активнее адаптироваться к цифровым инструментам, повышать квалификацию и осваивать новые роли. На первый план выходят функции управления данными, моделирования на основе ИИ, аналитики затрат, а также расширяются задачи категорийных менеджеров и специалистов по логистике.



Привлечение и развитие талантов.

В условиях цифровой трансформации именно человеческий капитал становится главным активом, определяющим

успех закупочной функции. Наш отчет показывает, как опрошенные компании в регионе формируют команду экспертов – от поиска до программ развития и удержания лучших талантов в сфере управления цепями поставок.



Зелёные и устойчивые закупки

выходят на первый план – не как модный тренд, а как ответ на требования регуляторов, инвесторов и клиентов, а также как важный элемент долгосрочной стратегии. Компании всё чаще пересматривают подходы к выбору поставщиков и управлению цепочками поставок, делая акцент на экологической и социальной ответственности.

01 Вступительное слово

02 Участники

03 Ключевые тренды 2025 г.

04 ИИ и цифровизация

05 Привлечение и развитие талантов

06 Трансформация закупочной деятельности

07 Зеленые и устойчивые закупки

08 Заключение и рекомендации

09 Чем KPMG может помочь?

10 Наша команда

Наш отчет – это не теория, а консистенция лучшего опыта компаний Казахстана, Узбекистана и Азербайджана, подкрепленная реальными данными и глубоким анализом. Он основан на глубоком понимании региональной специфики и включает практические рекомендации по адаптации организационной структуры, выбору цифровых инструментов, повышению привлекательности профессии снабженца и интеграции устойчивого развития в ежедневные бизнес-процессы.

Искусственный интеллект и цифровизация

Искусственный интеллект, особенно в части генеративных решений, открывает новые возможности для повышения эффективности закупочной деятельности – от автоматизации стандартных операций до поддержки аналитики и принятия решений.

В мае 2025 года в Казахстане был установлен самый мощный суперкомпьютер в Центральной Азии - в новом дата-центре МЦРИАП и оснащён графическими ускорителями NVIDIA H200 с производительностью до 2 эксафлопс. В МЦРИАП подчёркивают, что ресурсы суперкомпьютера предназначены не для узкого круга специалистов, а для развития цифровой экосистемы страны: здравоохранения, энергетики, образования, госуслуг и бизнеса. Доступ открыт для стартапов, университетов, научных центров и компаний, внедряющих ИИ в процессы – от обучения нейросетей до анализа больших данных.

Развитие инфраструктуры создаёт основу для масштабного применения ИИ в закупках. Искусственный интеллект способен:



Ускорить тендерные процедуры с недель до часов



Повысить точность прогнозов и рыночной аналитики

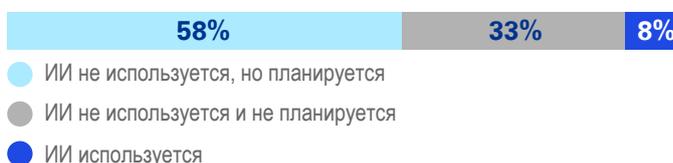


Проводить глобальный анализ поставщиков



Освободить команды от рутины и сосредоточить усилия на стратегических задачах

Несмотря на растущий интерес к ИИ в закупках, его реальное внедрение пока ограничено. Поскольку по результатам опроса, лишь 8% респондентов используют ИИ на практике.



- ИИ не используется, но планируется
- ИИ не используется и не планируется
- ИИ используется

Искусственный интеллект открывает принципиально новые возможности для оптимизации процессов снабжения – от снижения затрат до повышения скорости и надёжности принятия решений. Он позволяет автоматизировать рутинные операции, улучшать точность прогнозов, адаптироваться к внешним сбоям и формировать более устойчивые цепочки поставок. Учитывая результаты проведённого опроса, где 58% респондентов сообщили о планах внедрения ИИ в ближайшем будущем, можно сделать вывод: бизнес осознаёт стратегическую значимость технологии и рассматривает её как ключевой инструмент повышения операционной эффективности. Это отражает явный сдвиг от интереса к действиям – в сторону активной цифровой трансформации закупочной функции.

По мнению респондентов были определены ТОП-3 направления, являющиеся наиболее приоритетными для цифровизации и для повышения общей операционной эффективности процесса снабжения:



01 Вступительное слово

02 Участники

03 Ключевые тренды 2025 г.

04 ИИ и цифровизация

05 Привлечение и развитие талантов

06 Трансформация закупочной деятельности

07 Зеленые и устойчивые закупки

08 Заключение и рекомендации

09 Чем KPMG может помочь?

10 Наша команда

В условиях растущей нестабильности глобальных цепочек поставок – от геополитических конфликтов до сбоев в логистике и дефицита сырья – ведущие мировые компании активно внедряют инструменты искусственного интеллекта для повышения устойчивости и адаптивности своих операционных моделей.

