ПОЛТАВСЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ І ТОРГІВЛІ

Навчально-науковий інститут заочно-дистанційного навчання

Форма навчання заочна

Кафедра міжнародної економіки та міжнародних економічних відносин

Допускається до захисту

Завідувач кафедри

_____ А. АРТЕМЕНКО

«_____»_____2023 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему **«Конкурентоспроможність підприємства в умовах економічної глобалізації: проблеми та умови забезпечення» (за матеріалами Apple Inc.)**

зі спеціальності 292 Міжнародні економічні відносини

освітня програма «Міжнародний бізнес»

ступеня бакалавра

Виконавець роботи Овсієнко Андрій Антонович

_____

(підпис, дата)

Науковий керівник к. е. н., доцент Флегантова Анна Леонідівна

_____

(підпис, дата)

Рецензент Прохорова Оксана Миколаївна

Полтава 2023

ЗМІСТ

Вступ……...……... 3
Розділ 1. Теоретико-методичні засади конкурентоспроможністю підприємства в умовах глобалізації…….…….…… 6
1.1. Поняття та сутність конкурентоспроможності підприємства та її види...….. 6
1.2. Методологія оцінки конкурентоспроможності підприємства в умовах економічної глобалізації……..…… 16
Висновки до розділу 1……. 26
Розділ 2. Проблеми та умови забезпечення конкурентоспроможності Apple Inc. 28
2.1. Особливості конкурентоспроможності Apple Inc. в умовах економічної глобалізації…… 28
2.2. Сучасний стан конкурентної політики Apple Inc…….. 39
Висновки до розділу 2……...……..... 45
Розділ 3. Напрями підвищення рівня конкурентоспроможності Apple Inc..... 47
3.1. Стратегічні перспективи розширення ринку та посилення конкурентоспроможності Apple Inc……..…..…… 47
3.2. Напрями підвищення конкурентоспроможності українських підприємств в умовах євроінтеграції……..... 57
Висновки до розділу 3……..……..... 68
Висновки……..……. 70
Перелік інформаційних джерел.……..……... 74

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Глобалізація як основна тенденція розвитку світового господарства ставить нові виклики перед суб'єктами міжнародних економічних відносин, вимагає нових підходів у процесі їх конкурування на глобальних ринках товарів і послуг. Дослідження глобалізації як передумови конкурентоспроможності підприємств країн світу є особливо актуальне в наш час. Це пов'язано з тим, що поступальний розвиток світової економіки приводить до неминучих інтеграційних процесів між державами. Найбільш універсальним виявом цих процесів стала глобалізація, що набула надзвичайного поширення за останньої чверті минулого століття. Глобалізація товарних ринків, загострення міжнародної конкуренції, суперечливі процеси соціально-культурного розвитку формують нові моделі поведінки споживачів на цільових закордонних ринках, обумовлюють потребу вдосконалення технологій конкурентоспроможності.

Актуальність обраної теми обумовлюється загостренням умов господарювання, переосмисленням ролі конкуренції в умовах ринку, глобалізацією бізнесу, швидкими змінами споживчого попиту, скороченням життєвого циклу товарів, зростанням вимог працівників до умов праці і якості життя. Все це приводить до зміни акцентів до досягнення й оцінювання конкурентоспроможності підприємства та змушує їх проводити аналіз своїх переваг, прогнозувати її зміни в майбутньому, а також здійснювати активний пошук шляхів і методів її підвищення.

Дослідженням у сфері теорії і практики забезпечення конкурентоспроможністю підприємства присвячено досить багато праць, які стосуються різних аспектів задекларованої теми. Серед зарубіжних і вітчизняних науковців питання управління конкурентоспроможністю підприємства досліджують такі вчені: Балабанова Л. В. [3], Бугас В. В. [5], Вараксіна О. В. [6], Должанський І. З. [12], Кошелупов І. Ф. [23], Красноруцький О. О. [25], Невмержицька С. М. [5], Писаренко С. В. [33], Портер М. [34, 61], Сахно І. В. [39], Тарнавська Н. П. [41], Холод В. В. [3] та інші. Проте, поза їх увагою залишилися

питання проблем та умов забезпечення конкурентоспроможності підприємства в процесах економічної глобалізації.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження проблем та умов забезпечення конкурентоспроможності підприємства в умовах економічної глобалізації на прикладі Apple Inc. Для досягнення цієї мети будуть вивчені стратегічні підходи та інструменти, що використовуються компанією для забезпечення своєї конкурентоспроможності, а також проаналізовані фактори, які впливають на її успішність. Відповідно до визначеної мети, у кваліфікаційній роботі поставлено наступні **завдання**:

– розглянути поняття та сутність конкурентоспроможності підприємства та її види;

– охарактеризувати методологію оцінки конкурентоспроможності підприємства в умовах економічної глобалізації;

– дослідити особливості конкурентоспроможності Apple Inc. в умовах економічної глобалізації;

– проаналізувати сучасний стан конкурентної політики Apple Inc.;

– визначити стратегічні перспективи розширення ринку та посилення конкурентоспроможності Apple Inc.;

– узагальнити напрями підвищення конкурентоспроможності українських підприємств в умовах євроінтеграції.

Об’єктом дослідження є конкурентоспроможність підприємства в умовах економічної глобалізації, за матеріалами Apple Inc. Аналіз конкурентоспроможності цієї компанії дозволить виявити особливості та фактори, що сприяють її успіху в глобальному ринковому середовищі.

Предметом дослідження є проблеми та умови забезпечення конкурентоспроможності підприємства в умовах економічної глобалізації на прикладі Apple Inc. Це означає, що у роботі будуть розглянуті причини, що впливають на конкурентоспроможність компанії, а також необхідні умови та стратегії для досягнення та підтримки конкурентних переваг.

Методи дослідження. У роботі використані загальнонаукові методи аналізу та

синтезу, індукції та дедукції, експертний метод, методи системного аналізу. Дослідження рівня конкурентоспроможності підприємства проводилось з використанням таких методів: метод класифікації; метод порівняння; метод групування; метод статистичного аналізу, метод моделювання, метод групування, графічний метод.

Інформаційна база дослідження. При виконанні кваліфікаційної роботи використовувалися науково-теоретичні джерела, науково-методична література, аналітичні звіти, статистичні дані, офіційна інформація компанії Apple Inc., а також публікації у фахових журналах та конференціях, пов'язаних з темою дослідження.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Виконання кваліфікаційної роботи пов'язане з планом наукових досліджень Вищого навчального закладу Укоопспілки «Полтавський університет економіки і торгівлі» за темою «Сучасні процеси глобалізації: рушійні сили, мегатренди, суперечності» (0113U006220). Внесок автора полягає в дослідженні конкурентоспроможності підприємств в умовах економічної глобалізації.

Апробація результатів кваліфікаційної роботи. Основні положення і отримані результати дослідження оприлюднені на науковій конференції здобувачів вищої освіти і молодих учених спеціальності 292 Міжнародні економічні відносини «Актуальні проблеми теорії та практики міжнародних економічних відносин в умовах глобальної трансформації» (м. Полтава, 14 квітня 2023 року).

Публікації: Овсієнко А. А., Флегантова А. Л. Конкурентоспроможність підприємства в умовах економічної глобалізації. *Актуальні проблеми теорії та практики міжнародних економічних відносин в умовах глобальної трансформації : матеріали наукової конференції здобувачів вищої освіти і молодих учених спеціальності 292 Міжнародні економічні відносини* (м. Полтава, 14 квітня 2023 р.). Полтава : ПУЕТ, 2023. С. 25–29 [29].

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ

1.1. Поняття та сутність конкурентоспроможності підприємства та її види

В епоху глобалізації, коли доступ до капіталу, талантів, ідей і споживачів стає все простішим, країни конкурують між собою за повагу й довіру потенційних споживачів, інвесторів, туристів; увагу засобів масової інформації та урядів інших держав. Глобалізаційні процеси зумовили посилення конкуренції, змушуючи суб'єктів міжнародних економічних відносин знаходити свої ексклюзивні особливості для покращення позицій на світових ринках. За таких умов актуалізуються питання не тільки формування конкурентних переваг і позитивного іміджу країн світу, але й внеску підприємств кожної держави в активи глобальної економічної системи. Конкурентоспроможність в найширшому розумінні визначає можливість продажу товару на визначеному ринку. Це здатність діяти в умовах ринкових відносин і отримувати при цьому прибуток, достатній для науково-технічного вдосконалення виробництва, стимулювання працівників і підтримки продукції на високому якісному рівні.

Взагалі конкурентоспроможність розглядається в трьох аспектах, з боку держави, товару і підприємства.

При визначенні конкурентоспроможності держави враховують наступні критерії оцінки, як динамізм розвитку економіки країни, її ринку, фінансової системи, ресурси держави, соціально-політичні умови. Динамізм розвитку економіки включає такі показники: темпи економічного розвитку, стан національної валюти, рівень промислового виробництва, обсяг виробництва основних важливих товарів на одну людину, ефективність промислового виробництва, зміст економічної політики. Оцінюючи розвиток ринку, береться до уваги активність

компаній, обсяг загальних витрат на виробництво товарів на одну людину, післяреалізаційне обслуговування, дизайн, рівень якості в експлуатації, стимулювання торгової діяльності. Оцінка фінансової системи включає: становище фінансової системи держави, діяльність комерційних банків, ринок цінних паперів, рівень оподаткування, долю державного сектора в національному доході держави.

При розгляді критеріїв оцінки конкурентоспроможності, як ресурси враховуються: людські ресурси (чисельність населення, темпи росту населення, темпи росту робочої сили, рівень безробіття, кваліфікація спеціалістів); промислові ресурси (інфраструктура ресурсів, сировинна база, обсяг виробництва); науково-технічний потенціал (політика держави щодо нововведень, реалізація нових ідей, засвоєння нових товарів, впровадження нових технологій). Щодо соціально-політичних умов, то тут оцінюються відповідність політики держави і компаній потребам суспільства, рівень доходів населення, людські відносини у виробництві, законодавче становище та інше.

Сучасний етап розвитку конкуренції, безумовно, пов'язаний з інноваціями: продуктовими, технологічними та організаційними. Все це в умовах сучасної економіки призвело до появи логістичної концепції бізнесу, до виникнення конкуренції «ланцюгів» і конкуренції всередині самих мережевих виробничих систем створення цінностей. На думку авторів, все різноманіття конкурентних відносин здійснюється на трьох рівнях (рис. 1.1).

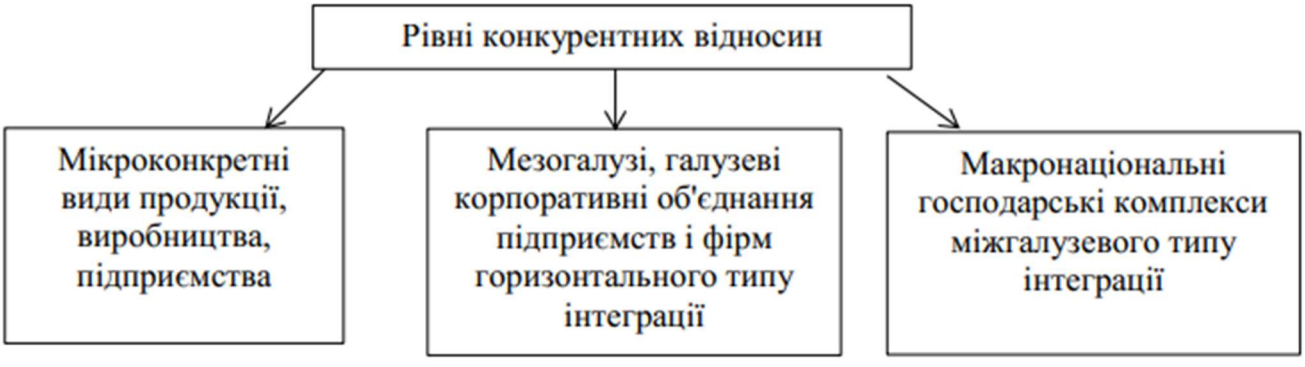

Рисунок 1.1 – Рівні конкурентних відносин

Джерело: [23].

Інший аспект конкурентоспроможності – це конкурентоспроможність товару.

Під цим поняттям розуміють можливість реалізації продукції в даний момент часу. Це такий рівень економічних, технічних і експлуатаційних параметрів товару, який дозволить витримати суперництво (конкуренцію) з іншими аналогічними товарами на ринку. Крім того, конкурентоспроможність товару – це порівняльна характеристика товару, який містить комплексну оцінку всієї сукупності виробничих, комерційних, організаційних і економічних показників відносно виявлених потреб ринку або властивостей іншого товару. Вона визначається сукупністю споживчих властивостей даного товару-конкурента по мірі відповідності суспільним потребам, з урахуванням витрат на їх задоволення, цін, умов поставки та експлуатації в процесі виробничого і (або) особистого споживання.

Далі в роботі більш детально розглянемо останній аспект конкурентоспроможності – конкурентоспроможність підприємства.

Конкурентоспроможність підприємства – це поняття відносне, особливо в динаміці. Вона залежить від конкретних умов, які складаються на тому чи іншому ринку. Іноді навіть достатньо запропонувати більш вигідні умови платежу, щоб товар отримав широке розповсюдження.

Разом з тим, конкурентоспроможність – поняття комплексне, яке передбачає декілька рівнів конкурентних переваг. Щоб забезпечити достойне (лідируюче) положення підприємства на ринку, важливою стратегічною за-дачею стає випередження конкурентів в розробці і освоєнні нових товарів, нових технологій, нового дизайну, нового рівня витрат виробництва, нових цін, нововведень в системі розподілу та збуту. Тим самим підприємство забезпечує досягнення відразу декількох параметрів конкурентних переваг.

Вивчення конкурентного середовища потребує системного спостереження за головними конкурентами, не випускаючи з поля зору і потенційних конкурентів. Отриману інформацію потрібно цілеспрямовано накопичувати в спеціальних банках даних. Аналіз інформації, її інтерпретація дозволяє спеціалістам зробити обґрунтовану оцінку стосовно кожного фактору конкуренції та надати характеристику щодо загального положення підприємства на ринку по відношенню до основних конкурентів

Конкурентоспроможність підприємства – це комплексний показник (часто пов′язаний з конкурентоспроможністю продукції, але не завжди), який має техніко-технологічні, інтелектуальні, економічні та організаційні характеристики, що визначають його успіх на ринку. Вона залежить від: фінансового стану, рівня технологічного оснащення, технології, рівня підготовки персоналу, наявної системи управління, маркетингової служби, іміджу виходу на міжнародний ринок, соціально-етнічних факторів (SA 8000): де вироблено, ким вироблено, умови праці, рівень заробітної плати, охорона праці.

Конкурентоспроможність окремого підприємства на певному сегменті товарного чи регіонального ринку виступає як узагальнююча оцінка його конкурентних переваг в питаннях формування його ресурсного потенціалу, якості задоволення споживчого попиту та досягнутої завдяки цьому ефективності функціонування господарюючої системи, які мають місце на момент чи протягом періоду оцінювання.

Під конкурентоспроможністю також розуміють обумовлені економічними, соціальними і політичними факторами становище країни або окремого підприємства на зовнішньому і внутрішньому ринках. Це характеристика підприємства, яка базується на аналізі аспектів виробничо-господарської діяльності, що дозволяє визначити порівняльні переваги в конкурентній боротьбі. Рівень її як і діяльності підприємства в цілому, характеризується впливом двох основних груп елементів– умов внутрішнього середовища і умов внутрішнього середовища, що діють в взаємозв′язку і взаємозалежності.

Для досягнення довгострокового успіху зусилля по забезпеченню конкурентоспроможності підприємства мають здійснюватися в усіх сферах і в усіх аспектах його діяльності. Конкурентоспроможність є важливим показником стану підприємства, що визначає його перспективи подальшого розвитку та можливості досягнення стратегічних цілей і завдань. Підтримання або підвищення конкурентоспроможності також можна розглядати як одну з функціональних стратегічних цілей підприємства. Розглянемо ключові аспекти забезпечення конкурентоспроможності підприємства (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Аспекти забезпечення конкурентоспроможності підприємства

Компонент	Пояснення
Виробничий	Ключове значення мають асортимент і номенклатура товарів, якість продукції, характер технології, масштаби виробництва, наявність основних ресурсів, якість сировини та гнучкість виробництва
Маркетинговий	Дослідження та прогнозування ринку, система маркетингу, ціноутворення, реклама, обслуговування клієнтів
Фінансовий	Ключовими питаннями є рівень ліквідності, активності, прибутковості, платоспроможності підприємства, залучення зовнішніх фінансових ресурсів, вкладення грошових коштів, загальний фінансовий стан підприємства
Інноваційний	Дослідження та розробки, використання запозичених НДДКР, ступінь інноваційності продукту, технології, ступінь використання інформаційних технологій
Кадровий та організаційно-культурний	Розмір і якість персоналу, тип керівництва, організаційні цінності, комунікації та процедури
Управлінський	Тип організації управління, гнучкість і раціональність, стиль і методи управління, адаптивність, гнучкість підприємства
Соціальна відповідальність	Створення на підприємстві спеціального підрозділу або посади з соціальної відповідальності; видача соціального звіту; соціальний аудит; наявність кодексів поведінки; навчання міжнародним ініціативам щодо соціальної відповідальності; соціальний захист працівників; розвинена соціальна інфраструктура; охорона праці та здоров'я; охорона навколишнього середовища та ресурсозбереження; екологічний моніторинг результатів виробництва; застосування міжнародних стандартів якості навколишнього середовища; соціальні інвестиції у розвиток місцевої громади

Джерело: [22].

Система інтегрованої соціальної відповідальності повинна поєднувати соціальний, економічний, екологічний та інституційний менеджмент. Управління інтегрованою системою конкурентоспроможності підприємства включає такі дії:

– моніторинг конкурентного середовища та оцінка конкурентної ситуації в галузі та на ринку;

– діагностика конкурентоспроможності компанії та її конкурентів;

– впровадження SWOT-аналізу з точки зору основних зацікавлених сторін;

– розробка концепції та стратегії вбудованого управління конкурентоспроможністю компанії;

– реалізація конкурентної стратегії компанії.

Політика управління конкурентоспроможністю повинна керуватися такими умовами: науково-технічний рівень і ступінь використання новітніх винаходів;

конкурентоспроможність продукції за ціною, якість та ступенем задоволення потреб споживачів; ефективність використання виробничих ресурсів; рівень фінансової стійкості підприємства.

З метою забезпечення послідовного та збалансованого розвитку підприємства на основі цих умов встановлюються етапи процесу управління конкурентоспроможністю підприємства:

– реалізація функцій менеджменту: планування процесів, управління технологіями та удосконалення продуктів;

– використання методів управління або способів впливу на підлеглих шляхом використання поєднання матеріальних і моральних стимулів;

– формалізація управлінських практик, що передбачає виготовлення для них конкретних інструкцій, розпоряджень і наказів;

– забезпечення управлінського впливу на основах керівництва.

Сукупність елементів зовнішнього середовища можна об′єднати в декілька груп: державне регулювання економіки; монополізація економіки; товарні ринки; ринкова інфраструктура; природно-ресурсний потенціал країни, галузі; інтелектуальні ресурси країни, галузі; виробнича база країни, галузі; кредитно-фінансова система країни, галузі; соціальна ситуація, економічна інтеграція.

Конкурентоспроможність підприємства може бути визначена як комплексна порівняльна характеристика підприємства, яка відображує ступінь переваги сукупності оціночних показників його діяльності, що визначають успіх підприємства на певному ринку за певний проміжок часу, по відношенню до сукупності показників конкурент. Її можна виявити тільки серед групи організацій, які належать до однієї галузі або випускають товари-субститути, тобто конкурентоспроможність є поняттям відносним. Одну і ту ж організацію в межах регіональної стратегічної групи можна визначити конкурентоспроможною, а на світовому ринку або його сегменті – ні. Оцінюючи цю категорію загалом за умови єдиної стратегічної зони господарювання або кожної зі створених у структурі диверсифікованої організації стратегічної одиниці бізнесу, які діють у конкретній стратегічній зоні господарювання.

