

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Західноукраїнський національний університет
Навчально-науковий інститут міжнародних відносин ім. Б. Д.
Гаврилишина
Кафедра міжнародних економічних відносин

ТОМАН Ігор Юрійович
Особливості міжнародного менеджменту компанії Apple / Features of
International Management at Apple Company

спеціальність: 073 - Менеджмент
освітньо-професійна програма - Міжнародний менеджмент

Виконав студент групи МЕМН-41
І. Ю. Томан

Науковий керівник:
к.е.н., доцент, М. А. Живко

Кваліфікаційну роботу допущено до захисту:
"__" _____ 20__ р.

Завідувач кафедри
Р. Є. Зварич

	2
ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ МІЖНАРОДНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТРАНСНАЦІОНАЛЬНИХ КОРПОРАЦІЙ.....	5
1.1. Теоретичні підходи до формування стратегій міжнародного менеджменту компаній.....	5
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА ДІЯЛЬНОСТІ КОРПОРАЦІЇ «APPLE INC.».....	17
2.1. Коротка характеристика підприємства корпорації «Apple Inc.».....	17
2.2. Аналіз конкурентних позицій корпорації «Apple Inc.» на світовому ринку.....	24
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА «APPLE INC.».....	30
3.1. Розробка пропозицій щодо підвищення ефективності бізнес-стратегії корпорації «Apple Inc.».....	30
ВИСНОВКИ.....	38
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	42

Актуальність теми дослідження. Компанія «Apple Inc.» є однією з найбільших та найвпливовіших технологічних корпорацій у світі, відомою своєю інноваційною продукцією та унікальним підходом до управління. Її вплив на глобальному ринку є надзвичайно значним, що робить вивчення її міжнародного менеджменту актуальною темою для дослідження.

Перехід до глобалізованої економіки змусив компанії шукати нові підходи до управління, що дозволяють ефективно функціонувати на різних ринках, враховуючи культурні, економічні та правові особливості. «Apple Inc.» є яскравим прикладом компанії, яка успішно реалізувала стратегії міжнародного менеджменту, що забезпечили їй стабільне зростання та високу конкурентоспроможність. Вивчення особливостей міжнародного менеджменту «Apple Inc.» дозволяє зрозуміти, які методи та підходи використовуються для досягнення успіху на глобальному рівні, а також визначити ключові чинники, що сприяють успішній адаптації до різних ринкових умов.

Постійні зміни в міжнародному середовищі та розвиток нових технологій, зміни в законодавстві, економічні коливання та політичні фактори, у такій динамічній обстановці аналіз досвіду компанії, яка успішно адаптується до цих змін, є надзвичайно важливим. Дослідження особливостей міжнародного менеджменту «Apple Inc.» є не лише теоретично, але й практично значущим, оскільки результати цього дослідження можуть бути використані для розробки ефективних стратегій управління для інших компаній у глобальному середовищі.

Проблематикою міжнародного менеджменту та конкурентними стратегіями провідних корпорацій, займався ряд вітчизняних та зарубіжних науковців, зокрема Р. Зварич, Ю. Іванов, Т. Ковальчук, Ф. Котлер, В. Кустова, Ю. Курняк, А. Максимчук, М. Портер, Ю. Петренко, М. Радева, М. Спіріна, В. Рокоча, Р. Фахтудінов, С. Турчинська, Л. Шабаліна та ін.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження особливостей міжнародного менеджменту компанії «Apple Inc.», аналіз її стратегій та підходів до управління на глобальному рівні, а також визначення ключових чинників, що сприяють успіху компанії на міжнародних ринках.

Для досягнення поставленої мети в роботі вирішуються такі завдання:

- розглянути теоретичні підходи до формування стратегій міжнародного менеджменту компаній;
- проаналізувати конкурентні позиції корпорації «Apple Inc.» на світовому ринку;
- розробити пропозиції щодо підвищення ефективності бізнес-стратегії корпорації «Apple Inc.» Inc.».

Об’єктом дослідження є міжнародний менеджмент компанії «Apple Inc.».

Предметом дослідження є стратегії та підходи до міжнародного менеджменту, що використовуються компанією «Apple Inc.» для досягнення успіху на глобальному рівні.

Практична значущість кваліфікаційної роботи полягає у можливості використання результатів дослідження для підвищення ефективності міжнародного менеджменту в інших компаніях. Аналіз стратегій та підходів, що використовуються «Apple Inc.» для управління своєю глобальною діяльністю, може стати основою для розробки ефективних методів управління для компаній, що прагнуть успішно конкурувати на міжнародних ринках.

Апробація результатів дослідження. Результати дослідження доповідалися на XVII Міжнародній науково-практичній конференції молодих учених і студентів «Інноваційні процеси економічного та соціально-культурного розвитку: вітчизняний та зарубіжний досвід».

Структура кваліфікаційної роботи. Робота складається з вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел. Загальний обсяг кваліфікаційної роботи становить 39 сторінок, що включає 5 рисунків, 6 таблиць. Список використаних джерел налічує 34 найменування.

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ МІЖНАРОДНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТРАНСНАЦІОНАЛЬНИХ КОРПОРАЦІЙ

1.1. Теоретичні підходи до формування стратегій міжнародного менеджменту компаній

У сучасному глобалізованому світі компанії все частіше виходять на міжнародні ринки, що вимагає розробки ефективних стратегій міжнародного менеджменту. Формування таких стратегій базується на ряді теоретичних підходів, кожен з яких пропонує власні інструменти та методи для досягнення успіху в умовах міжнародного бізнесу.

Одним з основних теоретичних підходів є підхід М. Портера до конкурентних переваг на міжнародному рівні. М. Портер стверджує, що для успішного виходу на міжнародні ринки компанія повинна мати чітко визначену конкурентну стратегію, яка базується на трьох основних принципах: лідерство за витратами, диференціація та фокусування [1]. Лідерство за витратами передбачає досягнення найнижчих витрат у галузі, що дозволяє компанії пропонувати продукцію за конкурентними цінами. Диференціація, в свою чергу, полягає у створенні унікальної продукції, яка виділяється серед аналогів на ринку. Фокусування ж спрямоване на задоволення специфічних потреб певної ринкової ніші.

Інший важливий підхід до формування стратегій міжнародного менеджменту запропонований Дж. Йіпом, який акцентує увагу на глобальній стратегії компанії. За Дж. Йіпом, глобальна стратегія включає такі компоненти, як глобальна стандартизація продукту, глобальна координація діяльності та централізоване управління [2]. Цей підхід дозволяє компаніям ефективно використовувати масштаби виробництва та знижувати витрати, завдяки стандартизації продуктів та процесів на всіх ринках присутності.

Теорія мережевих організацій, запропонована О. Вільямсоном, також відіграє важливу роль у формуванні стратегій міжнародного менеджменту. Вона стверджує, що компанії повинні розглядати свої міжнародні операції як частину

глобальної мережі партнерів, постачальників та споживачів. Цей підхід дозволяє компаніям швидко адаптуватися до змін у міжнародному середовищі, завдяки гнучкості та мобільності мережевих структур [3].

Однією з найновіших концепцій у сфері міжнародного менеджменту є підхід до сталого розвитку, який акцентує увагу на необхідності врахування екологічних та соціальних аспектів у процесі формування міжнародних стратегій. Цей підхід підкреслює важливість відповідального ставлення до природних ресурсів та соціальної відповідальності компаній перед громадами, у яких вони працюють.

На основі розглянутих теоретичних підходів можна зробити висновок, що формування ефективних стратегій міжнародного менеджменту вимагає комплексного підходу, який враховує різні аспекти діяльності компанії на глобальному ринку. Кожен з розглянутих підходів пропонує унікальні інструменти та методи, які можуть бути адаптовані до специфічних умов та потреб кожної компанії. Успішні компанії, такі як «Apple Inc.», демонструють, що саме інтеграція різних теоретичних підходів дозволяє досягти високих результатів на міжнародному рівні [4].

Таким чином, вивчення та застосування теоретичних підходів до формування стратегій міжнародного менеджменту є надзвичайно важливим для будь-якої компанії, яка прагне досягти успіху на глобальному ринку. Це не лише дозволяє підвищити ефективність та конкурентоспроможність компанії, але й сприяє стійкому розвитку та збереженню позитивного іміджу на міжнародній арені.

Основні завдання компанії зі стратегічного управління міжнародним бізнесом в умовах розвитку міжорганізаційних взаємодій пов'язані з вирішенням низки стратегічних протиріч щодо ведення бізнесу на базовому та зарубіжному ринку, зумовлених відмінностями в інституційних умовах та локальних перевагах різних ринків, в управлінні компетенціями, технологіями та брендами.

Методи управління, які традиційно застосовуються при розширенні бізнесу за кордон, не враховують мережеві відносини, не забезпечують взаємозв'язок елементів стратегічного управління міжнародним бізнесом та

мережевими взаємодіями, оскільки мережева теорія стратегічного управління та сучасні концепції міжнародного менеджменту перебувають у стадії становлення. Дослідження з мережевих взаємодій та управління міжнародним бізнесом фрагментарні, існує велика різноманітність постановок завдань та методичних прийомів. Це не дозволяє встановити взаємовплив та взаємозв'язок між різними факторами взаємодій, а також враховувати їх при формуванні міжнародної стратегії на практиці [5].

Як показують дослідження останніх років, для сталого розвитку компаній у стратегічних рішеннях з міжнародного бізнесу потрібно посилити роль міжфункціональних, міжорганізаційних та міждержавних мережевих взаємодій, включити до спектру стратегічних дій компанії та її внутрішній розвиток та формування міжорганізаційних мереж. Успішність міжнародного бізнесу залежить від специфіки закордонного ринку, використання переваг локалізації бізнесу, можливостей доступу до ресурсів та компетенцій партнерів та комбінування їх зі стратегічними активами компанії. Крім того, здійснення міжнародних операцій, гнучкість та адаптаційні здібності до нового ринку визначаються зовнішніми зв'язками та внутрішніми мережами (взаємозв'язками між автономними стратегічними підрозділами) [6].

Однак у міжнародному та стратегічному менеджменті вони розглядаються ізольовано, без урахування взаємовпливу. В той же час елементи внутрішньої мережі можуть стати сполучною ланкою між компанією та її партнерами на зарубіжних ринках, особливо при географічній віддаленості чи суттєвих відмінностях в умовах ведення бізнесу. Тим самим було масштаб і локалізація бізнесу там залежать від відмінностей базового і зарубіжного ринку. Це вимагає узгодження стратегічних рішень із учасниками мережі, зміни структури та системи взаємозв'язків елементів моделі стратегічного управління.

