МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Н. М. Гуржій

ПАРТНЕРСТВО ТА ЛІДЕРСТВО В ТОРГІВЛІ

Методичні рекомендації до самостійної роботи
для здобувачів ступеня вищої освіти магістра
спеціальності D7 «Торгівля»
освітньо-професійної програми «Торгівля та комерційна логістика»

Затверджено
вченою радою ЗНУ
Протокол № від

Запоріжжя
2026

УДК 005.56:339.5(076.5)
Г951

Гуржій Н. М. Партнерство та лідерство в торгівлі : методичні рекомендації до самостійної роботи для здобувачів ступеня вищої освіти магістра спеціальності D7 «Торгівля» освітньо-професійної програми «Торгівля та комерційна логістика». Запоріжжя : Запорізький національний університет, 2026. 60 с.

У виданні подано зміст самостійної роботи відповідно до силабуса навчальної дисципліни «Пратнерство та лідерство в торгівлі».

Структура навчально-методичного видання включає тематику та методичні рекомендації до опрацювання програмного матеріалу згідно з пунктами плану, питання для самоконтролю, тести, практичні завдання. Тлумачення базових термінів і понять курсу подано у глосарії.

Видання сприятиме набуттю студентами вміння приймати управлінські рішення, прогнозувати ринкові ситуації та ефективно здійснювати підприємницьку діяльність.

Для здобувачів ступеня вищої освіти магістра, які навчаються за освітньо-професійною програмою «Торгівля та комерційна логістика».

Рецензент

С. В. Маркова, доктор економічних наук, професор кафедри бізнес адміністрування та менеджменту зовнішньоекономічної діяльності Запорізького національного університету

Відповідальний за випуск

Т. С. Павлюк, кандидат економічних наук, доцент, завідувач кафедри підприємництва, менеджменту організації та логістики Запорізького національного університету

ЗМІСТ

ВСТУП…… 4
ТЕМА 1. СУТНІСТЬ ТА ФОРМИ ДІЛОВОГО ПАРТНЕРСТВА……. 7
Питання для самоконтролю……. 9
Завдання…… 9
Тести…….. 10
ТЕМА 2. КАТЕГОРІЇ ДІЛОВИХ ПАРТНЕРІВ…… 13
Питання для самоконтролю……. 15
Завдання…… 16
Тести…….. 17
ТЕМА 3. ДОВГОТРИВАЛІ ВІДНОСИНИ З ДІЛОВИМИ ПАРТНЕРАМИ 19
Питання для самоконтролю……. 21
Завдання…… 22
Тести…….. 24
ТЕМА 4. ФАКТОРИ НАДІЙНОСТІ ДІЛОВИХ ВІДНОСИН…… 25
Питання для самоконтролю……. 27
Завдання…… 28
Тести…….. 30
ТЕМА 5. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ПАРТНЕРСТВА ТА ЛІДЕРСТВА В ТОРГОВЕЛЬНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ……... 33
Питання для самоконтролю……. 35
Завдання…… 36
Тести…….. 37
ТЕМА 6. ЛІДЕРСТВО В УПРАВЛІННІ ТОРГОВЕЛЬНИМИ КОМАНДАМИ ТА ОРГАНІЗАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ……... 39
Питання для самоконтролю……. 41
Завдання…… 42
Тести…….. 44
ТЕМА 7. СТРАТЕГІЧНЕ ПАРТНЕРСТВО В ЛАНЦЮГАХ ПОСТАЧАННЯ ТА ВЗАЄМОДІЯ З ПОСТАЧАЛЬНИКАМИ…….. 46
Питання для самоконтролю……. 48
Завдання…… 49
Тести…….. 50
ГЛОСАРІЙ…….. 53
РЕКОМЕНДОВА ЛІТЕРАТУРА…….. 56
ВИКОРИСТАНА ЛІТЕРАТУРА……... 57

ВСТУП

Трансформація глобального економічного простору та розгортання постіндустріального укладу змушують суб'єктів ринку модернізувати традиційні операційні моделі. Відповіддю на ці виклики стало формування та активна еволюція парадигм лідерства і партнерства. Вони є базисом для проєктування раціональної, адаптивної поведінки економічних мікросистем – від окремих індивідів до транснаціональних корпорацій та диверсифікованих бізнес-структур.

Сучасний досвід підтверджує, що ключовим драйвером формування стійких, довгострокових конкурентних переваг стає капіталізація реляційних активів – тобто розбудова надійних партнерських мереж. Масштабування інтеграційних моделей взаємодії відкриває широкі горизонти для стабілізації бізнесу в мінливому соціально-політичному й техніко-економічному контурі на всіх рівнях (від локальних ринків до глобальних ланцюгів створення вартості). Такі інституційні формати, як кластеризація, аутсорсинг, франчайзингові системи, стратегічні альянси та спільні підприємства, наразі є повсякденною практикою ринкового позиціонування лідерів індустрії. Водночас на мікрорівні (рівні індивідів) партнерська синергія трансформується в реальну ринкову перевагу через прикладне використання інструментів нетворкінгу та командної динаміки.

Стратегічна спроможність компанії утримувати домінантні позиції в торговельній сфері прямо корелює з її лідерським потенціалом. Критично важливою передумовою ринкового успіху є наявність виражених лідерських компетенцій у топ-менеджменту та бенефіціарів бізнесу. Тільки проактивні лідери, здатні мислити категоріями майбутнього, спроможні забезпечити вихід своїх організацій в авангард ринку.

Метою вивчення дисципліни є засвоєння здобувачами вищої освіти системних теоретико-методологічних знань щодо трансформації класичних моделей лідерства та стратегічного партнерства під впливом сучасного цифрового та омніканального середовища торгівлі; набуття здатності

диференціювати внутрішні й зовнішні форми партнерської взаємодії, розуміти архітектуру торговельних бізнес-екосистем і готовності до цифрового й колаборативного лідерства для ефективного управління інтересами всіх стейкхолдерів ритейл-ринку в умовах глобальних криз.

Досягнення поставленої мети передбачає вирішення таких *навчальних завдань:*

- формування системного уявлення про реляційну взаємодію як провідний феномен сучасного бізнес-середовища;
- вивчення методологічних основ та практичних кейсів розбудови партнерських зв'язків на міжособистісному й міжорганізаційному рівнях;
- опанування новітніх технологій, метрик та операційного інструментарію управління реляційним капіталом;
- ідентифікація ключових передумов, драйверів і джерел формування лідерства в умовах високої невизначеності;
- набуття практичних навичок діагностики, експлікації та безперервного розвитку персональних лідерських якостей;
- розуміння механізмів досягнення компанією статусу галузевого лідера та інструментів масштабування ринкового впливу;
- оцінка критичного внеску лідера в забезпечення життєздатності, резильєнтності та довгострокової комерційної ефективності підприємства.

Предметом вивчення дисципліни є закономірності, процеси та специфічні феномени розгортання систем лідерства та партнерства в архітектурі довготривалої, стратегічно значущої взаємодії між індивідами й організаційними структурами в реаліях постіндустріальної економіки.

Відповідно до освітньо-професійної програми заплановано *досягнення таких компетентностей* здобувачами вищої освіти за результатами вивчення дисципліни:

Здатність мотивувати людей та рухатися до спільної мети.

Визначеність і наполегливість щодо поставлених завдань і взятих обов’язків.

Здатність розробляти та реалізовувати стратегію розвитку підприємницьких і торговельних структур.

Здатність до ініціювання та реалізації інноваційних проектів в підприємницькій та торговельній діяльності..

Вивчення дисципліни «Партнерство та лідерство в торгівлі» передбачає набуття таких програмних результатів навчання, що визначені освітньо-професійною програмою:

Вміти адаптуватися та проявляти ініціативу і самостійність в ситуаціях, які виникають у професійній діяльності.

Вміти розробляти заходи матеріального і морального заохочення та застосовувати інші інструменти мотивування персоналу й партнерів для досягнення поставленої мети.

Вміти професійно, в повному обсязі й з творчою самореалізацією виконувати поставлені завдання у сфері підприємництва та торгівлі.

Визначати і розробляти оптимальні форми співпраці суб’єктів господарювання у сфері в торгівлі та логістиці з урахуванням особливостей здійснення бізнесу, впливу цифрових траснформацій на здійснення господарської діяльності

Згідно зі структурно-логічною схемою освітньо-професійної програми «Торгівля і комерційна логістика» другого (магістерського) рівня тематично курс «Парнерство та лідерство в торгівлі» пов'язаний з дисциплінами: «Підприємництво», «Менеджмент підприємницької діяльності»; «Електронна комерція», «Лідерство та стилі керівництва».

ТЕМА 1. СУТНІСТЬ ТА ФОРМИ ДІЛОВОГО ПАРТНЕРСТВА

Мета: засвоєння системних теоретичних знань та набуття компетенцій щодо об'єктивних причин, передумов, сутності, архітектури та фундаментальних принципів розбудови партнерських відносин у сучасному глобалізованому та цифровізованому комерційному середовищі.

Основні поняття: парнерство, зовнішнє та внутрішнє парнерство, принципи парнерських відносин, довгострокове парнерство.

План

1. Причини й умови розвитку партнерства в діловому світі.
2. Сутність ділового партнерства.
3. Формула партнерських відносин.
4. Принципи партнерських відносин.

Рекомендована література: 1, 4, 8, 11.

Методичні рекомендації

У ході опрацювання першого питання важливо з’ясувати ключові причини й умови розвитку партнерства в сучасному діловому світі, визначити основні драйвери переходу бізнес-суб'єктів від жорсткої транзакційної конкуренції до стратегічної кооперації, у числі яких глобалізація та ринкові бар'єри, стрімке зростання вартості досліджень та розробок, критичне скорочення життєвого циклу товарів та ресурсна комплементарність. Вивчаючи економічні передумови формування партнерстваів, необхідно акцентувати увагу на об'єктивних умовах успішного старту взаємодії, таких як збереження економічного суверенітету сторін, збіг стратегічних векторів, наявність конвертованої цінності та сумісність корпоративних культур. Особливо важливо проаналізувати сукупність ризиків і деструктивних наслідків, що виникають для бізнес-суб'єктів у разі невиконання цих базових умов.

Вивчаючи друге питання, необхідно ознайомитись із сутністю ділового

партнерства як особливого інституційного та економічного механізму в системі сучасного менеджменту й логістики. Важливо чітко розуміти концептуальні відмінності між довгостроковим партнерством та іншими формами ринкових відносин, включаючи класичні дискретні ринкові транзакції (угоди купівлі-продажу), процеси корпоративної інтеграції через злиття та поглинання, а також прояви безкорисливого альтруїзму чи благодійності. Предметом аналізу мають стати ключові системні ознаки ділового партнерства в операційній діяльності, до яких належать стратегічна спрямованість, ресурсний обмін і взаємозалежність, спільний ризик-менеджмент та еволюційність, а також прикладні інструменти їх забезпечення (стратегічні карти, KPI спільних проєктів, матриці розподілу ризиків).

Предметом вивчення третього питання має стати концептуальна та логіко-математична формула партнерських відносин, яка базується на парадигмі «Виграш-Виграш» та математичній нерівності синергетичного ефекту (1 + 1 > 2). Акцентувати увагу необхідно на джерелах виникнення позитивної синергії в торговельно-логістичних процесах, зокрема на операційній, маркетинговій та фінансовій синергіях. Глибокого аналізу потребує розширене рівняння стійкості ділового партнерства, яке пов'язує потенціал спільних ресурсів і рівень взаємної довіри із деструктивним впливом транзакційних витрат на контроль і бюрократію. Важливо усвідомити умови виникнення негативної синергії, що сигналізує про неефективність партнерствау та необхідність його ліквідації.

Під час вивчення четвертого питання потрібно чітко усвідомити фундаментальні принципи партнерських відносин, які є регуляторними інструментами мінімізації опортунізму та зниження транзакційних витрат у динамічному ринковому середовищі. Важливо детально розглянути класифікацію цих принципів за вектором дії, виділивши фундаментальні принципи (добровільність, стратегічна паритетність, взаємна вигода), захисно-інформаційні (відкритість, конфіденційність) та динамічні принципи (обов'язковість, адаптивність). Необхідно також з'ясувати, як інформаційна асиметрія породжує міжорганізаційні конфлікти і яким чином взаємодія всіх

семи принципів як єдиної екосистеми забезпечує трансформацію зовнішніх ризиків ринку у внутрішню стабільність і капіталізацію партнерського союзу.