Конкурентоспроможність підприємства нерозривно пов’язана з впровадженням змін, тобто з процесом реструктуризації. Але здійснення таких змін також має певні особливості. Одноразові, надзвичайні заходи можуть на короткий час поліпшити конкурентоспроможність підприємства, але по-справжньому успішна реструктуризація є тривалим процесом.

Зобразимо ступеневі зміни конкурентоспроможності (рис. 1.2).

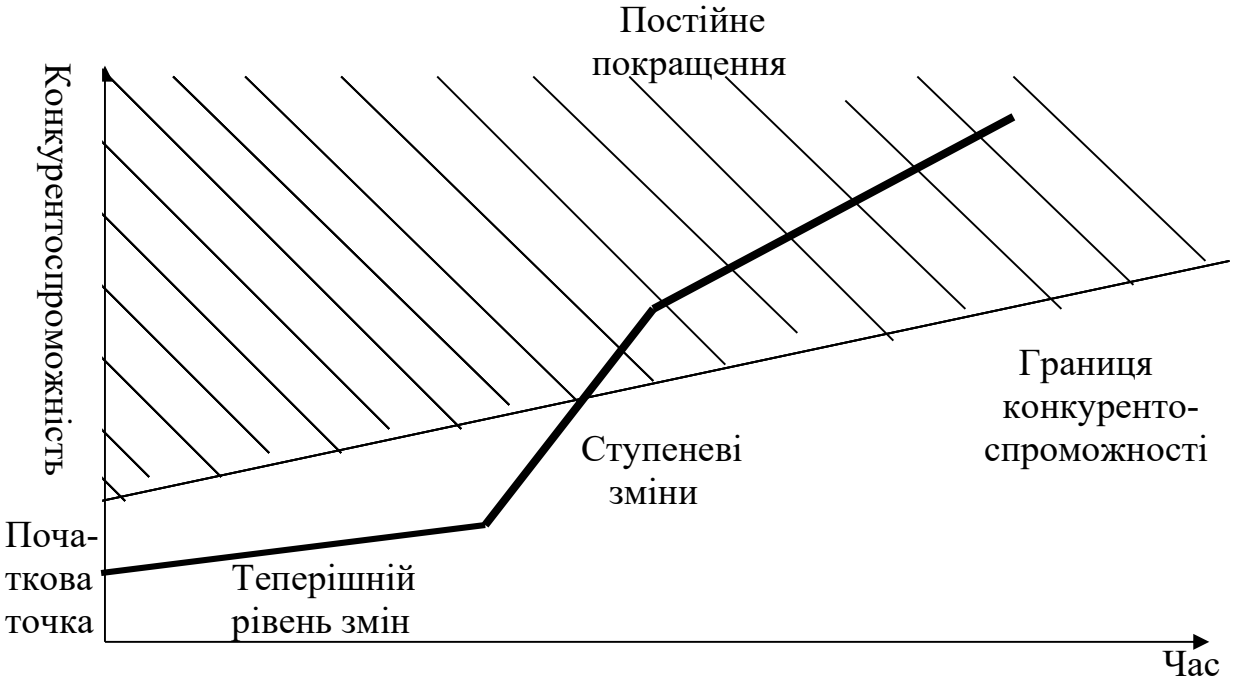

Рисунок 1.2 – Стрибкоподібність зростання конкурентоспроможності

Джерело: [12].

Вертикальна вісь відображає конкурентоспроможність. Чим вища ця лінія, тим вища конкурентоспроможність. Горизонтальна вісь – це час. Заштрихована зона показує зону конкуренції, поза цією зоною підприємство є неконкурентоспроможним. Межа цієї зони йде вгору, що означає: якщо навіть підприємство є неконкурентоспроможним зараз, то необхідно продовжувати вдосконалюватись, щоб забезпечити умови досягнення конкурентоспроможності в майбутньому. Конкуренти постійно поліпшують свої показники, і метою будь-якого підприємства є забезпечення більш високих, ніж у конкурентів, темпів покращення на своєму підприємстві.

Аналіз проведений за результатами цих показників має значний вплив на

управління конкурентоспроможністю підприємства та його майбутній розвиток. Пропонуємо розроблену нами схему базових принципів управління конкурентоспроможністю (рис. 1.3) сформовану на основі досліджень Л. В. Балабанової [3] та О. Г. Ликового [22].

Рисунок 1.3 – Базові принципи управління конкурентоспроможністю підприємства

Джерело: [3, 22].

Розглянемо більш детально кожен з базових принципів управління конкурентоспроможністю:

1. Принцип єдності теорії та практики управління конкурентоспроможністю підприємства – цей принцип вказує на необхідність того, щоб кожне управлінське рішення відповідало логіці, принципам та методам управління конкурентоспроможністю, а також вирішувало хоча б одне з практичних завдань.

2. Принцип системності управління – цей принцип підтримує погляд на будь-який об'єкт як на систему. Системний підхід враховує всі необхідні взаємозв'язки та взаємодії в системі управління, що дозволяє комплексно

встановлювати цілі, враховуючи фактори та спрямовуючи механізми управління на досягнення цих цілей.

3. Принцип наукової обґрунтованості управління – цей принцип передбачає, що система управління конкурентоспроможністю повинна враховувати економічні закони та закономірності розвитку. Вона також використовує наукові підходи, такі як процесні, системні та ситуаційні, а також методи моделювання для забезпечення стабільності системи управління.

4. Принцип ранжування об'єктів управління за їх важливістю – цей принцип вимагає визначення важливості, вагомості та рангу об'єктів, таких як проблеми або фактори, залежно від їх ефективності, актуальності, масштабу та ризику. Оскільки ресурси підприємства завжди обмежені, вони повинні бути спрямовані спочатку на найважливіші аспекти конкурентоспроможності.

5. Принцип багатоваріантності – цей принцип передбачає генерацію альтернативних сценаріїв розвитку подій. Він сприяє розробці різних варіантів дій, що дозволяє розглянути різні можливості та обрати найбільш оптимальний шлях.

6. Принцип співставності управлінських рішень при аналізі їх варіантів – цей принцип передбачає порівняння альтернативних управлінських рішень за конкретними сценаріями. Враховуються реалістичність, прийнятність наслідків реалізації, відповідність наявним ресурсам підприємства, часу, якості, масштабу, ризику та невизначеності умов реалізації. Вибір найбільш ефективного управлінського рішення здійснюється з урахуванням реалій функціонування підприємства.

7. Принцип збереження та розвитку конкурентних переваг підприємства – цей принцип вказує на необхідність виявлення сильних і слабких сторін суб'єкта, що дозволяє розробити ефективну конкурентну стратегію та досягти переваг підприємства в певній сфері діяльності порівняно з конкурентами.

8. Принцип ринкової орієнтації – цей принцип передбачає, що розвиток підприємства повинен визначатися можливостями, які надаються змінами в його зовнішньому середовищі, зокрема розвитком попиту та потребами ринку.

9. Принцип цільової спрямованості – вимагає, щоб програми

конкурентоспроможності компанії відповідали її конкурентній стратегії, тобто були спрямовані на досягнення визначених цілей та завдань.

10. Принцип комплексності – цей принцип передбачає включення та інтеграцію різних аспектів зростання конкурентоспроможності, що присутні в усіх функціональних аспектах діяльності підприємства, в єдиний потік.

11. Принцип гнучкості – передбачає можливість стратегічного маневрування на ринку в разі радикальних змін його параметрів та появи нових загроз і можливостей для розвитку підприємства.

12. Принцип етапності – передбачає, що процес формулювання та реалізації конкурентних стратегій підприємства повинен бути структурованим, процедурним та вчасним.

13. Принцип соціальної відповідальності – цей принцип є пріоритетним і вказує на те, що підприємство несе відповідальність за вплив своїх рішень на суспільство та навколишнє середовище.

Зараз більшість українських підприємств перебуває нижче зони конкурентоспроможності. Необхідно запроваджувати ступеневі зміни, завдяки яким можна дістатися зони конкурентоспроможності і залишатися там, проводячи прискорене вдосконалення діяльності. За мету слід ставити спочатку виконання ступеневих змін задля набуття конкурентоспроможності, а потім перехід до активних, швидких заходів щодо поліпшення діяльності.

Отже, конкурентоспроможність – це характеристика, котру неможна показати однозначно, у вигляді одного показника. Основу її, як зазначалося вище, складають різноманітні фактори. Причому кожен з них окремо не дає повного уявлення про дане явище. Тому в ринковому механізмі управління суб′єктами господарювання визріла потреба в розробці суттєвої характеристики конкурентоспроможності і на цій основі розробки системи показників її оцінки, яка б враховувала інтереси виробників, інвесторів, кредиторів, постачальників, власників суб′єкта господарювання, конкурентів, покупців тощо, тобто відображала особливості ринкової ситуації, специфіку суб’єкта як елементу ринку і в вершину кута ставила інтереси покупців (задоволення потреб).

1.2. Методологія оцінки конкурентоспроможності підприємства в умовах економічної глобалізації

Для визначення конкурентоспроможності будь-якої організації може використовуватися безліч факторів, передусім споживчими властивостями товарів, мірою їх маркетингової підтримки, характеристиками цільових ринків, поведінкою споживачів, потенціалом і ресурсами підприємства тощо. Набір факторів, які визначають конкурентоспроможність підприємства виявляється настільки значимим і своєрідним, що неможливо запропонувати єдину методику збирання даних стосовно, їхньої обробки та ідентифікації для прийняття відповідних управлінських рішень.

Достатньо широке коло факторів звужується концентрацією уваги на так званих конкурентних перевагах підприємства (ключових факторах успіху), тобто таких характеристиках чи властивостях, які забезпечують підприємству перевагу над прямими конкурентами. Ці фактори не є постійними, вони змінюються залежно від: особливостей галузей; сегментів ринку, що обслуговуються, а також часу та етапу «життєвого циклу» галузі та підприємства.

Ключові фактори успіху базуються на: науково-технічному рівні виробництва та продукту; рівні маркетингу; рівні менеджменту; організаційно-технічному рівні виробничих процесів; фінансово-економічному рівні підприємства; рівні персоналу тощо.

Для кожної галузі є свої специфічні вимоги до комбінації наведених ключових факторів успіху, але для процвітаючого підприємства будь-якої галузі кожний із них може стати інструментом перемоги в конкурентній боротьбі.

Ключові фактори успіху формують конкурентоспроможність об’єкта досліджень: товару, виробництва, підприємства, галузі, держави тощо. Конкурентні переваги визначають стратегічну позицію підприємств на ринку, що дозволяє їм переборювати сили конкуренції і притягувати споживачів. Вони утворюються унікальними відчутними і невідчутними активами, якими володіють підприємства,

тими стратегічно важливими для даного бізнесу сферами діяльності, які утворюють ланцюжок цінностей підприємств і дозволяють перемагати у конкурентній боротьбі. Відповідно до цього можна виділити наступні основні принципи досягнення переваг над конкурентами: концентрація ресурсів, маневрування ресурсами, перехоплювання ініціативи, гнучке планування.

Можливості збереження конкурентних переваг залежать від низки факторів: джерела конкурентних переваг; очевидність конкурентних переваг; швидкість інновацій; здатність відмовлення від наявної конкурентної переваги для придбання нової.

В сучасних умовах конкурентні переваги повинні бути значними з погляду умов конкуренції і відповідати ключовим факторам успіху; бути стійкими в нестабільному ринковому середовищі і недоступними для легкого відтворення конкурентами. Базисом загальної конкурентної переваги організації будь-якої галузі є переваги внутрішні адже це потенціал досягнення підприємством своїх конкурентних позицій. Діяльність будь-якого підприємства знаходиться під дією факторів, які виникають за умови замкнутого контакту суб'єкта економіки та управлінського завдання, та факторів, що виникають при відкритій взаємодії підприємства із зовнішнім середовищем за умови вирішення тієї ж задачі. Уся сукупність факторів конкурентоспроможності підприємства по відношенню до нього підрозділяється на зовнішні і внутрішні. Внутрішні чинники – об'єктивні критерії, які визначають можливості підприємства щодо забезпечення власної конкурентоспроможності.

Так, до внутрішніх факторів можна віднести наступні: потенціал маркетингових служб; науково-технічний потенціал; виробничо-технологічний потенціал; фінансово-економічний потенціал; кадровий потенціал (структуру, професійно-кваліфікаційний склад); ефективність реклами та засобів стимулювання збуту; рівень матеріально-технічного забезпечення; умови зберігання, транспортування, пакування продукції; рівень здійснюваних вантажно-розвантажувальних робіт та транспортних послуг відповідно до вимог; підготовка та розробка виробничих процесів, вибір оптимальної технології виробництва;

ефективність виробничого контролю, досліджень, обстежень; рівень технічного після продажного обслуговування; рівень сервісного і гарантійного обслуговування.

Зовнішніми чинниками виступають соціально-економічні та організаційні відносини, які дозволяють організації створити продукцію, яка за ціновими і нецінових характеристиками є більш привабливa.

Під зовнішніми факторами слід розуміти наступні [37]:

– заходи державного впливу: економічного характеру (амортизаційну, податкову, фінансовій-кредитну, інвестиційну політику, участь у міжнародному поділі праці); адміністративного характеру (розробка, вдосконалення та реалізацію законодавчих актів, демонополізація економіки, державна система стандартизації та сертифікації, правовий захист інтересів споживачів);

– основні характеристики самого ринку діяльності даного підприємства (його тип і ємність, наявність і можливості конкурентів);

– діяльність громадських та недержавних інститутів;

– діяльність політичних партій, рухів, блоків, що формують соціально-економічну обстановку в країні.

Розглянемо елементи зовнішнього середовища, що здійснюють помітний вплив на рівень конкурентоспроможності, та їх характеристика (табл. 1.2).

Важливо відзначити, сукупність політичних, соціально-економічних, фінансових, культурно-історичних і організаційно-правових умов, які склалися в даний час в Україні, така, що в більшості випадків не може вплинути на підвищення конкурентоспроможності підприємства. Її підвищення практично неможливе без модернізації, технічного переоснащення підприємства, налагодження ефективної роботи щодо збуту та просування товару на споживчі ринки.

Таким чином, конкурентоспроможність підприємства являє собою сукупність, з одного боку, характеристик самого підприємства (внутрішніх факторів), а з іншого – зовнішніх по відношенню до нього факторів. В Україні управління діяльністю підприємства і забезпечення їй належного рівня конкурентоспроможності в умовах розширення їх прав і обов'язків і необхідності адаптації до змін проходять дуже складно. Гнучке пристосування до зовнішнього

середовища, яке в нашій країні відіграє важливу роль, – одна з умов ефективного функціонування будь-якого суб'єкта економіки. У даний час значення факторів зовнішнього середовища підвищується. Абсолютно необхідним є підбір чітко визначеного конкретного набору чинників, що впливають на роботу підприємства в конкретний період часу.

Таблиця 1.2 – Основні елементи зовнішнього середовища підприємства, що впливають на його конкурентоспроможність

Елементи	Характеристика
1. Державне регулювання економіки	Питома вага різних форм власності в господарському комплексі країни, галузі; питома вага митних обмежень по експортним, імпортних товарних пропозиціях; податкове регулювання експортних, імпортних операцій; амортизаційна політика; рівень підтримки інвестиційних та інноваційних процесів; рівень реінвестування доходів
2. Монополізація економіки	Загальний рівень концентрації продавців; антитрестове регулювання; вертикальна інтеграція
3. Товарні ринки	Структура галузевих ринків; ємність товарних ринків; рівень вимогливості покупців; стандартизація товарів; стійкість позицій лідерів
4. Ринкова інфраструктура	Технічний рівень інформаційних комунікацій; розмежування і насиченість транспорту; стан банківського та страхового обслуговування
5. Природно-ресурсний потенціал країни, галузі	Забезпеченість економіки власними природними ресурсами; рівень негативного екологічного навантаження; забезпеченість водними ресурсами
6. Трудові ресурси країни, галузі	Вікова структура; освітній рівень; ціна робочої сили; рівень завантаження трудовими ресурсами
7. Інтелектуальні ресурси країни, галузі	Питома вага наукових співробітників в трудових ресурсах; питома вага спеціалістів з вищою освітою; обсяг фінансування державою інноваційних програм
8. Виробнича база країни, галузі	Вартість основних виробничих фондів країни, галузі; рівень зносу основних фондів
9. Кредитно-фінансова система країни, галузі	Середній розмір активів банків та страхових компаній; технічний рівень фінансових організацій
10. Соціальна ситуація	Культурний рівень розвитку суспільства; національні традиції країни
11. Економічна інтеграція	Питома вага в кінцевому продукті імпортних комплектуючих і матеріалів; рівень вертикальної і горизонтальної інтеграції

Джерело: [48].

Дослідження зовнішніх та внутрішніх факторів характеризує рівень конкурентоспроможності підприємства в кожен конкретний момент часу, що визначається спільним впливом ряду факторів. Дані фактори неоднакові за своєю природою, характеру і ступеня впливу, в зв'язку з цим ефективне управління

конкурентоспроможністю організацій можливе лише за умови виявлення чинників і використання їх науково-обґрунтованої класифікації.

Доцільним є виділення двох рівнів факторів конкурентоспроможності. Для покупця найбільший інтерес представляють витрати на придбання продукції чи послуги та її якісні характеристики (споживчі властивості). Саме ці два фактори виділені на першому рівні: ціна, якість. Чинники другого рівня дозволяють забезпечити більш високий рівень затребуваності покупцями споживної вартості продукції за встановленою ціною. До факторів другого рівня віднесено наступні: упаковка; реклама; просування продукції на ринку; торгова марка, ділова репутація організації; зміна структури споживання; поведінка конкурентів.

Розглянуті фактори являють собою систему, що забезпечує конкурентоспроможність організації, а саме товару, що нею пропонується на ринку. Значення кожного окремого фактору має різні параметри, які залежать від ринку, характеру конкуренції, стадії життєвого циклу продукції та ін. При цьому слід відзначити наявність певного синергічного ефекту розглянутих факторів. Впливаючи на конкурентоспроможність продукції, фактори змінюють один одного. Проте, не слід відкидати можливий протилежний ефект як чинник конкурентоспроможності – підвищення якості продукції прямо впливає на конкурентоспроможність, проте, витрати на її підвищення призведуть до збільшення ціни. При значних витратах можна отримати зворотний результат.

Фірми надають великого значення аналізу своїх сильних і слабких сторін для оцінювання реальних можливостей у конкурентній боротьбі й розробленні заходів і коштів, за рахунок яких фірма могла б підвищити конкурентоспроможність і забезпечити свій успіх. У процесі маркетингового дослідження для оцінювання конкурентоспроможності використовують кількісні показники, які свідчать про ступінь стабільності фірми, здатності випускати продукцію в оптимальному обсязі і яка користується попитом, а, крім того, що забезпечує фірмі одержання намічених і стабільних результатів.

Загальна схема оцінювання конкурентоспроможності підприємства може бути представлена у такому вигляді (рис. 1.4).

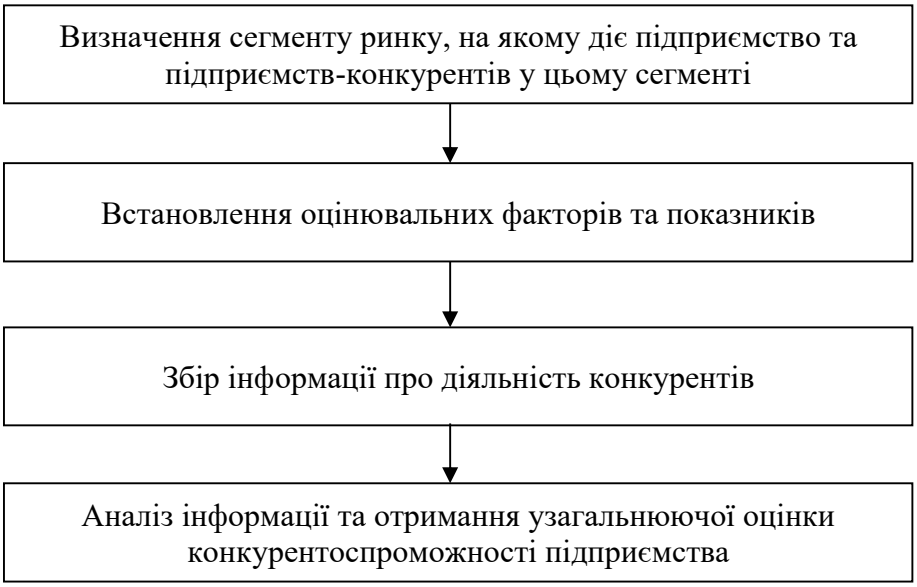

Рисунок 1.4 – Етапи оцінювання конкурентоспроможності підприємства

Джерело: [24].

