

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-79-27>

УДК 368:339.138

МАРКЕТИНГ ПАРТНЕРСЬКИХ ВІДНОСИН У РОЗВИТКУ БІЗНЕС-ВЗАЄМОДІЙ В УКРАЇНІ: ВИКЛИКИ ТА МОЖЛИВОСТІ

MARKETING OF PARTNERSHIP RELATIONSHIPS IN THE DEVELOPMENT OF BUSINESS INTERACTIONS IN UKRAINE: CHALLENGES AND OPPORTUNITIES

Бондаренко Валерій Михайлович

доктор економічних наук, професор,
Національний університет біоресурсів і природокористування України
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5929-7158>

Мостенська Тетяна Леонідівна

доктор економічних наук, професор,
професор кафедри адміністративного менеджменту та ЗЕД,
Національний університет біоресурсів і природокористування України
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2112-4745>

Рябчик Алла Володимирівна

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри маркетингу та міжнародної торгівлі,
Національний університет біоресурсів і природокористування України
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6290-3609>

Bondarenko Valerii, Mostenska Tetiana, Riabchik Alla
National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine

Сучасні тенденції розвитку глобальної економіки зумовлюють посилення ролі маркетингу партнерських відносин як ключового інструмента забезпечення сталості бізнес-процесів. У статті досліджено сутність, особливості та перспективи застосування маркетингу партнерських відносин у розвитку бізнес-взаємодій в Україні. Визначено його значення для формування довгострокових конкурентних переваг підприємств в умовах цифровізації, глобалізації та VUCA-середовища. Здійснено критичний аналіз наукових підходів вітчизняних та зарубіжних учених, виявлено наукові прогалини. Методологічною основою дослідження виступили методи системного аналізу, синтезу, порівняння, SWOT-аналізу та контент-аналізу. Результати показали, що ефективність партнерського маркетингу в Україні стримується рядом бар'єрів, серед яких недостатня довіра між бізнес-суб'єктами, нерозвиненість інституційного середовища та обмежена цифрова інтеграція. Водночас виявлено значні можливості для впровадження партнерських стратегій у сфері електронної комерції, агробізнесу, IT та сферах послуг. Практична цінність статті полягає у формуванні рекомендацій для українських підприємств щодо зміцнення довгострокових партнерських зв'язків, орієнтованих на інноваційний розвиток, стали конкурентоспроможність і вихід на міжнародні ринки.

Ключові слова: маркетинг партнерських відносин, бізнес-взаємодії, стратегічний розвиток, цифровізація, VUCA-середовище, Україна.

Current trends in the global economy are leading to an increase in the role of partnership marketing as a key tool for ensuring the sustainability of business processes. The article examines the essence, features, and prospects of applying partnership marketing in the development of business interactions in Ukraine. Its significance for the formation of long-term competitive advantages of enterprises in the context of digitalization, globalization, and the VUCA environment is determined. A critical analysis of the scientific approaches of domestic and foreign scholars is carried out, and scientific gaps are identified. The methodological basis of the study was the methods of system analysis, synthesis, comparison, SWOT analysis, and content analysis. The results showed that the effectiveness of partnership marketing in Ukraine is hampered by a number of barriers, including insufficient trust between business entities, an underdeveloped institutional environment, and limited digital integration. In order to systematize the



research results, a SWOT analysis of partnership marketing in Ukraine was conducted. It is also important to note that marketing partnerships in Ukraine are implemented through various cooperation models that deserve attention. The growth in e-commerce indicates that businesses are adapting very well to digital channels. The paper shows how partnership programs are based in Western Europe (on a solid legal and regulatory framework and institutional support), the US (digital tools have become the main drivers of development, allowing companies to deeply personalize their interaction with partners), and Asia (marketing is actively integrated with the platform economy). At the same time, significant opportunities for the implementation of partnership strategies in the fields of e-commerce, agribusiness, IT, and services were identified. The practical value of the article lies in the formulation of recommendations for Ukrainian enterprises on strengthening long-term partnerships focused on innovative development, sustainable competitiveness, and entry into international markets.

Keywords: partnership marketing, business interactions, strategic development, digitalization, VUCA environment, Ukraine.

