

УДК 339.138:334.7

DOI: 10.31673/2415-8089.2026.210510

Кундря-Висоцька Оксана Петрівна,
кандидат економічних наук, професор
Львівського національного університету
імені Івана Франка

Шурпенкова Руслана Казимирівна,
кандидат економічних наук, доцент
Львівського національного університету
імені Івана Франка

Вагнер Ірина Михайлівна,
кандидат економічних наук, доцент
інституту економіки і менеджменту,
Національного університету
«Львівська політехніка»

МАРКЕТИНГ МІЖОРГАНІЗАЦІЙНИХ ПАРТНЕРСЬКИХ ВІДНОСИН НА РИНКУ B2B

У статті висвітлено контент сучасного партнерства на ринку B2B з точки зору актуальності оновлення предметної площини маркетингових досліджень задля виокреслення маркетингової моделі міжорганізаційних партнерських відносин.

Запропоновано визначення міжорганізаційних відносин як системи довгострокових взаємозв'язків між підприємствами та організаціями, в основі яких лежать як трансакції з обміну матеріальними, фінансовими та інформаційними ресурсами, так і механізми розвитку партнерства, довіри та координації діяльності з метою спільного створення цінностей.

Проаналізовано механізми, проблемні аспекти та прагматичні сторони комплексного оцінювання створеної цінності у результаті міжорганізаційних партнерських відносин на ринку B2B. На основі нормованих показників висвітлено методiku розрахунку інтегрального індексу ефективності партнерства, покрокову послідовність такого підходу, що дозволяє порівнювати різні проекти, оцінювати динаміку розвитку, виявляти сильні та слабкі сторони, приймати рішення щодо стратегічного розвитку міжорганізаційних відносин на B2B ринку.

Ключові слова: B2B ринок, міжорганізаційні партнерські відносини, лонцепція маркетингу, цінність партнерства, оцінка спільної цінності.

Постановка проблеми. Сучасна концепція маркетингу уже тривалий час відчутно зміщує свою векторність на управління взаємовідносинами. Класичне завдання маркетингу, пов'язане із постійним залученням нових покупців, трансформується на функціональний розвиток довіри споживачів. Такий концептуальний підхід, безумовно, є більш ефективним, економічно вигідним, оскільки формування, підтримка та розвиток довгострокових взаємовигідних відносин між підприємством і споживачами, партнерами, постачальниками та іншими учасниками ринку - це, скоріш якісний, ніж кількісний принциповий підхід, що забезпечує не разовий, а довготривалий ефект, що, у свою чергу, сприяє формуванню довгострокової взаємної цінності та лояльності клієнтів. Відтак, під впливом цифрових технологій, штучного інтелекту, зміни поведінки споживачів та ряду інших факторів маркетинг активно трансформується. Особливо активно такі підходи апробуються на ринку B2B, формуючи маркетингову модель партнерських відносин. Отож, сучасні партнерські відносини на ринку B2B – вагома предметна площина маркетингових досліджень, актуальність яких потенційно зростає у контексті оновлення сучасної маркетингової моделі.

Актуальність дослідження зумовлена необхідністю систематизації сучасних підходів до визначення ключових факторів, що обумовлюють позитивну динаміку розвитку міжорганізаційних відносин на B2B ринку та напрацюванням необхідного методологічного інструментарію щодо оцінки такого партнерства.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Слід відмітити, що проблематика партнерських відносин на ринку B2B (Business-to-Business) активно досліджується як зарубіжними, так і вітчизняними вченими. Зокрема, засновник сучасної теорії маркетингу Філіп Котлер, один із перших висвітлив принципи партнерської взаємодії, спрямовані на довгострокову цінність клієнта, що стало базовою основою для подальшого дослідження цієї проблеми [1]. Концепцію “relationship marketing” у сфері послуг та B2B розробив Крістіан Гренрус. Висвітлюючи маркетинг як процес управління відносинами, запропонував сервісну модель взаємодії; висвітлив формування довіри як основу B2B партнерства.[2] Леонард Беррі, який став одним із засновників концепції маркетингу відносин, у своїй праці «Relationship Marketing» (1983) вперше обґрунтував необхідність переходу від разових угод до довгострокових взаємовигідних відносин на ринку.[3] Девід Форд у своїх працях «Understanding Business Markets» та «Managing Business Relationships» проаналізували особливості довгострокових відносин між підприємствами на B2B-ринках.[4] Автори Роберт Морган та Шелбі Хант у статті «The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing» (1994) висвітлили підходи та принципи довіри і прихильності. Їх дослідження є одним з провідних концепцій маркетингу відносин між клієнтами у B2B-середовищі.[5]