У сучасному світі вивчення міжнародного менеджменту є особливо значущим, адже багато власників бізнесу дуже часто докладають більше зусиль лише для досягнення короткострокової фінансової вигоди, нерідко ігноруючи існуючі ризики та їх вплив на довгострокове благополуччя. Таке сприйняття сучасного бізнесу помилкове, оскільки у конкурентній ринковій економіці слід

враховувати всі фактори впливу на компанію, а також вибудовувати стратегічний план її розвитку. Говорячи про бізнес, слід зазначити, що в сучасному світі, його розуміють як ініціативна економічна діяльність, що здійснюється за рахунок власних чи позикових коштів з метою отримання прибутку та розвитку власної справи. У той час як міжнародний бізнес є здійсненням операцій з одним або більше партнерами за кордоном. Ведення підприємництва суб'єктів економіки відбувається на міжнародному ринку, куди входять: товари та послуги, фінансовий сектор, а також ринок праці.

Сучасний міжнародний бізнес вважається насамперед процесом глобалізації підприємницької діяльності, та є синтезом кола областей знань [2]. Як явище міжнародний бізнес будується з усього комплексу зовнішньоекономічних взаємодій, пов'язаних із компанією, виробництвом продукції, наданням послуг та отриманням фінансового прибутку. У свою чергу, стратегія вважається детальним широким поєднанням управлінських дій, спрямованих на досягнення успіху фірми у тривалій перспективі [30]. Створення та вибір компанією конкретної стратегії пояснюється масштабними дослідженнями наукових діячів та підтвердженими даними з бізнес-практики.

Поняття «стратегія» стало одним з управлінських термінів у 1950 рр., коли реагування на зміни економічного середовища, що швидко змінюється, набуло більшого значення. Проте спочатку сенс цього поняття був зрозумілий не всім. Навіть у словниках, дотримуючись військового слововживання в той період, стратегію визначали як «науку та мистецтво розгортання військ для бою» [5]. Однак у сучасному світі стратегічне управління широко використовується у діловому міжнародному середовищі та є ключовим для розуміння всіх суб'єктів бізнесу. Стратегічним управлінням також вважається мистецтво та наука формулювання, реалізації та оцінки міжфункціональних дій, які дають можливість підприємству досягати своїх цілей. З цього визначення стає зрозумілим, що стратегічне управління зосереджено на змішуванні таких галузей як управління, маркетинг, фінанси, ведення операцій, дослідження та розробки, а також інформаційних систем для досягнення успіху компанії. Визначення «стратегічне управління» застосовується як синонім поняття «стратегічне

планування». Останній термін найчастіше використовується у діловому середовищі, тоді як перший ширше використовують у академічних цілях. Трапляється так, що термін «стратегічне управління» використовують для позначення створення, реалізації та оцінки стратегії, а стратегічне планування відноситься лише безпосередньо до формулювання стратегії. Метою стратегічного управління виступає використання та створення нових та різних ймовірностей для майбутнього; довгострокове планування, навпаки, прагнути оптимізувати майбутнього тенденції поточного дня.

Поняття «стратегічне планування» виникло у 1950 рр. і було популярне з середини 1960 рр. до середини 1970 рр. Протягом цього періоду була масово популярна думка, що стратегічне планування це вирішенням усіх труднощів у господарській діяльності. У той час більшість корпоративного світу розвинених країн була сфокусована на розвитку стратегічного планування. Тим не менш, після цього сплеску в 1980 рр. стратегічне планування втратило свою гучну популярність, оскільки різні методи планування не давали більш високих результатів на вирішення проблем управління. Однак 1990 рр. підвели до переродження стратегічного планування, і в наші дні цей процес масштабно практикується у бізнес-середовищі [26]. Стратегічний план – це план певної гри підприємства. Це можна порівняти з футбольною командою, яка теж потребує продуманого плану гри, для більшого шансу на успіх. Так і в бізнес-організації повинен бути спланований стратегічний комплекс заходів для успішної конкуренції. До XX ст. норми прибутку компаній у багатьох галузях промисловості були надто занижені у зв'язку з глобальним економічним спадом, однак у загальному стратегічному плані сучасної компанії не можуть бути допущені подібні помилки. Стратегічний план вважають підсумком важкого управлінського вибору серед інших альтернатив, і він показує факт прихильності до конкретних ринків, процедур та операцій замість будь-яких інших, менш вдалих варіантів дій. Далі розглянемо процес стратегічного управління, що складається з трьох етапів зображених на Рис. 1.1.



Рис. 1.1. Етапи стратегічного управління в організації [6; 15; 21].

Формулювання стратегії складається з розробки бачення та місії компанії, позначення її зовнішніх можливостей та загроз, визначення внутрішніх сильних та слабких сторін, встановлення довгострокових цілей, створення альтернативних стратегій та вибору певної стратегії для подальшої реалізації. Для розробки стратегії потрібно ухвалити рішення про те, в які нові організації входити, від яких фірм утриматися, як розподіляти ресурси, чи варто диверсифікувати операції, чи бути присутніми на конкретних ринках, об'єднуватися або розвивати спільну компанію. Крім того, важливо визначити, як не допустити ворожого поглинання фірмами-конкурентами. Оскільки жодне підприємство не має необмежених ресурсів, менеджери мають ухвалити рішення – які альтернативні стратегії дадуть фірмі максимальну можливу вигоду. Питання про розробку стратегії поєднують компанію з конкретними товарами, ринками, ресурсами та технологіями протягом тривалого періоду [12].

Можна стверджувати, що стратегії, прийняті компанією, визначають довгострокові переваги перед її конкурентами. Тим не менш, стратегічні рішення несуть у собі і можливі багатофункціональні наслідки та наслідки для фірми у

довгій перспективі. Топ-менеджери виявляють найкращу перспективу для прийняття рішень щодо розробки стратегії, адже вони мають повноваження на виділення ресурсів, необхідних для її реалізації.

Реалізація стратегії вимагає від підприємства встановлення їм щорічних планів щодо створення політики, мотивації персоналу та розподілу ресурсної бази таким чином, щоб складені стратегії були реалізовані. Розвиток стратегії управління складається із запровадження політики корпоративної культури, що підтримує стратегію, формування ефективної структури організації, розподілу маркетингових зусиль, підготовки плану бюджету, розробки та експлуатації інформаційних систем, а також ув'язування винагороди персоналу з ефективністю компаній. Процес розробки стратегії нерідко називають «етапом дії» стратегічного управління. Він представляє мобілізацію персоналу та керівників для здійснення складених стратегій у життя. Реалізація стратегії, що часто здається найбільш складним етапом стратегічного управління, вимагає дисциплінованості, цілеспрямованості та самопожертви [72]. Успіх виконання стратегії пов'язані з здатністю менеджерів мотивувати персонал, що вважається передусім мистецтвом, а чи не наукою. Вміння використовувати навички міжособистісної комунікації особливо важливе для реалізації стратегії, так як це стосується всіх співробітників компанії. Завданням застосування стратегії є стимуляція всього персоналу організації працювати з ентузіазмом реалізації зазначених керівництвом цілей досягнення результатів діяльності підприємства.

Фінальним етапом у стратегічному управлінні вважається оцінка стратегії. Менеджерам потрібно знати, коли реалізована стратегія перестає працювати бажаним чином. Основним способом набуття цієї інформації є оцінка стратегії. Будь-яка стратегія може бути підкоригована у майбутньому, оскільки зовнішні та внутрішні чинники часто мінливі. На Рис. 1.2 наведено основні види діяльності з оцінки стратегії:



Рис. 1.2. Види діяльності в оцінці стратегії компанії [7; 16; 29].

Для успішної діяльності бізнесу необхідна регулярна оцінка стратегії, адже успіх – стан не вічний, оскільки компанії завжди виникають нові перешкоди; організації, що йдуть на ризик зазнають провалу [9]. Діяльність з розробки, реалізації та оцінки стратегії у великій організації здійснюється на наступних ієрархічних рівнях:

- корпоративний підрозділ або стратегічний бізнес-підрозділ;
- функціональні підрозділи компанії.

Сприяючи взаємодіям серед менеджерів та рядових співробітників на всіх рівнях ієрархії, стратегічне управління дозволяє компанії розвиватися як конкурентоспроможний колектив. Підприємства меншого масштабу, а також окремі великі компанії не мають підрозділи або стратегічні бізнес-одиниці; вони мають лише корпоративний та функціональний рівні [24]. Незважаючи на це, менеджери та співробітники цих двох рівнів зацікавлені в активній участі у здійсненні стратегічного управління.

Відповідно до всього переліченого вище, постійний моніторинг синхронізації всіх бізнес-процесів в організації в цілому впливає на її результативний розвиток, наприклад, якщо необхідно мати узгодження кадрового, організаційного та інформаційного потенціалу розвитку. З метою успішної реалізації стратегії слід виробити та впровадити у практику

стратегічного управління взаємопов'язані принципи планування заходів реалізації стратегії та бюджетного управління. У такому разі економічний ефект варто розраховувати в різних одиницях виміру, однак він повинен бути достатнім для задоволення потреб стейкхолдерів. Виходить, стратегія має бути орієнтована на практичні результати діяльності підприємства, позначені на Рис. 1.3.

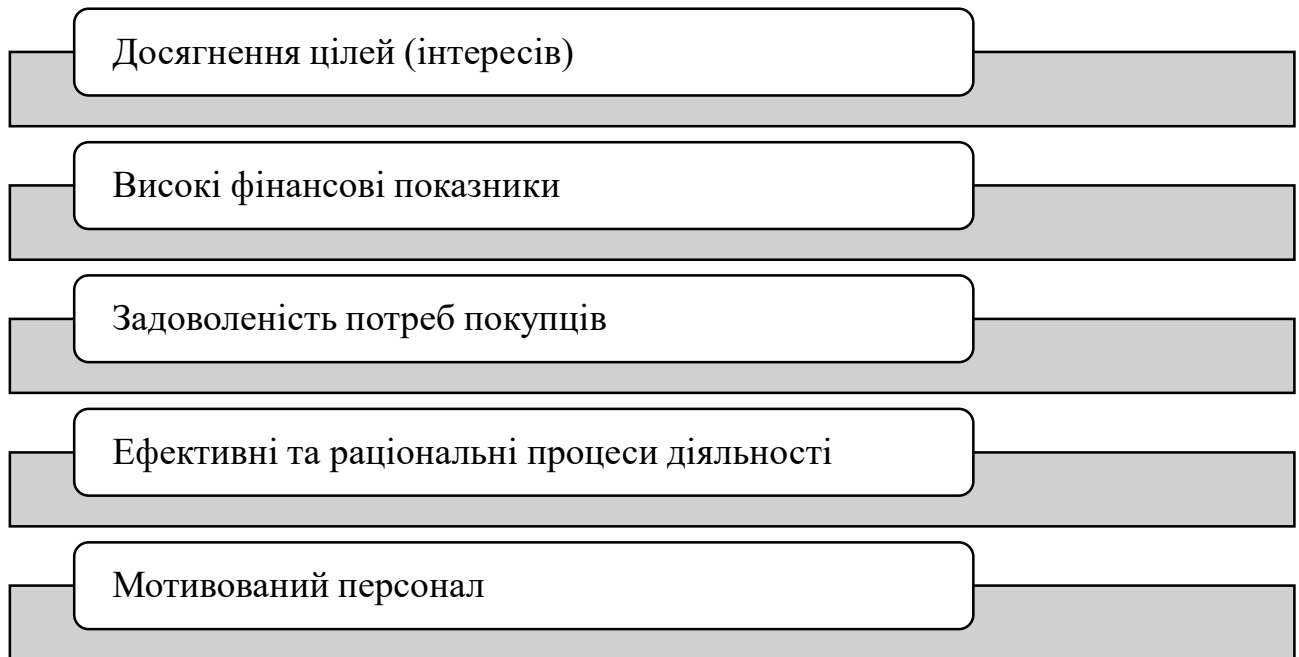


Рис. 1.3. Результати розробки успішної стратегії підприємства [8; 19; 30].