Питання для самоконтролю

1. Які головні передумови та чинники у сучасному глобалізованому середовищі спонукають компанії відмовлятися від агресивної конкуренції на користь ділового партнерства?
2. Дайте розгорнуте визначення поняття «ділове партнерство».
3. Чим ділове парнерство відрізняється від операцій купівлі-продажу товарів або послуг?
4. Перелічіть та охарактеризуйте ключові системні ознаки ділового партнерства.
5. Поясніть, чому збереження економічного суверенітету є важливою умовою такої взаємодії.
6. Наведіть приклад, як кооперація допомагає виграти час на ринку.
7. Чому заздалегідь розроблений сценарій цивілізованого виходу з партнерства є ознакою високої ділової культури?
8. Як концепція ресурсної синергії допомагає мінімізувати фінансові та операційні ризики компаній при розробці високовартісних інноваційних продуктів?
9. У чому полягає різниця між поняттями «постачальник/клієнт» та «діловий партнер»?
10. Проаналізуйте відомі світові партнерстваи (наприклад, Apple та MasterCard у створенні Apple Pay або ко-брендинг Starbucks та Spotify). Які принципи партнерства забезпечили їхній успіх?

Завдання

1. Укажіть, про яку саме теорію партнерства йде мова (оберіть із трьох варіантів: *Теорія транзакційних витрат*, *Теорія промислових мереж*, *Соціальна теорія обміну*):

✓ «Ця теорія стверджує, що довгострокове партнерство допомагає компаніям економити гроші на постійних переговорах, укладанні договорів та контролі за недобросовісними контрагентами».

✓ «Згідно з цією теорією, компанії взаємодіють як елементи великої павутини. Якщо розірвати зв'язок в одному місці, це негативно вплине на інших партнерів у ланцюгу».

2. Два підприємства вирішили випустити спільний продукт (кобрендинг). Якщо компанія «А» діятиме самостійно, її чистий прибуток становитиме 10000$. Якщо компанія «Б» працюватиме сама – її прибуток буде 15000$.

Завдання:

1) Розрахуйте, яким має бути мінімальний спільний прибуток від їхньої кобрендингової кампанії, щоб взаємодія відповідала математичній формулі синергії.

2) Чи буде партнерство вигідним, якщо реальний спільний дохід становитиме лише 22000$? Поясніть чому.

3. Визначте, який саме принцип партнерських відносин було грубо порушено:

«Менеджер великої компанії під час неформальної зустрічі з колегами з іншої галузі розповів деталі унікальної технології виробництва та обсяги продажів свого ділового партнера (малого стартапу), хоча на старті проєкту обидві сторони підписували угоду про нерозголошення інформації».

Тести

1. Що є першочерговою передумовою для трансформації класичних ринкових відносин «покупець-постачальник» у стратегічне ділове партнерство?

А) наявність підписаного довгострокового договору поставки;

Б) прагнення однієї зі сторін мінімізувати власні операційні витрати за рахунок іншої;

В) ресурсна взаємодоповнюваність суб'єктів та наявність спільного стратегічного інтересу;

Г) повна юридична та фінансова інтеграція компаній через процедуру та поглинання.

2. Фірма «А» володіє унікальними інноваційними патентами , а фірма «Б» має потужну глобальну логістичну інфраструктуру. Яку головну причину розвитку партнерства ілюструє їхнє об'єднання?

А) зниження правового тиску з боку антимонопольних органів;

Б) штучне обмеження конкуренції на локальному ринку;

В) оптимізація виключно фонду оплати праці;

Г) ресурсна взаємодоповнюваність задля досягнення синергетичного ефекту.

3. Яка з наведених ознак є обов'язковою для класичного ділового партнерства?

А) втрата учасниками своєї юридичної та фінансової незалежності;

Б) збереження партнерами економічної суверенності за умови добровільного об'єднання частин ресурсів;

В) формування єдиного спільного статутного капіталу з ліквідацією первинних брендів;

Г) передача 100% управлінських функцій найманому топ-менеджменту третьої сторони.

4. До яких негативних наслідків у системі партнерських відносин призводить порушення принципу «відкритості»?

А) до зростання синергетичного ефекту через утримання комерційних таємниць;

Б) до виникнення інформаційної асиметрії, зростання недовіри та руйнації балансу інтересів;

В) до автоматичного зменшення податкового навантаження на спільну діяльність;

Г) до підвищення швидкості прийняття одноосібних стратегічних рішень.

5. Якщо в ході реалізації спільного проєкту ефект від взаємодії описується математичним виразом 1 + 1 = 1,5, це означає, що:

А) досягнуто максимального рівня синергії;

Б) партнерство є неефективним через відсутність позитивної синергії (наодинці компанії досягли б більшого);

В) стратегія «Win-Win» реалізована повною мірою;

Г) транзакційні витрати на контроль та узгодження дорівнюють нулю.

6. Дотримання якого принципу гарантує захист внутрішніх технологічних та управлінських процесів компанії під час глибокої інтеграції з партнером?

А) принципу добровільності;

Б) принципу рівноправності;

В) принципу конфіденційності та комерційної таємниці;

Г) принципу еволюційності.

7. Що означає принцип «рівноправності» у діловому партнерстві, якщо один із партнерів є транснаціональною корпорацією, а інший – локальним стартапом?

А) стартап повинен беззаперечно підпорядковуватися всім наказам корпорації;

Б) корпорація фінансує 100% витрат, не маючи права на отримання прибутку;

В) обидві сторони мають рівний статус у стратегічному діалозі та повагу до суверенітету бізнесу одна одної при прийнятті спільних рішень;

Г) обидві компанії зобов'язані мати ідентичний обсяг щорічного грошового виторгу.

8. Згідно з формулою стійкості партнерства, «транзакційні витрати» діють як:

А) драйвер зростання довіри між топ-менеджментом;

Б) нейтральний показник, що не впливає на загальну цінність партнерства;

В) негативний фактор (конфлікти, надмірний контроль, бюрократія), який зменшує підсумкову цінність партнерства;

Г) головне джерело формування синергетичного ефекту.

ТЕМА 2. КАТЕГОРІЇ ДІЛОВИХ ПАРТНЕРІВ

Мета: засвоїти знання та набути компетенцій щодо типізації, аналізу та інституційного проєктування відносин із різними категоріями ділових партнерів у сфері торгівлі та комерційної логістики.

Основні поняття: діловий партнер, вертикальні парнери, горизонтальні партнери, комплементарні парнери, ТНК, малий бізнес, локальні товаровиробники і стартапи, спеціалізовані логістичні провайдери.

План

1. Класифікація ділових партнерів. Порівняльні характеристики ділових партнерів, їх переваги та недоліки.
2. Юридичні аспекти ділового партнерства.
3. Фінансово-економічні аспекти ділового партнерства.

Рекомендована література: 2, 5, 7, 9.

Методичні рекомендації

У ході опрацювання першого питання важливо з’ясувати фундаментальні класифікаційні ознаки ділових партнерів у сучасній комерційній логістиці, ритейлі та дистрибуції, визначити їхні основні ознаки, у числі яких місце, яке займає партнер відносно руху матеріальних, інформаційних і фінансових потоків у структурі ринку, а також глибина проникнення партнерів у внутрішнє середовище один одного. Опрацьовуючи функціональну роль партнерів у ланцюгу створення цінності, необхідно детально розібрати сутність вертикальних (постачальники, торговельні посередники, логістичні оператори), горизонтальних (закупівельні союзи, маркетингові партнерстваи) та комплементарних партнерів (фінтех-сектор, ІТ-компанії). Окрему увагу слід приділити типізації контрагентів за стратегічною значущістю та рівнем інтеграції процесів, чітко розмежувавши транзакційних, пріоритетних і стратегічних партнерів, а також з'ясувати прикладне значення технологій CPFR,

ERP, WMS-інтеграції та специфічних інвестицій як якорів стабільності відносин.

Вивчаючи друге питання, необхідно ознайомитись із порівняльними характеристиками різних категорій ділових партнерів, які найчастіше взаємодіють із торговельними підприємствами, включаючи великі корпорації та транснаціональні компанії (ТНК), малий бізнес, локальних виробників і стартапів, а також спеціалізованих логістичних провайдерів (3PL, 4PL-операторів). Важливо розуміти відмінності між ними, їхні ключові переваги та синергетичні ефекти, а також специфічні недоліки й ризики, що дає змогу менеджменту проєктувати стійку систему міжорганізаційних зв’язків. У процесі аналізу слід сфокусуватися на балансі між фінансовою стабільністю й масштабністю великих гравців і гнучкістю, адаптивністю й унікальністю малого бізнесу, а також оцінити рівень залежності та бар'єри зміни партнера у сфері логістичного аутсорсингу.

Предметом вивчення третього питання має стати юридичне проєктування партнерства як базовий елемент жорсткого управління тривалою міжорганізаційною взаємодією. Акцентувати увагу необхідно на контрактній архітектурі та Угодах про рівень сервісу (SLA), що юридично закріплюють вимірювані метрики комплаєнсу, зокрема показник OTIF (вчасно і в повному обсязі), швидкість оборонної реакції на рекламації та гнучкість лімітів замовлень. Важливо виділити особливості захисту інтелектуальної власності через формальні угоди про нерозголошенння при спільній розробці товарів власної торгової марки, а також проаналізувати інструменти надання виключних прав на дистрибуцію та територіальних обмежень як гарантій безпеки інвестицій.

Під час вивчення четвертого питання потрібно чітко усвідомити фінансово-економічні аспекти ділового партнерства, спрямовані на трансформацію егоїстичних інтересів компаній у синергетичну модель. Необхідно визначити сутність управління транзакційними витратами та механізми їх мінімізації за рахунок підвищення рівня довіри й прозорості

інтегрованих систем. Особливо важливо вивчити сучасні динамічні моделі розподілу прибутку й ризиків, включаючи спільне покриття маржинальних втрат під час промо-акцій та алгоритми розподілу збитків у разі форс-мажорів. Окрему увагу слід приділити дослідженню специфічних інвестицій (спільне обладнання, програмні шлюзи, кастомізовані лінії) як природних економічних запобіжників проти опортуністичної поведінки контрагентів.

Питання для самоконтролю

1. У чому полягає принципова різниця між вертикальними та горизонтальними партнерами в торгівлі? Наведіть приклад ситуації, коли дві компанії-конкуренти на одному ринку можуть стати горизонтальними партнерами.

2. Які критерії визначають перехід контрагента з категорії «разового партнера» до категорії «стратегічного партнера»? Як при цьому змінюється глибина інформаційного обміну?

4. Порівняйте великі корпорації й малі локальні стартапи за показниками гнучкості та стабільності поставок. Яку роль кожна з цих категорій відіграє у формуванні асортименту торговельної мережі?

5. З якими специфічними ризиками стикається торговельне підприємство при передачі своєї логістичної інфраструктури на аутсорсинг до 3PL/4PL-провайдерів?

6. Охарактеризуйте поняття «асиметрія влади» у відносинах між великим ритейлером і малим виробником. Які деструктивні наслідки для партнерства вона може спричинити?

7. Що таке Угода про рівень сервісу і чому класичного договору поставки недостатньо для стратегічного партнерства?

8. Як саме фінансовий інструмент «специфічних інвестицій» за моделлю Е. Андерсона і В. Вейца слугує природним запобіжником проти недобросовісності партнера?

9. У чому полягає логіка фінансових моделей розподілу прибутку та ризиків порівняно з традиційним підходом «купив дешевше – продав дорожче»?

Завдання

1. Великий національний онлайн-ритейлер одягу та взуття ухвалив рішення передати 100% своєї складської логістики та адресну доставку на аутсорсинг відомому 3PL-провайдеру для оптимізації капітальних витрат. Сторони підписали стандартний договір поставки послуг. Проте під час сезону передноворічних розпродажів через збій у WMS-системі логіста та дефіцит його кур'єрів показник вчасності та повноти доставки товарів кінцевим клієнтам впав до 72\% (при нормі 96\%). Кол-центр ритейлера «розривається» від скарг, імідж бренду стрімко падає.

Завдання:

1) Яку ключову помилку допустив ритейлер на етапі *юридичного проєктування* цього комплементарного партнерства?

2) Сформулюйте архітектуру та конкретні вимірювані критерії Угоди про рівень сервісу, які необхідно терміново впровадити ритейлеру для захисту свого бізнесу та контролю дій 3PL-провайдера.

