

[https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-342-3\(2\)-20](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-342-3(2)-20)

УДК 65.334.06

ЙОХНА Віталій

Хмельницький національний університет

<https://orcid.org/0009-0002-0109-7935>

ШАТРОВСЬКИЙ Сергій

Хмельницький національний університет

СПЕЦИФІКА Й ЦІЛІ РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЙНО-СТРУКТУРНИХ ФОРМ СПІВПРАЦІ ПРОМИСЛОВИХ І СЕРВІСНИХ ПІДПРИЄМСТВ (МАРКЕТИНГОВІ АСПЕКТИ)

Стаття присвячена питанням розроблення науково-практичних рекомендацій для обґрунтування напрямів розвитку організаційно-структурних форм співпраці сервісних підприємств із цільовими групами споживачів виробничого сектору економіки. Актуальність таких досліджень зумовлюється: а) необхідністю організаційно-просторового розосередження промислових підприємств для підвищення їх здатності мінімізувати ризики фізичного руйнування виробничих систем, пов'язані з обстрілами території України; б) необхідністю мінімізації операційних витрат бізнесу на виконання тих видів робіт, які не є постійною складовою бізнес-процесів підприємства; в) прагненням власників бізнесу максимізувати економічну результативність виробничої діяльності. Зазначено, що вирішення цих питань сприятиме активізації економічної активності в Україні в умовах війни. Аргументовано, що одним із напрямів їх реалізації є обґрунтований вибір форм організаційно-структурного розвитку промислових підприємств у співпраці з сервісними. Це потребує раціонального структурування бізнес-процесу з визначенням доцільності винесення на аутсорсинг сервісних операцій. Сформовано алгоритм такого обґрунтування, у якому основним критерієм доцільності співпраці визначено здатність сервісних підприємств збільшувати споживчу цінність кінцевої продукції. На прикладі інформаційного сервісу показано зв'язок стратегічних цілей промислового підприємства і завдань сервісного аутсорсера, функціонал якого охоплює завдання маркетингового забезпечення економічної діяльності. Підкреслено, що комплементарність спільної діяльності може слугувати підставою для довготривалого стратегічного партнерства.

Ключові слова: споживча цінність сервісу, сервісний функціонал, інформаційний сервіс бізнес-процесів, аутсорсинг маркетингу, економічна результативність співпраці.

YOKHNA Vitaliy, SHATROVSKIY Serhii

Khmelnitskyi National University

SPECIFICS AND GOALS OF THE DEVELOPMENT OF ORGANIZATIONAL AND STRUCTURAL FORMS OF COOPERATION BETWEEN INDUSTRIAL AND SERVICE ENTERPRISES (MARKETING ASPECTS)

The article is devoted to the issues of developing scientific and practical recommendations to substantiate the directions of development of organizational and structural forms of cooperation between service enterprises with target groups of consumers of the production sector of the economy. The relevance of such studies is due to: a) the need for organizational and spatial dispersion of industrial enterprises to increase their ability to minimize the risks of physical destruction of production systems associated with shelling of the territory of Ukraine; b) the need to minimize business operating costs for performing those types of work that are not a permanent component of the enterprise's business processes; c) the desire of business owners to maximize the economic efficiency of production activities. It is noted that the resolution of these issues will contribute to the intensification of economic activity in Ukraine in conditions of war. It is argued that one of the directions of their implementation is a reasonable choice of forms of organizational and structural development of industrial enterprises in cooperation with service enterprises. This requires rational structuring of the business process with determination of the expediency of outsourcing service operations. An algorithm of such justification has been formed, in which the main criterion of the expediency of cooperation is the ability of service enterprises to increase the consumer value of the final product. The example of an information service shows the connection between the strategic goals of an industrial enterprise and the tasks of a service outsourcer, whose functionality covers the tasks of marketing support of economic activity. It is emphasized that the complementarity of joint activities can serve as the basis for a long-term strategic partnership.

Keywords: consumer value of service, service functionality, information service of business processes, outsourcing of marketing, economic effectiveness of cooperation.

Стаття надійшла до редакції / Received 12.04.2025

Прийнята до друку / Accepted 06.05.2025

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

Економічне благополуччя країн у сучасному світі забезпечується збалансованим поєднанням усіх видів економічної діяльності, спрямованих на задоволення людських потреб. Звичайно, це не означає, що всі вони мають здійснюватися силами національних виробників, адже існують широкі можливості участі у міжнародному розподілі праці. Проте підтримання позитивного балансу в цій участі значною мірою визначається здатністю національних виробників виготовляти й пропонувати для обміну ті продукти й

послуги, що мають вищу ринкову цінність, ніж аналоги конкурентів. У сучасному високодинамічному економічному просторі така здатність потребує чіткого розуміння запитів і вимог цільових груп споживачів – для того, щоб нарощувати свою продуктивність у задоволенні їх існуючих потреб і проявляти гнучкість та проактивність у формуванні/задоволенні нових запитів ринку.