Серед вітчизняних науковців вагомими є дослідження О.Павленка, Л. Балабанової та О.Войчака. Ці автори найбільш ґрунтовно висвітлюють проблеми партнерських відносин та B2B-взаємодії. Зокрема, Л. Балабанова у своїх працях з маркетингового менеджменту та маркетингу взаємовідносин розглядає механізми формування довгострокових зв'язків між підприємствами та клієнтами.[6;7] О. Войчак займається дослідженням проблемних питань у стратегічному маркетингу, висвітлюючи принципи конкурентних відносин і розвитку міжорганізаційної взаємодії на промислових ринках, а також механізм управління ринковими відносинами та розвитку взаємодії на B2B-ринках. [8;9] Сучасні концепції маркетингу, розвиток маркетингу відносин та інтеграцію українських підприємств у міжнародні бізнес-мережі ґрунтовно висвітлено у працях О.Павленка. Зокрема, у статті «Маркетинг в умовах розвитку інформаційного суспільства» автор висвітлює та обґрунтовує трансформацію маркетингових концепцій під впливом цифровізації економіки, розвиток інтерактивних комунікацій та нових форм взаємодії між підприємствами і споживачами, зокрема, мережеві форми співробітництва та партнерства. [10]

Отож, висвітлення маркетингу партнерських відносин і B2B-взаємодії є потенційно актуальним для перспективних досліджень. Цьому сприяє сучасний стрімкий розвиток внутрішніх та глобалізаційних трансформацій на макроринку. Відповідно, не втрачають своєї актуальності проблеми управління міжорганізаційними відносинами, удосконалення механізмів формування довіри між партнерами, оцінюванні життєвої цінності та ряд інших, пов'язаних напрямів.

Мета дослідження – обґрунтувати сучасні підходи до визначення ключових факторів, що обумовлюють позитивну динаміку розвитку міжорганізаційних відносин на B2B ринку на предмет напрацювання необхідного методологічного інструментарію щодо комплексної оцінки такого партнерства.

Методи дослідження. У процесі дослідження сучасних підходів до визначення ключових факторів, що обумовлюють позитивну динаміку розвитку міжорганізаційних відносин на B2B ринку використано комплекс загальнонаукових та спеціальних методів наукового пізнання. Метод аналізу та синтезу застосовано для дослідження теоретичних підходів до трактування міжорганізаційних відносин, а також для опрацювання наукових публікацій у сфері партнерства на B2B ринку. Метод узагальнення та систематизації використано у процесі обґрунтування аналітики проблем у сфері управління міжорганізаційними відносинами. Порівняльний метод застосовано під час аналізу

міжнародних та вітчизняних міжорганізаційних партнерств на предмет визначення ефективності та проблематики. Факторний аналіз використано для визначення впливу міжорганізаційних відносин на спільне створення цінностей.

Виклад основного матеріалу. Для забезпечення конкурентоспроможності підприємств, особливо на B2B-ринках, важливим чинником, що забезпечує успіх, є оптимально побудовані міжорганізаційні відносини. Так, компанії все рідше працюють ізольовано, функціонуючи у структурах складних мереж. В силу цього управління міжорганізаційними відносинами перетворюється на важливий напрям наукових досліджень у сфері маркетингу відносин.

Отже, міжорганізаційні відносини на сучасному етапі доцільно визначати як систему довгострокових взаємозв'язків між підприємствами та організаціями, в основі яких лежать як трансакції з обміну матеріальними, фінансовими та інформаційними ресурсами, так і механізми розвитку партнерства, довіри та координації діяльності з метою спільного створення цінностей.

