

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-82-194>

УДК 339.138

ТРАНСФОРМАЦІЯ ВІДНОСИН З ПОСТАЧАЛЬНИКАМИ В РИТЕЙЛІ: ВІД ТРАНСАКЦІЙНОГО ДО ЕКОСИСТЕМНОГО ПІДХОДУ

TRANSFORMATION OF RELATIONSHIPS WITH SUPPLIERS IN RETAIL: FROM A TRANSACTIONAL TO AN ECOSYSTEM APPROACH

Лісіца Вікторія Вікторівнакандидат економічних наук, доцент,
Полтавський університет економіки і торгівлі
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9304-2901>**Lisitsa Viktoriia**

Poltava University of Economics and Trade

Стаття присвячена обґрунтуванню теоретичних засад трансформації управління взаємовідносинами з постачальниками в ритейлі на основі екосистемного підходу. Досліджено еволюцію наукових підходів до SRM, з'ясовано фактори переходу від традиційних моделей постачання до екосистемної логіки взаємодії, визначено зміни у ролі постачальників у ланцюгах створення цінності, систематизовано сучасні інструментарії SRM з урахуванням цифровізації та принципів сталого розвитку, узагальнено основні підходи щодо впровадження екосистемного підходу в SRM ритейл-компаній. Досліджено механізм адаптації світових екосистемних підходів до управління відносинами з постачальниками в українському ритейл-секторі. Запропоновані рекомендації, пов'язані з пошуком ефективних рішень в напрямку реалізації екосистемного підходу в SRM ритейл-компаній.

Ключові слова: ритейл, екосистемний підхід, управління взаємовідносинами з постачальниками, ланцюг постачання, ритейл-компанії, цифровізація.

The article is devoted to substantiating the theoretical foundations of transforming supplier relationship management in retail based on an ecosystem approach. Retail is characterised by a high level of dependence on suppliers, the complexity of assortment policy and the need to quickly adapt to changes in demand. This leads to the transformation of the role of suppliers from external contractors to strategic partners involved in joint value creation, innovation and risk management. In this context, the ecosystem approach, which views relationships with suppliers as elements of a multi-level business ecosystem united by a common value proposition for the end consumer, is becoming increasingly important. The ecosystem approach is particularly relevant to the retail sector, as retail chains operate at the intersection of numerous flows: goods, information, finance and services. Accordingly, the retail ecosystem encompasses retail chains, suppliers, logistics operators, technology platforms, financial and service companies, as well as end consumers. The article examines the evolution of scientific approaches to SRM, identifies the factors of transition from traditional supply models to ecosystem logic of interaction, determines changes in the role of suppliers in value chains, systematises modern SRM tools, taking into account digitalisation and sustainable development principles, and summarises the main approaches to implementing an ecosystem approach in the SRM of retail companies. The focus is on the practical implementation of the ecosystem approach in SRM in domestic retail, which is hampered by a number of critical challenges, many of which are exacerbated by the realities of wartime. The mechanisms for adapting global ecosystem approaches to supplier relationship management in the Ukrainian retail sector are explored. Recommendations are proposed related to the search for effective solutions in the direction of implementing an ecosystem approach in SRM for retail companies.

Keywords: retail, ecosystem approach, supplier relationship management, supply chain, retail companies, digitalisation.

Постановка проблеми. Сучасний ритейл функціонує в умовах високої турбулентності, зумовленої інфляційними та логістичними

викликами, цифровою трансформацією і змінами споживчої поведінки, що в поєднанні з високою залежністю від постачаль-

ників, складністю асортиментної політики та потребою швидкої адаптації до попиту підвищує вимоги до стійкості та конкурентоспроможності бізнесу. За таких умов традиційні моделі управління взаємовідносинами з постачальниками, що базуються переважно на ціновій конкуренції та контрактному контролі, втрачають здатність забезпечувати довгострокову конкурентоспроможність ритейл-компаній. Це зумовлює трансформацію ролі постачальників від зовнішніх контрагентів до стратегічних партнерів, залучених до спільного створення цінності, інновацій та управління ризиками.

Цифровізація ритейлу є ключовим чинником трансформації відносин з постачальниками, оскільки впровадження платформних рішень, аналітики Big Data та автоматизованих SRM-систем змінює характер взаємодії, залучаючи партнерів до спільного планування попиту, управління асортиментом, розвитку BTM і інноваційних форматів обслуговування поза межами традиційних закупівельних функцій. Дослідження є актуальним також у контексті глобального тренду на сталий розвиток, де екологічна та соціальна відповідальність постачальників стає невід'ємною частиною вартості бренду ритейлера. Отже, дедалі більшого значення набуває екосистемний підхід, який розглядає взаємовідносини з постачальниками як елементи багаторівневої бізнес-екосистеми, об'єднаної спільною ціннісною пропозицією для кінцевого споживача.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Теоретичним засадам формування бізнес-екосистем і методологічним аспектам застосування екосистемного підходу у функціонуванні економічних систем присвячено значну кількість наукових досліджень. У сучасній літературі екосистеми інтерпретуються з позицій кількох взаємодоповнюваних підходів, зокрема як бізнес-екосистеми окремих фірм, інноваційні екосистеми спільного створення цінності та платформні екосистеми, організовані навколо центрального хабу. J. Moore, запровадивши термін «бізнес-екосистема», обґрунтував необхідність диверсифікації поглядів на роль фірми: вона розглядається не як автономна одиниця, а як активний учасник бізнес-екосистеми з акторами, що охоплюють різні галузі [1]. R. Adner's у своїх дослідженнях зацентрував увагу на взаємозалежності партнерів у створенні фокусної ціннісної пропозиції [2]. Подальший розвиток екосистемної теорії у працях Jacobides M. G., Cennamo C., Gawer A. [3] дає змогу обґрун-

