

<https://doi.org/10.31891/2307-5740-2026-358-23>

УДК 339.138:658.7:339.137.2:65.018

JEL classification L14, L81, L10, M31

ЖИЛЬЦОВА Анастасія

Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»

<https://orcid.org/0009-0007-4469-527X>

ЗОЗУЛЬОВ Олександр

Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»

<https://orcid.org/0000-0001-7087-2080>

КОНЦЕПЦІЯ ЕКСПЕРТНОГО ПАРТНЕРСТВА ЯК ОСНОВА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ СУЧАСНИХ ПОСЕРЕДНИЦЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ НА ПРОМИСЛОВОМУ РИНКУ

Статтю присвячено формуванню концептуальних засад експертного партнерства як напряму посилення конкурентних позицій посередницьких підприємств на промисловому ринку. Показано, що посередницька ланка належить до найскладніших з точки зору формування стійкої ринкової позиції, оскільки посередницьке підприємство не володіє конструкцією та технологією виробництва товару і тому позбавлене можливості диференціюватися на рівні функціонального ядра. Систематизовано специфічні обмеження, що звужують простір диференціації посередника: похідний характер попиту, обмежене коло клієнтів, відсутність контролю над товаром, висока цінова прозорість ринку, низькі бар'єри входу, загроза дезінтермедіації. Обґрунтовано вичерпаність традиційного набору джерел конкурентоспроможності посередника (ціна, асортимент, логістичний сервіс), оскільки кожне з них легко відтворюється конкурентами і не формує бар'єрів переключення. Показано, що еволюційний перехід зовнішнього середовища за ланцюгом SPOD, VUCA, BANI, PLUTO змінює природу невизначеності, внаслідок чого ключовим питанням стає стійкість міжорганізаційних зв'язків. Проведено порівняльний аналіз концепцій маркетингу взаємовідносин, партнерського та колективного маркетингу і визначено межі їх застосовності до посередницьких підприємств. Запропоновано концепцію експертного партнерства, під якою розуміється форма міжорганізаційної взаємодії, за якої посередницьке підприємство приймає на себе частину функцій системи управління якістю підприємства-замовника, насамперед функцію експертного відбору, верифікації та адаптації товарно-технологічного рішення. Розроблено трирівневу модель експертного партнерства, що містить транзакційний, експертний та інтеграційний рівні. Розмежовано поняття «експертний маркетинг» та «експертне партнерство». Систематизовано форми, види та методи реалізації концепції. Розроблено матрицю позиціонування посередницького підприємства за критеріями унікальності експертної компетенції та ступеня її інституціалізації у системі управління якістю замовника.

Ключові слова: маркетинг, управління якістю, експертне партнерство, посередницьке підприємство, промисловий ринок, конкурентоспроможність, маркетинг взаємовідносин, аутсорсинг якості, PLUTO-середовище, екосистема підприємства.

ZHYLTSOVA Anastasiia, ZOZULOV Oleksandr

National Technical University of Ukraine "Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute"

THE CONCEPT OF EXPERT PARTNERSHIP AS A BASIS FOR THE COMPETITIVENESS OF MODERN INTERMEDIARY ENTERPRISES IN THE INDUSTRIAL MARKET

The article develops the conceptual foundations of expert partnership as a means of strengthening the competitive position of intermediary enterprises in the industrial market. The intermediary tier is shown to be among the most difficult in terms of building a sustainable market position, since an intermediary owns neither the design nor the production technology of the product and therefore cannot differentiate itself at the level of the functional core. The specific constraints that narrow the differentiation space of an intermediary are systematized: the derived nature of demand, a limited customer base, the absence of control over the product, high price transparency, low entry barriers, the threat of disintermediation. The traditional set of competitiveness sources (price, assortment breadth, logistics service) is shown to be exhausted, since each of them is easily replicated and creates no switching barriers. The evolution of the external environment along the SPOD, VUCA, BANI, PLUTO sequence changes the nature of uncertainty, so that the resilience of inter-organizational ties becomes the key issue. A comparative analysis of relationship marketing, partnership marketing and collective marketing is carried out and the limits of their applicability to intermediary enterprises are defined. The concept of expert partnership is proposed, understood as a form of inter-organizational interaction in which the intermediary assumes part of the functions of the customer's quality management system, primarily the function of expert selection, verification and adaptation of the product and technology solution. A three-level model of expert partnership is developed, comprising transactional, expert and integration levels.

The notions of "expert marketing" and "expert partnership" are delimited. The forms, types and methods of implementing the concept are systematized. A positioning matrix for an intermediary enterprise is developed on the criteria of the uniqueness of its expert competence and the degree of its institutionalization within the customer's quality management system.