Помилки, допущені в оцінюванні конкурентоспроможності підприємства, можуть призвести до помилок у керуванні конкурентоспроможністю і як наслідок – до погіршення ринкових позицій підприємства. Отже, вибір критеріїв оцінювання й визначення їхньої вагомості, а також чисельного значення, є одним з найважливіших моментів при визначенні конкурентоспроможності підприємства. Важливість оцінювання рівня міжнародної конкурентоспроможності визначається необхідністю позиціонування оцінюваного об’єкта відносно конкурентів, а також визначення заходів щодо управління конкурентоспроможністю в напрямку її підвищення.

Спектр даних показників повинен охоплювати: ефективність виробничо-збутової діяльності (на основі вивчення динаміки продаж у вартісному й кількісному вираженні, завантаження виробничих потужностей, портфеля замовлень, обсягу й напряму інвестицій); ефективність капітальних вкладень, резерви зниження витрат виробництва. Крім того, важливе значення має аналіз витрат обігу (величини збутових витрат до прибутку) з метою виявлення непродуктивних витрат у всій системі руху товарів від продавця до покупця.

Якісна оцінка допускає використання таких параметрів:

– потреба в капітальних вкладеннях фактичних і на перспективу як у

цілому, так і за окремими видами продукції;

– асортимент продукції, його обсяги й вартість;

– набір ринків та їхніх сегментів для кожного виду продукції;

– потреба в коштах на формування попиту й стимулювання збуту продукції;

– перелік заходів і прийомів, якими фірма може забезпечити перевагу на ринку;

– інноваційна політика (відновлення продукції на основі власних розробок);

– виконання зобов'язань за угодами відносно строків поставок.

Результати дослідження з наведених показників можна використовувати при розробленні економічної стратегії фірми, її технічної, асортиментної політики. При цьому основними умовами забезпечення конкурентоспроможності є:

– застосування наукових підходів до стратегічного менеджменту;

– забезпечення єдності розвитку техніки, технології, економіки, управління;

– застосування сучасних методів дослідження й розробок (ФСА, програмно-цільове планування, теорія прийняття рішень і т.д.);

– розгляд взаємозв'язків функцій управління будь-яким процесом на всіх стадіях життєвого циклу об'єкта;

– формування системи заходів із забезпечення конкурентоспроможності різних об'єктів.

До організаційних заходів, що підвищують рівень конкурентоспроможності підприємства, відносять:

– забезпечення пріоритетності продукції;

– зміну якості виробу і його технічних параметрів з метою обліку вимог споживача та його конкретних запитів;

– виявлення переваг товару порівняно із замінниками;

– виявлення недоліків товарів-аналогів, які випускають конкуренти;

– вивчення заходів конкурентів з удосконалення аналогічних товарів;

– виявлення й використання цінових факторів підвищення конкурентоспроможності продукції;

– нові пріоритетні сфери використання продукції;

– диференціація продукції, що забезпечує відносно стійкі переваги споживачів, які віддаються певним видам взаємозамінних товарів;

– вплив безпосередньо на споживача, шляхом штучного обмеження надходження на ринок нових товарів, проведення реклами, надання грошового або товарного кредиту.

В стратегічному управлінні найчастіше конкурентоспроможність розглядається в двох аспектах [34]:

– конкурентоспроможність товару (продукції) тобто ступінь його відповідності на певний момент вимогам цільових груп споживачів або обраного ринку за найважливішими характеристиками: технічними, економічними, екологічними тощо.

– конкурентоспроможність підприємства – це рівень його компетенції відносно інших підприємств-конкурентів у нагромадженні та використанні виробничого потенціалу певної спрямованості, а також його окремих складових: технології, ресурсів, менеджменту, навичок і знань персоналу тощо, що знаходить вираження в таких результуючих показниках, як якість продукції, прибутковість, продуктивність тощо.

Виразом конкурентоспроможності підприємства є продукція, яку воно виготовляє. Більшість моделей, що використовуються для аналізу «портфелю підприємства», базується на визначенні конкурентоспроможності продукції. Кожний з етапів життєвого циклу товару має специфічні характеристики конкурентоспроможності. Так, на перших етапах – зародження та вихід на ринок – ними можуть бути швидкість проектних робіт і час виходу на ринок. Далі на головними стають показники рентабельності та продуктивності.

Будь-який продукт або послуга оцінюються ступенем можливого задоволення потреби споживача, тому в усіх показниках, що характеризують той чи інший

продукт або послугу, будуть використовуватися об’єктивні та суб’єктивні, кількісні та якісні параметри й показники, які відображають рівень задоволення потреб. Чим вищий цей рівень, тим більш конкурентоспроможний продукт випускає підприємство. Існують різні параметри конкурентоспроможності, якими найчастіше є кількісні характеристики властивостей товару, які враховують галузеві особливості оцінки його конкурентоспроможності. В економічних працях розрізняють окремі групи параметрів конкурентоспроможності: технічні, економічні, нормативні. В рамках розгляду теоретичного аспекту проблематики нашої роботи розглянемо кожну групу окремо:

1. Технічні параметри є характеристикою технічних і фізичних властивостей товару, що визначають особливості галузі та способи його використання, а також функції, які виконує товар у процесі його використання.

2. Економічні параметри визначають рівень витрат на виробництво та ціни споживання через витрати на купівлю, обслуговування, споживання, утилізацію товару.

3. Нормативні параметри визначають відповідність товару встановленим нормам, стандартам і вимогам, що обумовлені законодавством та іншими нормативними документами.

Загалом, показники конкурентоспроможності – це сукупність системних критеріїв кількісної оцінки рівня конкурентоспроможності товару, які базуються на параметрах конкурентоспроможності. Перелік показників конкурентоспроможності залежить від об’єкта досліджень, а також від обраної методики визначення конкурентоспроможності.

Конкурентоспроможність організації не є її постійною характеристикою, вона визначає здатність вести успішну конкурентну боротьбу, протистояти у певний період основним конкурентам. Зі змінами у зовнішньому та внутрішньому середовищах змінюються також порівняльні конкурентні переваги щодо інших підприємств галузі. Виходячи з цього можна стверджувати, що конкурентоспроможність організації – це поняття відносне, оскільки його можна визначити лише на основі зіставлення окремих характеристик підприємства з

характеристиками інших, аналогічних фірм. Конкурентоспроможність підприємства залежить від об'єкта порівняння, а також від факторів, які застосовуються для оцінки конкурентоспроможності. Не можна говорити про абсолютну конкурентоспроможність підприємства: воно може бути лідером у своїй галузі в національній економіці й бути неконкурентоспроможним на міжнародних ринках.

За умов господарювання в рамках ринкової економіки зібрати всю необхідну й повну інформацію про конкурента неможливо, проте доцільно ретельно аналізувати поточний стан конкурента, його конкурентну позицію в галузі, потенціал конкурента та стратегію його використання, а також цілі конкурента на коротко- та довгостроковий період.

Найчастіше використовується функціональний підхід до оцінки потенціалу конкурента та стратегій його використання. При цьому об'єктами аналізу є: стратегії «портфеля продукції» з його різноманітними техніко-економічними характеристиками; маркетинг, виробництво, системи розподілу, дослідження та розробки (підсистема НДДКР), фінанси, кадри, система управління. Тобто аналіз конкурентів здійснюється такими самими методами, що й аналіз внутрішнього середовища підприємства. Аналіз конкурента має дати відповідь про напрямки діяльності та способи ведення конкурентної боротьби, однак це пов'язано з певними труднощами, оскільки галузь може характеризуватись діяльністю десятків або сотень підприємств.

Таким чином, для будь-якої організації важливо знайти оптимальне співвідношення факторів конкурентоспроможності продукції, орієнтуючи це співвідношення на певну групу споживачів цільового ринку. Комплексне їх застосування забезпечить ефективність виробництва та конкурентоспроможність продукції та підприємства. Порівняння окремих параметрів функціонування та результатів діяльності підприємства з основними конкурентами дає змогу не лише зробити «миттєве фото» стану, що склався в галузі та «стратегічній групі», а й визначити слабкі та сильні сторони підприємства відносно основних конкурентів, спрогнозувати можливі варіанти розвитку ситуації, розробити відповідні стратегії посилення позитивних тенденцій та ослаблення негативних.

Висновки до розділу 1

Конкурентоспроможність підприємства є відносною характеристика, що відображає відмінності суб'єкта господарювання від конкурентів у ступені задоволення своїм продуктом потреб споживачів, а також засвідчує можливості і динаміку пристосування до змінних умов ринкової конкуренції. Відтак, перед кожним підприємством постає питання ефективної стратегії управління конкурентоспроможністю.

Конкуренція є одним з основних інструментів регулювання ринкової економіки, а також надважливою частиною корпоративного ринкового середовища. Тому для забезпечення стабільної конкурентної позиції на світовому ринку підприємство повинно, насамперед, мати конкурентну перевагу на внутрішньому ринку та вміло використовувати наявні ресурси та можливості.

Науковці виділяють величезну кількість факторів, що впливають на конкурентоспроможність підприємства посилюючи або послаблюючи її. Дані фактори класифікують залежно від: місця виникнення, тривалості дії, сфери походження, ступеня корисності, рівня взаємообумовленості, ступеня можливого контролюючого впливу з боку держави і підприємства, характеру спеціалізації.

Базовими принципами в управлінні конкурентоспроможністю підприємства є: єдність теорії і практики управління конкурентоспроможністю суб'єкта господарювання; системність управління; наукова обґрунтованість управлінських рішень; ранжування об'єктів управління згідно з їх вагомістю; багатоваріантність; можливість зіставлення варіантів управлінських рішень; збереження і формування нових конкурентних переваг підприємства; ринкова зорієнтованість; цільова спрямованість; комплексність; гнучкість та етапність.

Конкурентоспроможність підприємства ґрунтується на понятті «конкуренція», яку можна трактувати двояко: як конкурентний стан ринку і як конкурентну поведінку учасників процесу виробництва і розподілу товарів у суспільстві. Виділено конкурентну поведінку трьох видів: конкурентна поведінка продавців,

конкурентна поведінка покупців, конкурентна поведінка всередині обох згаданих груп.

Виявлено, що оцінка конкурентоспроможності підприємства реалізується шляхом оцінки і інтеграції різноманітних факторів, які характеризують різні сфери діяльності підприємства. В сучасній економічній науці існує велика кількість різноманітних методів оцінки конкурентоспроможності підприємства. Враховуючи те, що аналіз конкурентоспроможності підприємства може мати різну ступінь деталізації та глибину дослідження, рекомендується застосовувати індивідуальний підхід до вибору методики.

Забезпечення конкурентоспроможності підприємства полягає у формуванні ним на основі різноманітних чинників своїх конкурентних переваг, на основі заходів, які, у підсумку, класифікуються за такими базовими стратегічними підходами: мінімізація витрат, диференціація, оптимізація витрат і створення інноваційної цінності.

РОЗДІЛ 2
ПРОБЛЕМИ ТА УМОВИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ APPLE INC.

2.1. Особливості конкурентоспроможності Apple Inc. в умовах економічної глобалізації

У глобальному бізнес-середовищі успішність транснаціональних корпорацій (ТНК) залежить від науково-технологічної досконалості їхніх операцій. В цих умовах компанії зосереджуються на скороченні циклу «інновації – виробництво – прибуток» і підвищенні його ефективності, що є логічним. Технологічний прогрес і його комерційні нововведення відіграють ключову роль у міжнародній конкуренції. Успішна реалізація науково-технологічних факторів конкурентоспроможності може бути проілюстрована діяльністю компанії Apple Inc.

Apple Inc. – багатонаціональна корпорація та виробник споживчої електроніки, комп'ютерів і програмного забезпечення, розташована в Купертіно, Каліфорнія. Офіційно відома як Apple Computer Inc., компанія Apple Inc. є найбільшою компанією у світі за доходами та найбільш відома своїми iPhone, iPad, годинниками Apple і комп'ютерами Mac. Бізнес-модель Apple Inc. в основному зосереджена на продажу своїх продуктів і послуг через підписку. Apple Inc. продовжує перевершувати своїх конкурентів як в інноваціях, так і в доходах. Споживачі підтримують компанію завдяки її бездоганному дизайну та функціональності, що забезпечує стійкий попит і дозволяє компанії постійно розширювати свої виробничі потужності.

У серпні 2021 року ринкова вартість компанії зросла до 2,48 трлн дол. США, зробивши її найціннішою компанією у світі. Збільшення продажів телефонів Apple протягом 2022 року склало понад 50%, завдяки значному попиту на нові та дорожчі моделі iPhone з підтримкою технології 5G. У другому кварталі прибуток компанії

зріс на 48% порівняно з попереднім роком і досяг 16,6 млрд дол. США при загальних доходах в розмірі 77 млрд дол. США. Цей технологічний гігант став одним із найбільших бенефіціарів відновлення економіки США в цьому році.

Компанія активно розширює свою мережу офіційних представництв по всьому світу. У 2021 році вона має 515 магазинів у 25 країнах, найбільше з яких знаходяться в США, Китаї та Великій Британії. Ця політика не тільки підвищує якість обслуговування споживачів, але також створює віртуальний простір для взаємодії менеджменту з користувачами. Крім того, це зменшує рівень контрабанди продукції компанії, яка є дуже популярною та бажаною. Офіційні представництва також важливі через можливість самостійного митного оформлення техніки та контролю за продажами.

Політика Apple Inc. вплинула негативно на Європейський Союз. У 2021 році Єврокомісія звинуватила компанію у монополізації ринку музичних додатків. Згідно з заявою віце-президента Єврокомісії, Apple Inc. не тільки контролює доступ до додатків на своїх пристроях, але також пропонує власні потокові послуги через Apple Music, конкуруючи з іншими подібними додатками.

Сьогодні бренд Apple є одним з найавторитетніших і найміцніших IT-брендів у світі, з великою базою відданих клієнтів, які стоять за ним. Це не тільки збільшує число нових покупців, але й забезпечує їх утримання. У нових умовах глобальної технологічної економіки значущість цінових факторів конкурентоспроможності знижується, а вага факторів гнучкості постачання товарів, послуг та інтелектуальних продуктів значно зростає. Це підкреслює важливість ефективного управління на основі сучасних принципів міжнародного маркетингу.

Існує кілька різновидів конкурентних стратегій, які іноземні транснаціональні корпорації використовують на ринках приймаючих країн. Ці стратегії можна поділити на дві групи: стратегію зміцнення позицій на ринку (збільшення частки ринку, привласнення покупців від конкурентів) та стратегію розширення ринку (захоплення нових сегментів ринку). Компанія Apple Inc. успішно впроваджує обидві ці стратегії одночасно.

Apple Inc. є найбільшою компанією в світі у сфері інформаційних технологій

за обсягом доходу, найбільшою технологічною компанією за активами і третім найбільшим виробником мобільних телефонів. У 2018 році вартість компанії перевищила 700 млрд дол. США, заробивши чистий прибуток в розмірі 56 млрд дол. США за фінансовий рік. Наразі, у вересні 2021 року, ціна акцій компанії Apple Inc. досягла нового історичного рекорду – 153,12 дол. США за штуку. З початку 2021 року ціна акцій компанії Apple Inc. зросла на 18,325%, що призвело до загальної капіталізації в розмірі 2,53 трлн дол. США. У 2020 році Apple Inc. стала першою американською компанією, ринкова вартість якої досягла 2 трлн дол. США. За 2020 рік компанія отримала прибуток у розмірі 57,411 млрд дол. США, що робить її найприбутковішою компанією у світі, а за показниками виручки вона займає 6-те місце серед транснаціональних корпорацій, з доходом в розмірі 274,515 млрд дол. США.

Apple Inc. активно вкладає кошти у онлайн-рекламу, витрачаючи не менше 1 млрд дол. США щорічно протягом 2017-2021 років, що становить приблизно 7% від їх доходу. Реклама продуктів Apple Inc. привертає багато уваги завдяки своєму захоплюючому дизайну та привабливим мелодіям. Компанія має свій власний канал на YouTube, де вони публікують рекламу, поради та презентації своїх пристроїв. У 2018 році компанія витратила близько 1,8 млн дол. США на створення анімаційних рекламних роликів до новорічних свят. Ці витрати пояснюються високою якістю звуку і дизайну відеоролика, включаючи створений власноруч макет міста та анімованих 3D-персонажів.

Apple Inc. є інноваційною компанією, яка викликає статус-кво і встановлені стандарти. Її місією завжди було спрощення технологій для повсякденного життя.

За даними списку Forbes GLOBAL 2000, Apple Inc. зайняла друге місце по прибутку, з розміром – 100,56 млрд дол. США (поступившись Saudi Aramco), а за показниками виручки вона займає 6-те місце серед транснаціональних корпорацій з доходом в розмірі 378,7 млрд дол. США (табл. 2.1).

Корпорація Apple Inc. використовує на ринках приймаючих країн наступні стратегії:

1. Стратегія розвитку продукту: Apple Inc. впроваджує інноваційні товари,

модифікує свій асортимент та вдосконалює параметри своєї продукції.

2. Стратегія широкої диференціації: Компанія пропонує своїм товарам специфічні риси, які відрізняють їх від товарів конкурентів.

3. Стратегія концентричної диверсифікації: Apple Inc. шукає нові види продукції на тому самому рівні, наприклад, вони виробляють не тільки смартфони, але й планшети та портативні медіаплеєри на своїй операційній системі.

4. Стратегія чистої диверсифікації: Компанія розширює свою діяльність на абсолютно нові види бізнесу.

Таблиця 2.1 – ТОП-10 ТНК світу за обсягом виручки відповідно рейтингу Forbes GLOBAL 2000 в 2022 році

№	ТНК	Країна	Галузь	Виручка, млрд дол. США
1.	Walmart	США	Роздрібна торгівля	572,8
2.	Amazon.com	США	Інтернет-послуги та роздрібна торгівля	469,8
3.	Saudi Aramco	Саудівська Аравія	Нафта	400,4
4.	Sinopec Group	Китай	Нафта	384,8
5.	PetroChina	Китай	Нафта	380,3
6.	Apple Inc.	США	Електроніка	378,7
7.	UnitedHealth	США	Страхування	297,6
8.	Volkswagen	Німеччина	Автомобілебудування	295,7
9.	CVS Health	США	Охорона здоров’я	292,0
10.	ExxonMobil	США	Нафта	280,5

Джерело: [59].

Основною конкурентною стратегією Apple Inc. є диференціація в галузі. Компанія пишається своїми інноваціями та унікальними продуктами, більше ніж будь-яка інша компанія. Вони досягли лідерства в своїй галузі, використовуючи диференціацію як основне джерело конкурентної переваги і зберігаючи при цьому вищий рівень прибутку, ніж середня галузева норма.

Apple Inc. вперше використала диференціацію продукту шляхом інтеграції апаратного та програмного забезпечення. Це дозволило їм виділитись серед конкурентів, які просто постачають обладнання і спираються на операційні системи Windows. Вони отримали повний контроль над створенням користувацького досвіду. Початком нової стратегії диференціації стало запровадження iTunes у 2001

році. Компанія відкрила власні магазини, а iTunes став найбільшим цифровим ритейлером у світі. Потім був представлений iPod. Висока якість дизайну продукції Apple Inc. виділяє їх серед конкурентів.