тувати екосистему як сукупність автономних, але взаємодоповнюваних суб'єктів, координація яких забезпечується модульною архітектурою та правилами, встановленими центральною фірмою, на відміну від ієрархічно контрольованих ланцюгів постачання.

Еволюція екосистемних теорій створює необхідні умови для переосмислення функціонування сучасних ланцюгів постачання. Методологічні основи для запровадження екосистемного підходу в управлінні ланцюгами постачання та формування клієнтоорієнтованих стратегій взаємодії закладено у працях Douglas M. Lamberta, Matias G. Enz [4], Martin Christopher [5], В. Крикавського, О. Похильченко та М. Фертча [6], Н. Чухрай, О. Гірної [7], О. Левковець [8]. Для сфери ритейлу це означає перехід від транзакційного закупівельного підходу до моделі стратегічної координації та спільного розвитку партнерів, що забезпечує стійкість усієї мережі. Згідно з підходом S. Vargo та R. Lusch, управління відносинами з постачальниками (SRM) трансформується у процес синергійної взаємодії, де кожен актор екосистеми робить свій внесок у реалізацію ціннісної пропозиції для кінцевого споживача [9]. У цьому контексті стратегічна результативність ритейлера, за M. Iansiti та R. Levien, визначається його здатністю виконувати функції «наріжної компанії» (keystone firm), що створює сприятливе середовище для розвитку партнерів. Це відображає перехід від лінійних ланцюгів постачання до екосистемних моделей SRM, у межах яких ритейлер трансформується з авторитарного суб'єкта у стратегічного координатора та оркестратора мережі створення цінності [10]. Водночас, незважаючи на високий рівень теоретичної розробленості екосистемної концепції, механізми трансформації традиційного SRM у гнучку екосистемну модель в умовах високодинамічного ритейл-середовища потребують подальшого уточнення, що й зумовило мету даної статті.

Мета дослідження. Метою статті є обґрунтування теоретичних засад трансформації управління взаємовідносинами з постачальниками в ритейлі на основі екосистемного підходу шляхом узагальнення еволюції наукових підходів до SRM, виявлення факторів переходу від традиційних моделей постачання до екосистемної моделі взаємодії, визначення змін у ролі постачальників у ланцюгах створення цінності, а також формування положень щодо впровадження екосистемного підходу в практику управління ритейл-компаній.

Виклад основного матеріалу дослідження. У сучасній економічній науці концепція бізнес-екосистем розглядається як відповідь на зростаючу складність, взаємозалежність та динамічність ринкових середовищ. Бізнес-екосистема трактується як відкрита, динамічна сукупність взаємопов'язаних акторів - компаній, постачальників, сервісних провайдерів, технологічних партнерів і споживачів, - які спільно формують, доставляють і розподіляють цінність. Наукові дослідження свідчать, що екосистеми характеризуються такими ознаками, як відкритість, багаторівнева координація, комплементарність ресурсів і спільне управління еволюцією системи [1-3]. У ритейлі це означає відхід від ієрархічного контролю до стратегічної взаємозалежності, де конкурентоспроможність окремої компанії дедалі більше визначається ефективністю функціонування всієї екосистеми [10]. Для сфери ритейлу застосування екосистемного підходу є особливо релевантним, оскільки торговельні мережі функціонують на перетині численних потоків: товарних, інформаційних, фінансових і сервісних. Відповідно, ритейл-екосистема охоплює торговельні мережі, постачальників, логістичних операторів, технологічні платформи, фінансові та сервісні компанії, а також кінцевих споживачів. Ключова особливість ритейлу полягає в тому, що постачальники впливають не лише на витрати, а й на асортиментну привабливість, цінову архітектуру категорій, інноваційність пропозиції, якість клієнтського досвіду та відповідність ESG-вимогам [11].

Дослідження свідчать, що еволюція екосистем роздрібною торгівлі є нерівномірною, оскільки на різних ринках вона відбувається з різною швидкістю та за відмінними траєкторіями під впливом демографічних, технологічних, цифрових, логістичних і структурних чинників [11].

Тенденціями, які у майбутньому визначатимуть траєкторію розвитку світової роздрібною торгівлі та зумовлюватимуть інтенсивність і напрями екосистемної трансформації галузі, є такі [12]:

1. Операційна ефективність трансформується у стратегічну складову, яка забезпечує здатність компаній адаптуватися до умов підвищеної ринкової турбулентності, формувати довгострокову прибутковість та стійкість бізнес-моделей. Це передбачає оптимізацію бізнес-процесів, автоматизацію рутинних завдань; впровадження омніканальних моделей управління запасами; розвиток стійких

ланцюгів постачання і використання концепції «ланцюг постачання як послуга» (Supply Chain as a Service, SCaaS) тощо.

