

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-20>

УДК 339.137.2

РОЗРОБЛЕННЯ ПРОГРАМИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В ПОСТІНДУСТРІАЛЬНУ ЕПОХУ

DEVELOPMENT OF THE PROGRAM FOR THE ENTERPRISE COMPETITIVENESS INCREASING IN THE POST-INDUSTRIAL ERA

Барабась Дмитро Олександрович

кандидат економічних наук, доцент,
Київський національний економічний
університет імені Вадима Гетьмана
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8776-6222>

Банщиков Петро Гаврилович

кандидат економічних наук, професор,
Київський національний економічний
університет імені Вадима Гетьмана
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3720-0578>

Віннікова Інна Ігорівна

кандидат економічних наук,
Київський національний економічний
університет імені Вадима Гетьмана
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6884-0212>

Barabas Dmytro, Banshchikov Petro, Vinnikova Inna
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman

Стаття присвячена специфіці розроблення програми підвищення конкурентоспроможності підприємства за постіндустріальних умов і розкриттю сфер використання цифрового інструментарію при реалізації зазначеної програми. В роботі проведена поетапна декомпозиція процесу розроблення програми підвищення конкурентоспроможності з акцентуванням на використанні цифрового інструментарію. Визначено зміст і перспективи мережевих форм організації команд для виконання програм і наведено успішні приклади їх застосування. Охарактеризовано негативний досвід реалізації програм підвищення конкурентоспроможності продуктів корпорацій Apple і Samsung у 2024 році. Продемонстровано, що функціонал штучного інтелекту та використання мережевих організаційних структур стануть у нагоді на відповідних етапах розробки та реалізації програм підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств.

Ключові слова: постіндустріальна епоха, програма підвищення конкурентоспроможності, конкурентні переваги, досконалість, мережеві організаційні структури, цифровий інструментарій, штучний інтелект.

The development of a program for the enterprise competitiveness increasing in the post-industrial era requires consideration of numerous aspects, as the changes occurring in the global business environment significantly influence corporate development strategies. Focusing on sustainable development, customer orientation and personalization, the implementation of various innovations, and new technological solutions become much more effective when supported by digital tools. The post-industrial era is characterized by a transition from traditional manufacturing processes to innovative, technological, and digital changes. The introduction of modern information technologies for automating business processes, improving management functions, and reducing costs enables companies to widely apply digital tools when developing and implementing competitive strategies and corresponding programs. The objective of this article is to characterize the processes of developing a program to enhance a company's competitiveness under post-industrial conditions and to uncover the areas of digital tool application in the implementation of these processes. The paper provides a definition of the competitiveness enhancement program as an organized set of targeted measures and outlines its features. A step-by-step decomposition of the process



of developing such a program is conducted, with a focus on the use of digital tools. The content and prospects of network forms of team organization for executing competition-oriented projects or programs are defined, and successful examples of their application are presented. The negative experience of implementing competitiveness enhancement programs for products of Apple and Samsung corporations in 2024 is discussed. The article emphasizes the use of artificial intelligence functionality to strengthen companies' competitiveness. It is demonstrated that digital tools are not merely supplementary, but an effective driving force for enterprises striving to successfully adapt to the post-industrial era. The functionality of AI and the use of network organizational structures will prove beneficial at relevant stages of developing and implementing competitiveness enhancement programs for domestic enterprises.

Keywords: post-industrial era, competitiveness improvement program, competitive advantages, excellence, network organizational structures, digital toolkit, artificial intelligence.

Постановка проблеми. Конкурентне середовище, конкурентна стратегія компанії та її конкурентні переваги знаходяться у фокусі уваги дослідників ще з часів виходу класичних праць М. Портера. 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 [1]. 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 програм підвищення конкурентоспроможності (ППКс) підприємства, викладалися курси на магістерських програмах по всьому світу [2]. Розбудова постіндустріальної економіки змістила наголос на управління знаннями та інформатизацію, і в глобальній конкуренції поступово зростає рівень цифровізації діяльності компаній [3]. 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 і програм підвищення конкурентоспроможності [4].

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика розробки та реалізації ППКс підприємства періодично розглядається у вітчизняному науковому просторі [5–7]. Хоча вплив ШІ на процеси планування підвищення конкурентоспроможності постулювався ще у 2018 р. [8], проте й досі основна наукова дискусія концентрується навколо використання інструментарію штучного інтелекту в маркетинговій діяльності компаній [9–11], з акцентом на просування товарів або послуг [12]. Можливість та оптимальні масштаби залучення ШІ до процесів стратегічного управління в постіндустріальну епоху ще й досі

обговорюються [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]. При цьому можливості використання цифрових інструментів загалом і функціоналу ШІ зокрема при розробці та реалізації ППКс підприємства розкриті в літературі фрагментовано і неповно.