Keywords: marketing, quality management, expert partnership, intermediary enterprise, industrial market, competitiveness, relationship marketing, quality outsourcing, PLUTO environment, enterprise ecosystem.

Стаття надійшла до редакції / Received 27.08.2026

Прийнята до друку / Accepted 14.10.2026

Опубліковано / Published 29.10.2026



This is an Open Access article distributed under the terms of the [Creative Commons CC-BY 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

© ЖИЛЬЦОВА Анастасія, ЗОЗУЛЬОВ Олександр

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Посилення конкуренції на промислових ринках супроводжується якісною зміною самої її природи. Скорочення життєвих циклів технологій, цифровізація закупівель і поява галузевих B2B-платформ призвели до того, що традиційні джерела ринкової переваги втрачають дієвість швидше, ніж підприємства встигають їх сформувати. У сфері торговельно-технічного посередництва ця проблема виявляється особливо гостро. Посередницьке підприємство не володіє ані конструкцією товару, ані технологією його виготовлення, а отже не має доступу до функціонального ядра, від якого залежить стратегічна стійкість ринкового положення [1]. Воно оперує тим самим товаром, що й конкуренти, часто за однаковими дистрибуторськими угодами та за порівнянними цінами. Простір диференціації звужується до сервісної складової, яка легко копіюється. Це обумовлює необхідність розроблення концептуально нових підходів до формування конкурентних переваг у частині маркетингової складової організації взаємодії реселерів на промисловому ринку зі споживачами та перегляду підходів до формування їхньої сервісної політики.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Питання маркетингу на промисловому ринку та взаємовідносин між його суб'єктами розглядають Х. Хоканссон і І. Снехота [2], Е. Гуммесон [3], Р. Морган і С. Хант [4], Ф. Котлер [5], Ж.-Ж. Ламбен [6], А. О. Старостіна [7], О. В. Зозульов і Т. О. Царьова [1; 8; 9]. Інституціональну природу міжфірмової взаємодії висвітлено Р. Коузом [10] та О. Вільямсоном [11], спільне створення цінності досліджено К. Прахаладом і В. Рамасвами [12]. Формування сервісної політики на промисловому ринку розкривається у працях С. Вандермерве та Дж. Ради [13], Т. Бейнса зі співавторами [14], Дж. Андерсона, Дж. Наруса і Д. Нараяндаса [15], а у вітчизняній традиції промислового маркетингу – у роботах [7; 9], де сервісну складову розглянуто як спосіб додавання цінності до базової товарної пропозиції. Проте відкритим залишається питання, за рахунок якої функції під час формування сервісної політики посередник створює додану вартість, що не відтворюється конкурентами в сучасних умовах.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою роботи є формування концептуальних засад експертного партнерства як маркетингової концепції посилення конкурентних позицій посередницьких підприємств на промисловому ринку. Для її досягнення визначено специфіку формування конкурентних позицій посередниками на промисловому ринку, обґрунтовано необхідність перегляду концептуальних засад в умовах зміни маркетингового середовища таких підприємств, проаналізовано межі застосовності наявних концепцій міжорганізаційної взаємодії та сформовано власне концепцію експертного партнерства разом із її рівневою моделлю, формами, видами і методами реалізації.

Методологічною основою стали загальнонаукові методи наукового пізнання: системний та системно-структурний підходи, термінологічний підхід, монографічний метод, теоретичне узагальнення, систематизація, аналіз і синтез, порівняльний аналіз, логічно-структурне моделювання.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Щоб визначити площину, у якій посередник здатен формувати конкурентну перевагу, зіставимо джерела конкурентоспроможності виробника і посередника за рівнями маркетингової моделі товару (таблиця 1). Модель товару при цьому доповнено компетентнісним рівнем – знаннями щодо вибору, верифікації та застосування товару в конкретному технологічному процесі замовника. Ці знання не належать до самого товару, який є однаковим для всіх учасників каналу, проте формують частину пропозиції, з якою учасник каналу виходить до промислового споживача, а отже підлягають зіставленню нарівні з рівнями товару.