2. Застосування технологічних інновацій, у межах яких ШІ стає основою для створення вартості. Технологічні інновації дозволяють ритейлерам не тільки оптимізувати процеси, а створювати глибоко персоналізований та імерсивний клієнтський досвід, який стає їх ключовою конкурентною перевагою.

3. Сталий розвиток перетворився з другою PR-ініціативи на ключовий бізнес-процес, що обумовлено зростаючим попитом споживачів (особливо молодих поколінь), посиленням регуляторного тиску та появою нових можливостей для отримання доходу через циркулярні бізнес-моделі.

4. Розширення альтернативних джерел доходу та вихід за межі традиційних продажів товарів, що дозволяє монетизувати накопичені ресурси та експертизу для зменшення залежності від традиційної низькомаржинальної торгівлі, зокрема через роздрібні рекламні мережі (англ. Retail Media Networks, RMNs) та пропозицію власних управлінських і технологічних рішень на основі моделі «можливості як послуга» (англ. Capability-as-a-Service, CaaS) [13].

Зазначені тенденції характеризуються високим ступенем взаємозалежності та синергії. Відповідно, конкурентоспроможність та стійкість (англ. resilience) ритейл-компаній визначатиметься не здатністю до фрагментарного реагування на окремі виклики, а спроможністю формувати та реалізовувати інтегрований підхід до управління бізнесом, що забезпечує вищий рівень стійкості завдяки диверсифікації ресурсів, альтернативності партнерів і можливості швидкого перерозподілу функцій у разі кризових збоїв. У перспективі саме екосистеми визначатимуть позиціонування ритейлерів у глобальному конкурентному середовищі, оскільки дозволяють поєднувати масштаб, гнучкість і інноваційність.

У традиційних моделях управління закупівлями SRM розглядався передусім як інструмент операційного контролю, спрямований на забезпечення безперебійності постачання, мінімізацію витрат і дотримання контрактних зобов'язань. Однак у сучасному ритейлі така інтерпретація SRM є концептуально обмеженою, оскільки не враховує зростаючу стратегічну залежність торговельних мереж від постачальників. На відміну від промислових ланцюгів, SRM у ритейлі безпосередньо

пов'язана із формуванням ціннісної пропозиції для кінцевого споживача (управління шириною та глибиною асортименту та BTM; швидкістю оновлення SKU; відповідністю товарної пропозиції споживчим трендам), а також характеризується високою інтенсивністю та різноманітністю взаємодії з постачальниками, короткими життєвими циклами продукції, постійною необхідністю координації логістики, товарних запасів та промо. З огляду на це, сучасні дослідження дедалі частіше трактують SRM як міжорганізаційний механізм координації та спільного створення цінності, що виходить за межі функції закупівель і інтегрується у загальну систему стратегічного управління ритейл-компанією. Відповідно, у межах такої трансформації SRM виступає стратегічним інструментом формування екосистеми ритейлера, оскільки саме на цьому рівні закладається ресурсний та

інноваційний потенціал усієї мережі, забезпечується синхронізація операційної діяльності та створюються умови для спільного формування цінності для кінцевого споживача.

Нижче наведена порівняльна характеристика, яка демонструє послідовну трансформацію ролі постачальника від пасивного учасника трансакцій до активного суб'єкта створення спільної цінності в межах бізнес-екосистем (табл. 1).

Як бачимо, зазначена еволюція відображає фундаментальні зміни у взаємовідносинах сторін, пов'язані фокусуванням на спільному створенні цінності, довгострокових зобов'язаннях, балансуванні конкуренції та співпраці, стійкості та сталості. Для ритейлерів це означає необхідність переосмислення закупівельної функції, а для постачальників – еволюцію від виконавця замовлення до проактивних акторів екосистеми (табл. 2).

Таблиця 1

Еволюція теоретичних підходів до управління взаємовідносинами з постачальниками

Період	Теоретичний підхід	Ключові концепції	Характер відносин / роль постачальника
1960-1970-ті рр.	Традиційний підхід	Мінімізація закупівельних витрат; конкурентні торги; короткострокові контракти	Трансакційні, конфронтаційні / постачальник як зовнішній ринковий контрагент, який легко замінити
1980-ті рр.	Інтегрований підхід до закупівель	Синхронізація постачань; зниження запасів; надійність постачальників	Тактична співпраця / постачальник як тактичний ресурс для забезпечення виробництва; акцент на надійність та стандартизацію.
1990-ті рр.	Стратегічне управління закупівлями	Сегментація постачальників; довгострокові партнерства; спільне створення вартості	Стратегічне партнерство / постачальник як джерело унікальних ресурсів і компетенцій, що можуть забезпечити стійку конкурентну перевагу.
2000-ті рр.	Управління ланцюгами постачань (SCM)	Інтеграція процесів; обмін інформацією; координація логістичних потоків	Інтеграційні, мережеві / постачальник як вузол інтегрованого ланцюга / мережі, де значення має координація матеріальних, інформаційних та фінансових потоків.
2010-ті рр.	Спільне управління ланцюгом поставок	Спільне планування; управління ризиками; технологічна інтеграція; стійкість ланцюгів	Колаборативні, екосистемні / управління постачальниками в залежності від їх стратегічної важливості; диференціація підходів за цінністю та ризиком.
2020-ті рр. по тепер	Цифрова трансформація та стійкість	Цифровізація; ESG-критерії; резильєнтність; циркулярна економіка; Спільне створення цінності (Co-creation)	Цифрові екосистеми, стійкі партнерства / постачальник як елемент цифрової екосистеми, джерело інновацій, стійкості та сталості; управління відносинами в реальному часі.