Формулювання цілей статті. Метою статті є розкриття процесів розроблення програми підвищення конкурентоспроможності підприємства у постіндустріальні часи і сфер використання цифрового інструментарію при реалізації зазначених процесів.

Виклад основного матеріалу дослідження. Програма підвищення конкурентоспроможності підприємства – це організований набір заходів, що спрямовані на покращення конкурентоспроможності продукції та/або підприємства в цілому, під який зарезервовано певні часові, фінансові, матеріальні і кадрові ресурси [18, с. 402]. Ознаками такої програми є цілеспрямованість (вона має чітко визначену мету – підвищити конкурентоспроможність підприємства на конкурентному ринку); комплексність (програма охоплює всі аспекти діяльності підприємства: маркетинг, фінанси, виробництво, управління, інновації, кадри, технології тощо, і всі ці елементи комплексно враховуються та використовуються для досягнення стратегічної мети); складна організаційна структура (до програми залучаються представники основних зацікавлених сторін і всіх функціональних підрозділів компанії); тривалий період розробки (зумовлений складністю врахування інтересів зацікавлених сторін і прогнозування конкурентної

ситуації на ринку); і, при цьому, обмеженість задіяних ресурсів і вагомі ризику успішної імплементації.

Складність, масштабність та ризикованість подібних програм призводить до того, що в більшості випадків вище керівництво намагається їх уникати. Проте існують індикатори, що свідчать про нагальність розробки ППКс для певного підприємства: загострення конкурентної боротьби, що призводить до втрати раніше досягнутих ринкових позицій; втрата підприємством клієнтів та скорочення його ринкової частки; поява нових технологій, що дозволяють вагомо знизити витрати чи покращити споживчі характеристики продукції; погіршення сприйняття продукції або послуг клієнтами; втрата доходів і нарощування непродуктивних витрат тощо.

Управління ППКс – це процес ефективної координації людських, фінансових і матеріальних ресурсів з метою нарощування конкурентних переваг і конкурентоспроможності компанії. Успішність виконання програми оцінюється за низкою критеріїв, визначених на етапі її планування, таких як: своєчасне завершення, дотримання бюджету, виконання робіт відповідно до технічних вимог та специфікацій, а також рівень задоволення зацікавлених сторін результатами програми. Серед передумов успішної імплементації ППКс підприємства чи не найголовнішою є активна підтримка з боку компетентного вищого керівництва [18, с. 412]. Не менш важливий чіткий розподіл ролей серед задіяних підрозділів і зацікавлених осіб. На підприємстві доцільно створити спеціальну міжфункціональну команду, діяльність якої буде зосереджена на розробці та реалізації цієї програми. Усі або більшість звичайних обов'язків членів команди повинні бути передані іншим співробітникам, щоб вони могли повністю зосередитися на підвищенні конкурентоспроможності. Також важливо, щоб ці співробітники мали нестандартне, творче мислення та вміли знаходити нові рішення. Менеджери вищої ланки, чия влада та повноваження можуть стати важливим інструментом підтримки змін, також мають бути включені до команди, що займається впровадженням змін. Також програма повинна базуватися на глибокому аналізі ринку, конкурентів, тенденцій та споживчих потреб, що дозволить правильно оцінити, які конкретні заходи необхідно вжити для покращення ситуації. Забезпечити такий аналіз допомагає використання цифрового інструментарію. Функціонал штучного інтелекту (ШІ), наприклад, забезпечує: автоматизоване збирання та організацію даних, інтелектуальний пошук, доступ до знань та розвиток систем управління знаннями, аналіз великих даних (Big Data), моделювання і симуляції для генерування нових знань, інтелектуальний аналіз, обробку документів та підтримку процесу прийняття рішень, покращення процесів навчання та адаптації персоналу, підтримку спільної роботи та обміну знаннями, підвищення ефективності взаємодії з клієнтами [19, с. 456].

Оптимальним представляється наступний склад **етапів опрацювання** ППКс підприємства (рис. 1).

На першому етапі закладається концептуальна основа програми – опрацюється ієрархічно визначена сукупність цілей, які мають бути не лише конкретними, вимірюваними, узгодженими та взаємопов'язаними, досяжними, орієнтованими в часі та чітко сформульованими письмово, але й повинні враховувати ключові фактори конкурентного середовища, які впливають на діяльність підприємства. Вони служать орієнтирами для подальшого вибору форм і методів конкурентного протистояння.