Саме така проактивна і гнучка поведінка на ринку характеризує успішних підприємців – коли вони створюють для себе нові ринкові ніші. Однак не завжди розробник має достатньо ресурсів (в тому числі специфічних) для доведення розробки до технологічної досконалості – щоб забезпечити її технологічну конкурентоспроможність. Або мати необхідні компетенції для виведення на ринок і ефективної роботи з потенційними споживачами для просування і стимулювання збуту. Рішення може бути знайдено через об'єднання з іншими суб'єктами ринку, які можуть надати такі ресурси – вони відносяться до сфери компетентнісного характеру і можуть надаватися фірмами, що спеціалізуються на відповідних послугах. Але для загального успіху між ними мають бути взаємовигідні відносини, які можуть максимізувати загальну економічну результативність. Актуальність такої співпраці для промислових підприємств малих і середніх форм діяльності очевидна. А для України, яка прагне зберегти в умовах важкої і затяжної війни свою економічну спроможність, розробка обґрунтованих з погляду економічної результативності форм співпраці промислових і сервісних підприємств матиме і практичну значущість – сприятиме зростанню надходжень у бюджет від усіх учасників такого об'єднання.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Аналіз останніх досліджень і публікацій з питань урізноманітнення організаційно-структурних форм економічного співробітництва учасників ринку дає змогу зробити висновок, що науковці у своїх дослідженнях найбільшу увагу приділяють тим можливостям, які відкриваються перед учасниками у взаємозв'язку з цифровізацією бізнесу. І це логічно, оскільки нові інформаційні технології фактично зробили революцію в проєктуванні і реалізації різних бізнес-моделей, посилюючи їх гнучкість і рівень персоналізації в роботі зі споживачами. Та основна увага дослідників зосереджується на підвищенні ефективності діючих в інтегрованих структурах бізнес-процесів – завдяки інноваційним цифровим технологіям. Акцент на цих інноваційно-спрямованих перевагах організаційно-економічних форм співпраці бачимо у роботах багатьох науковців. Зокрема, ці аспекти розвитку бізнесу досліджують у своїх роботах Т.Бьорстром, О.Вовк, М. Гаджук, М. Глибовець, О. Замазій, П. Іжевський, Ю. Котельникова І. Лазаренко, О. Левченко, О. Олецкий, В. Паріда, В. Стадник, О. Стець, Ю. Чалюк В. Щербак та ін. [1-11]. Особливою нагальністю такі дослідження набувають нині, коли вкрай важливо розвивати ті форми інтеграції підприємств, які можуть забезпечити найкращі результати спільної діяльності. Для України, яка прагне не втратити економічний потенціал господарської діяльності в умовах значних безпекових ризиків, досягнення вищої економічної результативності бізнесу є завданням надзвичайно актуальним, що частково розкривалось нами в попередній роботі, присвяченій розвитку технологічних можливостей промислових підприємств завдяки входженню у партнерську взаємодію з тими учасниками ринку, які формують технологічні тренди або активно включились в їх реалізацію у ланцюгах створення споживчих цінностей на новій технологічній основі [11].

ВИДІЛЕННЯ НЕДОСЛІДЖЕНИХ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ

Але не менш важливо бачити перспективи розвитку бізнесу в нових організаційних формах – завдяки тим новим перевагам і можливостям, які надають суб'єктам підприємництва інноваційні цифрові технології. Адже останні розширюють межі співпраці, роблять більш гнучкою організаційну взаємодію, посилюють зв'язок із цільовими аудиторіями і покращують адаптивні властивості підприємств. А розвиток і урізноманітнення організаційно-структурних форм економічної співпраці збільшує ринкові можливості учасників – через зростання кількості альтернатив у побудові бізнес-процесів, удосконаленні їх структури і ритміки, рекомбінуванні ресурсів, збільшенні в них аутсорсингової складової, що може відкривати кращі інноваційні можливості і давати новий імпульс бізнесу. Додатково зазначимо, що за зростаючої невизначеності середовища господарювання у підприємницькому середовищі слід розвивати такі інтеграційні форми економічної співпраці, які спроможні підвищувати гнучкість учасників у роботі з цільовими групами споживачів уже на новій технологічній основі. Авторська гіпотеза полягає в тому, що важливу роль у реалізації цього завдання мають відігравати сервісні підприємства, які залучатимуться в інтеграцію для реалізації тих функцій, які можуть підвищувати здатність учасників до рекомбінації ресурсів і процесів і створення власних ринкових ніш.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Мета дослідження – обґрунтувати науково-методичні основи управління розвитком організаційно-структурних форм співпраці сервісних підприємств із цільовими групами споживачів виробничого сектору економіки.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

В розвинених країнах сфера сервісу є найбільшою за кількістю працівників і показує найвищі темпи зростання. За перевищення 70% його внеску у ВВП країни її економіка визнається постіндустріальною [12]. Розвиток сфери сервісу має особливе значення для України з урахуванням того, що за три з лишком роки війни втрачено третину доходів від економічної діяльності.

І хоча значна частина підприємств змогла тим чи іншим способом адаптуватись до діяльності в умовах високих ризиків і стратегічної невизначеності, все ж труднощі, з якими вони зіткнулись, часто примушують їх шукати нові організаційні форми господарювання. Держава певною мірою підтримує їх в цьому (зокрема, частково компенсуючи витрати на релокацію). І це логічно, адже втрата промислового сектора для країни – це втрата здатності економіки до відновлення. В Україні промисловість завжди відігравала значну роль у наповненні бюджету – як завдяки реалізації виробленої продукції, так і завдяки створенню робочих місць і виплаті заробітної плати працівникам (податки з якої теж надходили в бюджет). Ілюстрацією вагомої ролі промисловості в економіці країни є рис. 1, з якого видно, що кількісно частка промислових підприємств впродовж останніх 10 років не перевищували 6,4% від загальної кількості суб'єктів господарювання, а обсяги реалізації їх продукції складали майже п'яту частину від усього реалізованого обсягу товарів і послуг.