Джерело: сформовано автором на основі [14; 15]

Таблиця 2

Узагальнююча характеристика еволюції ролі постачальника

Критерій	Операційний контрагент	Стратегічний / екосистемний партнер
Горизонт взаємодії	Короткостроковий	Довгостроковий
Основна функція	Надійний виконавець контрактів; джерело стабільних поставок	Активний партнер у мережі; спільне створення цінності
Рівень залученості	Операційний	Стратегічний
Характер взаємодії	Трансакційний, орієнтований на переговори про ціну та контракти; мінімальна колаборація.	Партнерський, мережевий, екосистемна колаборація, data-driven (AI, blockchain) та спільні інновації для зростання.
Обмін інформацією	Мінімальний (ціна, обсяг, строки)	Повна прозорість екосистеми
Роль у ризик-менеджменті	Пасивна	Активна
Участь в інноваціях	Обмежена	Системна
Внесок у ESG	Формальний	Інтегрований
Фокус цінності	Низька ціна	Стійкість + Сталість (Resilience + Sustainability)
Критерії оцінки (KPI)	Ціна одиниці, відсоток браку, точність поставки.	Конкуренція ланцюгів поставок, а не окремих компаній. Успіх замовника дорівнює успіху постачальника.
Фокус на кінцевого споживача	Постачальник орієнтований лише на свого прямого замовника.	Боротьба за лояльність споживача змушує весь ланцюг створювати інтегрований customer journey.
Фінансова модель	Фіксована ціна + бонуси	Асиметричний, але взаємозалежний розподіл влади та економічних здобутків

Джерело: сформовано автором на основі [2-12]

Водночас, еволюція інструментарію управління свідчить про зростання складності та інтегрованості механізмів SRM, що поєднують економічні, інноваційні, цифрові та соціально-екологічні аспекти. Це передбачає не лише кількісне розширення інструментарію, а й перехід від двосторонніх взаємовідносин до мережевої координації, спільного створення цінності та інтегрованого управління стійкістю, де ланцюг постачання стає не просто центром витрат, а стратегічним активом бізнесу. Так, відбувається переосмислення сегментації постачальників, у межах якої класична двовимірна матриця Краліча, що ґрунтується на критеріях витрат і ризиків, поступово замінюється багатовимірними моделями Supplier Segmentation 2.0, орієнтованими на оцінювання цифрової зрілості, інноваційного потенціалу та відповідності партнерів ESG-вимогам. Замість обмеженої взаємодії

лише з контрагентами першого рівня, сучасні стратегії вимагають оркестрації всієї мережі акторів на основі радикальних технологічних змін.

Перехід від традиційних моделей постачання до екосистемної взаємодії зумовлюється впливом сукупності взаємопов'язаних факторів, які трансформують механізми створення цінності у сучасному ритейлі. Серед ключових факторів такого переходу можна виділити такі:

- зміна ролі ритейлера у ланцюгу створення цінності через посилення його статусу в координації потоків товарів, інформації та інновацій між постачальниками, логістичними партнерами, технологічними провайдерами та споживачами;

- зростання складності ланцюгів постачання через вплив глобалізації, системних ризиків, формування багаторівневої струк-

тури постачальників та фрагментації виробничих процесів;

– підвищення волатильності зовнішнього середовища (геополітичні шоки, пандемії, логістичні кризи, коливання попиту тощо);

– зміна джерел конкурентних переваг, які дедалі більше формуються не за рахунок цінового тиску на постачальників, а через спільне створення цінності, інновації, швидкість виведення продуктів (BTM) на ринок, гнучкість та персоналізованість асортименту;

– цифровізація та поширення цифрових платформ, автоматизованих SRM-систем забезпечує технологічні передумови для прозорості та масштабованої взаємодії між учасниками екосистеми;

– посилення ролі даних як стратегічного ресурсу та основи для спільного викорис-

тання між ритейлером та постачальниками в процесі прийняття управлінських рішень;

– інституалізація вимог сталого розвитку (ESG), яка вимагає координації дій усіх учасників ланцюга створення цінності в межах єдиної екосистеми.

Для успішного впровадження екосистемного SRM у ритейлі необхідна синхронізація технологічних, організаційних та культурних змін. Критичними факторами, що сприятимуть зазначеному процесу, на думку експертів, є стратегічна підтримка власників та топ-менеджменту, технологічна готовність учасників, перехід від конкурентного до колаборативного мислення, відкритість обміну інформацією, балансування інтересів, гнучкість контрактних моделей, інвестиції в розвиток через фінансування спільних проєктів (табл. 3).

