

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ТЕХНОЛОГІЙ ТА ДИЗАЙНУ

Факультет управління та бізнес-дизайну
Кафедра управління та смарт-інновацій

Випускна бакалаврська робота

На тему:

«Управління інноваційним розвитком підприємства»

Виконав: студент групи: БЗМн-19
Спеціальності: 073 Менеджмент
Освітньої програми: Менеджмент
Абдурахім КАЮМОВ
Керівник: к.е.н., доцент
Світлана БОНДАРЕНКО

Київ-2023

КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ТЕХНОЛОГІЙ ТА ДИЗАЙНУ

Факультет управління та бізнес-дизайну

Кафедра управління та смарт-інновацій

Спеціальність 073 «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри УСІ

_____ проф. Касич А.О

01 червня 2023 року

З А В Д А Н Н Я

НА ДИПЛОМНУ БАКАЛАВРСЬКУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

Каюмову Абдурахіму

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи Управління інноваційним розвитком підприємства

2. Науковий керівник роботи Бондаренко Світлана Михайлівна, к.е.н., доцент

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом закладу вищої освіти від 08.11. 2022 року № 224-уч

3. Строк подання студентом роботи 01 червня 2023 р.

4. Вихідні дані до роботи Законодавчі та нормативні акти України, статистичні щорічники, підручники, посібники, монографії, фахові наукові видання, словники, дані фінансової та нефінансової звітності підприємства, комплекс економічних показників, організаційна структура управління.

Зміст бакалаврської роботи (перелік питань, які потрібно розробити)

Розділ 1. Теоретичні основи управління інноваційним розвитком підприємства. 1.1.

Інноваційний розвиток підприємства: понятійно-категоріальний апарат та теоретична основа. 1.2. Чинники та ресурсне забезпечення пріоритети інноваційного розвитку підприємства.

Розділ 2. Дослідження інноваційного розвитку підприємства. 2.1. Комплексна характеристика діяльності компанії Apple. 2.2.

Дослідження інноваційної системи компанії. Розділ 3. Стратегічне управління інноваційним розвитком підприємства. 3.1. Основні етапи стратегічного управління інноваційним розвитком підприємства. 3.2. Стратегія розвитку компанії Apple.

5. Консультанти розділів випускної бакалаврської роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада Консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Вступ	Бондаренко С.М., доцент		
Розділ 1	Бондаренко С.М., доцент		
Розділ 2	Бондаренко С.М., доцент		
Розділ 3	Бондаренко С.М., доцент		
Висновки	Бондаренко С.М., доцент		

6. Дата видачі завдання 08.11.2022 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів випускної роботи	Терміни виконання етапів	Примітка про виконання
1	Вступ	01.03 – 20.03.2023	виконано
2	Розділ 1. Теоретичні основи управління інноваційним розвитком підприємства	21.03- 15.04.2023	виконано
3	Розділ 2. Дослідження інноваційного розвитку підприємства	16.04-31.04.2023	виконано
4	Розділ 3. Стратегічне управління інноваційним розвитком підприємства	02.05 – 26.05.2023	виконано
5	Висновки	02.05 – 26.05.2023	виконано
6	Оформлення бакалаврської роботи (чистовий варіант)	27.05 – 30.05.2023	виконано
7	Здача бакалаврської роботи на кафедру для рецензування (за 10 днів до захисту)	до 01.06.2023	виконано
8	Перевірка кваліфікаційної роботи на наявність текстових співпадінь та помилок (за 10 днів до захисту)	до 01.06.2023	виконано
9	Подання випускної роботи на затвердження завідувачу кафедри (за 7 днів до захисту)	до 05.06.2023	виконано

Студент

(підпис)

Абдурахім КАЮМОВ

(ініціали та прізвище)

Науковий керівник
роботи

(підпис)

Світлана БОНДАРЕНКО

(ініціали та прізвище)

Гарант освітньої
програми

(підпис)

Тетяна ЦАЛКО

(ініціали та прізвище)

АНОТАЦІЯ

Каюмов А. Управління інноваційним розвитком підприємства. – Рукопис.

Кваліфікаційна робота бакалавра зі спеціальності 073 – «Менеджмент». Київський національний університет технологій та дизайну, Київ, 2023 рік.

Випускню бакалаврську роботу присвячено дослідженню процесів управління інноваційним розвитком підприємства. Вивчено понятійно-категоріальний апарат системи інноваційного менеджменту. Проведено комплексний аналіз діяльності підприємства, яке є інноваційним лідером. Досліджено інноваційну систему компанії. Обґрунтовано ефективні стратегії управління інноваційним розвитком. Узагальнено стратегії розвитку інноваційного лідера галузі.

Ключові слова: управління, інноваційний розвиток, ресурсне забезпечення, інноваційна система, стратегічне управління, стратегія.

ABSTRACT

Kayumov A. Management of innovative development of the enterprise. - Manuscript.

Bachelor's qualifying work on specialty 073 - "Management". Kyiv National University of Technology and Design, Kyiv, 2023.

The final bachelor's thesis is devoted to the study of the management processes of the innovative development of the enterprise. The conceptual and categorical apparatus of the innovation management system was studied. A comprehensive analysis of the activity of the enterprise, which is an innovative leader, was carried out. The innovative system of the company was studied. Effective management strategies for innovative development are substantiated. Strategies for the development of an innovative industry leader are summarized.

Key words: management, innovative development, resource provision, innovative system, strategic management, strategy.

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА	7
1.1. Інноваційний розвиток підприємства: понятійно-категоріальний апарат та теоретична основа	7
1.2. Чинники та ресурсне забезпечення пріоритети інноваційного розвитку підприємства	14
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА	24
2.1. Комплексна характеристика діяльності компанії Apple	24
2.2. Дослідження інноваційної системи компанії	35
РОЗДІЛ 3. СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА	46
3.1. Основні етапи стратегічного управління інноваційним розвитком підприємства	46
3.2. Стратегія розвитку компанії Apple	57
ВИСНОВКИ	67
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	69
ДОДАТКИ	70

ВСТУП

Актуальність дослідження. Питання, пов'язані з дослідженням сутності поняття «інноваційний розвиток підприємств», не втрачають актуальності в сучасних умовах. Формування та швидке поширення такого феномену як «нова економіка», що ґрунтується на інтелектуальному капіталі, інноваціях, трансформаційних процесах; ускладнення виробничих процесів; підвищення рівня наукомісткості для випущеної продукції, викликане новим витком науково-технічного прогресу; розвиток інфраструктури, особливо інформаційної, та скорочення тривалості життєвого циклу нових видів продукції; зміни запитів споживачів та виникнення нових ринків збуту; часті зміни умов господарювання, і звідси потреба в нових методах управління та організації виділяє поміж інших аспектів інноваційну складову складного та багатогранного процесу економічного розвитку та наголошує на необхідності розгляду проблем розвитку підприємства та впровадження інновацій в діалектичній єдності.

Орієнтація суб'єкта підприємницької діяльності на інноваційний розвиток дозволяє йому адаптуватися до змін умов зовнішнього середовища і тривалий час утримуватися на ринку за рахунок активізації процесів пошуку та реалізації на нових напрямках діяльності та посиленої мотивації розвитку. Таким чином інноваційний розвиток характеризується постійним оновленням не тільки асортименту продукції, впровадженням нових технологій, постійним удосконаленням системи виробництва і збуту відповідно до змін зовнішніх умов господарювання, а й постійною мотивацією розвитку.

Існуючий рівень конкуренції визначає, що головною умовою для економічного зростання підприємства в сучасних умовах господарювання є його інноваційний розвиток.

Таким чином, система управління інноваційним розвитком підприємства, яка б базувалась на цілісній, системній оцінці його результатів, закономірностях використання і розвитку інноваційного потенціалу та

орієнтована на підвищення рівня конкурентоспроможності , має важливе значення з теоретичної та практичної точки зору, а отже потребує дослідження.

Метою кваліфікаційної роботи бакалавра є дослідження теоретичних, практичних та організаційних питань формування та функціонування системи управління інноваційним розвитком підприємства, яка є основою конкурентоспроможності у сучасних умовах.

Виходячи з поставленої мети у роботі будуть вирішуватись ключові завдання:

- розкрити теоретичні основи управління інноваційним розвитком підприємства;
- систематизувати понятійно-категоріальний апарат та теоретичну основу системи управління інноваційним розвитком;
- визначити найбільш важливі чинники та ресурсне забезпечення пріоритетів інноваційного розвитку підприємства;
- дослідити особливості інноваційного розвитку підприємства, яке є інноваційним лідером;
- дати комплексну характеристику діяльності компанії Apple;
- дослідити інноваційну систему компанії;
- визначити основні етапи стратегічного управління інноваційним розвитком підприємства.

Предметом є процес формування системи управління інноваційним розвитком підприємства. **Об'єктом** дослідження було обрано компанію Apple.

Методи дослідження – в процесі виконання кваліфікаційної роботи використано такі методи: аналіз і синтез – для узагальнення інформації та джерел, метод історичного підходу – для відстеження хронології процесів, обробки даних – в процесі систематизації даних підприємства; графічний – для унаочнення аналітичної інформації, порівняльний – для відстеження динаміки та показників конкурентів.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Інноваційний розвиток підприємства: понятійно-категоріальний апарат та теоретична основа

На сучасному етапі розвитку економіки досягнення конкурентних переваг підприємствами як на вітчизняному, так і на зарубіжному ринках можливе лише за умови ефективного використання інтелектуальних ресурсів, впровадження сучасних наукомістких технологій, розробки якісно нової продукції, створення інновацій.

Тому для кожного підприємства постає питання розробки власної стратегії управління інноваційним розвитком, яка повинна базуватись на сформульованих концептуальних положеннях, що сприятимуть забезпеченню системності в процесі розробки самої інноваційної стратегії, створюватимуть умови для організації управління інноваціями та дозволять сформувати ефективний інструментарій її реалізації.

Теорія стратегічного управління базується на таких загальних методологічних підходах до управління як системному, процесному, організаційному, ресурсному та інших. Ефективність стратегічного управління залежить від базових напрямків, а саме - зростання, розширення, захист або розвиток. З урахуванням мети даного дослідження базовим напрямком буде виступати – *розвиток*. Оскільки, розвиток в організації має багатогранний характер, а саме економічний розвиток, інноваційний розвиток, розвиток окремих складових, які мають безпосередній вплив на перші два типи розвитку, то доцільно буде розглядати питання стратегічного управління інноваційним розвитком підприємства саме з позиції системному підходу.

Спочатку відмітимо, що більшість науковців в своїх дослідженнях приділяє увагу таким категоріям як: інноваційний розвиток підприємства,

стратегія інноваційного розвитку підприємства, економічний розвиток підприємства, стратегія економічного розвитку підприємства тощо.

Слово «інноваційний» є похідним від терміна «інновація» (нім. innovation), що у науковий лексикон вперше увів Й. Шумпетер, і який у буквальному перекладі означає втілення наукового відкриття, технічного винаходу в новій технології або новому виді виробу. У вільній енциклопедії [32] наводяться два значення поняття «інновація»:

1) вкладення коштів в економіку, що забезпечує зміну техніки та технології;

2) нова техніка, технологія, що є результатом досягнень науково-технічного прогресу.

Роботи присвячені питанням управління інноваційним розвитком підприємства в науковій літературі майже не зустрічаються. На нашу думку, вкрай важливо саме управляти інноваційним розвитком підприємства, для чого необхідно сформулювати концепцію стратегічного управління інноваційним розвитком підприємства.

Концепція стратегічного управління інноваційним розвитком підприємства полягає у наступному:

- розкриття сутності і змісту таких категорій як стратегічне управління, стратегія інноваційного розвитку підприємства, інновація підприємства, інноваційний розвиток підприємства;

- визначення об'єкту та предмету наукових досліджень у сфері стратегічного управління інноваційним розвитком підприємства;

- на підставі сутнісного змісту зазначених категорій визначення можливих напрямів інноваційного розвитку підприємства;

- встановлення взаємозв'язку напрямів інноваційного розвитку підприємства із складовими інтелектуального капіталу підприємства;

- визначення принципів стратегічного управління інноваційним розвитком підприємства;

- розробка системи стратегій інноваційного розвитку підприємства з урахуванням напрямків інноваційного розвитку та їх взаємозв'язку із складовими інтелектуального капіталу підприємства;

- обґрунтування системи оціночних показників та індикаторів інноваційного розвитку підприємства;

- розробка ефективного організаційно-економічного механізму управління інноваційним розвитком підприємства.

Важливою частиною управління інноваційним розвитком підприємства є аналізу поняття та розуміння його основних характеристик (табл. 1.1).

Таблиця 1.1.

Зміст поняття «Інноваційний розвиток підприємства»

Автор	Сутність поняття	Базисна характеристика
1	2	3
Іляшенко С.М.	Інноваційний розвиток підприємства – процес господарювання, що спирається на безупинному пошуку і використанні нових способів і сфер реалізації потенціалу підприємств у мінливих умовах зовнішнього середовища у рамках обраної місії та прийнятої мотивації діяльності і пов'язаний з модифікацією існуючих і формуванням нових ринків збуту	Створення умов для пошукової діяльності у сфері реалізації потенціалу підприємств.
Микитюк П. П., Крисько Ж. Л., Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Скочиляс С. М.	Інноваційний розвиток підприємства – спосіб економічного зростання, заснований на постійних і систематичних нововведеннях, спрямованих на суттєве поліпшення всіх аспектів діяльності господарської системи, на періодичному перегрупованні сил, обумовленому логікою НТП, цілями і завданнями розвитку системи, можливістю використання певних ресурсних факторів у створенні інноваційних товарів і формуванні конкурентних переваг.	Систематичні нововведення, спрямовані на суттєве поліпшення всіх аспектів діяльності.
Шиян Н.І.	Інноваційний розвиток підприємства – це процес спрямованої закономірної зміни стану підприємства, що залежить від інноваційного потенціалу цього підприємства та джерелом якого є інновації, що створюють якісно нові можливості для подальшої діяльності підприємства на ринку шляхом реалізації уміння знаходити нові рішення, ідеї та у результаті реалізації винаходів.	Зміна стану підприємства на основі зміни потенціалу.

Продовження табл. 1.1

1	2	3
Блинда Ю.О.	Інноваційний розвиток підприємства являє собою ефективну реакцію протидії підприємства на виникаючі загрози втрати частки ринку, постійний тиск із боку конкурентів, появу нових технологій, зменшення життєвого циклу товарів, законодавчі обмеження й зміну ситуації на ринку.	Форма внутрішньої реакції на зовнішні загрози.
Ємельянов О. Ю.	Інноваційний розвиток – стійкі зміни внутрішніх властивостей суб'єкта господарювання, що обумовлені впровадженням нововведень та зумовлюють такі зміни його функціональних властивостей, внаслідок яких відбувається зростання економічного потенціалу підприємства з подальшою реалізацією додатково набутих підприємством його економічних можливостей	Розвиток економічного потенціалу.

Аналіз наведених дефініцій показує, що:

по-перше, ряд науковців пов'язують інноваційний розвиток із розгортанням інноваційного процесу;

по-друге, деякі науковці наголошують на тісному взаємозв'язку між інноваційним розвитком та потенціалом підприємства (передусім інноваційним);

по-третє, є науковці, які дуже вузько визначають це поняття і фактично акцентують увагу лише на джерелі цього розвитку – інноваціях.

Інші ж, наполягаючи, що основою інноваційного розвитку підприємства є інновації або управління ними ототожнюють цей розвиток із сукупністю відносин, що виникають у ході цілеспрямованого підвищення економічної ефективності та конкурентоспроможності, чи наполягають на тому, що він спрямований на підвищення вартості бізнесу, тобто на створення привабливості з точки зору дохідності інвестиційного ризику; по-четверте, дехто з науковців фактично ставить знак рівності між розвитком та діяльністю; по-п'яте, існує позиція науковців, які наголошують, що інноваційний розвиток підприємства веде до якісних змін.

Отже «інноваційний розвиток підприємства» – революційний або еволюційний процес інноватизації підприємства за рахунок ефективного використання інтелектуальних ресурсів, як власних так і залучених, і характеризується прогресивною зміною його якісного стану.

Результатом інноваційного розвитку підприємства будуть постійні прогресивні зміни його якісного стану, а яким буде процес інноватизації: революційний або еволюційний – залежатиме від обраного інноваційного напрямку, дієздатної стратегії інноваційного розвитку та рівня співвідношення власних та залучених інтелектуальних ресурсів та людського інтелектуального капіталу підприємства. Розумне поєднання напрямів інноваційного розвитку із складовими інтелектуального капіталу підприємства забезпечить отримання доходу в процесі його економічного розвитку.

Об'єктом досліджень у сфері управління інноваційним розвитком підприємства можуть виступати процеси управління інноватизацією всього підприємства, окремого виробництва або окремих функціональних підсистем.