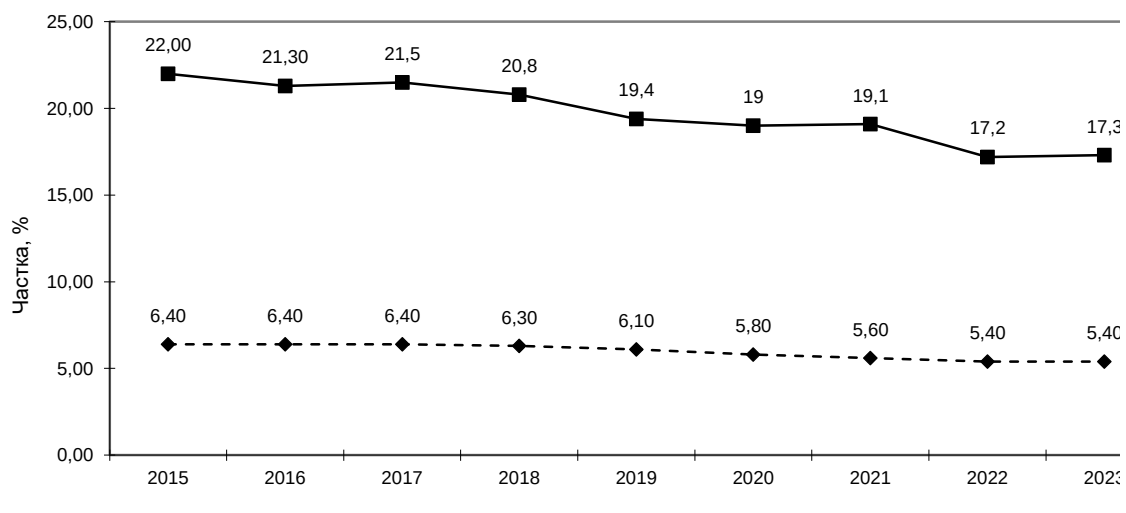


Рис.1. Порівняльна динаміка показників, що характеризують внесок промислового сектору економіки в загальні результати економічної діяльності

Джерело: побудовано за даними [13; 14]

Проте наразі багато промислових підприємств, які були виробниками технічно складної і конкурентоспроможної на зовнішніх ринках продукції, опинились на тимчасово окупованих територіях або перебувають в зоні підвищеної небезпеки і вимушені припинити свою діяльність через загрозу людським життям. Частина з них перемістила найважливіші складові виробничої системи (ті, що визначають технологічну функціональність продукції) у більш безпечні регіони і прагне відновити діяльність. Та для цього необхідна суттєва перебудова енергозабезпечення, логістики, що впливатиме і на структуру основних бізнес-процесів.

До того ж, частина промислових підприємств, які були вимушені переносити виробництво в іншу локацію через загрозу руйнування, взагалі втратила можливість випускати ту продукцію, на якій вони спеціалізувались – через неможливість перенесення виробництва внаслідок того, що їх виробнича система була високоспецифічною та фондомісткою. і навіть мали непогані експортні можливості. Наприклад, Краматорське ПАТ «Енергомашспецсталь» є виробником продукції, що відноситься за КВЕД до позицій 28.11 «Виробництво двигунів і турбін, крім авіаційних, автотранспортних і мотоциклетних двигунів...». Одне із останніх замовлень, які підприємство виконало перед війною (травень 2021 р.), були деталі корпусів реактора і парогенератора для трьох АЕС, розташованих в Індії (АЕС «Куданкулам»), Туреччині (АЕС «Аккую») і Китаї (АЕС «Сюйдапу»). Загальна вага відвантажених деталей – 611,5 тон. Це лише прості у виготовленні деталі – фланець, обичайки, планки і днища. Та вони застосовуються у виробництві головного циркуляційного насоса АЕС і завдяки технології їх виготовлення на ПАТ «Енергомашспецсталь» (що передбачає такий вихід ферросплавів, який поєднує міцність із стійкістю до крихкості), продукція цього підприємства і є затребуваною для такого будівництва [15]. На жаль, нині підприємство перебуває у процедурі банкрутства, яка розпочалась у вересні 2022 року; причина об'єктивна – війна, яка унеможливила нормальну економічну діяльність для підприємств, що розташовані в Краматорську. Після релокації такі підприємства вимушені заново опановувати ринок і вибудовувати інші бізнес-процеси. В тому числі – через інтеграцію з іншими суб'єктами ринку.

Інтеграційні процеси нині у всьому світі приходять зміну конкуренції, відкриваючи нові можливості перед їх учасниками. А для промислових ринків конкуренція набуває іншого сенсу, зміщуючись на локальних, регіональних і навіть національних ринках у бік партнерства та співробітництва. І це відкриває значно ширші можливості розвитку співробітництва для усіх рівнів управління соціально-економічними системами [16]. До цих процесів зараз активно залучаються вітчизняні підприємства, виходячи на міждержавний рівень – особливо у сфері ОПК. При цьому вигідними є умови співпраці за наявності в партнера специфічного (за О.Вільямсоном [17]) ресурсу, важливого для здобуття спільних для всіх учасників такого партнерства конкурентних переваг. В нинішніх умовах переробних підприємств України важливо мати зарубіжного партнера для виходу на світовий ринок – адже відмінності у стандартах життя споживачів на різних споживчих ринках вимагає їх врахування. І це набагато легше зробити за співпраці з партнером, що має досвід роботи на ньому.