Таблиця 3

Основні аспекти впровадження екосистемного підходу в SRM ритейл-компаній

Стратегічні орієнтири	Сутнісна характеристика	Напрямок трансформації	Ключові інструменти реалізації
1. Стратегічна оркестрація	Ритейлер виступає центром тяжіння екосистеми, формуючи правила взаємодії та забезпечуючи координацію всіх учасників.	Від диктату та жорсткого контролю до фасилітації та лідерства в мережі.	Платформні рішення, партнерські угоди, відкриті протоколи взаємодії, застосування як контрактних, так і реляційних механізмів управління.
2. Спільне створення цінності (Co-creation)	Метою взаємодії є не низька ціна, а розробка унікальних продуктів (BTM) та покращення клієнтського досвіду зусиллями обох сторін.	Від мінімізації вхідної ціни до максимізації сукупної доданої цінності для споживача.	Спільні R&D центри, Cross-functional команди, JBP.
3. Цифровий контур	Створення безшовного інформаційного середовища для обміну даними про попит, запаси, логістику та виробництво в реальному часі.	Від інформаційної асиметрії та закритих даних до наскрізної видимості (End-to-End Visibility).	AI-предиктивна аналітика, Блокчейн-трекінг, EDI/Cloud інтеграція.
4. Солідарна резильєнтність	Ризики (логістичні, фінансові, ринкові) не перекладаються на постачальника, а управляються спільно для стабільності всієї системи.	Від перекидання ризику на контрагента до спільного управління та інвестування в стійкість.	Предиктивне моделювання ризиків, спільні страхові фонди, технологічний аудит.
5. Екосистемні метрики	Оцінка ефективності базується на успіху всієї системи, включаючи швидкість адаптації та відповідність етичним, екологічним нормам.	Від індивідуальних вузьких KPI (ціна, вчасність) до розширених екосистемних метрик (інновації, ESG, швидкість мережі).	ESG-рейтинги, індекси інноваційної активності, моніторинг життєвого циклу мережі.

Джерело: сформовано автором на основі [14-17]

У процесі запровадження екосистемного підходу в SRM ритейл-компанії стикаються з комплексом взаємопов'язаних стратегічних, організаційних, технологічних та економічних проблем. Ключовим із них є невизначеність ролі ритейлера як оркестратора екосистеми, що зумовлює розмитість стратегічних пріоритетів, обмежену залученість ключових постачальників і збереження переважно транзакційної, закупівельної логіки взаємодії. Зазначені стратегічні обмеження посилюються організаційною фрагментарністю управління постачальниками, опором змінам з боку персоналу та недостатнім рівнем міжфункціональної координації. Водночас низька цифрова зрілість учасників, несумісність IT-систем і проблеми з якістю даних обмежують можливості аналітичної підтримки рішень і досягнення наскрізної прозорості ланцюга постачання. Додатковими стримуючими факторами виступають високі початкові інвестиції в екосистемні платформи, конфлікти щодо перерозподілу маржі, низький рівень довіри між партнерами та складність договірної оформлення багатосторонніх відносин. Сукупна дія цих факторів знижує ефективність екосистемних ініціатив у SRM та потребує системного стратегічного підходу до їх подолання, без чого концепція екосистемної взаємодії ризикує залишитися декларативною концепцією без практичного впливу на стійкість і конкурентоспроможність ритейл-компанії.

З огляду на глобальні тенденції, важливим є дослідження адаптації світових практик екосистемної взаємодії в SRM українськими ритейл-компаніями. Динаміка формування екосистемного середовища в сфері ритейлу України відрізняється від західних аналогів через комплекс об'єктивних чинників, пов'язаних з воєнними діями, фрагментацією ринку та нижчим рівнем цифрової зрілості порівняно з глобальними компаніями. Разом з тим, поступово формуються елементи екосистемного підходу та окремі практики, які використовують українські ритейл-компанії, що можуть стати основою для майбутньої еволюції SRM в Україні (табл. 4).

Як бачимо, екосистемний підхід в SRM українськими ритейл-компаніями реалізується переважно через локальну інтеграцію постачальників, довгострокові партнерства, перехід на EDI документообіг та цифрові платформи, що дозволяє збільшувати стійкість ланцюгів поставок, знижувати ризики та створювати додаткову цінність для споживачів і партнерів. Серед основних бар'єрів для

екосистемного SRM в Україні, експерти виділяють: відсутність довіри між ритейлерами та постачальниками через практику застосування агресивного цінового тиску в історії ділових стосунків; технологічний розрив між великими ритейл-компаніями та малими постачальниками; брак інвестицій у довгострокові програми через економічну нестабільність; відсутність «win-win мислення».

Екосистемний підхід є найбільш доцільним для великих ритейл-мереж із диверсифікованим асортиментом і високою оборотністю товарів, для яких критичними є цифрова зрілість та розвинена партнерська інфраструктура, тоді як невеликим ритейл-компаніям доцільно обмежувати його застосування окремими елементами, наприклад, зосереджуючись на співпраці з ключовими стратегічними постачальниками та використанні хмарних рішень для синхронізації процесів і зниження інвестиційних ризиків.