Предметом управління в даному напрямку будуть проблемні питання щодо формування концепцій, стратегій, джерел, механізмів, системи оціночних показників та інструментів управління інноваційним розвитком підприємства, які призначені забезпечити прогресивну зміну його якісного стану в умовах формування інформаційного суспільства та інноваційної економіки.

Стратегічне управління інноваційним розвитком підприємства – процес розробки та реалізації концепції, яка є основою для прийняття ключових управлінських рішень щодо бажаного рівня інноваційного розвитку, допустимих ризиків, методів інноватизації та приведення у відповідність наявних можливостей шляхом розробки й реалізації системи стратегій за напрямками інноваційного розвитку підприємства («стратегічного набору»).

Напрямок або комбінація напрямів інноваційного розвитку кожного конкретного підприємства буде визначатись в залежності від багатьох факторів, як внутрішніх так і зовнішніх, а також від виду його економічного розвитку.

Напрямок інноваційного розвитку підприємства – це визначений шлях або рух, що базується на впровадженні і реалізації інновацій, які спричиняють поліпшення кількісних та якісних характеристик діяльності підприємства, забезпечують зміцнення його ринкових позицій та створюють умови для прогресивного розвитку.

Визначення напрямку інноваційного розвитку залежить не лише від спонукальних мотивів підприємства, але й через зіставлення вигод, отриманих споживачем при використанні інноваційної продукції, її ціни, порівнянням ефекту від впровадження нововведень і вкладеного інноваційного капіталу. За умови перевищення інтегральної оцінки вигод при використанні інноваційної продукції над оцінкою ціни, і перевищення ефекту від впровадження нововведень над вкладеним інноваційним капіталом, напрямок інноваційного розвитку називається «всебічні переваги».

Класифікацію основних напрямів інноваційного розвитку підприємства наведено в табл. 1.2.

Прикладами напрямів інноваційного розвитку підприємства є: освоєння нових технологій; впровадження нових матеріалів; комплексна механізація і автоматизація тощо.

На практиці найбільш застосовуваними напрямами інноваційного розвитку є:

- впровадження енергозберігаючих технологій та нетрадиційних видів енергоресурсів;
- впровадження безвідходних та маловідходних технологій;
- впровадження комплексних інформаційних технологій;
- використання принципово нових матеріалів та ресурсів;
- розробка і впровадження наукоємних технологій;
- підготовка висококваліфікованих кадрів;
- проведення якісних змін капіталу та фінансової структури підприємства;

– впровадження нової організації праці та виробництва – створення систем науково-технологічного, інформаційного, кадрового, маркетингового забезпечення інноваційного розвитку;

– впровадження прогресивних систем управління.

Таблиця 1.2

Класифікація напрямків інноваційного розвитку підприємства

№	Ознака	Напрями інноваційного розвитку
1	Відповідно до стратегічної спрямованості:	<ul style="list-style-type: none"> - збалансованого інноваційного розвитку – поступові технічні зміни відповідно до стратегії діяльності підприємства і його потенційних можливостей; - захищаючого інноваційного розвитку – використання результатів спостереження за діями підприємств-лідерів на ринку, що дозволяє за короткий час відтворити досягнення цих фірм та вийти на ринок слідом за ними без претензій на займання провідних позицій); - абсорбуючого інноваційного розвитку – імітація інноваційних перетворень і спрямування основних зусиль на використання їх у виробничому процесі.
2	За масштабами інноваційного розвитку	<ul style="list-style-type: none"> – локальні – спрямовані на внутрішні зміни на підприємстві; – глобальні – покликані змінити не тільки внутрішню структуру підприємства, а й призводять до змін у зовнішньому середовищі.
3	За часом реалізації	<ul style="list-style-type: none"> – довгострокові – пов’язані із зміною стратегії діяльності підприємства та/або спрямовані на реалізацію перспективних цілей; – середньострокові – спрямовані на реалізацію складових стратегії діяльності підприємства; - короткострокові.
4	За сферою застосування	<ul style="list-style-type: none"> - продуктові – орієнтовані на розробку нового продукту для існуючого або нового ринку; - технологічні (процесні) – орієнтовані на розробку і використання нових технологій, підходів; - ринкові – орієнтовані на модифікацію і/або пошук нових ринків; - організаційно-управлінські – орієнтовані на впровадження нових методів організації виробництва, маркетингу, системи управління, впровадження нових форм активізації роботи персоналу – стимулювання творчої діяльності, використання нових знань, поліпшення умов безпеки праці, охорони здоров’я тощо); - ресурсні – орієнтовані на освоєння нових видів і джерел сировини, матеріалів тощо.
5	За функціональним призначенням:	<ul style="list-style-type: none"> - виробничі; - соціальні; - адміністративні; - маркетингові; - фінансово-економічні та ін.

Інновації створюються значною більшістю підприємств і організацій. Однак незначну їх кількість можна назвати інноваційними. Інноваційне підприємство у своїй стратегії заздалегідь орієнтується на необхідність постійної роботи над новими товарами і послугами, тобто одночасно з виробництвом продукції відбувається планомірна підготовка майбутніх новинок. Прикладами таких компаній є Procter & Gamble, Texas Instruments, IBM (США), Fiat (Італія), Marks & Spencer (Великобританія), Sony (Японія).

1.2. Чинники та ресурсне забезпечення пріоритети інноваційного розвитку підприємства

Інноваційна діяльність організації відображає сприйнятливість останньої до інновацій та її здатність використовувати наявні ресурси, оцінювати інтенсивність інноваційного процесу і його раціональність, а також володіє обґрунтованими організаційно-управлінськими методами здійснення інноваційної діяльності.

Розкриття та ідентифікація факторів, що впливають на інноваційно активні підприємства, дозволяють визначити, що перешкоджає впровадженню новизни, виявити область, в якій потрібні програми підтримки та розвитку даної діяльності на підприємствах.

Інноваційний розвиток на підприємстві є складним процесом, що потребує планування і управління засобами інноваційної стратегії у відповідності до конкретних можливостей підприємств на основі результатів оцінки всіх форм можливої інноваційної діяльності.

При цьому задача вибору ефективного напряму стратегічного інноваційного розвитку підприємства полягає у визначенні такого оптимального варіанту з ряду альтернатив, що в процесі впровадження інновацій відображав би майбутню поведінку підприємства по відношенню до зовнішнього середовища, а саме до інших суб'єктів господарської діяльності з врахуванням індивідуальних внутрішніх можливостей.

А отже, за основу вибору інноваційної стратегії необхідно взяти аналіз ключових факторів, що характеризують діяльність підприємства: стан галузі і позиції фірми у цій галузі, цілі підприємства, інтереси та відношення вищого керівництва, фінансові ресурси, кваліфікацію робітників, зобов'язання фірми, ступінь залежності від зовнішнього середовища, часовий фактор.

Як бачимо, список ключових факторів, що потребують аналізу, можна звести до поняття ресурсної складової як індивідуальної потенційної можливості підприємства та поняття цілей, які надають унікальності та оригінальності обраній стратегії. Виділення з множини факторів такої складової, як ціль, зумовлено тим, що стратегічні цілі підприємства, спрямовані на масштабне завоювання ринку, відрізняються від стратегічних завдань фірми, яка ледь зводить кінці з кінцями.

Зв'язок інноваційної стратегії саме з ресурсним забезпеченням підтверджує В. М. Аньшин, який визначає інноваційну стратегію як систему концептуальних установок, що впливають із довгострокових цілей та визначають характер розподілу ресурсів між траєкторіями інноваційного розвитку системи, а також їх перерозподілу при зміні внутрішніх і зовнішніх умов її функціонування. Л. Водачек і О. Водачкова зміст стратегічного управління інноваціями вкладають у своєчасну концентрацію зусиль на засвоєння і використання перспективних досліджень науково-технічного розвитку і своєчасне забезпечення ресурсами динаміки інновацій в інтересах досягнення цілей підприємства, створюючи умови для довгострокової ефективності його діяльності.

Тобто, розглядаючи розвиток підприємства як безперервний процес надбання і розширення його ресурсних можливостей, слід підкреслити той факт, що оскільки хід розвитку кожного підприємства строго індивідуальний, а отже, кожне підприємство володіє індивідуальним набором ресурсів, не можна не враховувати вплив, який здійснює існуючий ресурсний набір на вибір стратегії підприємства. Стверджуючи, що важливим чинником вибору підприємством того чи іншого виду інноваційної стратегії повинно виступати

ресурсне забезпечення в органічному поєднанні з цілями стратегії, дослідимо взаємодію саме цих двох факторів та їх вплив на формування підприємством стратегії інноваційного розвитку (рис. 1.1), зазначаючи, що інноваційні цілі організації впливають з загальних стратегічних цілей, а ресурсний набір підприємства формує необхідний інноваційний потенціал.

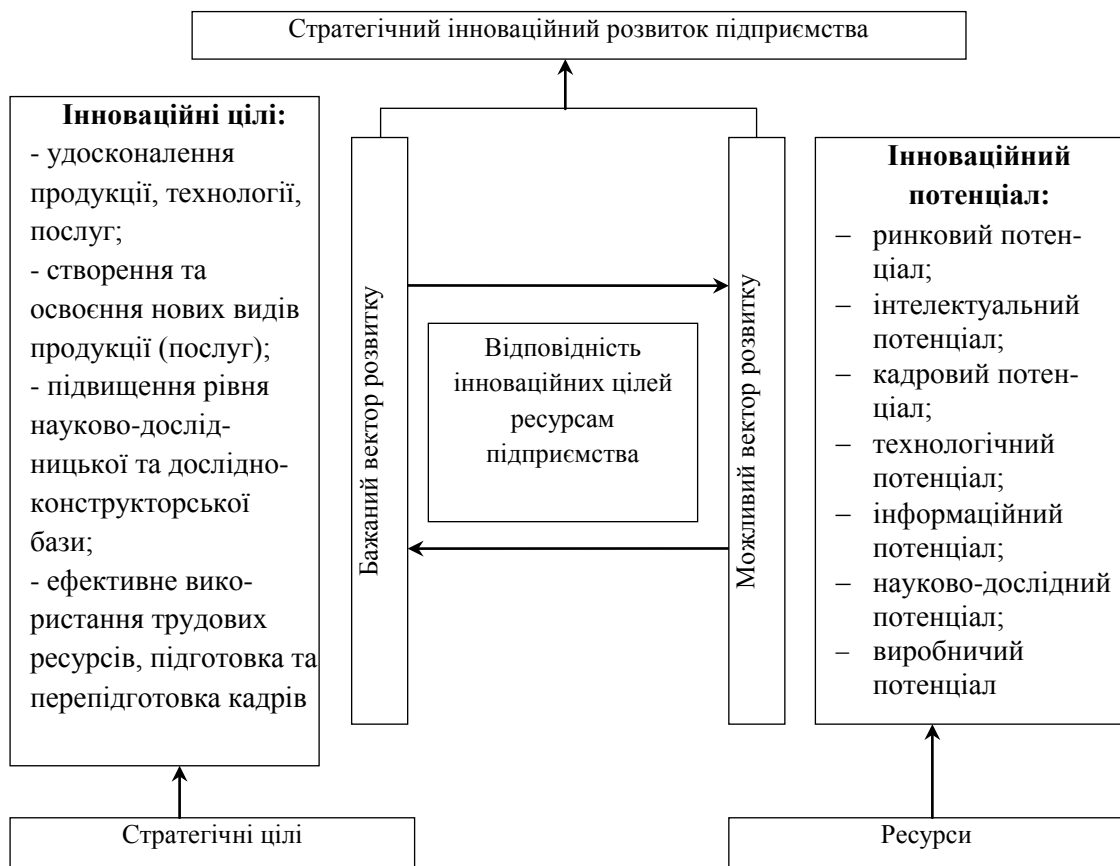


Рис. 1.1. Формування стратегічного інноваційного розвитку підприємства у взаємодії цілей підприємства та ресурсної складової

Розробка стратегії включає в себе процес аналізу та визначення стратегічних орієнтирів на ринку, які коригуються і знаходять своє відображення у формі різних стратегічних програм та проектів.

Інноваційна ціль як складова загальних стратегічних цілей являє собою бажаний результат діяльності організації (конкретних виконавців і відповідальних керівників) у вигляді певного (визначеного) нововведення, яке реалізується в обмежені строки з обмеженими ресурсами та спрямоване на якісний (радикальний) розвиток організації. А отже, визначення інноваційних

цілей, яке дозволяє направити стратегічний інноваційний розв'язок на виконання конкретних завдань, пов'язаних з діяльністю підприємства, повинне відбуватися з усвідомленням керівництвом внутрішніх можливостей, представлених наявним інноваційним потенціалом.

Відповідно і управління інноваційним розвитком, яке орієнтовано на досягнення визначених цілей, є ефективним лише в тому випадку, коли конкретні стратегічні цілі можуть бути підкріплені реалістичністю їх змісту, тобто є орієнтованими на дійсний стан організації та зовнішнього середовища в певний момент часу.

Отже, управління інноваційним розвитком підприємства не обмежується лише визначенням цілей інноваційної стратегії, а потребує оцінки можливостей фірми щодо їх реалізації. З цього випливає, що інноваційна ціль формує вектор розвитку, який повинен забезпечувати досягнення поставлених цілей, але кращі результати підприємство може отримати лише за умов відповідності його цілей наявному інноваційному потенціалу, через який відбувається розвиток організації. Тому вибір і реалізація інноваційної стратегії залежить від стану інноваційного потенціалу, формування якого може здійснюватися за рахунок компонентів і елементів внутрішнього середовища організації. Набір ресурсів (фінансові, матеріальні, інформаційні, соціальні тощо), якими володіє організація, формує її інноваційний потенціал та характеризує готовність до систематичного інноваційного розвитку, а отже, впливає на структуру та напрями інноваційної стратегії.

Саме ресурсний набір визначає етапи інноваційного розвитку підприємств, які він пропонує ранжувати, починаючи з найменш ризикованих, що потребують найменших затрат зусиль: управлінські інновації, ринкові інновації, модернізаційні інновації, технологічне оновлення та технологічні інновації.

Орієнтація суб'єкта підприємницької діяльності на інноваційний розвиток дозволяє йому адаптуватися до змін умов зовнішнього середовища і тривалий час утримуватися на ринку за рахунок активізації процесів пошуку та

реалізації на нових напрямках діяльності та посиленої мотивації розвитку. Таким чином інноваційний розвиток характеризується постійним оновленням не тільки асортименту продукції, впровадженням нових технологій, постійним удосконаленням системи виробництва і збуту відповідно до змін зовнішніх умов господарювання, а й постійною мотивацією розвитку.

Інноваційний розвиток проявляє себе цілеспрямованим та незворотнім внаслідок циклічного переходу на якісно новий рівень. При цьому як складова економічного розвитку, будучи багатофакторним процесом, що відображає еволюцію господарського механізму та зміну на цій основі економічних систем, інноваційний розвиток проходить свої етапи нерівномірно, з наявними періодами зростання та спаду, кількісних й якісних змін в економіці, позитивних, негативних тенденцій та повинен розглядатися у певному періоді часу.

Тобто до характеристики поняття «інноваційний розвиток» додається часовий фактор, який відбиває життєвий цикл нововведень як складових такого типу розвитку, наголошує на нерівномірності, дискретності змін, наявності часових проміжків, за які необхідно ці зміни здійснити.

Мінливість інноваційного розвитку дозволяє порушити питання про забезпечення його керованості через створення цілеспрямованих, пов'язаних між собою змін з виділенням основних характеристик та факторів такого типу розвитку, до яких відносять:

новаторські цілі, інноваційні результати виробничої діяльності (товари, послуги, ефективність, конкурентоспроможність тощо) в тактичному і стратегічному плані;

інноваційні засоби досягнення цілей (фактор-інновації у вигляді нової техніки та технології, нової організації та мотивації праці і виробництва);

можливості відтворення інноваційної спрямованості на збалансованій основі для того, щоб господарююча система володіла усіма організаційно-управлінськими, ресурсними та мотиваційними умовами для цього;

специфічні методи ринкового дослідження;

різке збільшенням обсягів інформації та безупинне її накопичення; збільшення глибини прогнозування та його багатоваріантний характер.

Головною рушійною силою інноваційного розвитку називають науково-технічний прогрес та нові потреби, «задоволення яких забезпечують нові види діяльності, передусім творчі». При цьому, оскільки інноваційний тип розвитку економіки якнайкраще відповідає закономірностям науково-відтворювальних процесів, відбувається оптимізація використання основних факторів виробництва в часі та просторі за рахунок, як правило, комплексної результативності при досягненні основних цілей.

На інноваційний розвиток впливає багаточисельні чинники, які або сприяють розвитку інновацій або перешкоджають. Так, чинники інноваційного розвитку можна розділити на дві основних групи: внутрішні (чинники, які підлягають контролю з боку окремого підприємства) та зовнішні чинники (фактори, які не підлягають впливу з боку суб`єкта господарювання).