Відмітимо, що сучасні дослідження у цьому напрямку дедалі частіше спрямовані на розроблення моделей управління партнерськими мережами. Ряд авторів, зокрема, О. Шафалюк, висвітлюючи партнерські відносини, виокреслює напрями моделювання та оптимізації параметрів взаємодії зі споживачами, пропонуючи підходи до побудови моделей маркетингових взаємодій та управління мережами стейкхолдерів.[11] Опираючись на актуальні напрацювання, вважаємо за необхідне поглиблювати маркетингові дослідження міжорганізаційних партнерських взаємовідносин, управління ними, розширюючи методологічний інструментарій у цій сфері. На нашу думку, передусім, необхідно деталізувати проблеми управління міжорганізаційними відносинами, які під впливом ряду факторів актуалізують уже напрацьовані механізми, водночас, виокреслюючи нові напрями досліджень.

У таблиці 1. наведемо основні проблемні чинники, що мають суттєвий вплив на міжорганізаційні відносини.

Таблиця 1.

Аналітика проблем у сфері управління міжорганізаційними відносинами

<i>Проблема</i>	<i>Загальна характеристика Проблеми</i>	<i>Напрями досліджень</i>
Формування та підтримка довіри	Одна з найважливіших проблем, оскільки саме довіра виступає основою довгострокового співробітництва та знижує потребу в надмірному контролі й формалізації відносин між партнерами	- фактори та їх вплив на формування довіри; - механізми підтримання довіри в умовах невизначеності; - репутація компанії у контексті партнерських відносин; - цифрові технології у забезпеченні прозорості взаємодії.
Управління конфліктами	Партнерські відносини часто супроводжуються конфліктами інтересів, що вимагає попередження та врегулювання	- вплив конфліктів на стабільність бізнес-мереж - причини виникнення інформаційної асиметрії у системі взаємовідносин а ринку B2B; - аналітика відмінності стратегічних цілей у партнерських відносинах
Опортуністична поведінка партнерів	Коли одна зі сторін використовує партнерські відносини виключно у власних інтересах, виникають ризики опортунізму	- планування механізмів контролю в контексті запобігання опортуністичної поведінки партнерів;

		- контрактне регулювання та розвиток взаємної відповідальності у партнерських відносинах.
Координація діяльності учасників мережі	Зростання складності логістичних ланцюгів потребує ефективної координації між партнерами	- синхронізація бізнес-процесів на основі використання цифрових платформ; - інтеграція інформаційних систем; управління спільними проєктами
Оцінювання ефективності партнерських відносин	Невирішена наукова проблема в контексті розроблення універсальної системи оцінки результативності міжорганізаційної взаємодії	- дослідження нематеріального характеру показників; - розроблення універсальної системи оцінки; - спільна ринкова цінність.
Управління знаннями та інформаційний обмін	Ефективність партнерських відносин значною мірою залежить від обміну інформацією між партнерами, проблема є актуальною завжди.	- знання як стратегічний ресурс у партнерських відносинах; - захист комерційної інформації задля забезпечення інформаційної безпеки; - створення спільних баз даних та цифрових платформ

Джерело: сформовано авторами

На підставі наведеної вище аналітики можна стверджувати, що управління міжорганізаційними відносинами є складним та багатограним процесом, що охоплює широкий спектр економічних, соціальних, інформаційні аспектів взаємодії підприємств. Саме ці напрями визначають сучасний розвиток теорії маркетингу партнерських відносин та управління B2B-взаємодією.

Важливо зауважити, що актуальність таких досліджень ґрунтується на міжнародних та вітчизняних практиках. Маємо хороші приклади партнерств, які демонструють високий рівень довіри, паритетного планування, обміну інформацією та створення спільної цінності. До прикладу, Партнерство Procter & Gamble та Walmart - один із найвідоміших прикладів успішних міжорганізаційних відносин у світі. Ці компанії перейшли від традиційних відносин «постачальник-покупець» до моделі стратегічного партнерства, заснованої на спільному плануванні, прогнозуванні попиту та обміні даними в режимі реального часу. Такий підхід дозволив скоротити товарні запаси, підвищити доступність продукції та оптимізувати логістичні процеси.[12] Партнерство між IBM та Apple дозволило об'єднати корпоративні рішення IBM із мобільними технологіями Apple для бізнес-користувачів. Кожна із цих компаній досягла мети у створення нової цінності для клієнтів, використовуючи спільні ключові компетенції. Це ще один приклад яскравої демонстрації ефективності комплементарних ресурсів та стратегічних альянсів у B2B-середовищі.

