

**Міністерство освіти і науки України
Західноукраїнський національний університет
Навчально-науковий інститут міжнародних відносин
ім. Б. Д. Гаврилишина
Кафедра міжнародних економічних відносин**

МІЛУХ Богдан Андрійович

Управління інноваціями в міжнародних компаніях

спеціальність 073-Менеджмент
освітньо-професійна програма Міжнародний менеджмент
кваліфікаційна робота за освітнім ступенем «бакалавр»

Виконав студент
групи МЕНМ-41
Мілух Б.А.

підпис

Науковий керівник:
к.е.н., доцент
Длугопольська Т.І.

підпис

Кваліфікаційну роботу
Допущено до захисту
«__» _____ 20__ р.
Завідувач кафедри

підпис

Тернопіль - 2025

ЗМІСТ

| | |
|---|--------------|
| ВСТУП..... | 3 |
| РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЯМИ В МІЖНАРОДНИХ КОМПАНІЯХ..... | 6 |
| РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПРАКТИКИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЯМИ В МІЖНАРОДНИХ КОМПАНІЯХ..... | |
| 2.1. Оцінка інноваційної активності світових лідерів з інновацій (Apple, Google, Samsung, Tesla)..... | 13 |
| 2.2. Взаємозв'язок корпоративної культури та управління інноваціями..... | 24 |
| РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЯМИ В МІЖНАРОДНИХ КОМПАНІЯХ..... | 31 |
| ВИСНОВКИ..... | 38 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ..... | 40 |

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах глобалізації та цифрової трансформації інновації стають ключовим фактором конкурентоспроможності міжнародних компаній. Швидкий розвиток технологій, зміна споживчих потреб, зростання конкуренції та нестабільність світових ринків змушують транснаціональні корпорації постійно впроваджувати нові продукти, процеси та бізнес-моделі. Управління інноваціями стає не лише інструментом розвитку, а й засобом виживання у мінливому середовищі. Водночас ефективне керування інноваційною діяльністю вимагає врахування багатьох факторів – культурних, організаційних, економічних та правових, особливо в умовах функціонування на різних ринках. Зважаючи на це, дослідження механізмів управління інноваціями в міжнародних компаніях є вкрай актуальним. Аналіз успішних практик провідних світових компаній, виявлення бар'єрів та розробка ефективних стратегій інноваційного розвитку може стати основою для підвищення ефективності діяльності не лише транснаціональних корпорацій, а й національних компаній, які прагнуть інтегруватися у глобальні ринки. Таким чином, вивчення цієї теми має як теоретичне, так і прикладне значення для сучасної економіки.

Ступінь вивчення проблеми. Проблематика управління інноваціями в міжнародному бізнес-середовищі є об'єктом пильної уваги як зарубіжних, так і вітчизняних науковців. Теоретичні основи інноваційного менеджменту сформовані в працях таких зарубіжних дослідників, як П. Друкер, Дж. Шумпетер, Г. Чесбро, К. Крістенсен, які розглядали інновації як ключовий ресурс компанії та джерело довгострокової конкурентної переваги. Зокрема, активно досліджуються моделі відкритих інновацій, цифрова трансформація інноваційного процесу, управління знаннями та технологічними змінами.

В українському науковому просторі тематиці інноваційного розвитку підприємств присвячені роботи О. Амоші, Л. Федулової, В. Геєця, І. Лукінова та інших. Проте більшість досліджень зосереджені на загальних аспектах інноваційного розвитку або на прикладах вітчизняних підприємств, тоді як

специфіка управління інноваціями саме в міжнародних компаніях, з урахуванням міжкультурних особливостей, глобального ринку та складної організаційної структури, залишається недостатньо вивченою. Це обумовлює необхідність подальших досліджень у даній сфері.

Мета дослідження. Метою дослідження є теоретичне обґрунтування та практичний аналіз особливостей управління інноваціями в міжнародних компаніях, а також розробка рекомендацій щодо підвищення ефективності інноваційної діяльності в умовах глобального бізнес-середовища.

Досягнення мети дослідження зумовило необхідність визначення та вирішення таких завдань:

- дослідити сутність інновацій та їх роль у забезпеченні конкурентоспроможності міжнародних компаній;
- проаналізувати теоретичні підходи до управління інноваціями та їх адаптацію у міжнародному контексті;
- оцінити практичний досвід управління інноваціями у провідних міжнародних компаніях;
- запропонувати напрями удосконалення системи управління інноваціями в міжнародних компаніях.

Об'єктом дослідження є процеси управління інноваційною діяльністю у міжнародних компаніях. **Предметом дослідження** є підходи та інструменти управління інноваціями в транснаціональних корпораціях та інших міжнародних бізнес-структурах, а також чинники, що впливають на ефективність інноваційного менеджменту в умовах глобалізації.

Методи дослідження. У дослідженні використано теоретичні методи аналізу, синтезу, узагальнення та систематизації для вивчення наукових підходів до управління інноваціями. Також застосовано емпіричні методи, зокрема кейс-стаді, порівняльний аналіз і контент-аналіз для оцінки практик інноваційної діяльності міжнародних компаній.

Апробація. Результати наукової роботи опубліковано в збірнику матеріалів міжнародної науково-практичної конференції молодих учених і

студентів:

Мілух, Б. (2025). Управління інноваціями в компанії Apple. Інноваційні процеси економічного і соціально-культурного розвитку: вітчизняний та зарубіжний досвід: Тези доповідей XVIII Міжнародної науково-практичної конференції молодих учених і студентів. –Тернопіль: ЗУНУ, 309-310.

Структура роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновку, списку використаних джерел та двох додатків. Робота містить 3 рисунки та 10 таблиць ілюстративного матеріалу, список літератури включає 53 джерела.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЯМИ В МІЖНАРОДНИХ КОМПАНІЯХ

Інновації, знання та технології є ключовими поняттями в галузі міжнародного бізнесу [1]. Дж. Кантвелл [2] відзначає, що процеси інновацій та інтернаціоналізації дедалі стають тісніше взаємопов'язаними як основні рушії розвитку. Інновації є наріжним каменем зростання і забезпечують стійкість організацій до коливань на ринку. Інновації бізнес-моделі, можуть стати шляхом до досягнення конкурентних переваг, якщо модель є достатньо диференційованою і складною для копіювання як для існуючих, так і нових гравців [1; 3]. Нові моделі інноваційного розвитку спонукали багато компаній змінити способи пошуку ідей, перейшовши до відкритих стратегій пошуку, які включають використання широкого кола зовнішніх учасників і джерел.

Інновації – це впровадження нових або значно покращених продуктів, послуг, процесів, методів організації чи маркетингу, що створюють додану вартість або підвищують ефективність діяльності [4]. Іншими словами, інновації є нововведеннями, які мають практичне застосування й приносять користь (економічну, соціальну, технологічну тощо).

Основні види інновацій наведені в табл. 1.1, серед яких можна виділити товарні, процесні, організаційні, маркетингові та соціальні.

Таблиця 1.1

Види та приклади інновацій [1; 3; 5]

| Вид | Характеристика | Приклад |
|---------------------------------------|--|--|
| Продуктові (товарні) інновації | Створення або суттєве вдосконалення товарів чи послуг | Новий смартфон з унікальними функціями |
| Процесні інновації | Зміни в технологіях виробництва або способах доставки послуг | Автоматизація складу з використанням роботів |
| Організаційні інновації | Нові методи управління, структури або бізнес-моделі | Перехід на дистанційну модель роботи |
| Маркетингові інновації | Нові підходи до просування, брендингу або ціноутворення | Використання нейромаркетингу в рекламних кампаніях |
| Соціальні інновації | Рішення, які поліпшують якість життя, вирішують соціальні проблеми | Платформи для допомоги людям з обмеженими можливостями |

В історичній ретроспективі ключові інноваційні прориви можливо узагальнити в табл. 1.2. Цей еволюційний ланцюг демонструє, як інновації від механіки до штучного інтелекту трансформували не лише виробництво, а й соціальну структуру, економіку та підхід до праці.

Таблиця 1.2

Історичний поступ інновацій від Індустрії 1.0 до Індустрії 5.0 [6; 7; 8]

| Індустрія | Ключові інновації | Ключові зміни | Ефекти |
|--|--|---|--|
| Індустрія 1.0 – Епоха парової машини 1760–1840 | Паровий двигун (Джеймс Ватт) | Перехід від ручної праці до механізованого виробництва; розвиток текстильної, вугільної та залізної промисловості | Урбанізація, зростання робітничого класу, нові ринки збуту, але й погані умови праці та екологічне забруднення |
| Індустрія 2.0 – Розвиток електрики та масового виробництва 1870–1914 | Електрика, двигун внутрішнього згоряння, конвеєр (Генрі Форд), телефон, радіо | Створення заводів з конвеєрним виробництвом, розвиток транспорту та зв'язку | Зростання промисловості, попит на кваліфіковану робочу силу, поява профспілок |
| Індустрія 3.0 – Цифрова епоха 1960ті–2000ні | Комп'ютери, мікропроцесори, автоматизація, CAD/CAM системи | Автоматизоване виробництво, використання ІТ у виробничих процесах, глобалізація постачання | Підвищення точності, зниження витрат, збільшення продуктивності |
| Індустрія 4.0 – Розумні технології 2010ті–теперішній час | Інтернет речей (IoT), штучний інтелект (AI), аналітика великих даних, IoT | Смарт-фабрики, автономні системи, телемедицина, безпілотні авто | Моніторинг у реальному часі, прийняття рішень на основі даних, зниження простоїв |
| Індустрія 5.0 – Людиноцентричне виробництво Починаючи з 2020х | Співпраця людини й робота, персоналізація продукції, етичне виробництво, сталий розвиток | Підвищення добробуту працівників, баланс між продуктивністю та екологічною відповідальністю | Сенсори для контролю втомі, повторне використання ресурсів, гнучкі технології зв'язку (IO-Link Wireless) |

У різних країнах світу найвищу інноваційну активність демонструють сектор науково-дослідних послуг, фармацевтична промисловість, виробництво спеціалізованого обладнання та постачальники ІКТ-послуг (Додаток А, рис. А1). Компанії часто впроваджують різні типи інновацій одночасно. Галузі мають відмінні інноваційні профілі, оскільки підприємства в різних секторах надають більшу увагу або продуктивним інноваціям, або впровадженню нових чи вдосконалених бізнес-процесів. Індикатори інноваційності демонструють, що інновації у бізнес-процесах є більш поширеними, ніж продуктивні інновації

(Додаток А, рис. А2).

Канада має найвищу частку компаній (83%), що впроваджували інновації в період 2018-2020 рр., Ізраїль – 74% (Додаток А, рис. А3). В усіх країнах частка зайнятих у інноваційних компаніях стабільно перевищує частку самих інноваційних компаній серед загальної кількості підприємств. У середньому близько 50% компаній впровадили інновації у 2018–2020 роках, тоді як на інноваційні підприємства припадало 73% зайнятості в бізнес-секторі. Це свідчить про те, що компанії з вищим рівнем зайнятості мають більшу схильність до інновацій.

