УДК 339.137.2
DOI: https://doi.org/10.30838/EP.196.144-151

Барабась Д.О.
кандидат економічних наук
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана
Barabas Dmytro
PhD. in Economic Sc.
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman
https://orcid.org/0000-0002-8776-6222

Банщиков П.Г.
кандидат економічних наук
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана
Banshchykov Petro
PhD. in Economic Sc.
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman
https://orcid.org/0000-0003-3720-0578

Віннікова І.І.
кандидат економічних наук
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана
Vinnikova Inna
PhD. in Economic Sc.
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman
https://orcid.org/0000-0002-6884-0212

РЕАЛІЗАЦІЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА З ВИКОРИСТАННЯМ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ

У безупинному підвищенні інтенсивності конкурентної взаємодії компаній на сучасних ринках все більшу роль відіграють цифрові інструменти забезпечення досконалості та конкурентоспроможності підприємств. У статті узагальнено напрями та підходи до використання інструментарію штучного інтелекту при реалізації конкурентної стратегії бізнесової організації. ШІ стане у нагоді при лідируванні за витратами; створенні унікальної пропозиції, що виділить продукт або послугу серед конкурентів на ринку; та у задоволенні потреб цільової аудиторії краще за конкурентів. Розглянуто позитивний і негативний досвід використання ШІ при реалізації конкурентних стратегій відомих корпорацій. Проведений аналіз засвідчив широту інструментів, що використовуються, потенціал описаних підходів до цифровізації діяльності компаній і неоднозначність наслідків їх застосування в реаліях мінливого та висококонкурентного середовища.

Ключові слова: *конкурентна стратегія, штучний інтелект, досконалість, конкурентоспроможність, цифровізація.*

IMPLEMENTING A COMPANY'S COMPETITIVE STRATEGY USING ARTIFICIAL INTELLIGENCE

The continuous increase in the intensity of competitive interaction of companies in modern markets requires their management to take a well-founded comprehensive approach to the development and implementation of a competitive strategy. At the same time, digital tools for ensuring excellence and competitiveness of enterprises play an increasingly important role. The work summarizes the areas of use of artificial intelligence tools in the implementation of a competitive strategy of a business organization. The analysis of the possibilities of using artificial intelligence was carried out in the context of the strategies for forming a competitive advantage proposed by M. Porter. The successful implementation of the cost leadership strategy can be helped by optimizing various aspects of the enterprise's activities based on intelligent demand forecasting, automation of routine and repetitive operations, increasing the efficiency of production, marketing and advertising, improving labour management, reducing energy costs and other areas of ensuring business excellence. Artificial intelligence will also be useful in creating a unique offer that will distinguish a product or service among competitors in the market, and in meeting the needs of the target audience better than competitors. The paper examines

© Барабась Д.О., Банщиков П.Г., Віннікова І.І., 2024

the positive and negative experience of using artificial intelligence tools in the implementation of well-known corporations' competitive strategies. The analysis and generalizations carried out in the work have shown the breadth of the AI tools used, the potential of the described approaches to digitalization of companies' activities and the ambiguity of the consequences of their application in the realities of a changing and highly competitive environment. This is confirmed by the positive and, in some cases, negative experience of using artificial intelligence tools in the implementation of competitive strategies of well-known corporations. Situational sets of artificial intelligence tools adapted to the scale of business, characteristics of the competitive environment, and resource capabilities of specific enterprises require further thorough study.

Keywords: *competitive strategy, artificial intelligence, excellence, competitiveness, digitalization.*

JEL classification: *L 10, M 10, M 30.*

Постановка проблеми. Конкурентна стратегія компаній знаходиться у фокусі уваги дослідників ще з часів виходу у 1980 році класичної праці М. Портера «Стратегія конкуренції» [1]. Багато науковців та практиків вивчали шляхи, якими компанії здатні забезпечити своє місце на ринку, досягти зростання та стійкості, а також ефективно конкурувати з іншими гравцями в умовах мінливого ринкового середовища [2]. Доповнювався склад конкурентних стратегій, визначались умови їх ефективного використання, напрацьовувалась та аналізувалась статистика успіхів і невдач, розбиралися кейси щодо використання конкурентної стратегії великими корпораціями та малими фірмами, розвивався інструментарій розробки та реалізації конкурентної стратегії підприємства, викладалися курси на магістерських програмах по всьому світу [3]. Розбудова постіндустріальної економіки змістила наголос на управління знаннями та інформатизацію, і в глобальній конкуренції поступово зростав рівень цифровізації діяльності компаній [4]. Поява ж штучного інтелекту (ШІ) в останні роки закріпила ці тенденції та збагатила спектр доступного інструментарію формування конкурентних переваг підприємства за допомогою дієвих конкурентних стратегій [5].