На другому етапі разом із уточненням цілей проводиться оцінка ресурсних і часових обмежень, що можуть вплинути на досягнення цілей програми, і охоплюють: фінансові обмеження (виділений бюджет; оцінка доходів і витрат стосовно поточних та майбутніх ініціатив; доступ до зовнішнього фінансування тощо), людські ресурси (кількість та кваліфікація співробітників, доступних для залучення до програми; можливість залучення додаткових спеціалістів чи контракторів; можливості навчання та розвитку персоналу; внутрішні обмеження, такі як відпустки або високий рівень вигорання), технологічні обмеження (наявність необхідного обладнання та програмного забезпечення; ступінь готовності технологічної інфраструктури для виконання проєктів; можливість інтеграції нових технологій або інструментів, у т.ч. цифрового інструментарію, зокрема, функціоналу штучного інтелекту), інші операційні обмеження (вузькі місця стосовно логістики, постачання, складського господарства та розподілу ресурсів; взаємодія з партнерами чи постачальниками, що може впливати на виконання планів; обмеження процесів та методів, що використовуються в компанії для реалізації цілей), часові обмеження (кінцеві терміни для виконання проєктів, продуктів або послуг;

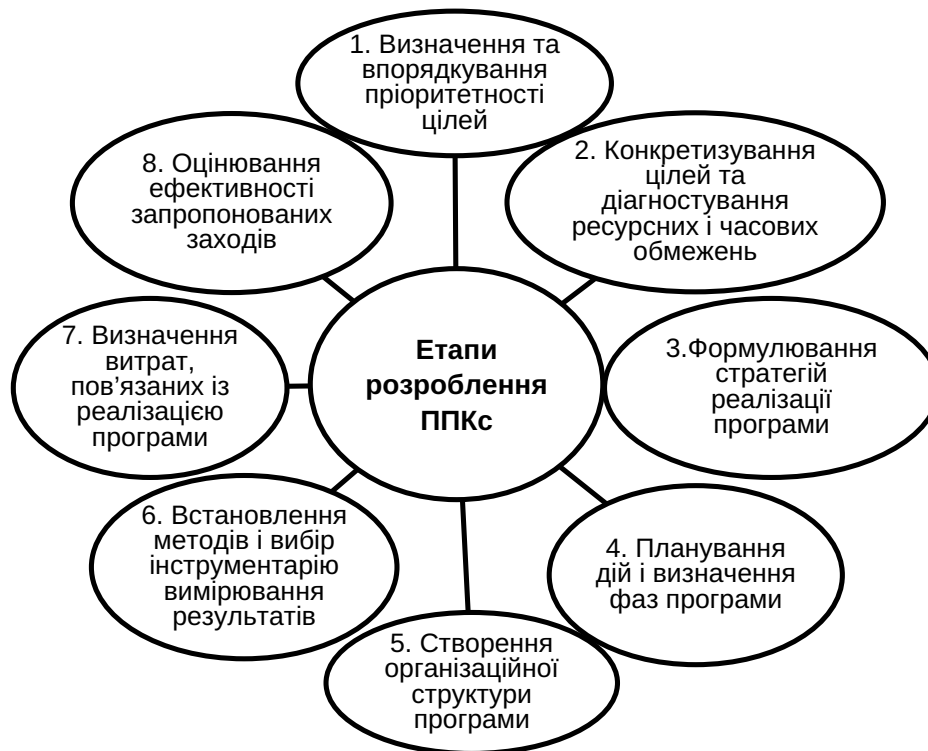


Рис. 1. Поетапна декомпозиція процесу розроблення ППКс

Джерело: [18, с. 417]

сезонні коливання попиту чи ринку, які можуть обмежити час для досягнення певних цілей; пріоритети, що можуть змінюватися з часом, наприклад, важливість стратегічних ініціатив у конкретний період) тощо.

Вже на перших двох етапах завдяки постіндустріальному поширенню цифрових інструментів компанії можуть скористатись функціоналом штучного інтелекту (ШІ) для аналізу проблем і пошуку варіантів їх розв'язання. З найдоступніших:

- Чат-боти можуть сприяти кращому обслуговуванню клієнтів. Наприклад, Tidio надає безкоштовний план для підтримки взаємодії з клієнтами та їх залучення;

- Процеси маркетингу можна оптимізувати за допомогою Hubspot, який пропонує безкоштовну CRM-систему з функціями аналітики та планування електронної пошти;

- Google Analytics надає можливості для глибокої аналітики даних, використовуючи ШІ для відстеження трафіку веб-сайту та поведінки користувачів, допомагаючи аналізувати зміни в запитах клієнтів;

- GPT-3 від OpenAI дозволяє підприємствам безкоштовно або за невелику плату генерувати контент;

- Менеджери соціальних мереж можуть використовувати такі інструменти, як Buffer і

Hootsuite, для планування публікацій та оцінки ефективності роботи в соціальних мережах;

- Wave Accounting пропонує безкоштовну бухгалтерську програму з можливостями ШІ для відстеження доходів, витрат, виставлення рахунків і сканування квитанцій [17].