Таблиця 1

Джерела конкурентоспроможності виробника та посередницького підприємства за рівнями моделі товару

Рівень моделі товару	Виробник	Посередницьке підприємство
Функціональне ядро	Повний контроль, можлива монополізація через патент або ноу-хау	Контроль відсутній, ядро однакове для всіх учасників каналу
Базові функції	Контроль через конструкцію і технологію	Вплив лише через відбір позицій асортименту
Розширений функціонал	Частковий контроль, часто делегується каналу	Основний доступний простір диференціації
Компетентнісний рівень: знання щодо вибору та застосування товару	Компетенція висока щодо власного товару, обмежена щодо конкурентних рішень	Компетенція потенційно найвища: панорамний огляд виробників і замінників
Джерела основних конкурентних переваг	Фізико-технічні та конструктивні властивості товару та технології його виробництва	Компетенції щодо властивостей товару та методів взаємодії зі споживачем

Джерело: авторська розробка на основі [1; 7]

Зіставлення показує, що конкурентоспроможність посередника формується саме на компетентнісному рівні – у площині знань щодо товару та методів взаємодії зі споживачем. Це єдиний рівень, де його позиція сильніша за позицію окремого виробника, обмеженого власною лінійкою. Реалізації цієї переваги перешкоджають обмеження посередницької ланки: похідний характер попиту, залежність від кількох ключових клієнтів, відсутність контролю над товаром, висока цінова прозорість через тендерні процедури та галузеві платформи, низькі бар'єри входу і загроза дезінтермедіації. Через них традиційний набір джерел переваги вичерпується: нижчу ціну можна перебити, ширший асортимент скопіювати, швидшу доставку законтрактувати. Жоден із цих елементів не формує бар'єрів переключення для споживача. Цінову конкуренцію закріплює і структура доходу: торговельна націнка прив'язана до ціни товару, а не до обсягу виконаної роботи, тому кращий сервіс лише збільшує витрати. Розірвати це коло можна зміною предмета оплати. Друга причина перегляду концептуальних засад полягає у якісній зміні зовнішнього середовища. Відносно передбачуване середовище змінилося середовищем мінливості та невизначеності, потім крихкості та немонотонності [16], а нині дослідники фіксують параметри PLUTO: поляризоване, плинне, односторонніх дій, напружене та всезв'язне середовище [17] (таблиця 2).

Таблиця 2

Параметри зовнішнього середовища та наслідки для посередницьких підприємств

Модель	Характеристика середовища	Наслідок для посередника
SPOD	Стійкість, передбачуваність, визначеність	Конкуренція за ціною та обсягом
VUCA	Мінливість, невизначеність, складність	Конкуренція за швидкістю реакції та широтою асортименту
BANI	Крихкість, тривожність, нелінійність	Конкуренція за надійність постачання
PLUTO	Поляризованість, плинність, напруженість, всезв'язність	Конкуренція за глибину інтеграції у діяльність замовника

Джерело: систематизовано авторами на основі [16; 17]

Ключовими є два останні параметри: напруженість перетворює ланцюги постачання на зону стратегічного ризику, а всезв'язність робить джерелом рішення зовнішнього партнера. Там, де прогнозування втрачає дієвість, посередник конкурує за місце у системі відносин замовника, а не за окреме замовлення. Концепції, що описують взаємодію на засадах довготривалих відносин, не є новими. Маркетинг взаємовідносин, партнерський і колективний маркетинг доцільно розглядати як складові однієї методологічної традиції, що протиставляє себе транзакційній парадигмі (таблиця 3).

Таблиця 3

Межі застосовності наявних концепцій міжорганізаційної взаємодії до посередницьких підприємств на промисловому ринку

Концепція	Ключовий механізм	Обмеження щодо посередника
Маркетинг взаємовідносин	Довіра та відданість, утримання клієнта [4]	Не визначає функцію, за рахунок якої створюється унікальна цінність
Партнерський маркетинг	Узгодження цілей, спільні інвестиції	Передбачає симетрію ресурсів, якої у парі «замовник, посередник» немає
Колективний маркетинг	Спільне створення цінності [12]	Компетенція залучається епізодично і не інституціалізується
Мережева взаємодія (IMP)	Взаємозалежність ресурсів і акторів [2]	Описує структуру мережі, але не функцію посередника в ній
Маркетинг прозорості	Відкритість щодо інформації про товар	Компетенція обмежена інформацією, що надає виробник, але може бути подолана власними даними щодо експлуатаційних та інших властивостей товару

Джерело: систематизовано авторами

Спільне обмеження полягає в тому, що всі вони описують характер відносин, залишаючи поза увагою їх зміст: яку функцію замовника перебирає посередник. Без відповіді на це питання партнерство залишається декларативним. Разом з тим помилка у виборі товару для виробничого процесу може завдати значних збитків підприємству-замовнику. І хоча купівля товарів на промисловому ринку має професійний характер, у сучасних умовах – завдяки повсякденній діяльності, досвіду взаємодії з різними виробниками продукції промислового призначення, знанню особливостей виробничих процесів на підприємствах-виробниках та підприємствах-замовниках, їхньої номенклатури – посередники набувають *експертності* щодо представленої на ринку продукції. Це дозволяє створювати унікальну пропозицію, за яку підприємства-споживачі готові заплатити, враховуючи можливі збитки від простою, браку або невиконання у встановлені терміни контракту на постачання.