Серед внутрішніх факторів основний вплив на інноваційний розвиток підприємств мають економічні фактори, що характеризують потенціал підприємств до інноваційного розвитку, які більш детально розглянуто в [9].

До внутрішніх чинників відноситься наявність сприятливих економічних, організаційних, психологічних, кадрових і технічних умов для інновацій. Тоді як зовнішні чинники, пов'язані з:

- розвиненістю ринкових відносин;
- станом фінансово-економічної системи країни;
- соціально-економічними і політичними факторами;
- наявністю або відсутністю сприятливого інноваційного клімату та підтримки з боку держави;
- характеристиками самої галузі;
- розвиненістю відповідної інфраструктури місця розташування підприємства.

Чинниками, що сприяють інноваційному розвитку підприємств України є підтримка державою інноваційного розвитку, наявність кваліфікованих кадрів, наукових співробітників, необхідних для здійснення інноваційного розвитку, готовність споживачів та їх довіра до впровадження новітніх та тих, що вже використовуються закордоном, технологій для здійснення покупок.

Інноваційний розвиток підприємства є одним з пріоритетних шляхів досягнення підприємством поставлених цілей в умовах конкурентного середовища, для успішного здійснення якого необхідно прогнозувати та оцінювати вплив тієї чи іншої групи чинників.

Отже, інноваційна безпека підприємства стає однією з ключових складових економічної безпеки в сучасних умовах, що може бути визначена як стан захищеності від загроз та ризиків в умовах інноваційної діяльності та інноваційного розвитку підприємства, та такий стан ресурсів підприємства, за якого забезпечується його інноваційний розвиток у всіх сферах діяльності [15].

До групи факторів, що характеризують внутрішні ресурси організації, можна віднести фінансову життєздатність організації, потенціал організації в умовах науково-технічного прогресу та виробничі потужності організації. А також фактори, які об'єднуються для формування внутрішніх економічних відносин, і способи взаємодії з зовнішніми факторами: організаційна структура та сфера діяльності організації.

Перша група чинників пов'язана з виробництвом. Це так звані фактори виробництва. До них належать наукові дослідження та розробки, масштаби виробництва, завантаження виробничих потужностей, життєвий цикл підприємства.

Друга група – фінансові чинники, такі як надання фінансових ресурсів, система контролю за витратами.

Третя група – ринкові фактори.

До них відносять: репутацію і імідж компанії, асортимент продукції та асортимент товарів, систему дистрибуції, рекламні кампанії, маркетингові дослідження, ціноутворення.

Четверта група – організаційні фактори включає: стратегію та місію, організаційну структуру, організаційно-правову форму, корпоративну культуру, соціально-психологічний клімат у колективі.

П'ята група – людський фактор, що включає в себе різні особливості, пов'язані з персоналом.

Іншим внутрішнім фактором є потенціал інноваційно активних підприємств, який простежується у відносинах з НДДКР. Одним з найбільш поширених показників, які використовуються для оцінки прихильності організації НДДКР, є рівень витрат, що виділяються на цю діяльність. Як правило, більшість інноваційних досліджень фокусується на ролі НДДКР як детермінанта інновацій.

Інновації тісно пов'язані з розвитком наукової бази і наукових знань. Сильна наукова база орієнтує інноваційну діяльність на найбільш продуктивний напрямок. Ця основа може забезпечити об'єднання потенційних технологій, що підвищує можливість знаходження технологічної ефективності в зв'язку з деякими конкретними цілями компанії (або завданнями галузі).

Розрізняють наступні загальні проблеми пов'язані з науковою сферою: низька мотивація дослідників; висока ціна наукових розробок; низький рівень завершення розробки. Виробничий потенціал визначає перспективу і горизонт промислового розвитку підприємства.

Більшість українських компаній з застарілою матеріально-технічною базою не мають можливості впроваджувати інноваційні процеси, оновлювати основні засоби, вдосконалювати процес, нарощувати виробничі потужності, і все це через відсутність достатніх коштів. Наслідком цих обставин є низька якість своєї продукції і зниження попиту на неї. Тому слід зазначити, що компанії, які не мають можливості оновити процес, неефективні, часто темпи зростання витрат перевищують темпи зростання доходів. Ринкова вартість таких підприємств може бути знижена за короткий проміжок часу на значну величину.

Таким чином, сучасні вітчизняні підприємства мають низьку сприйнятливість до всіх видів інновацій (продуктових, технологічних, організаційних та маркетингових). Новий технологічний прорив може значно вплинути на конкурентне середовище організації. Якщо організація розробила нову технологію, це можна вважати їх новою конкурентною перевагою.

Тому практикуючі фахівці повинні проводити ефективний аналіз макросередовища для виявлення і моніторингу темпів технологічних змін у межах її власної галузі. Такі аспекти, як продуктові та технологічні інновації, маркетингові методи, залучення людських ресурсів і розвиток НДДКР, є характерними ознаками сучасних технологічних змін у навколишньому середовищі.

На змінні чинники, що впливають на цей процес, впливають довгострокові стратегічні рішення, прийняті керівництвом. Ці фактори називають «інноваційною стратегією» фірми. У зв'язку з посиленням конкуренції інновації все більше залежать від різноманітних спеціалізованих інноваційних ресурсів і можливостей.

Навіть найбільші інноваційні фірми не можуть покладатися виключно на внутрішні інноваційні ресурси для інноваційного процесу, і тому їм необхідні зовнішні інноваційні ресурси у формі ідей, інформації, знань і/або технологій для розвитку інновацій. Для аналізу детермінант інноваційної поведінки фірм необхідно досліджувати теоретичну базу, яка здатна охопити всю складність, багатовимірність і взаємодію факторів, керуючих рішеннями про впровадження або не впровадженні інновацій, а також вибором інноваційної стратегії. Інноваційна діяльність повинна одночасно фокусуватися на багатьох аспектах, пов'язаних із новими продуктами, новими виробничими процесами і новими ринковими та організаційними практиками. Крім того, можливо, що одночасне впровадження більш декількох інновацій може бути більш ефективним для збереження або поліпшення конкурентної позиції фірми, ніж впровадження тільки одного виду інновацій.

Отже, в процесі аналізу та оцінки інноваційної діяльності важливо виявляти не тільки стимулюючі чинники, але і стримуючі фактори. Дослідження науковців дають можливість стверджувати, що основними внутрішніми чинниками, що стримують інноваційну активність підприємств, є: брак фінансових коштів, низький потенціал підприємства щодо розробки та впровадження новизни і брак кваліфікованих кадрів. Серед загальних проблем з науковою сферою виділяють: низьку мотивацію дослідників; високу ціну наукових досліджень; низький рівень завершеності розробок. Тому інноваційна діяльність в контексті наукових розробок являє собою безперервне вдосконалення існуючих характеристик економічних категорій з метою досягнення поставлених цілей на основі зовнішніх і внутрішніх факторів.

Таким чином, розрізняють наступні основні проблеми, що впливають з характеру інноваційної діяльності: високі економічні ризики та терміни окупності, а також вартість інновацій та витрати на інноваційні проекти та ін. В даний час стає очевидною необхідність розробки конкретних інструментів і методів державної підтримки та стимулювання впровадження інноваційних розробок підприємств. Очевидно, що в даний час креативність та інноваційні стратегії розвитку в усьому світі стали важливими і відіграють значну роль у міжнародній конкуренції. Впровадження креативних та інноваційних підходів дозволяють інноваційним підприємствам ставитися до інновацій як до рушійної сили розвитку, що поєднує внутрішні і зовнішні ресурси, а також створює цінність для споживача.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Комплексна характеристика діяльності компанії Apple

Apple – американська корпорація, розробник персональних та планшетних комп'ютерів, аудіоплеєрів, смартфонів, програмного забезпечення та цифрового контенту. Штаб-квартира розташована в Купертіно, штат Каліфорнія. Практично вся продукція Apple випускається контрактними виробниками на заводах Азії, найбільшим підрядником є тайванська компанія Foxconn.

Один із піонерів у галузі персональних комп'ютерів та сучасних багатозадачних операційних систем з графічним інтерфейсом. Більше половини продажів компанії посідає iPhone, на 2021 рік у світі використовувалося близько 900 млн таких смартфонів. Найбільшим ринком для компанії є США, також значна частка у виручці Китаю, Японії та низки країн Європи.

У серпні 2018 року Apple стала першою американською компанією, чия ринкова капіталізація перевищила 1 трлн доларів США, і найдорожчою публічною компанією за всю історію, обійшовши попереднього рекордсмена - компанію PetroChina (1,005 трлн доларів у листопаді 2007). У січні 2022 року Apple стала першою компанією у світі, ринкова капіталізація якої досягла 3 трильйонів доларів США.

У 2022 Apple зайняла третє місце в списку найбільших компаній США Fortune 500. У списку найбільших компаній світу Forbes Global 2000 Apple посіла 7 місце. Також у рейтингу найінноваційніших компаній США серед 300 компаній, компанія Apple займає 6 місце.

У бізнес-практиці Apple керуються такими принципами:

Чесність – демонструйте чесність і високі етичні стандарти в усіх ділових відносинах.

Повага – ставтеся до клієнтів, партнерів, постачальників, співробітників та інших з повагою та ввічливістю.

Конфіденційність – захищайте конфіденційну інформацію Apple та інформацію наших клієнтів, партнерів, постачальників і працівників.

Відповідність – переконайтеся, що бізнес-рішення відповідають чинним законам і нормам.

Apple очікує, що її постачальники, підрядники, консультанти та інші ділові партнери дотримуватимуться цих принципів, надаючи товари та послуги Apple або діючи від нашого імені. Apple також вимагає від своїх постачальників дотримання Кодексу поведінки постачальників Apple.

Apple є привабливим роботодавцем, чисельний склад персоналу якого постійно зростає (табл. 2.1, рис. 2.1).

Таблиця 2.1

Чисельність працівників Apple у динаміці

№	Показники	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
1	Чисельність працівників, тис. осіб	116	123	132	137	147	154	164
2	Темпи росту%	5,5	6,0	7,3	3,8	7,3	4,8	6,5



Рис. 2.1. Чисельність працівників Apple

Наведені дані свідчать про те, що Компанія Apple, незважаючи на кризові періоди, постійно збільшувала чисельність персоналу. Середньорічні темпи росту персоналу складали на рівні 5-6%. Це свідчить про те, що криза періоду пандемії не змусила компанію скорочувати чисельність персоналу.

Apple організована за функціональними напрямками, а не за бізнес-підрозділами, що є рідкістю для компаній такого розміру. Фахівці Apple є експертами, провідними експертами: експерти з апаратного забезпечення керують апаратним забезпеченням, експерти з програмного забезпечення керують програмним забезпеченням, а експерти з дизайну керують розробкою.

Це відрізняється від більшості інших великих компаній, де генеральні менеджери контролюють менеджерів. Apple є Apple, тому що ті, хто має найбільший досвід у певній сфері роботи, мають право приймати рішення щодо сфери своєї діяльності.

Керівники Apple поєднують свій досвід із двома іншими важливими характеристиками: зануреністю в деталі та готовністю до спільного обговорення під час колективного прийняття рішень.

З 2008 року понад 23,6 мільйонів людей у нашому ланцюзі постачання пройшли навчання з прав на робочому місці, яке охоплює міжнародні трудові стандарти, місцеве трудове законодавство, здоров'я та безпеку навколишнього середовища, а також захист трудових прав і прав людини, яких вимагає наш Кодекс і стандарти. У 2021 році Apple запустила нову цифрову платформу для проведення розширеного навчання безпосередньо для співробітників-постачальників на основі інформації, яку ми отримали від них через фокус-групи.

Apple також продовжила партнерство з міжнародною організацією розвитку Pact, щоб провести тренінги з підвищення обізнаності про права понад 77 000 шахтарів, молоді та місцевих чиновників у шахтарських громадах Демократичної Республіки Конго (ДРК).

Загальний обсяг чистих продажів у 2022 році зріс на 8%, або на 28,5 мільярдів доларів США, порівняно з 2021 роком, головним чином за рахунок

зростання чистих продажів iPhone, служб і Mac. Слабкість іноземних валют щодо долара США мала несприятливий вплив на чистий обсяг продажів усіх продуктів і послуг протягом 2022 року.

У квітні 2022 року Компанія оголосила про збільшення авторизації Програми з 315 мільярдів доларів США до 405 мільярдів доларів США та підвищила свої квартальні дивіденди з 0,22 доларів США до 0,23 доларів США на акцію, починаючи з травня 2022 року. Протягом 2022 року Компанія викупила 90,2 мільярдів доларів США своїх звичайних акцій і виплатила дивіденди і дивідендний еквівалент 14,8 мільярда доларів.

Пандемія COVID-19 мала та продовжує мати значний вплив у всьому світі, спонукаючи уряди та підприємства вживати безпрецедентних заходів, таких як обмеження на подорожі та ділові операції, тимчасове закриття підприємств, карантин і притулок у розміщувати замовлення. Пандемія COVID-19 часом суттєво обмежила світову економічну активність і спричинила значну нестабільність і збої на світових фінансових ринках. Пандемія COVID-19 і заходи, вжиті багатьма країнами у відповідь, вплинули та можуть суттєво вплинути в майбутньому на бізнес, результати діяльності та фінансовий стан Компанії.

Деякі аутсорсингові партнери Компанії, постачальники комплектуючих і логістичні послуги зазнали збоїв під час пандемії COVID-19, що призвело до дефіциту поставок. Подібні збої можуть виникнути в майбутньому

У таблиці 2.2. показано чистий обсяг продажів за категоріями за 2022, 2021 та 2020 роки (мільйони доларів).

За основними товарними групами компанія мала такі основні результати.

iPhone: Чистий обсяг продажів iPhone зріс у 2022 році порівняно з 2021 роком, головним чином завдяки більшим чистим продажам нових моделей iPhone Компанії, випущених з початку четвертого кварталу 2021 року.

Mac: Чистий обсяг продажів Mac зріс у 2022 році порівняно з 2021 роком, головним чином завдяки вищим чистим продажам ноутбуків.

Таблиця 2.2

Продажі за категоріями продукції Apple, млн дол США

№	Показники	2020	2021	2022	Абсолютне відхилення, +/-		Відносне відхилення, %	
					2021 до 2020	2022 до 2021	2021 до 2020	2022 до 2021
Чистий обсяг продажів за категоріями:								
1	iPhone	137781	191973	205489	54192,0	13516,0	139,33	107,04
2	Mac	28622	35190	40177	6568,0	4987,0	122,95	114,17
3	iPad	23724	31862	29292	8138,0	-2570,0	134,30	91,93
4	Переносні речі, дім та аксесуари	30620	38367	41241	7747,0	2874,0	125,30	107,49
5	Послуги	53768	68425	78129	14657,0	9704,0	127,26	114,18
6	Загальний обсяг чистих продажів	274515	365817	394328	91302,0	28511,0	133,26	107,79

iPad: Чистий обсяг продажів iPad знизився протягом 2022 року порівняно з 2021 роком, головним чином через зниження чистих продажів iPad Pro.

Пристрої для носіння, дім і аксесуари: Чистий обсяг продажів носіїв, товарів для дому та аксесуарів зріс у 2022 році порівняно з 2021 роком, головним чином завдяки вищим чистим продажам Apple Watch і AirPods.

Послуги: Чистий обсяг продажів послуг зріс у 2022 році порівняно з 2021 роком, головним чином завдяки вищим чистим продажам від реклами, хмарних сервісів і App Store.

Структура продаж за категоріями продукції наведена на рис. 2.2.

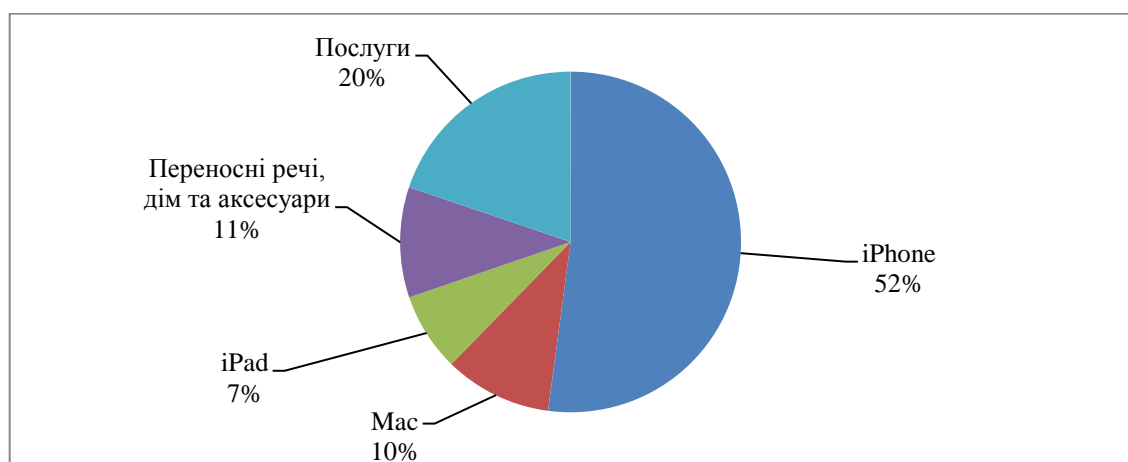


Рис. 2.2. Структура продаж продукції Apple

Основною товарною групою, яка забезпечує компанії стійкі позиції на ринку є iPhone, на який припадає понад 50% продаж.