Постановка проблеми. У сучасних умовах глобалізації та цифрової трансформації бізнес-середовище стає дедалі складнішим і більш динамічним. Організації стикаються з необхідністю формування стійких та довгострокових відносин з партнерами, що виступає основою для забезпечення їхньої конкурентоспроможності. Маркетинг партнерських відносин розглядається як інноваційний підхід до організації бізнес-взаємодій, що ґрунтується на співпраці, довірі, обміні ресурсами та створенні спільної цінності для всіх учасників ринку.

Для України, яка перебуває у процесі структурних економічних трансформацій та інтеграції до європейського економічного простору, розвиток маркетингу партнерських відносин набуває особливого значення. Він стає інструментом не лише комерційного успіху окремих компаній, а й стимулювання економічного зростання та інноваційної активності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Аналіз наукових джерел свідчить про зростаючий інтерес до проблематики партнерських відносин у маркетингу. Класичні концепції управління відносинами Berry L. L. [5], Morgan R. M., Hunt S. D. [6] стали підґрунтям для розвитку сучасних моделей партнерського маркетингу. Зарубіжні автори, зокрема Gummesson E. [8], Sheth J. [9], підкреслюють, що партнерські відносини є базовим елементом побудови мережевих бізнес-структур.

Українські дослідники Бутенко Н. [1], Кузьмін О. [2], Савчук І. [3] акцентують увагу на практичних аспектах формування партнерських стратегій у вітчизняних підприємствах, підкреслюючи роль довіри, прозорості та цифрових технологій. Водночас у науковій літературі залишається недостатньо розкритим питання специфіки впровадження маркетингу партнерських відносин в умовах воєнних викликів та економічної нестабільності, що характерні для України.

Таким чином, існує потреба у поглибленому аналізі застосування партнерського маркетингу в українських умовах, що зумовлює наукову новизну даної роботи.

Методологічну основу дослідження становлять:

- системний підхід – для виявлення взаємозв'язків між учасниками бізнес-партнерств;
- SWOT-аналіз – для оцінки сильних і слабких сторін українських практик;
- порівняльний аналіз – для співставлення міжнародного й українського досвіду;
- контент-аналіз – для аналізу публікацій та звітів компаній щодо впровадження партнерських стратегій.

Дослідження базувалося на аналізі практик партнерських відносин у сфері ІТ, агробізнесу та послуг в Україні протягом 2018–2024 рр.

Мета статті полягає у теоретико-методологічному обґрунтуванні сутності маркетингу партнерських відносин та аналізі його викликів і можливостей у розвитку бізнес-взаємодій в Україні.

Виклад основних результатів дослідження. Аналіз практики розвитку маркетингу партнерських відносин в Україні дозволяє зробити висновок, що він перебуває на етапі активного становлення та характеризується низкою специфічних рис.

По-перше, значна частина підприємств досі дотримується транзакційного підходу у відносинах із партнерами, орієнтуючись на короткострокову вигоду. Водночас в окремих секторах (ІТ, e-commerce, фінансові послуги) спостерігається перехід до довгострокових стратегічних моделей співпраці.

По-друге, ключовою перевагою українських компаній є висока гнучкість і здатність швидко адаптуватися до змін. Саме ця характеристика дозволила бізнесу зберегти відносини з партнерами навіть в умовах воєнних ризиків. Водночас існує низка обмежень, серед яких –

брак довіри між компаніями, відсутність інституційного механізму підтримки партнерств і недостатня цифрова інтеграція.

Для систематизації результатів дослідження проведено SWOT-аналіз маркетингу партнерських відносин в Україні (табл. 1).

Також важливо зазначити, що маркетингові партнерства в Україні здійснюються через різноманітні моделі співпраці, від традиційних B2B до найновіших peer - to - peer платформ (табл. 2).

Зростання цифрових комунікацій та каналів електронної комерції є важливою ознакою зростання партнерського маркетингу. Згідно з даними, обсяг електронної комерції в Україні зріс майже в чотири рази між 2019 і 2024 роками, а кількість партнерських платформ зросла більш ніж у п'ять разів (рис. 1).

Як видно з графіка, обсяг електронної комерції в Україні зріс майже в чотири рази за п'ять років. Це свідчить про те, що бізнес

дуже добре адаптується до цифрових каналів. Водночас зростає кількість партнерських платформ, які допомагають бізнесу співпрацювати та вдосконалювати свої маркетингові стратегії. Це доводить, що діджиталізація є один з головних рушійних сил рушійних сил поширення партнерського маркетингу.