Управління інноваціями в міжнародних компаніях є складним багатовимірним процесом, який передбачає систематичну діяльність із формування, впровадження та комерціалізації нововведень з метою підвищення конкурентоспроможності на глобальному ринку. Теоретичні засади управління інноваціями ґрунтуються на міждисциплінарному підході, що поєднує концепції менеджменту, економіки, міжнародного бізнесу та теорії інновацій.

Багато сучасних дослідників [9; 10; 11; 12] одноставні в тому, що вважають Йозефа Шумпетера основоположником теорії інновацій, посилаючись на його працю «Теорія економічного розвитку» (1912 р.). Саме цей австро-американський економіст вперше ввів поняття «інновація» у науковий обіг, визначивши його як самостійний, оригінальний і важливий компонент економічної системи. Він також здійснив класифікацію інновацій і визначив їх вплив на виробничу діяльність підприємств, що стало підґрунтям для формування інноватики як наукового напрямку. У контексті міжнародного бізнесу ідеї Й. Шумпетера трансформуються у потребу постійного оновлення продуктів, процесів і бізнес-моделей відповідно до динамічних змін глобального середовища.

Також важливим є ресурсно-орієнтований підхід (Resource-Based View – RBV), відповідно до якого інноваційна спроможність компанії визначається її внутрішніми ресурсами та компетенціями. У міжнародному вимірі це означає ефективне використання наявного інтелектуального капіталу, крос-культурних

знань, технологічних платформ та мережевих зв'язків.

У сучасних умовах важливого значення набуває відкрита модель інновацій (Open Innovation), запропонована Генрі Чесбро, що передбачає використання як внутрішніх, так і зовнішніх ідей для розробки нових продуктів і рішень. Міжнародні компанії, які мають доступ до глобальних ринків і мереж, активно залучають стартапи, університети, дослідницькі центри та споживачів до спільного створення інновацій.

Крім того, теоретичні моделі управління інноваціями враховують фазовість інноваційного процесу – від генерації ідеї до її дифузії на міжнародних ринках. Такі моделі, як модель інноваційного циклу, Stage-Gate модель або Triple Helix (взаємодія бізнесу, науки й уряду), допомагають систематизувати управлінські рішення в контексті складного міжнародного середовища.

Характерною рисою інноваційного розвитку є його інтенсивна природа. У контексті інновацій поняття «розвиток» слід розуміти як економічне зростання, що ґрунтується на якісних внутрішніх змінах, зумовлених упровадженням нових знань у практику.

Рис. 1.4 демонструє зв'язок між інноваціями, представленими індексом інновацій, та темпами зростання глобального ВВП. Синя лінія ілюструє індекс інновацій (Innovation Index). Зелена лінія ілюструє темпи зростання глобального ВВП. Отже, рис. 1.1 показує, що з покращенням інновацій відбувається зростання темпів ВВП (% до попереднього року), що узгоджується з ідеєю про те, що інновації відіграють ключову роль у рушійній силі економічного прогресу.

У світі існує велика кількість моделей інновацій, які класифікуються відповідно до різних критеріїв, зокрема часових етапів, джерел походження інновацій, рівня їхньої складності, а також учасників процесу. Ці моделі формуються в результаті розвитку інноваційної теорії та практики, зважаючи на динаміку технологічного прогресу, зміну соціальних потреб та еволюцію економічних систем. Вони виконують як описову, так і аналітичну функцію, допомагаючи краще зрозуміти механізми інноваційної діяльності в

організаціях, регіонах чи країнах.

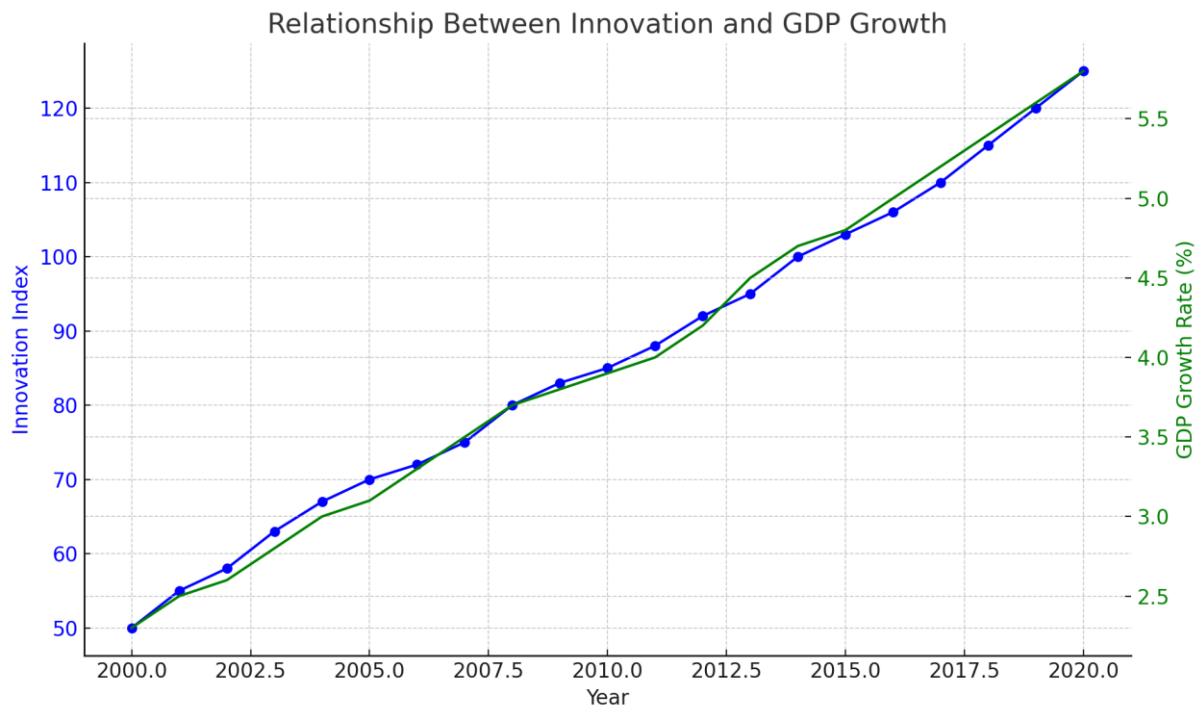


Рис. 1.1. Кореляційна залежність між зростанням інновацій та глобальним ВВП [13; 14]

Одними з найперших у розвитку інноваційної думки були лінійні моделі, які описують інноваційний процес як послідовний рух від ідеї до ринку. У моделі технологічного поштовху (*technology push*) інновації ініціюються науковими відкриттями, які згодом переходять у стадії прикладних досліджень, розробки продукту і його комерціалізації. Натомість модель, орієнтована на попит (*market pull*), передбачає, що рушієм інновацій є потреби споживачів або ринку, які спонукають підприємства до пошуку рішень через дослідження й розробку. Попри свою простоту, ці підходи критикуються за нехтування складною взаємодією між різними факторами інноваційного процесу [5; 10].

На зміну лінійним підходам прийшли більш складні та реалістичні моделі, серед яких помітне місце займає ланцюгова модель (*chain-linked model*). Цей підхід акцентує на наявності зворотних зв'язків між етапами інноваційного процесу, а також на необхідності інтеграції знань з різних джерел – ринку, науки, виробництва. Такий погляд дозволяє враховувати непередбачуваність інновацій та роль зворотного зв'язку у їхньому вдосконаленні.

У сучасному інноваційному середовищі значного поширення набула модель відкритих інновацій (*open innovation*), яку розробив Г. Чесброу [10]. Вона базується на ідеї, що організації більше не можуть покладатися виключно на внутрішні ресурси і знання, а повинні активно залучати зовнішні ідеї, технології та партнерства. Це сприяє прискоренню інноваційного процесу та зменшенню витрат на розробку, водночас посилюючи гнучкість організацій.

Іншим важливим теоретичним підходом є системна модель інновацій, яка розглядає інновації як результат взаємодії багатьох суб'єктів в інноваційній екосистемі – університетів, держави, бізнесу, фінансових установ тощо. Залежно від масштабів такої взаємодії, виділяють національні, регіональні або секторальні інноваційні системи. Основна увага в цій моделі приділяється ролі інституційного середовища та координації між його учасниками.

Доповненням до системного підходу є модель потрійної спіралі (*triple helix*), запропонована Г. Ецковіцем і Л. Лейдесдорфом [9; 10]. Вона передбачає тісну взаємодію трьох ключових сфер: університетів (генераторів знань), бізнесу (джерела інвестицій і комерціалізації) та держави (регулятора та політичного актора). Така взаємодія створює умови для синергії та формування нових форм організації інноваційної діяльності. У пізніших модифікаціях модель розширюється до четверної (із включенням громадськості) та п'ятикратної спіралі (з урахуванням екологічної складової).

Сучасні підходи до інновацій активно впроваджують концепцію дизайн-мислення та користувацьких інновацій, де центр уваги зосереджено на глибокому розумінні потреб користувача, емпатії та ітеративному процесі тестування рішень. Цей підхід особливо поширений у сфері цифрових технологій, охорони здоров'я та освіти, де швидка адаптація до змін і індивідуалізація продуктів є критично важливими.

В сучасних сферах освіти, охорони здоров'я та інформаційних технологій активно застосовуються різноманітні моделі інновацій. В освіті, зокрема, використання відкритих інновацій через співпрацю з ІТ-компаніями, такими як Google та Microsoft, для створення платформ, як Google Classroom чи Moodle,

дозволяє університетам впроваджувати інноваційний контент. Модель потрійної спіралі передбачає фінансування державою досліджень в університетах, що потім використовуються бізнесом для розробки освітніх продуктів, таких як адаптивне навчання. Системна модель розвитку освітньої екосистеми передбачає взаємодію між навчальними закладами, міністерствами, стартапами та міжнародними фондами для створення інновацій.

В охороні здоров'я застосовуються ланцюгові моделі для розробки медичних технологій на основі зворотного зв'язку між лікарями, пацієнтами і розробниками, а також відкриті інновації, де фармацевтичні компанії залучають зовнішніх дослідників для розробки нових препаратів, як це було під час пандемії COVID-19. Модель дизайн-мислення в охороні здоров'я зосереджена на створенні пацієнт-орієнтованих рішень, таких як інтерфейси для телемедицини або зручніші медичні пристрої.

В інформаційних технологіях технологічний поштовх, зокрема розвиток штучного інтелекту та блокчейну, сприяє створенню нових бізнес-моделей і продуктів, таких як ChatGPT і AWS, а також відкриті інновації через проекти з відкритим кодом, як-от Linux, Mozilla, TensorFlow. Системна модель в IT, зокрема в Кремнієвій долині, демонструє успішну взаємодію університетів, венчурних фондів, стартапів і корпорацій у створенні інновацій.

Загалом, інновації є ключовим чинником соціально-економічного розвитку, що ґрунтується на генерації нових ідей, знань та технологій. Вони відіграють центральну роль у трансформації структур суспільства, зокрема через взаємодію між наукою, технологіями та економікою. Теоретичні моделі інновацій пояснюють їхню динаміку, механізми поширення та вплив на конкурентоспроможність організацій і країн.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПРАКТИКИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЯМИ В МІЖНАРОДНИХ КОМПАНІЯХ

2.1. Оцінка інноваційної активності світових лідерів з інновацій (Apple, Google, Samsung, Tesla)

Інноваційна активність виступає сукупністю дій і процесів, спрямованих на створення, впровадження та комерціалізацію нових продуктів, технологій, послуг, організаційних або маркетингових рішень. Вона відображає рівень залученості компаній до інноваційної діяльності та їх здатність оновлювати свою продукцію й процеси з метою підвищення конкурентоспроможності.