Многие корпорации из списка Fortune 500 уже используют генеративный ИИ (GenAI) в партнёрстве с технологическими платформами для:

- моделирования сложных сетей поставщиков;
- прогнозирования потенциальных рисков и уязвимых звеньев;
- быстрой идентификации альтернативных поставщиков при сбоях;
- соблюдения нормативных и ESG-требований через платформы прослеживаемости.

ИИ помогает перейти от реактивного к проактивному управлению цепочками поставок – с возможностью в режиме реального времени анализировать сценарии «что, если», учитывать внешние шоки (например, ограничения на экспорт или стихийные бедствия) и принимать обоснованные решения до наступления критических последствий. Таким образом, искусственный интеллект становится не просто технологией, а ключевым инструментом устойчивости и стратегического планирования для крупнейших игроков глобального рынка.

Несмотря на глобальный тренд и активное продвижение ИИ в странах с развитой экономикой, в регионе Центральной Азии и Азербайджана процесс цифровой трансформации снабжения находится на раннем этапе. По результатам опроса, проведённого среди компаний из Казахстана, Узбекистана и Азербайджана, 50% респондентов отметили, что в их организациях уже используются отдельные цифровые инструменты – такие как электронные заявки, таблицы, базовые ERP-системы. Однако в большинстве случаев основные процессы по-прежнему остаются ручными, с высокой долей зависимости от человеческого фактора. Это говорит о том, что цифровизация пока носит фрагментарный характер и не охватывает весь цикл снабжения – от планирования до постконтрактного контроля. Таким образом, для компаний региона остаётся значительный потенциал для внедрения комплексных решений, включая ИИ, и перехода от ручного к интеллектуальному управлению закупками.



Учитывая актуальные вызовы и тенденции в области снабжения – от глобальной нестабильности до необходимости цифровизации – респонденты обозначили конкретные направления, которые считают наиболее перспективными для развития в течение ближайших 12-18 месяцев.



01 Вступительное слово

02 Участники

03 Ключевые тренды 2025 г.

04 ИИ и цифровизация

05 Привлечение и развитие талантов

06 Трансформация закупочной деятельности

07 Зеленые и устойчивые закупки

08 Заключение и рекомендации

09 Чем KPMG может помочь?

10 Наша команда

Привлечение и развитие талантов

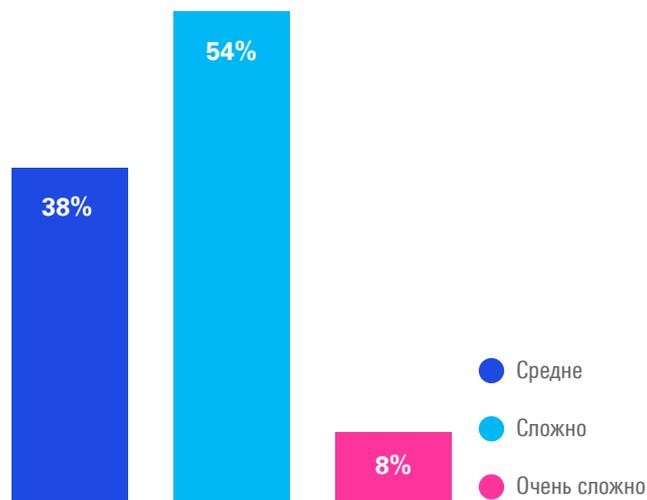
Развитие человеческого капитала – ключ к будущей конкурентоспособности.

В условиях стремительной цифровизации и глобальных изменений в управлении цепями поставок именно человеческий капитал становится главным ресурсом компаний. Компетентные, мотивированные и технологически подкованные сотрудники – основа устойчивого и гибкого управления цепочками поставок. Инвестиции в развитие персонала – это не расход, а стратегическая необходимость для компаний, стремящихся удерживать позиции на рынке и адаптироваться к будущим вызовам.

Согласно результатам опроса, наблюдается заметный прогресс в уровне подготовки кадров. Так, если в 2024 году только 14% респондентов оценивали квалификацию своих сотрудников как высокую, 80% – как удовлетворительную, и 6% – как низкую, то уже в 2025 году доля высококвалифицированных сотрудников выросла до 54%, при этом 42% остались на удовлетворительном уровне, а доля сотрудников с низкой квалификацией снизилась до 4%. Такая динамика свидетельствует о положительном влиянии корпоративных программ обучения, повышения квалификации и внутреннего развития персонала.

