

О. В. Попко¹, О. Є. Сліпецький²

ORCID ID: ¹0000-0003-3356-6070, ²0009-0007-5948-773X, ³0000-0003-0640-3276

Національний університет водного господарства та природокористування,
кафедра маркетингу

РОЗВИТОК ПАРТНЕРСЬКИХ ВІДНОСИН У ЗАКУПІВЕЛЬНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

<https://doi.org/10.23939/smeu2025.01.228>

© Попко О. В., Сліпецький О. Є., 2025

Ефективність закупівельної діяльності підприємств суттєво залежить від формування бази постачання підприємства та вибору постачальників матеріально-технічних ресурсів. Враховуючи, що рішення про вибір постачальників приймаються в умовах невизначеності, проаналізовано основні причини її виникнення, зокрема нестабільність первинного попиту та частки ринку виробника, зміни у стандартах і специфікаціях компонентів чи готової продукції, тенденції технологічного прогресу, складність передбачення здатності посередників досягати очікуваних результатів. Для посилення впливу у відносинах між виробником і постачальником, залежно від цілей закупівельної діяльності, запропоновано використовувати стратегії зменшення зацікавленості у співпраці, розширення мережі стосунків, підвищення статусу та формування коаліції з іншими учасниками. Підвищити ефективність закупівельної діяльності можна за рахунок програмних продуктів, в яких поєднуються бази даних, аналітичні інструменти та системи документообігу.

Ключові слова: партнерські відносини, закупівельна діяльність, управління закупівлями, невизначеність при формуванні партнерських відносин, розвиток партнерських відносин, стратегії посилення впливу виробників, ефективність партнерських відносин, ІТ-технології у сфері закупівель.

Формулювання проблеми

Ринкові умови функціонування вітчизняних підприємств, які характеризуються значним рівнем невизначеності, призводять до необхідності формування партнерських відносин у сфері закупівель для досягнення швидкого та гнучкого реагування на потреби споживачів. Необхідність утримання та забезпечення лояльності споживачів викликає потребу в зміцненні відносин між виробниками і постачальниками. Така співпраця є значущою для ефективного вирішення складних проблем і постійної адаптації до мінливого зовнішнього середовища. Побудова довгострокових відносин між виробниками та постачальниками дозволить забезпечити конкурентну перевагу для всіх партнерів.

Актуальність дослідження

Партнерство передбачає відмову від традиційних відносин із постачальниками, його слід розглядати як ключовий елемент підвищення результативності бізнесу. Основою цього підходу є налагодження партнерських відносин, що дозволяє підприємствам встановлювати зв'язки із постачальниками, переслідуючи спільні цілі та уникаючи конфліктних ситуацій. Особливу роль у розвитку партнерських відносин відіграє інформаційна сфера, яка є джерелом нових ідей у веденні

бізнесу та пошуку нових організаційних рішень. Вивчення інформаційних потоків підприємства, розвиток і вдосконалення інформаційних технологій у закупівельній діяльності забезпечить її гнучкість та ефективність.

Формулювання мети та завдань статті

Для досягнення мети розглянуто основні підходи до визначення партнерів - постачальників матеріально-технічних ресурсів, проаналізовано умови невизначеності ринкового середовища, наведено можливі варіанти взаємодії виробників і постачальників та особливості стратегій посилення їх впливу у відносинах, обґрунтовано посилення ринкового впливу партнерів за рахунок активнішого використання у закупівельній діяльності ІТ-технологій.

Аналіз останніх досліджень і публікацій

Проблеми розвитку партнерських відносин у закупівельній діяльності підприємств досліджували як вітчизняні, так і іноземні науковці. Зокрема, в [1] визначені сутність та види цінності партнерських відносин, проаналізовані методичні підходи до оцінювання відносин між партнерами, запропоновані підходи до оптимізації відносин між партнерами. Класифікацію видів партнерських відносин наведено Пушкар І. О. та Андрющенко Т. Ю. в [2, с. 117]. Також авторами запропонований підхід до формалізації партнерських відносин. Рожко Н. Я. у [3, с. 40–42] наведено види партнерства, проаналізовано їх переваги та недоліки при практичному застосуванні, визначено проблеми неефективних партнерських відносин та причини їх виникнення, запропоновано критерії стандартизації партнерських відносин.