Далі розглянемо докладніше перераховані вище результати.

Досягнення цілей (інтересів) акціонерів підприємства. Інтереси акціонерів мають враховувати насамперед, адже дуже часте явище, коли власник чи акціонер є генеральним директором фірми. Тоді очевидно, що межі між ролями власника та менеджера стираються. До того ж, більш значущою вважається роль керівника, а більшість часу відведено виконанню ролі менеджера. Разом із зростанням капіталу фатальні ризики фірми переходять у зону стратегічних рішень, стратегічних інвестицій, рахунок чого стає природним перехід власника від оперативного управління до контролю над менеджментом, і фокусування на стратегічних питаннях.

Високі фінансові показники компанії. Управлінська ланка фірми у виконанні реалізації стратегії має здійснювати повноцінне постачання цього процесу як фінансовими, і іншими ресурсами. Таке забезпечення має

здійснюватися строго відповідно до встановлених стратегічних пріоритетів, а також інших прийнятих стратегічних рішень.

Задоволеність потреб покупців. Особливу роль у створенні стратегії відіграють вимоги ринкової конкуренції та загальна привабливість компанії в індустрії. Стратегія повинна відповідати поєднанню конкурентних характеристик продукту: а саме якості та досягнення цілей (інтересів) акціонерів. Високі фінансові показники. Задоволеність потреб покупців. Ефективні та раціональні процеси діяльності. Мотивований персонал. вартості, виробничих характеристик, обслуговування, страхових гарантій [3]. У разі посилення конкуренції фірма повинна вжити заходів щодо оборони своєї позиції на ринку; зникнення одного чи більше конкурентів з ринку надає можливість для дій щодо розширення присутності компанії. Інноваційні конкурентні стратегії, технологічні досягнення, зміни у характері купівельних потреб вимагають коригування прийнятої стратегії. Якщо організація має деякі особливі можливості чи конкурентні переваги, це може бути ядром подальшої стратегії, що буде важливим закріплення гідної репутації серед споживачів. Набуття конкурентних переваг буде більш досяжним тоді, коли в діяльності підприємства є унікальні ресурси, відмінні від конкурентів, а також можливості не доступні суперникам. Коли споживач залишається задоволений результатами від придбання продукції компанії, після запровадження нею нової стратегії можна говорити про її ефективність.

У разі посилення конкуренції фірма повинна вжити заходів щодо оборони своєї позиції на ринку; зникнення одного чи більше конкурентів з ринку надає можливість для дій щодо розширення присутності компанії. Інноваційні конкурентні стратегії, технологічні досягнення, зміни у характері купівельних потреб вимагають коригування прийнятої стратегії. Якщо організація має деякі особливі можливості чи конкурентні переваги, це може бути ядром подальшої стратегії, що буде важливим закріплення гідної репутації серед споживачів. Набуття конкурентних переваг буде більш досяжним тоді, коли в діяльності підприємства є унікальні ресурси, відмінні від конкурентів, а також можливості не доступні суперникам. Коли споживач залишається задоволений результатами

від придбання продукції компанії, після запровадження нею нової стратегії можна говорити про її ефективність.

Ефективні та раціональні процеси. Досягнення стратегічної мети підприємства через певний термін, наприклад у 5-10 років – це послідовний процес, що включає численні етапи. Усі довгострокові стратегічні плани реалізуються за допомогою короткострокових ініціатив, які потребують регулярного контролю. Для більш простого відстеження цього процесу слід на шляху до мети скласти конкретну траєкторію. З її допомогою легше відстежувати у якому напрямі рухається компанія і чи справді вона досягає потрібних цілей. Проблема може у тому, що процес стратегічного управління характеризується циклами (відсутність початку і кінця). Принцип поетапності має на увазі частий аналіз всього стратегічного циклу та ітераційний підхід до складання стратегії, тобто коли аналіз минулого періоду збігається з постановкою мети на майбутнє [6].

Мотивований персонал. Варто зазначити, що бажано, щоб кожна конкретна загальна стратегія підприємства повністю відповідала всім ключовим критеріям ефективності стратегій. Проте, варто особливо виділити критерій ефективності стратегій, що передбачає адекватну систему мотивації співробітників у компанії. Система мотивації персоналу фірми, спеціально налаштована створення саме такої стратегії – це важлива умова її ефективності [7]. Бонусна система оцінки роботи, страховки та оплата відпусток – лише небагато інструментів мотивації персоналу в організації.

Для забезпечення синхронізації процесів стратегічного управління, у свою чергу, необхідно пов'язати їх із зовнішніми факторами та бюджетними процесами компанії. Таке зв'язування визначає розробку та корекцію середньострокових програм, що має відповідати стратегічним цілям компанії. Належна ефективна комунікація між усіма задіяними ланками підприємства стане ключовим елементом глобальної стратегії, оскільки те, що є правильним та ефективним для розвитку компанії в одній культурі, може бути неефективним та невідповідним в іншій. Так, маркетинг продуктів у всьому світі є складним і важким через кілька факторів, включаючи: міжнародні стратегічні альянси,

координація та контроль міжнародного маркетингу, комунікації, регіональні торговельні блоки та вибір глобальної стратегії [4]. Тому тільки те підприємство, яке вибере ефективну глобальну стратегію, яка враховує його сильні та слабкі сторони перед можливостями та загрозами у навколишньому середовищі, виживе.

Таким чином, стратегічний менеджмент, на відміну від стратегічного планування, є дієво орієнтованою системою, що включає процес формування стратегії, її реалізацію і подальшу оцінку на предмет ефективності. У цьому, реалізація стратегії – це найважливіша і ключова частина стратегічного управління, оскільки за відсутності механізмів реалізації стратегічний план компанії може бути реальним. В останнє десятиліття роль та значимість стратегічного управління помітно збільшилася. Виходячи з цього, 20 у сучасних реаліях саме послідовно спланований стратегічний менеджмент є ефективним на практиці та забезпечує існування організації на висококонкурентному ринку [10].

Процес формування і надалі реалізації стратегії розвитку компанії складається з низки тісно взаємопов'язаних етапів, серед яких звертають увагу на аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища фірми, вимірювання ефективності діяльності основного напрямку її розвитку та вжиття заходів щодо коригування ситуації. У заключному етапі безпосередньо сама реалізація стратегії на підприємстві включає вибір певної стратегії і її застосування на практиці. У результаті компанії слід проводити регулярний моніторинг цього процесу з наступним необхідним регулюванням.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА ДІЯЛЬНОСТІ КОРПОРАЦІЇ «APPLE INC.»

2.1. Коротка характеристика корпорації «Apple Inc.»

Важливість цього питання полягає в тому, що процеси виробництва та продажу онлайн-послуг, програмного забезпечення та побутової електроніки є повністю глобалізованими і їх динаміка постійно зростає. З поширенням і розвитком інформаційних технологій, глобалізаційних процесів і технологічних трендів у світі відбуваються пропорційні зміни кон'юнктури ринку і послуг у сферах програмного забезпечення, побутової електроніки та онлайн-сервісів. Успішна адаптація до цих змін є запорукою успіху гравців на ринках збуту та виробництва і зміцнення національних позицій на світовій арені. Тому дослідження та аналіз еволюційних характеристик і змін міжнародної торгівлі на сучасних ринках і послугах у сферах програмного забезпечення, побутової електроніки та онлайн-сервісів залишається важливим і актуальним [11].

Ринки програмного забезпечення, онлайн-сервісів та побутової електроніки характеризуються великомасштабним виробництвом, зростанням продуктивності праці, дуже високими темпами технологічного прогресу та високими витратами на дослідження і розробки.

Промислові товари для особистого споживання також включають спеціалізовані групи товарів для домашнього та культурного вжитку. Культурно-побутові товари включають побутову техніку, фотоапаратуру та годинники, а побутові товари – пральні машини, холодильники, пилососи та широкий спектр інших електроприладів. Ці товари називають споживчими товарами тривалого користування, оскільки вони використовуються протягом тривалого періоду часу і тривалість споживання визначає особливості ринку цих товарів. Більшість цих товарів є високотехнологічною продукцією і їх виробництво зосереджене в галузях електроніки та електротехніки, приладобудування та машинобудування. Разом з іншими групами, обладнання, транспортні засоби, предмети домашнього вжитку та культури є не тільки повністю готовими виробами у складі

промислових товарів, але й повною мірою демонструють рівень розвитку та науково-технічний потенціал країн-виробників, оскільки у виробництво цих товарів вкладається найбільш кваліфікована робоча сила, яка високо цінується на міжнародних ринках [12].

Цей ринок пов'язаний з розробкою та продажем програмних продуктів у сучасному світі і дуже активно розвивається та вдосконалюється як якісно, так і кількісно. Оцінюючи обсяг ринку програмного забезпечення, слід враховувати, що існує величезна кількість програм. Широке розмаїття програмного забезпечення, доступного на ринку, підкреслює необхідність використання інформаційного програмного забезпечення для підвищення актуальності та ефективності управлінських рішень.

У сучасних умовах та з огляду на попит на товари, все більше компаній планують розвивати свою діяльність у сфері електронної комерції, створюючи нові канали збуту та розширюючи існуючі. Постійний пошук нових способів задоволення потреб споживачів змушує ринок рухатися вперед і стимулює появу нових пропозицій та рішень для онлайн-бізнесу. тенденції електронної комерції визначають перспективи розвитку уніфікованих торгових майданчиків, завдяки чому в майбутньому інтернет-магазини надаватимуть доступ широкому колу компаній до використання платформ для онлайн-продажів [13].

Коли «Apple Inc.» представила свій App Store у 2008 р., це нарешті уможливило продажі iPhone, таким чином створивши унікальну функцію апаратного забезпечення «Apple Inc.» у поєднанні з потужною операційною системою та торговим майданчиком, щоб дозволити стороннім розробникам створювати свої програми на основі iPhone. Ця бізнес-модель, яку ми сьогодні сприймаємо як належне, стала справжньою революцією «Apple Inc.». У серпні 2018 р. «Apple Inc.» стала першою американською компанією, вартість якої склала 1 трлн дол. США. До кінця жовтня 2022 р., у розпал найбільшої фінансової кризи останнього десятиліття, «Apple Inc.» залишається однією з останніх великих технологічних фортець. Фактично, у той час як більшість технологічних компаній втратили половину своєї капіталізації, «Apple Inc.» є компанією вартістю понад 2,5 трлн дол. США (Рис. 2.1).