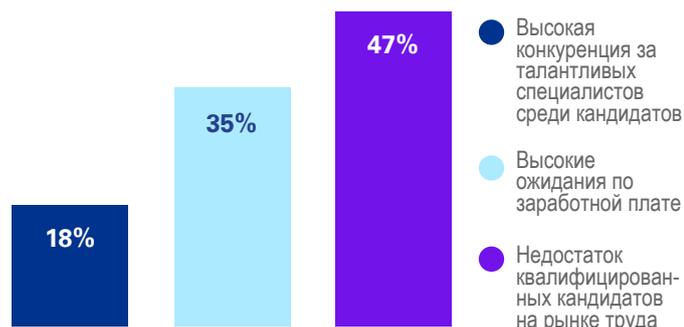


Сложность поиска кандидатов с необходимыми компетенциями:



Несмотря на прогресс в области подготовки кадров, многие компании по-прежнему сталкиваются с серьезными трудностями при подборе специалистов в сфере закупок и снабжения. Согласно результатам проведенного опроса, 54% респондентов отметили, что находить квалифицированных кандидатов «сложно», 38% оценили ситуацию как «средней сложности», и лишь 8% указали на «очень сложный» уровень подбора. Эти данные отражают острую проблему нехватки талантливых и компетентных профессионалов, обладающих необходимыми знаниями и навыками для эффективного управления цепочками поставок.

Ключевые проблемы при подборе кандидатов:



В числе ключевых причин этой проблемы респонденты выделили: недостаток квалифицированных кадров (47%), высокие ожидания по уровню заработной платы (35%) и высокую конкуренцию за талантливых специалистов (18%). Это подчеркивает необходимость более глубокого подхода к развитию человеческого капитала и пересмотра стратегий привлечения и удержания профессионалов в сфере снабжения.

01 Вступительное слово

02 Участники

03 Ключевые тренды 2025 г.

04 ИИ и цифровизация

05 Привлечение и развитие талантов

06 Трансформация закупочной деятельности

07 Зеленые и устойчивые закупки

08 Заключение и рекомендации

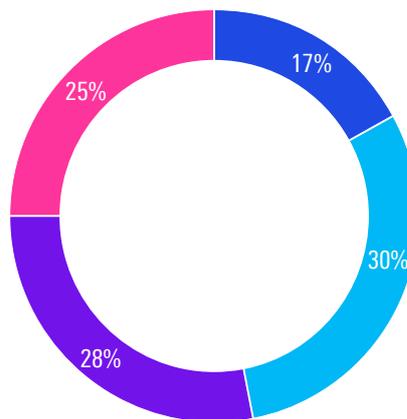
09 Чем KPMG может помочь?

10 Наша команда

В условиях дефицита квалифицированных специалистов и усиливающейся конкуренции за таланты, компании всё активнее внедряют инструменты для мотивации и удержания сотрудников.

Согласно опросу, среди основных мер, применяемых организациями, выделяются: предоставление конкурентной заработной платы, создание чётких перспектив карьерного роста, введение бонусных программ поощрения лучших сотрудников, а также инвестирование в обучение и повышение квалификации персонала. Эти подходы не только помогают укреплять лояльность и вовлечённость сотрудников, но и способствуют формированию устойчивой кадровой базы для успешного развития функций закупок и снабжения.

- Обучение сотрудников и повышение квалификации
- Перспективы карьерного роста
- Конкурентная заработная плата
- Бонусная система поощрения лучших сотрудников



Эффективность работы снабженческой функции во многом зависит от уровня профессиональной подготовки и готовности сотрудников осваивать новые инструменты и технологии. Для оценки текущих практик компании были опрошены о том, какие форматы обучения они используют для развития своих специалистов. Эти данные подчёркивают, что хотя часть организаций делает акцент на развитие компетенций и цифровых навыков сотрудников, многие компании всё ещё сохраняют низкий уровень системного обучения и развития персонала в этой ключевой бизнес-функции.

Как Компании развивают персонал функции снабжения (респонденты могли выбрать несколько вариантов):



01 Вступительное слово

02 Участники

03 Ключевые тренды 2025 г.

04 ИИ и цифровизация

05 Привлечение и развитие талантов

06 Трансформация закупочной деятельности

07 Зеленые и устойчивые закупки

08 Заключение и рекомендации

09 Чем KPMG может помочь?

10 Наша команда

Трансформация закупочной деятельности

Цифровизация остаётся ключевым драйвером трансформации и оптимизации бизнес-процессов в сфере снабжения, но сегодня она выходит за рамки автоматизации – превращаясь в комплексную стратегию переосмысления роли закупок в компании.

Современные цифровые технологии не просто упрощают операции, они формируют экосистему данных, прозрачности и проактивного управления. Одним из ключевых элементов являются интеллектуальные цифровые платформы, которые объединяют участников цепочки поставок, обеспечивают прозрачность на всех этапах движения товаров, работ и услуг и способствуют быстрому принятию решений.

Новые технологические тренды, набирающие силу в 2025 году:



Интегрированные системы управления цепочками поставок (SCM 2.0)

Современные SCM-платформы работают в режиме реального времени, интегрируются с ERP, SRM, WMS и TMS-системами и позволяют оперативно реагировать на внешние изменения – от колебаний спроса до логистических рисков.