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Хоча вплив ШІ на процеси планування та реалізації бізнес-стратегії постулювався ще у 2018 р. [6], проте й досі основна наукова дискусія концентрується навколо використання інструментарію штучного інтелекту в маркетинговій діяльності компаній [7; 8; 9], з акцентом на просування товарів або послуг [10]. Можливість та оптимальні масштаби залучення ШІ до процесів стратегічного управління лише обговорюються [11–13]. Щодо окремих аспектів використання генеративного штучного інтелекту, то Паван Будвар з співавторами розглянули ризики такого використання [14]. Джейн Мензіс з колегами та Ванесса Раттен з співавторами дослідили роль, яку відіграватиме штучний інтелект у процесах інтернаціоналізації і забезпеченні конкурентоспроможності [15; 16]. Жанель Бомбальє розглянув шляхи, якими штучний інтелект може допомогти задовольнити потреби бізнесу та забезпечити його конкурентні переваги [17]. Марк Абрахам та Девід К. Едельман деталізують складові переваги персоналізації, створюваної завдяки штучному інтелекту [18]. Джек Азагурі та Майкл Мур узагальнили шість напрямків, по яких компанії забезпечуватимуть свою конкурентну перевагу диференціації в епоху штучного інтелекту [19]. При цьому можливості використання інструментарію ШІ при реалізації конкурентної стратегії підприємства розкриті в літературі фрагментовано і неповно.

Метою статті є узагальнення напрямів і підходів до використання інструментарію ШІ при реалізації конкурентної стратегії бізнесової організації.

Виклад основних результатів дослідження. Проведене у 2023 році INSEAD опитування, що охопило близько 1200 випускників – нинішніх менеджерів і керівників різних галузей в Європі, Америці та Азії, показало переважно позитивні очікування та ентузіазм щодо використання генеративного ШІ на всіх рівнях організації. Основна причина (зазначена 90 відсотками учасників) полягає в тому, що він економить час і підвищує ефективність, звільняючи людей від буденних і виснажливих завдань. Респонденти переважно погоджуються (63 %), що ця технологія тягне за собою прогрес. Близько половини вважають штучний інтелект цікавим і захоплюючим, тоді як 35 % вважають, що він покращить життя та суспільство. Проте стосовно корисності для топ-менеджменту оцінки менш оптимістичні: у переважній вигоді використання ШІ вищим керівництвом впевнені лише 28 % опитаних [12].

Ще менше респондентів опитування *McKinsey & Company* сказали, що вони вже використовують ШІ в стратегії чи навіть фінансовому плануванні, – лише 7 відсотків, тоді як у таких сферах, як маркетинг, забезпечення поставками і надання послуг, це 25–30 відсотків. "Однією з причин затримки впровадження ШІ є те, що стратегія є однією з найбільш інтегративних концептуальних практик. Коли керівники думають про автоматизацію стратегії, багато хто дивиться надто далеко вперед — на можливості штучного інтелекту, який би вирішував замість бізнес-лідера, яка стратегія є правильною. Вони втрачають можливості використовувати штучний інтелект у складі стратегії, яка могла б значно покращити результати" [11]. За принципової неможливості, на даний момент, повної автоматизації процесу розробки стратегії бізнесової організації, є багато аспектів виконуваної топ менеджментом роботи, де штучний інтелект стане в нагоді. Подальший аналіз можливостей використання інструментарію ШІ для реалізації конкурентної стратегії підприємства спиратиметься на запропонований Майклом Портером поділ так званих «базових стратегій конкуренції», а по суті – стратегій формування конкурентної переваги, який став уже класичним: стратегії найменших сукупних витрат, диференціації та фокусування [1; 20].

Стратегія *найменших сукупних витрат*, або ж

«лідирування на основі зниження витрат і цін» базується на оптимізації усіх частин виробничо-управлінської системи: виробничих потужностей; рівня витрат на сировину, матеріали, енергоносії; високому рівні продуктивності праці й ефективності виробництва [21, с. 169]. Застосовується вона в умовах ринків, на яких переважають цінові методи конкурентної боротьби. Штучний інтелект може суттєво допомогти підприємствам скоротити витрати через оптимізацію різних аспектів їхньої діяльності на основі:

- інтелектуального прогнозування попиту, що дозволяє компаніям ефективно планувати виробництво та закупівлю ресурсів, уникати перевиробництва або недостачі товарів, що, в свою чергу, знижує витрати на зберігання та транспортування, а також мінімізує можливі втрати від виробництва неактуальних товарів [8];
- автоматизації рутинних та повторюваних операцій, таких як введення даних, управління запасами, обробка рахунків чи запитів клієнтів, опрацювання фінансових звітів або кадрових даних, що дозволить знизити потреби в ручній праці, скоротить витрати на персонал і мінімізує людські помилки, прискорить роботу [14];
- оптимізації ланцюга постачань завдяки використанню ШІ для прогнозування попиту, управління запасами та скорочення маршрутів доставки, що сприятиме зменшенню витрат на транспортування та зберігання товарів [13]; покращення ефективності виробництва шляхом оптимізації виробничих процесів, зменшення простоїв обладнання та виявлення проблем на ранніх етапах, що забезпечить максимальну продуктивність і мінімізує витрати на ремонт і непотрібні витрати ресурсів [7];
- оптимізації витрат на маркетинг і рекламу, коли ШІ допомагає, на основі глибокого аналізу поведінки клієнтів, їхніх переваг та звичок, створювати персоналізовані рекламні кампанії, що ефективно залучають потрібну цільову аудиторію, завдяки чому знижується витрати на загальний маркетинг [9]; зниження енергетичних витрат, коли ШІ забезпечує оптимізацію споживання енергії на підприємствах, а також аналіз та усунення втрат (непродуктивних витрат), бо ШІ здатен виявляти неефективні процеси в бізнесі, такі як зайва затримка в виробничому циклі або нераціональне використання ресурсів [6]
- автоматизації фінансового моніторингу і прогнозування, коли керівництво підприємства, аналізуючи витрати, доходи та інші ключові фінансові показники, виявляє непотрібні витрати, оптимізує бюджет та приймає більш обґрунтовані фінансові рішення [22]; покращення управління трудовими ресурсами шляхом оптимізації розподілу кадрів, визначаючи, скільки працівників потрібно для виконання певних завдань в конкретні моменти часу [15].