Rank	Name	Market Cap	Price
1	 Apple AAPL	\$2.502 T	\$155.74
2	 Saudi Aramco 2222.SR	\$2.030 T	\$9.23
3	 Microsoft MSFT	\$1.759 T	\$235.87
4	 Alphabet (Google) GOOG	\$1.256 T	\$96.58
5	 Amazon AMZN	\$1.053 T	\$103.41
6	 Tesla TSLA	\$710.92 B	\$228.52
7	 Berkshire Hathaway BRK-B	\$661.06 B	\$299.63
8	 UnitedHealth UNH	\$515.62 B	\$551.24
^1 9	 Exxon Mobil XOM	\$461.35 B	\$110.70
✓1 10	 Johnson & Johnson JNJ	\$459.76 B	\$174.87

Рис. 2.1. Рейтинг Companies Market Cap [26; 31].

Щоб трохи зрозуміти, наскільки великою стала «Apple Inc.», якщо взяти показник ВВП США за 2021 р. у 23 трлн дол. США, це означає, що ринкова капіталізація «Apple Inc.» становить понад 10% від загального економічного виробництва найбагатшої країни світу.

Бізнес-модель «Apple Inc.» в основному базується на продажі технологічних продуктів. Однак це неможливо зрозуміти лише з цієї точки зору. «Apple Inc.» – це як програмне, так і апаратне забезпечення, що також зробило її успішною. Безсумнівно, iPhone є іконою наших днів. Тим не менш, iPhone також є пристроєм, який працює досить добре завдяки своєму програмному забезпеченню. Якщо ми подивимося на зростання «Apple Inc.» у 2023 р., то в

першу чергу воно було зумовлене продажами iPhone разом із доходами від послуг (Рис. 2.2).



Рис. 2.2. Зростання доходів «Apple Inc.» у 2019-2023 рр [36; 30].

«Apple Inc.» має бізнес-модель, яка поділяється на продукти та послуги. У 2023 р. «Apple Inc.» отримала понад 383 млрд дол. США доходу, з яких понад 200 млрд дол. США припадає на продаж iPhone, 29,36 млрд дол. США – на продаж Mac, 39,84 млрд дол. США – на аксесуари та переносні пристрої (AirPods, «Apple Inc.» TV, «Apple Inc.» Watch, продукти Beats, HomePod, iPod touch), і аксесуари), 28,3 млрд дол. США надійшло від продажу iPad, а 85,2 млрд дол. США – від послуг (Табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Ключові характеристики «Apple Inc.» у 2023 р [26; 29].

Характеристика продажів Apple	2023
iPhone	\$200.58B
Мак	\$29.36B
iPad	\$28.3B
AirPods, Apple TV, Apple Watch, продукти Beats, HomePod, iPod touch та аксесуари	\$39.84B
Послуги (реклама компанії, AppleCare, хмара, цифровий контент, оплата та інші послуги)	\$85.2B
Всього	\$383.28B
Ключові факти	
Засновники	Стів Джобс, Стів Возняк і Рональд Уейн.

Рік і місце заснування	1 квітня 1976 р., Лос-Альтос, Каліфорнія.
Початкова бізнес-модель	Спочатку Apple продавала переважно комп'ютери (Apple II, Apple III). Потім Apple перейшла до смартфонів, представивши iPhone 29 червня 2007 р., який став найважливішим продуктом і бізнес-сегментом компанії.
Рік IPO	12 грудня 1980 р..
Ціна IPO	22 долари США
Загальний дохід на IPO	\$117 901 543
Зміна бізнес-моделі	29 червня 2007 р. Apple випустила iPhone, який здійснив революцію у всьому бізнесі; у 2022 р. iPhone приніс майже 205,5 млрд дол. США доходу, або понад 52% від загального доходу компанії
Загальний дохід у 2023 р.	\$383,28 млрд дол. США
Співробітники Apple	161 000 штатних працівників станом на 2023 р.
Доходи на одного працівника	2,38 мільйона доларів на одного працівника
Кому належить Apple?	Індивідуальними інвесторами Тома є Арт Левінсон (голова Apple) і Тім Кук (генеральний директор Apple), а провідні інституційні інвестори Vanguard Group (7,68%), BlackRock, Inc. (6,47%) і Berkshire Hathaway Inc. / Warren E. Баффет (5,56%)

У 2023 р. більша частина продажів Apple (63%) припала на непрямі канали (зокрема через сторонні стільникові мережі, оптових/роздрібних торговців і торгових посередників). Ці канали мають вирішальне значення для збільшення продажів, масштабів і субсидій (щоб iPhone могли придбати багато людей). Для порівняння, прямий канал становить 37% від загального доходу. Магазины мають вирішальне значення для клієнтського досвіду, сприяючи масштабному обслуговуванню та брендингу [27].

Компанія продає свою продукцію та перепродає продукти третіх сторін на більшості основних ринків безпосередньо споживачам і малому та середньому бізнесу через свої роздрібні та онлайн-магазини та через відділ прямих продажів.

Компанія також використовує низку непрямих каналів збуту, таких як сторонні оператори стільникового зв'язку, оптові та роздрібні торговці та торгові посередники з доданою вартістю.

У 2023 р. чисті продажі «Apple Inc.» через її прямі та непрямі канали дистрибуції становили 37% і 63% від загального обсягу чистих продажів.

Де непрямий канал є критичним для підсилення та масштабу.

Прямий канал має вирішальне значення для розвитку сервісного бізнесу, і як інструмент брендингу в масштабі, він також відіграє ключову роль у продажах B2B компанії.

Apple набагато простіше продавати іншим компаніям через власні магазини, оскільки вона може надати їм необхідну підтримку до та після покупки продуктів.

Виготовлення iPhone 14 Pro Max коштує Apple 501 дол. США, а компанія продає його за базовою ціною 1099 дол. США. Таким чином, базова націнка Apple на останню модель iPhone становить 119%. Apple є єдиною технологічною компанією, яка може продавати свої технологічні продукти за такою високою ціною завдяки поєднанню апаратного забезпечення, програмного забезпечення та ринку [28].

Щоб зрозуміти економіку Apple, варто поглянути на економіку iPhone.

Наприклад, на основі iPhone 14 Max Pro Apple може витратити приблизно 501 долар, щоб зробити його та продати за базовою ціною 1099 доларів.

Це величезна націнка та премія для технологічного продукту, і Apple є єдиною компанією на землі, яка може зробити це в такому масштабі.

Коротше кажучи, у 2022 р. iPhone приніс компанії понад 205 мільярдів доларів доходу з великою маржею.

Окрім iPhone, Apple створила кілька бізнес-сегментів:

App Store: додатки розширюють можливості iPhone, і причина, чому Apple може стягувати велику премію за фізичний продукт, також завдяки додаткам, доступним на iPhone (див. стратегію протилежної бритви та леза).

Сервісний бізнес: крім iPhone та лінійки інших продуктів, Apple створила набір послуг, які пропонуються у своїх магазинах (страхування, допомога, освіта тощо).

Реклама: у сфері послуг ринок, створений Apple, також дозволяє Apple продавати мобільну рекламу з великою націнкою.

Зменшення прибутку Marketplace: у App Store представлені програми ділять частку доходу з Apple. Крім того, ринок став неймовірним джерелом прибутку з високою маржею [29].

Аксесуари та переносні пристрої: такі нові продукти, як ups, AirPods і Apple Watch, стали надзвичайно успішними. А останнім часом також і AirTags.

Ці пристрої бездоганно підключаються до iPhone, таким чином забезпечуючи плавну роботу, якщо ви залишаєтеся в екосистемі Apple!

Коротше кажучи, iPhone – це не просто апаратне забезпечення; це послужило основою для розробки того, що я люблю називати бізнес-платформою.

На основі цієї бізнес-платформи, що складається з апаратного забезпечення, операційної системи та ринку, Apple створила свій успіх.

Резюме бізнес-моделі Apple:

Продукти: лінійки продуктів включають такі речі, як iPhone, iPad, Mac, а також пристрої, що носяться, домашні та аксесуари (Apple Watch, AirPods тощо) [30].

Послуги: сфера надання послуг включає в основному:

1. Магазины цифрового вмісту та послуги потокового передавання, включаючи покупки в App Store і послуги передплати, такі як Apple Music і Apple TV.

2. Інші послуги включають AppleCare+ («АС+») і AppleCare Protection Plan, які є платними послугами, які розширюють охоплення права на підтримку по телефону та ремонт апаратного забезпечення.

3. Хмарні служби Apple (iCloud).

4. Ліцензування – це те, що Apple надає ліцензії на використання певної своєї інтелектуальної власності та надає інші пов'язані послуги.

5. Інші послуги включають Apple Arcade™, послугу підписки на ігри; Apple Card™, спільна кредитна картка; Apple News+, служба новин і журналів за підпискою; і Apple Pay, сервіс безготівкових платежів.

Apple має диверсифіковану бізнес-модель, яка поділяється на продукти та послуги. Незважаючи на те, що продажі iPhone все ще становлять понад 52% від загального обсягу продажів у 2022 р., компанія також пропонує послуги та підписки, кількість яких значно зростає [30].

Послуговий бізнес має високу маржинальність, навіть вищу, ніж продуктовий бізнес Apple. Це робить Apple цікавим продовжувати розвиватися в найближчі роки, враховуючи, що ця частина включає рекламний бізнес.

Apple належить до технологічних компаній, які можуть створити неймовірне апаратне забезпечення, використовуючи своє програмне забезпечення. Apple таємно працює над гарнітурою доповненої реальності (ми не знаємо специфікацій), яка може бути запущена наступного року. Apple контролює конвеєр мобільного Інтернету. А наступною бізнес-платформою вартістю десять трильйонів доларів стане AR. Таким чином, щоб Apple була тією компанією, яку ми знаємо сьогодні, вона має вийти на її вершину через десять років.

2.2. Аналіз конкурентних позицій корпорації «Apple Inc.» на світовому ринку

Історія «Apple Inc.» коротка, але дуже цікава. За роки свого існування компанія стала найбільшою за капіталізацією технологічною компанією у світі. «Apple Inc.» виробляє продукцію дуже високої якості, включаючи широкий спектр обладнання, програмного забезпечення та послуг, інтегрованих в єдину екосистему. «Apple Inc.» прийняла широку стратегію диверсифікації. Ключовими характеристиками продукції, які слугують цілям диверсифікації, є чудовий, високоякісний дизайн продукції, зручні для користувача функції, можливість кастомізації та передові додатки. Це означає, що компанія не обмежує свою маркетингову діяльність і розробку продуктів одним сегментом споживачів [10].