Одним із вдалив прикладів вітчизняних міжорганізаційних відносин є партнерська мережа KMZ Industries. Українська компанія виробництва елеваторного обладнання, яка співпрацює з аграрними підприємствами, проєктними організаціями, монтажними підрядниками та фінансовими установами. Такий функціонал забезпечує повний цикл створення зернозберігальних комплексів: від проєктування до сервісного обслуговування. Сюди входять також банківські партнери, страхові компанії, які приймають участь у фінансуванні.[13] Це хороша модель вертикальної B2B-мережі, де машинобудівне підприємство координує взаємодію багатьох учасників ланцюга створення цінності. У результаті досягається багатоаспектний маркетинговий ефект на основі управління спільними проєктами.

Можна привести ще ряд показових прикладів міжорганізаційних взаємовідносин. Важливо зауважити, що така модель «підприємництва» на B2B ринку є місійною з точки зору формування довіри між партнерами, оцінюванні життєвої цінності та ряду інших пов'язаних

напрямів, що виокреслюють ефективність такого партнерства. Підприємства дедалі частіше використовують концепцію життєвої цінності партнерства - сукупну економічну та стратегічну вигоду від співпраці протягом усього періоду взаємодії. Саме міжорганізаційні відносини впливають на оцінювання життєвої цінності в контексті ряду аспектів. (Рис.1)

На нашу думку, важливим є дослідження такого впливу на очікуваний результат міжорганізаційного партнерства – створення спільної цінності, бо на відміну від традиційного підходу, за якого кожне підприємство створює цінність самостійно, компанії у партнерстві формують її разом шляхом взаємодії через спільну розробку продукції, інтеграцію бізнес-процесів, обмін технологіями та знаннями, координацію логістичних операцій, реалізацію інноваційних проєктів, спільне освоєння нових ринків. Окрім цього, у такому середовищі цінність створюється не лише для учасників партнерства, а й для кінцевих споживачів та інших учасників такої бізнес-мережі.



Рис. 1. Аспектність впливу міжорганізаційних відносин на спільне створення цінностей
Джерело: сформовано на основі 14

Безумовно, результати такого партнерства та створення спільної цінності потребує маркетингової оцінки з метою визначення ефективності, обґрунтування доцільності такої співпраці, виявлення найбільш цінних партнерів, формування подальшої стратегії розвитку бізнес-мережі. Важливо - оцінка має охоплювати як економічні, так і неекономічні результати взаємодії. У цьому контексті можна виокреслити декілька напрямів оцінювання спільної цінності. (Табл.2)

Таблиця 2

Напрями оцінювання спільної цінності	
Напрямок оцінювання	Результативні показники
Економічна цінність (напрямок оцінювання пов'язаний із фінансовими результатами співпраці)	– приріст прибутку; – збільшення обсягу продажів; – зниження витрат; – підвищення рентабельності; – скорочення трансакційних витрат;

	– зростання ринкової частки.
Операційна цінність (відображає покращення бізнес-процесів унаслідок співпраці)	– скорочення часу виконання замовлень; – підвищення точності прогнозування попиту; – зменшення виробничих втрат; – оптимізація запасів; – покращення якості продукції.
Інноваційна цінність (виникає внаслідок спільного створення нових продуктів, технологій або бізнес-моделей)	– кількість спільних інноваційних проєктів; – кількість нових продуктів; – обсяг інвестицій в інновації; – кількість патентів; – швидкість виведення інновацій на ринок.
Інформаційна цінність (пов'язана з обміном знаннями та інформацією між партнерами)	– швидкість обміну інформацією; – рівень доступності даних; – якість маркетингової інформації; – ефективність спільного планування.
Реляційна (відносинна) цінність (формується завдяки розвитку довіри, прихильності та лояльності між партнерами)	– рівень довіри; – задоволеність співпрацею; – тривалість партнерства; – готовність до продовження відносин; – рівень конфліктності.
Стратегічна цінність (характеризує довгострокові вигоди від співпраці)	– доступ до нових ринків; – доступ до нових технологій; – посилення конкурентних переваг; – розвиток бізнес-мережі; – зміцнення ринкових позицій.