Інтеграція суб'єктів господарювання може відбуватися за різними варіантами – залежно від структури ланцюжка створення споживчої цінності (наприклад, у вигляді стратегічних альянсів, консорціумів, вертикальної інтеграції, горизонтальних кластерів чи інших видів об'єднань, створених для розроблення нових видів продукції та їх оперативного виведення на ринок і промислового запуску масового виробництва) [18]. Разом з тим, цифровізація багатьох бізнес-процесів (і особливо в роботі з ринком), відкривають нові перспективи у співробітництві, даючи змогу виводити більше процесів в аутсорсинг (і це не тільки у IT-секторі). Ініціатори створення інтегрованої бізнес-структури зацікавлені зберегти за собою ті частини бізнес-процесу, які формують найбільшу частку споживчої цінності. Це забезпечуватиме йому вагому аргументацію при формуванні умов мережевої співпраці (зокрема, розподілу доходів від реалізації готової продукції). Водночас його основним завданням є максимізація ринкової цінності кінцевого продукту порівняно з конкурентами. І для цього він має залучати до реалізації бізнес-процесів тих учасників ринку, які мають саме ті унікальні ресурси, що можуть цьому сприяти.

Алгоритм обґрунтування доцільності аутсорсингу для залучення у бізнес-процес учасника з необхідним для створення нових ціннісних пропозицій сервісним функціоналом наведено на рис.2.

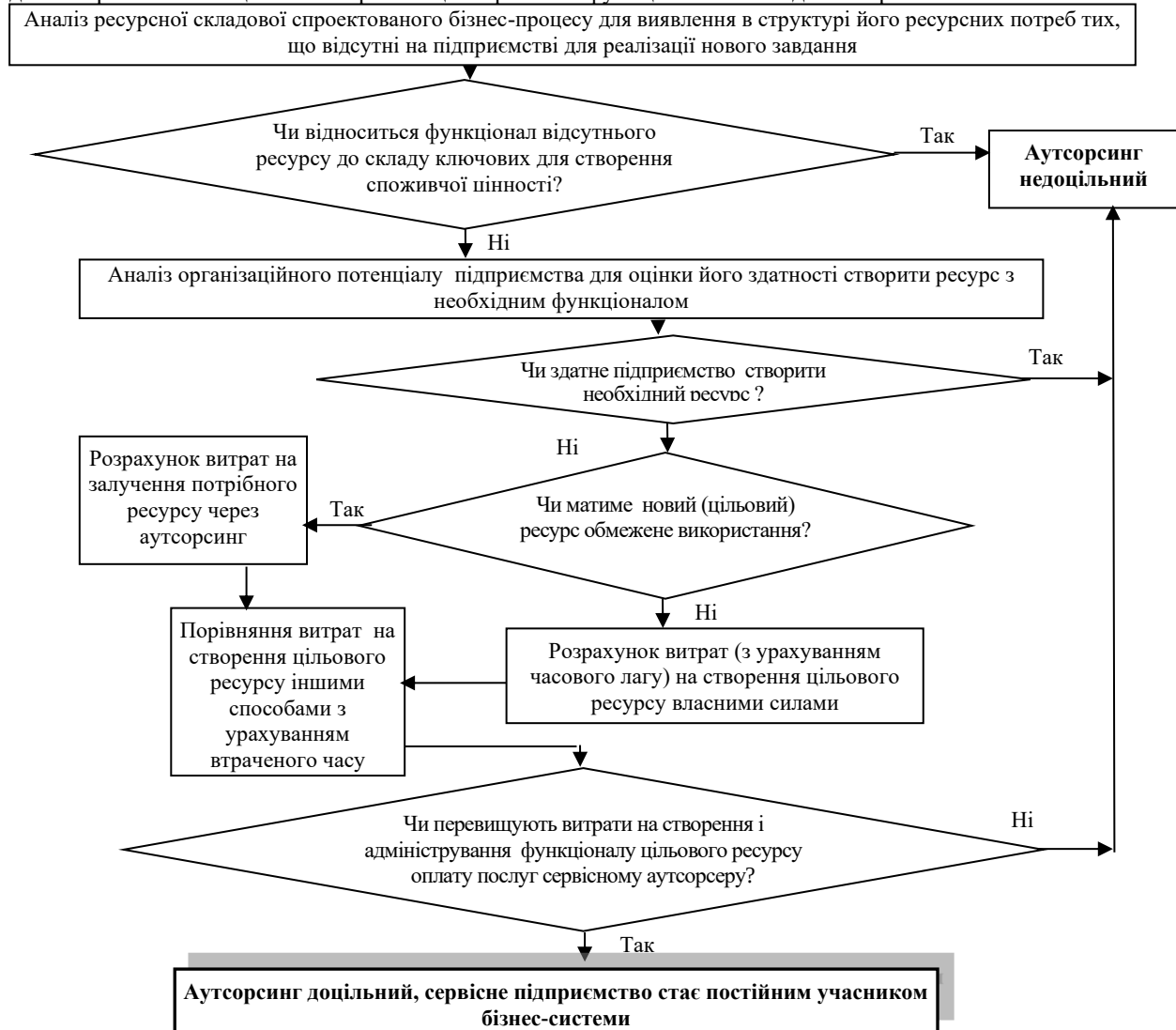


Рис.2. Алгоритм обґрунтування доцільності аутсорсингу для залучення у бізнес-процес учасника з необхідним для створення нових ціннісних пропозицій сервісним функціоналом

Джерело: авторська розробка

У попередній роботі ми відзначали, що критеріальною основою рішення про інтеграцію має бути те, що «функціонал сервісних підприємств доповнюватиме основні бізнес-процеси підприємства тими властивостями, які підвищуватимуть цінність кінцевої продукції на цільових, а також перспективних ринках» Однак лише в тому разі, якщо послуги сторонніх підприємств надаватимуться професійно і з урахуванням безпекової складової ведення бізнесу (необхідно не допустити витоку даних, які можуть скласти комерційну таємницю і зашкодити бізнесу у разі потрапляння їх до конкурентів)» [19]. Доцільно також підкреслити, що такий підхід до формування бізнес-мережі маж бути основним, він побудований на принципі максимізації економічної результативності будь-якого бізнесу.