Мобільні телефони «Apple Inc.» підходять як для початківців, так і для досвідчених користувачів, які хочуть отримати максимум від своїх пристроїв. Висока якість відображається на ціні, а високий капітал бренду виправдовує ціну серед споживачів. З наведеного вище конкурентного аналізу зрозуміло, що основними сильними сторонами «Apple Inc.» у створенні конкурентних переваг є висока прибутковість, висока лояльність споживачів та репутація бренду, інноваційний потенціал та економічно ефективне виробництво. Але також

зрозуміло, що «Apple Inc.» втрачає частку ринку на користь своїх конкурентів через диверсифікацію цін [15].

Оскільки споживачі стають дедалі більше обізнаними про доступні їм інструменти для порівняння характеристик, цін і пропозицій, маркетинг і корпоративні комунікації повинні зосередитися на інноваційних можливостях, унікальності продукції та досконалості дизайну, щоб залишатися конкурентоспроможними в XXI ст. і зберігати сильні позиції на ринку. в центрі уваги повинна бути перевага. Хоча «Apple Inc.» може використовувати свій інноваційний досвід і ресурси для розробки нових продуктів, вона також повинна аналізувати ринкову поведінку своїх конкурентів і визначати майбутнє позиціонування свого бренду і продуктів. Інновації залишаються важливою можливістю для «Apple Inc.», але вона повинна працювати над розробкою продуктів, які вирішують проблеми клієнтів краще, ніж пристрої конкурентів.

Аналіз конкурентних позицій корпорації «Apple Inc.» на світовому ринку є багатогранним і враховує кілька ключових аспектів, зокрема фінансові показники, продуктивність продуктів, інноваційність, брендову силу та конкурентне середовище. Детальна характеристика цих аспектів наведена в Табл. 2.2.

«Apple Inc.» має потужні конкурентні позиції на світовому ринку завдяки своїм інноваційним продуктам, сильному бренду та високій прибутковості. Проте, компанія постійно стикається з викликами з боку конкурентів та потребує постійного вдосконалення своєї стратегії для збереження лідерських позицій. Корпорація «Apple Inc.» є одним з найвідоміших та найуспішніших гравців на світовому ринку технологій. З моменту свого заснування у 1976 р. компанія неодноразово змінювала уявлення споживачів про те, якими можуть бути комп'ютери, смартфони, планшети та інші електронні пристрої. «Apple Inc.» відома своєю інноваційністю, високою якістю продукції та унікальним дизайном, що зробило її лідером на багатьох ринках [25].

Аналіз конкурентних позицій корпорації «Apple Inc.» [25; 30]

Конкурентні позиції	Характеристика
Фінансові показники	Доходи та прибутки: Apple є однією з найприбутковіших компаній у світі. У 2023 р. її річний дохід перевищив 365 млрд дол. США. Основними джерелами доходу є продажі iPhone, iPad, Mac, а також сервісів, таких як App Store, Apple Music, iCloud тощо.
Ринкова капіталізація	Apple є однією з найдорожчих компаній у світі з ринковою капіталізацією, що перевищує 2 трлн дол. США.
Продуктивність продуктів	iPhone: Незважаючи на високу конкуренцію з боку Samsung, Huawei та інших виробників смартфонів, Apple продовжує утримувати значну частку ринку преміальних смартфонів завдяки інноваційним технологіям, дизайну та екосистемі додатків. iPad та Mac: Apple є лідером на ринку планшетів та має сильні позиції на ринку персональних комп'ютерів, конкуруючи з Microsoft, Dell, HP та іншими. Сервіси: Зростання доходів від сервісів, таких як Apple Music, iCloud, Apple TV+ та App Store, стало важливим фактором стабільності та зростання компанії.
Інноваційність	Інновації в продуктах: Apple відома своїми інноваціями, такими як Face ID, M1 процесор для Mac, а також регулярні оновлення програмного забезпечення. Дослідження та розробки (R&D): Високі витрати на R&D дозволяють Apple постійно впроваджувати нові технології та вдосконалювати існуючі продукти. Брендова Сила Бренд: Apple займає перші місця у світових рейтингах брендової вартості. Сильний бренд сприяє лояльності клієнтів та високій маржинальності продуктів. Екосистема: створення інтегрованої екосистеми продуктів та сервісів забезпечує високу утримуваність користувачів та стимулює повторні покупки.
Конкурентне середовище	Смартфони: Основні конкуренти включають Samsung, Huawei, Xiaomi та інші китайські виробники, які пропонують аналогічні за характеристиками продукти за нижчими цінами. Персональні комп'ютери та планшети: Конкуренти включають Microsoft, Dell, HP, Lenovo, а також інші виробники з аналогічними або нижчими цінами. Сервіси: Конкуренти у сфері стрімінгових сервісів та хмарних технологій включають Google, Amazon, Microsoft та Spotify.
Стратегічні переваги та виклики	Переваги: Сильний бренд, інноваційні продукти, інтегрована екосистема та високі фінансові ресурси забезпечують Apple конкурентні переваги на світовому ринку. Виклики: Висока конкуренція, регуляторні питання, ризики, пов'язані з глобальними ланцюгами поставок та потреба в постійних інноваціях для підтримки лідерства на ринку.

Проте, у сучасному глобалізованому світі, де технологічний прогрес рухається надзвичайно швидкими темпами, навіть такі гіганти як «Apple Inc.» повинні постійно адаптуватися до змін. Зовнішні фактори, включаючи політичні, економічні, соціальні, технологічні, екологічні та легальні аспекти, значно впливають на стратегічні рішення компанії та її конкурентні позиції.

Цей аналіз спрямований на вивчення впливу зовнішнього середовища на корпорацію «Apple Inc.» за допомогою методу PESTLE (Political, Economic, Social, Technological, Environmental, Legal). Детальне розуміння цих факторів допоможе оцінити можливості та загрози, з якими стикається компанія, а також

виявити ключові напрямки, де «Apple Inc.» може посилити свої позиції на світовому ринку (Табл. 2.3).

Таблиця 2.3

PESTLE-аналіз корпорації «Apple Inc.» [25; 30]

Політичні фактори (Political)	Регуляторна політика: Apple стикається з регуляторними питаннями в різних країнах, включаючи антимонопольні розслідування в США та ЄС. Регуляції щодо конфіденційності даних, таких як GDPR в ЄС, впливають на способи зберігання та обробки даних клієнтів. Торгові війни та митні тарифи: торгові війни, особливо між США і Китаєм, можуть впливати на витрати виробництва та ціни на продукцію Apple. Введення нових митних тарифів може підвищити вартість компонентів та готових виробів. Політична стабільність: стабільність політичного середовища в ключових ринках, таких як США, ЄС та Китай, є важливим фактором для операційної діяльності Apple.
Економічні фактори (Economic)	Глобальні економічні умови: стан світової економіки, зокрема інфляція, рецесії або економічне зростання, впливає на купівельну спроможність споживачів та продажі продукції Apple. Обмінні курси валют: зміни у валютних курсах можуть впливати на доходи компанії від міжнародних продажів та її прибутковість. Рівень безробіття та заробітні плати: економічні умови на ринках, де Apple реалізує свою продукцію, можуть впливати на рівень доходів споживачів та їх здатність купувати преміальні продукти.
Соціальні фактори (Social)	Зміни в уподобаннях споживачів: споживачі все більше звертають увагу на етичність виробництва та екологічну відповідальність компаній. Apple відповідає на ці виклики шляхом впровадження програм з утилізації та використання відновлюваних джерел енергії. Соціальні тренди: поширення роботи на віддаленні та онлайн-навчання підвищило попит на продукти Apple, такі як MacBook та iPad. Демографічні зміни: зростання молодого населення у розвиваючих країнах відкриває нові можливості для збільшення продажів.
Технологічні фактори (Technological)	Інновації та R&D: постійні інвестиції в дослідження та розробки дозволяють Apple залишатися на передовій технологічних інновацій. Важливими є впровадження нових функцій та удосконалення існуючих продуктів. Швидкість технологічних змін: висока швидкість технологічного прогресу вимагає від Apple постійного оновлення продуктів та швидкої реакції на нові технології, такі як штучний інтелект та доповнена реальність. Кібербезпека: збільшення загроз кібербезпеки вимагає від Apple впровадження передових заходів для захисту даних користувачів.
Екологічні фактори (Environmental)	Екологічна відповідальність: споживачі та регулятори все більше звертають увагу на екологічну відповідальність компаній. Apple впроваджує програми з утилізації та зобов'язалася стати вуглецево-нейтральною до 2030 р. Зміни клімату: зміни клімату можуть впливати на ланцюги поставок Apple, зокрема виробництво компонентів у різних регіонах світу. Сталий розвиток: інвестиції у сталий розвиток та використання відновлюваних джерел енергії є важливими для підтримання позитивного іміджу компанії.
Легальні фактори (Legal)	Патентне право: патентні спори та ліцензійні угоди впливають на можливості Apple щодо впровадження нових технологій та продуктів. Законодавство про конфіденційність даних: регуляції, такі як GDPR в ЄС та CCPA в Каліфорнії, вимагають від Apple забезпечення високого рівня захисту даних користувачів. Трудове законодавство: дотримання трудового законодавства у різних країнах, де Apple веде свою діяльність, впливає на операційні витрати та управління персоналом.

PESTELE-аналіз показує, що конкурентні позиції «Apple Inc.» на світовому ринку залежать від широкого спектру зовнішніх факторів, включаючи політичні, економічні, соціальні, технологічні, екологічні та легальні аспекти. Врахування цих факторів дозволяє компанії розробляти ефективні стратегії для підтримання та покращення своїх конкурентних позицій.

Корпорація «Apple Inc.» є однією з провідних компаній на світовому ринку технологій, відомою своєю інноваційною продукцією, високою якістю та сильною брендовою репутацією. Заснована у 1976 р., компанія змогла не лише витримати конкуренцію, але й встановити нові стандарти у галузі комп'ютерів, смартфонів, планшетів та інших електронних пристроїв. Проте, у сучасному динамічному та глобалізованому світі, «Apple Inc.» стикається з численними викликами та можливостями, що визначають її конкурентні позиції.

SWOT-аналіз (сильні сторони, слабкі сторони, можливості та загрози) є ефективним інструментом для оцінки внутрішніх та зовнішніх факторів, які впливають на стратегічне положення компанії. Використовуючи цей метод, можна краще зрозуміти, як сильні сторони «Apple Inc.» дозволяють їй утримувати лідерські позиції, які внутрішні слабкості можуть перешкоджати зростанню, які можливості відкриваються перед компанією на світовому ринку та які загрози можуть завадити її успіху.

Цей аналіз допоможе виявити ключові фактори, що впливають на конкурентні позиції «Apple Inc.» на глобальному рівні, і сприятиме розробці ефективних стратегій для підтримання та покращення її ринкових позицій. SWOT-аналіз (сильні та слабкі сторони, можливості та загрози) дозволяє глибше зрозуміти внутрішні та зовнішні фактори, які впливають на конкурентні позиції корпорації «Apple Inc.» на світовому ринку. Ось детальний SWOT-аналіз (Табл. 2.4).