Завдяки детальному аналізу великих масивів даних, автоматизації процесів та підтримці прийняття обґрунтованих стратегічних рішень, ШІ може запропонувати зміни, які допоможуть знизити витрати на багатьох етапах процесу створення корисності для клієнтів. Слід окремо виділити інтелектуальне ціноутворення, коли ШІ може допомогти в визначенні та реалізації дієвої стратегії ціноутворення, аналізуючи ціни конкурентів, ринковий попит і еластичність цін. Такий підхід дозволяє в кожен момент часу забезпечити оптимальну ціну для продукту або послуги, що сприяє підвищенню продажів без зайвих витрат на знижки чи акції. Наприклад, поширені у світі традиційні підходи до розроблення та випробування нових лікарських засобів вимагають від фармацевтичних виробників до шести років і понад 400 мільйонів доларів [19]. Проте, біотехнологічна компанія Insilico Medicine вперше розробила за допомогою ШІ генеративний препарат лише за 18 місяців, і витратила на таку розробку 2,6 мільйона американських доларів, що становить 0,65% від вищезазначеної суми. А наскрізна платформа штучного інтелекту для пошуку ліків Pharma.AI, яку використовує Insilico, стала доступна всім онлайн як послуга за запитом. Гіганти фармацевтичного ринку Sanofi, Fosun та Johnson & Johnson серед тих, хто підписав з Insilico угоду, яка надає доступ до її технології [23]. Ще одна біофармацевтична компанія Pfizer розробила власну генеративну платформу штучного інтелекту під назвою VOX і використовує цю технологію для реалізації широкого спектру завдань: від прискорення визначення нових цілей лікування до створення перших чернеток патентних заявок і автоматизації розробки маркетингового контенту. Очікувані заощадження від використання штучного інтелекту у виробництві складають 1 мільярд доларів щороку [19]. Таким чином, використання ШІ дозволяє підприємствам, зорієнтованим на конкурентну перевагу низьких цін, значно зменшити витрати, вдосконалити різноманітні аспекти діяльності, підвищити ефективність та забезпечити розширення частки ринку.

Стратегія *диференціації* спирається на забезпечення унікальності в процесах створення цінності та у самому продукті, пропонованому споживачам [20]. Ця неповторність, цінна для клієнтів, дає змогу фірмі-виробнику отримувати премію, що являє собою різницю між ціною, котру призначає виробник, та середньою ціною в галузі [21, с. 172]. ШІ може допомогти в створенні унікальної пропозиції, що виділить продукт або послугу серед конкурентів на ринку, багатьма шляхами:

- персоналізацією продуктів і послуг, коли ШІ за допомогою аналізу великих обсягів даних стосовно поведінки, уподобань і потреб клієнтів прогнозує їх запити, вивчає їхні звички і адаптує пропозиції для кожного конкретного користувача, що дозволяє створювати індивідуально адаптовані продукти або послуги [18]; такий же аналіз дозволяє знайти нові споживчі та конкурентні тенденції, приховані потреби клієнтів і можливості для створення унікальних продуктів у найближчому майбутньому [9];
- стимулюванням продуктових інновацій через автоматизацію, що вже забезпечило розквіт 3D-друку, автоматизованого проєктування складних і нестандартних конструкцій і оптимізації виробничих процесів за допомогою ШІ [7]; покращенням взаємодії з клієнтами

за допомогою чат-ботів, голосових помічників, персоналізованої комунікації й автоматизованих служб підтримки, що дозволяють клієнтам отримувати миттєву персоніфіковану допомогу в будь-який час і вирішувати проблеми без необхідності взаємодії з живим оператором; оптимізацією ціноутворення, допомагаючи в розробці більш гнучких цінових стратегій, що дозволяють оптимізувати ціни для різних сегментів клієнтів або в реальному часі на основі попиту і конкуренції [8; 13];

- створенням і реалізацією більш влучних і ефективних маркетингових кампаній на основі моніторингу соціальних мереж і автоматизації маркетингових процедур, що дозволяє швидко налаштовувати кампанії і відстежувати їх ефективність у реальному часі [9]; допомоги в створенні нових бізнес-моделей, що дозволять компаніям виділитися на ринку, наприклад, через нове використання технологій, таких як блокчейн для прозорості або ШІ для нових підходів у бізнес-процесах, або через моделі підписки або платформи для спільного споживання, де ШІ допомагає оптимізувати взаємодію між виробниками та споживачами, створюючи додаткові варіанти використання продуктів [7].

Зазначені шляхи використання ШІ для реалізації стратегії диференціації дозволяють компаніям створювати унікальні продукти, послуги та досвід для своїх клієнтів, а також оптимізувати внутрішні процеси для підвищення ефективності, забезпечення досконалості та конкурентоспроможності бізнес-організацій.