Призначення лінійки комп'ютерів iMac без дисководу, що раніше вважався обов'язковим, довело успішність підходу Apple Inc., який спрямований на передову позицію. Філософія їхнього дизайну базується на мінімалізмі та створенні найкращого користувацького досвіду. Завдяки використанню диференціації для просування своїх продуктів, Apple Inc. заслужила репутацію інноватора, пропонуючи прості в використанні продукти, які охоплюють широкий спектр сегментів. Філософія дизайну та диференціація продуктів допомагають Apple Inc. досягати вищих норм прибутку, ніж у їхніх конкурентів.

Продукти Apple Inc. є унікальними і складними для імітації, що дозволяє компанії установлювати високі ціни і отримувати високі маржі прибутку. Apple Inc. не конкурує за ціною, як деякі конкуренти з низьким прибутком. Розробка нових продуктів вимагає значних витрат, тому під час випуску Apple Inc. встановлює вищі ціни з метою збільшення свого прибутку. Якість дизайну та унікальність продукції допомагають їм успішно реалізовувати цю стратегію.

Apple Inc. продовжує лідирувати в технологічних рейтингах уже шостий рік поспіль. Завдяки зростанню попиту в Китаї, продажі iPhone перевищили очікування, а щорічний прибуток зріс до рекордних 63,9 млрд дол. США, зробивши Apple Inc. найприбутковішою компанією у світі. Згідно з Global 2000, ринкова вартість компанії оцінюється на майже 2,3 трлн дол. США.

Ретельна сегментація ринку Apple Inc. розглядається з чотирьох точок зору: демографічної, географічної, поведінкової та психографічної сегментації компанії:

1. Демографічна сегментація компанії. Демографія клієнтів Apple Inc. включає людей віком від 18 до 45 років. Вони або неодружені, одружені без дітей або одружені з маленькими дітьми чи підлітками. Цільова аудиторія Apple Inc. переважно жіноча: приблизно 66% жінок і 34% чоловіків. Серед основних клієнтів компанії найменше людей похилого віку або пенсіонерів. Бренд є найпопулярнішим серед мілленіалів, за яким йде покоління X (рис. 2.1).

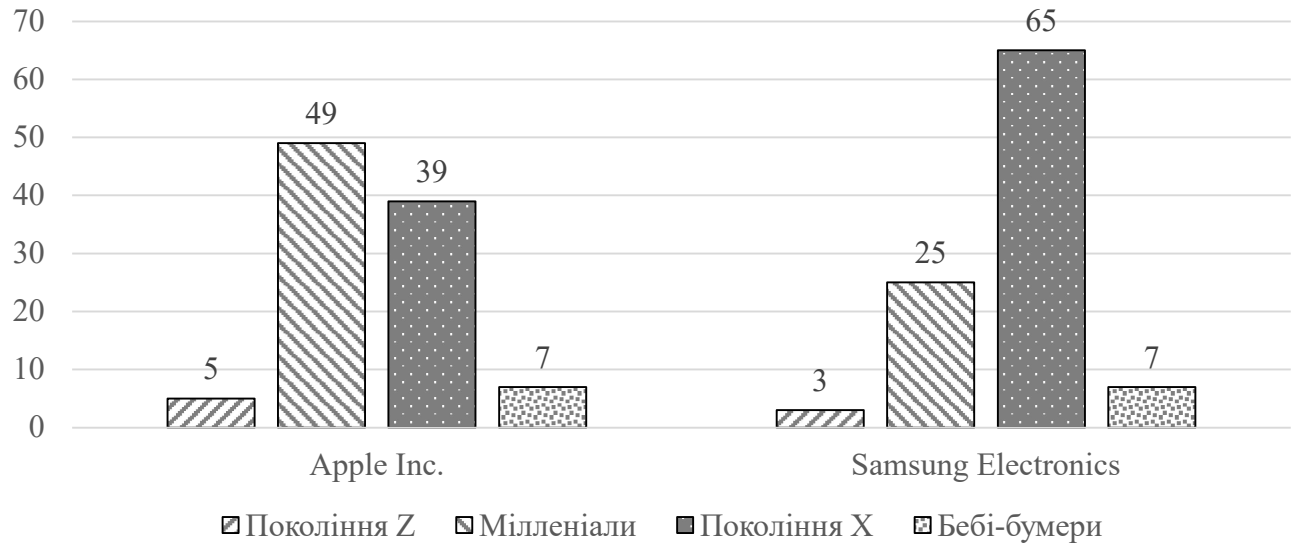

Рисунок 2.1 – Частка поколінь користувачів продукції компаній Apple Inc. та Samsung Electronics за підсумками 2021 року

Джерело: [55].

Згідно з опитуванням у 2018 році, середній дохід користувачів Apple iPhone склав 53251 дол. США, у порівнянні з 37040 дол. США для користувачів Android. Аудиторія Apple Inc., швидше за все, насолоджується покупками та витратами на продукти вищого класу.

2. Географічна сегментація компанії. Ринкова частка Apple Inc. є найбільшою в Північній і Південній Америці, приносячи трохи більше 37 млрд дол. США чистих продажів у третьому кварталі 2022 року**.** У США Apple Inc. є, безперечно, найсильнішим гравцем за часткою ринку серед брендів смартфонів. Серед користувачів MacBook у США більше половини з сільської місцевості та містечок.

3. Поведінкова сегментація компанії. Клієнтська база Apple Inc. віддає перевагу iPhone і є лояльними користувачами. Це призвело до стабільного зростання продажів iPhone. У першому кварталі 2022 року по всьому світу було поставлено 44,6 мільйона iPhone. Аналіз клієнтів Apple Inc. також показує високу лояльність до App Store бренду. У 2021 році споживачі витратили близько 85 млрд дол. США на підписки на програми та покупки в них. Незважаючи на це, більшість додатків, які завантажує цільова аудиторія Apple Inc., є безкоштовними. До кінця 2021 року понад 96% додатків в App Store були доступні безкоштовно. Серед платних додатків

понад 58 000 коштують менше 1 долара. Ігри є найпопулярнішою категорією для користувачів iOS; 13,5% додатків, доступних в App Store, потрапляють до цієї категорії, за нею йдуть програми для бізнесу з 10,2% [55].

4. Психографічна сегментація компанії. Клієнти Apple Inc., як правило, фінансово стабільні та не схильні до ризику. Вони насолоджуються комфортом бренду Apple, якістю та безпекою, які він представляє. 20% власників як iPhone, так і iPad кажуть, що «змінити екосистему буде важче, ніж змінити банк». Вони також лояльні: майже 85% власників iPhone планують купити інший.

Профіль клієнта Apple Inc. демонструє характеристики як «прагне», «наступник» або «дослідник». Завдяки вищому статусу доходу вони можуть дозволити собі та насолоджуватися розкошами життя. Користувачі Apple Inc. витрачають в середньому 117 дол. США на місяць на одяг і 83 дол. США на макіяж, у порівнянні з 62 і 40 дол. США відповідно для користувачів Android.

Підписники на Apple TV+ є послідовними, якщо не одержимими користувачами потокової платформи. У 2021 році близько 13% дивилися Apple TV+ щодня, тоді як 25% дивилися кілька разів на тиждень. Це на відміну від глядачів Netflix, які щодня витрачають на перегляд Netflix в середньому 3,2 години.

За підсумками 2022 року відбувся спад виручки, що можна обґрунтувати трьома факторами, які вплинули на фінансові результати компанії: зміцнення курсу долара, проблеми з виробництвом у Китаї, які вплинули на постачання iPhone 14 Pro та iPhone 14 Pro Max, та загальна макроекономічна ситуація.

Більшість напрямків бізнесу показали спад, за винятком потужного зростання iPad та сервісів. Apple Inc. окремо зазначає, що сервіси встановили новий рекорд з виторгу в першому кварталі 2022 року – 20,7 млрд дол. США проти 19,5 млрд дол. США за рік до того. У всіх регіонах спостерігається спад виторгу. Найсильніше продажі Apple Inc. впали в Китаї та Європі, що загалом цілком очікувано. Водночас на домашньому ринку США також відчутний спад (табл. 2.2).

Apple Inc. скорочує витрати та уповільнює наймання співробітників. Водночас керівництво компанії відзначає, що скорочення штату стане крайнім заходом, на який компанія може піти у разі сильного погіршення ситуації. Наразі Apple Inc.

вважає, що їй вдасться пройти через непрості часи без масових звільнень.

Таблиця 2.2 – Розподіл виторгу компанії Apple Inc. за регіонами

Регіон	Тримісячний період, що завершився 31 грудня 2022 року, млрд дол.	Тримісячний період, що завершився 25 грудня 2021 року, млрд дол.
Америка	49,278	51,496
Європа	27,681	29,749
Китай	23,905	25,783
Японія	6,755	7,107
Решта Азії	9,535	9,81
Всього	117,15	123,95

Джерело: [56].

З огляду на усі труднощі, порушення ланцюжків постачання та виклики бізнесу, спричинені спочатку пандемією, а наразі війною та спадом світової економіки, це неабияке досягнення. До речі, Apple Inc. – єдина із «великої п'ятірки» IT-компаній FAANG (абревіатура Facebook, Amazon, Apple, Netflix, Google) уникла масових скорочень персоналу, переважно, тому що утримувалась від надмірного роздування штату під час пандемії – за три роки штат Apple Inc. збільшився приблизно на 20%, тоді як інші майже подвоїли кількість співробітників. Окрім того, CEO Apple Inc. Тім Кук сам ініціював скорочення власної зарплатні на понад 40% – 49 млн дол. США замість 84 млн дол. США (у 2022 році).

Apple Inc. пропонує широкий спектр споживчих технічних продуктів і послуг, тому конкуренти компанії дещо відрізняються залежно від категорії. У категорії смартфонів головною конкуренцією є Apple проти Samsung. У другому кварталі 2022 року Samsung мала найвищу частку ринку – 21,8% порівняно з часткою ринку iPhone – 15,6%. Серед інших конкурентів iPhone – Xiaomi та OPPO. У категорії «розумний годинник» переможцем є Apple Inc. Частка світового ринку Apple Watch становила 52,5% у другому кварталі 2021 року, у порівнянні з лише 11% у Samsung.

Дослідження та розробки є ключовим фактором відмінності конкуруючих технологічних брендів, що дозволяє розробляти кращі продукти для залучення частки ринку. У 2021 році витрати Apple Inc. на НДДКР становили майже 22 млрд

дол. США, що є рекордним показником для компанії, і приблизно на 3 млрд дол. США більше, ніж витрати на НДДКР у 2020 році. Для порівняння, Samsung витратила понад 13,7 млрд дол. США на НДДКР – це також велика сума, але не майже стільки ж, скільки його найбільший конкурент [55].

В останні роки Apple Inc. вийшла на світовий ринок потокового контенту з Apple TV+. У березні 2022 року кількість платних передплатників Apple TV+ оцінювалася в 25 мільйонів. За оцінками, на 50 мільйонів користувачів більше, які мають безкоштовний доступ до послуги, оскільки безкоштовна підписка надається на один рік при покупці нових пристроїв Apple Inc.

Незважаючи на те, що Apple Inc. конкурує за цільовий ринок Netflix, вона ще не наближається до неї за часткою ринку. Netflix займає понад 27% ринку потокового телебачення, незважаючи на втрату рекордної кількості передплатників за минулий рік. Частка ринку Apple TV+ у вересні 2022 року вперше перевищила 6%, збільшивши кількість передплатників, оскільки інші конкуренти втратили позиції.

Хоча Apple Inc. перевершує Google з точки зору вартості бренду, вона не може конкурувати з Google у категорії мобільних браузерів. Частка ринку Apple Safari становить трохи більше 25%, а Google Chrome займає перше місце з часткою ринку майже 62%.

Проаналізуємо конкурентоспроможність компанії Apple Inc. на ринку України. Ринок смартфонів у першому кварталі 2022 року скоротився на 11%, у великих китайських брендів падіння склало 20-30% [35].

За даними аналітичної компанії Canalys, у першому кварталі 2022 року об’єм поставок смартфонів на глобальному ринку склав 311,2 млн пристроїв. Це на 11% менше, ніж в аналогічному періоді минулого року. Компанія Samsung повернула собі лідерство після оновлення своєї лінійки та випуску смартфонів модельного ряду 2022 року. Корейський гігант зміг реалізувати 73,7 млн пристроїв, що на 4% менше, ніж рік тому. Apple Inc. завдяки високому попиту на серію iPhone 13 і вихід нового iPhone SE змогла продемонструвати приріст поставок на 8%, відвантаживши 56,5 млн смартфонів.

Китайські бренди Xiaomi (39,2 млн), OPPO (29,0 млн) і Vivo (25,1 млн) продемонстрували в кожному разі падіння продажів на 20% і більше. При цьому результат OPPO також включає продаж бренду OnePlus. Відзначається, що китайський ринок став причиною майже половини загальносвітового спаду поставок смартфонів. Виключенням стала лише компанія HONOR, яка вперше зайняла перше місце в Китаї з тих пір, як 18 місяців тому відокремила Huawei. Крім того, сувора політика боротьби з пандемією привела до закриття великих міст Китаю, що в короткостроковій перспективі привело до спаду на споживчому ринку. Ринки, що розвиваються стимулюють більші продажі цих провідних брендів смартфонів. До кінця 2022 року більше 50% телефонів будуть готові до роботи з 5G.

У список кращих мобільних брендів входять Apple, Samsung, Huawei, Vivo, Oppo, Xiaomi, за якими йдуть Realme, Motorola тощо. Провідні світові бренди мобільних телефонів складаються з гравців, які мають сильну глобальну присутність. У клієнтів є широкий вибір телефонів на вибір із різноманітних пропозицій від найбільших брендів мобільних телефонів (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 – Частки ринку виробників смартфонів в Україні, станом на червень 2022 р.

Постачальник пристрою	Частка ринку, %
Xiaomi	36,28
Samsung	23,55
Apple	16,58
Huawei	6.9
Oppo	2,73
Reaime	2,2
Lenovo	1,48
ZTE	1,03
Motorola	1
Vivo	0,95
Nokia	0,85
Meizu	0,7
Google	0,55
Sony	0,41
LG	0,39
Honor	0,08
Інші	4,32
Разом	100

Джерело: [35].

В 2022 році південнокорейська компанія Samsung Electronics зайняла перше місце в світі з продажу своїх смартфонів, отримавши долю ринку в 28,24% (рис. 2.2). Успіх Samsung пов’язаний з оновленням модельного ряду в 2022 році. Крім того, Samsung є найбільшим виробником смартфонів з гнучким екраном. Компанія в 2022 році поставила понад 10 млн пристроїв, займаючи понад 89% ринку гнучких смартфонів, а також є єдиним брендом на ринку з більш ніж 11,5 млн таких смартфонів. На другому місці за продажами смартфонів у світі виявилася американська корпорація Apple Inc., доля якої на ринку зросла до 27,22% в основному завдяки високому запиту на модель iPhone 14.

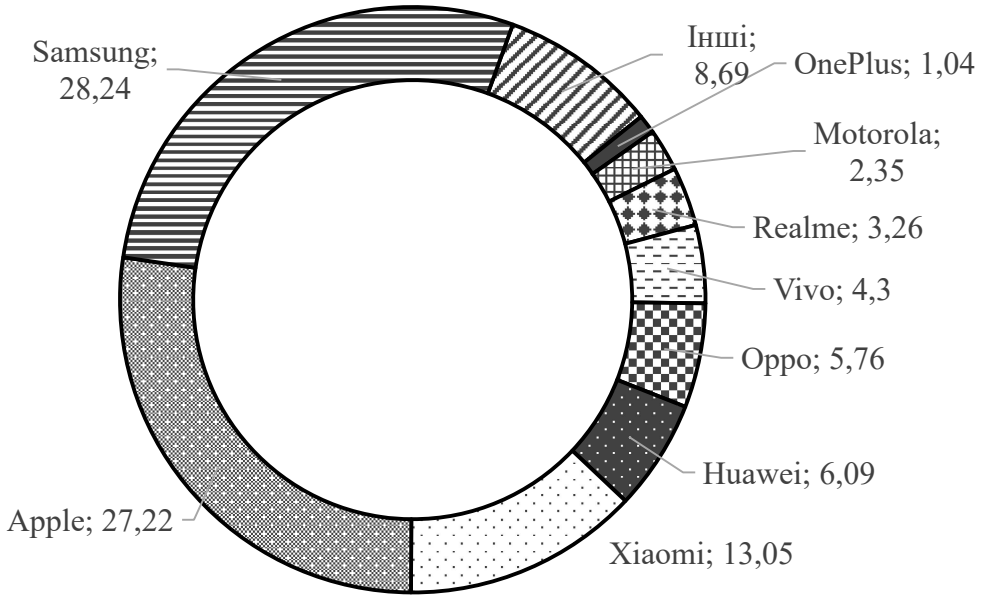

Рисунок 2.2 – Частки ринку виробників смартфонів в світі, станом на червень 2022 р.

Джерело: [35].

2022 рік виявився дуже складним для багатьох виробників електроніки. Компанія Huawei вирішила продати свій суббренд Honor, позбувшись цих санкцій для дочірньої компанії зі сторони США. Компанія Samsung отримала серйозну долю критики за використання фірмових процесорів Exynos, а Apple Inc. потратила багато часу, щоб пояснити, чому, починаючи з IPhone 12, в комплекті немає зарядки і навушників. Крім того, ринок смартфонів показав найнижчий рівень продажів за період коронавірусу.

2.2. Сучасний стан конкурентної політики Apple Inc.

Підприємства використовують стратегію диференціації продуктів, щоб виділити свою продукцію від товарів конкурентів. З початку 1980-х років Apple Inc. успішно використовує стратегію диференціації для того, щоб виділятися серед інших виробників електроніки. Від комп'ютерів Macintosh до музичних плеєрів iPod, мобільних пристроїв iPhone і планшетів iPad, Apple Inc. використовує диференціацію продуктів, щоб привернути увагу споживачів і передати сильне повідомлення про те, що їхні продукти виходять за межі стандартних.

Дизайн продукту є ключовим аспектом стратегії диференціації. Продукти, які мають візуально привабливий стиль, відрізняються за функціональністю або вирішенням особливих потреб, відзначаються серед конкурентів. З самого початку свого існування Apple Inc. приділяє особливу увагу дизайну своїх продуктів. Коли були представлені iPod, iPhone та iPad, на ринку не було подібних продуктів, які б поєднували такий рівень функціональності в стильному індивідуальному пакеті.

Одним з факторів диференціації продуктів є цінова стратегія компанії. Засновник Apple Computers, Стів Джобс, прагнув створити продукт преміум-класу з ціною, відповідною його якості, зберігаючи при цьому високу маржу прибутку. Продукти Apple Inc. постійно позиціонуються в середньому ціновому сегменті, але клієнти готові платити за них завдяки високій якості користувацького досвіду. Це відмінність в ціноутворенні порівняно з виробниками звичайних ноутбуків, планшетів і мобільних телефонів, які продають недорогі пристрої і покладаються на великі обсяги для забезпечення низької маржі прибутку. Вища ціна на продукцію Apple Inc. створює у споживачів враження високої цінності та ексклюзивності.

Цінова стратегія Apple Inc. також застосовується до диференціації на роздрібному ринку електроніки. Порівняно з тим, що користувачі можуть придбати комп'ютери, планшети та мобільні телефони майже в будь-якому магазині електроніки, Apple Inc. відрізняється тим, що має обмежену кількість великих роздрібних продавців і зосереджує свої зусилля на власних Apple Stores. Для

сторонніх роздрібних продавців Apple Inc. встановлює мінімальні цінові політики, щоб уникнути зниження цін в Apple Stores такими торговими точками, як Walmart і Best Buy.