Джерело: сформовано на основі: 15

Зрозуміло, що лише комплексне оцінювання таких результатів дозволяє визначити ефективність партнерських відносин, виявити найбільш цінних партнерів та забезпечити сталий розвиток бізнес-мереж в умовах сучасної економіки. Проте, необхідно відмітити низку труднощів при оцінюванні спільної цінності через нематеріальний характер, складність відокремлення ефекту партнерства від впливу інших факторів, різне сприйняття цінності різними учасниками мережі та й відсутність універсальної методики оцінювання, зокрема.

Комплексний підхід передбачає формування збалансованої системи оцінювання, де кожна група показників має свій ваговий показник. На основі нормованих показників розраховується інтегральний індекс ефективності партнерства, який дозволяє порівнювати різні проєкти, оцінювати динаміку розвитку, виявляти сильні та слабкі сторони, приймати рішення щодо стратегічного розвитку міжорганізаційних відносин. Покрокову послідовність такого підходу зобразимо на рисунку 2.

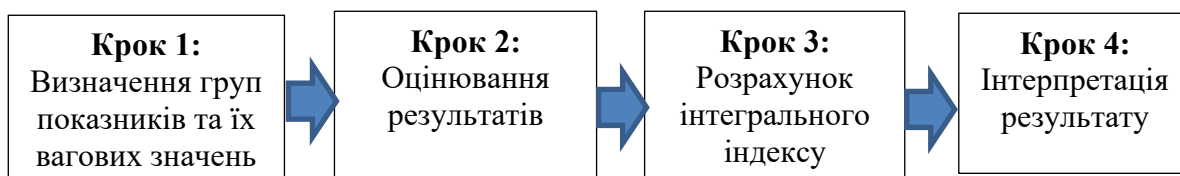


Рис.2. Послідовність комплексного підходу до оцінки спільної цінності

Джерело: сформовано авторами

Такий підхід вартує використовувати при оцінюванні спільної цінності міжорганізаційних відносин у B2B-маркетингу. Його результативність дозволяє врахувати як економічні результати, так і якість взаємодії, стратегічні переваги, інноваційний та стратегічний потенціал партнерства.

Висновки. Результати проведеного дослідження дають можливість стверджувати, що в умовах посилення конкуренції, глобалізації економічних процесів, цифрової трансформації та зростання невизначеності зовнішнього середовища окремі компанії дедалі рідше можуть самостійно формувати та підтримувати високі конкурентні переваги. За таких умов міжорганізаційна взаємодія перетворюється на стратегічний ресурс, що дозволяє підприємствам об'єднувати не лише матеріальні, фінансові, а й інформаційні, інтелектуальні та інші ресурси для досягнення спільних цілей.

Важливого значення у партнерській взаємодії набуває можливість доступу до нових знань, технологій, ринків збуту та джерел інновацій, що особливо актуально в умовах динамічних змін ринкового та глобалізаційного середовища загалом. Відтак, особливого значення набуває здатність партнерів спільно створювати цінність, яка має хорошу синергію об'єднаних результатів кожного партнера. У цьому контексті міжорганізаційні відносини виступають не лише інструментом координації діяльності підприємств, а й важливим механізмом формування мережевих конкурентних переваг.

Очевидно, що результати міжорганізаційного партнерства не можуть оцінюватися виключно через фінансові показники. У зв'язку з цим оцінювання ефективності міжорганізаційних відносин потребує використання комплексного підходу, який дозволяє враховувати як матеріальні, так і нематеріальні результати співпраці.

Слід відмітити, що напрацювання у цих напрямках лише посилюватимуть рівень актуальності у зв'язку із незворотніми процесами міжорганізаційного партнерства як на міжнародних, так і на вітчизняному B2B ринках. В силу цього, моделювання маркетингового методологічного інструментарію задля забезпечення функціонування та вимірювання результативності залишаються актуальними і для майбутніх наукових досліджень.