Основними характеристиками інноваційної активності міжнародних компаній є:

1. Розробка нових продуктів і технологій, що проявляється у інвестуванні у науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи (НДДКР).
2. Впровадження інновацій через інтеграцію нових рішень в управлінську діяльність.
3. Інвестиції в інновації через фінансування технічного переозброєння, модернізації обладнання, придбання ліцензій і патентів.
4. Співпраця з науковими установами або іншими компаніями.
5. Захист інтелектуальної власності через патентування нових розробок і технологій.
6. Маркетинг інновацій — просування нових продуктів на ринок.

Проаналізуємо інноваційні стратегії та інноваційну активність кількох міжнародних компаній – лідерів інновацій, серед яких Apple, Google, Samsung та Tesla.

Інноваційна активність міжнародної компанії Apple Inc. – одна з ключових характеристик, яка визначає її глобальний успіх, ринкову силу та репутацію як технологічного лідера. Зокрема, компанія лідирує в таких напрямках:

1. *Технологічні інновації в продуктах.* Компанія Apple відома тим, що не лише створює нові продукти, а й радикально змінює ринки, на яких працює. Найвідоміші приклади стосуються:

- iPhone (2007 р.): революція у світі мобільних телефонів, поєднання сенсорного екрану, інтуїтивного інтерфейсу та мобільного інтернету;
- iPad (2010 р.): створення нового сегменту споживчої електроніки – планшетів;
- Apple Watch (2015 р.): активне просування технологій носимих пристроїв, орієнтованих на здоров'я та фітнес;
- AirPods та AirPods Pro: бездротові навушники, які стали символом зручності, дизайну та інтеграції з екосистемою;
- Apple Silicon (2020): перехід від процесорів Intel до власних чипів M1/M2/M3, що забезпечило вищу продуктивність і енергоефективність.

2. *Інноваційна бізнес-модель та екосистема.* Компанія Apple створила замкнуту та взаємопов'язану екосистему пристроїв, програмного забезпечення та сервісів, зокрема:

- інтеграція macOS, iOS, iPadOS, watchOS і tvOS забезпечує безшовний користувацький досвід;
- послуги як iCloud, Apple Music, Apple Pay, Apple TV+, App Store — формують стійке джерело доходів та утримання клієнтів;
- контроль над усім ланцюгом створення цінності — від дизайну й апаратного забезпечення до програмного забезпечення й обслуговування.

3. *Дизайн та користувацький досвід (UX).* Apple є одним із піонерів дизайну, де інновації в інтерфейсі та форм-факторі пристроїв відіграють провідну роль: простота, мінімалізм, ергономіка, увага до деталей; постійні вдосконалення інтерфейсу (наприклад, Face ID, жестове керування, Dynamic Island в iPhone); Apple Design Language має значний вплив на індустрію.

4. *Інновації у сфері конфіденційності та безпеки.* Apple активно розвиває інноваційні підходи до захисту даних: впровадження App Tracking Transparency; обробка даних користувача на пристрої (on-device processing);

використання Secure Enclave, Touch ID, Face ID.

5. *Інвестиції в дослідження та розробки (R&D)*. Apple постійно нарощує витрати на R&D: у 2023 р. витрати склали понад \$30 мільярдів, що є рекордом для компанії; інновації у сфері доповненої реальності (AR), штучного інтелекту, здоров'я, автономного транспорту.

6. *Розвиток штучного інтелекту та AR/VR*. Компанія Apple розробляє Apple Vision Pro, гарнітуру просторової реальності (Spatial Computing), яка поєднує віртуальну та доповнену реальність. Також компанія інтегрує AI/ML у свої продукти: Siri, автоматизація в iOS, покращення фотографій, персоналізація контенту.

7. *Інновації у сфері сталого розвитку*. Apple активно інвестує в екологічно стійкі рішення: використання перероблених матеріалів у пристроях; зобов'язання стати вуглецево нейтральною до 2030 р.; розробка безвуглецевого алюмінію та енергоефективних виробничих процесів.

8. *Патентна активність*. Apple входить до числа лідерів за кількістю поданих патентів щороку: щорічно подає тисячі патентів у сферах апаратного забезпечення, UX, AR/VR, штучного інтелекту тощо; активно захищає інтелектуальну власність, що свідчить про стратегічний підхід до інновацій.

Аналіз фінансових показників Apple Inc. за останні п'ять років (табл. 2.1) ілюструє ключові тенденції у доходах, прибутках, маржинальності та інших важливих фінансових метриках. З табл. 2.1 видно, що у 2023 р. Apple зафіксувала перше зниження річного доходу з 2019 р., що склало 3%. Проте у 2024 р. компанія відновила зростання, досягнувши доходу в \$391.04 млрд. Після піку у 2022 р. (\$99.80 млрд) чистий прибуток Apple знизився у 2023-2024 рр., що може свідчити про насичення ринку та зростаючу конкуренцію. Маржа чистого прибутку залишалася стабільною, перевищуючи 25% у 2021-2023 рр., але знизилася до 23.97% у 2024 р., що може вказувати на зростання витрат або зниження ефективності.

Загалом, хоча iPhone залишається основним джерелом доходу, частка сервісів (Apple Music, iCloud, App Store тощо) зростає, забезпечуючи

стабільніші та рентабельніші надходження. Витрати на дослідження та розробки компанії зросли з \$16.22 млрд у 2019 р. до \$29.92 млрд у 2023 р., що підкреслює фокус компанії на інноваціях та нових технологіях. Незважаючи на зниження чистого прибутку у 2023-2024 рр., Apple зберігає високі показники рентабельності та сильний баланс, що дозволяє їй інвестувати в майбутнє зростання.

Таблиця 2.1

Основні фінансові показники компанії Apple, млрд. \$ [16; 17; 18]

| Роки | Дохід (Revenue) | Чистий прибуток (Net Income) | Валовий прибуток (Gross Profit) | Маржа чистого прибутку (Net Income Margin), % |
|------|-----------------|------------------------------|---------------------------------|---|
| 2019 | 260.17 | 55.26 | ... | ... |
| 2020 | 274.52 | 57.41 | 104.96 | 20.91 |
| 2021 | 365.82 | 94.68 | 152.84 | 25.88 |
| 2022 | 394.33 | 99.80 | 170.78 | 25.31 |
| 2023 | 383.29 | 96.99 | 169.15 | 25.31 |
| 2024 | 391.04 | 93.74 | 180.68 | 23.97 |

Фінансові показники Apple за останні роки демонструють стабільність та здатність адаптуватися до змін ринку. Зростання доходів від сервісів та інвестиції в інновації позиціонують компанію для подальшого успіху, незважаючи на виклики, такі як насичення ринку смартфонів та глобальні економічні коливання.

Apple управляє своїми інноваціями завдяки (табл. 2.2): централізованому лідерству, вертикальній інтеграції, великим інвестиціям у R&D, суворому контролю за процесами, фокусі на користувача і якість. Це дозволяє компанії підтримувати стійку конкурентну перевагу та створювати проривні продукти, які змінюють ринки.

Загалом, інноваційна активність Apple – це не лише про створення нових пристроїв. Це системна стратегія, яка охоплює продуктову інновацію, дизайн, послуги, конфіденційність, сталий розвиток, інтелектуальну власність і користувацький досвід. Саме завдяки постійним інноваціям Apple утримує провідні позиції в технологічному світі, задаючи темп для всієї індустрії.

Таблиця 2.2

Управління інноваціями компанії Apple [8; 15; 29]

| Управлінські аспекти | Приклади |
|--|--|
| 1. Централізоване керівництво та візійне лідерство | Стратегічне бачення: ідеї інновацій спрямовуються з самого верху. Apple не просто реагує на ринок, а створює його. Фокус на споживача: компанія інвестує у розуміння потреб користувачів ще до того, як ті їх усвідомлять. |
| 2. Потужний R&D (науково-дослідний) сектор | Apple щорічно інвестує десятки мільярдів доларів у дослідження та розробки (у 2023 р. понад \$29 млрд). Компанія має власні науково-дослідні центри у США, Європі, Ізраїлі, Індії та Китаї. Apple прагне контролювати критичні технології всередині компанії: чипи (Apple Silicon), програмне забезпечення, екранні технології тощо. |
| 3. Вертикальна інтеграція | Apple контролює майже весь ланцюг створення продукту: від дизайну та інженерії до виробництва і продажу. Це дозволяє впроваджувати інновації швидко, синхронно і без втрати якості. Наприклад, розробка власних процесорів дає змогу глибоко інтегрувати апаратне забезпечення з операційною системою. |
| 4. Закрите управління і захист інновацій | Apple працює у режимі високої секретності. Команди часто не знають, над чим працюють інші, що зменшує витоки, але ускладнює кросфункціональну співпрацю. Інновації захищаються активною патентною стратегією – щороку Apple подає тисячі патентів. |
| 5. Крос-функціональні команди | Apple організовує свою інноваційну діяльність не за продуктами, а за функціями (дизайн, апаратне забезпечення, програмне забезпечення тощо). Команди з різних підрозділів (інженери, дизайнери, маркетологи) тісно співпрацюють над створенням нових рішень. |
| 6. Зворотний зв'язок від користувачів та дані | Компанія збирає дані з мільйонів пристроїв, які допомагають виявляти тренди, покращувати UX та виявляти нові можливості для інновацій. Apple активно впроваджує машинне навчання для аналізу поведінки користувачів та персоналізації продуктів. |
| 7. Фокус на довгострокові інновації | Apple не женеться за миттєвим впровадженням “сирих” технологій, а виводить інновації, коли вони досягають зрілості та готовності до масового ринку. Наприклад, розробка гарнітури Vision тривала понад 7 років. |

Google, як одна з провідних міжнародних технологічних компаній, демонструє високу інноваційну активність, що є ключовим чинником її глобального успіху. Заснована у 1998 р., компанія швидко перетворилася з інтернет-пошуковика на багатогалузевий технологічний гігант, який активно впроваджує нові продукти, сервіси та технології в різних сферах.

Основою інноваційної діяльності Google є інвестиції в науково-дослідницькі та дослідно-конструкторські роботи (НДДКР). Щорічно компанія вкладає мільярди доларів у розвиток таких напрямів, як штучний інтелект, машинне навчання, хмарні обчислення, квантові технології та автономні

системи. Наприклад, завдяки розвитку штучного інтелекту Google створила такі інноваційні продукти, як Google Assistant, Google Translate на базі нейронних мереж, а також вдосконалила алгоритми ранжування в пошуковій системі.

