

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ І ТЕХНОЛОГІЙ

ННІ/факультет	Навчально-науковий інститут економіки та бізнес-освіти
Кафедра	міжнародних відносин
Спеціальність	292 Міжнародні економічні відносини
Форма навчання	денна

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

Мяленка Івана Сергійовича

(прізвище, ім'я, по батькові здобувача)

на тему

Конкурентоспроможність ТНК у
високотехнологічних секторах світової економіки

(повна назва теми)

за матеріалами

(повна назва бази дослідження)

науковий керівник

д.е.н., доцент

(наук. ступінь, вчене звання)

(підпис)

Максимова І.І.

(прізвище, ініціали)

Робота допущена до захисту в ЕК

Протокол засідання кафедри

від «08» червня 2026р. № 12

Завідувач кафедри

(підпис)

д.е.н., доцент

І. МАКСИМОВА

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ І ТЕХНОЛОГІЙ**

ННІ/факультет	<u>Навчально-науковий інститут економіки та бізнес-освіти</u>
Кафедра	<u>міжнародних відносин</u>
Спеціальність	<u>292 Міжнародні економічні відносини</u>
Форма навчання	<u>денна</u>

«ЗАТВЕРДЖУЮ»

Завідувач
кафедри

І. МАКСИМОВА

(підпис)

(Ініціал, ПРИЗВИЩЕ)

«15» червня 2026 року

**ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ БАКАЛАВРСЬКУ РОБОТУ
Мяленка Івана Сергійовича**

1. Тема роботи **Конкурентоспроможність ТНК у високотехнологічних секторах світової економіки**

Керівник роботи Максимова Ірина Іванівна, д.е.н., доцент
затверджено наказом закладу вищої освіти від «06» квітня 2026 р. № 233-ст

2. Строк подання здобувачем роботи до **«15» червня 2026 р.**

3. Зміст кваліфікаційної бакалаврської роботи, об'єкт, предмет та мета дослідження:

Розділ 1. Теоретичні основи зовнішньоекономічних стратегій міжнародних компаній як базису конкурентоспроможності

Розділ 2. Аналіз зовнішньоекономічної діяльності ТНК у високотехнологічному секторі (на прикладі APPLE INC.)

Розділ 3. Формування стратегії конкурентоспроможності ТНК у високотехнологічному секторі в умовах ескалації геополітичних криз

Об'єкт дослідження: конкурентоспроможність транснаціональних корпорацій у високотехнологічних секторах світової економіки .

Предмет дослідження: зовнішньоекономічні стратегії, інноваційні чинники, конкурентні переваги та стратегічні інструменти розвитку ТНК у високотехнологічному секторі на прикладі Apple Inc

Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи: дослідження теоретичних засад, аналітичних характеристик та стратегічних орієнтирів забезпечення конкурентоспроможності транснаціональних корпорацій у високотехнологічних секторах світової економіки на прикладі Apple Inc.

5. Дата видачі завдання «06» квітня 2026 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної бакалаврської роботи	Строк виконання етапів роботи	Відмітка керівника про виконання етапів (дата)
1	Підготовка розділу 1	24.04.2026 р.	24.04.2026 р.
2	Підготовка розділу 2	11.05.2026 р.	11.05.2026 р.
3	Підготовка розділу 3	01.06.2026 р.	01.06.2026 р.
4	Перевірка кваліфікаційної бакалаврської роботи на наявність ознак академічного плагіату за допомогою програми StrikePlagiarism	до 04.06.2026 р.	04.06.2026 р.
5	Отримання відгуку від наукового керівника	до 12.06.2026 р.	12.06.2026 р.
6	Подання кваліфікаційної роботи на перегляд завідувачу кафедри	до 15.06.2026 р.	15.06.2026 р.
7	Реєстрація завершеної кваліфікаційної роботи	15.06.2026 р.	Реєстраційний № 6 «15» червня 2026 р.
8	Попередній захист кваліфікаційної роботи на кафедрі	15.06.2026 р.	15.06.2026 р.
9	Підготовка до захисту в ЕК	до 16.06.2026 р.	до 16.06.2026 р.

Завдання підготував науковий керівник

(підпис)

І.МАКСИМОВА

(Ініціал, ПРІЗВИЩЕ)

Завдання одержав

(підпис)

І. МЯЛЕНКО

(Ініціал, ПРІЗВИЩЕ)

АНОТАЦІЯ

Мяленко Іван Сергійович. Конкурентоспроможність ТНК у високотехнологічних секторах світової економіки. – Рукопис. Кваліфікаційна бакалаврська робота за спеціальністю 292 Міжнародні економічні відносини. Державний університет економіки і технологій. Кривий Ріг, 2026.

84 с., 2 таблиці, 18 рисунків, 86 літ. джерел.