Компанія керує своєю діяльністю переважно на географічній основі. Звітні сегменти Компанії складаються з Америки, Європи, Великого Китаю, Японії та решти Азіатсько-Тихоокеанського регіону. Америка включає як Північну, так і Південну Америку. До Європи входять країни Європи, а також Індія, Близький Схід і Африка. Великий Китай включає материковий Китай, Гонконг і Тайвань. Решта Азіатсько-Тихоокеанського регіону включає Австралію та азіатські країни, які не входять до інших звітних сегментів Компанії.

Незважаючи на те, що звітні сегменти надають схожі апаратні та програмні продукти та схожі послуги, кожний з них управляється окремо, щоб краще узгодити з розташуванням клієнтів і партнерів Компанії та унікальною ринковою динамікою кожного географічного регіону.

У таблиці нижче наведено чистий обсяг продажів за звітними сегментами за 2022, 2021 та 2020 роки (у мільйонах доларів):

Таблиця 2.3

Чистий обсяг продажів за географічними сегментами Apple, млн дол США

№	Показники	2020	2021	2022	Абсолютне відхилення, +/-		Відносне відхилення, %	
					2021 до 2020	2022 до 2021	2021 до 2020	2022 до 2021
1	США	124556	153306	169658	28750,00	16352,00	123,08	110,67
2	Європа	68640	89307	95118	20667,00	5811,00	130,11	106,51
3	Китай	40308	68366	74200	28058,00	5834,00	169,61	108,53
4	Японія	21418	28482	25977	7064,00	-2505,00	132,98	91,20
5	Інша Азія	19593	26356	29375	6763,00	3019,00	134,52	111,45
6	Загальні продажі	274515	365817	394328	91302,00	28511,00	133,26	107,79

Чистий обсяг продажів в США зріс у 2022 році порівняно з 2021 роком, головним чином завдяки вищим чистим продажам iPhone, служб і Mac.

Частка США складає 43%, хоча динаміка росту в останні роки була середньою. Динаміку та структуру продаж продукції за регіонами наведено на рис. 2.3 та 2.4.

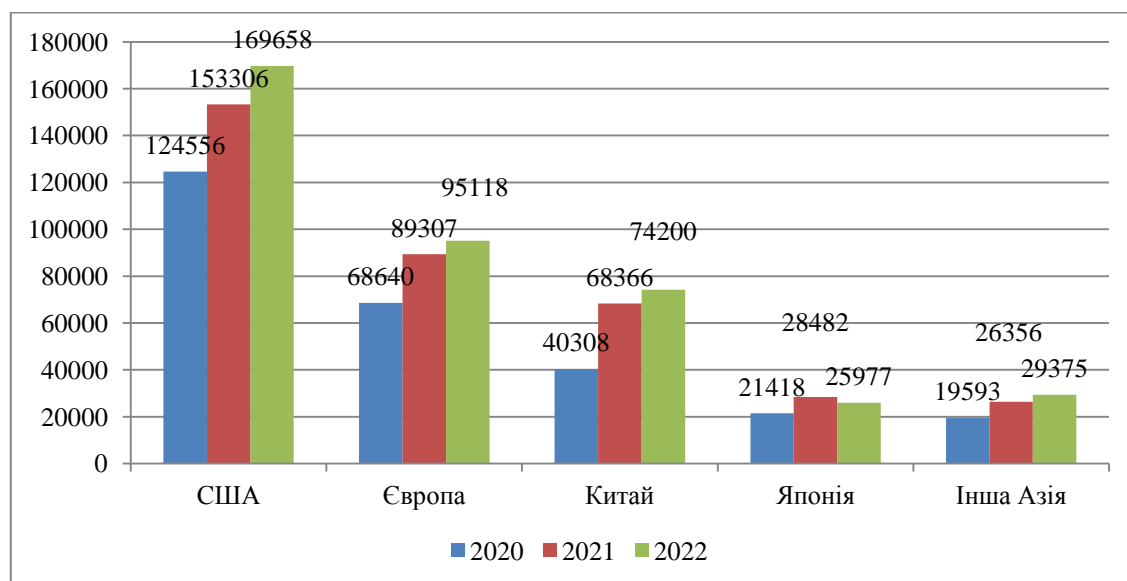


Рис. 2.3. Динаміка продаж продукції Apple в розрізі регіонів

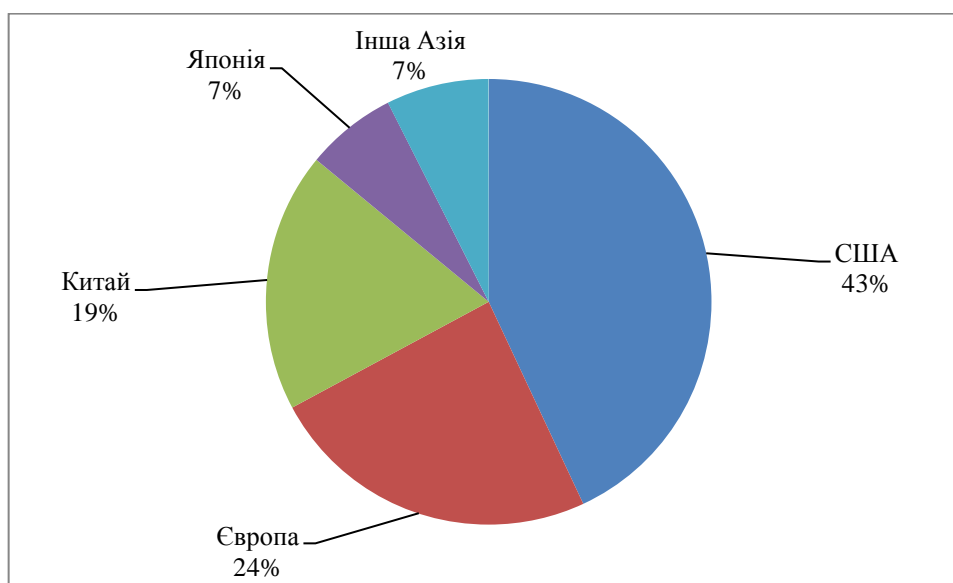


Рис. 2.4. Структура продаж продукції Apple у розрізі регіонів

Європа. Чистий обсяг продажів у Європі зріс у 2022 році порівняно з 2021 роком, перш за все, через збільшення чистих продажів iPhone і послуг. Слабкість іноземних валют щодо долара США мала чистий несприятливий річний вплив на чисті продажі в Європі протягом 2022 року.

Чистий обсяг продажів у Китаї зріс у 2022 році порівняно з 2021 роком, головним чином, завдяки вищим чистим продажам iPhone і послуг. Зміцнення юаня по відношенню до долара США сприятливо вплинуло на чистий обсяг продажів у Великому Китаї протягом 2022 року.

Чистий обсяг продажів у Японії знизився протягом 2022 року порівняно з 2021 роком через слабкість ієни по відношенню до долара США.

Чистий обсяг продажів в решті країн Азіатсько-Тихоокеанського регіону зріс у 2022 році порівняно з 2021 роком, головним чином завдяки вищим чистим продажам iPhone, Mac і послуг. Слабкість іноземних валют по відношенню до долара США мала несприятливий вплив на чисті продажі в решті Азіатсько-Тихоокеанського регіону протягом 2022 року.

Таблиця 2.4

Валовий дохід за категоріями Продукція-Послуги Apple, млн дол США

№	Показники	2020	2021	2022	Абсолютне відхилення, +/-		Відносне відхилення, %	
					2021 до 2020	2022 до 2021	2021 до 2020	2022 до 2021
	Валовий дохід:							
1	Продукти	69461	105126	114728	35665,00	9602,00	151,35	109,13
2	Послуги	35495	47710	56054	12215,00	8344,00	134,41	117,49
3	Загальний валовий прибуток	104956	152836	170782	47880,00	17946,00	145,62	111,74
	Відсоток валового прибутку:							
4	Продукти	31,5	35,3	36,3	3,80	1,00	112,06	102,83
5	Послуги	66,0	69,7	71,7	3,70	2,00	105,61	102,87
6	Загальний відсоток валової прибутку	38,2	41,8	43,3	3,60	1,50	109,42	103,59

Валова маржа – це чистий дохід компанії від продажів мінус вартість проданих товарів. Іншими словами, він вимірює фактичний дохід від продажів, який утримує компанія після понесення будь-яких прямих витрат, пов'язаних із виробництвом товарів, які вона продає, і послугами, які вона надає.

Валова маржа продуктів зросла протягом 2022 року порівняно з 2021 роком в основному через іншу структуру продуктів і більший обсяг продуктів, що частково компенсується слабкістю іноземних валют відносно долара США.

Відсоток валової рентабельності продуктів зріс протягом 2022 року порівняно з 2021 роком в основному через іншу структуру продуктів, частково компенсовану слабкістю іноземних валют відносно долара США.

Валова рентабельність сфери послуг зросла протягом 2022 року порівняно з 2021 роком в основному завдяки вищим чистим продажам послуг, частково компенсованим слабкістю іноземних валют щодо долара США.

Відсоток валової рентабельності послуг зріс у 2022 році порівняно з 2021 роком, головним чином завдяки покращенню кредитного плеча та різному набору послуг, що частково компенсується слабкістю іноземних валют щодо долара США.

Основні показники, які відображають процес формування прибутку підприємства наведено в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Доходи та витрати за категоріями Продукція-Послуги Apple, млн дол США

№	Показники	2020	2021	2022	Абсолютне відхилення, +/-		Відносне відхилення, %	
					2021 до 2020	2022 до 2021	2021 до 2020	2022 до 2021
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Чистий обсяг продажів:								
1	Продукти	220747	297392	316199	76645,0	18807,0	134,72	106,32
2	Послуги	53768	68425	78129	14657,0	9704,00	127,26	114,18
3	Загальний обсяг чистих продажів	274515	365817	394328	91302,0	28511,0	133,26	107,79
Собівартість реалізованої продукції:								
4	Продукти	151286	192266	201471	40980,0	9205,00	127,09	104,79
5	Послуги	18273	20715	22075	2442,00	1360,00	113,36	106,57
6	Загальна собівартість	169559	212981	223645	43422,0	10664,0	125,61	105,01
7	Валова маржа	104956	152836	170782	47880,0	17946,0	145,62	111,74
Операційні витрати:								
8	Дослідження та розробки	18752	21914	26251	3162,00	4337,00	116,86	119,79

Продовження табл. 2.5

1	2	3	4	5	6	7	8	9
9	Продаж, загальні та адміністративні	19916	21973	25094	2057,00	3121,00	110,33	114,20
10	Загальні операційні витрати	38668	43887	51345	5219,00	7458,00	113,50	116,99
11	Операційний дохід	66288	108949	119437	42661,0	10488,0	164,36	109,63
12	Інші доходи/(витрати), нетто	803	258	-334	-545,00	-592,00	32,13	-129,46
13	Дохід до сплати податку на прибуток	67091	109207	119103	42116,0	9896,00	162,77	109,06
14	Забезпечення податку на прибуток	9680	14527	19300	4847,00	4773,00	150,07	132,86
15	Чистий прибуток	57411	94680	99803	37269,0	5123,00	164,92	105,41

Ключовою тенденцією динаміки фінансових результатів компанії є узгодженість загальних трендів та перевищення темпів росту доходів над темпами росту собівартості. Відповідно прибуток також мав позитивну динаміку зростання (рис. 2.5 та рис 2.6).

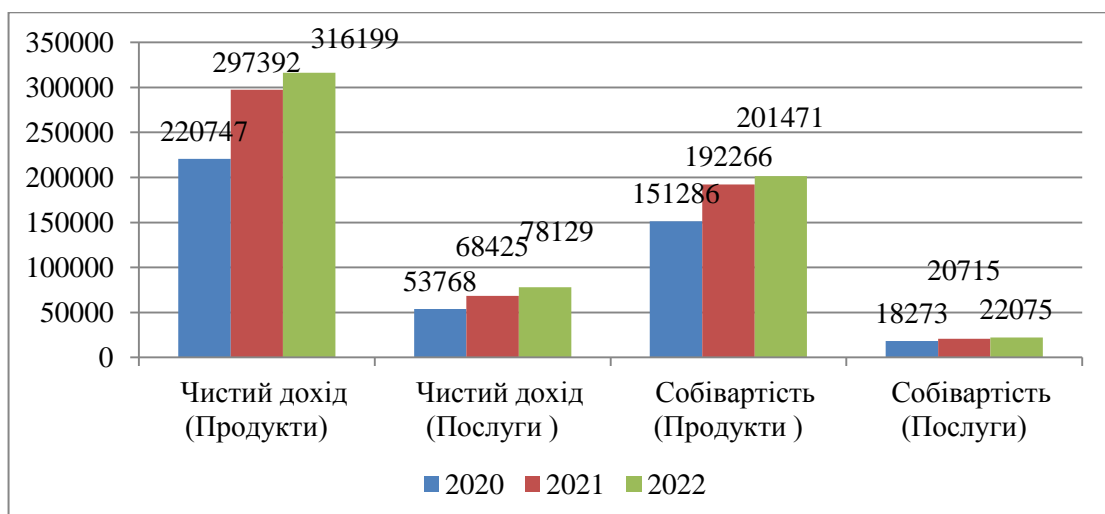


Рис. 2.5. Доходи та витрати за категоріями Продукція-Послуги Apple, млн дол США

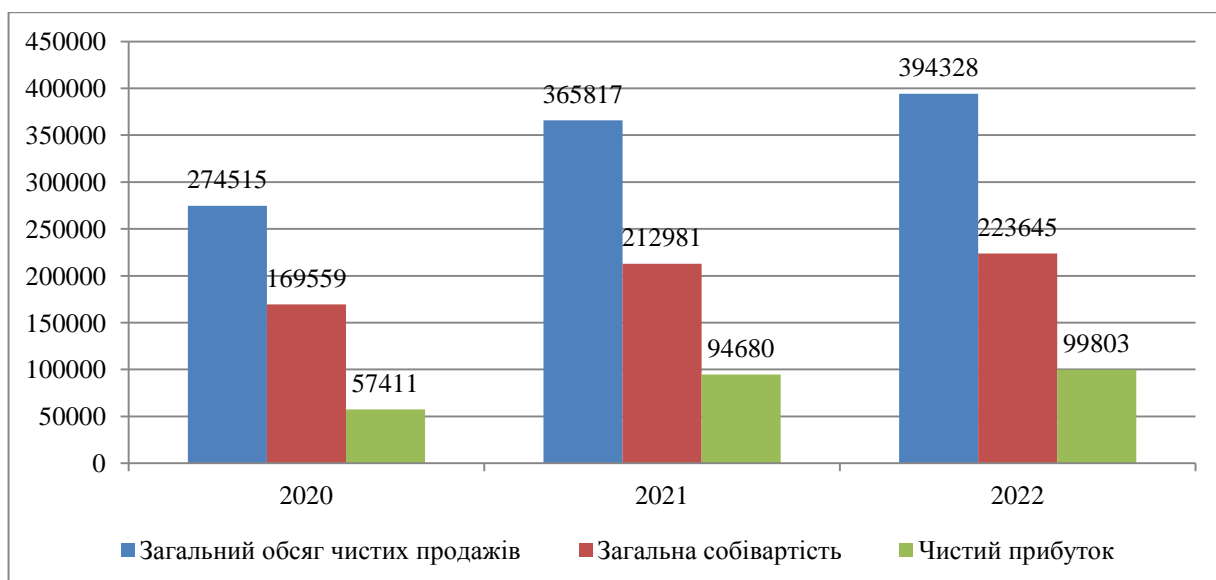


Рис. 2.6. Доходи, витрати та прибуток Apple, млн дол США

Валова маржа продуктів зросла протягом 2022 року порівняно з 2021 роком в основному через іншу структуру продуктів і більший обсяг продуктів, що частково компенсується слабкістю іноземних валют відносно долара США.

Відсоток валової рентабельності продуктів зріс протягом 2022 року порівняно з 2021 роком в основному через іншу структуру продуктів, частково компенсовану слабкістю іноземних валют відносно долара США.

Валова рентабельність сфери послуг зросла протягом 2022 року порівняно з 2021 роком в основному завдяки вищим чистим продажам послуг, частково компенсованим слабкістю іноземних валют щодо долара США.