Аналіз взаємозв'язків між бізнес-суб'єктами та переваги формування партнерських відносин для різних бізнес-суб'єктів ринку наведено Князик Ю. М. [4, с. 323]. Автором також запропоновано схему взаємозв'язку суб'єктів маркетингу партнерських відносин. Ус М.І. в [5, с. 182–183] розглянуто напрямки формування партнерських відносин, визначено основних суб'єктів ринку, з якими можливе формування партнерських відносин й запропоновано модель формування партнерських відносин на засадах п'яти конкурентних сил М. Портера.

Решетіловою Т. Б. та Куваєвою Т. В. в [6, с. 168–170] проаналізовані основні підходи до формування партнерських відносин промислового підприємства, визначені чинники впливу на взаємодію партнерів, розроблений інструментарій до виявлення та управління такими чинниками. Необхідність формування ефективних відносин з постачальниками та створення стратегічних спілок шляхом укладання довгострокових угод обґрунтовано в [7]. Струк Н. С. в [8, с. 124] проаналізовані рівні розвитку партнерських відносин та підходи до ведення обліку трансакційних витрат залежно від рівня їх розвитку.

Основні складові потенціалу інтеграції бізнес інтересів партнерів охарактеризовані Маслій Н. Д. та Ніценко В. С. у [9, с. 268], зокрема фінансову, клієнтську, бізнес-процесну й інтелектуальну, які необхідні для оцінювання надійності бізнес-партнера. Благуном І. та Кукурудзом Р. у [10] ідентифіковано чинники, які впливають на формування партнерських відносин та їх результативність, обґрунтовано необхідність партнерського маркетингу на підприємствах для досягнення стійких конкурентних переваг, проаналізовано вплив чинника невизначеності середовища на співпрацю у двосторонніх відносинах.

У [11, с. 217] запропоновано основні етапи програми розвитку партнерських відносин, обґрунтовано необхідність побудови тривалих відносин, які дозволять забезпечити конкурентну перевагу для всіх партнерів. Актуальність формування партнерських відносин в умовах негативного впливу зовнішніх і внутрішніх факторів, нестабільної соціально-економічної та політичної ситуації в країні обґрунтовано в [12, с. 364].

Ярош-Дмитренко Л. О. розглядає напрями повоєнного відновлення партнерських відносин на ринку B2B та роль маркетингу та SMM для відновлення бізнесу в Україні [13]. У [14, с. 439] авторами запропоновано критерії оцінювання постачальників в умовах невизначеності, спричинених війною,

які дозволяють обирати найкращих партнерів для довготривалих відносин. Автори у [15] аналізують зростання ролі закупівель, яка сприяє зростанню компанії, інноваціям та створенню цінності.

Проте, незважаючи на значну кількість проведених досліджень, питання розвитку партнерських відносин у закупівельній діяльності вимагає подальшого дослідження.

Виклад основного матеріалу

Співпраця постачальників і виробників відіграє значну роль при вирішенні складних проблем діяльності на ринку та адаптації до маркетингового середовища. Метою такої співпраці є побудова довгострокових відносин між бізнес-партнерами, які дозволять забезпечити конкурентні переваги для всіх партнерів та процес створення цінності для споживачів.

Ефективні рішення щодо вибору постачальників є основним завданням стосовно створення стійкої бази постачання підприємства. Розміщення замовлень у постачальників залежить від низки критеріїв, зокрема рівня якості, обсягу, цін, умов поставки та обслуговування, фінансового становища, репутації у бізнес-середовищі тощо.

Для визначення партнерів - постачальників матеріально-технічних ресурсів можуть бути використані підходи, наведені нами в табл. 1.

Таблиця 1

Основні підходи до визначення партнерів – постачальників матеріально-технічних ресурсів

