

Вікторія Лісіца

к.е.н., доцент, доцент кафедри підприємництва, торгівлі та біржової діяльності,

ПУЕТ, Україна

lisitsa.l.dodatkova@gmail.com

Уляна Ковальова

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти

освітньо-професійна програма/спеціалізація «Товарознавство і комерційна діяльність»,

ПУЕТ, Україна

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ВЗАЄМОВІДНОСИНАМИ З ПОСТАЧАЛЬНИКАМИ ЯК ДРАЙВЕР КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ

STRETEGIC SUPPLIER RELATIONSHIP MANAGEMENT AS A DRIVER OF COMPETITIVE ADVANTAGES

Анотація. Стратегічне управління взаємовідносинами з постачальниками (SRM) є комплексом підходів до побудови довгострокових, взаємовигідних відносин, що забезпечує стабільність постачань, гнучкість та створення додаткової цінності. Дослідження визначає ключові елементи стратегічних відносин (взаємне створення вартості, прозорість, управління ризиками, інновації, ESG-критерії) та аналізує системні бар'єри їх впровадження (структурні конфлікти, інформаційні асиметрії, дефіцит компетентностей). Подолання цих проблем вимагає системних трансформацій для перетворення управління постачальниками на інструмент формування конкурентних переваг.

Abstract. Strategic supplier relationship management (SRM) is a set of approaches to building long-term, mutually beneficial relationships that ensure supply stability, flexibility and added value. The study identifies the key elements of strategic relationships (mutual value creation, transparency, risk management, innovation, ESG criteria) and analyses the systemic barriers to their implementation (structural conflicts, information asymmetries, skills shortages). Overcoming these challenges requires systemic transformations to turn supplier management into a tool for building competitive advantages.

Ключові слова: взаємовідносинами з постачальниками, конкурентні переваги, ланцюг поставок, управління ризиками.

Key words: relationships with suppliers, competitive advantages, supply chain, risk management.

Актуальність досліджень, пов'язаних зі стратегічним управлінням взаємовідносинами з постачальниками, зумовлена сучасними ринковими трансформаціями, які відзначаються динамічними технологічними змінами, нестабільним зовнішнім середовищем та жорсткою конкуренцією. За таких умов ефективне управління взаємовідносинами з постачальниками стає одним із ключовим факторів формування стійких конкурентних переваг. Постачальники перетворюються з простих сторонніх контрагентів на ключових партнерів у створенні вартості, здатних впливати на якість, інноваційність та стабільність бізнесу.

Як відомо, стратегічне управління відносинами з постачальниками, або SRM (Supplier Relationship Management), – це комплекс підходів і моделей, спрямованих на побудову довгострокових, взаємовигідних відносин, що передбачає довгострокове планування, визначення цілей співпраці та розроблення механізмів взаємодії, які базуються на принципах взаємної вигоди, довіри та прозорості. Така співпраця дозволяє забезпечити стабільність постачань, гнучкість у реакції на зміни ринку та створити додаткову цінність для кінцевого споживача [1].

Ключовими елементами побудови стратегічних відносин з постачальниками є:

1. Взаємне створення вартості, що передбачає колаборативний підхід, спрямований на взаємне зростання. Експерти наголошують, що довгострокова рентабельність досягається через спільну оптимізацію процесів, а не одностороннє отримання цінових переваг.

2. Прозорість, яка формується на встановленні надійних каналів обміну даних та інформації в реальному часі, що зменшує ризики планування попиту, управління запасами та ціноутворення.

3. Диверсифікація та управління ризиками. Наявні геополітичні ризики висувають вимоги до стратегічної диверсифікації постачальників з одночасним розвитком регіональних альтернатив.

4. Інноваційна співпраця, що базується на залученні постачальників до процесів дослідження та розробки спільних пілотних проектів, а також інноваційного обміну з метою прискорення адаптації до ринкових змін та запровадження передових рішень.

5. Сталість та соціальна відповідальність. За сучасних умов інтеграція критеріїв ESG (екологічність, соціальна відповідальність, корпоративне управління) у вибір та оцінку постачальників є стратегічною необхідністю, що забезпечує довгострокову легітимність та знижує регуляторні ризики.

6. Динамічне управління контрактами, що передбачає гнучкі угоди з прозорими механізмами коригування відповідно до змін зовнішнього середовища, впровадження механізмів вирішення спорів, включаючи елементи рівноправного розподілу ризиків.

Якісно вибудовані стратегічні відносини з постачальниками дозволяють компанії отримати низку конкурентних переваг, серед яких: підвищення ефективності ланцюга створення цінності завдяки узгодженості та оптимізації процесів; зниження витрат через спільне планування закупівель, оптимізацію запасів та логістики; доступ до інновацій, нових технологій і знань, що сприяє швидшому виходу на ринок із новими продуктами та послугами; гнучкість у реагуванні на зміни ринкового середовища завдяки швидкому обміну інформацією та адаптації спільних процесів; зміцнення репутації та довіри з боку клієнтів та інших стейкхолдерів через стабільність та якість постачання [2].