Отже, трансформація SRM в екосистему потребує від ритейлерів комплексної перебудови: від перегляду ролі постачальника (співавтор успіху замість опонента) до цифрової інтеграції. Ключовими кроками мають стати сегментація бази постачальників для вибору «екосистемних партнерів», розгортання єдиного цифрового контуру, формування спільної резильєнтності через інвестиції в резервну інфраструктуру та розробка системи екосистемних метрик.

Висновки. Перехід до екосистемного підходу в SRM є стратегічною відповіддю на виклики VUCA/BANI-середовищ. На відміну від традиційних моделей, екосистемна конфігурація забезпечує ритейлерам високу адаптивність та стратегічну резильєнтність завдяки механізмам взаємної підтримки та спільному управлінню ризиками. Це дозволяє трансформувати ланцюг постачання у гнучку мережу створення цінності, де інновації та обмін знаннями стають ключовими чинниками конкурентоспроможності. Водночас практична реалізація екосистемного підходу в SRM у вітчизняному ритейлі стримується сукупністю критичних викликів, значна частина яких загострюється реаліями воєнного часу.

Перспективи подальших наукових досліджень у зазначеному напрямі пов'язані з формуванням системи KPI, спрямованих на оцінювання екосистемного ефекту від партнерських взаємодій у ритейлі, та з обґрунтуванням моделей ефективної інтеграції МСБ у екосистеми ритейл-компаній з урахуванням інституційних, технологічних і організаційних чинників.

Таблиця 4

Елементи екосистемного підходу в SRM в українському ритейлі

Компанія	Елементи екосистемного підходу	Ключові елементи SRM	Результати
АТБ-Маркет	Електронний «Портал постачальника» (з 2021, повний запуск 2023): цифрова платформа для прозорої взаємодії з постачальниками, доступна з мобільних пристроїв.	Автоматичне подання комерційних пропозицій, укладання договорів онлайн (шаблони з графіком поставок), відстеження статусів; відкриті умови співпраці для всіх товарних груп.	Спрощення онбордингу постачальників, підвищення прозорості, мобільність; цифрова платформа замінює паперові процеси, мотивує МСБ до участі.
Fozzy Group (Сільпо, Le Silpo, Fozzy Cash)	Партнерська мережа з провідними постачальниками України/світу; власні ДЦ, система якості; програми для ВТМ.	Довгострокові контракти з єдиною ціною, збільшення портфеля локальних виробників; щомісячне розширення портфеля; логістика через власні центри.	стабільні поставки по Україні; вертикальна інтеграція; партнерство з лідерами ринку забезпечує резиліентність у кризах.
	«Лавка Традицій» – екосистема підтримки локальних крафтових виробників.	Пряма логістика, маркетингова підтримка, допомога в сертифікації, спільний контроль якості.	Інтеграція 150+ малих фермерів у мережу; унікальний асортимент, що формує лояльність покупців.
ЦУМ Київ (премиум fashion-ритейл)	Логістична екосистема з Ekol Ukraine: автоматизація доставки колекцій від байєрів до полиць.	Інтеграція з ERP для маркування/контролю даних; екосистемний підхід від виробника до магазину.	Швидка/ефективна доставка fashion; логістичні партнери як елемент SRM прискорюють time-to-market у преміум-ритейлі.
Metro Ukraine	Екосистема для HoReCa-партнерів.	Цифровий кабінет клієнта/постачальника, програми лояльності, професійне консультування та навчання.	Формування закритої ціннісної мережі «виробник – ритейлер – професійний клієнт (ресторан/готель)».
Епіцентр К	Вертикальна та горизонтальна інтеграція.	Інтеграція власних виробництв (агро, кераміка) та логістичних хабів у єдину цифрову мережу.	Повний контроль над собівартістю та якістю на всіх етапах ланцюга створення цінності.
Rozetka	Трансформація у Маркетплейс-екосистему.	Платформа для сторонніх продавців, інтегрована логістика (Rozetka Delivery), фінансові сервіси.	Створення середовища, де постачальник отримує доступ до трафіку, складів та платіжних систем «під ключ».

Джерело: сформовано автором на основі [19-23]

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Moore Jm. Predators and Prey: A New Ecology of Competition. 1993. URL: <https://hbr.org/1993/05/predators-and-prey-a-new-ecology-of-competition> (data accessed: 08.01.2026).
2. Adner's R. Ecosystem as Structure. *Journal of Management*. 2017. Vol 43. Issue 1. p. 39. URL: https://openurl.ebsco.com/EPDB%3Agcd%3A5%3A29435029/detailv2?sid=ebsco%3Aocu%3Arecord&id=ebsco%3Adoi%3A10.1177%2F0149206316678451&bquery=IS%200149-2063%20AND%20VI%2043%20AND%20IP%201%20AND%20DT%202017&page=1&link_origin=www.google.com&searchDescription=Journal%20of%20Management%2C%202017%2C%20Vol%2043%2C%20Issue%201&crf=f (data accessed: 18.01.2026).
3. Jacobides M. G., Cennamo C., Gawer A. Towards a theory of ecosystems. *Strategic Management Journal*. 2018. Vol. 39, № 8. P. 2255–2276