2. Мале фермерське підприємство «Еко-Сир» підписало контракт із національною мережею делікатес-маркетів. Для ритейлера це партнерство з локальним стартапом є способом диференціації (унікальна фішка – крафтові еко-сири). Проєкт виявився настільки успішним, що мережа запропонувала фермеру масштабувати поставки: збільшити обсяги в 5 разів та поставляти продукцію в усі регіональні філії. Проте у фермера немає обігових коштів на закупівлю додаткового обладнання та молока, а відтермінування платежу за контрактом становить 40 днів, що створює загрозу глибокого касового розриву.

Завдання:

1) Проаналізуйте недоліки та ризики малого бізнесу як партнера, що проявилися у цій ситуації.

2) Які фінансово-економічні інструменти взаємодії має запропонувати великий ритейлер, щоб зберегти цінні нішеві відносини та допомогти фермеру масштабувати бізнес без ризику банкрутства?

3. П'ять незалежних регіональних мереж парфумерії об'єдналися у горизонтальний закупівельний союз, щоб спільно замовляти товари у міжнародних брендів за найнижчими цінами. Проте через три місяці робота союзу заблокувалася: учасники приховують один від одного свої реальні залишки на складах і точні обсяги продажів, побоюючись, що колеги по союзу використають ці дані для конкурентної боротьби в суміжних регіонах. Через брак інформації союзу не вдається сформувати єдине консолідоване замовлення вчасно.

Завдання:

1) Які базові принципи партнерства та інформаційні аспекти було порушено всередині цього горизонтального об'єднання?

2) Запропонуйте поєднання інструментів, яке дозволить зняти психологічні бар'єри учасників і налагодити безпечну симетрію інформаційних потоків.

Тести

1. Якщо мережа супермаркетів та компанія-розробник софту інтегрують ШІ-систему для динамічного ціноутворення, така форма взаємодії є прикладом:

А) вертикального партнерства;

Б) горизонтального партнерства;

В) комплементарного партнерства;

Г) конкурентного партнерства.

2. Яка характеристика є головною ознакою «разових» партнерів у торгівлі?

А) максимальна симетрія інформаційного обміну в реальному часі;

Б) дискретний (разовий) характер угод, де ключовим критерієм є ціна тут і зараз;

В) спільне фінансування та закупівля довгострокових специфічних інвестицій;

Г) наявність жорстких інституційних угод про рівень сервісу та CPFR.

3. Що з наведеного є ключовою операційною перевагою співпраці торговельної мережі з ТНК?

А) високий ступінь індивідуальної гнучкості та швидка адаптація під потреби локального ринку;

Б) стандартизація бізнес-процесів, висока прогнозованість та сила бренду (KVI-ефект);

В) повна відсутність бюрократичних процедур під час узгодження промо-кампаній;

Г) можливість легко диктувати власні фінансові умови завдяки відсутності асиметрії влади.

4. Який системний ризик є найбільш характерним для залучення малого бізнесу або локальних стартапів як постачальників мережі?

А) бюрократична інертність та затягування процесів прийняття рішень;

Б) жорсткий тиск на ритейлера через надмірну ринкову владу виробника;

В) операційна та фінансова вразливість, ризик касових розривів і нестабільність обсягів;

Г) висока вартість виходу з партнерства через наявність масштабного автопарку.

5. Передача 100% складської та транспортної інфраструктури на аутсорсинг до 3PL-провайдера дозволяє торговому підприємству насамперед:

А) повністю ліквідувати операційні ризики зриву доставок кінцевому клієнту;

Б) оптимізувати капітальні витрати та не інвестувати кошти у власні склади;

В) радикально знизити витрати на перемикання у разі зміни партнера;

Г) збільшити внутрішній контроль над кожним етапом руху матеріального потоку.

6. Угода про рівень сервісу у партнерських відносинах призначена для:

А) загального декларування намірів компаній «бути чесними та лояльними»;

Б) юридичної фіксації чітких, вимірюваних операційних метрик якості та дисципліни поставок;

В) повного регулювання корпоративних податкових зобов'язань партнерів;

Г) ліквідації юридичної самостійності меншого за масштабом бізнес-суб'єкта.

7. Який фінансово-економічний ефект мають «специфічні інвестиції» за купівельною моделлю взаємодії?

А) вони повністю обнуляють транзакційні витрати на етапі укладання первинного контракту;

Б) вони штучно створюють високі витрати на перемикання, виступаючи «якорем» стабільності партнерства;

В) вони дозволяють компанії миттєво і без втрат вийти з партнерства в будь-який момент;

Г) вони використовуються виключно для розрахунку податку на додану вартість спільних товарів.

8. Поєднання таких інструментів, як контракти і штрафи та довіри і репутації дозволяє компаніям:

А) повністю відмовитися від ведення бухгалтерського обліку всередині фірми;

Б) максимізувати асиметрію влади на користь лише одного з учасників ринку;

В) радикально знизити транзакційні витрати на взаємний тотальний контроль;

Г) перетворити стратегічний партнерства на класичну спотову ринкову угоду.

ТЕМА 3. ДОВГОТРИВАЛІ ВІДНОСИНИ З ДІЛОВИМИ ПАРТНЕРАМИ

Мета: засвоїти систему знань та набути компетенцій щодо управління повним життєвим циклом міжорганізаційних відносин у торгівлі; ознайомитися з особливостями проєктування механізму переходу від разових угод до стратегічного партнерства, оцінки ефективності партнерства та моделювання сценаріїв цивілізованого виходу з бізнес-партнерства із мінімальними втратами.

Основні поняття: інтеграційні переговори, довіра, стратегічне сканування ринку, партнерський аудит, довготривалі взаємовідносини.

План

1. Налагодження взаємовідносин: від перемовин до співпраці.
2. Довготривалі взаємовідносини з партнерами по бізнесу.

3. Оцінка ефективності партнерства.
4. Стратегії припинення партнерства.

Рекомендована література: 3, 5, 6, 9.

Методичні рекомендації

У ході опрацювання першого питання важливо з’ясувати специфіку ініціації та налагодження взаємовідносин у сучасній торгівлі, що передбачає деструкцію традиційного транзакційного тиску на користь концепції інтеграційних переговорів. Необхідно детально розібрати стадійну модель розгортання зв'язків від першого контакту до системної інтеграції, яка включає стратегічне сканування ринку й партнерський аудит, контрактацію та формування «психологічного контракту» на основі реляційної довіри. Особливо важливо акцентувати увагу на природі опортунізму контрагентів за Олівером Вільямсоном, чітко розмежувавши передконтрактний та післяконтрактний опортунізм, а також вивчити еволюційні рівні довіри.

Вивчаючи друге питання, необхідно ознайомитись із теоретико-методологічними основами утримання та розвитку довготривалих взаємовідносин у фазі їхньої операційної зрілості, що базуються на теорії реляційних контрактів Іена Макнейла та концепції динамічних спроможностей. Необхїідно розглянути ключові реляційні норми – гнучкість, взаємність та солідарність. Предметом ретельного аналізу має стати процесна інтеграція за спільною моделлю CPFR та технологією VMI, які дозволяють відкрити POS-дані ритейлера в режимі реального часу, автоматизувати замовлення та нівелювати «ефект батога» в ланцюгу постачання. Також важливо зрозуміти роль людських, фізичних та локалізаційних специфічних інвестицій, які формують високі витрати на перемикання і слугують економічним якорем стабільності партнерства.

Предметом вивчення третього питання має стати комплексна оцінка ефективності партнерства, яка не може обмежуватися лише поточними

комерційними результатами, а повинна прагматично поєднувати два вектори метрик. У розрізі жорстких операційних показників аналізу підлягають логістична дисципліна, рівень доступності товарів на полицях, швидкість обертання запасів, рівень рекламацій та динаміка транзакційних витрат. У блоці якісних, реляційних показників ключове місце посідає Індекс партнерської задоволеності та рівень інформаційної прозорості. Додатково необхідно дослідити чинники деструкції та поступової деградації партнерства, а саме: стратегічний дрейф, зловживання асиметрією влади, ерозія довіри при зміні ключових осіб в інституційній пам'яті компаній.

Під час вивчення четвертого питання потрібно чітко усвідомити, що припинення партнерства є природним елементом життєвого циклу проєкту, який вимагає проєктування превентивної стратегії виходу. Необхідно детально вивчити порівняльні характеристики різних стратегій припинення відносин, включаючи непряме загасання, односторонній розрив і цивілізований узгоджений вихід. Особливу увагу слід приділити вивченню покрокової дорожньої карти розриву контрактів, яка охоплює деінтеграцію IT-систем та закриття шлюзів доступу, розподіл або зворотний викуп специфічних активів і прес-форм, фінансову деюридизацію, репутаційний менеджмент у медіаполі ринку, а також оперативні заходи для повного запобігання дефіциту товарів на полицях торговельної мережі.

Питання для самоперевірки

1. Що є основним маркером того, що довготривале партнерство втратило економічну доцільність і має бути ліквідоване?
2. Яку роль відіграє Індекс партнерської задоволеності у запобіганні прихованим конфліктам?
3. Які інструменти тиску найчастіше застосовує ритейлер-гігант щодо дрібного виробника?
4. Чому зміна топ-менеджменту («ерозія інституційної пам'яті») вважається одним із найвищих суб'єктивних ризиків у реляційному

менеджменті? Як компанія може захистити партнерство від «фактора нової особи»?

5. Чому односторонній швидкий розрив контракту в ритейлі часто обходиться компанії дорожче, ніж тривалі компромісні переговори?

6. Як під час розробки дорожньої карти виходу забезпечується правило безперервності асортименту? Якими операційними діями ритейлер мінімізує ризик виникнення «дір» на полиці під час заміни постачальника?

7. Як раптовий інфраструктурний форс-мажор (наприклад, блекаут або руйнування логістичного вузла) тестує партнерство на солідарність?

Завдання

1. Регіональний виробник соків «Галицький сад» 3 роки виготовляв соки преміум-сегмента для власної торгової марки національної мережі супермаркетів. Під цей контракт виробник взяв кредит і придбав специфічну італійську лінію з розливу в унікальну скляну тару вартістю 200 000$. Кредит виплачено лише на 30%. Раптово ритейлер оголошує про повне закриття цієї лінійки ВТМ через низьку маржинальність і пропонує виробнику перейти на розлив дешевого соку в пакети Тетра Пак, знизивши закупівельну ціну на 35%. На італійській лінії розливати пакети технічно неможливо.

Завдання:

1) Оцініть ступінь післяконтрактного опортунізму ритейлера.

2) Запропонуйте 3 варіанти дій для виробника для мінімізації ризику банкрутства через невиплачений кредит.

2. Дистриб'ютор побутової хімії «Чистий Дім» протягом 7 років мав статус стратегічного партнера мережі дрогері-магазинів. Усі кризові питання вирішувалися на рівні комерційних директорів за кавою (реляційні норми). В мережі змінюється команда закупівлі. Новий категорійний менеджер, прагнучи показати швидкі результати перед акціонерами, надсилає дистриб'ютору ультиматум: або збільшення ретро-бонусу на 7% і штраф за кожне запізнення машини на розподільний центр навіть на 15 хвилин, або повне виведення з

матриці протягом 14 днів.

Завдання:

1) Яка помилка була допущена дистриб'ютором у структуруванні інституційної пам'яті партнерства?

2) Розробіть покрокову стратегію переговорів із новим байєром, щоб захистити контракт, не втративши маржинальність.

3. Мережа супермаркетів трансформується у формат акцент на товари першої ціни, мінімум персоналу, палетна викладка. Головний постачальник кондитерських виробів, який забезпечував 25% обороту категорії, інвестує мільйони в екологічне пакування, крафтові рецептури та розвиток бренду premium-асортименту. Мережа вимагає прибрати крафт і дати «голу ціну» на базове печиво в прозорій плівці. Обидві компанії розуміють, що їхні стратегічні вектори кардинально розійшлися.

Завдання:

1) Складіть структуру угоди про цивілізований вихід для цієї пари партнерів.

2) Як розійтися без судовиих позовів, зберігши репутацію та мінімізувавши витрати на перемикання для обох сторін?