Далі, на третьому етапі розробляється стратегія реалізації програми, яка включає сукупність взаємопов'язаних заходів щодо досягнення поставлених цілей підвищення конкурентоспроможності. Керівництво компанії чітко визначає концепцію підвищення конкурентоспроможності, пояснює значення запропонованих організаційних змін, оцінює поточний стан підприємства та його детермінанти, моделює шляхи досягнення високих результатів, формулює політику та опрацьовує плани щодо вдосконалення діяльності. І на цьому етапі штучний інтелект стає в нагоді сучасним компаніям. Самою інноваційною компанією світу у 2024 році було визнано виробника програмного забезпечення та ІТ-послуг ServiceNow [20], яка зайняла перше місце завдяки активному впровадженню технологій ШІ як для вдосконалення власних операцій, так і для створення продуктів для клієнтів. ServiceNow використовує генеративний ШІ на своїй платформі Now Assist, яку компанії по всьому світу застосовують для

підвищення продуктивності та ефективності. Корпорація інтегрувала ШІ до кількох своїх продуктів, зокрема: Predictive Intelligence (для накопичення досвіду моделей машинного навчання, що допомагає підвищити продуктивність, ефективність і гнучкість бізнес-підрозділів), Document Intelligence (для оптимізації збирання та класифікації даних з документів, що покращує ефективність роботи з автоматизованими системами й економить час працівників), Task Intelligence (для підвищення продуктивності через автоматизоване створення робочих місць, класифікацію завдань та моніторинг їх виконання). Функціонал ServiceNow ґрунтується на фреймворках машинного навчання, розумінні природної мови, пошуку, автоматизації та аналітиці, що дозволяє покращити роботу співробітників і підвищити клієнтський досвід [21]. Інтеграція ШІ для покращення цілих робочих процесів, а не лише окремих завдань, стала ключовою особливістю корпорації, сприяючи інтелектуальній автоматизації складних процесів, які раніше вимагали вагомих зусиль та перемикання між додатками. Успішна реалізація конкурентної стратегії диференціації допомогла ServiceNow протягом останніх чотирьох років постійно збільшувати свої прибутки [22, с. 251–252].

На етапі 4 стратегія ППКс підкріплюється деталізацією планів, що мають сприяти постійному вдосконаленню діяльності і залученню до процесів такого покращення всього колективу підприємства. Також на цьому етапі відбувається поетапна декомпозиція процесу імплементації програми, що дозволяє чітко розподілити і пов'язати окремі фази реалізації. Важливою частиною є забезпечення програми, яке охоплює різноманітні функціональні аспекти.

5 етап передбачає створення організаційна структура програми, яка має забезпечити керування процесів реалізації ППКс. У постіндустріальну епоху все більшого поширення набувають мережеві форми організації команд для виконання проєктів чи програм. Це обумовлено кількома важливими факторами: глобалізацією (завдяки сучасним комунікаційним технологіям, таким як інтернет, відеоконференції та інші засоби зв'язку, стає можливим створення міжнародних команд, що мають різні професійні компетенції); інноваційними технологіями (розвинуті інформаційні технології та програмне забезпечення з управління проєктами забезпечують ефективну взаємодію в межах мережевих струк-

тур); міждисциплінарність (проєкти часто потребують інтеграції знань з різних галузей, тому організація команд у вигляді мережі дозволяє ефективно залучати фахівців з різних сфер); дистанційна робота (у зв'язку з розвитком віддалених форм роботи мережеві структури дозволяють створювати команди з учасників, які можуть працювати віддалено, що є ще одним фактором популяризації таких форм).