Відсоток валової рентабельності послуг зріс у 2022 році порівняно з 2021 роком, головним чином завдяки покращенню кредитного плеча та різному набору послуг, що частково компенсується слабкістю іноземних валют щодо долара США.

2.2. Дослідження інноваційної системи компанії

Основна мета Apple – створювати продукти, які збагачують повсякденне життя людей. Це передбачає не лише розробку абсолютно нових категорій

продуктів, таких як iPhone та Apple Watch, а й постійне впровадження інновацій у цих категоріях. Можливо, жодна функція продукту краще не відображає прагнення Apple до постійних інновацій, ніж камера iPhone. Коли в 2007 році був представлений iPhone, Стів Джобс присвятив його камері лише шість секунд на щорічному ключовому заході для представлення нових продуктів. Відтоді технологія камери iPhone внесла свій внесок у фотоіндустрію потоком інновацій: зображення з широким динамічним діапазоном (2010), панорамні фотографії (2012), спалах True Tone (2013), оптична стабілізація зображення (2015), камера з двома об'єктивами (2016), портретний режим (2016), портретне освітлення (2017) і нічний режим (2019) – лише деякі з покращень.

Щоб створити такі інновації, Apple покладається на структуру, яка зосереджена на функціональному досвіді. Його фундаментальне переконання полягає в тому, що ті, хто має найбільший досвід і знання в певній галузі, повинні мати права приймати рішення щодо цієї сфери. Це базується на двох точках зору:

по-перше, Apple конкурує на ринках, де темпи технологічних змін і збоїв є високий, тому він повинен покладатися на судження та інтуїцію людей з глибокими знаннями технологій, відповідальних за порушення. Задовго до того, як вона зможе отримати зворотній зв'язок і надійні ринкові прогнози, компанія повинна робити ставки щодо того, які технології та дизайни, ймовірно, матимуть успіх у смартфонах, комп'ютерах тощо. Покладаючись на технічних експертів, а не на генеральних менеджерів, збільшується ймовірність того, що витрати окупляться.

по-друге, прагнення Apple пропонувати найкращі з можливих продуктів було б підірване, якби короткострокові цільові прибутки та витрати були основними критеріями для оцінки інвестицій та лідерів. Важливо відзначити, що бонуси керівників вищої ланки досліджень і розробок базуються на показниках ефективності всієї компанії, а не на витратах або доходах від конкретних продуктів.

Таким чином, рішення щодо продукту дещо ізольовані від короткочасного фінансового тиску. Фінансова команда не бере участі в нарадах груп інженерів щодо дорожньої карти продукту, а групи інженерів не беруть участі в ухваленні цінових рішень.

Apple не враховує цілі щодо витрат і прибутку, коли вирішує, які технології та функції компанія використовуватиме. Замість того, щоб використовувати загальну цільову вартість і ціну як фіксовані параметри, в межах яких можна зробити вибір щодо дизайну та розробки, очікується, що лідери науково-дослідних розробок зважають переваги для користувачів від цих виборів порівняно з міркуваннями вартості.

У функціональній організації індивідуальна та командна репутації діють як механізм контролю під час здійснення витрат. Прикладом цього є рішення представити камеру з подвійним об'єктивом і портретним режимом в iPhone 7 Plus у 2016 році. Було зроблено велику ставку на те, що вплив камери на користувачів буде достатньо великим, щоб виправдати її значну вартість.

Якщо користувачі не бажають платити премію для телефону з дорожчою та кращою камерою команда, швидше за все, матиме менше довіри, коли наступного разу запропонує дороге оновлення чи функцію. Камера виявилася визначальною особливістю iPhone 7 Plus, і її успіх ще більше підвищив репутацію підприємства та команди розробників.

Легше знайти правильний баланс між увагою до витрат і доданою цінністю до взаємодії з користувачем, коли керівники приймають рішення з глибоким досвідом у своїх сферах, а не генеральні менеджери, які відповідають переважно за досягнення чисельних цілей. У той час як фундаментальним принципом традиційної структури бізнес-одиниці є узгодження підзвітності та контролю, основним принципом функціональної організації є узгодження експертних знань і прав прийняття рішень.

Таким чином, очевидний зв'язок між організацією Apple і типом інновацій, які вона створює. Як знаменито стверджував Чендлер, «структура

слідуює за стратегією», хоча Apple не використовує структуру, яку, на його думку, приймуть великі транснаціональні компанії.

Тепер давайте повернемося до моделі лідерства, яка лежить в основі структури Apple.

Особливості реалізації лідерства в компанії Apple.

З тих пір, як Стів Джобс запровадив функціональну організацію, очікується, що менеджери Apple на всіх рівнях, починаючи від старшого віцепрезидента й нижче, будуть володіти трьома ключовими лідерськими характеристиками:

глибокими знаннями, які дозволяють їм суттєво брати участь у всій роботі, будучи єдиними в рамках своїх індивідуальних функцій;

занурення в деталі цих функцій;

і бажання спільно обговорювати інші функції під час колективного прийняття рішень.

Коли менеджери мають ці якості, рішення приймаються скоординовано людьми, які мають найбільшу кваліфікацію для їх прийняття.

1. Глибока експертиза. Apple не є компанією, де генеральні менеджери контролюють менеджерів; швидше, це компанія, де експерти ведуть експертів. Припущення полягає в тому, що легше навчити експерта добре керувати, ніж навчити менеджера бути експертом. В Apple апаратні експерти керують обладнанням, програмне забезпечення – програмним забезпеченням тощо. (Відхилення від цього принципу рідкісні.) Цей підхід каскадує на всі рівні організації через сфери постійно зростаючої спеціалізації. Керівники Apple вважають, що таланти світового класу хочуть працювати з іншими талантами світового рівня за спеціальністю. Це схоже на приєднання до спортивної команди, де ви навчаєтесь і граєте з найкращими.

Раніше Стів Джобс прийняв ідею, що менеджери в Apple повинні бути експертами у своїй сфері управління. В інтерв'ю 1984 року він сказав: «Ми пройшли через той етап в Apple, коли ми вийшли і подумали: о, ми станемо великою компанією, давайте наймемо професійне керівництво. Ми пішли й

найняли групу професійного менеджменту. Зовсім не вийшло....Вони вміли керувати, але вони нічого не знав як зробити. Якщо ви чудова людина, чому ви хочете працювати на когось, у кого не можете нічого навчитися? І знаєте, що цікаво? Ви знаєте, хто найкращі менеджери? Вони чудові індивідуальні учасники, які ніколи, ніколи не хочуть бути менеджерами, але вирішують, що вони мають бути... тому що ніхто інший не збирається... виконувати таку ж роботу». Одним з сучасних прикладів є Роджер Рознер, який очолює програмне забезпечення Apple, яке включає програми для продуктивної роботи, такі як Pages (обробка текстів), Numbers (електронні таблиці) і Keynote (презентації), а також GarageBand (музика), iMovie (редагування фільмів) і News (додаток, що надає новини зміст). Рознер, який вивчав електротехніку в Carnegie Mellon, приєднався до Apple у 2001 році як старший інженерний менеджер і піднявся до посади директора з додатків iWork, віце-президента з продуктивних програм, а з 2013 року – віце-президента з додатків.

Завдяки своїм глибоким знанням і знанням, отриманим завдяки попередньому досвіду роботи директором з розробки програмного забезпечення в кількох невеликих компаніях, що займаються програмним забезпеченням, Рознер є прикладом провідних експертів. У функціональній організації експерти ведуть експертів означає, що спеціалісти створюють глибоку лаву в певній області, де вони можуть навчатися один в одного.

Наприклад, понад 600 експертів Apple із апаратного забезпечення камер працюють у групі під керівництвом Грема Таунсенда, експерта з камер. Оскільки iPhone, iPad, ноутбуки та настільні комп'ютери оснащені камерами, ці експерти були б розпорошені по лінійках продуктів, якби Apple була організована в підрозділи. Це призвело б до розмивання їхнього колективного досвіду, зменшення їхніх можливостей вирішувати проблеми та генерувати й удосконалювати інновації.

2. *Занурення в деталі.* Одним із принципів Apple є «Керівники повинні знати деталі своєї організації трьома рівнями нижче», тому що це важливо для швидкого та ефективного міжфункціонального прийняття рішень на

найвищому рівні. Якщо керівники відвідують нараду для прийняття рішень, не маючи в своєму розпорядженні деталей, рішення має бути прийнято без деталей або відкладено. Менеджери розповідають військові історії про проведення презентацій для вищого керівництва, які детально вивчають клітинки електронної таблиці, рядки коду або результати тестування продукту.

Звичайно, керівники багатьох компаній наполягають на тому, що вони та їхні команди заглиблені в деталі. Але мало організацій зрівняються з Apple. Зверніть увагу на те, як її старші керівники приділяють надзвичайну увагу точним формам закруглених кутів продуктів.

Стандартним методом округлення кутів є використання дуги кола для з'єднання перпендикулярних сторін прямокутного об'єкта, що створює дещо різкий перехід від прямої до кривої. На відміну від цього, лідери Apple наполягають на безперервних кривих, що призводить до форми, відомої в спільноті дизайнерів як «сквіркл»: схил починається раніше, але менш різкий. (Дивіться виставку «Один із прикладів уваги Apple до деталей».)

Перевагою апаратних продуктів без різких змін кривизни є те, що вони створюють більш м'які відблиски (тобто незначні стрибки відбиття світла вздовж кута). Різниця незначна, і її виконання — це не просто питання складнішої математичної формули. Він вимагає, щоб керівники операцій Apple взяли на себе зобов'язання дотримуватися надзвичайно точних виробничих допусків для виробництва мільйонів iPhone та інших продуктів із завитками. Це глибоке занурення в деталі — це не просто проблема, яка передається людям нижчого рівня; це центральне місце на рівні керівництва.

Наявність лідерів, які є експертами у своїх сферах і можуть глибоко вникати в деталі, має глибокі наслідки для того, як керує Apple. Лідери можуть просувати, досліджувати та «нюхати» проблему. Вони знають, які деталі важливі і на чому зосередити свою увагу. Багато людей в Apple сприймають роботу для експертів, які надають кращі вказівки та наставництво, ніж генеральний менеджер, як звільнення, навіть захоплююче. Разом усі можуть прагнути робити найкращу роботу у своєму житті в обраній сфері.

3. Готовність до спільної дискусії. Apple має сотні команд спеціалістів у всій компанії, десятки з яких можуть знадобитися навіть для одного ключового компонента пропозиції нового продукту. Наприклад, камера з подвійним об'єктивом і портретним режимом вимагала співпраці не менше ніж 40 команд спеціалістів: розробка кремнію, програмне забезпечення камери, розробка надійності, апаратне забезпечення датчика руху, відеотехніка, основний рух і розробка датчика камери, щоб назвати лише мало.

Як же Apple розробляє та постачає продукти, які потребують такої координації? Відповідь – спільне обговорення. Оскільки жодна функція окремо не відповідає за продукт чи послугу, міжфункціональна співпраця має вирішальне значення. Коли дебати заходять у глухий кут, як це неминуче трапляється з деякими, керівники вищого рівня беруть участь як вирішувачі, включаючи часом генерального директора та старших віце-президентів. Зробити це швидко з достатньою увагою до деталей складно навіть для найкращих керівників, тому ще більш важливо, щоб компанія зайняла багато керівних посад із числа своїх віце-президентів, які мають досвід роботи в Apple.

Однак, враховуючи розмір і масштаби Apple, навіть виконавча команда може вирішити лише обмежену кількість патових ситуацій. Багато горизонтальних залежностей означають, що неефективні стосунки з колегами на рівні віце-президента та директора можуть підірвати не лише окремі проекти, але й всю компанію. Отже, щоб люди досягли та залишалися на керівній позиції в рамках певної функції, вони повинні бути дуже ефективними співробітниками. Це не означає, що люди не можуть висловлювати свою точку зору. Очікується, що лідери дотримуватимуться твердих, добре обґрунтованих поглядів і рішуче їх відстоюють, а також будуть готові змінити свою думку, коли їм нададуть докази того, що погляди інших кращі. Звичайно, це не завжди легко.

Здатності лідера бути пристрасним і відкритим сприяють дві речі: глибоке розуміння і відданість цінностям і спільній меті компанії, а також

відданість відокремленню того, наскільки правильним є той чи інший шлях, від того, наскільки важким є, щоб ускладнити його виконання. рішення не перешкоджає його обранню.

Розробка портретного режиму iPhone ілюструє фанатичну увагу до деталей на рівні керівництва, напружені спільні дебати між командами та силу спільної мети для формування та остаточного вирішення дебатів. У 2009 році Hugel виникла ідея розробити функцію iPhone, яка дозволяла б людям робити портретні фотографії з ефектом боке (японський термін, що означає приємне розмиття фону), який, як правило, експерти з фотографії вважають найякіснішим. У той час лише дорогі однолінзові дзеркальні фотоапарати могли робити такі фотографії, але Хьюбел подумав, що за допомогою дизайну з подвійним об'єктивом і передових технологій обчислювальної фотографії Apple може додати цю можливість в iPhone. Його ідея добре узгоджувалась із заявленою метою команди операторів: «Більше людей частіше роблять кращі зображення».

Масштабування лідерства. Спосіб організації Apple за останні два десятиліття призвів до надзвичайних інновацій і успіху. Проте це не обійшлося без проблем, особливо враховуючи різке зростання доходів і чисельності працівників з 2008 року.

У міру зростання компанії, виходу на нові ринки та впровадження нових технологій її функціональна структура та модель керівництва повинні були змінюватися. Важливим обов'язком генерального директора є прийняття рішення про те, як організувати сфери знань, щоб найкраще забезпечити співпрацю та швидке прийняття рішень. Коригування, внесені Тімом Куком за останні роки, включають поділ апаратних функцій на апаратні інженерні та апаратні технології; додавання штучного інтелекту та машинного навчання як функціональної області; і переміщення людського інтерфейсу з програмного забезпечення, щоб об'єднати його з промисловим дизайном, створюючи інтегровану функцію дизайну.

Ще однією проблемою, яку створює організаційне зростання, є тиск, який він чинить на кілька сотень віце-президентів і директорів, які стоять нижче виконавчої команди. Якби Apple обмежила розмір або обсяг організації старшого керівника, щоб обмежити кількість і обсяг деталей, якими очікується, що керівник повинен володіти, компанії потрібно було б значно збільшити кількість старших керівників, створивши такий тип співпраці, як працював так добре, що неможливо зберегти.

Усвідомлюючи цю проблему, Apple досить дисципліновано обмежує кількість керівних посад, щоб мінімізувати кількість керівників, які повинні брати участь у будь-якій міжфункціональній діяльності. У 2006 році, за рік до запуску iPhone, у компанії було близько 17 000 співробітників; до 2019 року це число зросло більш ніж у вісім разів до 137 000.

Тим часом кількість віце-президентів збільшилася приблизно вдвічі, з 50 до 96. Неминучим результатом є те, що керівники вищої ланки очолюють більші та різноманітніші команди експертів, що означає більше деталей для нагляду та нові сфери відповідальності, які виходять за межі їхньої основної компетенції.

У відповідь багато керівників Apple протягом останніх п'яти років або близько того розвивали підхід до лідерства, описаний вище: експерти ведуть експертів, занурення в деталі та спільне обговорення. Ми кодифікували ці адаптації в тому, що ми називаємо дискреційною моделлю лідерства, яку ми включили в нову освітню програму для віце-президентів і директорів Apple. Його мета полягає в тому, щоб отримати такий лідерський підхід для впровадження інновацій у всіх сферах діяльності компанії, а не лише в розробці продукту, у все більших масштабах.

Коли Apple була меншою, можливо, було розумно очікувати, що лідери будуть експертами та занурені в деталі практично всього, що відбувається в їхніх організаціях.

Історія бізнесу та організаційна теорія стверджують, що в міру того, як підприємницькі фірми стають великими та складними, вони повинні перейти

від функціональної структури до структури з кількома підрозділами, щоб узгодити підзвітність і контроль і запобігти перевантаженням, які виникають, коли незліченна кількість рішень тече вгору по організаційній діаграмі до самого верху. Надання керівникам бізнес-підрозділів повного контролю над ключовими функціями дозволяє їм робити те, що найкраще задовольняє потреби клієнтів своїх окремих підрозділів і максимізувати їхні результати, а керівникам, які їх наглядають, оцінювати їх ефективність. Як задокументував історик Гарвардської бізнес-школи Альфред Чендлер, на початку 20-го століття американські компанії, такі як DuPont і General Motors, перейшли від функціональної до багаторозділової структури.

До другої половини століття переважна більшість великих корпорацій наслідували цей приклад. Apple доводить, що цей традиційний підхід не є необхідним і що функціональна структура може принести користь компаніям, які стикаються з величезними технологічними змінами та потрясіннями в галузі.