Виходячи з вище сказаного видно що цифровізація стає таким чином ключовим фактором поширення партнерського маркетингу, відкриваючи нові можливості для українських компаній щодо приєднання до глобальних бізнес-мереж.

Порівняльний аналіз показує, що:

- у Західній Європі партнерські програми базуються на міцній правовій та регуляторній базі та інституційній підтримці;
- у США цифрові інструменти (CRM-системи, великі дані, штучний інтелект) стали основними рушіями розвитку, дозволяючи компаніям глибоко персоналізувати свою взаємодію з партнерами;

Таблиця 1

SWOT-аналіз маркетингу партнерських відносин в Україні

Фактори	Зміст
Сильні сторони	Гнучкість українських компаній та здатність швидко адаптуватися до змін; Прагнення інтегрувати цифрові інструменти; Високий інноваційний потенціал ІТ-сектору; Орієнтація на створення довгострокових клієнтських відносин
Слабкі сторони	Недостатня довіра між бізнес-партнерами; обмежені фінансові ресурси малих і середніх підприємств; слабка інтеграція у міжнародні бізнес-мережі.
Можливості	Участь у світових ланцюгах створення цінності, розвиток маркетингових і електронного комерції, збільшення інвестицій за кордоном, використання big data та штучного інтелекту в маркетингу
Загрози	Політична та економічна нестабільність, військові ризики та руйнування інфраструктури, відтік працівників за кордон і міжнародна конкуренція

Джерело: сформовано авторами на основі [10; 11]

Таблиця 2

Моделі співпраці маркетингу партнерських відносин

Модель	Характеристика	Приклади в Україні
B2B (Business-to-Business)	Співпраця між компаніями для створення спільного продукту	«Нова Пошта» + e-commerce-платформи; агрохолдинги + логістичні компанії
B2C (Business-to-Consumer)	Партнерські програми між компаніями та кінцевими споживачами	Monobank + партнерські кешбек-програми; Rozetka + доставка
B2G (Business-to-Government)	Взаємодія бізнесу з державними структурами	Програми державно-приватного партнерства у сфері відновлення інфраструктури
C2C (Consumer-to-Consumer)	Мережеві моделі співпраці між споживачами	OLX, Prom.ua, маркетингові peer-to-peer

Джерело: сформовано авторами на основі [3; 4; 6]