Apple Inc. відзначається високим рівнем лояльності до свого бренду. Лояльні клієнти компанії готові стояти в черзі, щоб придбати останній iPhone, завантажити музику через iTunes, переглядати улюблені телевізійні шоу на Apple TV і грати в ігри на iPad. Зусилля компанії, спрямовані на формування лояльності до бренду, допомогли Apple Inc. виділитися серед конкурентів, таких як Microsoft, Samsung та інші.

Концепція диференціації бренду дозволила Apple Inc. створити віртуальний розрив у світі електронних пристроїв: пристрої Apple проти всіх інших. Це сприяло створенню уявлення про ексклюзивність, що дає Apple Inc. перевагу на ринку та допомагає їй тримати свою продукцію на лідируючих позиціях у безлічі рейтингів.

Apple Inc. встановлює преміальні ціни на свою продукцію та обмежує знижки для оптових продавців з метою збереження стабільних цін на ринку. Компанія ставить за мету надати клієнтам високоякісний продукт з унікальними характеристиками і використовує високі ціни для підсилення сприйняття додаткової вартості та забезпечення доходності. Стратегія високої ціни також встановлює стандарт для конкурентів, які повинні пропонувати еквівалентні функції, щоб задовольнити цінність Apple Inc. без збитків.

Бренд Apple зробив чудову роботу, взявши концепцію простоти та поширивши її на всю свою історію. Вони також використовували його, щоб керувати своїм підходом до досвіду покупки. Вони роблять усе можливе, щоб допомогти споживачам отримати найкращий досвід. Звужуючи потенційні переваги бренду Apple до трьох ключових функціональних зон переваг: життя, чуттєва привабливість і досвід, Apple Inc. прагне зробити технології доступнішими та допомогти людям почуватися більш пов’язаними.

Завдяки стандартизованому глобальному бренду Apple розглядає весь світ як єдиний ринок і надає всім однакові продукти та послуги. Ця стратегія дозволяє їм отримати максимальну віддачу від своїх технологій і може задовольнити

різноманітні потреби людей у різних країнах. Ще одна перевага стандартизаціївартістьскорочення. Наприклад, роблячи продукт однаковим у всьому світі, Apple Inc. може скоротити свої маркетингові витрати, оскільки клієнти в усьому світі знають, чого очікувати.

У глобальній стратегії брендингу Apple Inc. є три важливі цінності:

1. Цінності компанії ґрунтуються на вірі в те, що люди повинні мати можливість покладатися на технології для вирішення своїх проблем.

2. Компанія має унікальний візуальний стиль і словниковий запас, що відображено в дизайні продукту та рекламі.

3. Мета компанії – створити глибокий і змістовний зв'язок зі своїми клієнтами. Це можна зробити шляхом створення довіри та впровадження нових продуктів.

Завдяки баченню Стіва Джобса та технологічним проривам компанії Apple Inc. змогла розширитися та вийти на світовий ринок. Зараз пристрої Apple можна знайти по всьому світу.

Глобальна маркетингова стратегія компанії базується на чотирьох стовпах:

1. Широке визнання продуктів, представлених Apple Inc. у всьому світі, відображає основну міжнародну стратегію компанії, тобто iPod, iPad, iPhone, iTunes тощо.

2. Цінність бренду досягається завдяки можливості створити сильну присутність на закордонних ринках.

3. Конкурентна перевага, якою Apple Inc. користується завдяки своїй стратегії диференціації, дозволяє їй долати виклики, які висувають її фірми-конкуренти на закордонних ринках.

4. Низький рівень імітації, оскільки завдяки своїй диференційованій стратегії Apple Inc. змогла створити продукти, які не тільки перевершують продукти її конкурентів, але й вимагають від працівників компанії розробки інноваційних ідей.

Щоб краще зрозуміти це, давайте поглянемо на маркетингову стратегію Apple і проникнення на ринок Китаю:

Китай є прибутковим ринком для багатьох транснаціональних компаній. Однак проникнути на китайський ринок непросто через високий рівень конкуренції.

Незважаючи на початкові невдачі, маркетингова стратегія Apple Inc. виявилася успішною. Його успіх зумовлений поєднанням стратегій ціноутворення, глибоким розумінням місцевих клієнтів і орієнтацією на споживачів середнього класу.

Що стосується проникнення на ринок, то Apple Inc. поширює свою продукцію через прямі та непрямі канали:

1. Прямі канали збуту включають власні роздрібні магазини Apple Inc., розташовані в різних місцях для демонстрації продуктів компанії та надання підтримки клієнтам.

2. До непрямих каналів збуту відносяться посередницькі організації, постачальники, роздрібні торговці.

Велика кількість постачальників Apple Inc. також знаходиться в Китаї. З 809 виробничих потужностей компанії по всьому світу на Китай припадає 380, або більше третини. Goertek і Luxshare є двома найбільшими китайськими постачальниками Apple Inc.

Компанія створила спільні підприємства в Китаї, щоб зробити свої продукти та послуги більш доступними для клієнтів. Наприклад, у 2017 році компанія відкрила там новий центр підтримки користувачів iCloud. Apple Inc. також вступила в партнерство з Luxshare для виробництва Airpods.

Окрім Китаю, Apple Inc. також є частиною багатьох ринків, що розвиваються, таких як Індія, Південна Америка та Близький Схід. Глобальне розширення компанії також можна пояснити її багаторічним досвідом та інноваційними маркетинговими стратегіями. Завдяки широкому маркетингу Apple змогла успішно проникнути на ринок Індії, орієнтуючись на дві компанії, Vodafone і Bharti Airtel.

Через величезну популярність iPhone в Індії Apple Inc. вирішила знизити ціни, щоб отримати більше популярності в країні. Це також було вигідно для них, оскільки вони змогли створити першокласний досвід роздрібної торгівлі в різних містах.

Щоб значно зменшити свої податкові зобов'язання в усьому світі, Apple Inc. створила фінансову операцію (дочірню компанію) під назвою Apple Sales International (ASI), яка зареєстрована в Ірландії, щоб скористатися низькою ставкою корпоративного податку (12,5%) [53].

Зареєструвавши ASI в Ірландії, Apple Inc. скористалася перевагами податкового законодавства в ROI, узгодивши з урядом ставку податку. Оскільки податкова позиція ASI у рентабельності інвестицій не зовсім зрозуміла, оскільки компанія працює в багатьох країнах, Apple Inc. використала цю ситуацію, щоб домовитися про ставку корпоративного податку лише в 1,8%.

Це має явні переваги для Apple Inc. Але для уряду також є перевага рентабельності інвестицій. Це пояснюється тим, що ASI – це просто реєстрація компанії, і перенесення ASI в іншу країну коштувало б компанії дуже мало. Якби це сталося, уряд Ірландії втратив би податкові надходження, які вони отримують від Apple Inc.

Таким чином, визначено, що мета компанії полягає в розширенні своєї частки ринку в усьому світі шляхом розробки стратегії, яка дозволила б їй отримати доступ до різних міжнародних ринків. У своїй глобальній діяльності Apple Inc. зосередилася на трьох ключових рушійних силах бізнесу: креативність, інновації та додана вартість. Метою компанії є отримання конкурентної переваги над основними конкурентами. Завдяки інноваціям Apple Inc. може надати споживачам унікальні продукти, які відповідають їхнім мінливим потребам.

Компанія Apple Inc. стала уразливою для країн третього світу, які незаконно використовують її бренд для продажу підробленої продукції. Нелегальні дилери продають підроблені продукти Apple за ту саму ціну, що й оригінальні. Це може збити з пантелику потенційних клієнтів, які можуть подумати, що це низькоякісний продукт від Apple Inc. Хоча бренд Apple зміцнився, він все ще стикається з загрозами з боку конкурентів. З розвитком технологій Samsung, Google і Dell стають сильними конкурентами Apple Inc. Щоб випередити конкурентів, Apple мусить впроваджувати нові технології або переглядати свою цінову політику. Також на ринку смартфонів спостерігається значне проникнення інших брендів, таких як

Samsung, HTC і Lenovo, які використовують програмне забезпечення Android. Наразі Android має 72,23% частку ринку, в той час як Apple Inc. займає лише 24,55% частку.

Отже, компанія Apple Inc. має як плюси, так і мінуси. Вона стикається зі швидким розвитком конкурентів, які намагаються скопіювати її операційні системи і дизайн продуктів. Крім того, у неї є складні програмні системи, через які вона не бажає співпрацювати з конкурентами. Це може призвести до злиття компаній, таких як Apple і Samsung, в майбутньому.

Основні конкурентні переваги компанії Apple Inc. на ринках приймаючих країн включають:

1. Споживачі вибирають Apple Inc. через довіру до її продуктів.
2. Користувачі знають, що отримують регулярні оновлення програмного забезпечення, навіть для старих пристроїв.
3. Apple Inc. є лідером у сфері безпеки, зберігаючи особисті дані і уникнувши витоку інформації.
4. Продукти Apple Inc. відрізняються високою якістю, інноваційністю та зручним дизайном.
5. Компанія пропонує широкий спектр послуг.

Основними ринками для Apple Inc. є Америка, Європа, Китай та Японія, де вона має значні обсяги продажів. Крім пристроїв, компанія також продає різноманітні сервіси, які є великою частиною її чистого обсягу продажів щороку. Apple уникає цінових воєн, наголошуючи на унікальній цінності своїх продуктів. Незважаючи на високу ціну, продукти Apple Inc. завжди легко продати за вигідною ціною. Крім того, споживачі можуть використовувати програму trade-in, щоб замінити свій поточний пристрій на нову модель.

Компанія Apple Inc. має розгалужену збутову мережу. Окрім власних магазинів, великі посередники, такі як Amazon, Best Buy і Walmart, також продають її продукти. Apple Inc. має багато постачальників, оскільки вона не виробляє багато компонентів самостійно. Наприклад, дисплеї та акумулятори постачає Samsung, сенсорні панелі виробляє TPK, а камери відповідає Sony. Впізнаваність бренду та

його популярність є одними з ключових факторів, що сприяють конкурентоспроможності Apple Inc. на ринках приймаючих країн.

Узагальнюючи, аналізуючи конкурентну політику компанії Apple Inc., можна зробити висновок, що вона є прибутковою, рентабельною та має зростаючий фінансовий потенціал. Однак вона також має свої слабкі сторони, зокрема швидкий розвиток конкурентів, спроби копіювати операційні системи та дизайн Apple, а також складні програмні системи, які ускладнюють співпрацю з іншими компаніями. Враховуючи всі ці фактори, Apple Inc. зуміла використовувати свої конкурентні переваги, такі як сильний бренд, лояльність клієнтів, інноваційність та безпека, щоб залишатися одним з провідних гравців на ринку технологій.

Висновки до розділу 2

У глобальному бізнес-середовищі, науково-технологічна досконаліть та інновації виробництва відіграють ключову роль у конкурентній боротьбі транснаціональних корпорацій. Apple Inc. є однією з прикладів успішної реалізації науково-технологічних факторів конкурентоспроможності.

Apple Inc. є багатонаціональною корпорацією, що зосереджується на виробництві та продажу споживчої електроніки, комп'ютерів і програмного забезпечення. Компанія відома своїми інноваціями, такими як iPhone, iPad, годинники Apple і комп'ютери Mac. Вона продовжує перевершувати конкурентів як у сфері інновацій, так і в доходах. Бізнес-модель Apple Inc. ґрунтується на продажу продуктів і послуг через підписку.

Ринкова вартість компанії Apple Inc. зростає, що свідчить про її успіх. Збільшення продажів телефонів Apple, особливо моделей з підтримкою технології 5G, сприяло зростанню прибутку компанії. Apple також активно розширює свою мережу офіційних представництв по всьому світу, покращуючи обслуговування споживачів та зменшуючи контрабанду продукції. Проте, Apple Inc. також

стикається з викликами та негативними ситуаціями. Компанію звинуватили у монополізації ринку музичних додатків у Європейському Союзі.

Бренд Apple є відомим та авторитетним, з великою базою лояльних клієнтів. У сучасній глобальній технологічній економіці, значущість цінових факторів конкурентоспроможності знижується, а вага гнучкості постачання товарів та послуг зростає. Загалом, успішна діяльність Apple Inc. підкреслює важливість науково-технологічної досконалості, інновацій та ефективного управління у глобальному бізнес-середовищі.

Основні ринки компанії Apple Inc. включають Америку, Європу, Китай та Японію, де вона досягає великих обсягів продажів. Крім пристроїв, компанія також надає різноманітні сервіси, які становлять значну частину її загального обсягу продажів щороку. Apple акцентує увагу на унікальній цінності своїх продуктів, уникаючи цінових воєн. Незважаючи на високу ціну, продукти Apple завжди легко реалізуються за вигідними цінами. Крім того, споживачі можуть скористатися програмою trade-in, щоб замінити свій поточний пристрій на нову модель.

Компанія Apple Inc. має розгалужену дистрибуційну мережу. Крім власних магазинів, її продукцію також продають великі роздрібні посередники, такі як Amazon, Best Buy і Walmart. Apple має багато постачальників, оскільки вона не виробляє багато компонентів самостійно. Наприклад, Samsung постачає дисплеї та акумулятори, TPK виробляє сенсорні панелі, а Sony відповідає за камери. Визнаність бренду та його популярність є ключовими факторами, які сприяють конкурентоспроможності Apple Inc. на приймаючих країнах ринках.

Підсумовуючи аналіз конкурентної політики компанії Apple Inc., можна зробити висновок, що вона є прибутковою, рентабельною та має зростаючий фінансовий потенціал. Однак у неї також є слабкі сторони, такі як швидкий розвиток конкурентів, спроби копіювати операційні системи та дизайн Apple, а також складні програмні системи, які ускладнюють співпрацю з іншими компаніями. Незважаючи на ці фактори, Apple Inc. вміло використовує свої конкурентні переваги, такі як сильний бренд, лояльність клієнтів, інноваційність та безпека, щоб залишатися одним з провідних гравців на ринку технологій.

РОЗДІЛ 3
НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ РІВНЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ APPLE INC

3.1. Стратегічні перспективи розширення ринку та посилення конкурентоспроможності Apple Inc

Apple Inc. конкурує в індустрії з високою конкуренцією та має постійно працювати якнайкраще, щоб залишатися попереду конкурентів. Компанія конкурує насамперед за ціною, характеристиками продукту та послуг, якістю та надійністю, інноваційним дизайном, сильною екосистемою стороннього програмного забезпечення та аксесуарів. У галузі є багато великих і добре позиціонованих конкурентів, тому жорстка конкуренція вимагає постійних інновацій і використання нових можливостей. Для визначення більш повної перспективи посилення конкурентоспроможності Apple Inc. використано SWOT-аналіз (рис. 3.1).

Сильні сторони:

1. Унікальна здатність проектувати та розробляти власне обладнання, програмне забезпечення, програми та послуги. Здатність Apple Inc. проектувати та розробляти власне обладнання, програмне забезпечення, програми та послуги дозволяє компанії запроваджувати унікальні, інноваційні та прості у використанні продукти та рішення для своїх клієнтів. Унікальні, інноваційні та прості у використанні продукти та послуги, які бездоганно інтегруються в одну екосистему Apple Inc., є причинами, чому клієнти купують преміальні продукти Apple Inc. і отримують задоволення від використання. Іншими словами, це створює конкурентну перевагу, з якою не може зрівнятися жодна інша компанія. Багато конкурентів Apple Inc. намагалися і досі намагаються імітувати успіх екосистеми продуктів Apple Inc., але зазнають невдачі через відсутність потужних можливостей у проектуванні, виробництві та розробці як апаратного, так і програмного

забезпечення, програм і послуг. За винятком Google і Samsung Electronics, деякі інші компанії можуть серйозно спробувати кинути виклик конкурентній перевазі Apple Inc.

Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Унікальна здатність проектувати та розробляти власне апаратне забезпечення, програмне забезпечення, додатки та послуги. 2. Потужний бренд, який підтримується сильними рекламними та маркетинговими можливостями. 3. Одна з найлояльніших клієнтів на кожному великому товарному ринку, на якому працює компанія. 4. Високий ступінь вертикальної інтеграції. 5. Ефективні витрати на дослідження та розробки (НДДКР).	1. Надмірна залежність від продажів iPhone як основного джерела доходу. 2. Зменшення частки ринку на найбільшому ринку смартфонів (Китай). 3. Кілька успішних інновацій, запроваджених за останні кілька років
Можливості	**Загрози**
1. Ринки доповненої та віртуальної реальності становитимуть 104 млрд дол. США до кінця 2023 року. 2. Збільшення попиту на віртуальних помічників із голосовим керуванням у домашніх пристроях. 3. Ринок носимих медичних пристроїв становитиме 62,82 млрд дол. США до кінця 2025 року	1. Смартфони та планшети стають товаром, що може вплинути на валовий прибуток компанії. 2. Зростає кількість атак на системи інформаційних технологій компанії. 3. Нові порушення патентів, що призводять до негативного розголосу, що впливає на репутацію компанії. 4. Зростання курсу долара США може негативно вплинути на дохід і прибуток компанії

Рисунок 3.1 – SWOT-аналіз компанії Apple Inc. за 2022 рік

Джерело: [64].

2. Потужний бренд, який підтримується сильними рекламними та маркетинговими можливостями. Бренд Apple є найдорожчим і впізнаваним брендом у світі. За даними Interbrand і Forbes, бренд Apple коштує 234,241 млрд дол. США та 205,5 млрд дол. США відповідно. Цінність бренду тісно пов’язана з його впізнаваністю, а це означає, що Apple також є одним із найбільш впізнаваних брендів у світі. Впізнаваність їх бренду підтримується великою екосистемою продуктів. Крім того, Apple Inc. має репутацію розробника надзвичайно інноваційних, добре спроектованих і добре функціонуючих продуктів, а також для забезпечення чудового досвіду для клієнтів і хороших фінансових показників. Компанія змогла досягти такого сильного визнання бренду та репутації завдяки

своїм рекламним і маркетинговим можливостям. Понад 30 років Apple Inc. значною мірою покладається на допомогу зовнішнього рекламного агентства TBWA/Chiat/Day для запуску своїх маркетингових і рекламних кампаній. Результатом цих кампаній стали дві дуже відомі реклами – «1984» і «Think Different» і допомогли Apple Inc. створити культовий імідж бренду. Останнім часом компанія зосередила свої зусилля на зміцненні власних рекламних і маркетингових команд, залучивши багато нових талановитих людей до внутрішнього агентства. Це має призвести до зниження витрат і посилення маркетингових і рекламних можливостей.

3. Одна з найлояльніших клієнтів на кожному великому товарному ринку, де працює компанія. Apple Inc. має дуже лояльну базу клієнтів, враховуючи, що в компанії навіть немає програми лояльності. Клієнти хвалять продукцію компанії за інноваційність, дизайн, простоту у використанні, надійність і статус, який вони передають. Ось чому вони продовжують купувати та використовувати продукти Apple, навіть якщо на ринку є кращі чи дешевші варіанти. Рівень утримання Apple Inc. на ринку смартфонів є найвищим серед основних конкурентів. За даними BankMyCell, Apple Inc. зберігає 74,6% своїх клієнтів, у той час як показник утримання Samsung становить 63,9%, а LG – 40,7%.