Під мережевою формою організації команди розуміють таку організаційну структуру, в якій учасники проєкту або програми об'єднуються у вигляді мережі, а не за традиційною ієрархічною схемою [23, с. 12–13]. У такій формі кожен учасник може мати свою роль і відповідальність, але взаємодія між членами команди спирається на горизонтальні зв'язки, співпрацю та обмін інформацією. Компанія H&M (Hennes & Mauritz) за допомогою мережевої структури ефективно управляє своїм глобальним бізнесом у сфері роздрібною торгівлі одягом. Вона забезпечує інтеграцію різних бізнес-функцій (від розробки колекцій до продажу) через глобальну мережу, що дозволяє корпорації гнучко реагувати на ринкові виклики і зміни вимог споживачів [24].

Основні характеристики мережевої організації команди (гнучкість і динамізм; міждисциплінарність учасників; рівноправні горизонтальні зв'язки; дистанційна та віртуальна співпраця; розподілена відповідальність) зумовлюють ефективність мережевої організації команд у випадках, коли потрібна гнучкість, міждисциплінарний підхід та швидка адаптація до змінних умов проєкту або програми. Цьому сприяє те, що учасники команди можуть змінюватися в залежності від етапів проєкту або змін в умовах, що дозволяє швидко пристосовуватися до нових викликів; в мережевій структурі можуть працювати фахівці з різних областей знань, що дозволяє вирішувати складні завдання з різних точок зору; важливе значення має горизонтальна взаємодія між учасниками, що сприяє розвитку колективної відповідальності, а не централізованого управління; у мережевих структурах часто використовуються інструменти для онлайн-комунікації, що дозволяє працювати з командою, яка може бути розташована в різних географічних локаціях і в мережевій організації відповідальність за результат проєкту часто розподіляється серед усіх учасників, і всі мають вплив на прийняття рішень і на хід виконання завдань.

Аналогічно для ліквідації наслідків стихійного лиха (землетрусу, пожежі, урагану чи цунамі) створюється оперативна мережа для координації роботи рятувальних груп, медичних служб, пожежників тощо, і всі ці організації працюють автономно, але мають доступ до спільної цифрової платформи для обміну даними та оперативного реагування. Так само в кризовій ситуації, розробляючи ППКс, менеджмент великої компанії створює міжфункціональну групу територіально відокремлених фахівців для реалізації програми. Компанія Nike, наприклад, активно використовує мережеву структуру для ефективного управління глобальними проєктами, зокрема в області дизайну, виробництва, маркетингу та дистрибуції. Мережевий підхід дозволяє Nike інтегрувати різні функціональні та географічні підрозділи для швидкої реакції на ринкові зміни та підвищення ефективності [23, с. 13]. Таким чином, мережева організація команди є ефективною у випадках, коли потрібна гнучкість, міждисциплінарний підхід та швидка адаптація до змінних умов програми, бо мережеві організаційні структури забезпечують більше місця для колективної роботи, креативності та ефективної взаємодії, що є вирішальним у сучасних висококонкурентних умовах бізнесу.

На шостому етапі конкретизуються методи і процедури оцінювання майбутніх результатів ППКс. Обрана методика оцінювання має спиратися на систему збалансованих об'єктивних критеріїв, чітко та всебічно виявляти успіхи та невдачі, при цьому збір первинних даних не повинен бути надто обтяжливим. Визначення витрат на реалізацію програми (етап 7) передбачає детальне калькулювання всіх фінансових потреб, пов'язаних з досягненням її цілей і завдань. Це процес, який не лише спирається на прогнозування потреби в ресурсах у розрізі основних їх видів, але й враховує певний резерв на випадок форс-мажору. Через обмеженість ресурсів розробка ППКс ґрунтується на принципах: максимальної ефективності використання, раціональності розподілу (врахування пріоритетності цілей, для досягнення яких потрібно забезпечити повне і першочергове виділення ресурсів) та мінімальної достатності (надання такого обсягу ресурсів, який дозволить мінімізувати витрати при забезпеченні успішного виконання програми).

Оцінювання очікуваної ефективності ППКс (етап 8) здійснюється на основі цільового

підходу, з урахуванням поставлених на першому етапі завдань. Результати оцінювання є основою для прийняття рішень стосовно: необхідності доопрацювання або корекції складових програми; потреби в додатковому аналізі наявних резервів і перспективних шляхів вирішення проблем підприємства; доцільності корегування виділених ресурсів та відповідальності між підрозділами та вповноваженими особами для виконання запланованих заходів.