Особливого поширення такий підхід набув у галузі переробної промисловості, технологічні процеси в якій відрізняються багатоланковістю і не потребують безперервності в їх виконанні (зокрема, машинобудування, виробництво електротехнічних виробів, комп'ютерів та іншої багатокомпонентної продукції). Доволі значна кількість вітчизняних машинобудівних підприємств брала участь у таких інтеграційних ланцюгах постачання комплектуючих, в тому числі – з провідними світовими компаніями. За деякими дослідженнями, у 2020 р. в секторі виробництва комп'ютерів, електронної та оптичної продукції (код 26) в Україні функціонувало два дочірні підприємства зарубіжних компаній (ТНК), що виробляли близько 10% реалізованої продукції цього сегменту машинобудування. за КВЕД 29 (виробництво автотранспортних засобів, причепів і напівпричепів та інших транспортних засобів) в Україні в складі учасників ТНК працювало 9 підприємств, які виготовили понад 46% продукції цього сегменту ринку машинобудування) [20].

Тобто, провідні світові компанії зацікавлені в залученні у свої технологічні ланцюги окремих вітчизняних машинобудівників. Останні можуть виробляти в них не обов'язково ключові за своїм функціоналом деталі, а й невеликі пристрої, які можуть бути конкурентними за ціною або за здатністю поліпшення функціональних параметрів готової продукції кінцевого споживання. Важливо, щоб ця продукція була мала достатній попит на ринку і це гарантувало би такі обсяги замовлення комплектуючих, які б забезпечували рентабельність їх виготовлення. На жаль, впродовж тривалого часу лише деякі вітчизняні виробники постачали в ці ланцюги високотехнологічні складові з унікальними характеристиками, здебільшого йшлося про дешевшу або сировиннію пропозицію, яка й ставала основним аргументом при порівнянні з іншими претендентами на участь в інтеграції [21].

Загалом, участь у таких технологічних ланцюжках є корисною для вітчизняних підприємств (робочі місця, експортна виручка), однак вони не передбачають підвищення технологічного рівня виробництва. Тому вітчизняним промисловим підприємствам слід шукати можливість входження в технологічні ланцюжки не тільки як виробникам металомістких великогабаритних товарів, а прагнути підвищувати рівень їх технологічності.

І цьому сприяє не тільки організаційно-технологічна інтеграція, а й ті організаційно-економічні рішення, які її забезпечують, використовуючи можливості сучасних інформаційних технологій. Вони значно прискорюють ухвалення управлінських рішень і підвищують рівень їх обґрунтованості та є корисними в процесах розроблення проєктів масштабування діяльності, диверсифікації виробництва або обґрунтування інших варіантів розвитку бізнесу. Ці рішення не можуть бути успішно реалізованими за відсутності повної та достовірної інформації про стан і тенденції розвитку ринкової кон'юнктури, ринкових пропозицій конкурентів, вимог і запитів цільових аудиторій споживачів тощо.

Однак ефективне використання інноваційних цифрових технологій, які розроблені для підтримки ухвалення і реалізації вузькоспеціалізованих рішень потребує специфічних знань і компетентного обслуговування. Ця робота може кваліфіковано виконуватись у співпраці з ІТ-компаніями – вони можуть як розробити спеціальний цифровий продукт для керування бізнес-процесами, так і забезпечувати інформаційний сервіс цих бізнес-процесів. Зокрема, служба інформаційного сервісу має забезпечити ефективність перебігу інтегрованих бізнес-процесів в розрізі функціоналу кожної із цифрових технологій, що використовуються в загальному інформаційному просторі інтегрованої структури. Це забезпечить створення більш сприятливих умов для оперативного коригування перебігу бізнес-процесів, що необхідно для зменшення невинуватених витрат і підвищення економічної результативності бізнесу. Зокрема, це може підвищити ефективність аутсорсингу. А спеціалізація аутсорсерів додатково потребує відповідного інформаційного сервісу для цифровізації процесів спеціального призначення. Важливо розуміти, що ІТ-аутсорсинг ґрунтується на комплементарності завдань сервісного аутсорсера і стратегічних цілей промислового підприємства. Саме це й формує підґрунтя для сталого стратегічного партнерства, яке продукує синергію і є взаємовигідним.

Одним із напрямів довготривалої співпраці промислового підприємства із спеціалізованим аутсорсером може бути сфера маркетингу, яка в умовах високої мінливості ринків набуває ключової ролі у системі функціонального забезпечення стратегічного управління підприємством. І це не тільки позиціонування на ринку вже виготовленої підприємством продукції, а й значна підготовча робота, пов'язана із формуванням асортиментного ряду продукції, виділенням напрямів та основних відмітних параметрів для сегментування прототипів для усього спектру цільових аудиторій тощо. Усе це закладає основу для ринкового успіху продукції. Та не менш важливо підтримувати інтерес до неї і впродовж прогностичного періоду її життєвого циклу. Це потребує обґрунтованих і релевантних маркетингових заходів і нині не може бути ефективним без використання цифрових технологій (табл.2).

