

УДК 658.7+65.012.34

DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-4263/2023-4-6>

Гірна О.Б.

*кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри маркетингу і логістики
Національного університету «Львівська політехніка»*

Hirna Olha

*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Marketing and Logistic
National University Lviv Polytechnic*

АДАПТАЦІЯ МОДЕЛІ ДИНАМІЧНИХ ВЗАЄМОВІДНОСИН «ПОСТАЧАЛЬНИК-СПОЖИВАЧ» ДО УМОВ ФУНКЦІОНУВАННЯ В ЛАНЦЮГУ ПОСТАЧАННЯ

THE ADAPTATION OF THE MODEL OF DYNAMIC SUPPLIER-CUSTOMER RELATIONSHIPS TO THE CONDITIONS OF SUPPLY CHAIN OPERATIONS

АНОТАЦІЯ

Представлено адаптацію моделі динамічних взаємовідносин «постачальник-споживач» до умов функціонування в ланцюгу постачання, яка ґрунтується на моделі IRM і полягає у тому, що на промисловому ринку закупівля та продаж не можуть розглядатися як незалежні одна від одної угоди, а це є довгострокові взаємовідносини між постачальником та споживачем. В даній моделі виокремлено такі складові елементи: перший аспект – це процес взаємодії; другий елемент – це взаємодіючі сторони з виокремленням характерних особливостей постачальника та споживача; третій елемент – атмосфера; четвертий елемент – середовище взаємодії. З іншої сторони, обґрунтовано доцільність перетворення піраміди взаємовідносин «постачальник-споживач» в модель взаємовідносин «постачальник-споживач» з комплексним поєднанням концепцій логістики та партнерського маркетингу. В даній моделі представлено такі складові: перший етап – взаємовідносини на рівні угод; другий етап – взаємовідносини переваги; третій етап – стратегічні взаємовідносини.

Ключові слова: ланцюг постачання, адаптація, партнерство, постачальник, споживач.

ANNOTATION

An adaptation of the model of dynamic «supplier-customer» relationships to the conditions of supply chain functioning is presented, which is based on the IRM model and involves considering procurement and sales in the industrial market as not independent agreements but long-term relationships between the supplier and the customer. This model consists of several components. The first aspect is the interaction process, which includes the analysis of two key factors: episodes (short-term in nature) and partnerships (long-term cooperation based on mutual trust). The second element involves the interacting parties with the identification of the distinctive features of the supplier and the customer, including their organizational and individual factors. The third element is the atmosphere, which relates to the degree of dependence between the supplier and the customer. The fourth element is the interaction environment, encompassing market structure, market dynamics, international relations, and the social system. On the other hand, the rationale for transforming the «supplier-customer» relationship pyramid into a model of «supplier-customer» relationships with a comprehensive combination of logistics and partnership marketing concepts is justified. This model consists of the following components. The first stage involves relationships at the contract level, meaning direct interactions between the supplier and the customer, characterized by one-time or multiple agreements. The second stage comprises relationships of advantage, where one party has the right to enter into agreements on more favorable terms than

the other. The third stage involves strategic relationships, which can be non-partner (relationships arising from long-term decisions based more on rationality) or partnership (relationships where two or more organizations are linked to each other through regular open exchange of knowledge and experience). Partnership in the supply chain is considered in three forms: 1) cooperating organizations are perceived as partners and, to a limited extent, coordinate their plans and actions; 2) cooperating organizations transition from coordination to integration; 3) each organization perceives the partner as a natural extension of its firm's processes.

Key words: supply chain, adaptation, partnership, supplier, customer.