4. Під час тривалої повітряної тривоги та подальшого відключення світла на великому птахокомплексі вийшла з ладу система охолодження готової продукції. Продукція (курятина на суму $120,000$) почне псуватися через 8 годин. Мережа супермаркетів-партнерів має власний логістичний центр із потужними індустріальними генераторами за 30 км, але за договором ритейлер приймає товар лише з повним пакетом документів та строго у свої «часові вікна» (які будуть лише завтра). Юристи ритейлера радять менеджменту «не втручатися, щоб не брати на себе чужі ризики».

Завдання:

1) Проаналізуйте ситуацію з позиції концепції солідарності у парнерьких контрактах.

2) Яке рішення має прийняти топ-менеджмент ритейлера: підтримати пораду юристів чи оперативно втрутитися?

3) Які довгострокові репутаційні та фінансові наслідки матиме кожне з рішень?

Тести

1. Яка комбінація показників оцінює ефективність логістичного партнерства за методикою «вчасно та вповному обсязі?

А) точність замовлення за асортиментом + швидкість повернення тари;

Б) своєчасність доставки + повнота виконання замовлення;

В) оптимальність маршруту доставки + рівень утилізації вантажного простору;

Г) відсутність браку на складі постачальника + наявність сертифікатів якості.

2. Як називається ситуація, коли два підприємства-партнери з часом починають розвиватися у протилежних стратегічних напрямах (наприклад, один іде в преміалізацію, а інший – у жорсткий дискаунт)?

А) інституційна ерозія;

Б) стратегічний дрейф;

В) дистрибутивний тиск;

Г) контрактний тупик.

3. Що з переліченого є прикладом якісних показників при оцінці парнерства?

А) швидкість обертання товарних запасів за квартал;

Б) індекс партнерської задоволеності за результатами анкетування байєрів;

В) відсоток бракованого товару в партії постачальника;

Г) сума виплачених ритейлеру ретро-бонусів.

4. Постачальник придбав унікальний термоформажний автомат під дизайн приватної марки конкретної мережі ритейлу. Як у теорії О. Вільямсона називаються такі капіталовкладення?

А) диверсифіковані активи;

Б) ринкові спекулятивні інвестиції;

В) специфічні інвестиції;

Г) безповоротні односторонні витрати.

5. Великий ритейлер в односторонньому порядку збільшує відтермінування платежу для постачальника з 14 до 45 днів, користуючись своєю ринковою вагою. Яке явище тут продемонстровано?

А) збалансований виграшний контракт;

Б) асиметрія влади та дистрибутивний тиск;

В) інтеграційне вирішення конфлікту;

Г) солідарність у межах логістичного ланцюга.

6. Компанія вирішує приховано і поступово скорочувати обсяги закупівель у контрагента, офіційно не заявляючи про розрив відносин та затягуючи комунікацію. Яку стратегію виходу вона використовує?

А) односторонній розрив;

Б) узгоджений вихід;

В) деескалація / загасання;

Г) юридичний дефолт.

7. Що є першочерговим завданням ритейлера на операційному рівні в процесі виходу з відносин?

А) негайне подання позову до суду на відшкодування збитків;

Б) забезпечення безперервності асортименту на полицях для кінцевого споживача;

В) проведення ребрендингу всієї торговельної мережі;

Г) звільнення категорійного менеджера, який підписував первинний договір.

ТЕМА 4. ФАКТОРИ НАДІЙНОСТІ ДІЛОВИХ ВІДНОСИН

Мета: набути уявлення про архітектуру надійності в ланцюгах постачання; навчитися оцінювати приховані ризики контрагентів через жорсткі та м'які метрики; ознайомитися з інструментарієм для проєктування систем операційного контролю партнерства.

Основні поняття: аудит, капітал, ліквідність, репутація, імідж, стратегічний актив, логічтисна дисциаліна, «ефект батога».

План

1. Фінансова надійність ділового партнера.
2. Репутація та імідж як стратегічні активи.
3. Інструменти перевентивної перевірки контрагентів.
4. Операційний інструментарій управління надійністю партнерства.

Рекомендована література: 3, 6, 9, 12.

Методичні рекомендації

У ході опрацювання першого питання важливо з'ясувати специфіку зміни парадигми надійності в сучасному турбулентному B2B-середовищі, де вона розглядається як динамічна спроможність підтримувати стабільність операційних процесів і реляційних норм в умовах високої невизначеності, вимагаючи безперервного й алгоритмізованого аудиту замість разових щорічних перевірок. Особливу увагу слід приділити аналізу фінансової надійності партнера поза межами стандартного балансу, вивчивши структуру та вартість капіталу, ризики надмірної боргової залежності та доступ до капіталу в кризові періоди. Предметом ретельного дослідження має стати логіко-математичний розрахунок операційного циклу й пастки ліквідності.

Окрім того, необхідно проаналізувати проблему асиметрії, коли максимізація показника DPO великими ритейлерами призводить до вимивання оборотного капіталу й касових розривів у постачальників, а також оцінити інвестиційну спроможність контрагентів у специфічні активи.

Вивчаючи друге питання, необхідно ознайомитись із репутацією та іміджем як стратегічними активами й реляційним капіталом фірми, що є фундаментальними Soft-факторами взаємодії. Важливо проаналізувати механізм економічної конвертації бездоганної репутації у фінансові результати через тотальне зниження транзакційних витрат і трансформацію бюрократичного контролю у психологічний контракт. Важливо навчитися чітко розмежувати поняття «імідж» та «репутація» (реальний тривалий досвід виконання

зобов'язань у кризах без проявів післяконтрактного опортунізму). Окрему увагу слід приділити оцінці ризиків «токсичності» та репутаційного перенесення, коли екологічні, правові чи санкційні скандали логістичного підрядника безпосередньо руйнують капіталізацію брендів ритейлера.

Предметом вивчення третього питання мають стати комплексні інструменти превентивної перевірки контрагентів на етапі входу до стратегічного партнерства. Необхідно покроково розібрати три ключові етапи аудиту:

- юридичний та податковий комплаєнс із використанням автоматизованих систем експрес-аналізу на предмет судових спорів і зв'язків із санкційними списками;
- технічний аудит із виїздом профільних фахівців безпосередньо на заводи та склади партнера для оцінки потужностей і впровадження систем HACCP або ISO;
- фінансовий андеррайтинг на основі офіційної звітності, банківських рекомендацій та даних кредитних бюро.

Під час вивчення четвертого питання потрібно розглянути прикладний операційний інструментарій безперервного управління надійністю суб'єктів у процесі тривалої співпраці. Головним об'єктом вивчення має стати математична матриця оцінки логістичної дисципліни OTIF, що розраховується за жорстким бінарним принципом як добуток відповідних відсоткових складових: вчасно і в повномк обсязі. Також необхідно детально дослідити сучасні системи контролю наявності товарів безпосередньо на полицях за допомогою штучного інтелекту й комп'ютерного зору. Завершальним етапом вивчення має стати інтеграція операційних процесів за моделю CPFR через об'єднання IT-систем партнерів за допомогою EDI- та API-шлюзів, що дозволяє нівелювати «ефект батога» та створити стійку, унікальну конкурентну перевагу на ринку.

Питання для самоконтролю

1. Як трансформувалася парадигма надійності ділового партнера у 2026 році порівняно з традиційним підходом?

2. Чому статичної оцінки контрагента під час щорічного тендеру більше не достатньо для стабільності ланцюга постачання?

3. У чому полягають приховані ризики надмірного фінансового левериджу постачальника або ритейлера?

4. Яким чином структура й вартість капіталу партнера впливають на його життєздатність у періоди криз?

5. Яка небезпечна фінансова асиметрія виникає, коли великий ритейлер максимізує показник DPO за рахунок критичного зростання DSO свого постачальника?

6. Чому інвестиційна спроможність контрагента у специфічні активи розглядається як важливий чинник фінансової надійності в стратегічному партнерстві?

5. Ґрунтуючись на неоінституційній теорії О. Вільямсона, обґрунтуйте, як саме бездоганна ринкова репутація партнера дозволяє компанії мінімізувати транзакційні витрати.

6. Які конкретні дії компанії в умовах ринкових криз чи дефіциту формують її реальний репутаційний капітал?

7. За допомогою яких прикладів можна проілюструвати ризики «токсичності» підрядників для кінцевого бренду компанії?

8. Які завдання вирішуються під час юридично-податкового комплаєнсу, операційного аудиту та фінансового андеррайтингу?

9. Який логістичний показник є головним інструментом оцінки надійності поставок і за яким принципом він розраховується?

10. Як об'єднання IT-систем партнерів через EDI та API допомагає нівелювати деструктивний «ефект батога» у торгівлі?

Завдання

1.Аутсорсингова клінінгова компанія, яка обслуговує преміальну мережу супермаркетів, потрапила у медійний скандал: журналісти з'ясували, що підрядник офіційно не оформлював працівників, виплачував зарплату «в

конвертах» та порушував базові екологічні норми утилізації хімікатів. Активісти у соцмережах закликають до бойкоту самої мережі супермаркетів. Директор супермаркету заявляє: «Ми тут ні до чого, у нас із податками та екологією все чесно і прозоро, це проблеми підрядника».

Завдання:

1) Проаналізуйте позицію директора з погляду сучасного репутаційного капіталу в B2B.

2) Які ризики «токсичності» ланцюга постачання реалізувалися в цій ситуації?

2. Постачальник пакувальних матеріалів активно публікує звіти зі сталого розвитку, виступає на бізнес-форумах та позиціонує себе як найбажанішого партнера на ринку (створює привабливий імідж). Проте під час раптового дефіциту сировини на ринку цей же постачальник в односторонньому порядку підняв ціни на вже законтрактовану продукцію для постійних клієнтів і перенаправив обсяги тим, хто запропонував вищу спотову ціну.

Завдання:

1) Розмежуйте поняття «іміжд» та «репутація» у цьому кейсі.

2) Які довгострокові наслідки для транзакційних витрат постачальника матиме така поведінка в майбутньому?

3. Торговельна компанія укладає договір із новим імпортером побутової техніки. Через високий рівень недовіри та відсутність ринкової історії у контрагента юридичний департамент ритейлера вже три місяці погоджує текст договору, прописуючи жорсткі фінансові санкції за кожне можливе відхилення, вимагаючи купу довідок і проводячи тотальне розслідування. Процес запуску продажів заморожений.

Завдання:

1) Оцініть цю ситуацію через призму теорії транзакційних витрат О. Вільямсона.

2) Які саме види витрат зараз стрімко зростають для компанії через брак репутаційного капіталу нового партнера?

4. Мережа ресторанів планує запустити ексклюзивну лінійку готових страв під власною торговою маркою на базі потужностей стороннього м'ясокомбінату. М'ясокомбінат надав чудові копії фінансової звітності та податкових декларацій. Проте директор із логістики мережі ресторанів наполягає на відтермінуванні підписання контракту до моменту особистого візиту інженерів на виробництво контрагента.

Завдання:

1) Який інструмент перевірки надійності відстоює директор із логістики?

2) Чому аналізу стандартного фінансового балансу та податкового комплаєнсу недостатньо для старту проєктів типу *власних торгових марок*?

5. Виробник соків помітив, що замовлення від торгової мережі мають хаотичний характер: один тиждень мережа замовляє 10 фур продукції, наступний – 0, через що завод то працює у три зміни, то простоює, зазнаючи збитків. Водночас аналітика касових чеків показує, що кінцеві споживачі купують сік у магазинах зі стабільною динамікою – приблизно 3 фури на тиждень.

Завдання:

1) Як називається цей деструктивний ефект у логістиці торгівлі?

2) Який інтеграційний інструмент (на базі EDI та API) мають упровадити лідери обох компаній, щоб повністю синхронізувати попит і постачання у реальному часі?

Тести

1. Що входить до поняття «надійність ділового партнера» в умовах сучасного турбулентного B2B-середовища згідно зі зміною парадигми?

А) здатність компанії стабільно і вчасно здійснювати оплату за стандартним балансом;

Б) динамічна спроможність партнера підтримувати стабільність операційних процесів і реляційних норм в умовах високої невизначеності;

В) статична характеристика компанії, яка оцінюється виключно раз на рік під час проведення тендеру;

Г) наявність у контрагента виключно позитивного іміджу в мас-медіа та PR-звітах.

2. Який показник використовується для оцінки операційного циклу та пастки ліквідності у торговельному партнерстві?

А) коефіцієнт автономії;

Б) матриця логістичної дисципліни;

В) цикл конверсії готівки;

Г) рівень наявності товарів на полиці.