SWOT-аналіз корпорації «Apple Inc.» демонструє, що компанія має потужні сильні сторони та значні можливості для подальшого зростання, проте також стикається з певними внутрішніми слабкостями та зовнішніми загрозами. Розуміння цих аспектів дозволяє «Apple Inc.» ефективно планувати свою стратегію та зберігати лідерські позиції на світовому ринку технологій.

SWOT-аналіз корпорації «Apple Inc.» [26; 31]

Сильні Сторони (Strengths)	Слабкі Сторони (Weaknesses)
Сильний бренд: Apple є одним з найвпізнаваніших і найдорожчих брендів у світі, що сприяє лояльності споживачів та високій маржинальності продукції. Інноваційність: постійні інновації, зокрема в області дизайну, функціональності та програмного забезпечення, дозволяють Apple залишатися лідером на ринку технологій. Висока якість продукції: відомі своєю високою якістю, продукти Apple користуються довірою та популярністю серед споживачів. Інтегрована екосистема: екосистема продуктів та сервісів Apple (iPhone, iPad, Mac, Apple Watch, Apple TV, iCloud) створює унікальний користувацький досвід та стимулює повторні покупки. Фінансова стабільність: значні фінансові ресурси дозволяють компанії інвестувати у дослідження та розробки, маркетинг, а також витримувати економічні труднощі.	Висока вартість продукції: продукти Apple зазвичай дорожчі порівняно з конкурентами, що може обмежувати доступність для широких верств населення. Залежність від продукту iPhone: значна частина доходів компанії надходить від продажу iPhone, що створює ризики у випадку зниження попиту на цей продукт. Обмежена лінійка продуктів: порівняно з деякими конкурентами, Apple має обмежену лінійку продуктів, що може обмежувати її здатність задовольнити різноманітні потреби ринку. Проблеми з ланцюгом постачання: залежність від зовнішніх постачальників та контрактних виробників, особливо в Китаї, може створювати ризики для ланцюга поставок.
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
Розширення на нові ринки: ринки країн, що розвиваються, таких як Індія та Бразилія, представляють значні можливості для зростання продажів. Розвиток сервісів: зростання попиту на цифрові послуги, такі як стрімінг, хмарні сервіси та платформи для контенту, створює можливості для розширення доходів від сервісів. Інтернет речей (IoT): розвиток технологій IoT відкриває нові можливості для інноваційних продуктів та послуг. Розширення у сфері охорони здоров'я: інвестиції в розробку продуктів та сервісів для охорони здоров'я, таких як Apple Watch, можуть збільшити ринкову частку у цій зростаючій галузі.	Конкуренція: сильна конкуренція з боку таких компаній, як Samsung, Huawei, Google та інших виробників смартфонів та технологічних продуктів. Економічна нестабільність: економічні спади та коливання на ринку можуть негативно вплинути на купівельну спроможність споживачів. Регуляторні ризики: зростання регуляторного тиску та антимонопольних розслідувань у різних країнах може обмежувати діяльність Apple. Технологічні зміни: швидкий технологічний прогрес вимагає від компанії постійного оновлення продуктів та адаптації до нових технологій, що може бути викликом. Проблеми з конфіденційністю та безпекою: зростання загроз кібербезпеки та підвищення вимог до захисту даних користувачів.

Враховуючи результати SWOT-аналізу, «Apple Inc.» має значний потенціал для подальшого зростання та зміцнення своїх конкурентних позицій на світовому ринку. Проте, для досягнення цього компанія повинна ефективно використовувати свої сильні сторони, мінімізувати вплив слабких сторін, активно шукати нові можливості та готуватися до подолання зовнішніх загроз. Це вимагає гнучкості, інноваційного підходу та стратегічного планування, що дозволить «Apple Inc.» залишатися лідером у сфері технологій та продовжувати радувати своїх клієнтів інноваційними та високоякісними продуктами.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБКА СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА «APPLE INC.»

3.1. Розробка пропозицій щодо підвищення ефективності бізнес-стратегії корпорації «Apple Inc.»

«Apple Inc.» – це відома корпорація та всесвітньо визнаний лейбл із неперевершеним зростанням порівняно з іншими технологічними гігантами. Зростання компанії є результатом її бізнес-стратегії, яка відрізняє її від інших організацій. Розробка стратегії «Apple Inc.» зосереджена на дизайні та функціях продукту, покращенні споживчого досвіду та послуг, а також на зміцненні екосистеми компанії. Дослідження пропонує комплексний аналіз поточного ринку для «Apple Inc.». Він оцінює зовнішні та внутрішні фактори, які керують його керівництвом у прийнятті стратегічних рішень, які сприяють зростанню та розширенню. Через політичні, економічні, соціокультурні та технологічні фактори та внутрішні аспекти компанії, такі як її сильні та слабкі сторони, можливості та загрози, вона формулює характеристики розвитку та рекомендації, щоб допомогти покращити поточне маркетингове середовище. Дослідження показує, що гостра конкуренція, соціально-культурні фактори та технологічні зміни впливають на бізнес-операції «Apple Inc.». Аналіз відображає еволюцію за роки та перспективи компанії шляхом визначення можливостей і того, як можна вирішити проблеми, які перешкоджають глобальному розширенню компанії [23].

Однією з ключових пропозицій є подальша диверсифікація продуктового портфелю. Хоча Apple вже має широку лінійку продуктів, більшість доходів все ще припадає на продаж iPhone. Диверсифікація може включати розвиток нових напрямків, таких як розширена реальність (AR) та віртуальна реальність (VR), що відкриє нові ринки та можливості для компанії. Інвестиції в розвиток програмного забезпечення, таких як сервіси Apple Music, Apple TV+ та Apple Arcade, також можуть забезпечити стабільний потік доходів незалежно від коливань продажів апаратного забезпечення.

Іншим важливим аспектом є розширення присутності на ринках, що розвиваються, таких як Індія, Бразилія та африканські країни. Ці ринки мають величезний потенціал для зростання, але «Apple Inc.» ще не повністю використала їхні можливості. Зниження цін на деякі продукти та адаптація маркетингових стратегій під специфіку цих регіонів можуть сприяти збільшенню продажів і розширенню клієнтської бази.

У сучасному світі екологічна відповідальність стає все більш важливим фактором для споживачів. «Apple Inc.» вже робить значні кроки у цьому напрямку, але подальше підвищення екологічної відповідальності може зміцнити репутацію компанії та залучити нових клієнтів. Це може включати збільшення використання перероблених матеріалів, розвиток програм утилізації старих пристроїв та інвестиції у відновлювані джерела енергії для виробничих процесів [25].

Клієнтський сервіс є одним із ключових аспектів успіху «Apple Inc.». Підвищення ефективності обслуговування клієнтів може включати розширення можливостей онлайн-підтримки, вдосконалення сервісних центрів та запровадження нових програм лояльності для постійних клієнтів. Забезпечення швидкого та якісного обслуговування сприятиме підвищенню рівня задоволеності клієнтів та їхньої лояльності до бренду.

Останньою, але не менш важливою пропозицією є продовження інвестування в інновації та дослідження. «Apple Inc.» завжди була лідером у сфері технологічних нововведень, і підтримка цього статусу є критично важливою для довгострокового успіху компанії. Це може включати розвиток нових технологій, таких як штучний інтелект, Інтернет речей (IoT) та біотехнології. Співпраця з університетами та науковими інститутами також може сприяти відкриттю нових можливостей та створенню революційних продуктів.

«Apple Inc.» має потужну базу для подальшого зростання та успіху, але збереження конкурентоспроможності вимагає постійного вдосконалення бізнес-стратегії. Диверсифікація продуктового портфелю, розширення присутності на ринках, що розвиваються, підвищення екологічної відповідальності,

вдосконалення клієнтського сервісу та інвестиції в інновації та дослідження можуть сприяти підвищенню ефективності бізнес-стратегії «Apple Inc.» та забезпечити її лідерство на ринку на довгі роки вперед.

Всесвітня стратегія «Apple Inc.» SCM зосереджена на гарантуванні високоякісних товарів, ефективних операцій і етичної поведінки, згідно з підсумковим описом плану. Компанія є прикладом для інших компаній у цьому секторі, приділяючи увагу соціальній відповідальності та сталому розвитку, а також знижуючи витрати та покращуючи стійкість ланцюга постачання завдяки використанню управління запасами JIT, економічного виробництва та подвійного пошуку. Основою глобальної стратегії SCM «Apple Inc.» також є інновації, командна робота та соціальна відповідальність. Акцент компанії на управлінні ризиками, задоволенні клієнтів і перевірках постачальників допомагає гарантувати, що її товари мають найкращу якість і доставляються клієнтам по всьому світу швидко й ефективно (Табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Ключові аспекти глобальної стратегії SCM «Apple Inc.» [25; 31]

Відносини з постачальниками	щоб гарантувати високоякісні компоненти та продуктивні технології виробництва, «Apple Inc.» тісно співпрацює зі своїми постачальниками. Щоб забезпечити виробництво деталей на замовлення, фірма часто бере участь у дослідженнях і розробках зі своїми постачальниками.
Своєчасна інвентаризація	щоб зменшити рівень запасів, за винятком витрат, «Apple Inc.» використовує систему своєчасного контролю запасів. Використовуючи цю техніку, «Apple Inc.» може додатково ефективно керувати своїми запасами та зменшити ризик споживання занадто великої кількості запасів.
Моніторинг відповідності	компанія «Apple Inc.» стежить за дотриманням своїх постачальників стандартів охорони праці та навколишнього середовища, а також запровадила програму перевірки, щоб переконатися, що постачальники відповідають її вимогам.
Екологічність	Apple приділяє значну увагу стійкості у своєму SCM, виявляючи винахідливість, наприклад, використання відновлюваних джерел енергії, зменшення відходів і заохочення постачальників до прийняття особливо екологічних заходів.
Диверсифікація	останніми роками Apple диверсифікувала свій SCM, приділяючи надмірну увагу постачальникам за межами Китаю. Така диверсифікація допомагає зменшити ризик і забезпечити стабільність поставок.
Вертикальна інтеграція	Apple скористалася вертикальною інтеграцією, забезпечивши захист деяких своїх постачальників. Наприклад, Apple придбала компанії, які постачають такі компоненти, як мікросіпи та графічні чіпи. Такий підхід допомагає Apple захистити ключові компоненти та зменшити вимоги до сторонніх постачальників.
Партнерство Foxconn	Apple має давнє партнерство з Foxconn, тайванською корпорацією, яка є одним із найбільших контрактних виробників у світі. Foxconn виробляє багато продуктів Apple, включаючи iPhone, iPad і Mac.