Незважаючи на їх різноманітність, яка й зумовлює вибір найбільш релевантної технології на кожному етапі життєвого циклу новинки можна стверджувати, що майже завжди в них використовується штучний інтелект. Саме штучний інтелект (AI) забезпечує розробку персоналізованих рекомендацій, дає змогу ефективно розробляти й реалізовувати динамічні email-кампанії, що важливо на всіх етапах життєвого циклу продукту. Він сумісно з технологіями Big Data забезпечує структурування і логіку збору й аналізу поведінкових даних – що є нині є обов'язковим елементом маркетингового позиціонування товару на різних сегментах ринку і в динаміці життєвого циклу новинки. Вкупі з технологіями машинного навчання (ML) це дає змогу здійснити коригувати роботу з цільовими аудиторіями, забезпечити динамічний моніторинг і передбачення поведінки споживачів. Програма-реклама забезпечує індивідуалізований показ реклами в реальному часі – ця індивідуалізація також потребує ШІ.

Таблиця 2

Маркетингові цілі і технології їх реалізації на етапах життєвого циклу продукції

Етап життєвого циклу продукції	Основні характеристики етапу	Пріоритетні маркетингові цілі	Потенційно ефективні маркетингові стратегії і технології для їх реалізації
1. Вихід на ринок	Недостатня поінформованість споживачів про новинку і високий ризик її неприйняття ринком	Досягнення пізнаваності, перші продажі	Цифровий маркетинг Контент-маркетинг Партизанський маркетинг
2. Зростання	Розширення кола споживачів, збільшення прибутку, посилення конкуренції	Залучення клієнтів, масштабування	Персоналізація Програма-реклама CRM та автоматизація Реферальні програми Оmnіканальні комунікації
3. Зрілість	Стабільний дохід, велика база клієнтів, висока конкуренція	Утримання клієнтів, оптимізація витрат, лояльність	Лояльність клієнтів Аналітика та оптимізація Програми лояльності
4. Насичення	Призупинення зростання, зменшення інтересу до продукту	Відновлення інтересу, реновація продукту	AR/VR досвід Інноваційні рекламні кампанії Дослідження нових ринків
5. Спад	Зменшення обсягу продажів, моральне чи технічне старіння продукту (послуги)	Мінімізація втрат, виведення продукту з ринку	Цінова стратегія Ліквідаційний маркетинг

Джерело: складено на основі контент-аналізу [22-25]

Завдяки якісно поставленим запитанням штучний інтелект може в десятки разів скоротити час на обґрунтування рішень при опрацюванні великих чисел – починаючи від моделювання сценаріїв ринкової поведінки за різних варіантів розвитку подій і завершуючи детальним опрацюванням їх з рекомендаціями вибору тієї, яка максимально відповідатиме заданим параметрам цілеозначення з урахуванням специфіки роботи на конкретних сегментах ринку. На думку експертів, уже через кілька років ті компанії, які активно використовують ШІ не тільки для рутинної роботи з інформацією, а й для креативних розробок у сфері когнітивного моделювання поведінки економічних агентів, зможуть стати абсолютними лідерами на ринку. І плідна співпраця з такими компаніями, які можуть забезпечувати постійний і продуктивний інформаційний сервіс, стане пріоритетним напрямом формування конкурентних переваг промислових виробників, забезпечуючи синергію співпраці і позитивно впливаючи на економічні результати кожного з учасників.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ**І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ**

За спричинених війною високих ризиків фізичного руйнування виробництва, які загрожують нормальному функціонуванню суб'єктів господарювання, необхідно шукати можливості для збереження тих елементів виробничих систем, які є основою процесів створення споживчої цінності. Одним із напрямів вирішення цієї проблеми є організаційно-просторове розосередження елементів промислового виробництва, яке дає змогу: а) мінімізувати ризики фізичного руйнування виробничих систем, пов'язані з обстрілами території України; б) мінімізувати операційні витрати бізнесу на виконання тих видів робіт, які не є постійною складовою бізнес-процесів підприємства; в) максимізувати економічну результативність виробничої діяльності. У роботі обґрунтовано, що одним із шляхів вирішення цих завдань є розвиток організаційно-структурних форм співпраці промислових підприємств із сервісними. В роботі наведено алгоритм такого обґрунтування і підкреслено умови, за яких така співпраця доцільна. На прикладі інформаційного сервісу показано зв'язок стратегічних цілей промислового підприємства і завдань сервісного аутсорсера, функціонал якого охоплює завдання маркетингового забезпечення економічної діяльності. Підкреслено, що комплементарність спільної діяльності може слугувати підставою для довготривалого стратегічного партнерства. Предметом подальших досліджень визначено обґрунтування методів підвищення економічної результативності підприємства в межах стратегічного партнерства.