Функціональну структуру компанії в 1998 та 2019 роках наведено на рис.2.7.

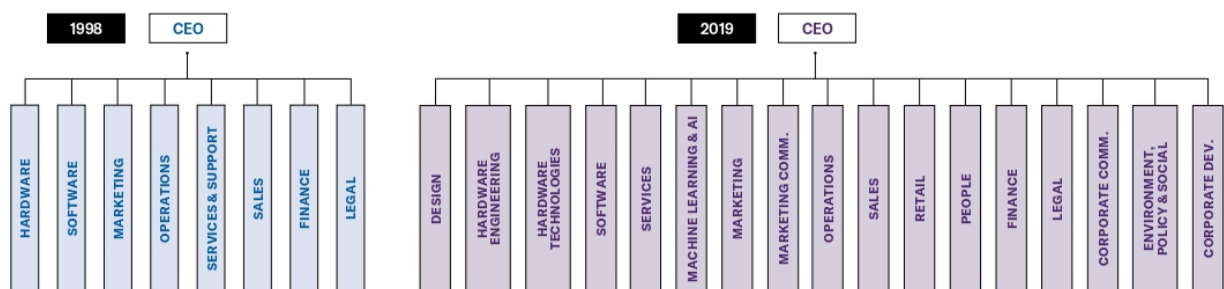


Рис. 2.7. Організаційна структура компанії Apple

Прихильність Apple до функціональної організації не означає, що її структура залишається статичною. Зі збільшенням значення штучного інтелекту та інших нових сфер ця структура змінилася. Тут ми обговорюємо інноваційні переваги та виклики лідерства в характерній організаційній моделі Apple, яка постійно розвивається, що може бути корисним для окремих осіб і

компаній, які хочуть краще зрозуміти, як досягти успіху в середовищі, що швидко змінюється.

Ще один важливий чинник інноваційної активності підприємства це рівень фінансової підтримки. Витрати компанії на НДДКР наведено в табл. 2.6 та на рис.2.7.

Таблиця 2.6

Доходи та витрати за категоріями Продукція-Послуги Apple, млн дол США

№	Показники	2020	2021	2022	Абсолютне відхилення, +/-		Відносне відхилення, %	
					2021 до 2020	2022 до 2021	2021 до 2020	2022 до 2021
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Дослідження та розробки	18752	21914	26251	3162,0	4337,0	116,86	119,79
2	Частка витрат на НДДКР у доходах, %	6,83	5,99	6,66	-0,84	0,67	87,70	111,19

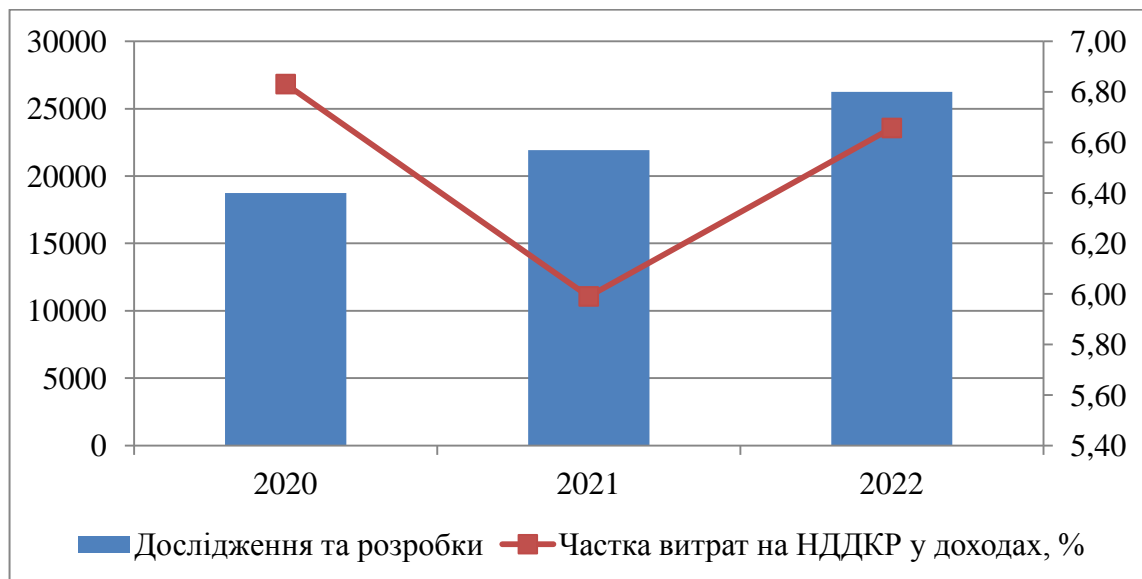


Рис. 2.7. Доходи та витрати за категоріями Продукція-Послуги Apple, млн дол США

Про інноваційну активність підприємства свідчить інформація щодо оновлення продукції, яка підприємством здійснюється постійно. Так, протягом року компанія оголошує про нові продукти, послуги та програмне забезпечення. Важливі оголошення протягом 2022 фінансового року включали:

Оновлені MacBook Pro 14" і MacBook Pro 16", які працюють на чіпі Apple M1 Pro або M1 Max;

Третє покоління AirPods\$

Оновлений iPhone SE з технологією 5G;

Абсолютно новий Mac Studio на базі чіпа Apple M1 Max або M1 Ultra;

Абсолютно новий Studio Display™;

Оновлений iPad Air з технологією 5G, що працює на чіпі Apple M1;

Оновлені MacBook Air і MacBook Pro 13", обидва оснащені чіпом Apple M2;

iOS 16, macOS Ventura, iPadOS 16 і watchOS 9, оновлення операційних систем Компанії;

Apple Pay Later, послуга «купи зараз, плати пізніше».

iPhone 14, iPhone 14 Plus, iPhone 14 Pro та iPhone 14 Pro Max;

AirPods Pro другого покоління;

Apple Watch Series 8, оновлений Apple Watch SE та абсолютно новий Apple Watch Ultra.

РОЗДІЛ 3

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Основні етапи стратегічного управління інноваційним розвитком підприємства

Інноваційну стратегію автор визначає як взаємозв'язаний комплекс дій задля забезпечення умов тривалого виживання і розвитку підприємства на ринку на основі створення і впровадження інновацій. Її головні завдання:

- ефективний розподіл і використання наявних ресурсів і можливостей, необхідних для розвитку на основі інновацій і інноваційної діяльності (потенціалу інноваційного розвитку);
- адаптація до змін умов зовнішнього середовища шляхом пошуку нових способів і сфер реалізації потенціалу підприємства, приведення у відповідність внутрішніх можливостей розвитку до зовнішніх, які генеруються ринком.

Розглянемо детальніше особливості формування (розробки) інноваційної стратегії розвитку підприємства. Її доцільно розглядати на трьох рівнях узагальнення (рис. 2.2):

1. Корпоративному, на якому розробляються загальні засади інноваційної стратегії як складової загальноекономічної стратегії розвитку (поряд з маркетинговою, кадровою, фінансовою, технологічною та іншими складовими), проводиться її взаємне узгодження з іншими функціональними стратегіями. Особливу увагу слід приділяти взаємному узгодженню інноваційної, маркетингової та фінансових стратегій, які, власне, і визначають успіх інноваційної діяльності.

2. Бізнес-рівні, що передбачає розробку в рамках інноваційної стратегії заходів щодо розробки й впровадження інновацій для кожної з стратегічних зон господарювання (для кожного з бізнес-проектів, які охоплюють окремий ринок, його сегмент чи нішу або окрему товарну групу). На цьому рівні приймають

стратегічні рішення щодо модифікації існуючої товарної номенклатури й товарного асортименту, які передбачають генерування ідей нових (модифікованих) товарів і їх відбір, розробку задуму (концепцій) товарів і перевірку.

3. Власне товарному рівні, на якому розробляють товарну інноваційну стратегію і маркетингові програми з просування кожної з товарних інновацій (у межах окремих бізнес-проектів) на ринку. Вони містять: аналіз поточної маркетингової ситуації на ринку і перспектив її розвитку, аналіз ринкових позицій і перспектив підприємства й його продукції (як традиційної, так і нової), детальний опис комплексу маркетингу для кожної асортиментної групи і товарної одиниці.

Розробка інноваційної стратегії розвитку передбачає застосування інструментарію стратегічного маркетингу: SWOT-аналізу – на корпоративному рівні; Гар-аналізу, стратегічної моделі Портера, матриці Бостонської консультативної групи, матриці "Мак Кінсі – Дженерал Електрик" та ін. – на бізнес-рівні; сегментації ринку – на товарному рівні.

Застосування цих інструментів базується на результатах серйозних ринкових кон'юнктурних досліджень, у ході яких визначають: маркетингові характеристики ринку; позиції підприємства у НДДКР, виробництві, управлінні; ринкові і конкурентні позиції підприємства і його продукції; характеристики зовнішнього мікро- і макросередовища.

Як додатковий елемент вмотивованості керівників, що працюють на бізнес-рівні, слід застосовувати систему виділення центрів фінансової відповідальності (ЦФВ). Виділення центрів може застосовуватися як на рівні керівника портфелю бізнес-проектів, так і на рівні окремих бізнес-проектів.

Структурно-логічна схема стратегічного управління інноваційним процесом (інноваційною діяльністю) на підприємств наведена на рис. 3.1.



Рис. 3.1. Структурно-логічна схема стратегічного управління інноваційним процесом (інноваційною діяльністю) на підприємстві.

Наступний важливий етап дослідження є визначення ключових етапів стратегічного управління інноваційним розвитком підприємства

Методологічним підґрунтями такого визначення етапів виступає робота П. Друкера по класифікації джерел інноваційних ідей та дослідження американських вчених щодо витрат на інноваційну діяльність. У сучасній класифікації інновацій за змістом діяльності підприємства прийнято виділяти – технологічні, виробничі, економічні, торгівельні, управлінські та соціальні інновації. Спроектуювавши отримані результати на площину стратегічної діяльності, можна визначити процес вибору інноваційної стратегії у вигляді сполучення наступних елементів: соціально-психологічний – організаційно-

управлінський – маркетинговий – економічний – виробничий – науково-технічний. Такий підхід до етапів інноваційної стратегії характеризує інноваційну діяльність як діяльність з освоєння (впровадження) широкого спектра нововведень, які стосуються: виробництва нових продуктів і послуг; застосування нових технологій і/або освоєння нової техніки; використання нових джерел ресурсів; введення нових форм і методів організації виробництва, праці й управління; освоєння або розвиток нових ринків.

Тобто стає можливим поетапне формування етапів інноваційної стратегії, яке дозволяє одночасно (паралельно) впроваджувати однотипні нововведення та послідовно формувати впровадження взаємозалежних інновацій, з одного боку розподіляючи інноваційні цілі між етапами інноваційної стратегії, з іншого ефективно досягти поставленої мети систематичного інноваційного розвитку єднанням підсистем підприємства (рис. 3.2).

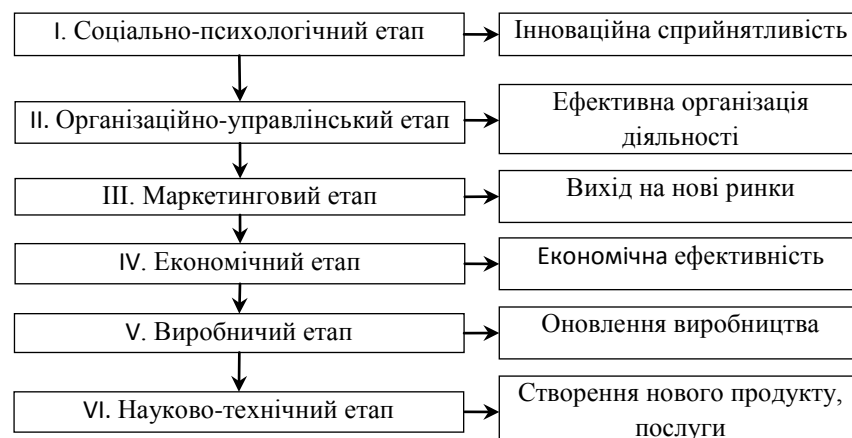


Рис. 3.2. Система інноваційних цілей у взаємодії з етапами інноваційної стратегії

Нижче представлено кожен із зазначених етапів інноваційної стратегії (табл. 2.1).

Соціально-психологічний етап – базовий елемент формування будь-якого типу стратегії інноваційного розвитку, який передбачає наявність в організації професійних кадрів, необхідних знань та інформації, досвіду, мотивації та стратегічного інноваційного мислення.

Таблиця 2.1

Етапи інноваційної стратегії підприємства

Вид інноваційної діяльності	Напрями діяльності
Соціально-психологічний	<ul style="list-style-type: none"> –впровадження нових форм активізації персоналу (стимулювання творчого пошуку, використання нових знань, поліпшення умов безпеки праці, охорони здоров'я тощо); –навчання та перекваліфікація персоналу; –покращення рівня професійної підготовки та компетентності працівників; –формування сприйнятливості до інновацій, стратегічного інноваційного мислення;
Організаційно-управлінський	<ul style="list-style-type: none"> –вдосконалення організаційної структури і системи управління; –впровадження нових методів організації виробництва; –покращення обслуговування, сервісу; –вдосконалення форм контролю; –зміна методів взаємодії з допоміжними та обслуговуючими підрозділами;
Маркетинговий	<ul style="list-style-type: none"> –нові напрями розширення меж ринку (охоплення нових сегментів ринку, нові способи використання товару, вихід на нові регіони); –диверсифікація виробництва і збуту (пропозиція на нових ринках нових товарів, які розвивають традиційні напрями діяльності підприємства; пропозиція на нових ринках нових товарів, не пов'язаних із попередніми видами діяльності, орієнтація на нові ніші ринку); –нові методи цінової політики; –нові форми взаємодії з постачальниками та замовниками; –нові способи просування товару та підвищення ефективності торговельного процесу;
Економічний	<ul style="list-style-type: none"> –нові фінансові інструменти та методи розподілу коштів; –удосконалення або модифікація фінансової системи; –зміна методів і способів планування; –зниження виробничих витрат; –раціоналізація системи обліку; –інвестиційна політика;
Виробничий	<ul style="list-style-type: none"> –освоєння нових видів і джерел сировини, матеріалів і/або нових підходів до використання традиційних; –розширення виробничих потужностей; –підвищення продуктивності праці; –зміна структури виробництва;
Науково-технічний	<ul style="list-style-type: none"> –впровадження нової або модифікованої технології; –впровадження нових або модифікованих моделей продукції; –реалізація заходів з охорони довкілля; –проведення наукових розробок та досліджень

Під стратегічним інноваційним мисленням будемо розуміти новий творчий вид стратегічного мислення (іраціональне мислення), що повністю відрізняє підприємство від конкурентів в інноваційному розумінні та дозволяє використати радикально нові підходи щодо клієнтів; і характеризується

усвідомленням того, що зміни відбуваються набагато швидше, а майбутнє буде відрізнятися від того, яким ми його уявляємо зараз.

Сутність соціально-психологічного етапу включено до поняття інноваційного менеджменту і виражається через процес управління створенням нових знань, творчим потенціалом творців нових знань, впровадженням нововведень, соціальними та психологічними аспектами реалізації інновацій.

Соціально-психологічні інновації можна також окреслити як психологічну готовність підприємства до нововведень та як систему методів по формуванню зацікавленості колективу в інноваційних перетвореннях без якої всі інші етапи не будуть достатньо ефективними. Даний етап пов'язаний з формуванням нових вмінь по адаптації до змін та пошуку нових можливостей для досягнення конкурентних переваг.

Важливість та першочерговість цього етапу полягає у розгляді інших етапів інноваційної стратегії як таких, що спираються на соціально-психологічні інновації, оскільки зміст таких нововведень полягає у введенні або очікуванні нових зразків службової поведінки, яка відбивається на реалізації інших інновацій.

Організаційно-управлінський етап включає сукупність інновацій, які спрямовані на вдосконалення організаційної структури, стилю, методів прийняття рішень, використання нових засобів обробки інформації й документації, раціоналізацію адміністративної праці, зміну методів і способів планування всіх видів виробничо-господарської діяльності, удосконалення мотиваційних заходів (методів матеріального заохочення, посилення зацікавленості працівників), раціоналізацію системи обліку. Отже, інновації цього етапу можна визначити як сукупність рішень, методів, форм організації діяльності та управління, що відрізняються від діючих на підприємстві своєю новизною для даної організації. Організаційні та управлінські інновації пов'язують перш за все з їх малою капіталомісткістю у співвідношенні з максимальною ефективністю та швидкою реалізацією і можуть бути представлені на підприємстві в двох основних формах:

– організаційні інновації не пов'язані з технічними інноваціями, ціллю яких є поліпшення діяльності і використання відповідних трудових ресурсів і власності підприємства;

– організаційні інновації, викликані технічними інноваціями.