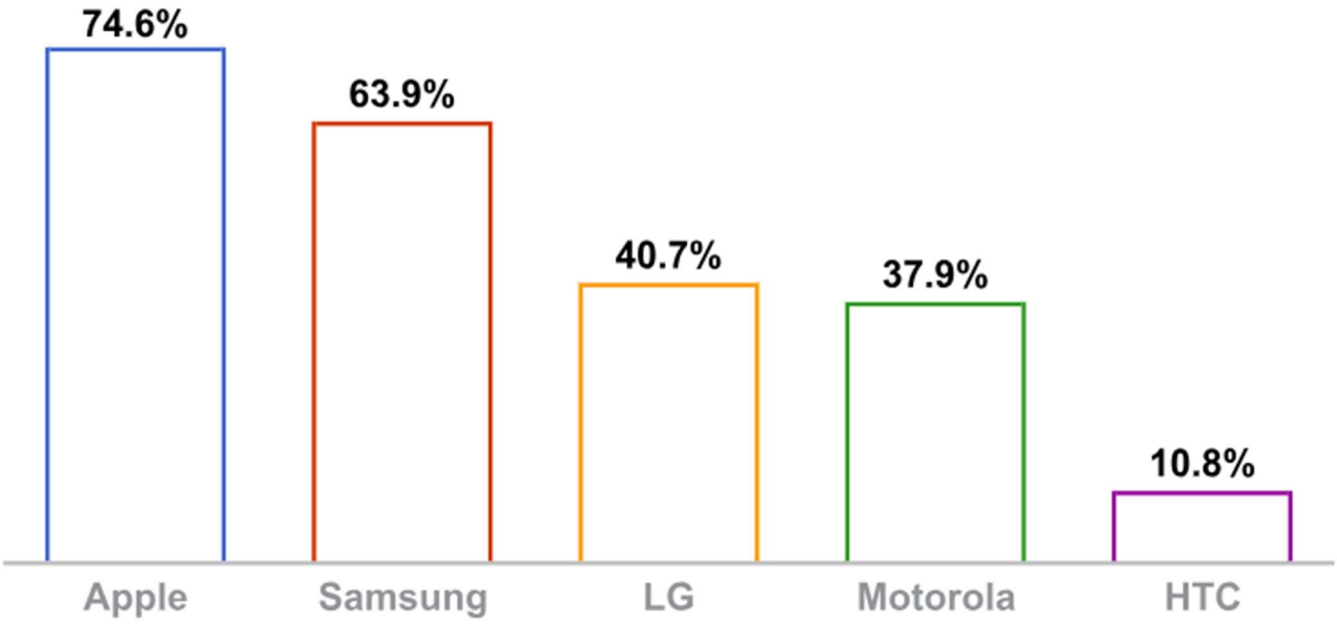

Рисунок 3.2 – Рівень утримання в індустрії смартфонів

Джерело: [57].

Apple Inc. також користується найлояльнішою клієнтською базою на ринку планшетів, де компанія змогла значно збільшити свою частку ринку навіть тоді, коли ринок трохи впав.

4. Високий ступінь вертикальної інтеграції. Apple Inc. є вертикально інтегрованою компанією. Замість того, щоб розвиватися за рахунок конкурентів (горизонтальна інтеграція), компанія вирішила розвиватися за рахунок інших видів діяльності вздовж галузевого ланцюга створення вартості. Високий ступінь вертикальної інтеграції забезпечив Apple Inc. значну конкурентну перевагу.

5. Ефективні витрати на дослідження та розробки (НДДКР). Компанії займаються дослідженнями та розробками, щоб вони могли запроваджувати інноваційні продукти та послуги, які задовольняють постійні потреби споживачів у нових та кращих пропозиціях. Кінцевою метою витрат на НДДКР є створення конкурентної переваги та збільшення доходу компанії. Багато технологічних компаній витрачають багато грошей на дослідження та розробки, щоб збільшити свої продажі, але мало хто робить це так успішно, як Apple Inc. Низькі витрати компанії на дослідження та розробки показують, наскільки ефективно управляється її бюджетом на дослідження та розробки. Компанія досі вважається одним із найбільш інноваційних у світі підприємств і є найбільшою у світі технологічною компанією, навіть незважаючи на те, що її витрати на дослідження та розробки нижчі, ніж бюджети її основних конкурентів.

Слабкі сторони:

1. Надмірна залежність від продажів iPhone як основного джерела доходу. Основна слабкість Apple Inc. полягає в тому, що більшість її доходів залежить від одного продукту. Тільки від продажу iPhone компанія отримує близько 55% загального доходу. Більшість підприємств намагаються диверсифікувати джерела доходу з кількох причин. Існує багато зовнішніх сил, які можуть негативно вплинути на продажі продукції, і компанії не можуть контролювати ці зовнішні сили. Наприклад, можуть змінитися смаки споживачів або виникнути дефіцит компонентів для певного продукту. Будь-яка зміна економічних, соціальних, політичних, технологічних чи екологічних факторів може негативно вплинути на

продажі продукції.

2. Зниження частки ринку на найбільшому ринку смартфонів. Китай є найбільшим ринком смартфонів у світі/ Це також другий за величиною ринок смартфонів преміум-класу, який є основним цільовим ринком для продуктів і послуг Apple Inc. Компанія успішно конкурує в Китаї з моменту виходу на ринок у 2009 році. У 2022 році він став другим за величиною ринком компанії та єдиною країною, окрім США, яка генерує понад 10% її доходу. Спочатку Apple Inc. розвивалася в Китаї, тому що її продукція мала статус, якого не міг запропонувати жоден інший бренд. Крім того, компанія була єдиною, яка могла надати продукти найкращої якості з чудовою екосистемою [54]. Незважаючи на ці конкурентні переваги, продукти та послуги Apple Inc. розглядаються як предмети розкоші, які можуть собі дозволити лише багаті люди в Китаї. У міру розвитку ринку та загострення конкуренції Apple Inc. почала втрачати свою частку ринку. Це тому, що китайські конкуренти Huawei, Vivo, OPPO, Lenovo та Xiaomi здатні виробляти високоякісні смартфони та планшети за набагато нижчими цінами, ніж Apple Inc.

3. Кілька успішних інновацій, запроваджених за останні кілька років. Apple Inc. вважається однією з найбільш інноваційних технологічних компаній у світі. Вона представила на ринку багато проривних продуктів, таких як iPod, iPhone та iPad. Орієнтація Apple Inc. на інновації допомогла компанії стати найбільшою технологічною компанією у світі. Тим не менш, інновації компанії сповільнилися, і компанія не представила жодних руйнівних продуктів або послуг після iPad. З 2012 року компанія лише один раз отримала звання найбільш інноваційної компанії. Forbes, який має власний список 50 найбільш інноваційних компаній світу, навіть не вказує Apple Inc. Незважаючи на те, що компанія все ще здатна збільшувати свої доходи без проривних продуктів і послуг, які вона традиційно виводить на ринок, їй буде важко підтримувати зростання в майбутньому, коли апаратні продукти стануть більш комерційними.

Можливості:

1. До кінця 2023 року ринок доповненої та віртуальної реальності становитиме 104 млрд дол. США Оскільки продажі планшетів падають, а ринки смартфонів

стають все більш насиченими, технологічним компаніям, таким як Apple Inc. і Samsung, доводиться шукати інші можливості для зростання. Ці можливості можуть виникнути на ринках доповненої реальності (AR) і віртуальної реальності (VR), які стануть дуже прибутковими ринками, що розвиваються, і компанія має скористатися цією можливістю, перш ніж її конкуренти зможуть утвердитися на цих ринках.

2. Зростання попиту на віртуальних помічників з голосовим керуванням у домашніх пристроях. Apple Inc. була першою компанією, яка запустила власного голосового віртуального помічника (під назвою Siri) ще в 2011 році. Це дало пристроям Apple конкурентну перевагу над пристроями їхніх конкурентів. Однак незабаром їх конкуренти наздогнали, і тепер Google пропонує Assistant, Amazon має Alexa, а Microsoft пропонує Cortana як віртуальних помічників (VA). Галузеві аналітики стверджують, що хоча Siri спочатку відрізняла свої пристрої iPhone і iPad, Apple Inc. відтоді відстала від розробок VA своїх основних конкурентів. Компанія нещодавно додала набір розробників Siri, який дозволяє стороннім розробникам створювати програми, які підключаються до Siri, яка доступна лише на продуктах Apple, таких як iPad, iPhone і Apple Watch. Хоча смартфони залишаться основними джерелами VA, поточна тенденція полягає в тому, щоб пускати VA в будинки та обладнання сторонніх виробників. Наприклад, Amazon запустив Amazon Echo, динамік, який слухає ваш голос і виконує команди. Це дозволяє керувати підключеними програмами та пристроями за допомогою голосу. У Google є схожі пристрої, але з більшими можливостями завдяки підключенню Асистента до більшої кількості пристроїв. Google також дозволяє додавати свого віртуального помічника до стороннього обладнання. Це дозволяє Google розширити екосистему продуктів VA. Апаратне забезпечення можна підключити та контролювати лише через один VA та отримати доступ майже з будь-якого місця в будинку. Дослідження Markets&Markets показують, що до 2025 року ринок інтелектуальних віртуальних помічників становитиме понад 25,63 млрд дол**.** США. Хоча це не найбільша ринкова можливість для Apple Inc., компанія може збільшити свої зусилля щодо розробки Siri. Це зміцнить екосистему компанії та забезпечить кращий досвід користувачів.

3. До 2025 року ринок носимих медичних пристроїв становитиме 62,82 млрд

дол. США. Одним із головних факторів, що сприяє цьому збільшенню ринку носимих пристроїв, буде попит на носимі пристрої, пов'язані зі здоров'ям. Носимі пристрої стають точнішими у вимірюванні частоти серцевих скорочень, артеріального тиску, температури тіла, рівня стресу та інших станів здоров'я. Різноманітні додатки в поєднанні з даними, що носяться, можуть ефективно та результативно контролювати та діагностувати ваше здоров'я та допомагати вам ділитися цими даними з вашими лікарями. У майбутньому ринок носимих медичних пристроїв значно зросте. Apple Inc. має хороші можливості, щоб скористатися цією можливістю. Компанія вже випустила успішні пристрої Apple Watch. Вони можуть бути вдосконалені для моніторингу та зберігання різноманітних даних про стан здоров'я. Захопивши лише 10%-20% частки ринку, компанія потенційно може заробити від 6 до 12 млрд дол. США додаткового доходу за допомогою покращеного пристрою Apple Watch.

Загрози:

1. Смартфони та планшети стають товаром, що може вплинути на валовий прибуток компанії. Apple Inc. випустила свій перший iPhone у 2007 році, підірвавши ринок мобільних телефонів і встановивши стандарти для нового ринку смартфонів. На початку більшість виробників смартфонів конкурували один з одним за апаратне забезпечення, дизайн, програмне забезпечення та додаткові послуги. З того часу смартфони значно покращилися. Apple Inc., як і іншим виробникам смартфонів, дуже важко диференціювати свої iPhone шляхом поступового вдосконалення апаратного забезпечення. Щоб збільшити свою частку ринку, більшість дрібних постачальників смартфонів фактично пропонують у своїх смартфонах таку саму або майже таку ж якість апаратного забезпечення, що й Apple Inc., за значно нижчими цінами. Конструкції смартфонів також стають все більш схожими. Усі основні бренди смартфонів пропонують металеві або скляні телефони із закругленими кутами, однаковими кольорами та безрамковими екранами. На даний момент програмне забезпечення є основною відмінністю між iPhone від Apple Inc. і пристроями конкурентів. iOS (запатентована мобільна операційна система Apple Inc.) є єдиним конкурентом Android від Google, який працює майже на кожному

іншому смартфоні, проданому у світі. У 2022 році Android домінував на ринку смартфонів з 87% ринку порівняно з 13% ринку iOS. Android також усуває розрив у якості та досвіді користувача між нею та iOS завдяки постійному вдосконаленню. Якщо Android стане таким же потужним, як iOS, у забезпеченні чудового досвіду для клієнтів, унікальна торгова пропозиція iPhone зникне.

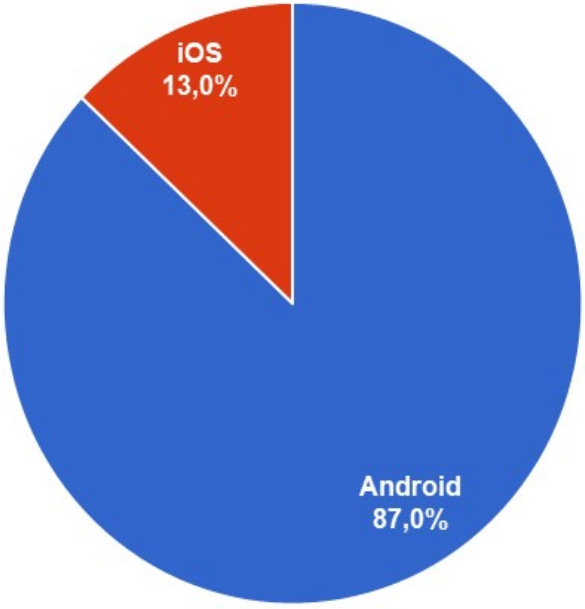

Рисунок 3.3 – Частка ринку ОС для смартфонів у 2022 році

Джерело: [60].

Однак у Apple Inc. все ще є можливість відрізнити свої планшети та смартфони додатковими послугами через свою екосистему. Репутація бренду компанії та лояльність споживачів також відіграють важливу роль у прийнятті споживачами рішень про покупку продуктів і послуг Tits. У 2023 році Apple Inc. все ще залишається найбільшим виробником смартфонів і планшетів преміум-класу з дуже високими середніми цінами на свою продукцію. Тим не менш, його валовий прибуток знижується і буде продовжувати падати. Його середні ціни продажу не будуть рости так швидко, як витрати на виробництво та маркетинг, необхідні для того, щоб виділити iPhone та iPad серед конкурентів.

2. Зростання кількості атак на інформаційні системи компанії. За даними Ресурсного центру крадіжки особистих даних, кількість випадків крадіжки

особистої інформації зростає. За останні 10 років було викрадено мільярди записів особистої інформації, що призвело до суттєвих збитків як для компаній, так і для їхніх клієнтів. Лише у 2022 році Apple Inc. продала понад 200 млн пристроїв iPhone, які потенційно можуть стати мішенню через різні програмні експлойти та помилки. Компанія також продала мільйони iPad, комп'ютерів Mac та інших переносних пристроїв. Для всіх покупок своїх пристроїв iOS компанія збирає та зберігає різні дані про користувачів, включаючи їхні адреси електронної пошти, паролі та інформацію про кредитні/дебетові картки. Тому Apple Inc. має сотні мільйонів записів користувачів, які можуть бути викрадені. Через популярність бренду Apple і його зростаючу базу користувачів компанія стає однією з головних цілей для атак з боку викрадачів особистої інформації. Щороку Apple Inc. стає однією з найважливіших цілей для крадіжки особистих даних. Це потенційно може загрожувати репутації компанії та спричинити збитки для компанії та її клієнтів.

3. Нові порушення патентів, які призводять до негативної реклами, що впливає на репутацію компанії. Apple Inc. працює в галузі технологій, де конкуренція часто базується на патентах. Патенти, особливо програмне забезпечення та патенти на дизайн, часто розпливчасті, і технологічні компанії часто їх порушують. Наслідки рідко бувають сприятливими, і компанії-порушники повинні сплачувати роялті або відшкодувати збитки, якщо вони програють судові справи. За останні 10 років Apple Inc. порушила багато патентів і була змушена відшкодувати збитки відповідно. Позови до компанії, засновані на звинуваченнях у порушенні патентних прав або інших порушеннях прав інтелектуальної власності, загалом збільшилися з часом і можуть продовжувати збільшуватися. Зокрема, компанія історично стикалася зі значною кількістю патентних претензій, що стосуються її продуктів із підтримкою стільникового зв'язку, і в майбутньому можуть виникнути нові претензії. Наприклад, технологічні та інші компанії, що володіють патентами, часто заявляють про свої патенти та вимагають роялті, а також часто вступають у судові процеси на основі звинувачень у порушенні патентів або інших порушень прав інтелектуальної власності. Компанія рішуче захищає позови про порушення в судах у кількох юрисдикціях США, а також на міжнародному рівні в різних країнах. Немає жодної

гарантії, що Apple Inc., добровільно чи ні, не порушить більше патентів у майбутньому, що призведе до відшкодування збитків і пов'язаного з цим негативного розголосу, який зашкодить репутації компанії.

4. Зростання курсу долара США може негативно вплинути на дохід і прибуток компанії. Курси обміну валют впливають на кожну транснаціональну компанію, включаючи Apple Inc.. Це означає, що наразі компанія отримує велику частку свого прибутку в інших валютах, ніж долар США. Тому інші валюти потрібно конвертувати в долари США, щоб компанія могла розрахувати свій загальний дохід і перевести свої прибутки назад до США. У своєму фінансовому звіті Apple Inc. неодноразово згадувала, що на її продажі негативно вплинула слабкість іноземної валюти порівняно з доларом США. Сильний долар не тільки зменшує прибутки від іноземних держав, але й робить продукцію компанії дорожчою та менш привабливою для покупців за кордоном.

У 2023 році Apple Inc. стала найдорожчою компанією у світі з статками 2,6 трлн дол. США. Успіх компанії виявляється в 5 найважливіших сильних сторонах SWOT. Apple Inc. повинна продовжувати зосереджуватися на розвитку своєї унікальної екосистеми програмного та апаратного забезпечення, яка є головною відмінністю компанії та основною конкурентною перевагою перед конкурентами. Крім того, Apple Inc. має покращити та зміцнити свої науково-дослідні можливості та вивести на ринок більш інноваційні продукти. Що стосується слабких сторін, слід якнайшвидше усунути занепад у Китаї. Ринок КНР не є найприбутковішим, але він найбільший, і частка китайського ринку смартфонів життєвоважлива для майбутнього успіху. Удосконалені технології смартфонів і переносних пристроїв створили багато можливостей для Apple Inc. Компанія добре усвідомлює можливості, які можуть запропонувати ринки доповненої та віртуальної реальності. На даний момент це найважливіша і прибуткова можливість, яку Apple Inc. повинна шукати. Небагато загроз становлять реальну небезпеку для компанії. Комерціалізація смартфонів спричинить тиск на маржу, але Apple Inc. може декількома способами виділити свої телефони серед пропозицій конкурентів і зберегти поточну маржу.

3.2. Напрями підвищення конкурентоспроможності українських підприємств в умовах євроінтеграції

У сучасних умовах глобалізації важливою проблемою є забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Для вирішення цієї проблеми потрібно удосконалити розробку стратегії формування і підтримки конкурентоспроможності. Якість і ефективність стратегії залежить від її поетапного розроблення. Першим етапом стратегічного управління є стратегічне планування, під час якого формується стратегія, яка є довгостроковим планом дій для досягнення конкурентної позиції.

На основі досліджень вітчизняних і зарубіжних економістів можна виділити декілька базових стратегій підвищення конкурентоспроможності: стратегія лідерства на основі низьких витрат, стратегія індивідуалізації, стратегії концентрації на ринковій ніші, стратегія найкращої вартості, стратегія інновації та стратегія фокусування.

За світовою практикою, проведення науково-дослідних робіт, розробка нових продуктів і технологій є найважливішими напрямами інноваційної діяльності транснаціональних корпорацій, для чого підприємства виділяють значні фінансові ресурси. В сфері інноваційної діяльності спостерігаються такі тенденції, як більша відкритість і активність компаній у міжфірмовій кооперації в науково-технічній і інноваційній сферах, а також перенесення значної частини досліджень за кордон. Часто великі ТНК здійснюють поглинання компаній, які мають інноваційні продукти або технології, проте материнські компанії грають вирішальну роль у забезпеченні інноваційності ТНК.

Більшість ТНК, що прагнуть досягти високої конкурентоспроможності, реалізують стратегію лідерства у витратах, шляхом підлаштування виробничо-технологічної системи для максимального зменшення витрат на виробництво товарів і послуг.

Конкурентоспроможність найбільших нефінансових ТНК, особливо тих, що займаються виробництвом, у останні роки все більше пов'язана зі значним

розширенням міжнародних операцій та створенням глобальних ланцюжків доданої вартості, що поєднують в собі власне виробництво та аутсорсинг. Конкурентоспроможність у сфері виробництва ТНК досягається за допомогою побудови глобальної виробничої системи, досягнення технологічного лідерства на обраних ринках, поліпшення логістики, забезпечення високої якості та продуктивності праці, а також задоволення потреб споживачів. Оптимальна конфігурація глобальної виробничої системи є джерелом конкурентних переваг для ТНК. Наприклад, компанія Toyota Motor має глобальну виробничу систему, яка включає 53 дочірні виробничі компанії в 27 країнах, а також 15 заводів і 19 дочірніх виробничих компаній в Японії, загальна потужність яких становить близько 10 мільйонів автомобілів на рік [65].