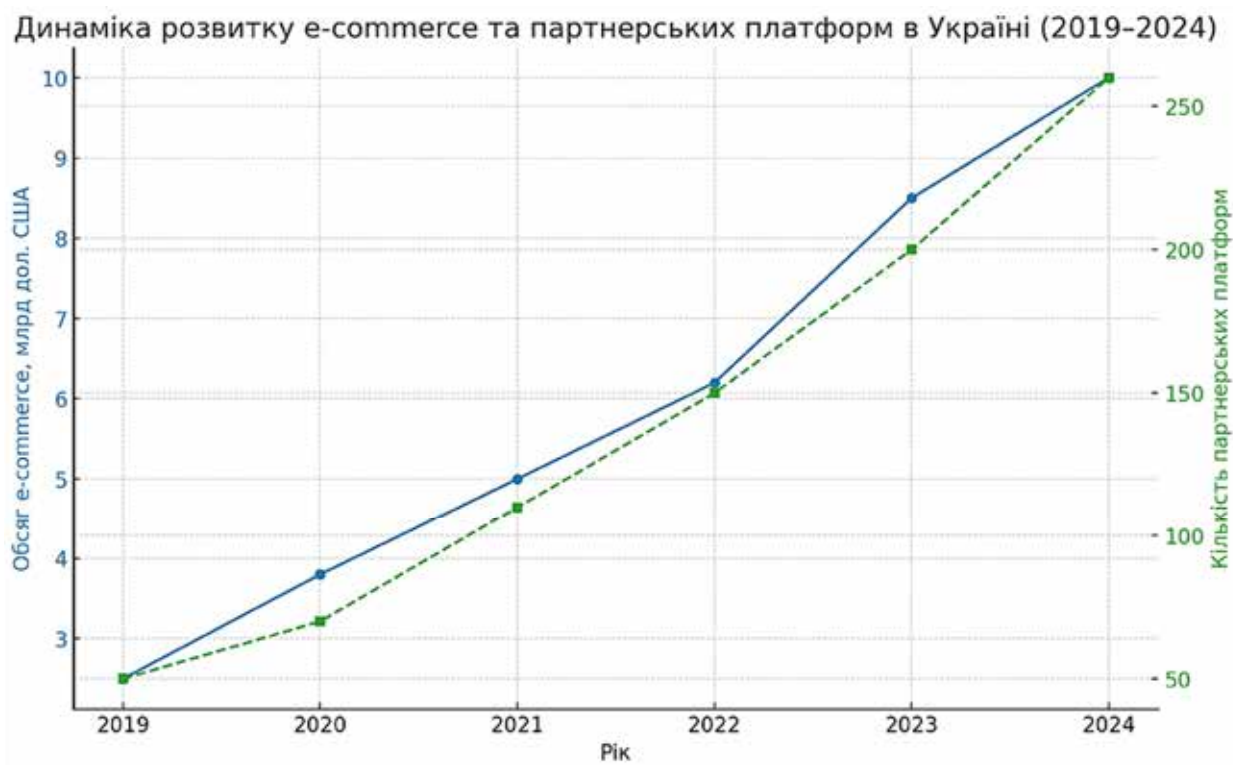


Рис. 1. Динаміка розвитку е-commerce та партнерських платформ в Україні
Джерело: сформовано на основі [2]

Таблиця 3

Виклики та можливості розвитку партнерських відносин в Україні

Виклики	Можливості
Недостатня інституційна база для підтримки партнерських відносин	Розвиток цифрових платформ для бізнес-взаємодії
Високий рівень економічної нестабільності	Залучення іноземних інвестицій та міжнародного досвіду
Воєнні ризики, руйнування логістики	Створення нових бізнес-моделей у сфері е-commerce та фінтеху
Відтік кадрів і брак кваліфікованих менеджерів	Використання освітніх програм для підготовки кадрів з партнерського маркетингу

Джерело: сформовано авторами на основі [10; 11]

– в Азії (особливо в Китаї та Південній Кореї) партнерський маркетинг активно інтегрується з платформною економікою, що дозволяє моделям бути високомасштабованими.

Водночас ці фактори спонукають бізнес шукати нові, більш гнучкі способи співпраці, такі як електронні торговельні майданчики, логістичні альянси та фінтех-платформи.

Інтеграція в глобальні ланцюги створення вартості представляє значний потенціал для розвитку партнерського маркетингу. Технології обробки даних, автоматизації процесів

та блокчейну можуть слугувати основою для встановлення прозорих та довгострокових бізнес-взаємодій.

Результати показують, що в середовищі VUCA (волатильність, невизначеність, складність та неоднозначність) стратегії партнерства можуть забезпечити українським компаніям адаптивність та стійкість.

Висновки. Проведене дослідження показало, що маркетингові партнерства є одним з найважливіших інструментів для розвитку бізнес-взаємодії в Україні. Його значення зростає в умовах цифровізації, глобалізації

та військових викликів. Вітчизняні компанії повільно відходять від короткострокових транзакційних моделей до довгострокових стратегічних партнерств. Це відбувається зі зростанням кількості цифрових платформ, торговельних майданчиків та нових способів співпраці. Сильні сторони українського бізнесу проявляються у гнучкості та здатності швидко інтегрувати інноваційні рішення у відносини з партнерами. Водночас основними бар'єрами, залишаються брак довіри між учасниками ринку, слабка правова база та обмежені фінансові ресурси для масштабних програм співпраці.

Партнерський маркетинг має перспективи розвитку в розширеній сфері e-commerce, фінтеху, IT та агробізнесу. Існує великий потенціал для використання великих даних, штучного інтелекту та технологій блокчейн щоб зробити взаємодію більш відкритою та корисною.

Важливим завданням рівні державної політики є створення сприятливого інституційного середовища: розробка правових механізмів захисту партнерських відносин, заохочення державно-приватних альянсів, підтримка інтеграції малого та середнього бізнесу в міжнародні бізнес-мережі.