У 2024 році найбільш інноваційною компанією світу було визнано продуцента програмного забезпечення та IT-послуг ServiceNow [24], яка зайняла перше місце завдяки широкому використанню технологій ШІ як для вдосконалення власної діяльності, так і у запропонованих клієнтам продуктах. ServiceNow застосовує генеративний ШІ на платформі Now Assist, яку використовують компанії по всьому світу для підвищення своєї продуктивності та ефективності. Корпорація втілила можливості штучного інтелекту в таких своїх продуктах, як: Predictive Intelligence (потужний інтерфейс для накопичення досвіду моделей машинного навчання, що сприяє підвищенню продуктивності, ефективності та гнучкості бізнес-підрозділів організації), Document Intelligence (використовується для оптимізації збирання та класифікації даних із різних документів і призначений для роботи з існуючими автоматизованими системами, що робить операції більш ефективними, заощаджуючи зусилля працівників), Task Intelligence (підвищує продуктивність працівників за допомогою автоматизованого створення робочих місць, класифікації завдань та дослідження прогресу в їх виконанні). Функціонал ServiceNow спирається на фреймворки машинного навчання, розуміння природної мови, пошук і автоматизацію, а також аналітику, що розширюють можливості співробітників та покращують клієнтський досвід [25]. Інтеграція ШІ для покращення цілих робочих процесів, а не окремих завдань, забезпечує диференціацію корпорації ServiceNow, сприяє інтелектуальній автоматизації складних процесів, які раніше вимагали значущих ручних зусиль і переключень між додатками. Успішна реалізація конкурентної стратегії диференціації дозволила ServiceNow останні чотири роки нарощувати прибутки [26, с. 251–252].

З іншої сторони, негативний досвід диференціації за допомогою ШІ продемонстрували в цьому році корпорації Apple та Samsung. Компанія Apple традиційно створює унікальні продукти, які поєднують елегантний дизайн, високу якість та інтуїтивно зрозумілий інтерфейс, що робить їх привабливими для споживачів, готових платити більше за ці особливості. Щороку Apple надає своїм телефонам якусь унікальну особливість чи функцію, котра допомагає продавати нові пристрої. У нинішньому поколінні iPhone 16 відчутних апаратних змін майже не було, але компанія (паралельно з конкуруючою Samsung) зробила ставку на штучний інтелект, запропонувавши Apple Intelligence. Через три місяці після релізу з'ясувалося, що більшості, а саме 73% користувачів iPhone, ШІ не цікавий, принаймні в тому вигляді, який він має зараз. Ще більшою проблемою стали претензії щодо непоодиноких помилкових заголовків або спотворення контенту, які навіть примусили компанію закликати вимкнути функцію AI-резюме сповіщень (Apple Intelligence Notification) [27]. Для Samsung частка незацікавлених або незадоволених ШІ користувачів виявилася ще вагомішою (87%). Проведене сайтом SellCell опитування понад 2000 людей, які володіють смартфоном з підтримкою ШІ, виявило, що він поки не став вирішальним фактором при купівлі нового телефону від Apple або Samsung. Доволі популярними функціями ШІ стали ті, що допомагають прискорити виконання рутинних операцій, зокрема інструменти генерації текстів, пріоритетизація повідомлень і навіть скандальне резюме повідомлень були серед найбільш використовуваних можливостей на останніх моделях iPhone з Apple Intelligence [28].

Стратегія фокусування передбачає зосередження діяльності підприємства на певних сегментах ринку або конкретних групах клієнтів з опорою на одну з конкурентних переваг (найнижчі витрати або унікальну пропозицію, що дозволяє диференціюватись) і задоволення потреб цільової аудиторії краще за конкурентів [1]. ШІ допомагає в реалізації стратегії фокусування за кількома ключовими напрямами:

- аналіз і сегментація ринку, коли на основі обробки великих обсягів даних й автоматичного виявлення закономірностей та трендів в поведінці користувачів, їх перевагах, демографічних характеристиках можна чіткіше окреслювати сегменти, що в свою чергу дозволяє більш точно таргетувати маркетингові кампанії і навіть зменшити витрати на нецільову аудиторію. Моніторинг ефективності попередніх кампаній забезпечує подальше вдосконалення маркетингової діяльності підприємства та її результатів, дозволяє адаптувати рекламні стратегії в реальному часі за допомогою змін розміру знижок або контенту залежно від того, як сегменти реагують на рекламу [8];
- персоналізація продуктів і послуг для певного сегмента або навіть для кожного окремого клієнта. На основі аналізу поведінки покупців ШІ сприяє розробці

нових пропозицій або варіантів продуктів для задоволення специфічних вимог цільової аудиторії. А рекомендаційні системи, подібні реалізованим Netflix або Amazon, використовують алгоритми ШІ для виведення на екран продуктів чи послуг, які можуть бути цікавими для конкретного користувача онлайн-платформи [18];