Постановка проблеми. У сучасному контексті, де акцент робиться на потребах споживачів, зростанні ролі партнерських відносин, розширенні відкритого обміну інформацією, важливим стає впровадження в господарську діяльність підприємств принципів партнерського маркетингу. Ця концепція означає процес створення, підтримки та розширення тісних взаємовідносин з клієнтами та іншими партнерами підприємства, а також орієнтацію на індивідуальне обслуговування кожного споживача, враховуючи його унікальні потреби та особливості [1, с. 340]. Тобто, основна концепція партнерського маркетингу є зорієнтована на надання споживачеві довготривалих цінностей, досягнення високого ступеня його прихильності. На сучасному етапі розвитку важливим елементом, що висвітлює основні принципи партнерського маркетингу, є ланцюг постачання. Він дозволяє об'єднати всі фази логістики в єдину інтегровану систему та перейти від короткострокових взаємовідносин, характерних для традиційного маркетингу між підприємством та постачальниками, дилерами, дистриб'юторами та клієнтами, до довготривалих та партнерських. Тому у даному контексті набуває актуальності дослідження сучасних пріоритетних напрямів розвитку взаємовідносин між «постачальником та споживачем» у ланцюгу постачання, орієнтованих на концепцію партнерського маркетингу [2; 3].

Аналіз останніх досліджень і публікацій. На сьогоднішній день проблематикою взаємовідносин «постачальник-споживач» займаються науковці двох напрямів, зокрема маркетингологи та логісти. Серед провідних зарубіжних вчених, які розглядають основні питання маркетингу взаємовідносин можна зазначити Беррі Л., який вперше висвітлив основні принципи поняття даної концепції, американського вченого Гуменсонна Е., який відійшов від традиційного підходу «4Р» до концепції, основаної на різноманітних формах співпраці з контрагентами ринку – «3OR» [4], польського вченого Отто Я., який підкреслює перехід маркетингу від максимізації прибутків та поодиноких трансакцій до максимізації взаємно корисних відносин [5], а також вчених Бауерсокса Д., Кристофера М., Лайсонс К., Уотерса Д. [6; 7]. Серед вітчизняних вчених, які досліджують побудову лояльних взаємовідносин із клієнтами та формування стратегічних альянсів з партнерами по бізнесу можна відмітити Григорак М.Ю., Крикавського Є.В., Ларіну Р.Р., Окландера М.А., Чухрай Н.І. [8–11].

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Доцільно зауважити, що у працях вище зазначених науковців окреслюються взаємовідносини «постачальник-споживач», водночас, вони висвітлюються або з позиції основних засад логістики, або трактуються на основі основних положень традиційного маркетингу. Тому виникає необхідність комплексного поєднання концепцій логістики та маркетингу для адаптації функціонування в ланцюгу постачання з використанням основних принципів партнерського маркетингу.

Постановка завдання. Дослідження теоретичних основ та прикладних проблем взаємо-

відносин «постачальник-споживач» у ланцюгу постачання обумовлює постановку таких задач:

1) окреслити можливості адаптації моделі динамічних взаємовідносин «постачальник-споживач», розробленої the Industrial Marketing and Purchasing Group (IMP), до умов функціонування в ланцюгу постачання;

2) обґрунтувати доцільність перетворення піраміди взаємовідносин «постачальник-споживач» в модель формування взаємовідносин «постачальник-споживач» в ланцюгу постачання на засадах партнерського маркетингу.

Виклад основного матеріалу дослідження. IMP розробила модель динамічних взаємовідносин «постачальник – споживач» в умовах промислового ринку. Сутність даного принципу полягає в тому, що на промисловому ринку закупівля та продаж не можуть розглядатися як незалежні одна від одної угоди, а це є довгострокові взаємовідносини між постачальником та споживачем, які мають динамічний, а не статистичний характер. Враховуючи той факт, що взаємовідносини в ланцюгу постачання носять також довготривалий, партнерський характер, проведемо адаптацію даної моделі до концепції управління ланцюгом поставок.

Розглядаючи основні компоненти зображені на рисунку 1, можна виділити такі аспекти моделі IMP, яку було адаптовано для використання в концепції управління ланцюгом постачання з використанням принципів партнерського маркетингу.