Фінансові показники діяльності компанії Alphabet Inc. (материнської компанії Google) за період 2021-2024 рр. наведено в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Основні фінансові показники компанії Alphabet Inc., млрд. \$[19; 20]

| Роки | Дохід (Revenue) | Чистий прибуток (Net Income) | Витрати на R&D | Маржа чистого прибутку (Net Income Margin), % |
|------|-----------------|------------------------------|----------------|---|
| 2021 | 257.64 | 76.03 | 31.56 | 29.5 |
| 2022 | 282.84 | 59.97 | 39.50 | 21.2 |
| 2023 | 307.39 | 73.80 | 45.43 | 24.0 |
| 2024 | 350.02 | 100.12 | 49.33 | 28.6 |

Як демонструють дані, Alphabet показує стабільне зростання доходів, зокрема в 2024 р. дохід склав \$350,02 млрд, що на 13,9% більше, ніж у 2023 р. Після зниження в 2022 р. до \$59,97 млрд, чистий прибуток зріс до \$73,80 млрд у 2023 р. та до \$100,12 млрд у 2024 р., що свідчить про ефективне управління витратами та зростання прибутковості. Alphabet постійно збільшує витрати на R&D, досягнувши \$49,33 млрд у 2024 р., що підкреслює фокус компанії на інноваціях та технологічному розвитку.

Основним джерелом доходів Alphabet залишається реклама через Google Ads та AdSense, що забезпечує близько 87% загального доходу компанії. У 2024 р. Google Cloud забезпечив 12% доходу компанії, демонструючи зростання завдяки впровадженню AI-рішень.

Інноваційна стратегія компанії базується також на філософії «20% часу», яка дозволяє працівникам витратити частину робочого часу на власні проекти. Саме в рамках цієї політики були створені такі продукти, як Gmail та Google News. Окрім цього, Google активно здійснює злиття та поглинання стартапів із високим інноваційним потенціалом, що дозволяє компанії залишатися на передовій технологічного розвитку [20].

Підрозділ Google X (тепер просто X) відповідає за реалізацію так званих «місяцехідних проєктів» – технологічних ініціатив із високим рівнем ризику, але і з потенційно великим впливом на майбутнє. Серед таких проєктів – автономні автомобілі (Waymo), дрони для доставки (Wing) та повітряні кулі для роздачі інтернету (Loon).

Інноваційна активність Google має глобальний масштаб – компанія має дослідницькі центри в різних країнах світу, включаючи США, Великобританію, Ізраїль, Індію та інші. Такий підхід дозволяє враховувати локальні особливості ринків і залучати найкращих фахівців з усього світу. Отже, інноваційна діяльність Google є системною, масштабною та стратегічно орієнтованою. Компанія постійно шукає нові шляхи вдосконалення своїх технологій і розширення сфер застосування, що дозволяє їй залишатися лідером у сфері цифрових технологій.

Компанія Samsung Electronics, що є частиною південнокорейського конгломерату Samsung Group, посідає провідні позиції у світі з впровадження інновацій у сфері електроніки, телекомунікацій, інформаційних технологій та побутової техніки. Її інноваційна активність стала ключовим фактором довгострокового зростання, глобального розширення та конкурентоспроможності.

Samsung інвестує значні ресурси у дослідження і розробки (R&D). Компанія має одну з найбільших програм НДДКР у світі серед приватних компаній. У 2023 р. витрати на R&D склали понад 20 мільярдів доларів США, що становить близько 8-9% загального річного доходу компанії. Samsung володіє понад 200 дослідницькими центрами в різних країнах, включно з США, Південною Кореєю, Ізраїлем, Індією та Китаєм. Компанія стабільно входить до топ-3 у світі за кількістю поданих патентів (Samsung подала понад 10 тис. міжнародних патентних заявок лише за один рік).

Динаміка основних фінансових показників компанії Samsung Electronics за 2020-2024 рр. наведена в табл. 2.4.

Як видно з даних табл. 2.4, у 2020-2022 рр. компанія демонструвала

стабільне зростання доходів та прибутковості – з \$182 млрд у 2020 р. до понад \$232 млрд у 2022 р. Чистий прибуток у 2022 р. досяг \$42,1 млрд, що стало найвищим показником за період. Це було зумовлено високим попитом на напівпровідники та електроніку в умовах пандемії. У 2023 р. відбулося значне зниження прибутковості – чистий прибуток упав до \$11,13 млрд. Причинами стали падіння цін на чипи, зменшення глобального попиту на споживчу електроніку та висока інфляція. У 2024 р. почався процес відновлення: дохід зріс до \$231,44 млрд, а чистий прибуток – до \$25,86 млрд. Це свідчить про стабілізацію ринку, зростання продажів та ефективні антикризові заходи компанії.

Таблиця 2.4

Основні фінансові показники компанії Samsung Electronics, млрд \$[21; 22]

| Роки | Дохід (Revenue) | Чистий прибуток (Net Income) | Маржа чистого прибутку (Net Income Margin), % |
|------|-----------------|------------------------------|---|
| 2020 | 182.16 | 20.07 | 11.02 |
| 2021 | 215.08 | 30.18 | 14.04 |
| 2022 | 232.48 | 42.10 | 18.11 |
| 2023 | 199.18 | 11.13 | 5.59 |
| 2024 | 231.44 | 25.86 | 11.01 |

Загалом, компанія Samsung Electronics продемонструвала здатність до швидкої адаптації в умовах ринкової нестабільності. Після спаду в 2023 р. компанія успішно відновила фінансові показники в 2024 р., що свідчить про ефективне стратегічне управління та інноваційний потенціал.

Прикладами інноваційних проєктів Samsung можна вважати:

1. Гнучкі дисплеї, оскільки Samsung стала піонером у комерціалізації гнучких OLED-дисплеїв, які використовуються в лінійках смартфонів Galaxy Z Fold та Z Flip.

2. 5G-технології, адже компанія є одним із лідерів у розробці та впровадженні інфраструктури 5G у світі.

3. Штучний інтелект і інтернет речей (IoT) – через платформу SmartThings Samsung активно розвиває екосистему розумних пристроїв.

4. Чипи пам'яті та процесори, оскільки Samsung займає провідне місце на глобальному ринку напівпровідників і активно розвиває власні чипи Exynos.

Інноваційна стратегія Samsung базується на моделі відкритих інновацій, що передбачає співпрацю з університетами, стартапами та науковими центрами. Для підтримки інноваційного розвитку компанія створила кілька внутрішніх інкубаторів і корпоративних венчурних фондів, зокрема Samsung NEXT, який інвестує в стартапи в сферах IT, AI та безпеки даних.

Система управління інноваціями в Samsung передбачає: децентралізоване управління дослідженнями через регіональні інноваційні хаби; систему внутрішнього заохочення інновацій серед працівників; гнучку організаційну структуру, яка дозволяє швидко виводити інноваційні продукти на ринок; власні стандарти оцінки інновацій, зокрема регулярний перегляд патентного портфеля, індексу інноваційної ефективності та рентабельності інновацій.

Samsung інтегрує інновації в глобальні ланцюги постачання, адаптуючи свої продукти до локальних ринків. Інновації компанії часто мають мультисекторний ефект, наприклад, технології дисплеїв чи акумуляторів використовуються не лише в смартфонах, а й у телевізорах, ноутбуках і навіть в автомобільній індустрії (через Samsung SDI).

Tesla Inc., заснована Ілоном Маском у 2003 р., є однією з найінноваційніших компаній у світі. Компанія здійснила прорив у галузі електромобілів, акумуляторних систем, сонячної енергетики та штучного інтелекту. Інновації – це не лише частина продукту Tesla, а основа її бізнес-моделі, корпоративної культури та конкурентної переваги.

Динаміка основних фінансових показників компанії Tesla за 2020-2024 рр. наведена в табл. 2.5.

У 2020-2022 рр. Tesla демонструвала стрімке зростання доходів та прибутку. Зокрема, чистий прибуток зріс з \$0,72 млрд у 2020 році до \$12,56 млрд у 2022 році, що свідчить про ефективне масштабування виробництва та зростання попиту на електромобілі. У 2023 р. компанія досягла рекордного чистого прибутку в \$15,00 млрд при доході \$96,8 млрд. Рентабельність чистого

прибутку залишалася стабільною на рівні 15,5%, що вказує на ефективне управління витратами та високий попит на продукцію. Незважаючи на незначне зростання доходу до \$97,7 млрд, чистий прибуток у 2024 р. суттєво знизився до \$7,13 млрд, а рентабельність впала до 7,3%. Основними причинами стали зниження середніх цін на автомобілі, зростання конкуренції на ринку електромобілів та збільшення витрат на дослідження і розробки, особливо в галузі штучного інтелекту та робототехніки.

Таблиця 2.5

Основні фінансові показники компанії Tesla, млрд. \$[23; 24]

| Роки | Дохід (Revenue) | Чистий прибуток (Net Income) | Маржа чистого прибутку (Net Income Margin), % |
|------|-----------------|------------------------------|---|
| 2020 | 31.5 | 0.72 | 2.3 |
| 2021 | 53.8 | 5.52 | 10.3 |
| 2022 | 81.5 | 12.56 | 15.4 |
| 2023 | 96.8 | 15.00 | 15.5 |
| 2024 | 97.7 | 7.13 | 7.3 |

Tesla активно впроваджує як технологічні, так і організаційні інновації. Основні напрями інноваційної діяльності включають:

- електромобілі нового покоління: Tesla першою вивела на масовий ринок повністю електричні автомобілі з високою дальністю ходу, швидкісною зарядкою та сучасними інтерфейсами;
- автономне керування: компанія розробила один із найбільш просунутих алгоритмів автономного водіння – Tesla Autopilot і Full Self-Driving (FSD), також Tesla використовує неймережі та машинне навчання для вдосконалення програмного забезпечення;
- інноваційна акумуляторна технологія: Tesla розробила власні акумуляторні блоки з вищою енергоємністю, нижчою собівартістю та кращою екологічністю;
- інтеграція енергетичних рішень: Tesla також виробляє сонячні панелі, дахи Solar Roof і системи домашнього зберігання енергії (Powerwall), формуючи екосистему чистої енергії;

• Tesla Bot (Optimus) – проект гуманоїдного робота, який є прикладом прориву в галузі штучного інтелекту, робототехніки та автоматизації.

Tesla використовує нестандартні підходи до управління інноваціями, які суттєво відрізняються від традиційних корпорацій (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Управління інноваціями компанії Tesla [23;34]

| Управлінські аспекти | Приклади |
|---------------------------------------|---|
| 1. Вертикальна інтеграція | Tesla контролює майже всі етапи розробки, виробництва та дистрибуції, що дозволяє їй швидко впроваджувати інновації без затримок з боку підрядників. |
| 2. Інтенсивна культура експериментів | Компанія постійно тестує нові технології без страху невдач. Культура “fail fast” стимулює швидке вдосконалення продуктів. |
| 3. Централізоване управління знаннями | Tesla концентрує всі інженерні ресурси у внутрішніх командах, де програмне забезпечення, дизайн і механіка взаємодіють в єдиній системі. |
| 4. Лідерство | Ілон Маск особисто бере участь у формуванні інноваційної стратегії компанії, часто ініціюючи ризиковані та амбітні проекти. Його вплив створює культуру високих очікувань і глибокої технологічної залученості. |
| 5. Інвестування у R&D | У 2023 р. Tesla витратила понад 3,9 млрд доларів США на дослідження і розробки, що становить близько 5% її доходу. |

Інновації Tesla формують нові стандарти в автомобільній, енергетичній та IT-галузях:

1) Tesla стала каталізатором енергетичного переходу до електротранспорту;

2) компанія формує нову бізнес-модель – “транспорт як послуга”, яка базується на автономному водінні та мобільності за запитом;

3) Tesla поширює свої технології через відкриту ліцензію на патенти, стимулюючи розвиток індустрії загалом.