Подальші дослідження варто спрямувати на:

- оцінку впливу воєнних ризиків на формування бізнес-моделей партнерства в Україні;

- вивчення ролі партнерського маркетингу у відбудові інфраструктури та економіки;

- аналіз ефективності впровадження новітніх цифрових технологій у партнерські стратегії;

- порівняння українських практик із досвідом ЄС для адаптації кращих міжнародних моделей.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Бутенко Н. Партнерський маркетинг: сучасні підходи та практика в Україні. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2019. № 6(2), 45–54.
2. Кузьмін О. Стратегічні аспекти розвитку партнерських відносин у бізнесі. *Економіка України*. 2021. № 4, 33–41.
3. Савчук І. Цифровізація маркетингових стратегій у вітчизняних компаніях. *Вісник економічних наук України*. 2023. № 5(1), 72–85.
4. Berry L. L. Relationship marketing. In L. L. Berry G. L. Shostack G. D. Upah (Eds.), *Emerging perspectives on services marketing* (pp. 25–89). 1983. Chicago, IL: American Marketing Association.
5. Berry L. L. Relationship marketing of services—growing interest, emerging perspectives. *Journal of the Academy of Marketing Science*. 1995. 23, 236–245. <https://doi.org/10.1177/009207039502300402>
6. Morgan R. M., Hunt S. D. The commitment–trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing*. 1994. 58(3), 20–38.
7. Grönroos C. From marketing mix to relationship marketing: Towards a paradigm shift in marketing. *Management Decision*. 1995. 32(2), 4–20.
8. Gummesson, E. *Total Relationship Marketing*. London: Routledge. 2011.
9. Sheth J. Future of relationship marketing. *Journal of Business Research*. 2020.
10. Nath P., Raman R. Artificial intelligence in relationship marketing: A review. *International Journal of Information Management*. 2024.
11. Hamdan N., Khanfar N. M., Attarabeen O. F., Mujtaba B. G. An exploration of relationship marketing in the healthcare context. *Archives of Business Research*. 2025. 13(04), 50–74.
12. Novikova V., Innovative digital platforms and e commerce development in Ukraine. *Economics Ecology Socium*. 2023. 8(1), 41–58. (Процитовано згідно з аналізом Statista – Statista передбачає, що m commerce становитиме 72,9 % e commerce обсягу в 2024 p.) ResearchGate

REFERENCES:

1. Butenko, N. Partnerskyi marketynh: suchasni pidkhody ta praktyka v Ukraini. *Marketynh i menedzhment innovatsii*. № 6(2), 45–54.
2. Kuzmin, O. (2021). Stratehichni aspekty rozvytku partnerskykh vidnosyn u biznesi. *Ekonomika Ukrainy*. № 4, 33–41.
3. Savchuk, I. (2023). Tsyfrovizatsiia marketynhovykh stratehii u vitchyznianskykh kompaniiakh. *Visnyk ekonomichnykh nauk Ukrainy*. № 5(1), 72–85.

4. Berry, L. L. (1983). Relationship marketing. In L. L. Berry, G. L. Shostack, G. D. Upah (Eds.), *Emerging perspectives on services marketing* (pp. 25–89). Chicago, IL: American Marketing Association.
5. Berry, L. L. (1995). Relationship marketing of services – growing interest, emerging perspectives. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23, 236–245. <https://doi.org/10.1177/009207039502300402>
6. Morgan, R. M., Hunt, S. D. (1994). The commitment–trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing*, 58(3), 20–38.
7. Grönroos, C. (1995). From marketing mix to relationship marketing: Towards a paradigm shift in marketing. *Management Decision*. 32(2), 4–20.
8. Gummesson, E. (2011). *Total Relationship Marketing*. London: Routledge.
9. Sheth, J. (2020). Future of relationship marketing. *Journal of Business Research*.
10. Nath, P., Raman, R. (2024). Artificial intelligence in relationship marketing: A review. *International Journal of Information Management*.
11. Hamdan, N., Khanfar, N. M., Attarabeen, O. F., Mujtaba, B. G. (2025). An exploration of relationship marketing in the healthcare context. *Archives of Business Research*. 13(04), 50–74.
12. Novikova, V. (2023). Innovative digital platforms and e commerce development in Ukraine. *Economics Ecology Socium*. 8(1), 41–58. (Protsytovano zghidno z analizom Statista – Statista peredbachaie, shcho m commerce stanovytyme 72,9 % e commerce obsiahu v 2024 r.) ResearchGate