Перший аспект – це процес взаємодії, який включає аналіз двох ключових факторів: епізоди та партнерство. Тут «епізод» визначається як група взаємозалежних дій у певному процесі, яка має короткостроковий характер. У контексті управління ланцюгом поставок, епізоди за-

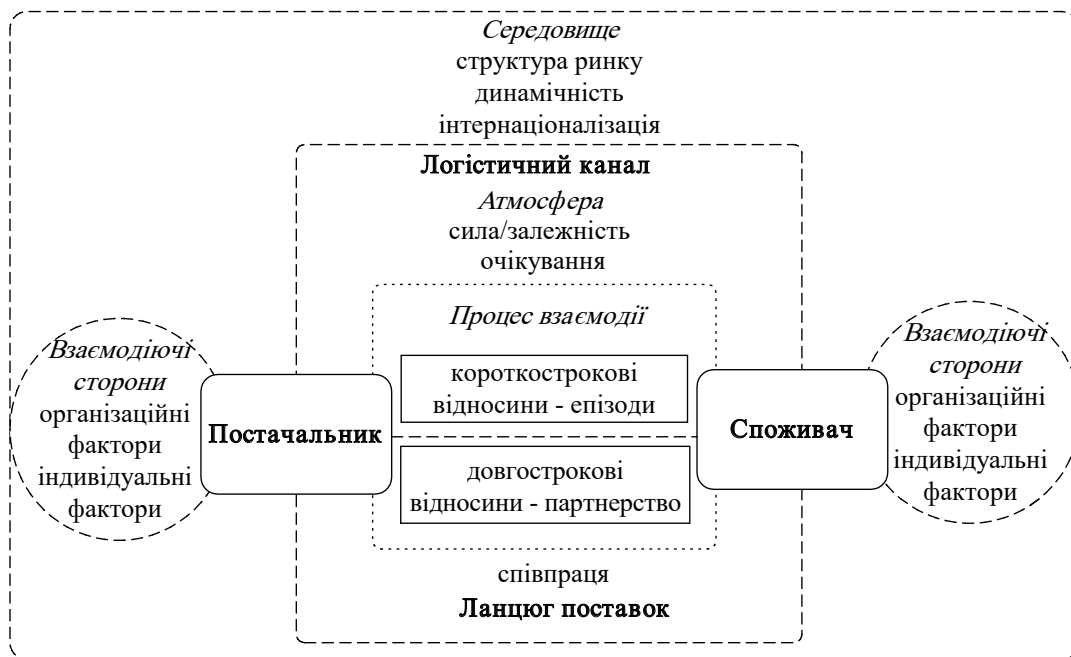


Рис. 1. Адаптація моделі IMP до умов функціонування в ланцюгу постачання

Джерело: власне опрацювання автора на основі [10, с. 49–53; 12, с. 403]

звичай спостерігаються в логістичному каналі і передбачають обмін продуктами, послугами, обмін інформацією, а також фінансові та соціальні взаємовідносини. Другий аспект – це партнерство, яке відображає новий рівень взаємодії між постачальником та споживачем. Головною метою партнерства є перетворення короткострокових відносин на довгострокові співпрацю, що ґрунтується на взаємній довірі. У таких відносинах якість продукту, інновації та спільно створена додаткова вартість ідеально поєднуються з конкурентоспроможною ціною [9; 10]. Згідно з уявленнями концепції управління ланцюгом постачання, партнерство є необхідною складовою самого ланцюгу постачання і базується на тривалих партнерських стосунках, які побудовані на адаптації фінансових процедур, повному обміні інформацією та розвитку соціальних зв'язків між двома партнерами.

Другий елемент – це *взаємодіючі сторони*. На даному етапі виокремлюють характерні особливості постачальника та споживача, зокрема їх організаційні та індивідуальні фактори. Організаційні фактори включають положення на ринку підприємства як виробника, оптовика і т.д., характеристику продукту, який виробляється, взаємодію двох сторін та їх професіоналізм. Індивідуальні фактори – це персонал компанії, який виступає рушійним чинником в прийнятті стратегічних рішень для всього підприємства у співпраці з тим чи іншим постачальником. Тобто, працівники чи в майбутньому безпосередні учасники формування ланцюга постачання з їх досвідом, професіоналізмом та мотивацією приносять свою специфіку та відповідним чином впливають на довгострокові відносини. Досвід, одержаний в конкретному випадку, сприяє накопиченню загального – як негативного, так і позитивного [10, с. 403].