Tesla Inc. – це приклад компанії, яка системно керує інноваціями, перетворюючи проривні технології у комерційний успіх. Її підхід базується на ризику, швидкому масштабуванні, глибокій технологічній інтеграції та сильному бачення майбутнього. Tesla не лише створює нові продукти, а змінює саму логіку розвитку глобальних галузей.

Загалом, інноваційна активність є ключовим чинником

конкурентоспроможності, зростання продуктивності праці та адаптації компанії до змін у зовнішньому середовищі.

2.2. Взаємозв'язок корпоративної культури та управління інноваціями

У сучасних умовах швидких технологічних змін та високої конкуренції інновації стали ключовим фактором успішності компаній. Проте інновації не виникають у вакуумі – вони тісно пов'язані з внутрішнім середовищем організації, зокрема з корпоративною культурою. Саме вона формує цінності, поведінкові моделі, стиль управління та ставлення до ризику, які або стимулюють, або стримують інноваційні процеси.

Корпоративна культура – це сукупність цінностей, норм, переконань, правил поведінки та спілкування, які формують атмосферу в компанії та визначають взаємодію між працівниками, керівництвом і зовнішнім світом. Вона впливає на мотивацію, ефективність, лояльність працівників і навіть репутацію бренду [25].

Корпоративна культура визначає, як компанія реагує на зміни, чи підтримує вона відкритість до нових ідей, експериментів та ініціатив. Наприклад, компанії з відкритою та гнучкою культурою (наприклад, Google, Tesla, 3M) створюють сприятливе середовище для креативного мислення, обміну знаннями та міжфункціональної співпраці. У таких організаціях заохочується участь працівників у генерації ідей, прийнятті рішень і тестуванні нових підходів [26].

Водночас організації з ієрархічною, бюрократичною культурою часто обмежують прояви ініціативи та ризику, що негативно впливає на інноваційну активність. Тому компанії, які прагнуть стати інноваційними лідерами, активно працюють над трансформацією культури – впроваджують принципи децентралізації, відкритості до помилок і постійного вдосконалення.

Приклади компаній з різними типами корпоративної культури:

1. Google – приклад *кланової культури*: акцент на співпрацю, підтримку, відкритість і творчість. Працівники мають велику свободу, а компанія підтримує розвиток.

2. Amazon – *ринкова культура*: орієнтація на результат, конкуренцію, продуктивність. Високі вимоги та швидкий темп роботи.

3. NASA – *ієрархічна культура*: чітка структура, регламенти, контроль якості, формалізовані процеси.

4. Apple – *адхократична культура*: інновації, експерименти, лідерство в технологіях, постійні зміни.

Корпоративна культура впливає на інноваційність організації через кілька ключових механізмів [27]:

1. Толерантність до помилок – працівники мають бути впевнені, що їх не покарають за невдалі експерименти.

2. Підтримка лідерства – керівники мають демонструвати власним прикладом готовність до змін та інновацій.

3. Командна робота та довіра – інновації народжуються у середовищі, де існує психологічна безпека і взаємоповага.

4. Нагородження за ініціативу – мотиваційні системи мають визнавати внесок у новаторство, а не лише досягнення за шаблоном.

5. Відкритість до зовнішніх ідей – здатність вбудовувати інновації ззовні (від партнерів, стартапів, клієнтів) залежить від культури відкритості.

Наприклад, Google практикує модель “20% часу на власні ідеї”, що дозволила створити продукти як Gmail чи AdSense, а принцип 3М “15% часу” стимулює науковців до експериментів, тоді як Netflix формує культуру свободи і відповідальності, яка підтримує швидке ухвалення рішень і адаптацію до ринку.

Для візуалізації зв'язку корпоративної культури та інновацій можна використати підхід, заснований на порівнянні показника якості корпоративної культури, що оцінюється через усереднену оцінку компанії працівниками (в частині “culture & values”) з Glassdoor Ratings [28], та індексу інноваційності з

Boston Consulting Group (BCG) Most Innovative Companies Ranking [29]. Оцінемо щільність такого зв'язку на прикладі Топ-10 найбільш інноваційних компаній 2023 р., серед яких Apple, Tesla, Amazon, Alphabet, Microsoft, Moderna, Samsung, Huawei, BYD та Siemens.

На основі обох рейтингів побудуємо табл. 2.7 та рис. 2.1, які ілюструють, що компанії з високими показниками корпоративної культури часто також демонструють високий рівень інноваційності. Кореляція між інноваційністю та корпоративною культурою є позитивною, хоча і не надто вираженою, що свідчить лише про те, що також інші фактори (стратегія, ринок, лідерство) впливають на інноваційність.

Таблиця 2.7

Топ-10 інноваційних компаній за даними 2023 р. [28; 29]

| Компанії | Індекс інноваційності | Корпоративна культура | Примітка |
|-----------------|------------------------------|------------------------------|---|
| Apple | 100 | 4,0 | Висока інноваційність та хороша корпоративна культура |
| Tesla | 99 | 4,0 | Висока інноваційність та хороша корпоративна культура |
| Amazon | 98 | 4,0 | Висока інноваційність та хороша корпоративна культура |
| Alphabet | 97 | 4,8 | Висока корпоративна культура та інноваційність |
| Microsoft | 96 | 4,1 | Висока інноваційність та хороша корпоративна культура |
| Moderna | 95 | 4,1 | Висока інноваційність та хороша корпоративна культура |
| Samsung | 94 | 4,6 | Висока корпоративна культура та інноваційність |
| Huawei | 93 | 4,0 | Висока інноваційність та хороша корпоративна культура |
| BYD | 92 | 4,3 | Висока інноваційність та хороша корпоративна культура |
| Siemens | 91 | 4,1 | Висока інноваційність та хороша корпоративна культура |

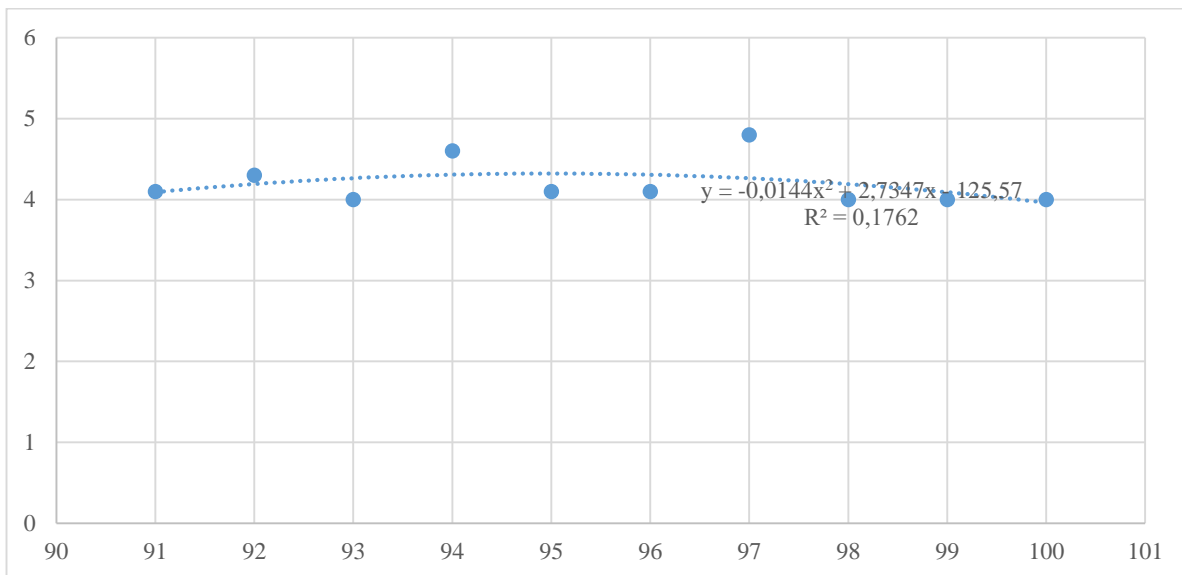


Рис. 2.1. Зв’язок інноваційності та корпоративної культури [28; 29]

Загалом, виділяють концепції “4С” та “5Р” корпоративної культури компаній (рис. 2.2).

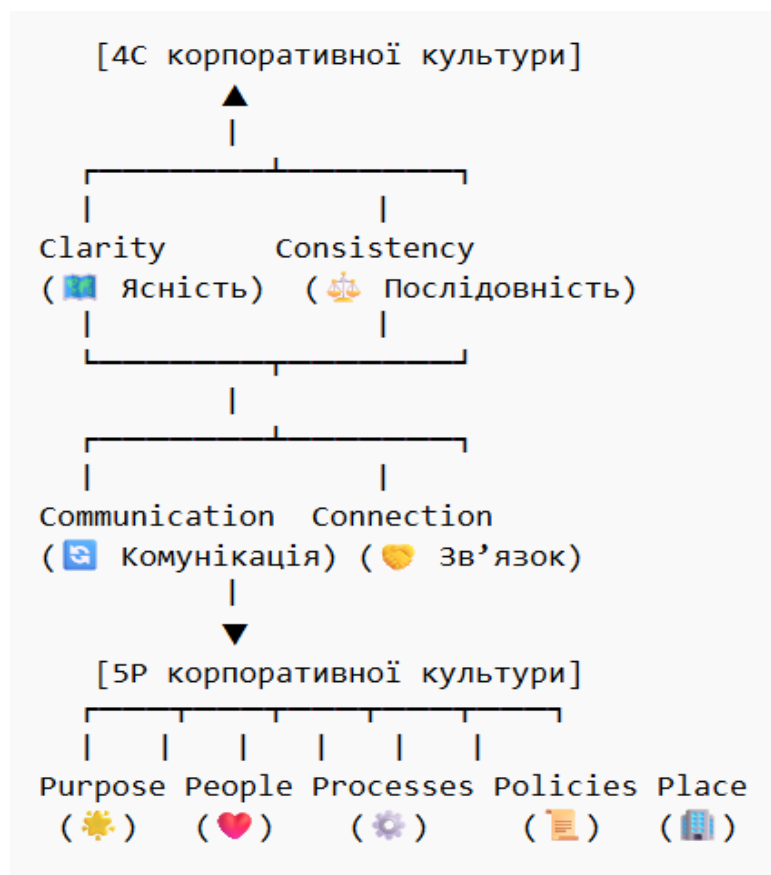


Рис. 2.2. Концепції “4С” та “5Р” [30]

Модель 4С корпоративної культури охоплює [31; 32]:

1. Чіткість (Clarity): кожен має розуміти напрям компанії — цінності,

місію, цілі.

2. Послідовність (Consistency): дії компанії мають відповідати заявленим цінностям.

3. Комунікація (Communication): відкритий обмін думками, ідеями та зворотним зв'язком.

4. Зв'язок (Connection): працівники мають відчувати приналежність до команди та спільної мети.

Модель 5P корпоративної культури включає [31]:

1. Призначення (Purpose): глибший сенс і мотивація в роботі.

2. Люди (People): розвиток, підтримка та інклюзивність персоналу.

3. Процеси (Processes): ефективність у роботі через зручні системи.

4. Політики (Policies): справедливі правила і прозорі рішення.