Експерти відзначають, що для успішної реалізації стратегії управління взаємовідносинами з постачальниками компанії важливо:

- визначити чіткі критерії вибору та оцінки постачальників на основі стратегічних цілей компанії;
- розробити та впровадити систему мотивації та стимулювання постачальників до довгострокової співпраці;
- інвестувати в розвиток спільних ІТ-рішень, що забезпечують прозорість та ефективність взаємодії;
- проводити регулярний моніторинг та аудит взаємовідносин для своєчасного виявлення проблем і їх корекції;
- формувати корпоративну культуру, орієнтовану на партнерство, інновації та спільну відповідальність.

Відзначимо, що сучасні технології забезпечують новий рівень взаємодії контрагентів, що сприяє створенню ефективних, високопродуктивних ланцюгів постачання. Інформаційні системи SRM, аналітика великих даних і системи прогнозування дозволяють прискорити ухвалення рішень, налагодити ефективну комунікацію між учасниками ланцюга та адаптувати постачальний ланцюг до вимог ринку і клієнтів.

Практика показує, що перед учасниками ринку стоять значні виклики в процесі їх взаємодії: вибір стратегічних партнерів, баланс між конкуренцією і співпрацею, управління ризиками, дотримання етичних норм і принципів сталого розвитку. До основних проблем побудови стратегічних взаємовідносин з постачальниками відносять:

- структурні та організаційні бар'єри, які в першу чергу, пов'язані з конфліктом інтересів та цільових установок, справедливого розподілу ризиків та прибутків (покупці традиційно орієнтовані на мінімізацію вартості закупівель, постачальники - прагнуть максимізації маржи);
- інформаційні та комунікаційні проблеми: асиметрія інформації та недовіра між учасниками; недостатня цифровізація та інтеграція ІТ-систем для обміну інформацією в реальному часі, несумісність ERP-систем тощо;
- управління ризиками та адаптивність: відсутність спільних механізмів реагування на різні види ризиків призводить до передачі їх одним партнером іншому, замість їх спільного управління;

- дефіцит компетентностей та зміна менталітету: відсутність навичок у колаборативному вирішенні проблем, недостатній рівень підготовки персоналу до такої співпраці, персональні конфлікти та недовіра;

- нормативно-правові та екосистемні бар'єри: публічні закупівлі, антимонопольне законодавство та вимоги до прозорості часто перешкоджають гнучким, партнерським угодам, віддаючи перевагу формальним конкурсним процедурам, які не передбачають довгострокової колаборації.

Подолання цих проблем вимагає не лише тактичних рішень, але й системних трансформацій на рівні стратегії, культури та управління змінами в процесі взаємодії контрагентів.

Отже, стратегічне управління взаємовідносинами з постачальниками є не лише необхідним, а й вагомим інструментом формування конкурентних переваг.

Література

1. Безугла Л. С., Демчук Н. І. Маркетинг закупівель : навч. посіб. Дніпро : Видавець Біла К. О., 2019. 240 с.
2. Попко О.В., Сліпецький О.Є., Кузьо Н.Є. Формування партнерських відносин: напрями, ефективність та виклики в умовах воєнного стану. *Інфраструктура ринку*. 2024. Вип. 81. С. 214-219. URL: https://www.market-infr.od.ua/journals/2024/81_2024/38.pdf (дата звернення: 18.10.2025).

УДК: 338.436:339.138

Віталій Шарко

*д.е.н., професор, професор кафедри комерційної діяльності і логістики,
КНЕУ імені Вадима Гетьмана, Україна
sharko.vitaliy@kneu.edu.ua*

Анна Мудра

*здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти,
освітньо-професійна програма «Комерційна діяльність і логістика»
КНЕУ імені Вадима Гетьмана, Україна
anyaa.mudra@gmail.com*

ФАКТОРИ ФОРМУВАННЯ КОМЕРЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

FACTORS OF FORMATION OF A COMPANY'S COMMERCIAL POTENTIAL

Анотація. Розглянуто особливості формування комерційного потенціалу логістичного підприємства, що залежить від поєднання внутрішніх і зовнішніх чинників. Особливу увагу приділено впливу воєнних дій, які порушують ланцюги постачання. Визначено ключові зовнішні та внутрішні детермінанти формування комерційного потенціалу підприємства.

Abstract. The features of forming the commercial potential of a logistics enterprise, which depends on the combination of internal and external factors, have been examined. Special attention is paid to the impact of military actions that disrupt supply chains. The key external and internal determinants of the formation of a company's commercial potential have been identified.

Ключові слова: фактори, комерційний потенціал, логістика, підприємство.

Keywords: factors, commercial potential, logistics, enterprise.

Динамічні умови функціонування сучасного ринку зумовлюють необхідність оперативної адаптації підприємств до проявів економічної нестабільності з метою збереження високого рівня їхнього потенціалу та забезпечення реалізації стратегічних цілей розвитку. На формування комерційного потенціалу підприємства безпосередньо або опосередковано впливають соціально-політичні, адміністративно-законодавчі, виробничо-технологічні, екологічні, фінансово-економічні та природно-політичні чинники. У таких умовах зовнішнє середовище стає джерелом як ризиків, так і можливостей, що потребує від підприємства