Підходи	Переваги	Недоліки
Функціональний	Врахування функціональних сторін та ознак партнерів	Недостатня увага ознакам, що визначають взаємодію зацікавлених осіб
Результуючий	Визначення напрямів досягнення результатів діяльності	Недостатній рівень визначення управлінських аспектів взаємодії
Структурний	Визначення структурних складових для формування інформативно-аналітичного забезпечення та управлінського підґрунтя прийняття рішень	Складність та різноаспектність структурних складових
Процесний	Визначення напрямів та особливостей взаємодії партнерів, враховуючи процеси, що відбуваються на підприємстві	Відсутні чіткі характеристики процесів та можливості їх взаємодії
На підставі визначення загроз	Встановлення ризиків та загроз, які впливають на партнерів, що дає можливість приймати своєчасні рішення	Низький рівень інформаційного забезпечення, що дозволяє оцінити загрози
Стратегічний	Формування стратегічних контурів взаємодії партнерів, що впливають на розвиток підприємства	Складність стратегічних контурів в сучасних умовах
Соціальний	Врахування соціальних аспектів, що впливають на рівень та особливості взаємодії партнерів	Складність визнання соціальних аспектів, що впливають на партнерів
Ретроспективний	Врахування аспектів взаємовідносин партнерів в попередніх періодах	Різномасштабність та відсутність критеріїв оцінки співпраці із партнерами
Комплексний	Визначення комплексу взаємопов'язаних дій та характеристик, що формують партнерські відносини	Складність визначення комплексу дій та характеристик, що впливають на партнерів
Ресурсний	Врахування напрямів та особливостей врахування ресурсів, що забезпечують партнерські відносини	Проблемні аспекти щодо визначення рівня використання ресурсів, що забезпечують партнерські відносини

Джерело: [12, с. 365-366]

Загалом рішення про вибір постачальників можна розглядати як рішення, що приймаються в умовах невизначеності середовища. Виділяють три форми невизначеності при формуванні партнерських відносин в закупівельній діяльності [10, с. 57]: кількісна непередбачуваність, технологічна непередбачуваність та непередбачуваність дії, зокрема:

- 1) до кількісної непередбачуваності призводять нестабільність первинного попиту та частки ринку виробника, що вимагає від розробки механізмів адаптації. Це передбачає, що партнери повинні розглядати співпрацю в довгостроковій перспективі;
- 2) до технологічної непередбачуваності призводять зміни у стандартах і специфікаціях компонентів чи готової продукції та тенденції технологічного прогресу. Технологічна невизначеність підлягає ефективнішому управлінню при слабких зв'язках між виробником та постачальником, адже відсутність довгострокових відносин з постачальниками дозволяє використовувати гнучкий підхід заміни постачальників для залучення нових із кращими технологічними можливостями;
- 3) до непередбачуваності результатів дії є складність точної оцінки постачальників з точки зору їх здатності досягати очікуваних результатів. При виникненні занепокоєння виробників в цьому аспекті, вони посилюють перевірки постачальників та активують постійні механізми контролю.

Ефективне управління закупівлями в умовах конкуренції дає можливість компаніям отримати низку стратегічних переваг. Можливі варіанти взаємодії виробників та постачальників наведено на рис. 1.

Ринковий вплив виробника	Високий	Домінування виробника – високий рівень	Домінування виробника – середній рівень	Високий рівень залежності	
		Домінування виробника – середній рівень	Середній рівень залежності	Домінування постачальника – середній рівень	
	Низький	Незалежність	Домінування постачальника – середній рівень	Домінування постачальника – високий рівень	
		Низький	Ринковий вплив постачальника		Високий

Рис. 1. Матриця аналізу впливу партнерів у закупівельній діяльності

Джерело: [16, с. 159]

Якщо ринковий вплив виробника переважає ринковий вплив постачальника, то виникає ситуація домінування виробника, який може диктувати умови постачальнику, отримуючи цінові знижки, відстрочки платежів та інші вигідні умови. Якщо ринковий вплив постачальника переважає ринковий вплив виробника, то у ділових відносинах домінує постачальник, для якого інтереси деяких виробників можуть бути не надто важливими [16, с. 159].

Виробникам, переважно середнім та малим підприємствам, з відносно невисоким оборотом, які часто потрапляють у нижню частину цієї матриці, доцільно покращувати свої позиції, щоб перемаститися вгору. Для цього існує декілька універсальних стратегій посилення впливу, якими можуть скористатися слабкі учасники партнерських відносин. У табл. 2 наведено особливості стратегій посилення впливу у відносинах між виробником та постачальником.