3. До яких наслідків для ланцюга постачання призводить ситуація, коли великий ритейлер штучно максимізує свій термін відтермінування платежу понад 60-90 днів щодо дрібного виробника?

А) у виробника суттєво зростає інвестиційна спроможність у специфічні активи;

Б) у виробника вимивається оборотний капітал, що загрожує касовими розривами та зупинкою виробництва;

В) автоматично оптимізуються сукупні витрати володіння;

Г) повністю нівелюється ризик виникнення «ефекту батога».

4. Який інституційний інструмент, за теорією О. Вільямсона, дозволяє кардинально знизити транзакційні витрати як до підписання контракту, так і під час його виконання?

А) жорсткий щоденний податковий комплаєнс;

Б) бездоганна ринкова репутація партнера та високий рівень довіри;

В) упровадження бінарного принципу розрахунку логістичних KPI;

Г) максимізація показника DSO.

5. У чому полягає різниця між B2B-іміджем та B2B-репутацією компанії?

А) імідж – це реальний досвід взаємодії у кризах, а репутація – це маска компанії в PR-звітах;

Б) імідж є жорстким фактором, а репутація – м'яким фактором оцінки;

В) імідж – це те, що компанія транслює через PR та медіа, а репутація – стійка оцінка реальних дій компанії її стейкхолдерами протягом тривалого часу;

Г) між цими поняттями немає різниці, вони є синонімами в комерційній логістиці.

6. Як називається явище, при якому репутаційна криза одного з партнерів (наприклад, логістичного підрядника через порушення екологічних чи трудових норм) миттєво руйнує бренд та викликає бойкот іншого партнера (ритейлера)?

А) ефект батога;

Б) пастка ліквідності;

В) ефект репутаційного перенесення;

Г) післяконтрактний опортунізм.

7. Виїзд інженерів та логістів безпосередньо на заводи чи склади партнера для оцінки реальних потужностей, стану обладнання та впровадження систем HACCP або ISO – це:

А) фінансовий андеррайтинг;

Б) юридичний та податковий комплаєнс;

В) операційний аудит;

Г) спільне прогнозування попиту.

9. Що означає «бінарний принцип» роботи формули OTIF в операційному менеджменті торгівлі?

А) поставка оцінюється за шкалою від 1 до 10 залежно від тривалості запізнення;

Б) будь-яке мінімальне відхилення від часового вікна або обсягу (навіть на 1 коробку) прирівнює показник надійності всієї поставки до 0;

В) оцінка надійності вираховується як середнє арифметичне між дефіцитом на складі та на полиці;

Г) показник OTIF розраховується окремо для офісу та окремо для роздрібної точки.

10. Яка інтеграційна модель забезпечує найвищий рівень управління надійністю, дозволяючи виробнику в реальному часі бачити залишки товарів на полицях ритейлера та автоматично генерувати замовлення?

А) модель фінансового андеррайтингу;

Б) система експрес-аналізу YouControl;

В) матриця логістичного факторингу;

Г) модель спільного планування, прогнозування та поповнення запасів.

ТЕМА 5. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ПАРТНЕРСТВА ТА ЛІДЕРСТВА В ТОРГОВЕЛЬНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ

Мета: ознайомитися з процесами трансформації класичних концепцій лідерства та стратегічного партнерства під впливом сучасного динамічного середовища торгівлі; набути компетенцій щодо управління торговельною мережею як багатовекторною бізнес-екосистемою.

Основні поняття: лідерство, трансформаційне лідерство, лідерський потенціал, емоційний інтелект, цифрове лідерство, омніканальність, B2B, B2G та B2C.

План

1. Концептуалізація лідерства в торгівлі.
2. Сутність та архітектура партнерства в торгівлі.
3. Торговельна мережа як екосистема партнерських відносин.

Рекомендована література: 4, 8, 10, 11.

Методичні рекомендації

У ході опрацювання першого питання важливо з’ясувати історичні передумови та чинники еволюції моделей лідерства в ритейлі, визначивши вектори переходу від жорстких вертикальних ієрархій та авторитарного

управління до гнучких сучасних парадигм. Необхідно детально проаналізувати сутність трансформаційного лідерства, спрямованого на натхнення команди спільним баченням, та лідерства як служіння, яке докорінно перевертає традиційну піраміду менеджменту задля забезпечення ресурсами й психологічним комфортом працівників фронт-лінії. Предметом аналізу має стати специфіка лідерського потенціалу в торговельній сфері, де особливе місце посідають висока швидкість прийняття рішень, глибока клієнтоорієнтованість, стресостійкість та емоційний інтелект керівника як інструмент запобігання професійному вигоранню персоналу в умовах високої інтенсивності людських контактів.

Вивчаючи друге питання, необхідно ознайомитись із концепцією цифрового лідерства, зумовленою стрімкою автоматизацією процесів і масштабуванням технологій AI і BigData у ритейлі. Особливу увагу слід приділити методам подолання природного опору змінам з боку персоналу під час упровадження кас самообслуговування або автоматизованих систем управління складами, а також специфіці Data-driven менеджменту, який замінює управлінську інтуїцію глибоким аналізом великих даних про поведінку покупців. Студентам потрібно усвідомити роль штучного інтелекту як цифрового партнера у процесах динамічного ціноутворення та персоналізації промо-пропозицій, що вимагає від сучасного топ-менеджера побудови ефективних «гібридних» команд і чіткого дотримання алгоритмічного комплаєнсу.

Предметом вивчення третього питання має стати сутність та архітектура партнерства в торгівлі, що передбачає детальну класифікацію взаємозв'язків на внутрішні та зовнішні. У розрізі внутрішнього партнерства необхідно проаналізувати інтеграційний формат «закупівлі – маркетинг – логістика» та роль спільних KPI у запобіганні виникненню логістичного дефіциту. Досліджуючи зовнішній контур партнерства, слід диференціювати вектори B2B, B2G та B2C, а також детально вивчити прикладні форми стратегічних партнерстваів у ритейлі: кобрендинг, спільні програми лояльності

на основі об'єднання баз даних, та інтеграцію маркетплейсів із логістичними операторами для розбудови безшовного клієнтського досвіду в системі омніканальності. Окремому аналізу підлягають етичні та правові засади взаємодії, зокрема впровадження Кодексу поведінки постачальника ($Supplier\ Code\ of\ Conduct$), інструменти $B2B$-комплаєнсу та забезпечення прозорості контрактів задля нівелювання ризиків деструктивного опортунізму.

Під час вивчення четвертого питання потрібно чітко усвідомити сутність сучасної торговельної мережі як складної бізнес-екосистеми, де ринкова конкуренція остаточно змістилася з рівня окремих брендів на рівень інтегрованих ланцюгів постачання. Спираючись на світовий досвід і вітчизняний комерційний ландшафт (синергетичні моделі Fozzy Group, колаборації Нової Пошти та маркетплейсу Rozetka), магістранти мають дослідити процеси еволюції та стирання меж між торгівлею, логістикою та фінансовими сервісами всередині єдиної цифрової платформи. Ключовий акцент слід зробити на ролі колаборативного лідерства та управлінні стейкхолдерами, спрямованому на збалансування суперечливих інтересів акціонерів, дрібних постачальників, лінійного персоналу та кінцевих споживачів, що гарантує справедливий розподіл реляційної ренти й загальну життєздатність екосистеми в умовах глобальних ринкових криз.

Питання для самоконтролю

1. У чому полягає принципова відмінність між традиційною авторитарною моделлю управління в ритейлі та концепцією трансформаційного лідерства? Які чинники зумовили цей перехід?

2. Які чотири специфічні лідерські компетенції визначають потенціал керівника в ритейлі та як саме емоційний інтелект допомагає протидіяти вигоранню лінійного персоналу?

3. Що охоплює поняття «цифрове лідерство» в умовах сучасного ритейлу? З якими викликами стикається лідер під час інтеграції AI та автоматизованих систем управління запасами ?

4. Обґрунтуйте необхідність крос-функціонального внутрішнього партнерства у форматі «закупівлі – маркетинг – логістика». До яких наслідків для торгової мережі призводить відсутність координації між цими підрозділами?

5. Розкрийте архітектуру зовнішнього партнерства торговельної компанії. Чим відрізняються цільові орієнтири у взаємодії на рівнях B2B, B2G та B2C?

6. Які переваги отримують учасники ринку від формування спільних програм лояльності? Який реляційний ресурс об'єднується в таких альянсах?

7. Поясніть, як партнерство маркетплейсів із логістичними операторами забезпечує реалізацію стратегії омніканальності та побудову «безшовного» клієнтського досвіду?

8. У чому полягає роль B2B-комплаєнсу та Кодексу поведінки постачальника? Яким чином прозорість контрактів мінімізує деструктивний опортунізм у каналі розподілу?

9. Дайте визначення бізнес-екосистеми в ритейлі на прикладі світового або українського досвіду. Чому лідеру екосистеми важливо забезпечувати справедливий розподіл реляційної ренти між стейкхолдерами?

Завдання

1. Мережа еко-супермаркетів хоче залучити молоду міську аудиторію (віком 18-25 років), яка майже не готує вдома, але активно купує готову їжу.

Завдання:

1) Запропонуйте бренд-партнера (з іншої сфери: бренд одягу, мережа фітнес-клубів, відомий блогер або геймінгова платформа) для створення спільного лімітованого продукту.

2) Опишіть суть цієї B2B-колаборації та вигоду для обох сторін (у формі 3 тез).

2. Маркетинг ритейлера запустив рекламу в TikTok, яка раптово стала вірусною. Попит на конкретний тонік для обличчя зріс у 5 разів. Магазини надіслали панічні замовлення на склад, склад – дистриб'ютору, а той – заводу. Коли завод виготовив гігантську партію, тренд у TikTok уже минув, і мережа

затоварилася неліквідним залишками.

Завдання:

1) Як називається цей системний ефект деформації інформації в ланцюзі постачання?

2) Який цифровий інструмент обміну даними між партнерами (ритейлер – постачальник) мав застосувати лідер компанії для уникнення цього колапсу?

3. Мережа кав'ярень підписала контракт на закупівлю дешевих паперових стаканчиків. Через місяць з'ясувалося, що постачальник купує картон у підприємства, яке здійснює незаконну вирубку заповідних лісів.

Завдання:

1) Який внутрішній документ ритейлера порушив цей постачальник?

2) Напишіть коротку тезу (до 30 слів) для офіційного релізу компанії в Instagram у відповідь на звинувачення еко-активістів, використовуючи принципи репутаційного комплаєнсу.

Тести

1. Яка модель лідерства базується на концепції «перевернутої піраміди» управління, де першочерговим завданням керівника є забезпечення психологічного комфорту, ресурсної та менторської підтримки лінійного персоналу?

А) авторитарне лідерство;

Б) лідерство як служіння;

В) директивне лідерство;

Г) транзакційне лідерство.

2. Керівник регіонального розвитку ритейл-мережі миттєво переспрямував логістичні потоки в обхід заблокованої траси та оперативно узгодив із комерційним відділом тимчасову зміну цін на дефіцитний товар. Яку ключову лідерську компетенцію продемонстровано?

А) емоційний інтелект;

Б) високу швидкість прийняття рішень та гнучкість;

В) авторитарний контроль;

Г) корпоративний комплаєнс.

3. *Що є головним завданням «цифрового лідера» при впровадженні інновацій (наприклад, штучного інтелекту для ціноутворення) в торговельній компанії?*

А) особисте написання програмного коду для ERP-системи;

Б) повне усунення людського фактора з усіх бізнес-процесів;

В) подолання опору змінам у команди та інтеграція технологій у бізнес-модель;

Г) зниження витрат на кібербезпеку компанії.

4. Під час проведення масштабної промо-кампанії товар швидко розкупили, і на полицях виник дефіцит, оскільки логістичний відділ не був вчасно попереджений про обсяги акції. Відсутність якого виду партнерства стала причиною цієї проблеми?

А) зовнішнього B2G-партнерства;

Б) зовнішнього B2C-партнерства;

В) внутрішнього крос-функціонального партнерства («закупівлі – маркетинг – логістика»);

Г) стратегічного кобрендингу.

5. Який документ регламентує дотримання постачальниками етичних норм, трудових прав, екологічних стандартів та протидії корупції в межах B2B-партнерства з ритейлером?

А) договір купівлі-продажу;

Б) кодекс поведінки постачальника;

В) посадова інструкція касира;

Г) Закон України «Про захист прав споживачів».