Під експертним партнерством слід розуміти форму міжорганізаційної взаємодії, за якої посередницьке підприємство приймає на себе частину функцій системи управління якістю підприємства-замовника, а саме експертний відбір, верифікацію та адаптацію товарно-технологічного рішення до умов технологічного процесу замовника, набуваючи статусу зовнішнього носія компетенції. Визначення містить три обов'язкові ознаки такого партнерства. Перша: передається функція, а не надається послуга, тобто замовник припиняє виконувати частину робіт самостійно. Друга: передана функція вбудовується у внутрішні

процедури системи управління якістю і породжує власні зобов'язання замовника. Третя: асиметрія компетенції на користь посередника, без якої відносини вироджуються у постачання з розширеним сервісом.

Концепцію слід розмежувати із суміжним поняттям експертного маркетингу. Останнє позначає комунікаційну технологію і діє у площині сприйняття. Експертне партнерство є інституціональною формою розподілу функцій і діє у площині організації діяльності. Змішування понять призводить до підміни реальної інтеграції її комунікаційною імітацією.

Експертне партнерство не виникає одночасно: воно формується послідовно, надбудовою над базовою транзакційною взаємодією (рисунк 1).

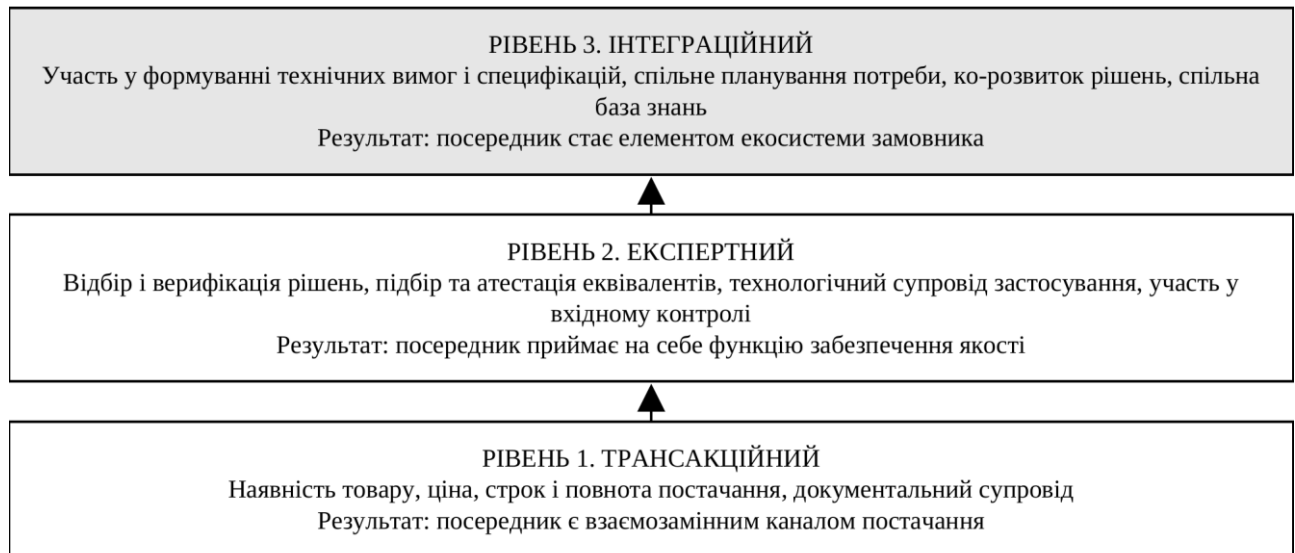


Рис. 1. Трирівнева модель концепції експертного партнерства

Джерело: авторська розробка

Перший рівень забезпечує участь у ринку, але не позицію на ньому, другий є точкою переходу, третій фіксує результат у структурі відносин. Спроба вибудувати третій рівень без компетенції другого дає формальну інтеграцію, яка руйнується за першого ж технічного збою. Економічним змістом концепції є аутсорсинг якості: замовник передає зовнішньому суб'єктові відповідальність за відбір найкращого для нього варіанту з наявної на ринку множини рішень. Згідно з теорією транзакційних витрат [10; 11], вибір між внутрішнім виконанням функції та її винесенням назовні визначається витратами на координацію. Посередник, який обслуговує множину замовників, реалізує щодо витрат пошуку і вимірювання ефект масштабу: одноразово набута компетенція застосовується багаторазово. Передача має і нормативне підґрунтя. ДСТУ ISO 9001:2015 у розділі 8.4 встановлює вимоги до контролю процесів і послуг, що надаються ззовні, та передбачає винесення частини процесів системи управління якістю за межі організації за умови збереження контролю над ними [18]. Водночас передача породжує специфічність активів і веде до квазівертикальної інтеграції: вартість розриву відносин зростає для обох сторін. У цьому й полягає механізм формування бар'єрів переключення (таблиця 4).

Таблиця 4

Розподіл функцій між замовником і посередницьким підприємством в традиційній моделі та експертному партнерстві

Функція	Традиційна модель	Експертне партнерство
Пошук і порівняння рішень	Замовник	Посередник у межах узгодженого критеріального поля
Верифікація відповідності	Замовник (вхідний контроль)	Посередник, замовник контролює вибірково
Підбір еквівалента при збої	Замовник у режимі реагування	Посередник за атестованим переліком
Відповідальність за придатність	Замовник	Розподілена, закріплюється договірно
Знання про застосування	Розрізнено у межах кожної сторони	Спільна база знань як актив відносин

Джерело: авторська розробка

Прийняти таку функцію здатен не кожен посередник: потрібні інженерні кадри, доступ до виробників на технічному рівні та випробувальна база. Концепція реалізується через організаційні форми взаємодії, види посередника та методи роботи (рисунк 2). Форма визначає рамку взаємодії, вид посередника характеризує позицію самого підприємства незалежно від конкретного замовника, метод є інструментом виконання переданої функції у щоденній роботі.