Особливості стратегій посилення впливу у відносинах між виробником та постачальником

Стратегії	Напрями реалізації	Заходи	Переваги застосування	Недоліки застосування
Зменшення зацікавленості у співпраці	Припинення чи суттєве зменшення співпраці	Пошук нових постачальників чи диверсифікація джерел постачання	Ліквідація чи зменшення залежності від основного постачальника при невідповідних умовах співпраці	Додаткові витрати на пошук постачальників та налагодження стосунків, складно отримати цінові знижки
Розширення мережі стосунків	Розвиток закупівельної бази	Пошук нових постачальників	Мінімізація перебоїв в постачанні, можливість реалізації довгострокових програм	
Підвищення свого статусу	Покращання репутації підприємства	Підвищення відомості бренду, доступність публічної інформації, розробки ноу-хау, використання PR та Інтернет-комунікацій	Підвищення ринкової вартості підприємства, можливість доступу до ринків матеріально-технічних ресурсів вищої якості	Додаткові витрати на просування підприємства
Формування коаліції з іншими слабкими учасниками	Кооперування та об'єднання з іншими виробниками для збільшення ринкового впливу	Створення закупівельної організації для консолідації ресурсів та компетенції учасників	Вибір найбільш привабливих пропозицій постачальників, мінімізація витрат на закупівлю та розподіл товарів, надійність постачання, забезпечення конкурентних переваг на ринку	Можливий конфлікт інтересів з іншими учасниками

Джерело: складено авторами на основі [16, с. 160]

Посилення ринкового впливу виробника можливе за рахунок активнішого використання у закупівельній діяльності ІТ-технологій, що зумовлює нові завдання для партнерів.

До прикладу, серед нових завдань, що виникають у виробників, можна виділити [17, с. 353]:

- 1) перегляд застарілих підходів до створення та функціонування сайту. Підприємство не має зупинятися на створенні вебсайту, що виконує лише представницьку роль. Сучасний вебсайт має бути інтерактивним, надавати вичерпну інформацію про продукцію, пропонувати можливість її бронювання та придбання. Значну роль відіграє активність підприємства в соцмережах;
- 2) перебудову технології ведення бізнесу. ІТ-технології дозволяють оптимізувати закупівельну діяльність за рахунок автоматизації процесів узгодження, спостереження за постачанням матеріально-технічних ресурсів та переходу до роботи з постачальниками на пільгових умовах, обумовлених контрактами;
- 3) інвестиції в інформаційну інфраструктуру підприємства. Щоб використовувати переваги ІТ-технологій, підприємствам необхідно вкладати додаткові засоби в свою інформаційну інфраструктуру.

Серед нових завдань, які сьогодні постають перед постачальниками, можна виділити [17, с. 353]:

- 1) перебудову технології ведення бізнесу. Для підвищення рівня обслуговування клієнтів з використанням ІТ-технологій постачальникам необхідно модернізувати всі стадії процесу продажу матеріально-технічних ресурсів;

- 2) формування електронного каталогу товарів і послуг;
- 3) вибір торгового майданчика для ширшого залучення потенційних клієнтів та партнерів. Підприємствам, що сформували електронні каталоги, необхідно обрати найбільш вигідні варіанти їх розміщення.

На IT-ринку пропонується велика кількість програмних продуктів для закупівельної діяльності, в яких поєднуються бази даних, аналітичні інструменти та системи документообігу, у тому числі системи: планування ресурсів підприємства (ERP); планування ресурсів виробництва (MRP); управління відносинами з постачальниками (SRM); управління складом (WMS); управління ланцюгом поставок (SCM); управління транспортом (TMS); управління персоналом (HRM); управління маркетинговими завданнями (EMM; підтримки рішень (DSS); збирання, зберігання і аналізу даних щодо діяльності організації (BI); управління бізнес-процесами (BPM); інформаційні системи для керівників (EIS); управління корпоративним контентом (ECM). Вибір програмних продуктів у ринкових умовах є стратегічним рішенням, яке дозволить підвищити ефективність діяльності підприємства, зокрема й у сфері закупівель.

Висновки

Ефективність закупівельної діяльності суттєво залежить від формування бази постачання підприємства та вибору постачальників матеріально-технічних ресурсів. Для визначення таких постачальників можуть бути використані різні підходи, зокрема функціональний, структурний, стратегічний, комплексний, ресурсний, ретроспективний, процесний, результуючий тощо.

Рішення про вибір постачальників приймаються в умовах невизначеності, а в закупівельній діяльності при формуванні партнерських відносин можна розглядати такі форми невизначеності, як: кількісна непередбачуваність, до якої призводять нестабільність первинного попиту та частки ринку виробника; технологічна непередбачуваність, до якої призводять зміни у стандартах і специфікаціях компонентів чи готової продукції та тенденції технологічного прогресу; непередбачуваність дії, до якої призводить складність передбачення здатності посередників досягати очікуваних результатів.