5. Простір (Place): фізичне або віртуальне середовище, що сприяє продуктивності.

Корпоративна культура Apple Inc., наприклад, є одним із ключових чинників, що сприяють її успіху як інноваційної компанії. Вона має низку унікальних особливостей, які безпосередньо впливають на здатність Apple постійно створювати нові продукти й технології. Серед таких особливостей можна відмітити:

1. *Фокус на досконалості в усіх її проявах.* Apple відома своєю орієнтацією на інновації. Корпоративна культура заохочує співробітників думати нестандартно, ставити під сумнів статус-кво та прагнути до досконалості. Девіз “Think Different”, який довгий час асоціювався з брендом, відображає цю установку.

2. *Контроль за інформацією.* Однією з унікальних рис культури Apple є високий рівень секретності всередині компанії, що дозволяє Apple створювати несподівані інноваційні продукти та тримати конкурентів у напрузі.

3. *Централізоване прийняття рішень.* Apple має вертикально інтегровану структуру, де багато рішень приймаються на вищому рівні, що сприяє узгодженості продуктів та швидкому впровадженню інновацій, хоча може

зменшувати гнучкість на нижчих рівнях.

4. *Культ особистості засновника.* Культура Apple значною мірою сформована спадщиною Стіва Джобса, перфекціонізм, увага до деталей і пристрасть до дизайну якого залишаються частиною корпоративної ідентичності.

5. *Міждисциплінарна співпраця.* Apple заохочує тісну співпрацю між інженерами, дизайнерами, маркетологами й іншими фахівцями, що дозволяє створювати продукти, що є технологічно передовими й водночас зручними для користувача.

Завдяки цій культурі компанія Apple змогла створити такі проривні продукти, як iPhone, iPad, MacBook, Apple Watch, та послуги, як App Store і Apple Pay. Створення середовища, де співробітники мотивовані до пошуку нових рішень і мають ресурси для їх реалізації, зробило Apple лідером інновацій у сфері технологій.

Якщо звертатися до досвіду компанії Tesla, то її корпоративна культура теж має унікальні риси, що значною мірою визначають здатність компанії до постійного оновлення та проривних інновацій. Серед них слід відмітити:

1. *Чітка орієнтація на місію.* Tesla має конкретну місію — “прискорити перехід світу на стійку енергетику”, що об’єднує команду та створює відчуття значущості роботи кожного співробітника.

2. *Високий темп роботи та гнучкість.* Культура Tesla характеризується надзвичайно швидким темпом роботи, очікуванням повної віддачі та готовності до змін. Компанія регулярно переглядає процеси, структури та підходи, що дає змогу швидко адаптуватися та впроваджувати нові ідеї.

3. *Інженерна культура.* Tesla є інженерно-орієнтованою компанією, де практичні рішення та технічні інновації в пріоритеті. Співробітників заохочують не просто дотримуватись інструкцій, а мислити критично й експериментувати.

4. *Пряма комунікація та мінімум бюрократії.* Працівникам дозволено звертатися до будь-кого, незалежно від посади, якщо це допоможе вирішити

проблему. Такий стиль комунікації сприяє швидкому обміну ідеями та прийняттю рішень.

5. *Готовність до ризику.* Tesla не боїться йти на великі ризики. Такий підхід створює культуру, де експерименти та потенційні помилки є частиною процесу інновацій.

Завдяки цій культурі Tesla стала лідером у сферах електромобілів, акумуляторних систем і штучного інтелекту в транспорті. Її корпоративна культура сприяє появі рішень, які випереджають час – від автопілоту до робота-таксі та енергетичних платформ для домогосподарств.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЯМИ В МІЖНАРОДНИХ КОМПАНІЯХ

У сучасному глобалізованому світі інновації стали ключовим чинником конкурентоспроможності міжнародних компаній (приклади Apple, Google, Samsung, Tesla є цьому підтвердженням). Ефективне управління інноваційною діяльністю дозволяє організаціям адаптуватися до швидких змін на ринку, впроваджувати нові технології та задовольняти потреби споживачів. Однак традиційні підходи до інноваційного менеджменту часто не враховують складнощів глобального середовища, культурних відмінностей та швидких технологічних проривів. У зв'язку з цим важливим завданням є удосконалення системи управління інноваціями в міжнародних компаніях.

Основні напрями такого удосконалення включають:

1. *Цифрову трансформацію інноваційних процесів.* Впровадження цифрових інструментів (наприклад, big data, штучного інтелекту, хмарних технологій) дозволяє автоматизувати аналіз ринку, виявляти нові ідеї та покращувати комунікацію між підрозділами в різних країнах, що сприяє прискоренню інноваційного циклу – від ідеї до комерціалізації. Багато провідних компаній вже успішно впровадили цифрові рішення в управління інноваціями (табл. 3.1). Наприклад, компанія Amazon активно використовує штучний інтелект і машинне навчання в процесі розробки нових продуктів і сервісів. Наприклад, системи персоналізованих рекомендацій, які аналізують поведінку мільйонів користувачів, стали ключовим драйвером інновацій у сфері електронної комерції [33]. Tesla поєднує дані в реальному часі, отримані з автомобілів, з можливостями машинного навчання, щоб безперервно оновлювати програмне забезпечення, покращувати функції автопілоту та вдосконалювати користувацький досвід, що є прикладом постійної інновації через цифрову інфраструктуру [34]. Ці та багато інших прикладів демонструють, що цифрові технології не лише покращують ефективність інновацій, але й змінюють саму природу інноваційного процесу – від лінійного

до інтерактивного, з фокусом на швидкість, адаптивність і клієнтоорієнтованість.

Таблиця 3.1

Цифрові рішення для інноваційних процесів[35; 36; 37; 38]

| Компанія | Цифрове рішення | Ефект |
|---------------------------------------|--|--|
| Siemens | Платформа <i>MindSphere</i> – хмарна операційна система для Інтернету речей (IoT), яка дозволяє збирати, обробляти та аналізувати дані з промислових пристроїв у реальному часі Цифрові двійники (digital twins) для моделювання та оптимізації інновацій у виробництві | Вдосконалення продукції на основі реальних даних, виявлення проблем до їх виникнення та розробка нових інноваційних послуг Тестування нових продуктів у віртуальному середовищі до їх фізичної реалізації, що значно скорочує час і витрати на розробку |
| Procter & Gamble (P&G) | Система <i>Connect + Develop</i> , яка є цифровою платформою для відкритих інновацій | Компанія співпрацює з зовнішніми розробниками, стартапами та дослідниками з усього світу для створення нових продуктів, що дозволяє значно прискорити інноваційний процес і знизити витрати на R&D |
| Amazon | <i>Amazon Web Services</i> – хмарна інфраструктура, що підтримує інновації як усередині самої компанії, так і для її партнерів | Персоналізація клієнтського досвіду, прогнозування попиту та автоматизація інноваційних рішень у логістиці |
| General Electric (GE) | Платформа <i>Predix</i> для Інтернету речей (Industrial IoT) | Оптимізація промислових процесів в режимі реального часу, створення нових цифрових сервісів на основі даних з обладнання |

2. Побудову відкритої інноваційної екосистеми. Сучасні компанії все частіше співпрацюють із зовнішніми партнерами – стартапами, університетами, дослідницькими центрами. Такий підхід дозволяє розширити джерела нових ідей та знань, зменшити витрати на дослідження і прискорити впровадження нововведень. Компанії-лідери з інновацій активно впроваджують такі підходи [39; 40; 41; 42]:

- Unilever реалізує програму *Unilever Foundry*, яка надає можливість стартапам співпрацювати з компанією над вирішенням бізнес-завдань. Через цю платформу компанія укладає партнерства з сотнями стартапів у сферах маркетингу, сталого розвитку та цифрових технологій;

- BMW Group створила інноваційний акселератор *BMW Startup Garage*, який інтегрує стартапи в ланцюг поставок компанії, що дозволяє

впроваджувати нові технології на ранніх стадіях розробки автомобілів та скорочувати цикл інновацій;

- Google (Alphabet) підтримує відкриту інноваційну екосистему через інвестиційний фонд *GV (Google Ventures)* та численні ініціативи відкритого програмного забезпечення. Google також активно співпрацює з академічними установами у сфері штучного інтелекту, наприклад, через спільні дослідження з MIT та Stanford;

- Airbus запустила ініціативу *Airbus BizLab*, яка надає інноваційним підприємствам доступ до експертизи, ресурсів та менторства для розробки новітніх авіаційних технологій. У рамках програми Airbus тісно співпрацює з дослідницькими центрами та урядовими організаціями.

3. *Розвиток інноваційної корпоративної культури.* Ефективне управління інноваціями передбачає створення організаційного середовища, що стимулює творчість, заохочує експерименти та терпимість до невдач. Особливо важливо враховувати культурні відмінності у мультинаціональних командах і формувати єдину корпоративну ідентичність, орієнтовану на інноваційний розвиток.

Компанії-лідери у сфері інновацій свідомо формують такі умови, які стимулюють новаторське мислення на всіх рівнях організацій [43; 44; 45; 46]:

- Google (Alphabet Inc.) культивує культуру «психологічної безпеки», де працівники можуть висловлювати ідеї без страху критики;

- 3M – піонер у розвитку корпоративної культури інновацій. Компанія запровадила правило 15% часу для працівників на розробку власних ідей. 3M також має традицію підтримки «внутрішніх підприємців» та заохочення до ризику, що привело до появи інновацій, таких як sticky notes;

- Pixar Animation Studios створює середовище, де креативність підтримується на всіх рівнях. Компанія проводить регулярні зустрічі, на яких обговорюються ідеї без формальних ієрархій, і заохочує вільний обмін думками;

- Spotify розвиває культуру гнучкості, креативності та швидких ітерацій.

Модель Spotify передбачає автономні команди (squads), які мають повну відповідальність за продукт, що сприяє високій мотивації та швидкому впровадженню інновацій.

4. *Інвестування в людський капітал.* Навчання працівників, розвиток лідерських якостей, формування багатофункціональних команд є запорукою успішного управління інноваціями. Компанії мають формувати системи постійного професійного розвитку та залучати таланти з усього світу.

Інвестування в людський капітал є критичним чинником сталого інноваційного розвитку міжнародних компаній. Сучасні організації розуміють, що інновації починаються з людей – їх знань, навичок, мотивації та здатності адаптуватися до змін. Тому провідні компанії спрямовують ресурси на розвиток персоналу, створення можливостей для навчання та формування високопродуктивного середовища [47; 48; 49; 50]:

- IBM активно інвестує у програму *Your Learning*, що пропонує працівникам індивідуальні траєкторії навчання з використанням штучного інтелекту. Компанія також реалізує ініціативу *SkillsBuild*, спрямовану на розвиток цифрових компетентностей не лише серед співробітників, а й серед молоді по всьому світу;

- Microsoft через програму *Microsoft Learn* забезпечує доступ до навчальних курсів, сертифікацій і програм *Upskilling* для своїх співробітників та партнерів. У межах ініціативи *Global Skilling Initiative* компанія за два роки допомогла понад 30 млн людей здобути нові цифрові навички;

- Accenture інвестує понад 1 мільярд доларів щороку у розвиток своїх співробітників. Компанія створила платформу *Accenture Connected Learning*, яка охоплює онлайн-курси, тренінги віртуальної реальності та менторські програми. Акцент робиться на розвиток навичок у сферах штучного інтелекту, аналітики та хмарних технологій;

- SAP запровадила глобальну ініціативу *SAP Learning Hub*, яка дає співробітникам доступ до постійного навчання, зокрема в сфері інноваційного мислення (*design thinking*), цифрових технологій та гнучких методів управління.