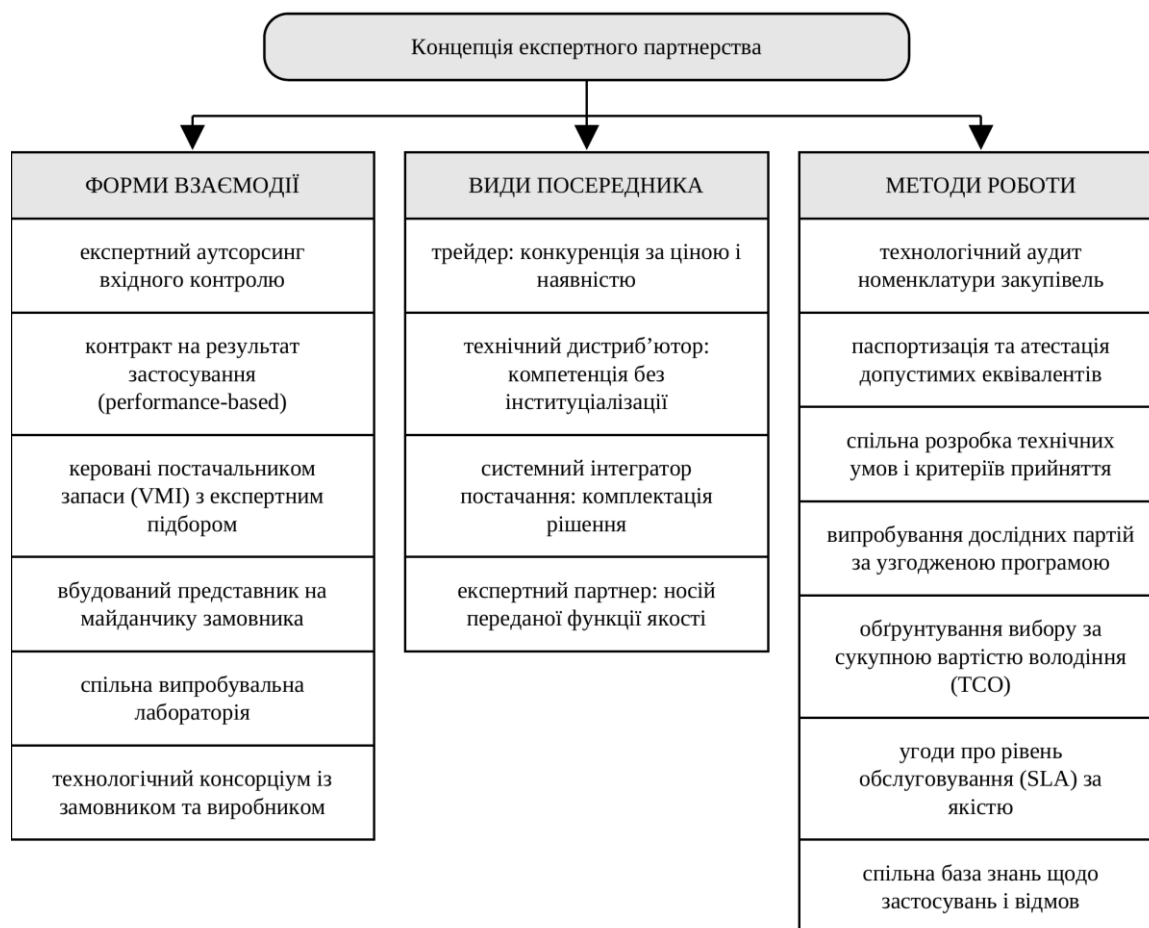


Рис. 2. Форми, види та методи реалізації концепції експертного партнерства

Джерело: авторська розробка

Наведені методи об'єднує те, що кожен переносить предмет обговорення із ціни закупівлі на сукупний результат застосування, виводячи посередника з-під цінового тиску. Узагальнену логіку набуття переваги подано на рисунку 3.



Рис. 3. Логічно-структурна схема формування конкурентної переваги на засадах експертного партнерства

Джерело: авторська розробка

Для діагностики поточного стану відносин слугує матриця, побудована за двома критеріями: унікальністю експертної компетенції посередника та ступенем її закріплення у системі управління якістю замовника (рисунк 4).

Унікальність експертної компетенції	висока	ТЕХНІЧНИЙ ДИСТРИБ'ЮТОР Компетенція наявна, але не закріплена у процесах замовника. Перевага існує, доки зберігаються особисті зв'язки	ЕКСПЕРТНИЙ ПАРТНЕР Цільовий стан. Компетенція унікальна та інституціоналізована. Максимальні бар'єри переключення
	низька	ТРЕЙДЕР Конкуренція виключно за ціною і наявністю. Позиція нестійка, маржа під постійним тиском	ВБУДОВАНИЙ ПОСТАЧАЛЬНИК Інтеграція без унікальної компетенції. Вразливий до заміни на конкурента з кращими умовами
		низький	високий
		Ступінь інтеграції в систему управління якістю замовника	

Рис. 4. Матриця позиціонування посередницького підприємства

Джерело: авторська розробка

Рух до цільового квадранта має здійснюватися через квадрант технічного дистриб'ютора, тобто через нарощення компетенції: інтеграція без неї дає підвищені зобов'язання без підстав для підвищеної винагороди. Матрицю доцільно доповнити алгоритмом, що визначає послідовність рішень при переході до цільового стану (рисунок 5). Послідовність перевірок не є довільною: перевірка доцільності стоїть першою, а перевірка компетенції передуює перевірці її закріплення, оскільки інституціоналізація без реальної експертної бази створює зобов'язання, які посередник не здатен виконати.