- вдосконалення діяльності через оптимізацію операційних процесів для специфічної ніші. Алгоритми ШІ можуть аналізувати деталізовані дані про попит і пропозицію, що дозволяє зменшити витрати на надлишкове виробництво та зберігання товарів, які не відповідають запитам цільової аудиторії [17];
- омніканальна взаємодія з клієнтами, коли підприємство об'єднує всі канали взаємодії з цільовою аудиторією в єдину систему з метою забезпечення споживачу можливості швидко зв'язатися з компанією через будь-який пристрій [29]. Так, засновані на ШІ чатботи можуть спілкуватися з клієнтами через сайти, мобільні додатки або соціальні мережі, забезпечуючи швидку підтримку та інформування про продукти, які найкраще відповідають їхнім потребам [15];
- ціноутворення на основі особливих потреб. Алгоритми ШІ забезпечують проведення складного аналізу попиту та еластичності ціни для кожної ніші і пропонують стратегії ціноутворення, які найкраще відповідають цільовій аудиторії, що дозволяє компанії залишатися конкурентоспроможною навіть на вузьких сегментах ринку [22];
- аналіз конкурентного середовища та галузевих тенденцій. ШІ допомагає у зборі та аналізі даних про конкурентів, їхні стратегії, ціни, маркетингові кампанії, ініціативи тощо. Це дає змогу обґрунтовано приймати стратегічні рішення, що дозволяють знизити витрати, зберегти та розвинути конкурентні переваги, швидко адаптувати стратегію до ринкових змін і залишатися лідерами в своєму сегменті [17];
- покращення досвіду та задоволеності клієнтів, що є однією з головних цілей збутових підрозділів будь-якої компанії [8]. Суміщені зі штучним інтелектом CRM-системи (найвідомішими з таких є Salesforce Einstein, HubSpot CRM, Zoho CRM тощо) мають максимальний потенціал такого напряму підвищення досконалості сучасної бізнес-організації.

ШІ допомагає компаніям, що обрали стратегію фокусування, ефективно концентруватися на цільових сегментах ринку, покращувати персоналізацію пропозицій, оптимізувати бізнес-процеси та підвищувати рівень обслуговування обраної аудиторії. Завдяки здатності аналізувати великі обсяги даних і надавати точні рекомендації, ШІ дозволяє бізнес-організаціям бути більш гнучкими, швидко реагувати на зміни потреб цільових клієнтів і зберігати конкурентну перевагу в своїй ніші.

В основі стратегії американської кавової компанії Starbucks Corporation лежить Deep Brew, власна платформа ШІ, яка аналізує величезні масиви даних з метою адаптації клієнтського досвіду, від персоналізованих маркетингових повідомлень до індивідуальних рекомендацій щодо меню. Можливості штучного інтелекту Deep Brew дозволяють Starbucks аналізувати дані та вподобання клієнтів, тим самим персоналізуючи маркетингові зусилля та рекомендації щодо продуктів, а також оптимізуючи шлях клієнта через додаток Starbucks і взаємодію в магазині. За словами Брейді Брюера, директора з маркетингу: «Starbucks має прямі цифрові відносини з сотнями мільйонів клієнтів. Наші амбіції — знати кожного клієнта, персоналізувати його досвід і зробити Starbucks без зусиль» [30]. Цей рівень персоналізації полегшив цільові пропозиції та винагороди, заохочуючи часті відвідування та більші витрати постійних покупців, і став ключовим фактором підвищення лояльності та залучення клієнтів. Нові магазини Starbucks відкриває, прогнозуючи за допомогою ШІ потенціал продаж, аналізуючи такі характеристики, як рівень доходу, структура трафіку та конкуренція [31]. В операційному вимірі Starbucks використовує ШІ для підвищення продуктивності та ефективності торгових точок. Розгортання кавоварок із підтримкою ШІ та іншого інтелектуального обладнання в магазинах оптимізувало процеси приготування напоїв, скоротило час очікування та покращило обслуговування клієнтів. Ця автоматизація поширюється на розподіл робочої сили та управління запасами, де ШІ прогнозує трафік клієнтів і попит на продукцію, дозволяючи менеджерам відповідно оптимізувати кількість персоналу та запаси. Це не тільки забезпечує безперебійну роботу магазинів у години пік, але також сприяє зменшенню відходів і підвищенню прибутковості. П'ятирічний досвід інтеграції ШІ в діяльність Starbucks спричинив підвищення ефективності, дозволив покращити обслуговування клієнтів і підвищити зарплату бариста [32].

Не тільки великі корпорації можуть використовувати інструментарій ШІ для реалізації конкурентної стратегії і кращого задоволення потреб цільових груп споживачів. Спектр доступних малому бізнесу інструментів є доволі широким: Tidio пропонує безкоштовний план для підтримки обслуговування та залучення клієнтів за допомогою чат-ботів; безкоштовний функціонали CRM-системи корпорації Hubspot допоможе спростити реалізацію маркетингової функції на малому підприємстві; Google Analytics за допомогою ШІ забезпечує аналітику щодо трафіку веб-сайту та зміни поведінки користувачів, яка допоможе оцінити споживчі тенденції; GPT-3 OpenAI пропонує недорого підписатися на створення контенту; SMM-фахівці можуть скористатись програмами Buffer і Hootsuite для планування публікацій і аналізу ефективності соціальних мереж; Wave Accounting підтримує безкоштовну бухгалтерську програму з можливостями ШІ для відстеження доходів і витрат, виставлення рахунків і сканування квитанцій [17]. Загалом, використання підприємством функціоналу ШІ для реалізації конкурентної стратегії дозволяє компаніям створювати унікальні продукти, послуги та досвід для своїх клієнтів, а також вдосконалювати процеси і системи для зменшення витрат та підвищення ефективності й конкурентоспроможності.