У закупівельній діяльності спостерігається різний ринковий вплив партнерів, зокрема: при високому ринковому впливі виробника – умови постачання матеріально-технічних ресурсів диктує виробник; при високому ринковому впливі постачальника – саме постачальник буде домінувати у ділових відносинах.

Для посилення впливу у відносинах між виробником і постачальником, залежно від цілей закупівельної діяльності, можна використовувати стратегію зменшення зацікавленості у співпраці, яка передбачає припинення чи суттєве зменшення співпраці, стратегію розширення мережі стосунків, яка передбачає розвиток закупівельної бази, стратегію підвищення статусу, яка передбачає покращання репутації підприємства та стратегію формування коаліції з іншими слабкими учасниками, яка передбачає кооперування та об'єднання з іншими виробниками для збільшення ринкового впливу.

Для посилення ринкового впливу підприємства доцільно активніше використовувати у закупівельній діяльності IT-технології, що передбачає для виробників перегляд підходів до створення та функціонування сайту, перебудову технології ведення бізнесу та інвестиції в інформаційну інфраструктуру підприємства, а для постачальників відповідно – перебудову технології ведення бізнесу, формування електронного каталогу товарів і послуг та вибір торгового майданчика для ширшого залучення потенційних клієнтів і партнерів. Підвищити ефективність закупівельної діяльності можна за рахунок програмних продуктів, в яких поєднуються бази даних, аналітичні інструменти та системи документообігу.

Перспективи подальших досліджень

Перспективи подальших досліджень пов'язані із дослідженням конфліктів у закупівельній діяльності та напрямів їх вирішення.

Список літератури

1. Чухрай Н.І., Криворучко Я.Ю. Оцінювання і розвиток відносин між бізнес-партнерами: монографія. Львів: Растр-7, 2008. 360 с.
2. Пушкар І. О., Андрющенко Т. Ю. Формалізація поняття “партнерські відносини” видавничо-поліграфічних підприємств. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: технічні науки*. 2019. Т. 30 (69). Ч. 1. № 1. С. 115–119.
3. Рожко Н. Я. Формування партнерських відносин на ринку овочів та фруктів. *Причорноморські економічні студії*. 2020. Вип. 52-2. С. 39-45. DOI: <https://doi.org/10.32843/bses.52-29>.
4. Князик Ю. М. Взаємозв'язок суб'єктів маркетингу партнерських відносин. URL: <https://ena.lpnu.ua:8443/server/api/core/bitstreams/06ce21bb-e0f7-4c18-8f5f-fd75be2c220f/content> (дата звернення: 22.01.2025).
5. Ус М. І. Сучасні напрямки формування партнерських відносин. *БІЗНЕСІНФОРМ*. 2011. № 8. С. 181–183.
6. Решетілова Т. Б., Куваєва Т. В. Маркетинг партнерських відносин промислового підприємства. *Економічний вісник*. 2018. №2. С. 167–173.
7. Кузняк Б. Я., Валявський С. М., Різник А. В. Формування ефективних взаємовідносин з постачальниками у закупівельній діяльності підприємства. *Ефективна економіка*. 2021. №12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9719> (дата звернення: 24.01.2025). DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.12.7>.
8. Струк Н. С. Концептуальні засади розвитку маркетингу партнерських відносин підприємств. *Причорноморські економічні студії*. 2018. Вип. 30–1. С. 212–226.
9. Маслій Н. Д., Ніценко В. С. Науково-методичний підхід щодо формування партнерських відносин при інтеграції підприємств сфери зв'язку та інформатизації. *Український журнал прикладної економіки*. 2018. Том 3. № 3. С. 264–277.
10. Благун І., Кукурудз Р. Інтерактивна модель розвитку партнерства на основі поведінкових детермінант взаємовідносин. *Modeling the development of the economic systems*. 2022. №. 4. С. 56-62. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2022-6-8>.
11. 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: http://www.market-infr.od.ua/journals/2024/81_2024/38.pdf. (дата звернення: 30.01.2025). DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastruct81-36>.
12. Мамонов К. А., Грицьков Є. В., Величко В. В., Троян В. І., Зубарев Д. М. Формування партнерських стейкхолдерних відносин на будівельних підприємствах: організаційно-економічні аспекти. Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії і практики. 2021. № 2 (37). С. 362-373.
13. Ярош-Дмитренко Л. О. Роль маркетингу у повоєнному відновленні партнерських відносин на ринку B2B. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 49. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2330> (дата звернення: 25.10.2024). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-44>.
14. Popko O., Slipetskyi O., Kuzo N., Bilyk I., Hryniw N., Demko M. Selection of Suppliers under Conditions of Uncertainty as a Component of Procurement Marketing. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*. 2024. Vol. 4 (57). P. 433-444. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.4.57.2024.4485>.
15. Bode C., Burkhart D., Schültken R., Vollmer M. Future of Procurement. In: Merkert R., Hoberg K. (eds). *Global Logistics and Supply Chain Strategies for the 2020s*. Springer, Cham. 2023. Pp. 261–276. DOI: <https://doi.org/10.1007/978-3-030-95764-3>.
16. Редченко К. І. Аналіз стратегій розвитку закупівельних груп. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія Економічні науки*. 2015. Вип. 13. Ч. 3. С. 158–161.
17. Ерфан Є. А., Мушка Д. В. Інформаційні технології в закупівельній діяльності. *Економіка і суспільство*. 2018. Вип. 14. С. 349– 353.