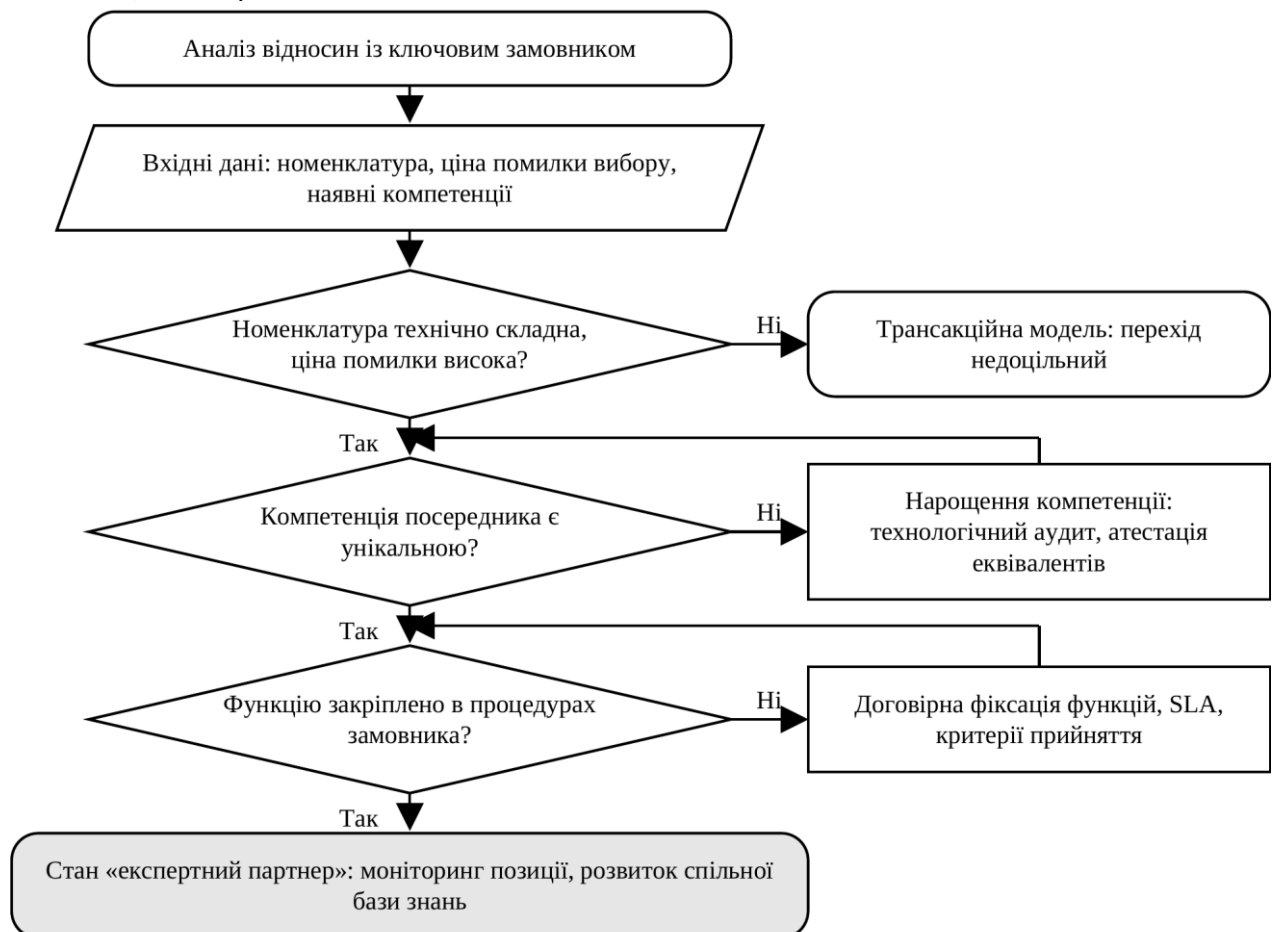


Рис. 5. Алгоритм переходу посередницького підприємства до моделі експертного партнерства

Джерело: авторська розробка

Досягнення цільового стану не завершує процес: компетенція знецінюється разом зі зміною технологій і складу ринкової пропозиції, тому алгоритм передбачає періодичне повернення до першої

перевірки. Впровадження концепції дає двосторонній економічний ефект. Замовник при цьому знижує транзакційні витрати пошуку та верифікації рішень, зменшує ризик невідповідності й вивільняє інженерні ресурси, а завдяки атестованим еквівалентам швидше реагує на збої постачання. Посередник переходить від цінової до компетентнісної конкуренції, отримує оплату за експертну складову, формує бар'єри переключення і підвищує прогнозованість збуту через участь у плануванні потреби. Реалізація цих ефектів спирається на довіру: замовник погоджується покладатися на судження зовнішньої сторони у питаннях із відкладеними наслідками, а довіра та відданість відносинам є центральними змінними співпраці [4]. Тому партнерство не запроваджується одномоментно рішенням служби закупівель. Концепція доцільна не на всіх ринках: для стандартизованої продукції витрати на побудову експертної функції не окупаються. Специфічними ризиками є опортунізм сторін, залежність замовника від єдиного джерела компетенції та розмивання відповідальності без договірної фіксації.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ

І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Наукова новизна отриманих результатів полягає в тому, що вперше сформульовано концепцію експертного партнерства як концептуальну основу формування конкурентоспроможності посередницьких підприємств на промисловому ринку. Наявні концепції описують характер взаємодії; запропонована визначає її функціональний зміст, тобто конкретну функцію системи управління якістю замовника, що передається посереднику. Розроблено трирівневу модель експертного партнерства, розмежовано поняття експертного маркетингу та експертного партнерства, систематизовано форми, види й методи реалізації концепції, побудовано матрицю позиціонування посередницького підприємства та алгоритм переходу до цільового стану.

Практичне значення полягає у можливості діагностувати позицію посередника у відносинах із ключовими замовниками та визначити траєкторію її посилення. Перспективою подальших розробок є формування системи показників оцінювання рівня експертного партнерства.