Искусственный интеллект и машинное обучение (AI/ML)

ИИ обеспечивает прогнозирование потребностей, автоматическую сегментацию поставщиков, адаптивное ценообразование и сценарный анализ (what-if). Он играет ключевую роль в переходе от реактивного к предиктивному управлению цепочками поставок.



RPA (Robotic Process Automation)

Автоматизация повторяющихся задач, таких как проверка заявок, сопоставление данных, расчёт логистических параметров или отслеживание KPI, позволяет освободить ресурсы сотрудников для выполнения более стратегических функций.



Big Data и интеллектуальная аналитика

Современные платформы позволяют обрабатывать большие объёмы данных в реальном времени, объединяя внутреннюю информацию (закупки, остатки, затраты) с внешней (рынки, риски, ESG-факторы). Это формирует новую культуру принятия решений – data-driven procurement.

Даже при активном движении в сторону цифровизации и трансформации, многие компании продолжают сталкиваться с рядом системных трудностей в области закупок. Эти проблемы могут существенно снижать эффективность снабжения, увеличивать издержки и затруднять реализацию стратегических целей бизнеса. В рамках исследования участникам было предложено обозначить, **с какими основными трудностями они сталкиваются в текущем процессе закупок.**

Полученные ответы позволяют глубже понять барьеры, замедляющие развитие закупочной функции, а также сфокусироваться на направлениях, требующих первоочередного внимания со стороны руководства и проектных команд.

63%

Длительность процедур согласования

50%

Низкий уровень автоматизации

38%

Сложности с поиском поставщиков

01 Вступительное слово

02 Участники

03 Ключевые тренды 2025 г.

04 ИИ и цифровизация

05 Привлечение и развитие талантов

06 Трансформация закупочной деятельности

07 Зеленые и устойчивые закупки

08 Заключение и рекомендации

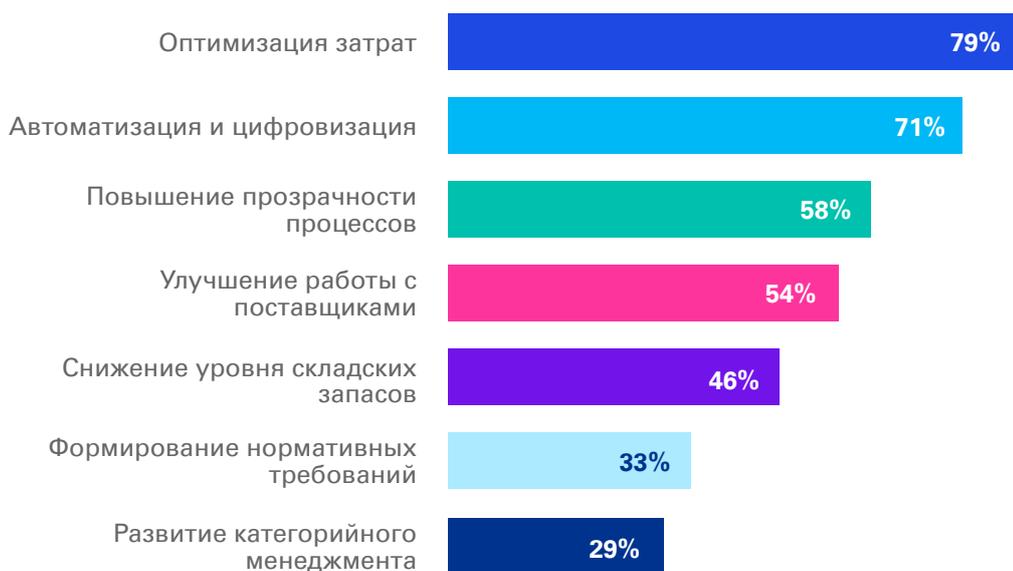
09 Чем KPMG может помочь?

10 Наша команда

Несмотря на весь спектр сложностей, сопровождающих трансформацию закупочной функции – от технических ограничений до нехватки компетенций, компании продолжают двигаться в сторону цифровизации, стремясь повысить устойчивость и эффективность снабжения.

По результатам опроса, более 80% респондентов отметили, что именно повышение автоматизации закупочных процессов представляет собой наибольшую практическую пользу от цифровой трансформации. Это включает автоматическую обработку заявок и заказов, контроль исполнения контрактов, электронный документооборот, интеграцию с поставщиками и использование интеллектуальных алгоритмов для принятия решений.

В результате опроса респонденты отметили следующие цели, стоящие перед закупочной функцией компаний в рамках трансформации:



С целью оценки зрелости подходов к внешнему взаимодействию, респондентам был задан вопрос: **«Как Вы оцениваете важность совместной работы с поставщиками в рамках стратегических инициатив, таких как инновации или улучшение качества?»** Ответы позволили сформировать представление о том, насколько компании региона готовы к переходу от транзакционных отношений к долгосрочному партнёрству, основанному на взаимной выгоде и совместной ценности.