4. Douglas M. Lamberta, Matias G. Enz. Issues in Supply Chain Management: Progress and potential. *Industrial Marketing Management*. 2017. № 62. 1–16. URL: <https://drdouglaslambert.com/wp-content/uploads/2020/05/Lambert-and-Enz-Issues-in-Supply-Chain-Management-Progress-and-potential-IMM-2017.pdf> (data accessed: 11.01.2026).
5. Martin Christopher. Logistics and supply chain management. URL: https://duikt.edu.ua/uploads/I_1977_70854419.pdf (data accessed: 11.01.2026).
6. Крикавський Є., Похильченко О., Фертч М. Логістика та управління ланцюгами поставок : навч. посібник / Є. Крикавський, О. Похильченко, М. Фертч. - Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2017. 844 с.
7. Чухрай Н. І., Гірна О. Б. Формування ланцюга поставок: питання теорії та практики : монографія / Н.І. Чухрай, О.Б. Гірна. - Львів : "Інтелект-Захід", 2007. 232 с.
8. Левковець О.М. Екосистемна стратегія бізнесу: реалії конкуренції цифрової доби. *Економіка і суспільство*. № 63. 2024. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-111> (дата звернення: 22.12.2025).
9. Vargo S. L., Lusch R. F. Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. *Journal of Marketing*. 2004. Vol. 68, No. 1. P. 1–17
10. Marco Iansiti, Roy Levien. The Keystone Advantage: What the New Dynamics of Business Ecosystems Mean for Strategy, Innovation, and Sustainability. *Harvard Business Press*. 2004.
11. The Future of Retail: Asia's Ecosystems. URL: <https://www.bain.com/insights/the-future-of-retailing-asias-retail-ecosystems-report/> (data accessed: 11.01.2026).
12. Global Powers of Retailing 2025: Improving effectiveness and unlocking growth in the year ahead. URL: <https://www.deloitte.com/content/dam/assets-shared/docs/industries/consumer/2025/deloitte-global-powers-of-retailing-2025.pdf> (data accessed: 17.01.2026).
13. Retail Media Networks (RMNs). URL: <https://www.endava.com/glossary/retail-media-networks> (data accessed: 10.01.2026).
14. Growth and resilience through ecosystem building. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/growth-marketing-and-sales/our-insights/growth-and-resilience-through-ecosystem-building> (data accessed: 10.01.2026).
15. Strategies to win in the new ecosystem economy. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/strategy-and-corporate-finance/our-insights/strategies-to-win-in-the-new-ecosystem-economy> (data accessed: 10.01.2026).
16. Forkmann S., Henneberg S. C., Naudé P., Mitrega M. Supplier relationship management capability: a qualification and extension. *Industrial Marketing Management*. Volume 57. 2016. Pages 185-200.
17. Hingley M., Lindgreen A., David B. Grant. Intermediaries in power-laden retail supply chains: An opportunity to improve buyer–supplier relationships and collaboration. *Industrial Marketing Management*. Volume 50. 2015. Pages 78-84.
18. Introduction: Business ecosystems come of age. URL: <https://www.deloitte.com/us/en/insights/topics/business-strategy-growth/business-ecosystems-come-of-age-business-trends.html> (data accessed: 10.01.2026).
19. Сайт компанії FOZZY GROUP. URL: <https://fozzy.ua/ua/suppliers/> (дата звернення: 22.12.2025).
20. Як працює електронна платформа "АТБ" для прозорості взаємодії з постачальниками товарів. URL: <https://nashkiev.ua/news/yak-pratsyue-elektronna-platforma-atb-dlya-prozoro-i-vzaemodii-z-postachalnikamitovariv> (дата звернення: 10.01.2026).
21. Швидка та ефективна доставка fashion-колекцій для ЦУМ Київ. URL: <https://ekol.com.ua/cases/shvydka-ta-efektyvna-dostavka-fashion-kolekcij-dlya-czum-kyuiv/> (дата звернення: 16.01.2026).
22. Сайт ТЗОВ «Метро Кеш Енд Кері Україна». URL: <https://www.metro.ua> (дата звернення: 18.01.2026).
23. Сайт компанії «Епіцентр К». URL: <https://epicentrk.ua/ua/info/b2b-portal/> (дата звернення: 10.01.2026).

REFERENCES:

1. Moore Jm. (1993) Predators and Prey: A New Ecology of Competition. Available at: <https://hbr.org/1993/05/predators-and-prey-a-new-ecology-of-competition> (accessed January 08, 2026).
2. Adner's R. (2017) Ecosystem as Structure. *Journal of Management*. Vol 43. Issue 1. p. 39. Available at: https://openurl.ebsco.com/EPDB%3Aagd%3A5%3A29435029/detailv2?sid=ebsco%3Aocu%3Arecord&id=ebsco%3Adoi%3A10.1177%2F0149206316678451&bquery=IS%200149-2063%20AND%20VI%2043%20AND%20IP%201%20AND%20DT%202017&page=1&link_origin=www.google.com&searchDescription=Journal%20of%20Management%2C%202017%2C%20Vol%2043%2C%20Issue%201&crif (accessed January 18, 2026).
3. Jacobides M. G., Cennamo C., & Gawer A. (2018) Towards a theory of ecosystems. *Strategic Management Journal*. Vol. 39, № 8. P. 2255–2276
4. Douglas M. Lamberta, Matias G. Enz. (2017) Issues in Supply Chain Management: Progress and potential. *Industrial Marketing Management*. № 62. 1–16. Available at: <https://drdouglaslambert.com/wp-content/>

uploads/2020/05/Lambert-and-Enz-Issues-in-Supply-Chain-Management-Progress-and-potential-IMM-2017.pdf (accessed January 11, 2026).