References

1. Zozulov O. V., Tsarova T. O. (2018). Funktsionalno-strukturna model tovaru yak osnova dlia stres-testuvannia marketynhovoї biznes-modeli kompanii [Functional-structural model of the goods as a basis for stress-testing of a company's marketing business model]. *Ekonomichnyi visnyk Natsionalnoho tekhnichnoho universytetu Ukrainy «Kyivskiy politekhnichnyi instytut»*, no. 15, pp. 382–392. DOI: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.15.2018.140341> (in Ukrainian).
2. Håkansson H., Snehota I. (eds.) (1995). *Developing relationships in business networks*. London: Routledge, 418 p. (in English).
3. Gummesson E. (2008). *Total relationship marketing*. 3rd ed. Oxford: Butterworth-Heinemann. (in English).
4. Morgan R. M., Hunt S. D. (1994). The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing*, vol. 58, no. 3, pp. 20–38. DOI: <https://doi.org/10.1177/002224299405800302> (in English).
5. Kotler P., Keller K. L., Pavlenko A. F. et al. (2008). *Marketynhovyi menedzhment* [Marketing management]. Kyiv: Vydavnytstvo «Khimdzhest», 720 p. (in Ukrainian).
6. Lambin J.-J., Chumpitaz R., Schuiling I. (2007). *Market-driven management: Strategic and operational marketing*. 2nd ed. Basingstoke: Palgrave Macmillan, 496 p. (in English).
7. Starostina A. O., Dliach A. O., Kravchenko V. A. (2005). *Promyslovyyi marketynh: teoriia, svitovyyi dosvid, ukrainska praktyka* [Industrial marketing: Theory, international experience, and Ukrainian practice]. Kyiv: Znannia, 764 p. (in Ukrainian).
8. Zozulov O. V., Tsarova T. O. (2016). Protsešno-tekhnolohichni pidkhyd do formuvannia marketynhovoї modeli tovaru [Process-technological approach to the formation of a marketing product model]. *Ekonomichnyi visnyk Natsionalnoho tekhnichnoho universytetu Ukrainy «Kyivskiy politekhnichnyi instytut»*, no. 13, pp. 369–376. DOI: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.13.2016.80570> (in Ukrainian).
9. Zozulov O. V., Tsarova T. O., Havrysh Yu. O. (2022). *Fundamentalnyi marketynh: navchalno-metodychnyi kompleks* [Fundamental marketing: Educational and methodological complex]. Kyiv: KPI im. Ihoria Sikorskoho, 362 p. Available at: <https://ela.kpi.ua/handle/123456789/51901> (in Ukrainian).
10. Coase R. H. (1937). The nature of the firm. *Economica*, vol. 4, no. 16, pp. 386–405. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1468-0335.1937.tb00002.x> (in English).
11. Williamson O. E. (1985). *The economic institutions of capitalism: Firms, markets, relational contracting*. New York: Free Press, 450 p. (in English).
12. Prahalad C. K., Ramaswamy V. (2004). Co-creation experiences: The next practice in value creation. *Journal of Interactive Marketing*, vol. 18, no. 3, pp. 5–14. DOI: <https://doi.org/10.1002/dir.20015> (in English).
13. Vandermerwe S., Rada J. (1988). Servitization of business: Adding value by adding services. *European Management Journal*, vol. 6, no. 4, pp. 314–324. DOI: [https://doi.org/10.1016/0263-2373\(88\)90033-3](https://doi.org/10.1016/0263-2373(88)90033-3) (in English).
14. Baines T. S., Lightfoot H. W., Benedettini O., Kay J. M. (2009). The servitization of manufacturing: A review of literature and reflection on future challenges. *Journal of Manufacturing Technology Management*, vol. 20, no. 5, pp. 547–567. DOI: <https://doi.org/10.1108/17410380910960984> (in English).
15. Anderson J. C., Narus J. A., Narayandas D. (2008). *Business market management: Understanding, creating, and delivering value*. 3rd ed. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall, 496 p. (in English).
16. Cascio J. (2020). Facing the age of chaos. *Medium*. Available at: <https://medium.com/@cascio/facing-the-age-of-chaos-b00687b1f51d> (in English).
17. IESE Business School (2025). Managing on PLUTO. Global business leadership in times of Trump. *IESE Insight*, March 27. Available at: <https://www.iese.edu/insight/articles/geopolitics-business-leadership-global-trump/> (in English).
18. DSTU ISO 9001:2015 (2015). *Systemy upravlinnia yakistiū. Vymohy* [Quality management systems. Requirements]. Kyiv: DP «UkrNDNTs». Available at: https://online.budstandart.com.ua/catalog/doc-page.html?id_doc=64013 (in Ukrainian).