Локалізоване виробництво	Останніми роками Apple збільшує свої інвестиції в локалізоване виробництво. Корпорація має намір збирати деякі продукти в Індії та оголосила про плани розпочати виробництво Mac у Сполучених Штатах.
Транспортна логістика	компанія Apple SCM займається великою логістикою, включаючи транспортування компонентів і готової продукції з кутка в куток земної кулі, за винятком LDC. Компанія використовує поєднання повітряних і морських перевезень для транспортування своїх товарів і співпрацює з партнерами з логістики, щоб покращити шляхи доставки та зменшити витрати.
Стратегічний пошук	Apple використовує стратегічний пошук, щоб розпізнавати та розвивати відносини з життєво важливими постачальниками. Компанія ретельно працює зі своїми постачальниками, щоб переконатися, що вона може відповідати вимогам якості та обсягу, і багато інвестує в розробку нових виробничих процесів, щоб переконатися, що вона може задовольнити попит.
Управління ризиками	управління ризиками є ключовим компонентом SCM Apple. Підприємство уважно стежить за своїми постачальниками на предмет потенційних небезпек, як-от порушення трудового законодавства, екологічні проблеми та геополітичні загрози, і впроваджує надзвичайні процедури, щоб зменшити ці ризики.

У короткому описі «Apple Inc.» описано, що SCM Models має складну глобальну мережу постачальників, виробників і дистриб'юторів. Компанія підтримує тісні відносини зі своїми постачальниками, щоб гарантувати високу якість деталей і ефективні технології виробництва. Він також використовує систему своєчасного управління запасами, щоб звести рівень запасів до мінімуму та скоротити витрати. «Apple Inc.» приділяє особливу увагу екологічності та уважно перевіряє дотримання постачальниками трудових і екологічних норм. Щоб знизити ризики, бізнес залучився до вертикальної інтеграції та збільшив свій SCM.

Глобальна структура «Apple Inc.» SCM розроблена для того, щоб компанія могла ефективно й ефективно керувати своєю складною мережею постачальників, виробників і дистриб'юторів по всьому світу. Ось деякі ключові особливості структури «Apple Inc.» SCM: у Табл. 3.2 ми проілюстрували механізми роботи «Apple Inc.» SCM.

Таблиця 3.2

Ключові особливості структури «Apple Inc.» SCM [26; 31]

Централізоване управління	штаб-квартира компанії «Apple Inc.» у Купертіно, штат Каліфорнія, і управління ланцюгом поставок «Apple Inc.» є централізованим. Завдяки цьому компанія зможе приймати стратегічні рішення щодо джерел постачання, виробництва та логістики, а також матиме єдину перспективу транскордонного ланцюжка поставок.
Регіональні дистриб'юторські центри	«Apple Inc.» має низку регіональних дистриб'юторських центрів по всьому світу, зокрема в США, Європі та Азії. Ці об'єкти розподілу розташовані ретельно, щоб забезпечити швидку та ефективну доставку продукції клієнтам.

Кілька постачальників	важливі деталі, як-от панелі дисплея та мікросхеми пам'яті, постачаються різними джерелами «Apple Inc.». Це зменшує ймовірність збоїв у ланцюзі постачання та допомагає забезпечити постійне постачання компонентів для організації.
Виробництво на замовлення	у тісній співпраці зі своїми постачальниками «Apple Inc.» створює спеціальні методи виробництва для важливих деталей, таких як процесори серії А, які використовуються в iPhone та iPad. Це зобов'язує бізнес гарантувати, що він може задовольнити попит клієнтів на його продукцію, зберігаючи при цьому свою конкурентну перевагу.
Міцні партнерські відносини	щоб підтримувати високі обсяги виробництва та надійне постачання компонентів, «Apple Inc.» має міцні контакти з ключовими постачальниками, такими як Foxconn, один із найбільших виробників OEM у світі. Ці відносини дозволяють «Apple Inc.» це робити.
Орієнтація на сталий розвиток	«Apple Inc.» надає пріоритет стабільності у своєму SCM поставок і запровадила програми, схожі на використання бази відновлюваної енергії та скорочення відходів. Щоб допомогти своїм постачальникам застосувати більш екологічні методи, компанія тісно співпрацює з ними.
Ефективна логістика	Логістичні операції «Apple Inc.» створені для того, щоб бути дуже ефективними, з наголосом на скороченні термінів виконання робіт і транспортних витрат. Підприємство співпрацює з партнерами з логістики, щоб покращити маршрути доставки та поєднує повітряні та морські вантажні перевезення для переміщення товарів по всьому світу.
Прогнозування попиту	«Apple Inc.» використовує набір правил перспективного прогнозування попиту, щоб передбачити попит на продукт і переконатися, що він може задовольнити запити клієнтів. Щоб гарантувати наявність необхідних запасів для задоволення попиту без надмірних запасів, корпорація підтримує тісні стосунки зі своїми постачальниками.
Передова технологія	«Apple Inc.» використовує передові технології, такі як ШІ та машинне навчання, щоб автоматизувати процеси ланцюжка поставок. Організація використовує прогнозну аналітику, наприклад, щоб запобігти перебоєм у ланцюзі поставок.
Прийняття рішень на основі даних	«Apple Inc.» використовує аналітику даних, щоб створити плановий вибір щодо джерел, винаходів і логістики. Операції SCM компанії надзвичайно керуються даними. Щоб знайти рух і шанси на покращення, інститут збирає та аналізує дані від постачальників, виробників і логістичних партнерів.

Міжнародна структура SCM компанії «Apple Inc.» розроблена таким чином, щоб бути високоефективною, надійною та стабільною, зосередженою на задоволенні потреб покупців, зберігаючи при цьому високу якість. Компанія використовує прогресивні технології та аналітику даних, щоб удосконалити свої процедури SCM і забезпечити задоволення попиту на свої товари в усьому світі. Зосереджено на JIT, Lean supervision & Zero goals.

Ключові елементи стратегії «Apple Inc.» SCM, полягають у наступному:

Своєчасне управління запасами: «Apple Inc.» використовує систему управління запасами «точно вчасно» (JIT), щоб утримувати ціни на низькому рівні та зменшувати ймовірність мати надто великі запаси. Оскільки компанія та її постачальники тісно співпрацюють, вона може мати частини та компоненти,

необхідні для виробництва, безпосередньо перед тим, як вони їй знадобляться [25].

Економічне виробництво: «Apple Inc.» використовує підхід до ощадливого виробництва, щоб усунути відходи та оптимізувати свої виробничі процеси. Виробничі потужності компанії високоавтоматизовані та використовують передову робототехніку та програмне забезпечення для підвищення ефективності та зниження витрат [27].

Глобальна дистриб'юторська мережа: «Apple Inc.» створила глобальну дистриб'юторську мережу, щоб забезпечити доступність її продуктів на всіх основних ринках світу. Компанія має партнерські відносини з постачальниками логістичних послуг і перевізниками, щоб забезпечити своєчасну доставку продукції клієнтам.

Стратегія подвійного постачання: Для основних компонентів «Apple Inc.» використовує метод подвійного постачання для підтримки стійкості SCM. Щоб зменшити ризик перебоїв у постачанні через непередбачені обставини, для цього потрібна співпраця з двома чи більше постачальниками основних компонентів.

Корпоративна відповідальність: «Apple Inc.» віддає перевагу принципам екологічного постачання та SCM. Щоб гарантувати етичну та сталу діяльність, включаючи безпеку працівників і справедливі стандарти праці, фірма тісно співпрацює зі своїми постачальниками. «Apple Inc.» має високі цілі щодо зменшення викидів вуглецю та використовує відновлювані джерела енергії для живлення своїх будівель. Ось ще кілька подробиць про всесвітню стратегію SCM від «Apple Inc.».

Аудит і сертифікація постачальників: щоб переконатися, що її постачальники дотримуються суворих вимог щодо якості, моральної поведінки та сталого розвитку, «Apple Inc.» часто перевіряє свій SCM. Обов'язки постачальників також отримують підтвердження третьої сторони від організації, наприклад, OHSAS 18001 щодо охорони здоров'я та безпеки на виробництві та ISO 14001 щодо екологічного контролю.

Управління ризиками SCM: «Apple Inc.» має широкую програму контролю за ризиками для виявлення та зменшення ризиків у своєму SCM. Компанія

використовує різноманітні інструменти та методи для оцінки ризиків, включаючи опитування постачальників, відвідування об'єктів і планування сценаріїв. «Apple Inc.» також підтримує план безперервності бізнесу, щоб гарантувати, що вона може швидко реагувати на несподівані події, такі як стихійні лиха або збої SCM.

Інновації та співпраця: «Apple Inc.» відома своїми винахідливими продуктами, і цій креативності сприяє стратегія SCM компанії. «Apple Inc.» співпрацює з іншими підприємствами та науковими установами, щоб стимулювати інновації в галузі. Він також тісно співпрацює зі своїми постачальниками для створення нових продуктів і автоматизації. Орієнтація на клієнта. Кінцевою метою всесвітньої стратегії SCM від «Apple Inc.» є задоволення потреб клієнтів. Щоб створити чудовий досвід обслуговування клієнтів, компанія використовує аналітику даних та інші технології, щоб зрозуміти переваги клієнтів і тенденції попиту. Він також пропонує швидку та надійну доставку [32].

Всесвітня стратегія «Apple Inc.» SCM зосереджена на гарантуванні високоякісних товарів, ефективних операцій і етичної поведінки, згідно з підсумковим описом плану. Компанія є прикладом для інших компаній у цьому секторі, приділяючи увагу соціальній відповідальності та сталому розвитку, а також знижуючи витрати та покращуючи стійкість ланцюга постачання завдяки використанню управління запасами JIT, економічного виробництва та подвійного пошуку. Основою глобальної стратегії SCM «Apple Inc.» також є інновації, командна робота та соціальна відповідальність. Акцент компанії на управлінні ризиками, задоволенні клієнтів і перевірках постачальників допомагає гарантувати, що її товари мають найкращу якість і доставляються клієнтам по всьому світу швидко й ефективно.

Зрештою, для опису управління глобальним ланцюгом поставок (SCM) «Apple Inc.» вважається одним із найефективніших і ефективних у світі. Загалом розгляд «Apple Inc.» щодо SCM з боку сценарію майже схожий на моделі, структуру та політику SCM, але залежить від нейтрального брифінгу за контрастом. Структура SCM компанії розроблена таким чином, щоб вона могла

керувати своєю складною мережею постачальників, компаній і дистриб'юторів по всьому світу, зберігаючи при цьому високі стандарти якості та стійкості.

Операції «Apple Inc.» SCM характеризуються централізованим контролем, регіональними центрами розподілу, кількома постачальниками, індивідуальним виробництвом і міцними партнерськими відносинами. Фірма також використовує передові технології, прогнозування попиту та прийняття рішень на основі даних, щоб покращити свої процеси та забезпечити відповідність вимогам клієнтів при мінімізації витрат. Орієнтація «Apple Inc.» на стійкість є ще одним ключовим аспектом її процесів SCM. Компанія реалізувала ініціативи, спрямовані на зменшення викидів вуглекислого газу, і тісно співпрацює зі своїми продавцями, щоб спонукати їх до більш екологічної продуктивності [33].