References

1. Chukhray N.I., Kryvoruchko Ya.Yu. (2008). Otsiniuvannya i rozvytok vidnosyn mizh biznes-partneramy [Evaluating and developing relationships between business partners]. Lviv: Rastr-7.
2. Pushkar I.O., Andriushchenko T.Yu. (2019). Formalizatsiia poniattia “partnerski vidnosyny” vydavnycho-polihrafichnykh pidpriemstv [Formalization of concepts “partner relations” of publishing polygraphic enterprises]. *Vcheni zapysky TNU imeni V.I. Vernadskoho. Seriya: tekhnichni nauky*, 30 (69), 1, 1, 115–119.
3. Rozhko N.Ya. (2020). Formuvannya partnerskykh vidnosyn na rynku ovochiv ta fruktiv. [Formation of partnership relations on the vegetable and fruit market]. *Prychornomorski ekonomichni studii*, 52–2, 39–45. DOI: <https://doi.org/10.32843/bses.52-29>.
4. Kniazky Yu.M. (2010). Vzaiemozviazok subiektiv marketynhu partnerskykh vidnosyn [Interrelation of partnership marketing entities]. Retrieved from: <https://ena.lpnu.ua:8443/server/api/core/bitstreams/06ce21bb-e0f7-4c18-8f5f-fd75be2c220f/content>.