Висновки. Проведені у роботі аналіз та узагальнення засвідчили широту використовуваних інструментів ШІ, потенціал описаних підходів до цифровізації

діяльності компаній і неоднозначність наслідків їх застосування в реаліях мінливого та висококонкурентного середовища, що підтверджено позитивним і, подекуди, негативним досвідом використання інструментарію штучного інтелекту при реалізації конкурентних стратегій відомих корпорацій. Потребують подальшого ґрунтовного опрацювання ситуативні набори інструментів штучного інтелекту, адаптовані до масштабів бізнесу, характеристик конкурентного середовища і ресурсних можливостей конкретних підприємств.

Список використаних джерел:

1. Porter M.E. (1998). Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York: Free Press, 397 p.
2. Rubio-Andrés, M. et al. (2024). How to improve market performance through competitive strategy and innovation in entrepreneurial SMEs. International Entrepreneurship and Management Journal, No. 20. Pp. 1677–1706. DOI: https://doi.org/10.1007/s11365-024-00947-9
3. Bridges M. (2024). 30 Case Studies Exploring Competitive Analysis & Strategy Oct 24. URL: https://griml.com/v7OiK
4. Ren C., Lin X. (2023). Digital transformation, competitive strategy choices and firm value: evidence from China. Industrial Management & Data Systems, Vol. 124. No. 4. Pp. 1656-1676. DOI: https://doi.org/10.1108/IMDS-03-2023-0172
5. Піжук О.І. (2019). Штучний інтелект як один із ключових драйверів цифрової трансформації економіки. Економіка, управління та адміністрування, № 3(89). С. 41–46. DOI: https://doi.org/10.26642/jen-2019-3(89)-41-46
6. Pappas I.O. et al. (2018). Big data and business analytics ecosystems: paving the way towards digital transformation and sustainable societies. Information Systems and e-Business Management, Vol. 16. Pp. 479–491. DOI: https://doi.org/10.1007/s10257-018-0377-z
7. Shumilo Y. (2022). Artificial intelligence tools for managing the behavior of economic agents in marketing activities. The Journal of V. N. Karazin Kharkiv National University. Series: International Relations. Economics. Country Studies. Tourism, No. 15. Pp. 60-66. DOI: https://doi.org/10.26565/2310-9513-2022-15-07
8. Галяпа В. (2024). Цифровий маркетинг у епоху штучного інтелекту: сучасне і майбутнє інструментів штучного інтелекту та їх вплив на маркетингові стратегії бізнесів. Development Service Industry Management, № 3. С. 46–51. DOI: https://doi.org/10.31891/dsim-2024-7(7)
9. Losheniuk, I. et al. (2023). The future of virtual reality in marketing and advertising: benefits and challenges for business. Futurity Economics & Law, No. 3(3). Pp. 173–186. DOI: https://doi.org/10.57125/FEL.2023.09.25.10
10. Береговенко Д.В., Пащук Л.В. (2024). Використання штучного інтелекту в стратегії просування товарів на глобальному ринку. Actual problems of economics, № 6(276). С. 210–216. DOI: https://doi.org/10.32752/1993-6788-2024-1-276-210-216
11. Atsmon Y. (2023). Artificial intelligence in strategy. McKinsey & Company. URL: https://griml.com/EeZ26
12. Davis J.P. (2024). What Business Leaders Really Think About Generative AI. INSEAD. URL: https://griml.com/wKCZv
13. Krakowski S., Luger J., Raisch S. (2023). Artificial intelligence and the changing sources of competitive advantage Strategic Management Journal, Vol. 44. Iss. 6. Pp. 425-1452. DOI: https://doi.org/10.1002/smj.3387
14. Budhwar P. et al. (2023). Human resource management in the age of generative artificial intelligence: Perspectives and research directions on ChatGPT. Human Resource Management Journal, Vol. 33. Iss. 3. Pp. 606–659. DOI: https://doi.org/10.1111/1748-8583.12524
15. Menzies J., Sabert B., Hassan R., Mensah P.K. (2024). Artificial intelligence for international business: Its use, challenges, and suggestions for future research and practice. Thunderbird International Business Review, Vol. 66. Iss. 2. Pp. 185–200. DOI: https://doi.org/10.1002/tie.22370
16. Ratten V. et al. (2024). Learning from artificial intelligence researchers about international business implications. Thunderbird International Business Review, Vol. 66. Iss. 2. Pp. 211–219. DOI: https://doi.org/10.1002/tie.22374
17. Bombalier, J. (2024). The Competitive Advantage of Using AI in Business. Florida International University, URL: https://griml.com/YgskK
18. Abraham, M. & Edelman, D.C. (2024). Here's the formula companies like Netflix, Uber, and Spotify will use to capture $2T in growth over the next decade. Fortune. URL: https://griml.com/eMpml.
19. Azagury, J. & Moore, M. (2024). Competitive Advantage in the Age of AI. California Management Review, URL: https://cmr.berkeley.edu/2024/10/competitive-advantage-in-the-age-of-ai/
20. Омельяненко Т.В., Барабась Д.О. (2008). Система конкурентних стратегій високотехнологічного підприємства. Вісник Східноукраїнського національного університету ім. В. Даля, № 10(128). Ч. 1. С. 138–143.
21. Управління конкурентоспроможністю підприємства: навч. посібник / С.М. Клименко, Т.В. Омельяненко, Д.О. Барабась та ін. вид. 2-ге, без змін. 2009. Київ : КНЕУ, 515 с.
22. Lee, M.C.M. et al. (2021). Implementation of Artificial Intelligence in Organisations: A Systematic Literature Review. PACIS Proceedings. 215 p. URL: https://aisel.aisnet.org/pacis2021/215