5. *Глобальну координацію інноваційної діяльності.* Міжнародні компанії повинні впроваджувати ефективні механізми координації між головним офісом та регіональними філіями. Це може включати створення глобальних інноваційних центрів, запровадження спільних платформ для обміну знаннями та централізоване управління портфелем інновацій.

Компанії-лідери впроваджують централізовані або гібридні моделі управління інноваціями, що поєднують глобальну стратегічну координацію з локальною гнучкістю [36; 51; 52]:

- компанія Procter & Gamble (P&G) має глобальні інноваційні центри в Сінгапурі, Цинциннаті, Женеві та Латинській Америці, що координують розробку продуктів відповідно до регіональних потреб;

- Nestlé створила мережу глобальних R&D-центрів, яка охоплює понад 20 країн. У Женеві розташований центральний центр стратегічних інновацій, а локальні хаби (наприклад, у Китаї, Бразилії та Індії) адаптують продукти до місцевих уподобань споживачів;

- Samsung координує свою інноваційну діяльність через глобальну мережу дослідницьких центрів — *Samsung Advanced Institute of Technology (SAIT)* – з головним офісом у Південній Кореї та підрозділами у США, Ізраїлі, Великій Британії;

- Philips функціонує як глобальна інноваційна мережа, яка включає понад 50 R&D-локацій у Європі, Азії та Америці. Philips координує інноваційні ініціативи через цифрову платформу *Innovation Services*, що сприяє спільній роботі мультидисциплінарних і мультикультурних команд.

6. *Інноваційну стратегію з урахуванням сталого розвитку.* З огляду на зростаючу увагу до ESG-факторів (екологія, соціальна відповідальність, управління), інновації мають спрямовуватись не лише на прибуток, а й на створення довгострокової цінності для суспільства. Це вимагає перегляду стратегій інновацій з урахуванням принципів сталого розвитку.

Сталий розвиток дедалі більше інтегрується у стратегії інновацій міжнародних компаній. Інновації, орієнтовані на екологічну, соціальну та

економічну стійкість, допомагають компаніям не лише зменшувати негативний вплив на довкілля, а й створювати довгострокову конкурентну перевагу. Провідні компанії розробляють нові продукти, процеси та бізнес-моделі з акцентом на ESG (екологічні, соціальні та управлінські) принципи [23; 42; 53]:

- Patagonia є прикладом компанії, що поєднує інновації та екологічну відповідальність. Вона інвестує у розробку матеріалів з перероблених та органічних волокон, а також підтримує ініціативи зі зменшення вуглецевого сліду. Patagonia активно впроваджує моделі циркулярної економіки, наприклад, через програму *Worn Wear*, що заохочує повторне використання та ремонт одягу;

- Tesla фокусується на інноваціях у сфері сталої мобільності, розробляючи електромобілі, сонячні панелі та системи зберігання енергії. Компанія поєднує проривні технології з місією переходу світу на відновлювану енергію, зменшуючи залежність від викопного палива;

- Unilever реалізує *Sustainable Living Plan*, в якому інновації спрямовані на створення продуктів з меншим впливом на довкілля та більшими соціальними вигодами. Наприклад, компанія впроваджує концентровані формули миючих засобів, що зменшують споживання води та пакування;

- ІКЕА впроваджує інноваційні підходи у сфері сталого дизайну, використовуючи відновлювані або перероблені матеріали. Компанія інвестує у розвиток енергоефективних рішень, таких як світлодіодне освітлення та продукти для домашньої енергетики. Ці інновації інтегруються у стратегію переходу ІКЕА до “кліматично позитивного бізнесу”.

Хорошим прикладом прогресу інновацій в глобальному масштабі є витрати на наукові дослідження і розробки. В додатку Б продемонстровано номінальні відсоткові зміни у витратах на дослідження і розробки (R&D) у 2023 р. серед провідних інноваційних компаній світу. У 2023 р. більшість із них збільшили інвестиції в R&D, водночас невелика їх частка, навпаки, зменшила інвестиції в наукові дослідження і розробки. Як видно з діаграм додатку Б, найбільше зростання інвестицій у R&D в галузі будівництва та промислових

металів зафіксоване у компаніях China Energy Engineering (+28.1%), Xinjiang Tianshan Cement (+22.6%), China Communications Construction (+19.4%) та China National Chemical Engineering (+16.9%). Найменші позитивні зміни відбулися у Nippon Steel (+5.8%) і China Shenhua Energy, яка майже на рівні нуля (+1.3%). Компаніями з негативною динамікою виявилися Beijing Shougang (-21.7%) та Aluminum Corporation of China (-18.8%) – найбільше скорочення інвестицій у R&D [15].

У галузі програмного забезпечення та ІКТ-послуг лідерами зростання у R&D є компанії Adobe (+16.3%), Uber Technologies (+13.1%), IBM (+12.5%), Alphabet (+10.7%) і Meta (+9.8%). Компаніями зі спадом є Salesforce (-3.0%) та Alibaba Group Holding (-7.6%).

У фармацевтичному секторі та біотехнологіях лідерами у інвестиціях в R&D виявилися такі компанії, як Eli Lilly (+29.5%), Novartis (+24.0%), Merck US (+21.7%) і Takeda (+15.9%). Компаніями зі спадом виявилися Bayer (-18.3%) та Pfizer (-7.4%).

Загалом, удосконалення управління інноваціями в міжнародних компаніях потребує комплексного підходу, який включає як технологічні рішення, так і організаційні зміни. Орієнтація на відкритість, гнучкість, співпрацю та сталий розвиток дозволить міжнародним компаніям не лише зберегти, а й посилити свої конкурентні позиції в умовах глобальних викликів.

ВИСНОВКИ

У сучасному міжнародному бізнесі інновації, знання та технології відіграють ключову роль як рушії економічного зростання та конкурентоспроможності. Інноваційна діяльність охоплює широкий спектр змін – від продуктів і процесів до організаційних і маркетингових рішень. Історичний розвиток інновацій – від Індустрії 1.0 до 5.0 – засвідчує глибокий вплив технологічних проривів на соціальну й економічну структуру суспільств. Сьогодні інновації формуються не лише всередині компаній, а й через відкриті підходи, що базуються на співпраці з зовнішніми агентами, наприклад, університети, стартапи та державні структури.

Успішність інноваційної діяльності залежить від інтеграції знань, ефективної взаємодії між учасниками інноваційної екосистеми та адаптації до потреб ринку. Галузеві особливості, такі як вища інтенсивність інновацій у фармацевтиці, ІКТ і наукомістких послугах, свідчать про нерівномірність розвитку інновацій. Водночас зростання витрат на дослідження і розробки, зокрема в ІТ та будівництві, демонструє готовність бізнесу інвестувати в майбутнє, що підтверджує роль інновацій як основи довгострокового розвитку.

Розвиток міжнародних інноваційних компаній засвідчує такі їх інноваційні прориви:

1. Alphabet Inc. демонструє стійке фінансове зростання та ефективне управління ресурсами. Збільшення доходів, особливо в рекламному сегменті та хмарних сервісах, а також значні інвестиції в дослідження та розробки, сприяють зміцненню позицій компанії на глобальному ринку. Зростання чистого прибутку вказує на успішну реалізацію стратегічних ініціатив та адаптацію до змін у технологічному середовищі.

2. Samsung демонструє надзвичайно високу інноваційну активність, поєднуючи внутрішні розробки, глобальне управління знаннями, відкриті інновації та технологічну інтеграцію. Така стратегія забезпечує компанії лідерство в різних секторах і дозволяє швидко реагувати на зміни в

технологічному середовищі та ринкових запитах.

3. Tesla Inc. продемонструвала значне зростання фінансових показників у період 2020-2023 рр., досягнувши піку прибутковості у 2023 р. Однак у 2024 р. компанія зіткнулася з викликами, які призвели до зниження прибутку, незважаючи на стабільний дохід. Це підкреслює важливість адаптації до ринкових умов та ефективного управління витратами для підтримки фінансової стабільності в умовах зростаючої конкуренції.

Корпоративна культура – це не лише “атмосфера в офісі”, а стратегічний ресурс, який безпосередньо впливає на здатність компанії до інновацій. Компанії, які прагнуть бути конкурентоспроможними у XXI столітті, мають культивувати середовище, що підтримує креативність, допитливість, швидке навчання та готовність до змін. Формування інноваційної культури – це довготривалий процес, але саме він є ключем до сталого розвитку та прориву в умовах невизначеності.

До основних напрямків удосконалення інноваційного розвитку міжнародних компаній можна віднести:

1. Цифрову трансформацію – використання технологій (AI, big data, IoT, хмари) для автоматизації, прискорення інноваційного циклу та підвищення гнучкості.

2. Відкриту інноваційну екосистему – співпраця з зовнішніми партнерами (стартапи, університети) для збагачення джерел ідей і прискорення нововведень.

3. Інноваційну корпоративну культуру – створення середовища, що підтримує креативність, толерантність до помилок і ініціативність.

4. Інвестування в людський капітал – безперервне навчання, розвиток цифрових і лідерських навичок, формування мультидисциплінарних команд.

5. Глобальну координацію інновацій – поєднання централізованого стратегічного управління з локальною адаптацією через глобальні R&D-мережі.

6. Інновації для сталого розвитку – інтеграція екологічних, соціальних та управлінських (ESG) принципів у бізнес-моделі для довгострокової цінності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

(1), 41–60. <https://doi.org/10.1080/13662716.2016.1259739>

, 44–51. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2021.11.078>

The Annals of the "Ștefan cel Mare" University of Suceava, Fascicle of the Faculty of
, 157–161.

Business innovation indicators: 2023 edition – Statistical highlights. OECD.

ереп, А.В., Маркова, С.В. *Оцінка ефективності інноваційно-інвестиційної діяльності підприємств лікєро-горілкової промисловості.* Запорізький національний університет. 283 с.

оліщук, Н. (2009). Теоретичні підходи до визначення сутності інновацій. *Галицький економічний вісник*, 1, 20-23.

злюк, Б., Бутов, А., Костецький, В. (2012). Теоретичні основи сутності й змісту інновацій та інноваційної діяльності. *Галицький економічний вісник*, 6(39), 52–

іхота, О. (2025). Теоретичні підходи до формування інноваційної політики

д

е

World Economic Outlook, April 2024: Steady but Slow—Resilience amid Divergence.

ж

а

в

ѳ

р

с

ш

а

б

в

2
0

Tesla's Full Self-Driving beta is here, and it's terrifying. The Verge.