6. Що є головною відмінністю сучасної «бізнес-екосистеми ритейлера» від класичної торговельної мережі?

А) наявність виключно офлайн-магазинів без сайту;

Б) лінійна структура зв'язків «виробник -магазин»;

В) мережева взаємодія багатьох різногалузевих компаній навколо єдиної платформи;

Г) повна відмова від використання Big Data.

7. Яку назву має модель лідерства, за якої керівник не просто контролює операційну діяльність, а транслює надихаючу візію, змінює організаційну культуру та стимулює інновації в команді?

А) трансформаційне лідерство;

Б) авторитарне лідерство;

В) бюрократичне лідерство;

Г) пасивне лідерство.

ТЕМА 6. ЛІДЕРСТВО В УПРАВЛІННІ ТОРГОВЕЛЬНИМИ КОМАНДАМИ ТА ОРГАНІЗАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ

Мета: набути компетенцій щодо створення стійких торговельних команд, побудови диференційованої мотивації працівників різних ієрархічних рівнів та інструментів лідерського супроводу організаційних змін, реформатування й автоматизації в ритейл-індустрії.

Основні поняття: команда, драйвер, упраління змінами, ситуаційне лідерство, мотивація персоналу.

План

1. Формування та динаміка торговельної команди.
2. Лідерські стилі в ритейлі.
3. Мотиваційні драйвери в ритейлі.
4. Управління змінами в торгівлі.

Рекомендована література: 2, 3, 6, 7.

Методичні рекомендації

У ході опрацювання першого питання важливо з’ясувати специфіку функціонування команд у сферах торгівлі та комерційної логістики, які

перманентно стикаються з трьома ключовими викликами: географічно розгалуженою структурою мереж, хронічно високою плинністю лінійного персоналу та ментальним розривом у форматі «Офіс – Роздрібні точки». Магістрантам необхідно детально проаналізувати динаміку розвитку торговельної команди за моделлю Брюса Такмена, адаптувавши її фази до ритейл-сектору: формування, штурм, нормування та виконання, чітко визначивши зміну лідерських ролей на кожному етапі. Критерії ефективності торговельної команди слід розглядати комплексно, збалансувавши фінансово-комерційні KPI$ (виторг на 1м^2, середній чек, кількість позицій у чеку), сервісно-логістичні показники (швидкість збирання замовлень) та індикатори організаційного здоров'я (коефіцієнт плинності кадрів).

Вивчаючи друге питання, необхідно ознайомитись із методологією ситуаційного лідерства Херсі-Бланшара та механізмами її прикладного використання в роздрібній торгівлі. Студенти мають навчитися диференціювати стилі управління залежно від рівня професійної зрілості та готовності співробітників, проходячи шлях від директивного стилю для стажерів рівня R1, наставницького з поясненням логіки для вигорілого досвідченого персоналу рівня R3, до повністю делегуючого для автономних старших зміни рівня R4. Окрему увагу слід приділити феномену «емоційної праці» першої лінії та сучасним лідерським інструментам профілактики й управління професійним вигоранням, у числі яких ергономічна ротація кадрів (обмеження перебування на касі до 4-6 год поспіль) та дестигматизація операційного стресу на ранкових мітингах.

Предметом вивчення третього питання має стати побудова архітектури диференційованої мотивації комерційного персоналу з урахуванням специфіки ієрархічних грейдів компанії. Магістри мають детально розібрати баланс матеріальних та нематеріальних драйверів для трьох рівнів:

- лінійного персоналу (прогресивний % за план, гейміфікація та конкурси між змінами);

- менеджменту середньої ланки (квартальні бонуси за маржинальний прибуток категорії, прозорі кар'єрні сходинки);
- топ-менеджменту (річні бонуси за EBITDA компанії, опціони, програми LTIP, ступінь стратегічного впливу).

Під час вивчення четвертого питання потрібно чітко усвідомити роль лідера як агента змін в умовах перманентної цифровізації торговельних процесів. Об'єктом ретельного дослідження має стати адаптація міжнародної методології ADKAR до ритейл-сектору на прикладі автоматизації кас самообслуговування або впровадження мобільних терміналів збору даних. Необхідно покроково опрацювати всі елементи моделі: усвідомлення через подолання інформаційного вакууму, формування бажання шляхом зняття страху скорочень і трансформації ролі касира в сервісного асистента, накопичення знань через крос-функціональні інтерактивні симуляції, розвиток вмінь за допомогою інституту «суперкористувачів», та закріплення нової моделі через прив'язку швидкості процесів до системи винагород.

Питання для самоконтролю

1. Обґрунтуйте, чому розрив «Офіс – Роздріб» у великих торговельних мережах має системний характер. Які конкретні інструменти колаборативного лідерства ви б застосували для його мінімізації?
2. Як хронічно висока плинність лінійного персоналу (на рівні 50-70%) фінансово та операційно впливає на комерційну логістику та якість сервісу торговельного об'єкта?
3. Опишіть поведінку лінійного персоналу супермаркету на стадії «Штурму». Чому адміністративне придушення конфліктів на цьому етапі є помилкою лідера?
4. Яким чином високий рівень психологічного здоров'я команди конвертується у покращення комерційних KPI магазину?

5. Уявіть, що ви призначені директором проблемного гіпермаркету. Сформулюйте, як відрізнятиметься ваш лідерський підхід при взаємодії зі стажером-комплектувальником та досвідченим керівником м'ясного цеху.

6. Чому інструменти мотивації, які ідеально працюють для лінійних продавців (наприклад, гейміфікація та статус «кращий працівник місяця»), є неефективними для категорійних менеджерів та топ-менеджменту компанії?

7. З якими основними формами психологічного та операційного опору стикається керівник при впровадженні кас самообслуговування? Як лідер може нівелювати страх скорочення у підлеглих?

8. За якими випереджаючими та запізнюючими індикаторами Рада директорів торговельної мережі має оцінювати ефективність топ-менеджера як лідера організаційного розвитку?

Завдання

1.Аналітики з центрального офісу ритейлера одягу розробили нову, математично вивірену планограму викладки товарів, яка має підвищити комплексність чека. Однак через тиждень після запуску регіональний директор виявив, що у 80% магазинів персонал залу проігнорував нову схему та розвісив одяг за старим принципом (за кольорами, а не за готовими капсулами/образами). Персонал скаржиться: «В офісі не розуміють, що у нас фізично немає стільки вішаків і місця, скільки вони намалювали в програмі».

Завдання:

1) Сформулюйте причину проблеми з погляду лідерства в ланцюгу взаємодії.

2) Запропонуйте два кроки (один тактичний і один системний), щоб вирішити цей конфлікт інтересів.

2. Ви – директор розподільчого центру (складу) продуктового інтернет-гіпермаркету. У вас працює команда з 40 пікерів (збирачів замовлень). Робота монотонна, важка, плинність кадрів серед новачків у перші три місяці становить 60%. Бюджет на підвищення фіксованої ставки заробітної плати обмежений корпоративними лімітами.

Завдання:

1) Розробіть концепцію гейміфікації для збирачів, яка б базувалася на змаганні між змінами або особистих досягненнях.

2) Пропишіть: назву конкурсу, ключову метрику (KPI), ігровий статус та прозору нематеріальну (або дрібну матеріальну) винагороду для переможців.

3. Компанія запустила експрес-доставку і сформувала нову крос-функціональну команду проєкту: 2 логісти з офісу, 2 директори опорних магазинів та 1 IT-фахівець. На третій робочій зустрічі виник конфлікт. Логісти звинувачують директорів у тому, що магазини затримують збирання пакетів для кур'єрів, директори нарікають, що IT-система видає помилки в адресах, а IT-фахівець стверджує, що всі просто не вміють користуватися інтерфейсом. Проєкт опинився на межі зриву.

Завдання:

1) Сформулюйте покроковий план дій для керівника проєкту: як саме провести наступну антикризову зустріч, щоб перевести цей деструктивний штурм у фазу «Нормування».

4. Роздрібна мережа маркетів біля дому проводить масштабний рестайлінг та переформатування під концепт «сучасне та еко». Від персоналу першої лінії тепер вимагають не просто швидко сканувати товар, а дотримуватися складного скрипту: пропонувати фірмову каву, розповідати про благодійні ініціативи мережі та посміхатися кожному клієнту. Навантаження зросло, черги збільшилися через довгі діалоги, а покупці в години пік почали дратуватися. За два місяці індекс лояльності персоналу впав з +35% до -20%. Касири масово скаржаться на хронічну втому, а дехто починає відверто грубити покупцям, руйнуючи нову преміальну концепцію бренду.

Завдання:

1) Розробіть комплексну програму лідерської підтримки та профілактики вигоранням для директорів магазинів цієї мережі (включно з операційними, психологічними та нематеріальними змінами в робочому процесі).

Тести

1. Мережа супермаркетів відкриває новий даркстор. На зборах команди лінійний персонал поводиться підкреслено ввічливо, але пасивно; співробітники чітко виконують лише прямі вказівки й уникають ініціативи. На якому етапі динаміки команди за Б. Такменом перебуває колектив і який стиль лідерства є найбільш ефективним?

А) штурм; стиль – наставницький;

Б) формування; стиль – директивний;

В) нормування; стиль – підтримуючий;

Г) виконання; стиль – делегуючий.

2. Хронічною проблемою роздрібних мереж є ментальний розрив «Офіс – Роздріб». Яка з лідерських дій є найбільш ефективною для подолання цього бар'єру на стратегічному рівні?

А) збільшення кількості обов'язкових письмових звітів для директорів магазинів;

Б) упровадження системи взаємного крос-функціонального стажування (наприклад, топ-менеджери та байєри офісу працюють кілька днів на рік лінійними продавцями в залі);

В) посилення адміністративного контролю за дотриманням регламентів через таємних покупців;

Г) автоматичне штрафування працівників роздрібу за невиконання директив офісу.

3. Показник плинності лінійного персоналу у торговельній філії становить 65% на рік. Як цей показник безпосередньо впливає на логістичну та операційну ефективність команди?

А) скорочує витрати на заробітну плату через постійні випробувальні терміни;

Б) провокує стан «перманентного онбордингу», що знижує швидкість операцій (наприклад, збирання замовлень) та збільшує відсоток помилок;

В) автоматично підвищує індекс лояльності клієнтів;

Г) ніяк не впливає, якщо процеси повністю автоматизовані.

4. Досвідчений касир, який бездоганно знає касову дисципліну та стандарти сервісу, останнім часом став байдужим до роботи, уникає спілкування з колегами та демонструє ознаки вигорання. Які дії має вжити директор магазину?

А) застосувати директивний стиль: посилити контроль та пригрозити депреміюванням;

Б) застосувати підтримуючий стиль: залучити до прийняття рішень, запропонувати роль ментора для новачків або ергономічну ротацію в іншу робочу зону;

В) застосувати делегуючий стиль: повністю залишити працівника в спокої;

Г) негайно звільнити через невідповідність корпоративній культурі.

5. Управління емоційним вигоранням в ритейлі вимагає системних лідерських рішень. Що з переліченого є формою профілактики професійної деформації касирів?

А) організація безперервної 12-годинної зміни на одній касі для підвищення концентрації;

Б) ергономічна ротація робочих зон протягом дня (наприклад, 4 год на касі 4 год на викладці товару 2 год на переобліку);

В) заборона на висловлення будь-яких скарг під час п'ятихвилинок;

Г) скасування обідніх перерв у пікові дні продажів, винесення доган.

6. Який показник найкраще відображає сервісну ефективність та внутрішню логістичну злагодженість команди супермаркету, що працює в режимі омніканальності?

А) рівень дефіцит товару на полиці та швидкість збирання онлайн-замовлень;

Б) загальний обсяг виторгу за місяць;

В) середня площа торговельного залу на одного покупця;

Г) коефіцієнт зносу касового обладнання.

7. Упровадження гейміфікації (наприклад, внутрішнього конкурсу «Майстер крос-сейлу» з нарахуванням віртуальних коінів за кожну супутню позицію у чеку) є інструментом:

А) суто колективної матеріальної мотивації;

Б) нематеріальної мотивації лінійного персоналу, що знижує операційну рутину;

В) директивного менеджменту для виявлення найслабших працівників;

Г) фінансового аудиту торговельної точки.

8. Ефективність операційних та логістичних директорів торговельної компанії має оцінюватися за довгостроковими фінансовими та стратегічними метриками. Який драйвер мотивації є для них найбільш релевантним?