50% — Важна, но мы часто инициируем улучшения самостоятельно

38% — Очень важна, мы активно сотрудничаем с поставщиками для внедрения инноваций

13% — Не слишком важна, мы предпочитаем работать уже с готовыми решениями

По мнению респондентов было выделено ТОП-4 процесса, которые могли бы принести наибольшую пользу в закупках компании:



01 Вступительное слово

02 Участники

03 Ключевые тренды 2025 г.

04 ИИ и цифровизация

05 Привлечение и развитие талантов

06 Трансформация закупочной деятельности

07 Зеленые и устойчивые закупки

08 Заключение и рекомендации

09 Чем KPMG может помочь?

10 Наша команда

Зеленые и устойчивые закупки

Темы устойчивого развития всё чаще становятся частью повестки функций снабжения компаний – особенно в контексте растущих ожиданий со стороны клиентов, партнёров и регуляторов.

В международной практике снабжения принципы ESG уже воспринимаются не просто как репутационный бонус, а как фактор, напрямую влияющий на стабильность цепочек поставок, инвестиционную привлекательность и долгосрочную конкурентоспособность бизнеса.

Результат опроса, проведенного среди компаний из Казахстана, Узбекистана и Азербайджана показал, что переход к устойчивым закупочным практикам остаётся на ранней стадии. Это свидетельствует о необходимости дальнейшего развития методологической базы и интеграции таких подходов в корпоративные процессы. Лишь 42% респондентов учитывают экологические и социальные критерии в процессе принятия решений при выборе поставщиков.

42% Да

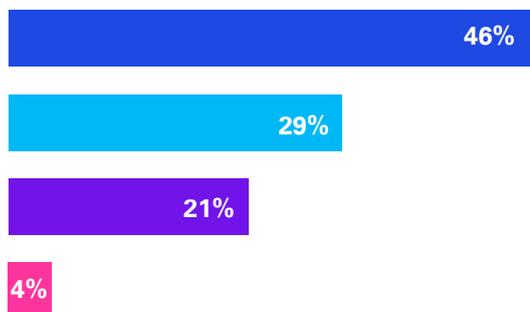
58% Нет

По итогам опроса стало ясно, что практика включения экологических и социальных обязательств в контракты с партнерами пока не стала повсеместной, однако наблюдаются явные предпосылки для ее будущего роста.

Только 17% компаний транслируют в контракты с поставщиками комплексные требования по соблюдению и экологических и социальных стандартов. Ещё 17% ограничиваются либо экологической, либо социальной составляющей. Подавляющее большинство респондентов (66%) на данный момент не используют юридически обязывающие ESG-формулировки в договорах, хотя часть из них рассматривает возможность их внедрения (33%) или уже даёт партнёрам рекомендации (8%). Это указывает на то, что включение ESG-стандартов в контракты с поставщиками в регионе пока не стало распространённой практикой.



Анализ ответов на вопрос «Отдаете ли Вы предпочтение местным поставщикам?» показал следующее:



- Да, но мы также рассматриваем международных поставщиков
- Да, мы отдаем предпочтение местным поставщикам
- Мы выбираем поставщиков, исходя из других критериев
- Нет, мы преимущественно работаем с международными поставщиками

Локализация закупок всё чаще рассматривается как важный элемент устойчивых закупочных стратегий. Такой подход помогает не только сокращать логистические издержки и снижать углеродный след, но и поддерживать развитие региональных экономик. В то же время в странах Центральной Азии отношение к локализации закупок остаётся неоднозначным. Согласно опросу, только 29% компаний отдают безусловное предпочтение местным поставщикам. Большинство респондентов (67%) придерживаются более комплексного подхода при выборе поставщиков: рассматривают как местных производителей, так и международных партнёров, при этом учитывая различные факторы – такие как цена, надёжность, сроки поставки. Такая структура ответов говорит о том, что локализация пока не воспринимается как самостоятельная цель, а скорее как компромисс в балансе между устойчивостью и доступностью.

01 Вступительное слово

02 Участники

03 Ключевые тренды 2025 г.

04 ИИ и цифровизация

05 Привлечение и развитие талантов

06 Трансформация закупочной деятельности

07 Зеленые и устойчивые закупки

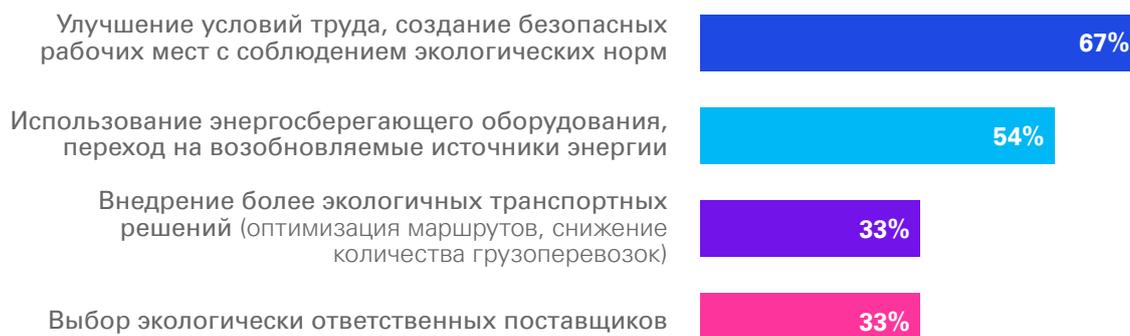
08 Заключение и рекомендации

09 Чем KPMG может помочь?