,

Додаток А

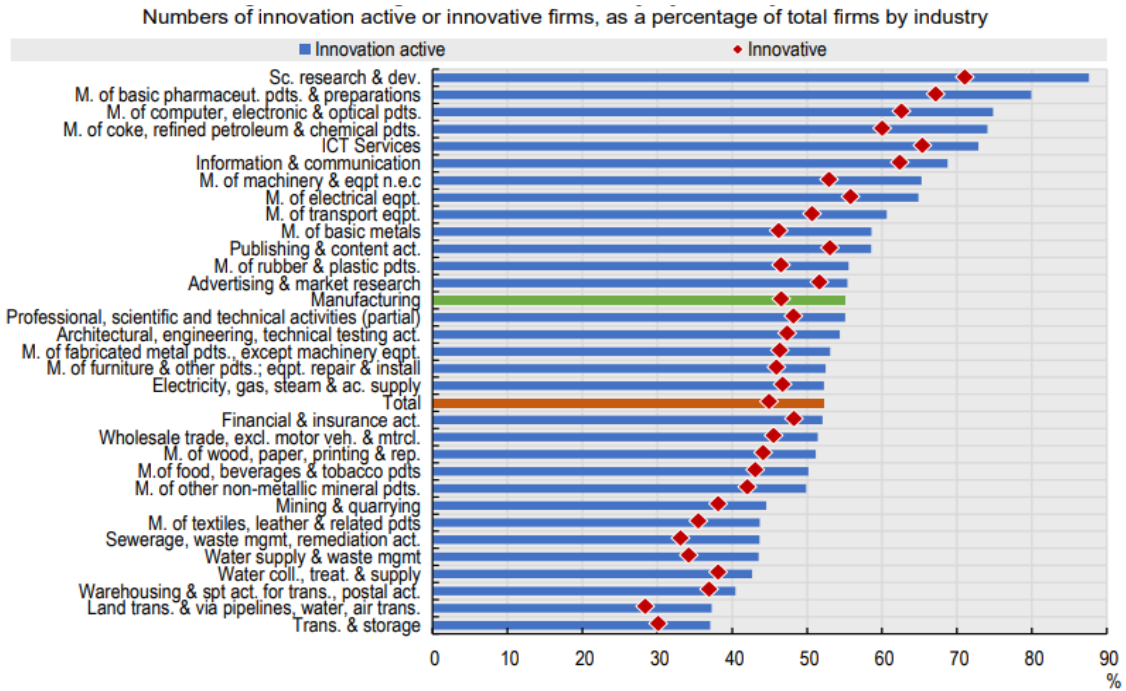


Рис. А1. Середня інтенсивність інновацій за галузями, 2018-2020 рр. [8]

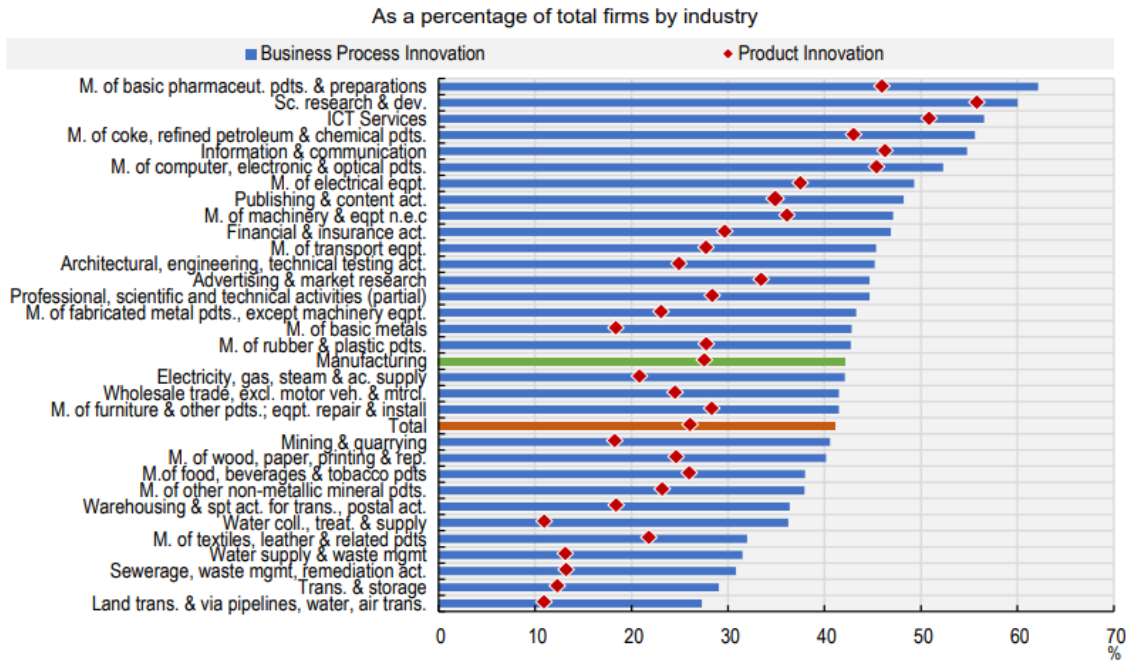


Рис. А2. Середня інтенсивність інновацій у бізнес-процесах і продуктах, 2018-2020 рр. [8]

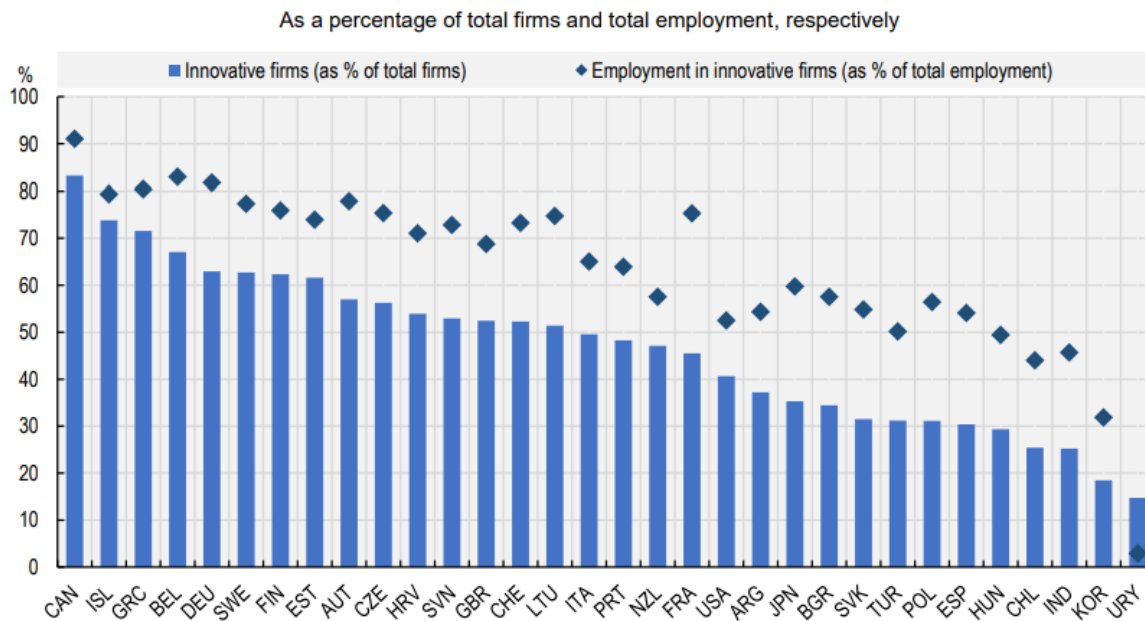


Рис. А3. Поширеність інноваційних компаній та рівень зайнятості в них, 2018-2020 рр. [8]

Додаток Б

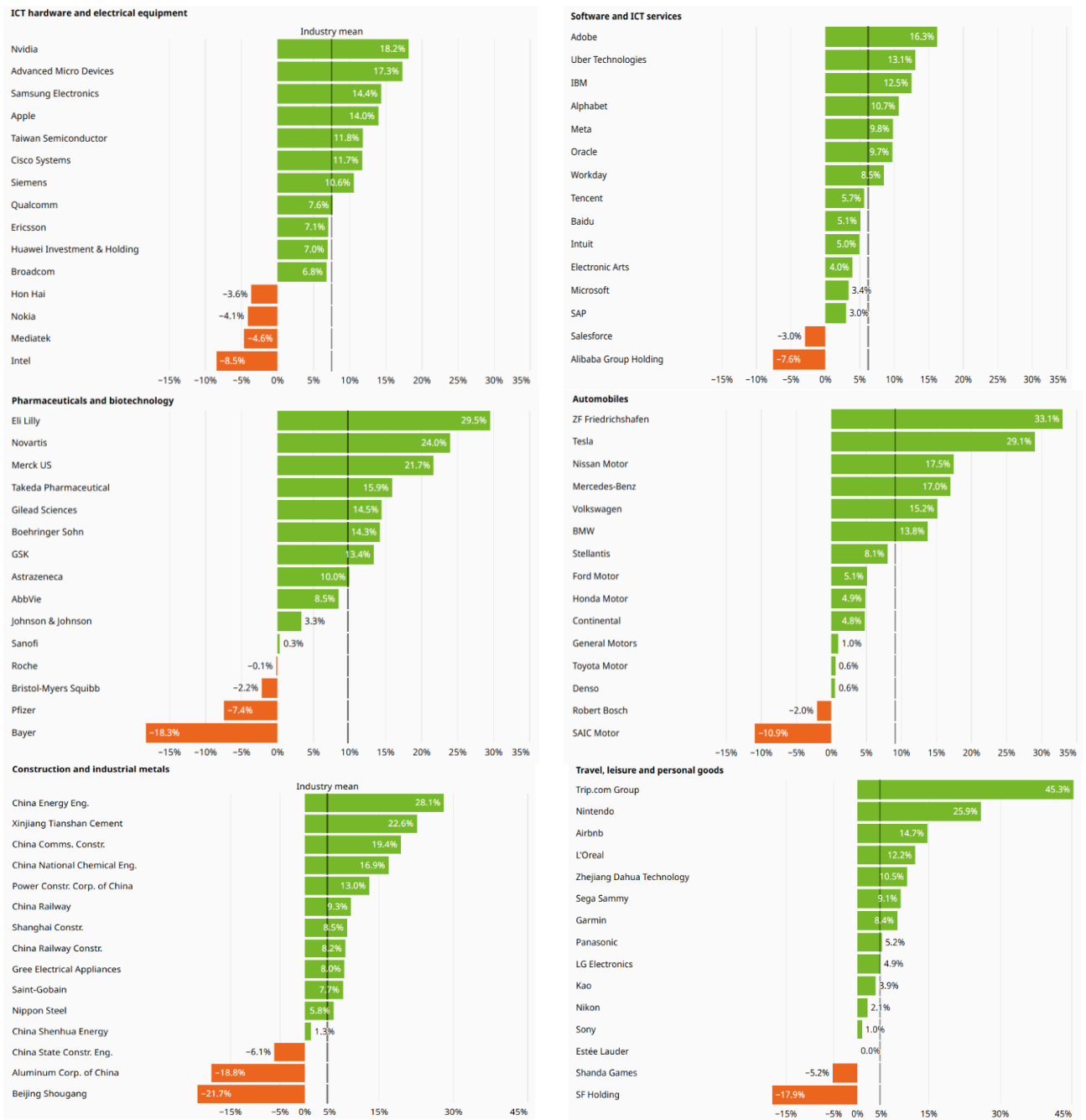


Рис. Б1. Провідні компанії за витратами на R&D за галузями економіки, темп зростання 2022-2023 рр. [15]