Третій елемент – *атмосфера*, належить до ступеня залежності, який існує між постачаль-

ником та споживачем. У випадку ланцюга постачання, ми можемо говорити про партнерські взаємовідносини. Проте, в логістичному каналі можуть мати місце контакти на великій відстані або не такі тісні контакти, які можуть бути або очікувальними, або перерости в конфлікти.

Четвертий елемент – *середовище взаємодії*. Незалежно від того, чи ми розглядаємо логістичний канал чи ланцюг постачання, важливим є середовище, в якому ця взаємодія відбувається. Це охоплює ринкову структуру, динаміку ринку, взаємовідносини міжнародного характеру та соціальну систему.

Отже, ця адаптаційна модель дозволяє більш ефективно керувати взаємовідносинами «постачальник-споживач» як у логістичному каналі, так і в ланцюгу постачання. Наприклад, постачальник може бути розглянутий як джерело ресурсів для підприємства-споживача в процесі проектування та виробництва конкретного продукту або постачання стандартного продукту за низькими цінами. Ця модель також важлива тим, що вона надає спеціалістам у галузі маркетингу та логістики можливість виявляти та вирішувати проблеми, які за інших обставин залишились б нерозв'язаними.

Крім даної моделі, розглянемо альтернативну модель – піраміду взаємовідносин «постачальник – споживач» та представимо її адаптацію до умов функціонування ланцюга поставок. Дана модель основана на таких трьох основних етапах (рис. 2).

Перший етап – взаємовідносини на рівні угод. Тобто, це прямі взаємовідносини між постачальником та споживачем, при яких здійснюється проста закупівля товарів або послуг і які не пропонують більш близьких відносин між сторонами, які беруть участь в угоді. Угоди поділяються на одно- та багаторазові. Одно-разові угоди відбуваються в процесі здійснення закупівель відповідного продукту, призначено-



Рис. 2. Адаптація піраміди взаємовідносин «постачальник-споживач» до умов функціонування в ланцюгу постачання

Джерело: власне опрацювання автора на основі [10, с. 49–53; 12, с. 40]

го для відповідних цілей, повторення яких в скорому майбутньому не передбачається. Дані угоди не формують взаємовідносини в логістичному каналі, вони лише виступають підґрунтям для його майбутнього створення. Багаторазові угоди – це, коли споживач, якого влаштовує як працює постачальник, може використати це джерело не одноразово, а багаторазово, причому розвиваючи та зміцнюючи взаємовідносини. Постійний споживач здатний формувати добру волю постачальника, в результаті чого останній зробить все можливе, що виконати вимоги клієнта, особливо в критичних умовах [10, с. 49–53; 12, с. 403]. Дані відносини є основою для формування логістичного каналу.

Другий етап – взаємовідносини *переваги*. Це відносини, які дають одній стороні право укласти угоди на більш вигідних умовах, ніж іншій. Взаємовідносини переваг можуть виникати завдяки таким факторам як розмір партії, об'єм бізнесу, умови середовища, а також володіння однією із сторін активами, яких не має у іншій. На даних відносинах ґрунтується формування логістичного каналу.