Список використаних джерел

1. Kotler P., Armstrong G. Principles of Marketing. 17th ed. Harlow : Pearson Education, 2018. 736 p.
2. Gronroos C. Service Management and Marketing: Managing the Service Profit Logic. 4th ed. Chichester : John Wiley & Sons, 2016. 544 p.
3. Berry L. L. Relationship Marketing. *Emerging Perspectives on Services Marketing* / ed. by L. L. Berry, G. L. Shostack, G. D. Upah. Chicago : American Marketing Association, 1983. P. 25–28.
4. Ford D. (ed.). Understanding Business Markets: Interaction, Relationships and Networks. London : Academic Press, 1990. 556 p.
5. Morgan R. M., Hunt S. D. The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing. *Journal of Marketing*. 1994. Vol. 58, No. 3. P. 20–38. DOI: doi.org
6. Балабанова Л. В. Маркетинг : підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. Київ : Знання-Прес, 2004. 645 с.
7. Балабанова Л. В., Холод В. В., Балабанова І. В. Стратегічний маркетинг : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2019. 612 с.
8. Войчак А. В. Маркетингові стратегії. *Маркетинг: теорія і практика* : зб. наук. праць. Київ : КНЕУ, 2006. Вип. 1. С. 42–50.
9. Войчак А. В. Маркетинг і збут. *Формування ринкової економіки* : міжвідом. наук. зб. Київ : КНЕУ, 2009. С. 245–251.
10. Павленко А. Ф. Конкурентоспроможність національної економіки: роль маркетингу. *Економіка України*. 2007. № 5. С. 54–60.
11. Шафалюк О. К. Маркетинг партнерських відносин: моделювання та оптимізація параметрів взаємодії зі споживачами. *Економіка та підприємництво*. 2018. Вип. 40. С. 137–146.
12. Grean M., Shaw M. J. Supply-Chain Partnership between P&G and Wal-Mart. *Business-to-Business Electronic Commerce: Challenges and Solutions*. Boston : Springer, 2002. P. 155–171. DOI: 10.1007/0-306-47548-0_8.

13. Шевченко І. Ю., Седікова І. О. Розвиток інтеграційних процесів у зерновому підкомплексі України. *Економіка харчової промисловості*. 2020. Т. 12, № 4. С. 61–69.
14. Ulaga W., Eggert A. Relationship value and relationship quality: Broadening the nomological network of business-to-business relationships. *European Journal of Marketing*. 2006. Vol. 40, No. 3/4. P. 311–327.
15. Bal A. S., Käpylä J., Li H., Helander N. Collaborative Value Co-creation from a Stakeholder Perspective: A Literature Review. *Global Business Review*. 2023.