Крім того, глобальна структура SCM компанії «Apple Inc.» розроблена таким чином, щоб бути високоефективною, надійною та стабільною, зосередженою на задоволенні потреб клієнтів, зберігаючи при цьому високі стандарти якості. Операції SCM компанії є невід'ємною частиною її успіху як найважливішої технологічної проблеми та рішучості й надалі залишатися ключовою сферою уваги для прогресу організації. хоча глобальний SCM від «Apple Inc.» вважається надзвичайно ефективним, він не позбавлений проблем. Управління складною мережею SCM, що охоплює весь світ, вимагає значних ресурсів, досвіду та ретельного планування. В останні роки «Apple Inc.» впоралася з експериментами, пов'язаними зі збоями в SCM, такими як епідемія COVID-19 і землетрус і цунамі в Японії 2011 р [34].

У майбутньому «Apple Inc.», ймовірно, продовжить стикатися з проблемами, пов'язаними з управлінням ланцюгом поставок, такими як зростання геополітичної напруженості, торгові суперечки та стихійні лиха. Проте, зосереджена на стійкості, передових технологіях і прийнятті рішень на основі даних, компанія має хороші можливості для продовження оптимізації своїх операцій SCM і збереження своєї позиції провідної технологічної компанії.

ВИСНОВКИ

Особливості міжнародного менеджменту компанії «Apple Inc.» є ключовими для її успіху на глобальному ринку. «Apple Inc.» здійснює вдалий баланс між стандартизацією та адаптацією своїх продуктів та стратегій до місцевих ринків, що дозволяє їй ефективно конкурувати в різних країнах і регіонах світу.

На першому етапі, «Apple Inc.» використовує глобальну стандартизацію, щоб забезпечити консистентність та впізнаваність бренду у всьому світі. Дизайн та інтерфейси продуктів «Apple Inc.» мають міжнародні стандарти, що полегшує користувачам у будь-якій країні орієнтуватися в їхньому використанні. Наприклад, інтерфейс iOS майже однаковий у всіх країнах, що забезпечує зручність користувачам з різних культур.

З іншого боку, «Apple Inc.» адаптується до місцевих умов і потреб споживачів. Наприклад, компанія змінює стратегії маркетингу та ціноутворення, щоб врахувати місцеві особливості і конкурентні умови. Крім того, Apple активно вивчає культурні відмінності і споживчі звичаї в різних країнах, щоб адаптувати свої продукти до місцевих ринків.

Стратегія міжнародного менеджменту «Apple Inc.» включає також глобальну логістику та постачання, що дозволяє забезпечити швидкий доступ до продуктів у всіх куточках світу. Це дозволяє компанії ефективно управляти своїм постачанням і мінімізувати ризики від змін міжнародного ринкового середовища.

Узагальнюючи, «Apple Inc.» продемонструвала великий успіх у міжнародному менеджменті завдяки збалансованому підходу до стандартизації та адаптації, глибокому розумінню місцевих ринків та культурних особливостей. Цей підхід дозволяє компанії не лише успішно функціонувати на глобальному ринку, а й зміцнювати своє лідерство в індустрії інноваційних технологій.

Додатково, успіх «Apple Inc.» в міжнародному менеджменті також обумовлений її унікальною стратегією продуктового портфеля. Компанія ефективно управляє асортиментом продуктів, включаючи iPhone, iPad, MacBook,

Apple Watch та інші, пристосовуючи їх до різних ринків і вимог споживачів. Наприклад, в Китаї «Apple Inc.» активно працює над розвитком функцій, що підтримують місцеві платіжні системи та месенджери, що є популярними серед китайських користувачів.

Крім того, «Apple Inc.» вдається досягати успіху завдяки своїй глобальній мережі розробників та партнерів. Програма App Store дозволяє розробникам з усього світу створювати й розміщувати свої додатки, що сприяє розвитку екосистеми «Apple Inc.» та забезпечує велику кількість місцевого контенту для користувачів.

«Apple Inc.» також звертає особливу увагу на корпоративну соціальну відповідальність і сталий розвиток у всіх країнах свого присутності. Компанія активно працює над зменшенням впливу на навколишнє середовище, сприяє розвитку відновлювальної енергетики та усвідомленому споживанню.

Загалом, міжнародний менеджмент «Apple Inc.» є прикладом успішного поєднання глобальної стратегії з місцевою адаптацією, що дозволяє компанії займати лідерські позиції на ринках інноваційних технологій та електроніки. Її підхід демонструє важливість врахування культурних, соціальних і економічних особливостей різних країн для досягнення стабільного успіху у глобалізованому світі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Горбач Л. Міжнародні економічні відносини : Підручник/ Людмила Горбач, Олексій Плотніков,. К.: Кондор, 2019. 263 с.
2. Дахно І. Міжнародна економіка : Навч. посіб./ Іван Дахно, Юлія Бовтрук,; Міжнар. акад. управл. персонал.. К. : МАУП, 2020. 214 с.
3. Козик В. Міжнародні економічні відносини : Навчальний посібник/ Василь Козик. -4-те вид., стереотипне. К.: Знання-Прес, 2003. 405 с.
4. Липов В. Міжнародна економіка : Навчальний посібник/ Володимир Липов, ХНЕУ. Харків: ВД "ІНЖЕК", 2015. 406 с.
5. Міжнародна економіка : Підручник/ Григорій Климко, Віра Рокоча,; Ред. Анатолій Румянцев,; Київський нац. ун-т ім. Т. Г. Шевченка. К.: Знання-Прес, 2017. 447 с.
6. Одягайло Б. Міжнародна економіка : Навчальний посібник/ Борис Одягайло,. К.: Знання , 2015. 397 с.
7. Передрій О. Міжнародні економічні відносини : Навчальний посібник. - К.: Центр навчальної літератури, 2018. 273 с.
8. Савельєв Є. Міжнародна економіка: теорія міжнародної торгівлі і фінансів : Підручник для магістрантів з міжнарод. економіки і держ. служби/. Тернопіль: Економічна думка, 2018. 495 с.
9. Семенов Г. А. Міжнародні економічні відносини: аналіз стану, реалії і проблеми : Навчальний посіб. 2-ге вид., перероб. і доп.. К.: Центр навчальної літератури, 2020. 231 с.
10. Цимбалістий В. Теорія міжнародних відносин: Навчальний посібник. 3-е вид., стереотипне. Львів: Новий Світ-2000, 2016. 320 с.
11. Школа І. Міжнародні економічні відносини: Навч. посібник для студ., що вивч. дисципліну "Міжнародна економіка". Чернівці : Рута, 2019. 204с.
12. Меморандум між НКЦПФР та НБУ з питань співробітництва у розвитку інфраструктури ринків капіталу в Україні / НБУ. URL: <https://bank.gov.ua/doccatalog/document?id=50985379>

13. Терещенко Г. М., Клименко К. В. Зарубіжний досвід стимулювання розробки та застосування інновацій через фінансові інструменти. Фінансове забезпечення інноваційних проектів малого та середнього бізнесу: глобальні виклики та українські реалії : тези І Міжнар. наук.-практ. інтернет-конференції, м. Київ, 7 грудня 2016 р. Київ : ДВНЗ “Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана”, 2016. С. 211–214.

14. Хомутенко Л.І. Особливості розвитку міжнародного руху капіталу на сучасному етапі / Л.І. Хомутенко, А.Ю. Васильчук. // Економічний простір: Збірник наукових праць. Дніпропетровськ: ПДАБА, 2016. №113. С. 5-14.

15. Чентуков Ю.І. Сутність та мотивація міжнародного руху капіталу / Ю.І. Чентуков. // *Вісник Донецького національного університету*. 2012. №1. С. 185-188.

16. Багдашкіна С. ОВДП як інструмент: вплив на економіку / С. Багдашкіна // Юридична Газета. 2020. URL: <https://yurgazeta.com/publications/practice/bankivske-ta-finansove-pravo/ovdp-yak-instrument-vpliv-na-ekonomiku.html>

17. Економічна стратегія: зростання через інвестиції // Міністерство розвитку економіки, торгівлі та сільськогосподарства України. 2020. URL: <https://drive.google.com/file/d/1YShUX85F9aawBCDeCu68X0BL0ivaNLhp/view>

18. Комплексна програма розвитку фінансового сектору України до 2020 року / Національна рада реформ. URL: <http://reforms.in.ua/Content/download/Reforms/Financial%20sector/Complex%20program%20finance%20v4.pdf>.

19. Меморандум між НКЦПФР та НБУ з питань співробітництва у розвитку інфраструктури ринків капіталу в Україні / НБУ. URL: <https://bank.gov.ua/doccatalog/document?id=50985379>

20. Штепенко К. П., Забураєва О. Ю. Аналіз прямих іноземних інвестицій в економіку України та передумови необхідності їх залучення // *Ефективна економіка*. 2019. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7040>

21. World Investment Report 2019 // United Nations Conference on Trade and Development. — 2019. URL: https://unctad.org/en/PublicationsLibrary/wir2019_en.pdf

22. World Investment Report: Annex Tables / UNCTAD. URL: <https://unctad.org/en/Pages/DIAE/World%20Investment%20Report/Annex-Tables.aspx>

23. Лаба І. З. Державне регулювання міжнародного переміщення капіталу в малих відкритих економіках : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.01 / І. З. Лаба, Львівський нац. ун-т ім. І. Франка. Львів, 2019. 233 с.

24. Офіційний веб-сайт Apple. URL: apple.com.

25. Apple Glass' details leaked, will cost \$499 and work with prescriptions ai. 2020. URL: <https://appleinsider.com>

26. Gartner Says Global Smartphone Sales Declined 20% in First Quarter of 2020 Due to COVID-19 Impact. Gartner. 2020. URL: <https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2020-06-01-gartnersays-global-smartphone-sales-declined-20--in->

27. Apple Store. MacRumors. 2022. URL: <https://www.macrumors.com/guide/apple-store/>

28. Apple Inc.'s Generic Strategy & Intensive Growth Strategies. Panmore Institute URL: <http://panmore.com/appleinc-generic-strategy-intensive-growth-strategies>.

29. Issues and Recommendations for Apple Case Study. IvyPanda. 2021. URL: <https://ivypanda.com/essays/issuesand-recommendations-for-apple/>

30. Apple Inc. SWOT Analysis & Recommendations. Panmore Institute. 2022. URL: <http://panmore.com/appleinc-swot-analysis-recommendations>.

31. Marketing Mix and Recommendations for Apple IncStuDocu. URL: <https://www.studocu.com/row/document/superior-group-of-colleges/aviationmanagement/marketing-mix-and-recommendations-for-apple-inc/5616071>.

32. Apple Inc.'s Supply Chain and Recommendations. Business Essay URL: <https://business-essay.com/apple-incs-supply-chain-and-recommendations/>.

33. Three ways Apple could improve its core Services experience. Macworld. 2020. URL: <https://www.macworld.com/article/234638/three-ways-apple-could-improve-its-coreservices-experience.html>.

34. 7 ways Apple can improve enterprise productivity. Computerworld. URL: <https://www.computerworld.com/article/3516391/7-ways-apple-can-improveenterprise-productivity.html>.