Українські компанії все частіше використовують інтеграційну стратегію для збільшення своєї конкурентоспроможності на міжнародному ринку, зокрема на ринку країн ЄС. Ця стратегія передбачає горизонтальну інтеграцію шляхом придбання або створення підприємств на території інших країн. Такий підхід дозволяє знизити майбутні митні витрати, уникнути експортних обмежень для сільськогосподарських виробників та отримати інші переваги.

Після підписання угоди про зону вільної торгівлі з ЄС, українські компанії стали більш активними, і деякі з них вирішили придбати або побудувати власні виробничі потужності в країнах ЄС. Особливий інтерес до таких проектів проявляють виробники сільськогосподарської продукції та представники харчової промисловості. Європейський ринок є досить закритим, оскільки захищає своїх виробників за допомогою різних методів.

Кожній українській компанії, яка має амбіції широко представляти себе на ринку ЄС та підвищити свою конкурентоспроможність на світовому рівні, рано або пізно знадобиться відкрити виробництво в країнах ЄС [44].

Створення нових виробничих потужностей в країнах ЄС може бути спрямоване на збільшення доданої вартості. Вартість виробництва в ЄС зросла незначно завдяки високому рівню автоматизації, а також можливості заощаджувати на логістичних витратах, завдяки невеликим відстаням і відкритим кордонам між

країнами ЄС. Для українських виробників, власні фабрики в Польщі або Литві, дозволяють позиціонувати себе як компанії ЄС та проникати на інші ринки.

Головне завдання системи управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства в умовах макроекономічної нестабільності полягає у активному та інтенсивному використанні міжнародного середовища діяльності підприємства як джерела його розвитку. При цьому необхідно створити функціональну модель, яка забезпечує стійкий рівень результативності підприємства на зовнішньому ринку. Одним з ефективних інструментів для досягнення цієї мети є інноваційна стратегія, спрямована на створення нових можливостей, розвиток нових компетенцій, формування нових ринків, оновлення асортименту продукції, впровадження технологічних змін, постійне вдосконалення процесу управління та забезпечення високої якості продуктів, технологій, організаційно-управлінських інновацій.

Основним елементом інноваційної стратегії та визначальним фактором для успішного здійснення інноваційної діяльності є інноваційний потенціал. Цей потенціал включає сукупність елементів, необхідних для вирішення конкретних виробничих завдань. Розвиток інноваційного потенціалу сприяє розвитку всіх господарських сфер підприємства. Розгляд підприємства як стратегічної реакції на зміни в зовнішньому та внутрішньому середовищі підтверджує стратегічний характер розвитку підприємства. Стан інноваційного потенціалу безпосередньо впливає на вибір та реалізацію інноваційної стратегії підприємства і становить важливу передумову для ефективного управління інноваціями на підприємстві.

Визначення типу підприємства, яке спрямовується на впровадження інновацій, є важливим фактором, що впливає на характер інноваційного розвитку та здатність підприємства не лише сприймати інноваційні зміни ззовні, а й генерувати їх самостійно. Крім того, адекватне використання системи діагностики підприємства, зокрема з урахуванням змін у мікро- та макросередовищі зовнішньої сфери, також сприяє ефективності інноваційної стратегії [7].

Своєчасно виявляти зміни в зовнішньому середовищі підприємства, негативні впливи на інноваційний процес і використовувати адекватні та гнучкі підходи для їх вирішення є необхідною умовою успішного функціонування та розвитку будь-якого

підприємства.

Отже, ефективність інноваційної діяльності підприємств залежить від багатьох факторів. Аналіз їх сутності, причин виникнення та впливу на окремі сфери діяльності підприємства є основою для розробки інноваційної стратегії. Однак, неможливо передбачити всі чинники, зокрема негативні ситуації, які можуть виникнути під час інноваційних змін, оскільки вони часто не залежать від самого підприємства і важко передбачити. Тому потрібен механізм, який дозволяє приймати нестандартні інноваційні рішення з організаційного та управлінського погляду, забезпечуючи виробничі вимоги.

Таким чином, сьогодні інноваційні стратегії стають інструментом управління міжнародною конкурентоспроможністю вітчизняних підприємств. Вони спроможні створити портфель конкурентоспроможних продуктів на світовому ринку, забезпечити ефективний розвиток підприємства, максимізувати експортні можливості та створити нові.

Досвід країн ЄС свідчить про те, що пріоритети розвитку регіонів повинні базуватися на моделі інноваційного розвитку. Це передбачає формування та розвиток галузей, які сприяють довгостроковому економічному зростанню на місцевому рівні та вирішують актуальні питання регіонального розвитку. Інноваційна спрямованість регіонального розвитку означає використання суб'єктами господарювання інноваційних принципів діяльності та розвиток інноваційного виробництва. Інноваційність повинна бути вбудована у пріоритети регіонального розвитку в Україні.

Кластеризація є одним з факторів, що підвищують конкурентоспроможність економіки регіону та окремих підприємств. У Фінляндії економіка повністю організована у вигляді кластерів, де виділено 9 кластерів, у Нідерландах економіка розбита на 20 «мегакластерів», а пріоритети інноваційної політики держави визначаються на основі функціонування цих кластерів. У Данії існує 29 кластерів, в яких беруть участь 40% всіх підприємств країни, що забезпечують 60% експорту. Австрія має трансграничні кластери з Німеччиною, Італією, Швейцарією та Угорщиною, а також активно розвиває зв'язки з Францією і Великобританією. У

Німеччині створено промислові кластери, Словенія прийняла стратегію зростання конкурентоспроможності промисловості та розробила програму національного розвитку кластерів. Близько 60 міжнародних, регіональних, національних та громадських організацій об'єднані в Європейський кластерний альянс, який діє на основі Європейського кластерного меморандуму [58].

Концепція створення кластерів в Україні передбачає ідентифікацію таких типів [11]:

1. Виробничі кластери: це об'єднання підприємств, які займаються виробництвом товарів (і супутніх послуг) шляхом виконання складальних операцій. Прикладами можуть бути підприємства автомобілебудування, авіаційної промисловості, суднобудування та інші галузі машинобудівного комплексу, будівельна галузь та виробництво будівельних матеріалів, а також підприємства у хімічній, целюлозно-паперовій, металургійній галузях тощо.

2. Інноваційно-технологічні кластери: це об'єднання географічно локалізованих підприємств, які мають виробничі зв'язки з метою створення інноваційних продуктів та надання послуг суб'єктам інноваційної діяльності.

3. Туристичні кластери: ці кластери формуються на основі туристичних ресурсів регіону і включають підприємства з різних сфер, пов'язаних з обслуговуванням туристів. Серед них можуть бути туристичні оператори, готелі, ресторани, виробники сувенірної продукції, транспортні компанії тощо.

4. Транспортно-логістичні кластери: ці кластери включають комплекс інфраструктури та компаній, що спеціалізуються на зберіганні, супроводженні та доставці вантажів та пасажирів. Кластер може також включати організації, що обслуговують портові споруди, компанії, які займаються морським, річковим, наземним та повітряним транспортом, логістичні комплекси та інші підприємства.

Головною складовою інтеграції України в Європейський Союз є сучасні інформаційні технології. З цього приводу важливо переглянути структурні пріоритети економічного розвитку та перейти на шлях інноваційного розвитку. Одним із ключових напрямків є підтримка наукових досліджень через науково-освітні центри та центри спільного користування унікальними приладами і

обладнанням, такими як лазерні і біотехнологічні.

Важливими шляхами підвищення конкурентоспроможності українських виробників на європейських ринках є:

1. Підвищення рейтингу України за Глобальним індексом конкурентоспроможності.

2. Адаптація українського законодавства, пов'язаного з економічною діяльністю, до вимог законодавства ЄС та міжнародних організацій, таких як МВФ, СОТ та інші.

3. Співпраця з СОТ допоможе розширити сфери діяльності вітчизняних виробників, зняти економічні бар'єри і отримати доступ до європейських ринків товарів і послуг.

4. Укладення державних угод для регулювання економічної діяльності допоможе вирішити на мікроекономічному рівні ті питання, які не можуть бути вирішені вітчизняними та зарубіжними підприємствами.

Одним з інших напрямків для підвищення конкурентоспроможності національних виробників на європейських ринках є впровадження принципів загального менеджменту якості (Total Quality Management – TQM), що ґрунтується на стандартах якості серії ISO 9000. Відмінність цієї системи управління якістю полягає у покращенні не лише якості продукції, а й всіх процесів та систем на підприємстві, розробці превентивних заходів замість коригувальних, навчанні управління якістю всього персоналу, координації та взаємодії всіх співробітників у сфері якості, постійному виявленні та вирішенні хронічних проблем. Основна увага зосереджується не на контролі відхилень продукції від стандартів, а на якості виконання процесів, що гарантує задоволення споживача.

Для забезпечення ефективного розвитку транснаціональних корпорацій в Україні і одночасної захисту національних інтересів держави необхідно приймати стриману політику щодо міжнародного розширення виробництва та відкриття кордонів. Взаємовідносини між Україною та ТНК повинні базуватись на кількох важливих аспектах:

1. Діяльність ТНК у приймаючій країні має розглядатися з урахуванням як

позитивних, так і негативних наслідків для держави.

2. При розробці регулятивних документів, пов'язаних з ТНК, необхідно виходити насамперед із національних інтересів країни і враховувати можливі наслідки для національної безпеки.

3. Участь ТНК у розробці спільної взаємовигідної економічної політики є ефективнішим засобом для встановлення відносин з ТНК, ніж протекціоністська політика.

4. Можливості ТНК щодо залучення іноземного капіталу дозволяють зменшити безробіття у приймаючій країні і позитивно впливають на переміщення великих виробничих ресурсів.

5. Необхідно збалансовано підходити до напрямків інвестиційної активності ТНК в приймаючій країні, заохочуючи приплив іноземних інвестицій у пріоритетні галузі для національної економіки і обмежуючи їх у стратегічно важливих галузях для економічної безпеки країни.

6. Усі відносини з іноземними інвесторами та ТНК повинні бути чітко прописані в міжнародних угодах та національному законодавстві приймаючої країни. ТНК спочатку ставлять свої власні інтереси, а потім адаптуються до вимог держави.

7. Слід намагатись уникати використання ТНК як засобу трансферту капіталу через використання трансфертних цін.

Іноземним ТНК цікаво здійснювати свою діяльність в Україні, але деякі фактори перешкоджають їм, такі як відсутність стійкої стратегії і національного плану дій, недосконале законодавство, нечітка правова система, економічна і політична нестабільність, високий рівень корупції в господарській сфері, недосконаліть судової системи, низький попит споживачів, складність спілкування з урядовими та приватизаційними органами, складна податкова система, значне податкове навантаження тощо. Для ефективної діяльності ТНК в Україні необхідно вирішувати ці невирішені проблеми в сучасній економіці країни [2].

При раціональному вирішенні пріоритетів держави та ТНК, перш за все шляхом зниження податкового тягаря та бюрократичних перешкод, необхідність

жорсткого регулювання (оскільки сучасні механізми ТНК працюють на користь місцевої економіки) та підтримки національного виробника зникають, оскільки доцільно спонукати українських виробників до переходу у категорію транснаціональних.

Важливою стає необхідність урядової програми підтримки та стимулювання українських ТНК. Найбільш сприятливі галузі для цього включають в себе військово-промисловий комплекс, машинобудування, авіаційну та ракетно-космічну промисловість, металургію, електроніку, легку та харчову промисловість, наукові дослідження, програмування та веб-дизайн [1].

Замість того, щоб український ринок став ексклюзивною сферою діяльності іноземних ТНК, альтернативою може бути урядова програма, яка стимулюватиме розвиток українських ТНК. Створення таких компаній є реальною перспективою, а їх формування може стати стратегічним пріоритетом державної політики. Це можливо за умови створення сприятливого зовнішнього середовища, яке поєднуватиме низьке оподаткування з вибірковим стимулюванням перспективних підприємств та галузей. Такий підхід дозволить значно підвищити конкурентоспроможність економіки. Забезпечення балансу між іноземними та українськими ТНК сприятиме конкурентній боротьбі на ринку і сприяє задоволенню потреб споживачів та підвищенню конкурентоспроможності національної економіки.

На практиці найчастіше застосовується комбінація конкурентних стратегій, яка враховує раціональне поєднання їх. Фахівці вважають, що жодне підприємство не може досягти переваги над конкурентами у всіх аспектах. Тому важливо визначити пріоритети і розробити конкурентні стратегії, які найбільше відповідають ринковій ситуації і сприяють розвитку сильних сторін підприємства – конкурентних переваг. Економічна нестабільність загрожує всім сферам діяльності українських виробників на світовому ринку. Останнім часом спостерігається значне зниження ділової активності підприємств через локдауни, війну та зменшення доходів населення.

Процес підвищення продуктивності на підприємстві є процесом безперервним

і передбачає прийняття рішень щодо значного комплексу питань, які повинні бути чітко сформульованими для ефективного впровадження програми. Напрямки підвищення продуктивності є численними та різноспрямованими (рис. 3.4).

Рисунок 3.4 – Напрямки підвищення продуктивності українських підприємств

Джерело: розроблено автором.

Різноманіття, комплексність та багатоаспектність проблем і цілей, що постають перед українськими підприємствами, а також відмінності оточення, в якому йому доводиться діяти, зумовили опрацювання універсальної моделі процесу розробки програми підвищення конкурентоспроможності.

Однак, суттєве підвищення продуктивності можливе лише за умови комплексної роботи за багатьма напрямками, при активному залученні всього персоналу українських підприємств від рядових працівників до вищого керівництва.

Тому важливе місце при реалізації програми займає контроль, що передбачає

не лише перевірку досягнення цілей та виявлення причин, які дестабілізують хід роботи, а й обґрунтування управлінських рішень щодо корекції виконання завдань задля запобігання шкоди.

У процесі вибору стратегії для підвищення конкурентоспроможності підприємства, важливо враховувати всі фактори, що впливають на цей процес. Перш за все, необхідно аналізувати зовнішнє середовище, включаючи прямий і непрямий вплив на підприємство, а також ринкову ситуацію. Крім того, необхідно забезпечити ефективне управління всіма складовими, що визначають стратегію конкурентоспроможності підприємства.

Підвищення конкурентоспроможності підприємства повинно включати в себе ряд заходів, таких як вдосконалення кадрової політики, активізація маркетингової діяльності та розширення ринків збуту. Також важливими є підвищення рівня економічної діяльності для зменшення ризику, проведення диверсифікації виробництва (як у сфері розширення асортименту продукції, так і фінансової диверсифікації) та інші заходи.

Таким чином, лише комплексний системний підхід до розв'язання цієї проблеми дозволить прискорити процес підвищення конкурентоспроможності підприємств, поліпшити інвестиційну привабливість регіонів і на основі цього, разом з іншими заходами, підвищити ефективність функціонування економіки України та її конкурентоздатність.

З метою забезпечення підвищення конкурентоспроможності української та стабілізації української економіки, можна виконати низку заходів, з урахуванням досвіду європейських підприємств. Основні комплексні заходи включають [26]:

1. Розробка стратегії розвитку промисловості, яка визначатиме основи інноваційної політики з конкретними напрямами розвитку інноваційної діяльності підприємств. Це сприятиме стимулюванню впровадження інновацій у виробничий процес, модернізації виробничої бази та поєднанню секторів науки та виробництва.

2. Впровадження ефективних механізмів фінансової підтримки інновацій та комерціалізації науково-дослідних результатів, а також створення державної системи трансферту технологій.

3. Забезпечення тісної координації всіх стадій інноваційного процесу, включаючи наукові дослідження, виробництво та введення товарів на ринок, з метою скорочення тривалості технологічного циклу.

4. Створення сприятливого середовища для різних організаційно-правових форм інноваційної діяльності та вертикально-інтегрованих структур, наприклад, кластерів, промислово-фінансових груп та стратегічних альянсів.

5. Впровадження енерго- та ресурсозберігаючих технологій на всіх етапах виробництва.

6. Стимулювання модернізації виробничих процесів шляхом часткової компенсації витрат за рахунок державних коштів та пільгового кредитування фінансовими установами.

7. Прискорення процесу адаптації системи стандартизації та сертифікації українських промислових товарів до норм ЄС, а також впровадження постійно діючої системи оцінки якості промислової продукції.

8. Підготовка фахівців, відповідно до потреб економіки країни, шляхом удосконалення системи підготовки та забезпечення взаємодії між підприємствами і навчальними, науково-дослідними установами.

9. Створення системи підтримки та розвитку творчих ініціатив, реалізація програм розвитку і нарощування інтелектуального капіталу працівників українських підприємств.

10. Впровадження сучасних методів та моделей управління процесами виробництва, зокрема логістики, з метою підтримки розвитку логістичних систем в країні.

11. Впровадження ефективних схем продажу промислової продукції та розробка маркетингових стратегій для просування товарів на ринку.

12. Покращення правового та інвестиційного середовища шляхом внесення законодавчих змін у сфері податкового та митного регулювання, а також державної підтримки інвестиційно-інноваційної діяльності.

З огляду на сучасні реалії та інтеграцію до Європейського Союзу, українські підприємства потребують проведення структурних змін, які враховуватимуть

особливості конкуренції та сприятимуть модернізації економіки України на основі інновацій. Це дозволить повноцінно використовувати інтелектуально-виробничий потенціал країни і підвищить конкурентоспроможність української продукції на європейському ринку.

Висновки до розділу 3

У 2023 році компанія Apple Inc. здобула успіх, ставши найдорожчою компанією у світі зі статками в розмірі 2,6 трлн дол. США. Основна конкурентна перевага компанії полягає в унікальній екосистемі програмного та апаратного забезпечення, на якій вона повинна зосереджуватися. Покращення науково-дослідних можливостей та виведення на ринок більш інноваційних продуктів також є важливими завданнями для Apple Inc. Компанія повинна усунути занепад у Китаї, оскільки цей ринок має великий потенціал для майбутнього успіху. Ринки доповненої та віртуальної реальності є важливими можливостями для компанії, і вони повинні бути активно використані. Хоча є загрози тиску на маржу через комерціалізацію смартфонів, Apple Inc. має можливості виділитися серед конкурентів та зберегти свою поточну маржу.

Україна розвиває концепцію створення кластерів, які включають в себе різні типи об'єднань підприємств. Зокрема, розрізняються такі типи кластерів:

1. Виробничі кластери, що об'єднують підприємства, що займаються виробництвом товарів і супутніх послуг. Це можуть бути підприємства в різних галузях, наприклад, автомобілебудування, авіаційна промисловість, суднобудування, будівельна галузь та інші.

2. Інноваційно-технологічні кластери, які об'єднують підприємства з метою створення інноваційних продуктів та послуг.

3. Туристичні кластери, які формуються навколо туристичних ресурсів регіону і включають підприємства, пов'язані з обслуговуванням туристів, наприклад,

туристичні оператори, готелі, ресторани та інші.

4. Транспортно-логістичні кластери, що об'єднують компанії, спеціалізовані у зберіганні, супроводженні та доставці вантажів та пасажирів. Це також можуть бути компанії, які займаються різними видами транспорту та логістичні комплекси.

У процесі вибору стратегії для підвищення конкурентоспроможності підприємства важливо враховувати зовнішнє середовище та ринкову ситуацію. Підвищення конкурентоспроможності передбачає вдосконалення кадрової політики, активізацію маркетингової діяльності та розширення ринків збуту. Важливими є також підвищення рівня економічної діяльності, диверсифікація виробництва та інші заходи.

Комплексний системний підхід до підвищення конкурентоспроможності дозволить прискорити процес, поліпшити інвестиційну привабливість регіонів та підвищити ефективність функціонування економіки. Для досягнення цих цілей можна виконати ряд заходів, таких як розробка стратегії розвитку промисловості, фінансова підтримка інновацій та комерціалізація науково-дослідних результатів, координація інноваційного процесу, створення сприятливого середовища для інноваційної діяльності, впровадження енерго- та ресурсозберігаючих технологій, модернізація виробничих процесів, покращення правового та інвестиційного середовища тощо.