23. Smyth J. (2023). Biotech begins human trials of drug designed by artificial intelligence. Financial Times. URL: https://www.ft.com/content/82071cf2-f0da-432b-b815-606d602871fc

24. The World's Most Innovative Companies. (2024). Forbes. URL: https://www.forbes.com/innovative-companies/list/#tab:rank

25. Zeiler W., Stigter M., Verma S. (2023). Service Now Gen AI: An introduction. ServiceNow. URL: https://griml.com/ZhRv1

26. Ткаченко В.В. (2024). Використання технологій ШІ в управлінні підприємством на прикладі ТНК. Інвестиції: практика та досвід. № 16. С. 248–255. DOI: https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.16.248

27. Fraser G. (2024). Apple urged to axe AI feature after false headline. BBC. URL: https://www.bbc.com/news/articles/cx2v778x85yo

28. Mahipal A. (2024). iPhone vs. Samsung AI Survey: AI Features Fall Short: 73% of iPhone Users and 87% of Samsung Users Say They Add Little or No Value. Sellcell. URL: https://www.sellcell.com/blog/iphone-vs-samsung-ai-survey

29. Данилюк Д. (2021). Що таке омніканальна комунікація: кейси відомих ритейлерів. Bazilik. URL: https://griml.com/IkuZt

30. Barsky N. (2024). Why Boards Need to Clone Starbucks Digital Leadership. Forbes. URL: https://griml.com/Ffqxp

31. Ohm A. (2023). Starbucks and the Magic of Artificial Intelligence: Improving Coffee and Customer Experience. LinkedIn. URL: https://griml.com/jx0Ir

32. Case Study: Starbucks Revolutionizes the Coffee Experience with AI. (2024). AIX. AI Expert Network. URL: https://griml.com/z8w31.

References:

1. Porter M.E. (1998). Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York: Free Press, 397 p. [in English].

2. Rubio-Andrés, M. et al. (2024). How to improve market performance through competitive strategy and innovation in entrepreneurial SMEs. International Entrepreneurship and Management Journal, No. 20. Pp. 1677–1706. DOI: https://doi.org/10.1007/s11365-024-00947-9. [in English].

3. Bridges M. (2024). 30 Case Studies Exploring Competitive Analysis & Strategy Oct 24. URL: https://griml.com/v7OiK. [in English].

4. Ren C., Lin X. (2023). Digital transformation, competitive strategy choices and firm value: evidence from China. Industrial Management & Data Systems, Vol. 124. No. 4. Pp. 1656-1676. DOI: https://doi.org/10.1108/IMDS-03-2023-0172. [in English].

5. Pizhuk, O.I. (2019). Shtuchnyi intelekt yak odyn iz kliuchovykh draiveriv tsyfrovoi transformatsii ekonomiky. [Artificial intelligence as one of the key drivers of the digital transformation of the economy]. Ekonomika, upravlinnia ta administruvannia – Economics, management and administration, No. 3(89). Pp. 41–46. DOI: https://doi.org/10.26642/jen-2019-3(89)-41-46 [in Ukrainian].

6. Pappas I.O. et al. (2018). Big data and business analytics ecosystems: paving the way towards digital transformation and sustainable societies. Information Systems and e-Business Management, Vol. 16. Pp. 479–491. DOI: https://doi.org/10.1007/s10257-018-0377-z. [in English].

7. Shumilo Y. (2022). Artificial intelligence tools for managing the behavior of economic agents in marketing activities. The Journal of V. N. Karazin Kharkiv National University. Series: International Relations. Economics. Country Studies. Tourism, No. 15. Pp. 60-66. DOI: https://doi.org/10.26565/2310-9513-2022-15-07. [in English].

8. Haliapa, V. (2024). Tsyfrovyi marketynh u epokhu shtuchnoho intelektu: suchasne i maibutnie instrumentiv shtuchnoho intelektu ta yikh vplyv na marketynhovi stratehii biznesiv [Digital marketing in the age of artificial intelligence: the present and future of artificial intelligence tools and their impact on business marketing strategies]. Development Service Industry Management, No. 3. Pp. 46–51. DOI: https://doi.org/10.31891/dsim-2024-7(7) [in Ukrainian].

9. Losheniuk, I. et al. (2023). The future of virtual reality in marketing and advertising: benefits and challenges for business. Futurity Economics & Law, No. 3(3). Pp. 173–186. DOI: https://doi.org/10.57125/FEL.2023.09.25.10. [in English].