Третій етап – *стратегічні* взаємовідносини. Стратегічні взаємовідносини на даному етапі можуть бути непартнерські, партнерські. Непартнерські стратегічні взаємовідносини – це відносини, які виникають в результаті довгострокових рішень, основаних скоріше на раціональності, чим на прагненні вступити в партнерські взаємовідносини. Вони є характерні для логістичного каналу. Партнерські взаємовідносини – це такі відносини, при яких дві або більше організації пов'язані один з одним на основі регулярного відкритого обміну знаннями та досвідом. Партнерство розширює концепцію співпраці до рівня спільних інвестицій та прийняття ризиків. Ці взаємовідносини формують основу для взаємовідносин у ланцюгу поставок. Партнерство у ланцюгу поставок розвивається поступово, що дозволяє виділити три види (типи) партнерства [13, с. 372]:

тип I – співпрацюючі організації сприймаються як партнери і в обмеженому діапазоні координують свої плани і дії. Таке партнерство триває недовго і залучає тільки один відділ або функціональну сферу обох організацій (наприклад, постачання, реалізація або прийом замовлень);

тип II – співпрацюючі організації переходять від координації дій до інтеграції. Незважаючи на те, що вони не закладають, що партнерство буде тривати «завжди», часовий горизонт співпраці є тривалим. Така модель партнерства характеризує залучення багатьох відділів кожної зі співпрацюючих організацій (відділ проектування, конструкційний, технологічний і постачання з одного боку, у другого партнера – проектування, виробництво, постачання частин, напівфабрикатів);

тип III – кожна організація сприймає партнера як природне розширення процесів своєї фірми.

Висновки. Таким чином, адаптація моделі взаємовідносин «постачальник-споживач» до умов функціонування в ланцюгу постачання на основі принципів партнерського маркетингу відкриває перед нами ряд перспективних можливостей. По-перше, ця адаптація дозволяє поєднати ключові аспекти маркетингу та логістики в загальній концепції управління ланцюгом постачання. Вона сприяє переходу від стратегії максимізації прибутку та окремих трансакцій, що є характерними для логістичного каналу, до стратегії максимізації користі для кінцевого споживача та встановлення партнерських відносин між усіма учасниками ланцюга постачання. По-друге, спільна робота постачальника та споживача призводить до створення більшої споживчої цінності для кінцевого клієнта. Це досягається шляхом поліпшення обслуговування клієнтів через спільне вирішення проблем, гнучкі умови контрактів, розв'язання стратегічних завдань, зниження витрат та вільний обмін інформацією. Ця адаптація моделі взаємовідносин «постачальник-споживач» стає кроком до більш ефективного управління ланцюгом постачання і вирішення проблем, які за інших умов залишилися б невирішеними. Додаткові дослідження та впровадження цієї моделі можуть сприяти покращенню якості та ефективності управління ланцюгами постачання у промисловому ринку.

Важливо відзначити, що хоча принципи партнерського маркетингу є значущими та корисними для досягнення конкурентних переваг на ринку, вони не можуть бути вважати єдиним еталоном для всіх видів бізнесу. Сучасний зарубіжний досвід підтверджує, що на ринку діють не лише ланцюги постачання, де взаємовідносини ґрунтуються на партнерстві, а також логістичні мережі, де існує конкуренція між різними ланцюгами постачання. Таким чином, доцільно розглядати різні підходи та стратегії в залежності від конкретного контексту та характеру бізнесу. В деяких випадках, особливо коли існує сильна конкуренція між ланцюгами постачання, може бути важливим вдосконалення логістичних процесів та оптимізація витрат. У таких ситуаціях партнерський маркетинг може бути менш актуальним. Загалом, вирішення про використання принципів партнерського маркетингу чи інших стратегій повинно базуватися на аналізі конкретних умов ринку та потребах бізнесу.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Чухрай Н.І., Криворучко Я.Ю. Оцінювання і розвиток відносин між бізнес-партнерами : монографія / За наук. ред. Н. Чухрай. Львів : Видавництво «Растр-7», 2008. 360 с.
2. Логістика в Україні (новини зі світу логістики та управління ланцюгами поставок). URL: <https://logistics-ukraine.com/> (дата звернення: 11.05.2023).
3. У світі зростає запит на зміну ланцюгів постачання. URL: <https://logist.fm/news/u-sviti-zrostaie-zapit-na-zminu-lancyugiv-postachannya> (дата звернення: 04.08.2023).