Бізнесова практика свідчить, що не кожна ППКс стає успішною. Негативний досвід реалізації ППКс продуктів у 2024 році продемонстрували корпорації Apple і Samsung. Apple традиційно випускає унікальні продукти, що поєднують елегантний дизайн, високу якість та інтуїтивно зрозумілий інтерфейс, що робить їх привабливими для споживачів, готових платити більше за ці особливості. Щороку компанія додає до своїх телефонів якусь нову функцію чи особливість, що допомагає стимулювати продажі. У новому поколінні iPhone 16 апаратні зміни були незначними, але компанія, одночасно з запеклим конкурентом Samsung, зробила ставку на штучний інтелект, запропонувавши Apple Intelligence. Проте через три місяці після релізу з'ясувалося, що 73% користувачів iPhone не цікавляться цією технологією, принаймні в тому вигляді, в якому вона існує зараз. Ще серйознішою проблемою стали скарги на часті помилки в заголовках і спотворення контенту, що навіть змусило компанію рекомендувати вимкнути функцію AI-резюме сповіщень (Apple Intelligence Notification) [25]. Для Samsung проблема виявилася ще більш суттєвою: 87% користувачів не виявили інтересу або були незадоволені використанням ШІ. Опитування, проведене сайтом SellCell серед понад 2000 власників смартфонів з підтримкою ШІ, показало, що цей фактор не є вирішальним при виборі нового телефону від Apple або Samsung [26].

Таким чином, розвиток сучасного конкурентного середовища відзначається численними викликами та можливостями, що виникають через швидкий технологічний прогрес, глобалізацію та зміну соціальних та економічних умов. Успішними стають ті компанії, які здатні адаптуватися до цих змін, впроваджуючи інновації, фокусуючись на сталому розвитку і збереженні конкурентних переваг у динамічному середовищі. При цьому цифрові інструменти стають не лише доповненням, а

й ефективною рушійною силою для підприємств, що прагнуть успішно адаптуватися до постіндустріальної епохи.

Висновки. Впровадження сучасних інформаційних технологій для автоматизації бізнес-процесів, поліпшення управлінських функцій і зниження витрат дозволяють підприємствам

широко застосовувати цифровий інструментарій під час втілення конкурентних стратегій і відповідних програм. Функціонал ШІ та використання мережевих організаційних структур будуть корисними на відповідних етапах розробки та реалізації ППКс вітчизняних підприємств.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Rubio-Andrés M. et al. How to improve market performance through competitive strategy and innovation in entrepreneurial SMEs. *International Entrepreneurship and Management Journal*. 2024. № 20. P. 1677–1706. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11365-024-00947-9>
2. Bridges M. 30 Case Studies Exploring Competitive Analysis & Strategy Oct 24, 2024. URL: <https://mark-bridges.medium.com/30-case-studies-exploring-competitive-analysis-strategy-66c9e6b52066> (дата звернення: 04.12.2024).
3. Ren C., Lin X. Digital transformation, competitive strategy choices and firm value: evidence from China. *Industrial Management & Data Systems*. 2023. Vol. 124. № 4. P. 1656–1676. DOI: <https://doi.org/10.1108/IMDS-03-2023-0172>
4. Піжук О. І. Штучний інтелект як один із ключових драйверів цифрової трансформації економіки. *Економіка, управління та адміністрування*. 2019. № 3 (89). С. 41–46. DOI: [https://doi.org/10.26642/jen-2019-3\(89\)-41-46](https://doi.org/10.26642/jen-2019-3(89)-41-46)
5. Гринчук Ю. С., Вихор М. В., Шемігон О. І. Програми підвищення конкурентоспроможності у системі стратегічного управління організаціями *Агросвіт*. 2019. № 7. С. 3–9. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2019.7.3>
6. Дикань В. Л., Коковіхіна О. О. Розробка та реалізація програми підвищення конкурентоспроможності вагоноремонтного підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*, 2009. № 28, с. 131–136.
7. Житкевич О. В., Азарова А. О. Побудова комплексної цільової програми підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств. *Бізнес Інформ*. 2015. № 4 (447). С. 99–104.
8. Pappas I. O. et al. Big data and business analytics ecosystems: paving the way towards digital transformation and sustainable societies. *Information Systems and e-Business Management*. 2018. Volume 16. P. 479–491. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10257-018-0377-z>
9. Losheniuk, I. et al. The future of virtual reality in marketing and advertising: benefits and challenges for business. *Futurity Economics & Law*. 2023. 3(3). 173–186. DOI: <https://doi.org/10.57125/FEL.2023.09.25.10>
10. Shumilo Y. 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. 2022. № 15. P. 60–66. DOI: <https://doi.org/10.26565/2310-9513-2022-15-07>
11. Галяпа В. Цифровий маркетинг у епоху штучного інтелекту: сучасне і майбутнє інструментів штучного інтелекту та їх вплив на маркетингові стратегії бізнесів. *Development Service Industry Management*. 2024. № 3. С. 46–51. DOI: [https://doi.org/10.31891/dsim-2024-7\(7\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2024-7(7))
12. Береговенко Д. В., Пащук Л. В. Використання штучного інтелекту в стратегії просування товарів на глобальному ринку. *Actual problems of economics*, 2024. № 6 (276). С. 210–216. DOI: <https://doi.org/10.32752/1993-6788-2024-1-276-210-216>
13. Atsmon Y. Artificial intelligence in strategy. *McKinsey & Company*, 2023. January 11. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/strategy-and-corporate-finance/our-insights/artificial-intelligence-in-strategy> (дата звернення: 04.12.2024).
14. Budhwar P. et al. Human resource management in the age of generative artificial intelligence: Perspectives and research directions on ChatGPT. *Human Resource Management Journal*. 2023. Vol. 33. Issue 3. P. 606–659. DOI: <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12524>
15. Menzies J., Sabert B., Hassan R., Mensah P. K. Artificial intelligence for international business: Its use, challenges, and suggestions for future research and practice. *Thunderbird International Business Review*. 2024. Volume 66. Issue 2. P. 185–200. DOI: <https://doi.org/10.1002/tie.22370>
16. Ratten V. et al. Learning from artificial intelligence researchers about international business implications. *Thunderbird International Business Review*. 2024. Volume 66, Issue 2, P. 211–219. DOI: <https://doi.org/10.1002/tie.22374>