Загальну модель сприйняття підприємством організаційно-управлінських інновацій американські дослідники пропонують виражати наступним чином:

$$B = f(L, C, K),$$

де B – сприйняття організаціями нововведень;

L – особистісно-психологічні характеристики членів організації;

C – характеристика організаційної структури (структурні змінні);

K – характеристика зовнішнього оточення і міжорганізаційних зв'язків (контекстуальні змінні).

Ця формула доводить першочерговість соціально-психологічних інновацій, а тому організаційно-управлінські відносяться до другого етапу стратегічного інноваційного розвитку організації.

Організаційно-управлінські інновації за своєю ефективністю поступово заміщують інновації технічні та технологічні. Нововведення цього етапу доцільно впроваджувати на підприємстві у вигляді сучасних концепцій менеджменту, до яких відносяться концепції менеджменту знань (Knowledge Management), ощадного управління (Lean Management), тотального управління якістю TQM (Total Quality Management), менеджменту змін CM (Change Management), реінжинірингу BPR (Business Processes Reengineering), бенчмаркінгу (Benchmarking), управління бізнес-часом TBM (Time Based Management), ефективного обслуговування клієнта ECR (Efficient Consumer Response), комп'ютерно-інтегрованого виробництва CIM (Computer Integrated Management).

Практика сучасних провідних компаній доводить, що організаційно-управлінські інновації сьогодні стають новими джерелами успіху діяльності суб'єктів підприємництва на ринку. При цьому організаційно-управлінські

інновації можуть виступати джерелом інших видів інноваційних змін, оскільки рішення про інноваційну діяльність приймається саме на управлінському рівні.

Наступний маркетинговий етап формування інноваційної стратегії відбувається за рахунок маркетингових інновацій та передбачає використання новітніх технологій та нових ідей щодо створення товарів, послуг та технологій, які найкраще сприяють досягненню мети організації. Маркетингові інновації за своєю різноплановістю випереджають інші типи нововведень, що пояснюється їх відносно низькою вартістю з одного боку та варіативністю з іншою. Маркетингова інновація є впровадженням нового методу продажу, включаючи значні зміни в дизайні або упаковці продукту, його складуванні, просуванні на ринок або в призначенні продажної ціни, що націлені на краще задоволення потреб споживача, відкриття нових ринків або завоювання нових позицій для продукції підприємства на ринку з метою збільшення обсягу продажу.

Серед найбільш розповсюджених видів маркетингових інновацій можна виділити такі: використання нових методів маркетингових досліджень, вибір нових стратегій сегментації ринку, зміни асортиментної політики, модифікація кривої життєвого циклу товарів, використання нової цінової стратегії по встановленню вихідної ціни чи системи знижок, побудова нових каналів збуту.

Однак слід зазначити, що маркетинговий етап формування інноваційних стратегій найчастіше слідує як необхідний елемент виробничого та науково-технологічного етапу, особливо це стосується розробки товарних нововведень, хоча може носити і відокремлений характер, наприклад, для ефективного просування старого товару чи послуг.

Економічний етап інноваційної стратегії характеризується змінами в фінансовій, бухгалтерській та інших сферах економічної діяльності підприємства, новими методами, показниками.

Економічні інновації – комбінація економічних ресурсів, які проявляються у створенні нових методів, показників, підходів до ведення економічної діяльності. Створення таких інновацій пов'язане з ланцюгом

неперервних поліпшень, комбінуванням вже готових елементів, в результаті якого маємо нововведення в даній сфері.

Вивчаючи економічні інновації, Хучек М. наводить наступні їх приклади в діяльності підприємства: впровадження нової фінансової системи з тим, щоб гроші стимулювали ефективність господарської діяльності підприємства; системи оплати, яка зможе забезпечувати матеріальну мотивацію всім групам працівників, зростання ефективності праці; системи перспективного планування.

Таким чином, економічні інновації, на відміну від нововведень попередніх етапів, можуть бути використані як для потреб новатора, так і для продажу (саме ця властивість пов'язує інновації цього етапу з інноваціями виробничо-технологічного та науково-технічного етапів).

Виробничий етап пов'язаний з розробкою або модифікацією способів виробництва, а отже, визначається виробничим потенціалом організації, який характеризує здатність до стабільної виробничої діяльності в межах обраної стратегії за умов складного і мінливого зовнішнього середовища. Інновації цього етапу торкаються усіх елементів організації виробничо-господарської системи та виступають інноваційними змінами даної виробничої системи, піддаючи трансформації ті фактори виробництва, що знаходяться на «вході системи».

Виділяють три основні напрями нововведень у сфері сучасних виробничих технологій:

- перехід від дискретних (циклічних) технологій до безперервних (потоківих) виробничих процесів як найефективніших;
- впровадження замкнутих (безвихідних) технологічних процесів у складі виробництва як найбільш економічно нейтральних;
- підвищення наукомісткості високих і нових технологій як найпріоритетніших у бізнесі.

Технологічні інновації, що входять до цього етапу, являють собою кінцевий результат інноваційної діяльності, який отримується у вигляді нового

або вдосконаленого продукту, впровадженого на ринок, нового або вдосконаленого технологічного процесу. При цьому інновації виробничого етапу не повинні бути відірвані від інших процесів на підприємстві, найчастіше їм передують відповідні нововведення в організації і управлінні, мотиваційній системі, з обов'язковим врахування фізичних та соціально-психологічних якостей робітників.

Наступний науково-технічний етап формування інноваційної стратегії стосується створення та освоєння нової продукції, матеріалів, послуг, науково-дослідницьких та дослідно-конструкторських розробок в умовах тісного зв'язку зі світовими досягненнями науки й техніки, наявності власних наукових розробок. Інновації цього етапу можна охарактеризувати як найбільш радикальні та ризикові.

Науково-технічний етап пов'язаний з наявністю на підприємстві науково-технічного потенціалу, який визначається рівнями розвитку науково-технічного кадрового потенціалу, дослідно-експериментальної бази, нематеріальними активами вже виконаних НДДКР, науково-технічних патентів.

Важливою складовою цього етапу є знання як фактор нової економіки, що інтегрується у продукти та послуги саме на цьому етапі за рахунок впровадження інноваційного продукту (послуг), надання ліцензій, укладання співпраці в рамках спільних підприємств або стратегічного альянсу, створення нової фірми.

Етапи планування та розробки стратегії інноваційного розвитку підприємства пов'язані з формуванням комплексного плану подальшої інноваційної діяльності, ознакою якого є довгострокова спрямованість на досягнення стратегічних цілей організації. Узгодженість можливостей підприємства (в даному випадку інноваційного потенціалу) з його стратегічними цілями, визначення напрямку інноваційного розвитку, що є істотним важелем для створення і ефективного функціонування інноваційної стратегії, О.С. Виханський пропонує здійснювати на основі 4 сфер, які відображають цільову спрямованість організації: прибуток, робота з клієнтами,

потреби співробітників, соціальна відповідальність. Співставлення запланованих інноваційних перетворень з цілями підприємства дає змогу попередньо оцінити складові моделі (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

**Узгодженість напрямів стратегічного інноваційного розвитку з
цілями підприємства**

Назва етапу	Прибуток	Робота з клієнтами	Потреби співробітників	Соціальна відповідальність
Соціально-психологічний	+	+	+	+
Організаційно-управлінський	+	+	+	-
Маркетинговий	+	+	-	+
Економічний	+	-	-	-
Виробничий	+	-	+	-
Науково-технічний	+	-	-	+

Отже, визначаючи можливі альтернативи на основі співставлення інноваційних цілей та інноваційного потенціалу, етапи інноваційної стратегії, виділені через сфери застосування інновацій, розглядають стратегію інноваційного розвитку як комбінацію інноваційних змін на підприємстві. Тобто процес формування стратегічного інноваційного розвитку підприємства можна розглядати як динамічну сукупність шести взаємопов'язаних етапів, які логічно витікають один з одного та характеризуються стійким оберненим впливом як на попередні етапи так і на всю їх сукупність.

Наведена послідовність етапів дозволяє охопити найважливіші складові діяльності підприємства, які стосуються: розробки та реалізації стратегії розвитку і поведінки у зовнішньому середовищі, розробки та реалізації стратегії по відношенню до продукції, яку створює підприємство, розробки та реалізації стратегії по відношенню до персоналу організації, розробки та реалізації стратегії по відношенню до вироблених цілей підприємства.

Формування структури інноваційної стратегії системним поєднання етапів інноваційної стратегії дозволяє оцінити масштаби змін при переході від однієї альтернативи до іншої.

3.2. Стратегія розвитку компанії Apple

Незважаючи на те, що Apple відома секретністю, її придбання, партнерство та інвестиційна діяльність дають вікно в те, куди вона прямує далі. З 2018 року компанія придбала понад 25 компаній, починаючи від стартапу Xnor.ai, що працює на базі штучного інтелекту, і закінчуючи потоковою платформою VR NextVR. Apple також виділила 430 мільярдів доларів на нові інвестиції та 20 000 нових робочих місць у США протягом 5 років — на додаток до подальших інвестицій у Європі та Індії — у розробку кремнію, ШІ та технології 5G.

Використовуючи дані CB Insights, було виявлено 4 нові стратегічні пріоритети Apple, висвітлені недавніми придбаннями, інвестиціями та партнерствами. Потім ми класифікували компанії за їхніми діловими відносинами з Apple за цими пріоритетами: AR/VR, Цифрове здоров'я, Машинне навчання та ШІ, Напівпровідники та передові матеріали, AR/VR.

Основні стратегічні напрями розвитку підприємства наведено на рис. 3.3.

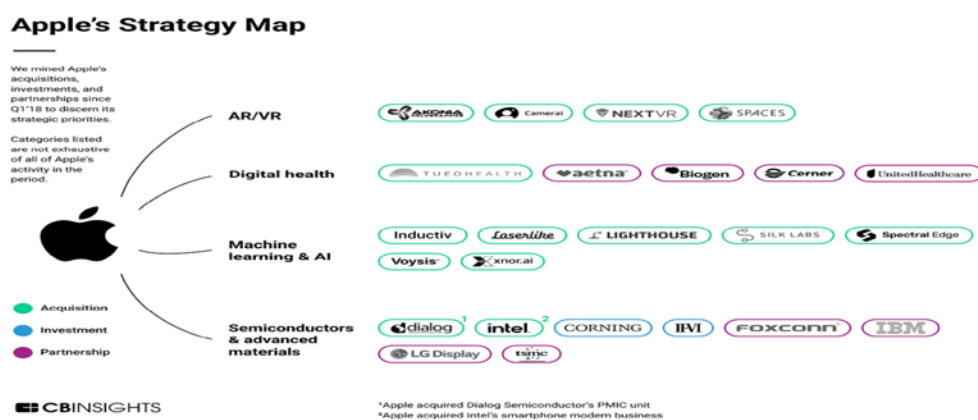


Рис. 3.3. Стратегія розвитку Apple

Apple почала досліджувати програми доповненої та віртуальної реальності (AR/VR) понад десять років тому, про що свідчить її патентна діяльність. Наприклад, його структура ARKit (запущена в 2017 році), яка дозволяє розробникам створювати доповнену реальність у своїх програмах, зараз використовується в понад 14 000 програмах із загальною кількістю завантажень понад 13 мільйонів.

В останні роки компанії в сфері AR/VR стали серйозними цілями злиття та поглинання для Apple, що збіглося з чутками про внутрішню розробку гарнітури змішаної реальності, яка, як очікується, буде випущена в 2023 році (за якою згодом з'являться витонченіші окуляри).

У 2018 році Apple придбала 2 космічні компанії: Cameraai, ізраїльську компанію комп'ютерного бачення та технологій AR, і Akonia Holographics, розробника оптики AR. Ці покупки допомогли розширити портфоліо патентів Apple і її талант, заклавши основу для майбутніх продуктів AR.

Потім у 2020 році Apple придбала дві компанії VR. Першим був NextVR за 100 мільйонів доларів США, який розробив рішення для захоплення та доставки спортивного та розважального контенту віртуальної реальності. Кілька місяців потому Apple придбала Spaces, яка створювала віртуальні середовища на основі локації та тематичні. Незважаючи на те, що Apple, як і інший великий технологічний гігант Meta, не висловлювала відверто своїх метавсесвітніх амбіцій, її постійні інвестиції в AR/VR налаштовують її на більш захоплюючі цифрові середовища майбутнього — і апаратне забезпечення, яке їм може знадобитися.

Цифрове здоров'я

Apple продовжує зосереджуватися на здоров'ї як частині ширшого стратегічного пріоритету, як ми вже розглядали тут і тут. Apple також співпрацює з компаніями, університетами, розробниками програм та іншими, щоб просувати цей пріоритет вперед.

Центральне місце в цій стратегії займають пристрої Apple, такі як Apple Watch і iPhone, які дозволяють користувачам відстежувати, збирати та ділитися даними про своє здоров'я.

Дослідницькі групи компанії активно досліджують нові показники здоров'я, які Apple Watch може допомогти контролювати. Минулого року Apple оголосила про співпрацю з Biogen IDEC, щоб дослідити, як пристрій може виявляти погіршення когнітивного здоров'я. Apple також об'єдналася з кількома університетськими та державними партнерами, такими як NIH, Білий дім, Гарвард, Каліфорнійський університет у Лос-Анджелесі та Мічиганський університет, щоб провести дослідження, які використовують пристрої Apple для вирішення проблем, починаючи від Covid-19 і закінчуючи впливом шуму. здоров'я жінки.

Тим часом Apple уклала угоди з такими великими планами охорони здоров'я, як UnitedHealthcare і Aetna, щоб пропонувати своїм членам субсидовані годинники Apple та інші оздоровчі послуги.

У 2019 році компанія придбала Tueo Health, яка розробила систему, яка допомагає батькам контролювати симптоми астми у сплячих дітей. Це придбання є ще одним свідченням наміру Apple залучати споживачів до питань здоров'я та самопочуття.

Машинне навчання та ШІ

Apple агресивно придбала компанії машинного навчання (типу штучного інтелекту, який використовує минулі дані для розуміння майбутніх сценаріїв) і простору штучного інтелекту, випереджаючи інших технологічних гігантів, таких як Google і Microsoft, щоб посилити свої зусилля в галузі штучного інтелекту.

Розвиток придбання штучного інтелекту від Apple був важливим для розробки нових функцій iPhone. Багато з його покупок позиціонуються для покращення його віртуального помічника Siri, але вони також мають програми для багатьох інших частин його програмного забезпечення.

Наприклад, у 2019 та 2020 роках Apple придбала:

Laserlike, платформа ML, яка може краще персоналізувати Siri, стрічки новин і відеопрोगами для окремих користувачів.

Voysis, щоб покращити розуміння мови Siri.

Inductiv, яка розробила платформу штучного інтелекту для автоматичного визначення та виправлення помилок у наборах даних, допомагаючи програмному забезпеченню вдосконалюватися з меншим втручанням людини.

Spectral Edge, компанія з інфрачервоними технологіями, які можуть покращувати фотографії iPhone.

У січні 2020 року Apple також придбала Xnor.ai за 200 мільйонів доларів, який спеціалізувався на розробці високоефективних моделей машинного навчання, розгорнутих на периферії. Стартап із периферійних обчислень може покращити низку моделей пристроїв Apple ML, у тому числі ті, що стосуються захоплення та обробки зображень, обробки природної мови та розпізнавання об'єктів.

Напівпровідники та передові матеріали

Деякі вважають Apple найпередовішою компанією з розробки напівпровідників у світі. Він також співпрацює з TSMC — найпередовішою компанією з виробництва напівпровідників у світі — для виробництва мікросхем. Виробництво напівпровідників є надзвичайно складним виробничим процесом, тому це партнерство є критично важливим.

Історія дизайну Apple почалася в 2008 році, коли компанія передбачливо придбала PA Semi, фірму з розробки напівпровідників. Apple розуміла, що якщо вона хоче отримати найкращий досвід споживачів, їй потрібно розробити власні мікросхеми, адаптовані до її власних пристроїв.

З тих пір Apple залишалася агресивною в дизайні напівпровідників. У 2019 році компанія придбала бізнес модемів для смартфонів Intel за 1 мільярд доларів, що дало їй значний портфель патентів і 2200 колишніх співробітників Intel. Це сталося після придбання підрозділу керування живленням Dialog Semiconductor у 2018 році за 600 мільйонів доларів.

Apple ще більше розширила свої напівпровідникові можливості, інвестувавши в найважливіших постачальників, включаючи Corning і II-VI. Corning є виробником скла Gorilla Glass, міцного скла, яке використовується для екранів iPhone. Крім 450 мільйонів доларів, які вже були надані Corning, Apple інвестувала в компанію 45 мільйонів доларів у 2021 році, що збіглося з появою чуток про гнучкі iPhone, хоча офіційна мета фінансування не була названа.