10. Berehovenko, D.V., Pashchuk, L.V. (2024). Vykorystannia shtuchnoho intelektu v stratehii prosuvannia tovariv na hlobalnomu rynku. [Artificial intelligence using in product promotion strategy on the global market]. Actual problems of economics, No. 6(276). Pp. 210–216. DOI: https://doi.org/10.32752/1993-6788-2024-1-276-210-216. [in Ukrainian].

11. Atsmon Y. (2023). Artificial intelligence in strategy. McKinsey & Company. URL: https://griml.com/EeZ26. [in English].

12. Davis J.P. (2024). What Business Leaders Really Think About Generative AI. INSEAD. URL: https://griml.com/wKCZv. [in English].

13. Krakowski S., Luger J., Raisch S. (2023). Artificial intelligence and the changing sources of competitive

advantage Strategic Management Journal, Vol. 44. Iss. 6. Pp. 425-1452. DOI: https://doi.org/10.1002/smj.3387. [in English].

14. Budhwar P. et al. (2023). Human resource management in the age of generative artificial intelligence: Perspectives and research directions on ChatGPT. Human Resource Management Journal, Vol. 33. Iss. 3. Pp. 606–659. DOI: https://doi.org/10.1111/1748-8583.12524. [in English].

15. Menzies J., Sabert B., Hassan R., Mensah P.K. (2024). Artificial intelligence for international business: Its use, challenges, and suggestions for future research and practice. Thunderbird International Business Review, Vol. 66. Iss. 2. Pp. 185–200. DOI: https://doi.org/10.1002/tie.22370. [in English].

16. Ratten V. et al. (2024). Learning from artificial intelligence researchers about international business implications. Thunderbird International Business Review, Vol. 66. Iss. 2. Pp. 211–219. DOI: https://doi.org/10.1002/tie.22374. [in English].

17. Bombalier, J. (2024). The Competitive Advantage of Using AI in Business. Florida International University, URL: https://griml.com/YgskK. [in English].

18. Abraham, M. & Edelman, D.C. (2024). Here's the formula companies like Netflix, Uber, and Spotify will use to capture $2T in growth over the next decade. Fortune. URL: https://griml.com/eMpml. [in English].

19. Azagury, J. & Moore, M. (2024). Competitive Advantage in the Age of AI. California Management Review, URL: https://cmr.berkeley.edu/2024/10/competitive-advantage-in-the-age-of-ai/. [in English].

20. Omelianenko T.V., Barabas D.O. (2008). Systema konkurentnykh stratehii vysokotekhnolohichnoho pidpryiemstva. [System of competitive strategies of a high-tech enterprise]. Bulletin of the V. Dahl East Ukrainian National University, No. 10(128)/ Part.1. Pp. 138–143. [in Ukrainian].

21. Klymenko S. M., Omelyanenko T. V., Barabas D. O. et al. (2009). Upravlinnia konkurentospromozhnistiu pidpryiemstva [Management of the enterprise competitiveness]. : tutorial. Kyiv : KNEU, 515 p. [in Ukrainian].

22. Lee, M.C.M. et al. (2021). Implementation of Artificial Intelligence in Organisations: A Systematic Literature Review. PACIS Proceedings. 215 p. URL: https://aisel.aisnet.org/pacis2021/215. [in English].

23. Smyth J. (2023). Biotech begins human trials of drug designed by artificial intelligence. Financial Times. URL: https://www.ft.com/content/82071cf2-f0da-432b-b815-606d602871fc. [in English].

24. The World's Most Innovative Companies. (2024). Forbes. URL: https://www.forbes.com/innovative-companies/list/#tab:rank. [in Ukrainian].

25. Zeiler W., Stigter M., Verma S. (2023). Service Now Gen AI: An introduction. ServiceNow. URL: https://griml.com/ZhRv1. [in English].

26. Tkachenko, V.V. (2024). Vykorystannia tekhnolohii ShI v upravlinni pidpryiemstvom na prykladi TNK [The use of AI technologies in enterprise management on the example of a multinational corporation]. Investytsii: praktyka ta dosvid – Investments: practice and experience, No. 16. Pp. 248–255. DOI: https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.16.248. [in Ukrainian].

27. Fraser G. (2024). Apple urged to axe AI feature after false headline. BBC. URL: https://www.bbc.com/news/articles/cx2v778x85yo. [in English].

28. Mahipal A. (2024). iPhone vs. Samsung AI Survey: AI Features Fall Short: 73% of iPhone Users and 87% of Samsung Users Say They Add Little or No Value. Sellcell. URL: https://www.sellcell.com/blog/iphone-vs-samsung-ai-survey. [in English].

29. Danyliuk, D. (2021). Shcho take omnikanalna komunikatsiia: keisy vidomykh ryteileriv [What is Omni channel communication: cases of famous retailers]. Bazilik. URL: https://griml.com/IkuZt. [in Ukrainian].

30. Barsky N. (2024). Why Boards Need to Clone Starbucks Digital Leadership. Forbes. URL: https://griml.com/Ffqxp. [in English].

31. Ohm A. (2023). Starbucks and the Magic of Artificial Intelligence: Improving Coffee and Customer Experience. LinkedIn. URL: https://griml.com/jx0Ir. [in English].

32. Case Study: Starbucks Revolutionizes the Coffee Experience with AI. (2024). AIX. AI Expert Network. URL: https://griml.com/z8w31. [in English].