10 Наша команда

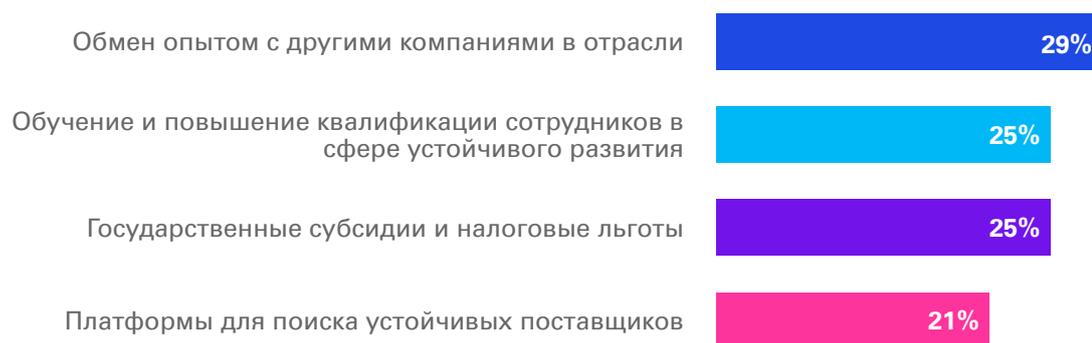
Пока ESG-стандарты еще не получили широкого распространения, отдельные компании уже демонстрируют готовность внедрять устойчивые практики. Наиболее заметные усилия связаны с социальными изменениями – прежде всего в области охраны труда и повышения безопасности на рабочих местах (67%).

Для уменьшения воздействия на окружающую среду и повышения устойчивости компании-респонденты предпринимают следующие шаги (респонденты могли выбрать несколько вариантов):



Постепенно набирают популярность и экологические инициативы, направленные на повышение энергоэффективности: более половины опрошенных компаний внедряют энергосберегающее оборудование и начинают переход на возобновляемые источники энергии. Ещё треть респондентов инвестируют в экологичные логистические решения и отдают предпочтение поставщикам, разделяющим экологические принципы. Согласно опросу, наименьшее внимание компании уделяют стратегическому планированию и инновациям: лишь пятая часть респондентов сообщила о внедрении решений для сокращения излишних расходов за счёт более точного планирования, а также о поддержке исследований в области устойчивых технологий. Реализация таких мер, как правило, требует зрелых управленческих практик и стратегического подхода к ESG, которые в большинстве компаний региона пока находятся на стадии формирования.

Наиболее полезные инициативы в области устойчивых закупок для компаний-респондентов:



В условиях, когда зеленые и устойчивые подходы к закупкам только начинают внедряться, бизнес особенно остро ощущает необходимость во внешней поддержке и практиках, направленных на интеграцию принципов устойчивого развития в закупочную деятельность. На вопрос о том, какие инициативы могли бы оказать наибольшее влияние, большинство компаний (29%) указали, что развитию ESG в закупках способствовало бы профессиональное взаимодействие с другими компаниями отрасли – через практики обмена опытом и совместные проекты. 25% участников опроса отмечают важность системного обучения и повышения квалификации сотрудников. Четвертая часть компаний назвали полезными субсидии и налоговые льготы, которые могли бы компенсировать затраты на переход к более устойчивым решениям. Ещё 21% респондентов выразили заинтересованность в доступе к цифровым платформам для поиска устойчивых поставщиков, что говорит о потребности в инфраструктуре, способной упростить интеграцию ESG практик. Эти результаты подтверждают, что для внедрения и развития устойчивых практик необходим последовательный и структурированный подход, включающий как внутренние изменения, так и внешнюю поддержку.

01 Вступительное слово

02 Участники

03 Ключевые тренды 2025 г.

04 ИИ и цифровизация

05 Привлечение и развитие талантов

06 Трансформация закупочной деятельности

07 Зеленые и устойчивые закупки

08 Заключение и рекомендации

09 Чем KPMG может помочь?

10 Наша команда

Заключение и рекомендации

Наше исследование показало, что руководителям в сфере снабжения предстоит не просто реагировать на изменения, но становиться проводниками устойчивых цифровых трансформаций.

Для этого требуется стратегический фокус: внедрение автоматизации, развитие ESG-повестки, подготовка кадров и интеграция цифровых решений в ключевые бизнес-процессы.