З огляду на сучасні реалії та інтеграцію до Європейського Союзу, українські підприємства потребують проведення структурних змін, які враховуватимуть особливості конкуренції та сприятимуть модернізації економіки України на основі інновацій.

ВИСНОВКИ

Конкурентоспроможність підприємства – це синтетичний відносний просторово-часовий параметр, який відображає характеристики продукції та ефективність функціонування підприємства, що дають йому змогу посісти відповідні позиції на ринку певного рівня сконцентрованості. Підвищення конкурентоспроможності являє собою процес змін, і як будь-який процес, особливо той, який викликає певні протидії, він потребує управління і, зокрема, стратегічного підходу.

Конкурентоспроможність підприємства відображає його відмінності від конкурентів у задоволенні потреб споживачів та його пристосування до змінних умов ринкової конкуренції. Перед кожним підприємством стоїть завдання розробки ефективної стратегії управління конкурентоспроможністю. Конкуренція є важливою складовою ринкового середовища і регулює економіку. Для забезпечення стійкої конкурентної позиції, підприємство повинно мати конкурентну перевагу на внутрішньому ринку та ефективно використовувати наявні ресурси і можливості.

На конкурентоспроможність підприємства впливають різні фактори, які класифікуються за різними ознаками, такими як місце виникнення, тривалість дії, сфера походження, ступінь корисності, рівень взаємозв'язку, контролю з боку держави і підприємства, спеціалізація.

Управління конкурентоспроможністю підприємства базується на таких принципах: єдність теорії і практики управління, системність, наукова обґрунтованість управлінських рішень, ранжування об'єктів управління, багатоваріантність, порівняння варіантів управлінських рішень, збереження і формування конкурентних переваг, ринкова орієнтація, цільова спрямованість, комплексність, гнучкість та етапність.

Оцінка конкурентоспроможності підприємства передбачає інтеграцію різних факторів, що характеризують його діяльність. Сучасна економічна наука пропонує різні методи оцінки конкурентоспроможності, вибір яких залежить від потреб

підприємства.

Забезпечення конкурентоспроможності підприємства передбачає формування конкурентних переваг на основі різних факторів та заходів. Для досягнення цієї мети, підприємство може застосовувати такі стратегічні підходи, як мінімізація витрат, диференціація, оптимізація витрат та створення інноваційної цінності.

У глобальному бізнес-середовищі, науково-технологічна досконаліть та інновації виробництва відіграють важливу роль у конкурентній боротьбі транснаціональних корпорацій. Apple Inc. є прикладом успішної реалізації науково-технологічних факторів конкурентоспроможності.

Apple Inc. є багатонаціональною корпорацією, яка спеціалізується на виробництві та продажу споживчої електроніки, комп'ютерів і програмного забезпечення. Компанія відома своїми інноваціями, такими як iPhone, iPad, годинники Apple і комп'ютери Mac. Вона продовжує перевершувати конкурентів як у сфері інновацій, так і в доходах. Бізнес-модель Apple Inc. базується на продажу продуктів і послуг через підписку.

Ринкова вартість компанії Apple Inc. зростає, що свідчить про її успіх. Збільшення продажів телефонів Apple, зокрема моделей з підтримкою технології 5G, сприяло зростанню прибутку компанії. Apple також активно розширює свою мережу офіційних представництв по всьому світу, поліпшуючи обслуговування споживачів та борючись з контрабандою продукції. Проте, Apple Inc. також стикається з викликами та негативними ситуаціями, наприклад, звинуваченням у монополізації ринку музичних додатків у Європейському Союзі.

Бренд Apple відомий та авторитетний, з великою базою лояльних клієнтів. У сучасній глобальній технологічній економіці, значущість цінових факторів конкурентоспроможності знижується, а вага гнучкості постачання товарів та послуг зростає. Успішна діяльність Apple Inc. підкреслює важливість науково-технологічної досконалості, інновацій та ефективного управління у глобальному бізнес-середовищі.

Основні ринки компанії Apple Inc. включають Америку, Європу, Китай та Японію, де вона досягає великих обсягів продажів. Крім пристроїв, компанія також

надає різноманітні сервіси, які становлять значну частину її загального обсягу продажів щороку. Apple акцентує увагу на унікальній цінності своїх продуктів, уникаючи цінових воєн. Незважаючи на високу ціну, продукти Apple завжди легко реалізуються за вигідними цінами. Крім того, споживачі можуть скористатися програмою trade-in, щоб замінити свій поточний пристрій на нову модель.

Компанія Apple Inc. має широку дистрибуційну мережу, включаючи власні магазини та роздрібних посередників, таких як Amazon, Best Buy і Walmart. Apple має багато постачальників, оскільки не виробляє багато компонентів самостійно. Наприклад, Samsung постачає дисплеї та акумулятори, TPK виробляє сенсорні панелі, а Sony відповідає за камери. Визнаність бренду та його популярність є ключовими факторами, які сприяють конкурентоспроможності Apple Inc. на приймаючих країнах ринках.

У 2023 році Apple Inc. досягла неймовірного успіху, ставши найціннішою компанією у світі зі статками в розмірі 2,6 трлн дол. США. Головною конкурентною перевагою компанії є унікальна екосистема програмного та апаратного забезпечення, на якій вона активно працює. Apple Inc. також зосереджується на поліпшенні науково-дослідних можливостей та впровадженні більш інноваційних продуктів. Компанія має важливе завдання подолати занепад на китайському ринку, оскільки цей регіон має великий потенціал для майбутнього росту. Ринки доповненої та віртуальної реальності також є важливими можливостями для розвитку компанії, і Apple Inc. планує їх активно використовувати. Хоча існує загроза тиску на маржу через комерціалізацію смартфонів, Apple Inc. вірить у свою здатність виділятися серед конкурентів та зберігати поточний рівень прибутковості.

Підсумовуючи аналіз конкурентної політики компанії Apple Inc., можна зробити висновок, що вона є прибутковою, рентабельною та має зростаючий фінансовий потенціал. Однак у неї також є слабкі сторони, такі як швидкий розвиток конкурентів, спроби копіювати операційні системи та дизайн Apple, а також складні програмні системи, які ускладнюють співпрацю з іншими компаніями. Незважаючи на ці фактори, Apple Inc. вміло використовує свої конкурентні переваги, такі як сильний бренд, лояльність клієнтів, інноваційність та безпека, щоб залишатися

одним з провідних гравців на ринку технологій.

Україна також активно розвиває концепцію створення кластерів, які об'єднують різні типи підприємств. Серед них можна виділити виробничі кластери, що об'єднують підприємства, що займаються виробництвом товарів і послуг; інноваційно-технологічні кластери, які спрямовані на створення інноваційних продуктів та послуг; туристичні кластери, що формуються навколо туристичних ресурсів; та транспортно-логістичні кластери, які об'єднують компанії, що займаються зберіганням, супроводженням та доставкою вантажів та пасажирів. Важливо враховувати зовнішнє середовище та ринкову ситуацію під час вибору стратегії для підвищення конкурентоспроможності підприємства. Покращення кадрової політики, активізація маркетингової діяльності та розширення ринків збуту, підвищення рівня економічної діяльності, диверсифікація виробництва та інші заходи можуть сприяти підвищенню конкурентоспроможності. Комплексний системний підхід до цього питання може прискорити процес, покращити інвестиційну привабливість регіонів та ефективність функціонування економіки. Українські підприємства мають значний потенціал для виходу на міжнародний ринок, і за умови комплексних заходів з боку держави вони можуть стати конкурентоспроможними.

ПЕРЕЛІК ІНФОРМАЦІЙНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрушко В. В. Особливості діяльності ТНК в Україні. URL: http://professura.at.ua/forum/19-157-1 (дата звернення: 24.05.2023 р.).

2. Бак Г. О. Українські корпорації в умовах глобалізації світового господарства: інституційно-генетичні особливості. *Галицький економічний вісник*. 2012. №1 (34). С. 18–25.

3. Балабанова Л. В., Холод В. В. Стратегічне маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємств. Навч.посібник. К.: ВД «Професіонал», 2006. 448 с.

4. Бреус С. В., Підкуйко О. О., Невмержицька С. М., Кирилко Н. М. Інвестиційна політика держави у контексті публічного адміністрування. *Публічне адміністрування та національна безпека*. 2020. № 6 (14). С. 15–20.

5. Бугас В. В., Невмержицька С. М., Бугас Н. Р. Економічна сутність конкурентоспроможності та конкурентних переваг підприємства. *Modern Economics*. 2018. № 11 (2018). С. 34–37.

6. Вараксіна О. В., Іщейкін Т. Є., Онупко О. М. Управління конкурентоспроможністю підприємства: теоретичний аспект. *Держава та регіони. Серія : Економіка та підприємництво.* 2020. № 5. С. 24–28.

7. Гальчук А. А. Інновації як чинник конкурентоспроможності економіки. *Економіка та держава*. 2015. № 9. С. 136–138.

8. Гайдук Л. А. Інновації як фактор забезпечення конкурентоспроможності підприємств України. *Наукові праці НДФІ*. 2014. № 1. С. 22–28.

9. Головчук Ю. О. Аналіз впливу факторів на конкурентоспроможність підприємства як інструмент зниження рівня невизначеності й ризику. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. 2020. № 1. С. 63–69.

10. Гуткевич С. О., Князевич А. О. Індикатори стану господарського механізму управління інноваційним розвитком. *Зб. наук. пр. Луцького національного технічного університету «Економічні науки», серія «Економіка та менеджмент». –*

Вип. 7 (26). Ч. І. Ред. кол. : відпр. ред. З. В. Герасимчук. Луцьк, 2017. С. 294–299.

11. Гуща І. О. Механізм формування конкурентоспроможності регіону. *Економіка та держава*. 2015. № 4. С. 66–68.

12. Должанський І. З., Загорна Т. О. Конкурентоспроможність підприємства: [навч. посіб.] , К., 2016. 384 с.

13. Економіка підприємництва : підручник / за ред. Л. В. Фролової. Одеса : Бондаренко М.О., 2020. 708 с.

14. Євтушенко Н. О., Дрокіна Н. І., Савенко Н. В. Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства: теоретичний аспект. *Економічний простір.* 2020. № 156. С. 129–135.

15. Єжелий Ю. Сучасні тенденції цифрової трансформації міжнародного бізнесу. Матеріали Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції «Тенденції та перспективи розвитку науки і освіти в умовах глобалізації»: Зб. наук. праць. Переяслав, 2023. Вип. 90. С. 22–24. URL: http://dspace.puet.edu.ua/handle/123456789/12909 (дата звернення: 24.05.2023 р.).

16. Ілляшенко С. М. Управління інноваційним розвитком: проблеми, концепції, методи : навч. посібник для студ. вузів. Суми : ВТД «Університетська книга», 2003. 278 с.

17. Капелюшна А. А. Панченко М. О. Формування концепції управління конкурентоспроможністю підприємства. *Економіка. Фінанси. Право.* 2018. № 4(3). С. 13–15.

18. Клименко С. М., Дуброва О. С. Обґрунтування господарських рішень та оцінка ризиків : Навч. посібник. К.: КНЕУ, 2015. 252 с.

19. Князевич А. О., Крайчук О. В. Механізми управління інноваційним розвитком : моногр. Рівне : Видавець О. Зень, 2017. 136 с.

20. Ковтуненко К. В., Ковальчук О. В., Живодер Д. П. Організаційне забезпечення управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах виходу на зовнішні ринки. *Економіка. Фінанси. Право*. 2020. № 12(4). С. 9–12.

21. Колесов С. В. Інноваційні аспекти конкурентоспроможності промислових підприємств України. К.: Знання – Прес, 2016. 335 с.

22. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка рівня та напрями підвищення: [монографія / за заг. ред. О. Г. Ликового]. Одеса : Атлант, 2013. 470 с.

23. Кошелупов І. Ф. Управління конкурентоспроможністю підприємства: навч. посіб. Одеса: ОДЕУ, 2019. 152 с.

24. Кравченко О. М., Кула М. В., Левицький Д. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах здійснення зовнішньоекономічної діяльності. *Економіка. Фінанси. Право*. 2021. № 2(1). С. 13–16.

25. Краснорyцький О. О., Міненко С. І. Побудова комплексного механізму управління конкурентоспроможністю аграрного підприємства в умовах еволюції ринкових відносин. *Актуальні проблеми інноваційної економіки*. 2020. № 3. С. 18–24.

26. Кривенко М. Стратегія формування конкурентних переваг підприємства. *Вісник Київ. нац. ун-ту імені Тараса Шевченка : Економіка*. К., 2008. № 99-100. С. 44–48.

27. Лук'яненко Д. Г. Стратегії глобального управління. *Міжнародна економічна політика*. 2019. № 8-9. С. 5–43.

28. Микитюк П. П., Крисько Ж. Л. Інноваційний розвиток підприємства: навчальний посібник. Тернопіль: ПП «Принтер Інформ», 2015. 224 с.

29. Овсієнко А. А., Флегантова А. Л. Конкурентоспроможність підприємства в умовах економічної глобалізації. *Актуальні проблеми теорії та практики міжнародних економічних відносин в умовах глобальної трансформації : матеріали наукової конференції здобувачів вищої освіти і молодих учених спеціальності 292 Міжнародні економічні відносини* (м. Полтава, 14 квітня 2023 р.). Полтава : ПУЕТ, 2023. С. 25–29.

30. Осипенко С. М. Романчик Т. В., Тесніков О. М., Куруч І. О. Методичні рекомендації щодо вдосконалення управління конкурентоспроможністю підприємства у сфері послуг. *Бізнес Інформ*. 2021. № 9. С. 243–249.

31. Панасенко Д. А. Конкурентоспроможність підприємства: сутнісна та функціональна характеристики. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*, 2017. № 727. С. 270–276.

32. Панасенко Л. М., Коваль О. О. Сучасні інструменти управління

конкурентоспроможністю підприємства. *Формування ринкових відносин в Україні.* 2021. № 2. С. 58–64.

33. Писаренко С. В., Бенях В. В., Снігерьова К. А. Управління конкурентоспроможністю підприємства та фактори, що на неї впливають. *Економічний форум*. 2018. № 3. С. 134–140.

34. Портер М. Конкурентна перевага. Як досягати стабільно високих результатів / пер. з англ. І. Ємельянова, І. Гнатковська. Київ : Наш формат, 2019. 624 с.

35. Рейтинг виробників смартфонів в Україні за часткою ринку в 2022 році. URL: https://marketer.ua/ua/rating-of-smartphone-vendors-in-ukraine-by-market-share-in-2022 (дата звернення: 24.05.2023 р.).

36. Румельт Р. Гарна стратегія. Погана стратегія / пер. з англ. Т. Мухамедшина. Харків : Видво «Ранок» : Фабула, 2019. 324 с.

37. Савенко В. І. Нестеренко І. С., Клюєва В. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства в сучасних умовах господарювання. *Шляхи підвищення ефективності будівництва в умовах формування ринкових відносин*. 2019. Вип. 42. С. 66–76.

38. Савченко М. В., Шкуренко О. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства у контексті забезпечення економічної безпеки. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. 2019. № 3. С. 156–159.

39. Сахно І. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства: стратегічний аспект. *Інтелект XXI*. 2020. № 3. С. 98–102.

40. Тараненко І. В. Інноваційна конкурентоспроможність країн у сучасних умовах глобалізації: монографія. Дніпропетровськ: Дніпропетровський ун-т імені Альфреда Нобеля, 2013. 424 с.

41. Тарнавська Н. П. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теорія, методологія, практика. *Економічна думка*, Тернопіль, 2008. 570 с.

42. Терещенко І. О., Білецька Д. І. Конкурентні стратегії управління підприємством. *Агросвіт*. 2019. № 20. С. 82-87.

43. Тимофєєнко В. В., Невмержицька С. М. Удосконалення управління інноваційним розвитком підприємства. *Управління розвитком підприємств в умовах динамічної ринкової кон'юнктури: матеріали Міжнар. наук.- практ. конф.* (27 грудня 2019 р.; м. Київ). К.: ТОВ «ВІПО», 2019. С. 257–260.

44. Тульчинська С. О., Дергалюк М. О., Радкевич Д. О. Стратегія підвищення конкурентоспроможності українських товаровиробників на світовому ринку в умовах макроекономічної нестабільності. *Ефективна економіка*. 2021. №1. DOI: 10.32702/2307-2105-2021.1.3.

45. Ужва А. М., Довгаль О. В. Холістичний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства. *Український журнал прикладної економіки*. 2019. Т. 4, № 1. С. 102–108.

46. Фролова В. Ю. Системний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу.* 2013. № 2 (22). С.98–102.

47. Хавунка Т. Українська економіка під час війни. Що далі? URL: https://www.epravda.com.ua/columns/2022/04/15/685810 (дата звернення: 24.05.2023 р.).

48. Халімон Т. М. Концептуальні засади управління конкурентоспроможністю підприємств. *Інтелект XXI.* 2017. №3. С.57–63.

49. Храпкіна В. В. Управління конкурентоспроможністю підприємств. *Причорноморські економічні студії.* 2020. Вип.51. С. 246–248.

50. Цалко Т. Р., Невмержицька С. М. Система ключових показників ефективності як запорука ефективного управління бізнес-процесами в компанії. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2019. Вип. 6 (74). С. 160–167.

51. Шаповал О. А., Хоменко Д. Ю. Теоретико-методологічні основи управління конкурентоспроможністю підприємства. Держа*ва та регіони. Серія : Економіка та підприємництво*. 2019. № 5. С. 153–156.

52. Школа В. Ю., Касьяненко Т. В., Омельяненко В. А. Концептуальні основи управління конкурентоспроможністю підприємства на зовнішньому ринку. *Причорноморські економічні студії*. 2019. Вип. 44. С. 32–36.

53. Apple Global Strategy. URL: https://www.studysmarter.co.uk/explanations/business-studies/business-case-studies/apple-global-strategy (дата звернення: 24.05.2023 р.).

54. Apple Inc. Annual Report. URL: https://s2.q4cdn.com/470004039/files/doc_financials/2022/q4/_10-K-2022-(As-Filed).pdf (дата звернення: 24.05.2023 р.).

55. Apple Target Market Analysis – Apple Demographics, Marketing Strategy & Competitors. URL: https://www.start.io/blog/apple-target-market-analysis-apple-demographics-marketing-strategy-competitors (дата звернення: 24.05.2023 р.).

56. Apple відзвітувала про найбільший спад квартального доходу з 2016 року та 2 млрд активних пристроїв у світі. URL: https://itc.ua/ua/novini/najbilshe-padinnya-kvartalnogo-dohodu-apple (дата звернення: 24.05.2023 р.).

57. BankMyCell. URL: https://www.bankmycell.com (дата звернення: 24.05.2023 р.).

58. European Commission. Regional Policy. URL: http://ec.europa.eu/regional_policy/thefunds/cohesion/index_en.cfm (дата звернення: 24.05.2023 р.).

59. Forbes GLOBAL 2000 for 2022. URL: https://observablehq.com/@mihirdeo16/forbes-global-2000-for-2022 (дата звернення: 24.05.2023 р.).

60. International Data Corporation (IDC). URL: https://www.idc.com (дата звернення: 24.05.2023 р.).

61. Michael E. Porter Competitive Advantage of Nations. Free Press. 2015. 896 p.

62. Nassos G., Avlonas N. Practical Sustainability Strategies: How to Gain a Competitive Advantage. 2nd Edition. Wiley, 2020. 344 p.

63. Omarini A. Retail Banking: Business Transformation and Competitive Strategies for the Future. Palgrave Macmillan, 2015. 297 p.

64. SWOT Analysis of Apple 2023. URL: https://strategicmanagementinsight.com/swot-analyses/apple-swot-analysis (дата звернення: 24.05.2023 р.).

65. Toyota Motor. URL: https://global.toyota/en (дата звернення: 24.05.2023 р.).