Література

1. Chibale M.Sakala, Sichone M.Balya, and Musonda K.Chanda The role of artificial intelligence in optimizing supply chain performance. *Journal of Procurement and Supply Chain Management*. 2019. Vol. 2. P. 1–14. URL: <https://gprjournals.org/journals/index.php/jpscm/article/view/215/248> (дата звернення: 24.04.2025).
2. Стадник В.В., Хрущ Н.А., Йохна В.М. Теорія і методологія управління розвитком соціально-економічних систем: монографія. Кам'янець-Подільський: ФОП «Друкарня «Рута», 2023. 298 с.
3. Вовк О., Стець О., Лазаренко, І. Особливості застосування інформаційно-аналітичних технологій big data в умовах цифрової економіки. *Підприємництво та інновації*. 2024. № 33. С. 7-12. <https://doi.org/10.32782/2415-3583/33.1>
4. Котельникова Ю. Підвищення конкурентоспроможності підприємств в умовах цифровізації. *Innovation and Sustainability*. 2022. № 4. С. 101-108. URL: <https://doi.org/10.31649/ins.2022.4.101.10>
5. Левченко О. М. Організаційно-економічні засади створення інноваційно-інтегрованих структур в умовах соціально-економічної нестабільності. *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки*. 2018. Вип. 1. С. 9–20.
6. Стадник В., Йохна В., Наскальний С. Функціонал діджиталізації у формуванні підприємницького середовища: перспективи та проблеми розвитку в Україні. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2022. № 4 (308). С. 68-75. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-308-4-11>
7. Глибовець М.М., Олецкий О.В. Використання штучного інтелекту в сучасній діяльності підприємств. *Економіка та суспільство*. 2024. № 74. С. 102–110. DOI:10.32782/2524-0072/2024-74-14
8. Чалюк Ю. О. Детермінанти цифровізації економіки та суспільства. *Інтелект XXI*. 2020. № 5. С. 138–143
9. Щербак В. Г. Особливості функціонування інтегрованих структур бізнесу як базису інноваційного розвитку підприємництва. *Bulletin of the Kyiv National University of Technologies and Design. Series: Economic sciences*. 2020. 153(6). С. 81–88.
10. Burström, T., Parida, V., Lahti, T., & Wincent, J. (2021). AI-enabled business-model innovation and transformation in industrial ecosystems: A framework, model and outline for further research. *Journal of Business Research*. Vol. 127. P. 85–95. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.01.016> (accessed February 14, 2024).
11. Гаджук М., Стадник В. Організаційно-структурні аспекти підтримання фінансової стійкості промислових підприємств в проєктах інноваційного розвитку. *Економіка та суспільство*. 2024 (62). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-125>
12. Jackson R.W. Rogerson P., Plane D., Huallachain O. B. A Causative Matrix Approach to Interpreting Structural Change. *Economic Systems Research*. 1990. №2(3). P. 259–269.
13. Кількість діючих суб'єктів господарювання за видами економічної діяльності (2010-2023) URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення 05.05.2025).
14. Обсяг реалізованої продукції (товарів, послуг) суб'єктів господарювання за видами економічної діяльності. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення 05.05.2025).
15. Енергомашинобудівна галузь відвантажила обладнання зразу трьома АЕС в Китаї, Туреччині й Індії. URL: metallurgprom.org/news/Ukraine/8405-jenergomashspecstal (дата звернення 24.07.2021)
16. Стадник В.В., Хрущ Н.А., Йохна В.М. Теорія і методологія управління розвитком соціально-економічних систем: монографія. Кам'янець-Подільський: ФОП «Друкарня «Рута», 2023. 298 с.
17. Вільямсон, О. Е. Економічні інституції капіталізму: Фірми, маркетинг, укладання контрактів. Київ: Видавництво «АртЕк», 2001. 472с.
18. Stadnyk, V. Izhevskiy, P., Zamazii, O., Goncharuk, A., Melnichuk, O. Factors of enterprises' strategic selection of participation forms in integration formations. *Problems and Perspectives in Management*. 2018. Vol. 16 (2), 90-101. [doi.org/10.21511/ppm.16\(2\)](https://doi.org/10.21511/ppm.16(2)).
19. Стадник В., Йохна В., Гаджук М., Шатровський С. Проблеми і можливості оптимізації ресурсного забезпечення інноваційно-технологічного розвитку підприємств в координатах параметрів економічної безпеки. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. Том 9. № 4. С. 292-298. <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-4-44>
20. Ляховська О.В. Проблеми конкурентності вітчизняних машинобудівних підприємств і ТНК в Україні. *Економіка і суспільство*. 2022. № 43. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-41>
21. Стадник В. В., Головчук О. В., Головчук Ю. О. Стан і чинники економічної динаміки підприємств машинобудування України. *Проблеми економіки*. 2017. № 2. С. 140-148.
22. Стадник В.В., Йохна М.А. Менеджмент. Київ: Академвидав, 2010. 472 с.
23. Athaide G.A., Jeon J., Raj S.P., Sivakumar K., Xiong G. Marketing innovations and digital technologies: A systematic review, proposed framework, and future research agenda. *Journal of Product Innovation Management*. 2024. <https://doi.org/10.1111/jpim.12741>
24. Huang, M.-H., & Rust, R. T. (2020). A strategic framework for artificial intelligence in marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*. <https://doi.org/10.1007/s11747-020-00749-9>

25. Reed C., Wynn M. G., Bown, G. R. (2025) *Artificial Intelligence in Digital Marketing: Towards an Analytical Framework for Revealing and Mitigating Bias*. Big Data and Cognitive Computing, 9 (2). art 40. doi:10.3390/bdcc9020040