Тим часом Apple інвестувала 410 мільйонів доларів у II-VI у 2021 році, спираючись на свої інвестиції в розмірі 390 мільйонів доларів у Finisar, що належить II-VI, у 2017 році. II-VI створює оптичні технології, які забезпечують такі функції, як Face ID і портретний режим, а також лазери, які використовуються в сканері LiDAR від Apple, який використовується для створення доповненої реальності.

На додаток до цих інвестицій Apple розвинула партнерські відносини з провідними фірмами, такими як Foxconn, один з її головних партнерів у виробництві iPhone, і LG Display, виробник OLED-дисплеїв.

Інші категорії

Окрім цих 4 стратегічних сфер, Apple здійснила значні придбання, інвестиції та партнерства в ряді інших категорій.

АВТОМОБІЛІ

Чутки про автомобіль Apple існували з 2014 року, а потім матеріалізувалися в 2018 році, коли компанія співпрацювала з Volkswagen, щоб перетворити деякі фургони автовиробника на автономні шатли для співробітників.

За останні кілька років Apple також подала ряд патентів на автомобілі. Використовуючи інструмент пошуку патентів CB Insights, ми бачимо, що компанія зосереджується на традиційних автомобільних технологіях, таких як системи термоконтролю та сидіння автомобіля.

Крім патентів, Apple здійснила ще одне придбання в цій галузі, придбавши стартап автономного водіння Drive.ai у 2019 році. Повідомляється,

що Apple також провела переговори з Hyundai, Toyota і Porsche, зосереджуючись на виробництві автомобілів і акумуляторів у США з Hyundai і Toyota, і виробництво автомобілів з Porsche.

ЦИФРОВІ ЗМІ ТА ПОСЛУГИ

Apple збільшила свій сегмент послуг, який включає Apple Music, Apple TV+, хмарні сервіси та інші, до майже 20 мільярдів доларів квартального доходу з 825 млн платних підписок станом на другий квартал.

Окрім цього зростання, за останні 2 роки Apple здійснила кілька придбань цифрових медіа-компаній, зокрема Scout FM, Vilynx, Primephonic та AI Music. Ці покупки спрямовані на розширення можливостей музичних і подкастингових програм, тоді як покупка Vilynx — за повідомленнями вартістю 50 мільйонів доларів — надає інструменти ШІ, які допомагають аналізувати та розуміти відео.

Придбання компанією Apple служби цифрових журналів Texture у 2018 році заклало основу для її служби підписки Apple News+, запущеної в 2019 році.

Зовсім недавно Apple інвестувала в незалежну платформу дистрибуції музики UnitedMasters, беручи участь у серії В компанії 2021 разом із Alphabet і Andreessen Horowitz. Компанія також співпрацювала з Verizon, щоб запропонувати клієнтам телекомунікаційного Unlimited безкоштовну пробну версію Apple Music, а також з Comcast щодо крос-платформної угоди про розповсюдження їхніх потокових програм.

ФІНТЕХ

Apple вперше випустила Apple Pay — цифровий гаманець і систему мобільних платежів — у 2014 році. Відтоді Apple продовжує інвестувати в платежі та не тільки.

У липні 2020 року компанія придбала Mobeewave, яка розробила рішення для перетворення будь-якого телефону NFC на мобільний платіжний термінал. Нещодавно Apple придбала фінтех-компанію Credit Kudos у Великій Британії,

яка використовує банківські дані споживачів для кращої перевірки кредитоспроможності.

Apple також розробила партнерські відносини для розширення своїх послуг, зокрема з PayHawk і Isracard для розширення Apple Pay і з Goldman Sachs для запуску кредитної картки Apple.

Підсумовуючи все вище викладене можна зробити висновок, що фактично сформувались характеристики інноваційної монополії Apple, яка базується на інтелектуальній монополії, забезпечуючи Apple вищі прибутки та норму прибутку. Розвиваючи планові відносини з розробниками, стартапами, університетами та державними органами, які беруть участь в інноваційній системі Apple, усі ці організації зміцнюють домінування Apple. Випереджаючи їхні знання, які Apple перетворює на нематеріальні активи, вона збільшує свою норму прибутку.

ВИСНОВКИ

Загострення світових мегатенденцій щодо посилення конкуренції та орієнтації на інноваційний шлях розвитку вимагає від підприємств пошуку нових джерел отримання стійких конкурентних переваг. Одним з таких джерел є інновації (технологічні, продуктові), які дають змогу здобувати конкурентні переваги вищого порядку. Водночас, поодинокі, разові впровадження інновацій на ринок не забезпечують підприємству стабільно провідних позицій на ринку. Підприємства-лідери на ринку сьогодні управляють не тільки розробленням і виведенням на ринок нових товарів, а поставили цей процес на конвеєр. Таким чином мова йде про управління не поодинокими інноваціями, а «потокм інновацій». Яскравим прикладом такого підходу є досвід компанії Apple.

Apple - сама інноваційна компанія в світі. Маючи скромний бюджет на науково-дослідні розробки (2006 рік - 500 млн доларів; 2007 рік - 800 млн доларів), купертінівці подарували світу iPod, iPhone і iPad. Інвестуючи менше ніж Cisco, Microsoft і Oracle, компанія Apple зуміла добитися щорічного зростання доходів.

Винахід успішних продуктів вимагає чимало часу і сил. Вкладені в інновації гроші повертаються не відразу, а в деяких випадках - ніколи. Який же дохід має компанія на один вкладений в науково-дослідні розробки долар? Кожен витрачений в 2008 і 2009 роках долар в 2011 році приніс Apple операційний дохід у розмірі 25 і 31 долара. Тоді як у 2006 році з кожного витраченого в 2003 і 2004 роках долара, компанія повертала не більше 5 доларів.

За останні 6 місяців 2022 рік Apple отримала 40 доларів доходу на кожен долар, витрачений два роки тому на інновації; 52 долари вдалося відіграти через 3 роки. Обсяг інвестицій в інноваційну діяльність поступово зростає. За останні 10 років Apple інвестувала в розробку продукту 10 млрд доларів, з яких 1,6 млрд долара - витрати двох останніх кварталів, які практично можна порівняти з бюджетом минулого року.

Компанія здається непереможною, проте саме сили яблучної корпорації можуть зіграти проти неї самої.

Серед ключових чинників розвитку є:

1. Сильна й інноваційна екосистема продуктів. Основна перевага Apple – у тому, що компанія побудувала потужну екосистему, яка складається з унікальних, інноваційних продуктів. Багато конкурентів намагалися імітувати екосистему Apple, але щоразу виявлялися не спроможними досягти успіху одразу в усіх чотирьох напрямках. Наприклад, Samsung не вдалося створити оригінальну ОС, а Google хоч і розробляє якісне програмне забезпечення, однак виробництво «заліза» – не його сильний бік.

2. Бізнес-модель вертикальної інтеграції. Apple – вертикально інтегрована компанія. Вона розвивається не шляхом поглинання конкурентів (як горизонтально інтегровані бізнеси), а інвестуючи у різні напрями своєї індустрії, а саме: дизайн продукту, операційна система, додатки та послуги, дистрибуція.

Завдяки моделі вертикальної інтеграції, Apple має такі переваги перед конкурентами:

Контроль. Розробляючи дизайн для власного комплектування і ПЗ, компанія повністю контролює їхній функціонал, зовнішній вигляд, дату релізу та оновлення.

Витрати. Apple не витрачає гроші на покупку ліцензій стороннього програмного забезпечення, а наявність персональної мережі постачальників зменшує витрати на дистрибуцію.

Користувацький досвід. Крок за кроком контролюючи всі етапи – від розробки програмного забезпечення до роботи консультанта в магазині, – Apple надає покупцеві унікальний user experience.

Клієнти «вірять в iPhone» і не хочуть залишати світ Apple. Кажуть, якщо ти один раз потрапив до світу Apple — вже ніколи не захочеш піти з нього.

За даними дослідницької групи CIRP, коефіцієнт утримання клієнтів у Apple склав 90% з 2018 до 2021 року. Для порівняння, у Samsung у 2021 році аналогічний показник досяг 74%.

У Apple найвищий відсоток лояльності покупців, порівнюючи з конкурентами. Прихильність споживачів до бренда висока на всіх цільових ринках – планшетів, портативних комп'ютерів і смартфонів.

Лідерську позицію Apple можна пояснити симпатією користувачів до її операційної системи. Тоді як Samsung, Motorola та LG створюють смартфони на Android, iPhone є унікальним, адже ніхто, крім Apple, не розробляє iOS.

Ефективна система утилізації гаджетів. Apple використовує роботів-розбирачів для утилізації високоякісних компонентів iPhone, щоб ці деталі можна було використати знову.

Зараз у компанії працюють три роботи – Ліам, Дейзі та Дейв. Ліам і Дейзі за чітким алгоритмом розбирають смартфон і спрямовують кожну деталь до свого відсіку. Це займає 10 секунд, а за рік вони утилізують понад 1 млн пристроїв.

Apple є провідним інноватором. Для об'єктивного результату варто сказати, що у Apple досить широка область охоплення: нове обладнання, промисловий дизайн, програмне забезпечення, зручність використання, роздрібна торгівля. Зазвичай великі компанії відомі в чомусь цьому одному, Apple же ламає всі стереотипи.

Більше того, дивно спостерігати, як компанія, що вважається одним з піонерів комп'ютерної індустрії, сьогодні виступає в якості одного з лідерів сектора цифрових плеєрів з амбіціями захопити значну частку ринку дорогих стільникових телефонів. Здатність змінюватися і пристосовуватися до навколишніх умов є ключем до виживання і процвітання в бізнесі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адаменко О. А. Концептуальні засади інноваційного розвитку підприємств. Наукові праці НУХТ. 2010. № 35. С. 5–10.
2. Александрова В. П. Джерела фінансового забезпечення інноваційної діяльності Проблеми науки. 2011. № 1. С. 22-35.
3. Андропова О. Ф. Трансфер технологій як інструмент реалізації інноваційної діяльності : Монографія / О. Ф. Андропова, А. В. Череп. К.: Кондор, 2007. 356 с.
4. Антонюк Л. Л. Інновації: теорія, механізм розробки та комерціалізації : Монографія / Л. Л. Антонюк, А. М. Поручник, В. С. Савчук. К.: КНЕУ, 2010. 394 с.
5. Азаренков Г.Ф. Можливості контролінгу в системі управління інноваційним розвитком підприємства / Г. Ф. Азаренков, А. Г. Зима, О. В. Писарчук // Проблеми економіки. –2010. – 4. – 74-78. [Електроний ресурс] – Режим доступу: https://www.problecon.com/export_pdf/problems-ofeconomy-2010-4_0-pages-74_78.pdf.
6. Блауг М. Управління інноваціям: Україна та зарубіжний досвід: Монографія К.: Вікторія, 2011. 312 с.
7. Блинда Ю.О. Інноваційних розвиток як елемент економічної безпеки підприємства. Економіка: реалії часу. 2015. №4(20), С.6-12.
8. Боярська М. О. Управління інноваційними процесами на підприємствах: особливості реалізації. Економіка розвитку. Харків: Вид. ХНЕУ, 2011. № 4 (60). С. 112–116.
9. Брич В.Я. Управління інноваційним розвитком підприємства : моногр. / В. Я. Брич, Х. А. Снігур, М. М. Тисько, Я. О. Шпак // Тернопіль: ТНЕУ, 2019. 216 с.
10. Войнаренко М.П. Інноваційний розвиток промислових підприємств: аналіз та оцінки: монографія / М.П. Войнаренко, А.В. Череп, Л.Г. Олейнікова, О.Г. Череп. Хмельницький: ХНУ, 2010. 444 с.

11. Волощук Л.О. Аналітичні інструменти управління інноваційним розвитком промислового підприємства : монографія / Л. О. Волощук, В. В. Кірсанова, С. В. Філіппова // Одес. нац. політехн. ун-т. – Одеса, 2014. – 180 с. [Електроний ресурс] – Режим доступу: http://dspace.opu.ua/jspui/bitstream/123456789/6083/1/voloschuk_kirsanova_filippova_2014.pdf.
12. Волобуєв Г.С. Сутність та передумови інноваційного розвитку підприємств / Г.С. Волобуєв // Економічний вісник Донбасу– 2016. – № 3 (45). – С. 213-217. – Бібліогр.: 20 назв. – укр. [Електроний ресурс] – Режим доступу: <http://dspace.nbu.gov.ua/bitstream/handle/123456789/11398/1/30-Volobuyev.pdf?sequence=1>
13. Гриньов А.В. Інноваційний розвиток промислових підприємств: концепція, методологія, стратегічне управління Х. : ІНЖЕК, 2003. 308 с.
14. Джеджула В. В., Єпіфанова І. Ю., Цвик О. Г. Інноваційна діяльність як чинник конкурентоспроможності підприємств. Інвестиції: практика та досвід. 2017. № 4. С. 5–8.
15. Довгань Л.Є., Каракай Ю. В., Артеменко Л. П. Стратегічне управління / Л. Є. Довгань, Ю. В. Каракай // Навч. посіб. 2ге вид. – К.: Центр учбової літератури, 2011. – 440 с. [Електроний ресурс] – Режим доступу: http://www.dut.edu.ua/uploads/1_1233_45082245.pdf.
16. Економіка й організація інноваційної діяльності: підручник / за ред. О.І. Волкова, М. П. Денисенка. К.:Професіонал, 2011. 960 с.
17. Жихор О. Б. Інноваційний розвиток регіону: монографія / О. Б. Жихор, Т. М. Куценко. К.: УБС НБУ, 2012. 251 с.
18. Ємельянов О. Ю. Інноваційний розвиток підприємств: сутність, послідовність оцінювання та перешкоди на його шляху. *Ефективна економіка*. 2020. № 11. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=8329>
19. Ілляшенко С. М. Інноваційний менеджмент: підручник. Суми: Університетська книга, 2010. 334 с.

20. Інноваційна стратегія українських реформ / А. Гальчинський, В. Геєць, А. Кінах, В. Семиноженко. К.: Знання, 2012. 336 с.
21. Інвестиційно-інноваційні чинники формування розвитку й управління конкурентоспроможним потенціалом підприємства: Монографія / Солоха Д.В., Морева В.В., Чирков С.О., Козлова В.Я., Белякова О.В. Донецьк: СПД Дмитренко Л.Р., 2010. 400 с.
22. Йохна М. А. Економіка і організація інноваційної діяльності: навч. посіб. / М. А. Йохна, В. В. Стадник. К.: Академія, 2011. 400 с.
23. Заблоцький Б. Ф. Економіка й організація інноваційної діяльності: навч. посіб. Львів: Новий Світ-2000, 2008. 456 с.
24. Мельник А. Фактори впливу на інноваційну діяльність підприємств. Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції «Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи». URL: <http://confmanagement.kpi.ua/proc/article/view/201200>
25. Микитюк П. П., Крисько Ж. Л., Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Скочиляс С. М. Інноваційний розвиток підприємства. Навчальний посібник. Тернопіль: ПП «Принтер Інформ», 2015. 224 с
26. Микитюк П. П. Інноваційна діяльність : навч. посіб. / П. П. Микитюк, Б.Г. Сенів. К. : Центр учбової літератури, 2009. 392 с.
27. Позняк С. В. Інновації як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємств. Ефективна економіка. 2015. № 10. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4614>.
28. Рогоза М.Є. Стратегічний інноваційний розвиток підприємств: моделі та механізми: монографія / М. Є. Рогоза, К. Ю. Вергал // Полтава: РВВ ПУЕТ, 2011. – 136 с.
29. Стадник В. В., Головчук Ю. О. Управління інноваціями на основі розвитку партнерських відносин підприємства: монографія. Кам'янець-Подільський: ТОВ "Друкарня "Рута", 2020. 232 с.
30. Ступак С.М. Управління інноваційним розвитком підприємства в нестабільному ринковому середовищі / С. М. Ступак // Вісник соціально-

економічних досліджень : зб. наук. пр. / ред. М. І. Зверяков; Одеський держ. екон. ун-т. – Одеса, 2007. – Вип. 26 (62). – С. 149-154. [Електроний ресурс] – Режим доступу: <http://dspace.oneu.edu.ua/jsui/handle/123456789/1621>.

31. Швиданенко Г.О. Розвиток інноваційного бізнесу в умовах становлення економіки знань / Г. О. Швиданенко, М. А. Теплюк, С. О. Бесараб // Інвестиції: практика та досвід. – 2018. – № 11. – С. 43-48. [Електроний ресурс] – Режим доступу: http://www.investplan.com.ua/pdf/11_2018/9.pdf.

32. Шиян Н.І. Ш Інноваційний розвиток підприємства: навч. посібник. Харк. нац. аграр. ун-т ім. В.В. Докучаєва. Харків, 2019.

33. Федулова Л. І. Інноваційна економіка : Підручник / Л. І. Федулова. К. : Либідь, 2006. 480 с.