А) щоденний бонус за швидкість закриття касової зміни;

Б) квартальний бонус за відсутність запізнень на роботу;

В) річні бонуси за показником EBITDA компанії, опціони та ступінь стратегічного впливу на розвиток екосистеми бізнесу;

Г) доплата за роботу у святкові дні за погодинним тарифом.

ТЕМА 7. СТРАТЕГІЧНЕ ПАРТНЕРСТВО В ЛАНЦЮГАХ ПОСТАЧАННЯ ТА ВЗАЄМОДІЯ З ПОСТАЧАЛЬНИКАМИ

Мета: засвоїти особливості переходу від конфронтаційної моделі взаємодії до парадигми довгострокового стратегічного партнерства в ланцюгах постачання; опанувати технології спільного управління категоріями та інструменти проєктування довгострокових партнерстваів у сфері власних торгових марок.

Основні поняття: контрагент, деструктивний конфлікт, власна торгова марка.

План

1. Парадигма взаємовідносин у ланцюгах постачання.
2. Спільне планування та управління категоріями.
3. Партнерство у сфері власних торговельних марок.

Рекомендована література: 3, 4, 8, 11.

Методичні рекомендації

У ході опрацювання першого питання важливо з’ясувати специфіку еволюції підходів до взаємодії контрагентів, проаналізувавши засадничі відмінності між трансакційним маркетингом (орієнтованим на разові угоди, мінімальну ціну «тут і зараз» та закритість інформації) та маркетингом відносин, який фокусується на максимізації життєвого циклу взаємодії й побудові надійної мережі зв'язків. Необхідно детально дослідити модель синергії «Ритейлер – Виробник», що трансформує бізнес-взаємодію з «гри з нульовою сумою» у колаборативну гру з позитивною сумою, спрямовану на оптимізацію сукупних витрат володіння за рахунок спільних рішень. Особливу увагу слід приділити методам переведення деструктивних конфліктів у конструктивне русло за трьома основними точками напруги в каналі розподілу: боротьба за полицю (вирішується через категорійний менеджмент), ретро-бонуси (трансформуються у спільні трейд-маркетингові інвестиції з оцінкою ROI) та відтермінування платежів (нівелюється через інструменти логістичного факторингу).

Вивчаючи друге питання, необхідно ознайомитись із концепцією ефективно реагування на запити споживачів, яка є стратегічним фундаментом інтеграції торгівлі та виробництва й базується на чотирьох елементах: ефективному поповненні запасів, ефективному формуванні асортименту, ефективному просуванні товарів та ефективному введенні нових продуктів. Предметом ретельного аналізу має стати категорійний менеджмент як інтеграційна платформа для партнерства, де кожна категорія розглядається як окрема стратегічна бізнес-одиниця. Студентам слід глибоко засвоїти інституційну роль «капітана категорії» – експертного постачальника, який на основі Big Data розробляє планограми та оптимізує асортиментну матрицю в інтересах розвитку всієї категорії, а не лише власного бренду.

Предметом вивчення третього питання має стати високотехнологічна модель логістичного партнерства CPFR. Важливо покроково опрацювати ключові етапи цієї системи: укладання спільної угоди із фіксацією показників SLA, спільне бізнес-планування акційних календарів для подолання «ефекту

батога», спільне прогнозування попиту на основі POS-даних ритейлера та автоматичне поповнення запасів. Необхідно усвідомити, що архітектура CPFR критично залежить від упровадження EDI-систем, які забезпечують миттєвий, безпаперовий та юридично значущий обмін логістичними документами.

Під час вивчення четвертого питання потрібно чітко усвідомити стратегічне значення та розглянути прикладні моделі партнерства у сфері власних торговельних марок. Слід проаналізувати три базові функції ВТМ у ринковому лідерстві: диференціацію та формування лояльності, управління маржинальністю за рахунок усунення витрат на маркетинг бренду виробника, а також створення важеля впливу на цінову політику транснаціональних А-брендів. Потрібно навчитися класифікувати моделі взаємодії з виробниками ВТМ за глибиною їхньої інтеграції:

– контрактне виробництво (низький рівень інтеграції на основі жорстких цінових тендерів);

– довгострокові технологічні партнерстваи (гарантоване завантаження потужностей на 3-5 років, упровадження політики відкритих калькуляцій та розробка унікальних рецептур);

– спільна екосистема якості (проведення спільних технологічних аудитів за стандартами ISO / HACCP, де департамент якості ритейлера є внутрішнім консультантом виробника).

Питання для самоконтролю

1. У чому полягає фундаментальна різниця між трансакційним підходом до закупівель і маркетингом відносин?
2. Поясніть механізм виникнення ефекту батога в ланцюгах постачання.
3. З якими ризиками (зокрема, щодо обмеження конкуренції чи упередженості) може зіткнутися мережа? Як лідер має їх контролювати?
4. Чому управління власними торговими марками у сегментах найдешевші товари та преміум товари вимагає абсолютно різних лідерських підходів і критеріїв відбору виробників?

5. Поясніть логіку застосування плану коригувальних і запобіжних дій за результатами виїзного технологічного аудиту заводу. Чому партнерський підхід ритейлера передбачає розвиток постачальника, а не його миттєве покарання?

6. Чому для преміального харчового продукту ВТМ критично важливо забезпечити наскрізну простежуваність сировини від «поля до полиці»? Які ризики для капіталу бренду ритейлера несе провал цього критерію?

7. У чому полягає сутність моделі ціноутворення за принципом відкритих книг у довгострокових технологічних партнерстваах? Чому постачальники часто бояться показувати реальну структуру собівартості? Як лідер мережі може завоювати їхню довіру?

8. Як концепція сталого розвитку та етичний комплаєнс трансформують сучасні критерії вибору стратегічних постачальників? Наведіть приклад, коли ігнорування екологічної або соціальної репутації субпідрядника знищило лояльність до роздрібного бренду.

Завдання

1. Категорійний менеджер напряму «Кава та чай» національного ритейлера планує передати статус «капітана категорії» транснаційному бренду-лідеру, який займає 45% полиці. Дізнавшись про це, два сильні локальні обсмажувальники кави заявили протест, стверджуючи, що «капітан» витіснить їхні крафтові позиції з планограм, заблокує ротацію новинок і штучно підніме ціни для покупців, користуючись своєю монопольною аналітичною владою.

Завдання:

1) Сформулюйте правила комерційного комплаєнсу та лідерські обмеження (3-4 пункти), які ритейлер має юридично закріпити в договорі з капітаном категорії, щоб захистити інтереси дрібних постачальників, зберегти здорову конкуренцію та не втратити довіру покупців.

2. Постачальник кондитерських виробів відвантажує товар на розподільчий центр ритейлера хаотично, без фіксованого часу. Через це водії годинами стоять у чергах, товар приймається вручну коробка за коробкою, а

відсоток виконання замовлень впав до 89%. Ритейлер вимагає ретро-бонуси та штрафує постачальника, а постачальник погрожує зупинити поставки через нерентабельність логістики.

Завдання:

1) Запропонуйте рішення в рамках концепції сталого розвитку.

2) Які дві конкретні логістичні технології мають спільно впровадити партнери для зниження загальних витрат ланцюга?

3. Під час виїзного технологічного аудиту заводу, який претендує на виробництво преміальної лінійки ВТМ ритейлера (молочна продукція, йогурти), крос-функціональна комісія виявила два критичні порушення:

1. На ділянці фасування відсутній автоматичний металодетектор (контроль залишків металу від обладнання в продуктах ведеться вручну працівником «на око»).

2. Система електронного обліку сировини не інтегрована з фермами, через що тест на простежуваність партії молока зайняв 14 годин замість нормативних 2 годин.

Завдання:

1) Ви – аудитор від ритейлера. Сформуйте для заводу план коригувальних дій: пропишіть формулювання вимоги, критичність, рекомендований технологічний крок та реалістичний дедлайн виконання для запуску контракту.

Тести

1. Ритейлер та постачальник підписали угоду про перехід від трансакційного маркетингу до маркетингу відносин. Яка ключова операційна зміна свідчить про реальний перехід до цієї парадигми?

А) збільшення частоти проведення жорстких цінових тендерів;

Б) перехід до концепції спільного аналізу собівартості та довгострокового планування поставок;

В) запровадження додаткових ретро-бонусів за вхід нових товарів у мережу;

Г) скорочення термінів відтермінування платежів в односторонньому порядку.

2. Роздрібна мережа та постачальник молочної продукції стикаються з «ефектом батога», коли незначні коливання попиту на касах викликають величезні надлишки запасів на заводах виробника. Яка технологія є найбільш ефективним лідерським рішенням для усунення цієї проблеми?

А) збільшення обсягу страхових запасів на розподільчому центрі ритейлера;

Б) упровадження методології спільного планування, прогнозування та поповнення запасів через інтеграцію EDI-систем;

В) введення штрафних санкцій за недопоставку товарів;

Г) перехід на роботу з регіональними дистриб'юторами-посередниками.

3. Концепція ECR базується на ефективному реагуванні на запити споживачів. Яка з перелічених ініціатив безпосередньо реалізує логістичний блок цієї концепції?

А) проведення масштабної телевізійної реклами бренду;

Б) автоматичне поповнення залишків на основі живих даних про продажі з POS-терміналів магазинів без паперових погоджень;

В) збільшення кількості фейсингів преміального товару на рівні очей покупця;

Г) створення нового дизайну пакування для лінійки товарі.

4. Ритейлер запускає преміальну лінійку власних торговельних марок. Яка модель взаємодії з виробником харчової продукції найкраще відповідає концепції стратегічного лідерства та репутаційного комплаєнсу?

А) короткостроковий контракт на основі найнижчої ціни за результатами щомісячного реверсивного тендеру;

Б) довгострокове технологічне партнерство з проведенням регулярних спільних технологічних аудитів та верифікацією ланцюга сировини;

В) купівля готового стокового товару низької якості без маркування;

Г) перенесення всієї відповідальності за якість на сторонню логістичну компанію.

5. У процесі аудиту потенційного постачальника преміум-ВТМ департамент якості виявив некритичні порушення в організації потоковості процесів на

заводі. Керуючись принципом партнерського лідерства, якими мають бути дії ритейлера?

А) негайно внести постачальника до чорного списку та припинити переговори;

Б) спільно з виробником розробити та підписати план коригувальних і запобіжних дій із чіткими дедлайнами для усунення недоліків;

В) проігнорувати порушення, якщо постачальник запропонує знижку на першу партію;

Г) написати скаргу в державні контролюючі органи.

6. Який критерій має найбільшу вагу при розрахунку інтегрального рейтингу постачальника, якого обирають для виробництва продуктів харчування в сегменті BTM Premium?

А) готовність надати максимальну відстрочку платежу (до 90 днів);

Б) наявність міжнародних сертифікатів безпеки виробництва та прозорість джерел сировини;

В) наявність у постачальника власного автопарку вантажних автомобілів;

Г) вік керівника підприємства-постачальника.

7. У межах репутаційного комплаєнсу ритейлер перевіряє субпідрядників свого стратегічного партнера. Чому використання виробником сировини (наприклад, пальмової олії), отриманої шляхом незаконного вирубування тропічних лісів, є критичним ризиком для ритейлера?

А) це збільшує митні збори при ввезенні товару;

Б) це створює пряму загрозу репутаційного бойкоту та падіння капіталізації бренду ритейлера через порушення екологічних стандартів;

В) це змінює смакові якості кінцевого продукту на касі;

Г) це унеможливлює використання штрих-кодів на пакуванні.

ГЛОСАРІЙ

Лідерство-служіння – модель управління, за якої лідер фокусується на підтримці та забезпеченні ресурсами своєї команди для досягнення найкращих результатів.

Реляційний маркетинг – концепція управління відносинами, спрямована на побудову довгострокових, взаємовигідних та тривких зв'язків із ключовими партнерами.

Омніканальність – взаємоінтеграція різних каналів комунікації та продажів в єдину систему, що забезпечує безшовний досвід клієнта.

B2B-комплаєнс – відповідність діяльності компанії та її партнерів правовим, фінансовим та етичним нормам бізнесу.

Бізнес-екосистема – мережа взаємопов'язаних організацій, які спільно створюють цінність навколо єдиної операційної чи цифрової платформи.