Искусственный интеллект и цифровизация

Применение решений на базе искусственного интеллекта и цифровых технологий

открывает компаниям новые возможности: автоматизация рутинных задач, сокращение времени на обработку закупочных операций, повышение прозрачности и управляемости процессов. Однако текущая практика свидетельствует о фрагментарности внедрения технологий: большинство компаний находятся на стадии планирования, а ключевые этапы цепочки снабжения по-прежнему зависят от ручного труда и человеческого фактора.

Чтобы обеспечить устойчивый результат, организациям важно переходить от точечных инициатив к комплексной цифровой трансформации – с интеграцией технологий на всех уровнях, развитием цифровых компетенций и выстраиванием архитектуры решений, способных адаптироваться к новым вызовам и поддерживать рост.



Трансформация закупочной функции

Трансформация закупочной функции выходит за рамки автоматизации отдельных процессов и становится

частью более широкой стратегии устойчивого развития и повышения операционной эффективности. Интеграция цифровых решений, аналитики и современных технологий в процессы снабжения позволяет компаниям оперативнее адаптироваться к внешним вызовам, улучшать управление рисками и выстраивать более прозрачные и управляемые цепочки поставок.

Чтобы извлечь максимальную пользу от трансформации, необходим комплексный подход – от пересмотра организационной модели до развития цифровых компетенций и формирования устойчивой культуры изменений.



Привлечение и развитие талантов

В нынешних условиях ускоренной цифровизации и автоматизации человеческий капитал приобретает ключевое значение для эффективности закупочной функции. Традиционные роли трансформируются, создавая спрос на специалистов с компетенциями в области аналитики, цифровых решений и устойчивого развития.

Компании начинают переосмысливать подходы к управлению и развитию талантов – от найма до программ обучения и удержания. Руководителям рекомендуется регулярно пересматривать профиль необходимых навыков в зависимости от технологических и рыночных изменений, а также инвестировать в развитие внутренних компетенций, особенно в области цифровых инструментов, анализа данных и управления рисками в цепях поставок.



Зеленые и устойчивые закупки

Развитие устойчивых закупок требует не только корректировки отдельных процедур, но и переосмысления всей модели взаимодействия с поставщиками. Рекомендуется выстраивать последовательный подход: начать с оценки текущих рисков, определить приоритетные направления (например, энергоэффективность или условия труда в цепочке поставок) и закрепить требования к устойчивости на уровне политик и договорных отношений. Устойчивость в закупках – это не разовая мера, а стратегический процесс, повышающий надёжность цепочек поставок и доверие заинтересованных сторон.

01 Вступительное слово

02 Участники

03 Ключевые тренды 2025 г.

04 ИИ и цифровизация

05 Привлечение и развитие талантов

06 Трансформация закупочной деятельности

07 Зеленые и устойчивые закупки

08 Заключение и рекомендации

09 Чем KPMG может помочь?

10 Наша команда

Чем КРМГ может помочь?

1 Комплексная диагностика функции управления цепочками поставок

В современных условиях особенно важно своевременно выявлять слабые звенья и скрытые риски в работе цепочек поставок. Наши эксперты проводят комплексную диагностику текущего состояния функции снабжения, сосредоточиваясь на выявлении «узких мест» в процессах и потенциальных рисков, которые могут повлиять на её стабильность. Диагностика включает элементы форензик-анализа и позволяет заранее выявить зоны уязвимости, повысить прозрачность операций и сформулировать обоснованные меры для их оптимизации. Ключевым результатом является сформированный диагностический отчет с отражением выявленных точек неэффективности с рекомендациями по улучшению/оптимизации, кроме этого при необходимости возможна разработка дорожной карты с планом мероприятий по повышению операционной эффективности.

2 Совершенствование Нормативно-Справочной Информации (НСИ)

Качественная и структурированная НСИ – необходимая основа на пути к внедрению решений на базе искусственного интеллекта. Мы помогаем компаниям системно подойти к актуализации и стандартизации НСИ, классификации справочника с использованием иерархического и фасетного способа, устранению дублирующих записей и повышению качества данных. Реализация данных мер позволяет не только повысить точность аналитики и автоматизировать рутинные операции, но и заложить прочную основу для использования интеллектуальных решений в управлении закупками и снабжением.

3 Интегрированное планирование потребности

Интегрированное планирование обеспечивает необходимую гибкость, позволяя работать с разной степенью детализации и объединять долгосрочные цели с текущими потребностями. Мы предлагаем помощь в разработке единой модели планирования, где одни и те же данные служат основой как для стратегических решений, так и для ежедневных операций. Это позволяет синхронизировать планирование спроса, поставок и запасов, повысить точность прогнозов, прозрачность процессов и управляемость всей цепочки поставок в режиме реального времени.