5. Martin Christopher. (2011) Logistics and supply chain management. Available at: https://duikt.edu.ua/uploads/l_1977_70854419.pdf (accessed January 11, 2026).

6. Krykavs'kyi YE., Pokhyl'chenko O., Fertch M. (2017) Lohistyka ta upravlinnya lantsyuhamy postavok [Logistics and supply chain management]. *Vydavnytstvo L'vivs'koyi politekhniki – Lviv Polytechnic Publishing House*, p. 844.

7. Chukhrai N. I., Hirna O. B. (2007) Formuvannia lantsiuha postavok: pytannia teorii ta praktyky : monohrafiia [Supply chain formation: issues of theory and practice: monograph]. "*Intelekt-Zakhid*" - "*Intellect-West*", p. 232.

8. Levkovets' O.M. (2024) Ekosystemna stratehiya biznesu: realiyi konkurentsiiy tsyfrovoyi doby [Ecosystem strategy of business: realities of competition in the digital age]. *Ekonomika i suspil'stvo – Economy and society*, no 63. Available at: DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-111> (accessed December 22, 2026).

9. Vargo S. L., Lusch R. F. (2004) Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. *Journal of Marketing*. Vol. 68, No. 1. P. 1–17

10. Marco Iansiti, Roy Levien. (2004). The Keystone Advantage: What the New Dynamics of Business Ecosystems. Mean for Strategy, Innovation, and Sustainability. Harvard Business Press.

11. The Future of Retail: Asia's Ecosystems. Available at: <https://www.bain.com/insights/the-future-of-retailing-asias-retail-ecosystems-report/> (accessed January 11, 2026).

12. Global Powers of Retailing 2025: Improving effectiveness and unlocking growth in the year ahead. Available at: <https://www.deloitte.com/content/dam/assets-shared/docs/industries/consumer/2025/deloitte-global-powers-of-retailing-2025.pdf> (accessed January 17, 2026).

13. Retail Media Networks (RMNs). Available at: <https://www.endava.com/glossary/retail-media-networks> (accessed January 10, 2026).

14. Growth and resilience through ecosystem building. Available at: <https://www.mckinsey.com/capabilities/growth-marketing-and-sales/our-insights/growth-and-resilience-through-ecosystem-building> (accessed January 10, 2026).

15. Strategies to win in the new ecosystem economy. Available at: <https://www.mckinsey.com/capabilities/strategy-and-corporate-finance/our-insights/strategies-to-win-in-the-new-ecosystem-economy> (accessed January 10, 2026).

16. Forkmann S., Henneberg S. C., Naudé P., Mitrega M. (2016) Supplier relationship management capability: a qualification and extension. *Industrial Marketing Management*. Vol. 57. Pages 185-200.

17. Hingley M., Lindgreen A., & David B. Grant. (2015) Intermediaries in power-laden retail supply chains: An opportunity to improve buyer–supplier relationships and collaboration. *Industrial Marketing Management*. Vol. 50. Pages 78-84.

18. Introduction: Business ecosystems come of age. Available at: <https://www.deloitte.com/us/en/insights/topics/business-strategy-growth/business-ecosystems-come-of-age-business-trends.html> (accessed January 10, 2026).

19. Sayt kompaniyi FOZZY GROUP [Website of FOZZY GROUP]. Available at: <https://fozzy.ua/ua/suppliers/> (accessed December 22, 2026).

20. Yak pratsyuye elektronna platforma "ATB" dlya prozoroyi vzayemodiyi z postachal'nykamy tovariv [How the electronic platform "ATB" works for transparent interaction with suppliers of goods]. Available at: <https://nashkiev.ua/news/yak-pratsyuye-elektronna-platforma-atb-dlya-prozoroi-vzaemodii-z-postachalnikamitovariv> (accessed January 10, 2026).

21. Shvydka ta efektyvna dostavka fashion-kolektsiy dlya TSUM Kyiv [Fast and efficient delivery of fashion collections for TSUM Kyiv]. Available at: <https://ekol.com.ua/cases/shvydka-ta-efektyvna-dostavka-fashion-kolektsij-dlya-czum-kyiv/> (accessed January 16, 2026).

22. Sayt TzOV «Metro Kesh End Keri Ukrayina» [Website of Metro Cash & Carry Ukraine LLC]. Available at: <https://www.metro.ua> (accessed January 18, 2026).

23. Sayt kompaniyi «Epitsentr K» [Website of the company "Epicenter K"]. Available at: <https://epicentrk.ua/ua/info/b2b-portal/> (accessed January 10, 2026).

Дата надходження статті: 05.12.2025

Дата прийняття статті: 19.12.2025

Дата публікації статті: 29.12.2025