4. Gummesson E. Total Relation Marketing. Oxford : Butterworth Heinemann. 2000. 244 p.
5. Otto J. Marketing relacji. Konceptcja i stosowanie. Warszawa : C.H.Beck, 2001. 356 s.
6. Bowersox D., Closs D. Logistical Management: The Integrated Supply Chain 14th edition. McGraw-Hill Education, 2022.
7. Christopher H. Supply Chain Management: A Global Perspective by, 6th edition, Pearson Education, 2021.
8. Окландер М.А. Логістика : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2008. 346 с.
9. Крикавський Є., Похильченко О., Фертч М. Логістика та управління ланцюгами поставок : навч. посібник. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2017. 844 с.
10. Чухрай Н., Гірна О. Формування ланцюга поставок: питання теорії та практики : монографія. Львів : «Інтелект-Захід», 2007. 232 с.
11. Рикованова І.С., Гірна О.Б., Савченко Ю.Т. Логістика поставання : навч. посібник. Львів : «ГАЛИЧ-ПРЕС», 2021. 104 с.
12. Jeffrey K. Liker. The Toyota Way: 14 Management Principles from the World's Greatest. McGraw-Hill. 2004. 352 p.
13. Chaberek, M., Mańkowski, C. Teleological assumptions in the process of identification and evaluation of best logistics practices. *Research Journal of the University of Gdańsk, Transport Economics and Logistics*. 2017. № 71. P. 7–16. DOI: <https://doi.org/10.5604/01.3001.0010.5720>
3. U sviti zrostaie zapyt na zminu lantsiuhiv postachannia [There is a growing demand in the world to transform supply chains]. Available at: <https://logistics-ukraine.com/> (accessed 11 May 2023).
4. Gummesson E. (2000) Total Relation Marketing. Oxford: Butterworth Heinemann, 244 p.
5. Otto J. (2001) Marketing relacji. Konceptcja i stosowanie. Warszawa: C.H.Beck, 356 s.
6. Bowersox D., Closs D. (2022) Logistical Management: The Integrated Supply Chain 14th edition. London: McGraw-Hill Education.
7. Christopher H. (2021) Supply Chain Management: A Global Perspective by, 6th edition. London: Pearson Education.
8. Oklander M. (2008) Logistyca [Logistics]. Kyiv: Centr uchbovoi literatury. (in Ukrainian)
9. Krykavskyy Y., Pokhylchenko O., Fertsch M. (2017) Lohistyka ta upravlinnia lantsiuhamy postavok [Logistics and supply chain management]. Lviv: Publishing House of Lviv Polytechnic National University. (in Ukrainian)
10. Chukhrai N., Hirna O. (2007) Formuvannia lantsiuha postavok: pytannia teorii ta praktyky [Modeling of the supply chain: theory and practice]. Lviv: Intelekt-Zakhid.
11. Rykovanova I.S., Hirna O.B., Savchenko Y.T. (2021) Lohistyka postavannia: navch.posibnyk [Supply logistics: training manual]. Lviv: HALYCH-PRESS, 104 p. (in Ukrainian)
12. Liker. J.-K. (2004) The Toyota Way: 14 Management Principles from the World's Greatest. New York: McGraw Hill.
13. Chaberek, M., Mańkowski, C. (2017) Teleological assumptions in the process of identification and evaluation of best logistics practices. *Research Journal of the University of Gdańsk, Transport Economics and Logistics*, no. 71, pp. 7–16. DOI: <https://doi.org/10.5604/01.3001.0010.5720>

REFERENCES:

1. Chukhrai, N., & Krivoruchko, Y. (2008) Otsiniuvannia i rozvytok vidnosyn mizh biznes-partneramy: monohrafiia [Evaluation and development of business partner relationships: monograph] (N. Chukhrai, Ed.). Lviv: Rast-7. (in Ukrainian)
2. Lohistyka v Ukraini (novyny zi svitu lohistyky ta upravlinnia lantsiuhamy postavok) [Logistics in Ukraine (news from the