References

1. Chibale M.Sakala, Sichone M.Balya, and Musonda K.Chanda The role of artificial intelligence in optimizing supply chain performance. *Journal of Procurement and Supply Chain Management*. 2019. Vol. 2. R. 1–14. URL:<https://gprjournals.org/journals/index.php/jpscm/article/view/215/248> (data zvernennia: 24.04.2025).
2. Stadnyk V.V., Khrushch N.A., Yokhna V.M. Teoriia i metodolohiia upravlinnia rozvytkom sotsialno-ekonomichnykh system: monohrafiia. Kamianets-Podilskyi: FOP «Drukarnia «Ruta», 2023. 298 s.
3. Vovk O., Stets O., Lazarenko, I. Osoblyvosti zastosuvannya informatsiino-analitychnykh tekhnolohii big data v umovakh tsyfrovoy ekonomiky. *Pidpryemnytstvo ta innovatsii*. 2024. № 33. S. 7-12. <https://doi.org/10.32782/2415-3583/33.1>
4. Kotelnikova Yu. Pidvyshchennia konkurentospromozhnosti pidpryemstv v umovakh tsyfrovizatsii. *Innovation and Sustainability*. 2022. № 4. S. 101-108. URL: <https://doi.org/10.31649/ins.2022.4.101.10>
5. Levchenko O. M. Orhanizatsiino-ekonomichni zasady stvorennia innovatsiino-intehrovanykh struktur v umovakh sotsialno-ekonomichnoi nestabilnosti. *Tsentrlnoukrainskyi naukovyi visnyk. Ekonomichni nauky*. 2018. Vyp. 1. S. 9–20.
6. Stadnyk V., Yokhna V., Naskalniy S. Funktsional didzhytalizatsii u formuvanni pidpryemnytskoho seredovyshcha: perspektvy ta problemy rozvytku v Ukraini. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2022. № 4 (308). S. 68-75. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-308-4-11>
7. Hlybovets M.M., Oletskyi O.V. Vykorystannia shtuchnoho intelektu v suchasni diialnosti pidpryemstv. *Ekonomika ta suspilstvo*. 2024. No 74. S. 102–110. DOI:10.32782/2524-0072/2024-74-14
8. Chaliuk Yu. O. Determinanty tsyfrovizatsii ekonomiky ta suspilstva. *Intelekt KhKhI*. 2020. No 5. S. 138–143
9. Shcherbak V. H. Osoblyvosti funktsionuvannya intehrovanykh struktur biznesu yak bazysu innovatsiinoho rozvytku pidpryemnytstva. *Bulletin of the Kyiv National University of Technologies and Design. Series: Economic sciences*. 2020. 153(6). S. 81–88.
10. Burström, T., Parida, V., Lahti, T., & Wincet, J. (2021). AI-enabled business-model innovation and transformation in industrial ecosystems: A framework, model and outline for further research. *Journal of Business Research*. Vol. 127. R. 85–95. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.01.016> (accessed February 14, 2024).
11. Hadzhuk M., Stadnyk V. Orhanizatsiino-strukturni aspekty pidtrymannia finansovoi stiikosti promyslovykh pidpryemstv v proiektakh innovatsiinoho rozvytku. *Ekonomika ta suspilstvo*. 2024 (62). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-125>
12. Jackson R.W. Rogerson P., Plane D., Huallachain O. B. A Causative Matrix Approach to Interpreting Structural Change. *Economic Systems Research*. 1990. №2(3). R. 259–269.
13. Killist diiuchykh subiektiv hospodariuvannya za vydamy ekonomichnoi diialnosti (2010-2023) URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (data zvernennia 05.05.2025).
14. Obsiah realizovanoi produktsii (tovariv, posluh) subiektiv hospodariuvannya za vydamy ekonomichnoi diialnosti. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua> (data zvernennia 05.05.2025).
15. Enerhomashspetsstal vidvantazhyla obladnannia zrazu trom AES v Kytai, Turechchyni y Indii. URL: <http://metallurgprom.org/news/Ukraine/8405-jenergomashspecstal> (data zvernennia 24.07.2021)
16. Stadnyk V.V., Khrushch N.A., Yokhna V.M. Teoriia i metodolohiia upravlinnia rozvytkom sotsialno-ekonomichnykh system: monohrafiia. Kamianets-Podilskyi: FOP «Drukarnia «Ruta», 2023. 298 s.
17. Viliamson, O. E. Ekonomichni instytutsii kapitalizmu: Firmy, marketynh, ukladannia kontraktiv. Kyiv: Vydavnytstvo «ArtEk», 2001. 472s.
18. Stadnyk, V. Izhevskiy, P., Zamazii, O., Goncharuk, A., Melnichuk, O. Factors of enterprises' strategic selection of participation forms in integration formations. *Problems and Perspectives in Management*. 2018. Vol. 16 (2), 90-101. doi.org/10.21511/ppm.16(2).
19. Stadnyk V., Yokhna V., Hadzhuk M., Shatrovskiy S. Problemy i mozhlyvosti optymizatsii resursnoho zabezpechennia innovatsiino-tekhnologichnoho rozvytku pidpryemstv v koordynatakh parametriv ekonomichnoi bezpeky. *Ukrainskyi zhurnal prykladnoi ekonomiky ta tekhniky*. 2024. Tom 9. № 4. S. 292-298. <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-4-44>
20. Liakhovska O.V. Problemy konkurentnosti vitchyzniannykh mashynobudivnykh pidpryemstv i TNK v Ukraini. *Ekonomika i suspilstvo*. 2022. № 43. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-41>
21. Stadnyk V. V., Holovchuk O. V., Holovchuk Yu. O. Stan i chynnyky ekonomichnoi dynamiky pidpryemstv mashynobuduvannya Ukrainy. *Problemy ekonomiky*. 2017. № 2. S. 140-148.
22. Stadnyk V.V., Yokhna M.A. Menedzhment [Management]. Kyiv: Akademvydav, 2010. 472 s.
23. Athaide G.A., Jeon J., Raj S.P., Sivakumar K., Xiong G. Marketing innovations and digital technologies: A systematic review, proposed framework, and future research agenda. *Journal of Product Innovation Management*. 2024. <https://doi.org/10.1111/jpim.12741>
24. Huang, M.-H., & Rust, R. T. (2020). A strategic framework for artificial intelligence in marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*. <https://doi.org/10.1007/s11747-020-00749-9>
25. Reed C., Wynn M. G., Bown, G. R. (2025) *Artificial Intelligence in Digital Marketing: Towards an Analytical Framework for Revealing and Mitigating Bias*. Big Data and Cognitive Computing, 9 (2). art 40. doi:10.3390/bdcc9020040