API-інтеграція – технологічна основа сучасного партнерства, що є набором готових інструментів та протоколів, завдяки яким інформаційні системи різних компаній (наприклад, CRM маркетплейса та ERP логіста) автоматично обмінюються даними в режимі реального часу.

Безпечна цифрова угода – фінансово-технологічний механізм партнерства в електронній комерції, за якого гроші покупця заморожуються на транзитному рахунку банку і автоматично перераховуються продавцю лише тоді, коли система логістичного партнера підтверджує успішну видачу посилки клієнту.

Даркстор – закритий для фізичних покупців міський мінісклад, оптимізований виключно під потреби швидкої комплектації та збирання онлайн-замовлень (зазвичай категорії FMCG) для забезпечення експрес-доставки в найближчих радіусах.

Екосистема бізнесу – мережа взаємозалежних та гнучко інтегрованих суб'єктів (ритейлерів, постачальників, логістичних операторів, фінансових та IT-

інституцій), які спільно створюють і розвивають комплексний продукт або послугу навколо єдиної координаційної платформи.

Ефект батога – логістичний феномен, за якого незначні коливання реального споживчого попиту на рівні роздрібної торгівлі трансформуються у масштабні, хаотичні викривлення та необґрунтоване завищення обсягів замовлень на рівнях дистриб'юторів, оптовиків і виробників через брак інформаційного шерингу.

Зелений ланцюг постачання – інтеграція екологічних стандартів і принципів сталого розвитку в процеси закупівель, пакування, транспортування та реверсивної (зворотної) логістики з метою мінімізації вуглецевого сліду та повторного використання тари й матеріалів у торговельній діяльності.

Колаборативне лідерство – стиль управління, який базується на децентралізації влади, відмові від жорсткого адміністративного тиску та фокусується на створенні довіри, відкритому обміні інформацією й координації зусиль багатьох незалежних партнерів задля досягнення спільної ринкової мети.

Концепція створення спільної цінності – стратегічний підхід, згідно з яким довгостроковий комерційний успіх торговельного підприємства досягається шляхом розв'язання актуальних соціальних, економічних та екологічних проблем суспільства, що перетворює суспільні виклики на нові бізнес-можливості.

Крос-функціональна взаємодія – модель організації праці, що передбачає руйнування внутрішніх бар'єрів між департаментами компанії та об'єднання фахівців різних напрямків (маркетинг, логістика, IT, фінанси) в автономні продуктові команди задля швидкого запуску ринкових інновацій.

Логістика «останньої милі» – фінальний і найбільш капіталомісткий етап комерційного ланцюга дистрибуції, який полягає у безпосередній доставці замовленого товару від місцевого розподільчого вузла чи поштового відділення до кінцевого споживача (у поштомат або кур'єром до дверей).

Наскрізна видимість – рівень цифрової прозорості у ланцюгу постачання, за якого всі авторизовані партнери мають синхронний, безперешкодний онлайн-

доступ до інформації про поточне місцезнаходження, статус і стан вантажу чи замовлення.

Предиктивне моделювання попиту – використання алгоритмів штучного інтелекту та аналізу великих даних (BigData) для прогнозування поведінки покупця, що дозволяє ритейлерам і логістам заздалегідь переміщувати потрібні товари на локальні склади ще до того, як клієнт натисне кнопку «купити».

Репутаційний капітал — сукупна вартість довіри, лояльності та позитивного сприйняття бренду торговельного підприємства з боку клієнтів, партнерів і суспільства; є найважливішим фактором конкурентоспроможності, що захищає компанію в періоди криз.

Співконкуренція – стратегічна модель, за якої компанії-конкуренти одночасно ведуть жорстку боротьбу на ринку кінцевого споживача, але об'єднують свої ресурси, інфраструктуру чи технології в інших сферах (наприклад, у спільній логістиці) задля зниження витрат.

Стратегічний альянс в торгівлі – довгострокова партнерська угода між двома або більше незалежними компаніями (наприклад, торговельною мережею та логістичним провайдером) про спільну комерційну діяльність, шеринг ризиків та об'єднання технологічних компетенцій без втрати юридичної самостійності.

Шерингова економіка в торгівлі – бізнес-модель, що базується на спільному використанні надлишкових або вільних активів (наприклад, сумісне використання складських площ, логістичних хабів чи інтеграція партнерських точок видачі замовлень у кав'ярнях), що суттєво знижує інфраструктурні витрати партнерів.

РЕКОМЕНДОВА ЛІТЕРАТУРА

1. Гребешкова О. М., Малярчук О. Г., Кубарева І. В. Лідерство та партнерство в бізнесі : практикум [електронний ресурс]. Київ : КНЕУ, 2021.

2. Мулфейт Ян, Кості Меліна. Позитивне лідерство. Як енергія і щастя надихають еф ективну команду. Харків : Vivat, 2022.

3. Рябцев В. Корпоративне партнерство як форма реалізації концепції сталого розвитку компанії. *International Science Journal of Management, Economics & Finance.* 2023 Vol. 2, No 2, P. 124-132. doi:10.46299/j.isjmef.20230202.13. URL: https://isgjournal.com/fileasxs/article/isjmef/vol2/issue2/j.isjmef.20230202.13.pdf

4. Сагайдак М. П. Партнерство та диверсифікація як чинники формування сервісно-орієнтованої бізнес-моделі підприємств готельно-ресторанного бізнесу. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки.* 2023. № 4. С. 271-277. DOI: https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-320-4-40. URL:http://journals.khnu.km.ua/vestnik/ wp-content/uploads/2023/12/320-40.pdf

5. Riepina I., Sahaidak M., Tepliuk M. Partnership and diversification: key components of strategic management in the development enterprises of business-segment HoReCa. *Modeling the Development of the Economic Systems*. 2023. No 3, P. 101-108. DOI: https://doi.org/10.31891/mdes/2023-9-14

6. Сагайдак М. П., Семенюк А. М. Партнерська взаємодія бізнес-організацій в умовах нової нормальності. Стратегічне партнерство в бізнесі: теорія, методологія, практика : монографія / за заг. ред. М. П. Сагайдака Київ : КНЕУ, 2024. С. 34-53.

7. Ефективне партнерство: типи та ролі бізнес-партнерів.18.02.2023. URL: https://byuro-rozvytku.com/2023/02/18/efektyvne-partnerstvo-typy-ta-roli-biznes-partneriv/

8. Максимова І. Стратегічне партнерство у проєктах сталого розвитку в умовах цифрової трансформації та змін клімату. *Економіка та суспільство*. 2025. № 72. URL: https://surl.li/vhrhls

9. Бивших І. В. Партнерство, платформізація та кластерізація у контексті

зміцнення потенціалу мережевих бізнес-моделей підприємств торгівлі. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права.* 2025. № 47. С. 337-343.

10. Карвацка Н., Заблоцький О. Теоретичні дослідження форм бізнес-партнерства суб'єктів господарювання. *Development Service Industry Management.* 2024. No 1. P. 131-139. URL: https://doi.org/10.31891/dsim-2024-5(19).

ВИКОРИСТАНА ЛІТЕРАТУРА

1. Батченко Л. В., Гончар Л. О. & Пасічник К. Ю. Формування механізму стратегічного партнерства в бізнесі: теоретико-практичний фокус. *Міжнародний науковий журнал Інтернаука. Серія: Економічні науки*. 2022. № 1. С. 100-109.

2. Бондаренко В., Мостенська Т. & Рябчик А. Маркетинг партнерських відносин у розвитку бізнес-взаємодій в Україні: виклики та можливості. *Економіка та суспільство*. 2025. № 79.

3. Великий тлумачний словник сучасної української мови. Партнерство. URL: https://1531.slovaronline.com/111440-партнерство

4. Воскобоєва О., Ромащенко О. Стратегічне партнерство як основа сучасного бізнесу. *Економіка та суспільство.* 2021 № 29. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/586/562

5. Гребешкова О. М., Махова Г. В. Стратегічні партнерства підприємств: навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2012. 405 с.

6. Гурман О. М. Лідерство у схемах і таблицях : навч. посіб. [признач. для студентів, аспірантів і викладачів]. Львів : Марченко Т. В., 2024. 239 с.

7. Данилюк М. О., Крихівська Н. О., Данилюк-Черних І. М. Стратегічне партнерство суб'єктів господарювання з позицій поведінкової економіки. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2020. Випуск 29. С. 41–46.

8. Єрмакова О. Механізми інноваційного партнерства: європейський досвід у контексті євроінтеграційного розвитку України. *Журнал європейської*

економіки. 2021. Т. 20, № 4. С. 697–709.

9. Іполітова І. Я., Селезньова Г. О. Стратегічні партнерства підприємств як напрямок їхнього зовнішнього розвитку. *Економіка та управління підприємствами*. 2021. Вип. 28. С. 99-105

10. Колесник В. Д. Стратегічне партнерство у бізнесі. URL: http://www.confcontact.com/2023-ekonomika-i-menedzhment/10_Kolesnyk.pdf

11. Лихолат С., Григоришак Т. Лідерство як конкурентна перевага в ресторанному бізнесі. *Економіка та суспільство*. 2023. № 53. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-45

12. Лідерство та керівництво: психологічний дискурс : монографія / О. О. Нежинська; М-во соц. політики України, Ін-т підгот. кадрів держ. служби зайнятості України. Херсон : Олді-плюс, 2024. 263 с.

13. Лідерство та комунікації в організації : навч. посіб. / упоряд.: Н. Я. Михаліцька, М. Р. Яцик. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2024. 512 с.

14. Михацька А. В. Організаційне лідерство в умовах кризи: стратегічні підходи до управління змінами. *Успіхи і досягнення у науці.* 2024 № 8(8). С. 458-467.

15. Мужайло Р. Модель сталого розвитку агробізнесу: синергія циркулярності, esg-стандартів і соціального партнерства. *Український економічний часопис*, 2025. № 9. С. 136–142. URL: https://doi.org/10.32782/2786-8273/2025-9-23.

16. Павленко М. С., Хоменко Л. М. Інструменти партнерського маркетингу для малого та середнього бізнесу. *Вісник Сумського державного університету. Серія: Економіка.* 2022. № 4. С. 25−33. URL: https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/90672

17. Партнерський бізнес. Як не прогоріти? URL: https://remonline.ua/blog/partner-business/

18. Рябцев Василь. Корпоративне партнерство як форма реалізації концепції сталого розвитку компанії. International Science Journal of Management, Economics & Finance. 2023. Vol. 2, No 2. P. 124-132.

19. Семенюк А. М. Управління партнерською взаємодією організацій за умов воєнного стану. Стратегічні імперативи сучасного менеджменту : *зб. Матеріалів VI Міжнародної науково-практичної конференції.* Київ: КНЕУ, 2022. С. 79-81.

20. Трансформаційне лідерство в міжнародному бізнесі : навч.-метод. комплекс дисципліни : навч. посіб. для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти, спеціальності 073 «Менеджмент», освітньо-професійної програми «Менеджмент міжнародного бізнесу» / уклад. А. Р. Дунська. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2022. 82 с.

21. Україна: лідерство бізнесу в післявоєнній відбудові : короткий звіт за результатами опитування малого та середнього бізнесу Інституту економічних досліджень та політичних консультацій URL: http://www.ier.com.ua/files/Projects/2024/TFD/_IER_SME_Report_Jun_24_CIPE_Final_UKR.pdf

22. Форми реалізації стратегічного партнерства. URL: http://um.co.ua/10/10-7/10- 72335.html

23. Sokhan I., Bevz M. & Popovsky V. Digital platforms as a driver of cross-sectoral partnership development in business. *Public Management and Policy.* 2025. No 9(13). URL: https://doi.org/10.70651/3041-2498/2025.9.09

24. The Organization for Economic Cooperation and Development (OECD).2023. URL:https://www.oecd.org/general/searchresults/?q=партнерств&cx=012432601748 5113915 18:xzeadub0b0a&cof=FORID:11&ie=UTF-8

Навчально-методичне видання

(*українською мовою*)

Гуржій Наталія Миколаївна

ПАРТНЕРСТВО ТА ЛІДЕРСТВО В ТОРГІВЛІ

Методичні рекомендації до самостійної роботи
для здобувачів ступеня вищої освіти магістра
спеціальності D7 «Торгівля»
освітньо-професійної програми «Торгівля та комерційна логістика»

Рецензент *С. В. Маркова*
Відповідальний за випуск *Т. С. Павлюк*
Коректор *Н. М. Гуржій*