4 RPA (Robotic Process Automation)

Автоматизация рутинных операций с помощью RPA – один из наиболее эффективных шагов на пути повышения операционной эффективности функции снабжения. Наша команда может помочь выявить процессы с наибольшим потенциалом для роботизации, провести их оценку и подготовить обоснованные рекомендации по оптимизации. Это позволит снизить нагрузку на команды, повысить точность операций и создать условия для масштабируемой цифровизации процессов.

5 Трансформация операционной модели снабжения

Функция снабжения находится в центре операционных и стратегических изменений. Мы предлагаем помощь в выстраивании целевой модели снабжения – включая оптимизацию организационной структуры, пересмотр распределения ролей и ответственности, обновление ключевых процессов, разработка и внедрение KPI, внедрение управленческой отчетности и механизмов взаимодействия с внутренними заказчиками. Данный подход позволяет адаптировать функцию к меняющимся требованиям бизнеса, повысить её зрелость и заложить основу для дальнейшей цифровизации и устойчивого роста.

01 Вступительное слово

02 Участники

03 Ключевые тренды 2025 г.

04 ИИ и цифровизация

05 Привлечение и развитие талантов

06 Трансформация закупочной деятельности

07 Зеленые и устойчивые закупки

08 Заключение и рекомендации

09 Чем КРМГ может помочь?

10 Наша команда

Чем KPMG может помочь?

Обучающие семинары

- 6** Проведение обучающих семинаров и реализация программ обучения позволяют не только повысить уровень компетенций персонала, но и являются эффективными способами внедрения лучших практик и адаптации к быстро меняющимся условиям на рынке. Мы предлагаем комплексные обучающие программы и проведение семинаров, ориентированных на практическое применение знаний в области планирования потребности, управления закупками и запасами.
- В рамках обучения участники знакомятся с современными подходами к оптимизации цепочек поставок, изучают методы категорийного управления, инструменты цифровизации на базе ERP-систем, а также стратегии повышения операционной эффективности.

Укрепление инициативы ESG

- 7** ESG-факторы становятся важной составляющей при формировании подходов к управлению поставщиками, выстраиванию цепочек поставок и обеспечению прозрачности снабженческих процессов. Компании, последовательно интегрирующие устойчивые практики в закупочную деятельность, получают конкурентные преимущества – от повышения инвестиционной привлекательности до усиления доверия со стороны клиентов и партнеров. Наша задача – не только помочь оценить, насколько принципы устойчивого развития интегрированы в систему закупок, включая процессы отбора, оценки и взаимодействия с контрагентами, но и внедрить практику зеленых закупок с учетом полной совокупной стоимости владения ресурсами на всем жизненном цикле – от закупки до списания.



01 Вступительное слово

02 Участники

03 Ключевые тренды 2025 г.

04 ИИ и цифровизация

05 Привлечение и развитие талантов

06 Трансформация закупочной деятельности

07 Зеленые и устойчивые закупки

08 Заключение и рекомендации

09 Чем KPMG может помочь?

10 Наша команда

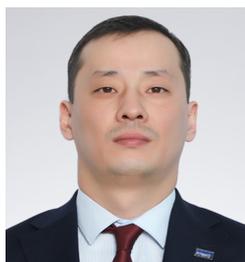
Наша команда



Тимур Омашев

Партнер,
Руководитель департамента консалтинга
KPMG Кавказ и Центральная Азия

T: +7 771 300 07 74
E: tomashev@kpmg.kz



Нуриден Мукашев

Менеджер,
Руководитель направления по управлению
закупками и цепочками поставок
KPMG Кавказ и Центральная Азия

T: +7 701 065 88 77
E: nmukashev@kpmg.kz



Пуллат Мирзаев

Менеджер,
Направление по управлению закупками
и цепочками поставок
KPMG Кавказ и Центральная Азия

T: +998501550685
E: pmirzaev@kpmg.co.uz



Эльмира Баяхмет

Старший консультант,
Направление по управлению закупками
и цепочками поставок
KPMG Кавказ и Центральная Азия

T: +7 777 222 85 45
E: elmirabayakhmet@kpmg.kz

kpmg.kz



Информация, содержащаяся в настоящем документе, носит общий характер и подготовлена без учета конкретных обстоятельств того или иного лица или организации. Хотя мы неизменно стремимся представлять своевременную и точную информацию, мы не можем гарантировать того, что данная информация окажется столь же точной на момент получения или будет оставаться столь же точной в будущем. Предпринимать какие-либо действия на основании такой информации можно только после консультаций с соответствующими специалистами и тщательного анализа конкретной ситуации.

© 2025 г. ТОО «КПМГ Такс энд Эдвайзори», компания, зарегистрированная в соответствии с законодательством Республики Казахстан, участник глобальной организации независимых фирм KPMG, входящих в KPMG International Limited, частную английскую компанию с ответственностью, ограниченной гарантиями своих участников. Все права защищены.

Наименование KPMG и логотип KPMG являются товарными знаками, используемыми по лицензии участниками глобальной организации независимых фирм KPMG.