17. Bombalier, J. The Competitive Advantage of Using AI in Business. *Florida International University*. 2024. URL: <https://business.fiu.edu/academics/graduate/insights/posts/competitive-advantage-of-using-ai-in-business.html> (дата звернення: 04.12.2024).
18. Управління конкурентоспроможністю підприємства: навч. посіб. / Клименко С. М. та ін. Вид. 2-ге, без змін. 2009. Київ : КНЕУ, 515 с.
19. Барабась, Д., Ільницький, Д., Андрусик, В. Штучний інтелект в системі детермінант конкурентоспроможності сучасного бізнесу. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки*, 2024. Том 336. № 6. С. 454–460. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-336-70>
20. Forbes. The World's Most Innovative Companies. 2024 URL: <https://www.forbes.com/innovative-companies/list/#tab:rank>
21. Zeiler W., Stigter M., Verma S. ServiceNow Gen AI: An introduction. *ServiceNow*. 2023. December 29. URL: <https://www.servicenow.com/community/intelligence-ml-articles/servicenow-gen-ai-an-introduction/ta-p/2776240> (дата звернення: 04.12.2024).
22. Ткаченко В. В. Використання технологій ШІ в управлінні підприємством на прикладі ТНК. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 16. С. 248–255. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.16.248>
23. Додонов О. Г., Кузьмичов А. І. Мережеві організаційні структури управління. Моделювання та візуалізація засобами Excel. Київ : Ліра-К, 2021. 264 с.
24. HM Group. Annual and Sustainability Report 2023. 2024. March 21. URL: <https://hmgroup.com/wp-content/uploads/2024/03/HM-Group-Annual-and-Sustainability-Report-2023.pdf> (дата звернення: 04.12.2024).
25. Fraser G. Apple urged to axe AI feature after false headline. *BBC*. 2024. December 19. URL: <https://www.bbc.com/news/articles/cx2v778x85yo> (дата звернення: 20.12.2024).
26. Mahipal A. 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*. December 16, 2024. URL: <https://www.sellcell.com/blog/iphone-vs-samsung-ai-survey> (дата звернення: 04.12.2024).

REFERENCES:

1. Rubio-Andrés, M. et al. (2024). How to improve market performance through competitive strategy and innovation in entrepreneurial SMEs. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 20, 1677–1706. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11365-024-00947-9>
2. Bridges, M. (2024). 30 Case Studies Exploring Competitive Analysis & Strategy Oct 24. <https://mark-bridges.medium.com/30-case-studies-exploring-competitive-analysis-strategy-66c9e6b52066>
3. Ren, C., Lin, X. (2024). Digital transformation, competitive strategy choices and firm value: evidence from China. *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 124 No. 4, p. 1656–1676. DOI: <https://doi.org/10.1108/IMDS-03-2023-0172>
4. Pizhuk, O. I. (2019). Shtuchnyi intelekt yak odyin iz kliuchovykh draiveriv tsyvrovoi 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*, 3(89): 41–46. DOI: [https://doi.org/10.26642/jen-2019-3\(89\)-41-46](https://doi.org/10.26642/jen-2019-3(89)-41-46) [in Ukrainian].
5. Hrynychuk Yu. S., Vykhor M. V., Shemihon O. I. (2019). Prohramy pidvyshchennia konkurentospromozhnosti u systemi stratehichnoho upravlinnia orhanizatsiiamy [Competitiveness improvement programs in the strategic management system of organizations]. *Agrosvit*, no. 7, pp. 3–9. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2019.7.3> [in Ukrainian].
6. Dykan V. L., Kokovikhina O. O. (2009). Rozrobka ta realizatsiia prohramy pidvyshchennia konkurentospromozhnosti vahonoremontnoho pidpriemstva [Development and implementation of the program to increase the competitiveness of the wagon repair enterprise]. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti – Bulletin of Transport and Industry Economy*, no. 28, 131–136. [in Ukrainian].
7. Zhytkevych O. V., & Azarova A. O. (2015). Pobudova kompleksnoi tsilovoi prohramy pidvyshchennia konkurentospromozhnosti vitchyznianskykh pidpriemstv [Construction of a comprehensive target program for increasing the competitiveness of domestic enterprises]. *Business Inform*, 4(447), 99–104. [in Ukrainian].
8. 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*. Volume 16, 479–491. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10257-018-0377-z>
9. Losheniuk, I. et al. (2023). The future of virtual reality in marketing and advertising: benefits and challenges for business. *Futurity Economics & Law*, 3(3), 173–186. DOI: <https://doi.org/10.57125/FEL.2023.09.25.10>

10. 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*, (15), 60-66. DOI: <https://doi.org/10.26565/2310-9513-2022-15-07>
11. Haliapa, V. (2024). Tsyfrovyyi 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*, (3), 46–51. DOI: [https://doi.org/10.31891/dsim-2024-7\(7\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2024-7(7)) [in Ukrainian].
12. 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*, 6(276), 210–216. DOI: <https://doi.org/10.32752/1993-6788-2024-1-276-210-216> [in Ukrainian].
13. Atsmon, Y. (2023) Artificial intelligence in strategy. *McKinsey & Company*, January 11. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/strategy-and-corporate-finance/our-insights/artificial-intelligence-in-strategy> (accessed December 4, 2024).
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*, 33 (3), 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*, 66 (2), 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*, 66 (2), 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://business.fiu.edu/academics/graduate/insights/posts/competitive-advantage-of-using-ai-in-business.html> (accessed December 4, 2024).
18. Klymenko, S.M. et al. (2009) Upravlinnia konkurentospromozhnistiu pidpriemstva. [Management of the enterprise competitiveness]. tutorial. 2nd edition, without changes. Kyiv : KNEU, 515 p. [in Ukrainian].
19. Barabas, D., Ilnytskyi, D., Andrusyk, V. (2024). Shtuchnyi intelekt v systemi determinant konkurentospromozhnosti suchasnoho biznesu [Artificial Intelligence in the System of Determinants of Modern Business Competitiveness]. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, 336(6), 454–460. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-336-70> [in Ukrainian].
20. Forbes (2024). The World's Most Innovative Companies. URL: <https://www.forbes.com/innovative-companies/list/#tab:rank> (accessed December 4, 2024).
21. Zeiler, W., Stigter, M., Verma, S. (2023). ServiceNow Gen AI: An introduction. *ServiceNow*. December 29. URL: <https://www.servicenow.com/community/intelligence-ml-articles/servicenow-gen-ai-an-introduction/ta-p/2776240> (accessed December 4, 2024).
22. Tkachenko, V. V. (2024). Vykorystannia tekhnolohii Shl v upravlinni pidpriemstvom 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*, 16, 248–255. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.16.248> [in Ukrainian].
23. Dodonov O. H., & Kuzmychov A. I. (2021). Merezhevi orhanizatsiini struktury upravlinnia. Modeliuvannia ta vizualizatsiia zasobamy Excel [Network organizational management structures. Modeling and visualization using Excel]. Kyiv : Lira-K, 264 c. [in Ukrainian].
24. HM Group. (2024). Annual and Sustainability Report 2023. March 21. URL: <https://hmgroup.com/wp-content/uploads/2024/03/HM-Group-Annual-and-Sustainability-Report-2023.pdf> (accessed December 4, 2024).
25. Fraser, G. (2024). Apple urged to axe AI feature after false headline. *BBC*. December 19. URL: <https://www.bbc.com/news/articles/cx2v778x85yo> (accessed December 20, 2024).
26. 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*. December 16. URL: <https://www.sellcell.com/blog/iphone-vs-samsung-ai-survey> (accessed December 20, 2024).