5. Us M.I. (2011). Suchasni napriamky formuvannia partnerskykh vidnosyn [Modern trends in the formation of partnerships]. *BIZNESINFORM*, 8, 181–183.
6. Reshetilova T.B., Kuvaieva T.V. (2018). Marketynh partnerskykh vidnosyn promyslovoho pidpriemstva [Partnership marketing of industrial enterprises]. *Ekonomichnyi visnyk*, 2, 167–173.
7. Kuzniak B.Ya., Valiavskiy S.M., Riznyk A.V. (2021). Formuvannia efektyvnykh vzaiemovidnosyn z postachalnykamy u zakupivelnii diialnosti pidpriemstva [Formation of effective relationships with suppliers in the procurement activity of the enterprise]. *Efektyvna ekonomika*, 12. Retrieved from: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9719>. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.12.7>.
8. Struk N.S. (2018). Kontseptualni zasady rozvytku marketynhu partnerskykh vidnosyn pidpriemstv [Conceptual foundations of development the marketing of business partnership of enterprises]. *Prychornomorski ekonomichni studii*, 30–1, 212–226.
9. Maslii N.D., Nitsenko V.S. (2018). Naukovo-metodychnyi pidkhid shchodo formuvannia partnerskykh vidnosyn pry intehratsii pidpriemstv sfery zviazku ta informatyzatsii [Scientific approach to the formation of partnerships during the integration of enterprises in communication and information sector]. *Ukrainskyi zhurnal prykladnoi ekonomiky*, 3 (3), 264–277.
10. Blahun I., Kukurudz R. (2022). Interaktyvna model rozvytku partnerstva na osnovi povedinkovykh determinant vzaiemovidnosyn [Interactive model of partnership development on the basis of behavioral determinants of relationships]. *Modeling the development of the economic systems*, 4, 56–62. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2022-6-8>.
11. Popko O.V., Slipetskyi O.Ie., Kuzo N.Ie. (2024). Formuvannia partnerskykh vidnosyn: napriamy, efektyvnist ta vyklyky v umovakh voiennoho stanu [Formation of partnerships: directions, efficiency and challenges in the context of martial law]. *Infrastruktura rynku*, 81, 214–219. Retrieved from: http://www.market-infr.od.ua/journals/2024/81_2024/38.pdf. DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastruct81-36>.
12. Mamonov K.A., Hrytskov Ye.V., Velychko V.V., Troian V.I., Zubarev D.M. (2021). Formuvannia partnerskykh steikholdernykh vidnosyn na budivelnykh pidpriemstvakh: orhanizatsiino-ekonomichni aspekty [Formation of partnership stakeholder relations at construction enterprises: organizational and economic aspects]. *Finansovo-kredytna diialnist: problemy teorii i praktyky*, 2 (37), 362–373.
13. Yarosh-Dmytrenko L.O. (2023). Rol marketynhu u povoiennomu vidnovlenni partnerskykh vidnosyn na rynku B2B [The role of marketing in the post-war restoration of partnerships in the B2B market]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 49. Retrieved from: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2330>. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-44>.
14. Popko O., Slipetskyi O., Kuzo N., Bilyk I., Hryniv N., Demko M. (2024). Selection of suppliers under conditions of uncertainty as a component of procurement marketing. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*, 4 (57), 433–444. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptive.4.57.2024.4485>.
15. Bode C., Burkhart D., Schültken R., Vollmer M. (2023). Future of Procurement. In: Merkert R., Hoberg K. (eds). *Global Logistics and Supply Chain Strategies for the 2020s*. Springer, Cham, 261–276. DOI: <https://doi.org/10.1007/978-3-030-95764-3>.
16. Redchenko K.I. (2015). Analiz stratehii rozvytku zakupivelnnykh hrup [Strategic analysis of development of group purchasing organizations]. *Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu. Seriya Ekonomichni nauky*, 13 (3), 158–161.
17. Erfan Ye.A., Mushka D.V. (2018). Informatsiini tekhnolohii v zakupivelnii diialnosti [Information technologies in procurement activities]. *Ekonomika i suspilstvo*, 14, 349–353.

O. V. Popko, O. Ye. Slipetskyi

University of Water and Environmental Engineering

Department of Marketing

*Lviv Polytechnic National University

Department of Marketing and Logistics

DEVELOPMENT OF PARTNERSHIP RELATIONS IN PROCUREMENT ACTIVITIES OF ENTERPRISES

© Popko O. V., Slipetskyi O. Ye.

The effectiveness of procurement activities significantly depends on the formation of the enterprise's supply base and the choice of suppliers of material and technical resources, for which various approaches are considered, including functional, structural, strategic, integrated, resource-based, retrospective, process-based, result-oriented, etc.

Taking into account that decisions on the selection of suppliers are made under conditions of uncertainty, the author analyzes the main reasons for its arising, in particular, instability of primary demand and market share of the manufacturer, changes in standards and specifications of components or finished products, trends in technological progress, and difficulty in predicting the ability of intermediaries to achieve the expected results.

The authors considers different market influences of partners in procurement activities, in particular: with a high market influence of the manufacturer, the terms of supply of material and technical resources are dictated by the manufacturer; with a high market influence of the supplier, the supplier will dominate business relations. To increase the influence in the relations between the manufacturer and the supplier, depending on the objectives of procurement activities, it is proposed to use the strategies of reducing interest in cooperation, which involves termination or significant reduction of cooperation, expanding the network of relations, which involves the development of the procurement base, raising the status and forming a coalition with other participants, which involves cooperation and association with other manufacturers to increase market influence.

To enhance the market influence of the enterprise, it is proposed to use IT technologies more actively in procurement activities, which implies that manufacturers should review approaches to the development and maintenance of the website, reengineering of business processes and invest in the information infrastructure of the enterprise, and suppliers should restructure business technology, create an electronic catalog of goods and services and choose a trading platform to attract potential customers and partners. The efficiency of procurement activities can be improved by using software products that combine databases, analytical tools and document management systems.

Keywords: partnerships, procurement activities, procurement management, uncertainty in the formation of partnerships, development of partnerships, strategies for strengthening the influence of manufacturers, efficiency of partnerships, IT technologies in procurement.