References

1. Kotler, P., & Armstrong, G. (2018). *Principles of Marketing* (17th ed.). Pearson Education.
2. Gronroos, C. (2016). *Service Management and Marketing: Managing the Service Profit Logic* (4th ed.). John Wiley & Sons.
3. Berry, L. L. (1983). Relationship Marketing. In L. L. Berry, G. L. Shostack, & G. D. Upah (Eds.), *Emerging Perspectives on Services Marketing* (pp. 25–28). American Marketing Association.
4. Ford, D. (Ed.). (1990). *Understanding Business Markets: Interaction, Relationships and Networks*. Academic Press.
5. Morgan, R. M., & Hunt, S. D. (1994). The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing. *Journal of Marketing*, 58(3), 20–38. doi.org
6. Balabanova, L. V. (2004). *Marketynh [Marketing]* (2nd ed., rev. and enl.). Znannia-Pres.
7. Balabanova, L. V., Kholod, V. V., & Balabanova, I. V. (2019). *Stratehichnyi marketynh [Strategic Marketing]*. Tsentr Uchbovoi Literatury.
8. Voichak, A. V. (2006). Marketynhovi stratehii [Marketing strategies]. *Marketynh: Teoriia i Praktyka*, (1), 42–50.
9. Voichak, A. V. (2009). Marketynh i zbut [Marketing and sales]. *Formuvannia Rynkovoi Ekonomiky*, 245–251.
10. Pavlenko, A. F. (2007). Konkurentospromozhnist natsionalnoi ekonomiky: rol marketynhu [Competitiveness of the national economy: The role of marketing]. *Ekonomika Ukrainy*, (5), 54–60.
11. Shafaliuk, O. K. (2018). Marketynh partnerskykh vidnosyn: modeliuvannia ta optymizatsiia parametriv vzaïemodii zi spozhyvachamy [Relationship marketing: Modeling and optimization of consumer interaction parameters]. *Ekonomika ta Pidpryemnytstvo*, (40), 137–146.
12. Grean, M., & Shaw, M. J. (2002). Supply-Chain Partnership between P&G and Wal-Mart. *Business-to-Business Electronic Commerce: Challenges and Solutions*, 155–171. DOI: 10.1007/0-306-47548-0_8.
13. Shevchenko, I. Yu., & Sedikova, I. O. (2020). Rozvytok intehratsiïnykh protsesiv u zernovomu pidkompleksi Ukrainy [Development of integration processes in the grain subcomplex of Ukraine]. *Ekonomika Kharchovoi Promyslovosti*, 12(4), 61–69.
14. Ulaga, W., & Eggert, A. (2006). Relationship value and relationship quality: Broadening the nomological network of business-to-business relationships. *European Journal of Marketing*, 40(3/4), 311–327.
15. Bal, A. S., Käpylä, J., Li, H., & Helander, N. (2023). Collaborative Value Co-creation from a Stakeholder Perspective: A Literature Review. *Global Business Review*. Advance online publication.

OKSANA KUNDRIA-VYSOTSKA, RUSLANA SHURPENKOVA, VAHNER IRYNA. MARKETING OF INTER-ORGANIZATIONAL PARTNERSHIPS IN THE B2B MARKET.

The article highlights the content of modern partnership in the B2B market from the perspective of updating the subject area of marketing research to define a marketing model for inter-organizational partnerships.

The paper proposes a definition of inter-organizational relationships as a system of long-term interconnections between enterprises and organizations. This system is based both on transactions for the exchange of tangible, financial, and information resources, and on mechanisms for partnership development, trust, and coordination of activities aimed at joint value creation.

Drawing on current research, the study substantiates the need to deepen marketing research on inter-organizational partnerships and their management in order to expand the methodological toolkit in this field. The challenges of managing inter-organizational relationships are detailed, which, under the influence of various factors, actualize existing mechanisms while identifying new directions for research. The main problematic factors that significantly impact inter-organizational relationships are presented.

The article provides and analyzes vivid examples of partnerships that demonstrate a high level of trust, parity planning, information sharing, and joint value creation. The results of such research prompt an update of the scientific and methodical concept of the lifetime value of partnership in the context of forming (creating) the aggregate economic and strategic benefit from cooperation and, accordingly, assessing the value created.

The mechanisms, challenging aspects, and pragmatic sides of a comprehensive assessment of the value created through inter-organizational partnerships in the B2B market are analyzed. This approach allows for determining the effectiveness of partnerships, identifying the most valuable partners, and ensuring the sustainable development of business networks in today's economy. A few difficulties in assessing joint value are highlighted, including its intangible nature, the complexity of isolating the partnership effect from the influence of other factors, differing perceptions of value by different network participants, and the lack of a universal evaluation methodology.

Based on standardized indicators, the methodology for calculating the integral partnership efficiency index is presented, along with the step-by-step sequence of this approach. This allows for comparing different projects, assessing developmental dynamics, identifying strengths and weaknesses, and making decisions regarding the strategic development of inter-organizational relationships in the B2B market.

Keywords: B2B market, inter-organizational relationships, marketing concept, partnership value, joint value assessment.

Надійшла до редакції: 04.06.2026

Прийнято до друку: 19.06.2026

Опубліковано: 30.06.2026

© 2026 Кундря-Висоцька О. П., Шурпенкова Р.К., Вагнер І.М.

Цей матеріал ліцензовано за умовами CC BY 4.0. <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>