У кваліфікаційній бакалаврській роботі відображені теоретичні засади, аналітичні характеристики та стратегічні орієнтири забезпечення конкурентоспроможності транснаціональних корпорацій у високотехнологічних секторах світової економіки. Узагальнено теоретичні основи зовнішньоекономічних стратегій міжнародних компаній як базису конкурентоспроможності, розкрито сутність міжнародної компанії та транснаціональної корпорації, охарактеризовано висококонкурентні галузі світового господарства в умовах посилення впливу інформаційних технологій, а також визначено особливості розвитку ТНК в умовах криз. Здійснено аналіз зовнішньоекономічної діяльності Apple Inc. як провідної ТНК у високотехнологічному секторі. Розглянуто складові економічного та технологічного лідерства компанії, модель її глобальної стратегії, конкурентне середовище, популярність бренду та позиціонування Apple на міжнародних ринках. Обґрунтовано стратегічні напрями підвищення конкурентоспроможності ТНК у високотехнологічному секторі в умовах ескалації геополітичних криз. За допомогою SPACE-аналізу визначено стратегічні орієнтири розвитку Apple Inc., пов'язані з інвестиціями в R&D, диверсифікацією ланцюгів постачання, розвитком сервісної моделі, посиленням стійкості до регуляторних і геополітичних ризиків, а також розширенням міжнародної присутності.

Ключові слова: транснаціональна корпорація, конкурентоспроможність, високотехнологічний сектор, світова економіка, зовнішньоекономічна стратегія, Apple Inc., інновації, цифрова екосистема, штучний інтелект, глобалізація, геополітичні кризи.

ЗМІСТ

<i>ВСТУП</i>	6
<i>РОЗДІЛ 1</i>	9
<i>ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНИХ СТРАТЕГІЙ МІЖНАРОДНИХ КОМПАНІЙ ЯК БАЗИСУ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ</i>	9
1.1. Розуміння міжнародної компанії в глобальному вимірі	9
1.2. Висококонкурентні галузі світового господарства в умовах посилення впливу інформаційних технологій	14
1.3. Особливості розвитку ТНК в умовах кризи	20
Висновки до розділу 1	27
<i>РОЗДІЛ 2</i>	29
<i>АНАЛІЗ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТНК У ВИСОКОТЕХНОЛОГІЧНОМУ СЕКТОРІ (на прикладі APPLE INC.)</i>	29
2.1. Огляд складових економічного та технологічного лідерства	29
2.2. Модель глобальної стратегії ТНК у високотехнологічному секторі ..	34
2.3. Аналіз конкурентного середовища та популярності як чинників розвитку в глобальному просторі	36
Висновки до розділу 2	49
<i>РОЗДІЛ 3</i>	51
<i>ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТНК У ВИСОКОТЕХНОЛОГІЧНОМУ СЕКТОРІ В УМОВАХ ЕСКАЛАЦІЇ ГЕОПОЛІТИЧНИХ КРИЗ</i>	51
3.1. Рекомендації щодо розвитку сегменту продуктів та послуг	51
3.2. Визначення стратегічних орієнтирів посилення конкурентоспроможності компанії	58
3.3. Стратегія ТНК в умовах міжнародної експансії та викликів глобалізації	64
Висновки до розділу 3	72
<i>ВИСНОВКИ</i>	73
<i>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</i>	74

ВСТУП

У швидкозмінному середовищі глобального бізнесу міжнародні корпорації стикаються з необхідністю розробки продуманих стратегій для орієнтування на різноманітних ринках та використання нових можливостей. Конкурентоспроможність транснаціональних корпорацій дедалі більше визначається не лише масштабами виробництва, доступом до міжнародних ринків чи фінансовими ресурсами, а насамперед здатністю компаній формувати довгострокові технологічні переваги, адаптуватися до глобальних криз і ефективно інтегрувати інновації у власні бізнес-моделі. Особливого значення ці процеси набувають у високотехнологічних секторах, де конкуренція розгортається навколо цифрових екосистем, штучного інтелекту, програмного забезпечення, електроніки, хмарних сервісів, кібербезпеки, інтелектуальних пристроїв та глобальних платформ.

Актуальність теми дослідження зумовлена тим, що високотехнологічні ринки стали одним із ключових просторів формування економічної сили провідних держав і корпорацій. Саме у цих секторах концентруються інвестиції в дослідження і розробки, створюються нові стандарти споживання, змінюються моделі міжнародної торгівлі, посилюється роль інтелектуальної власності та формується новий тип конкурентної боротьби. Водночас діяльність ТНК у високотехнологічних секторах відбувається в умовах посилення геополітичної нестабільності, торговельних обмежень, технологічного протекціонізму, регуляторного тиску, розривів глобальних ланцюгів постачання та загострення конкуренції між США, Китаєм, ЄС та іншими центрами світової економіки.

Особливо показовим прикладом транснаціональної корпорації у високотехнологічному секторі є Apple Inc., яка поєднує глобальну присутність, сильний бренд, інноваційну продуктову політику, розвинену цифрову екосистему, ефективне управління ланцюгами постачання та високий рівень споживчої лояльності. Компанія функціонує на перетині кількох висококонкурентних ринків: смартфонів, персональних комп'ютерів, планшетів, носимих пристроїв, цифрових сервісів, хмарних рішень, контентних платформ і технологій штучного інтелекту. Тому дослідження її

стратегії дає змогу глибше зрозуміти механізми формування конкурентоспроможності сучасних ТНК у глобальному високотехнологічному середовищі.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних засад, аналітичних характеристик та стратегічних орієнтирів забезпечення конкурентоспроможності транснаціональних корпорацій у високотехнологічних секторах світової економіки на прикладі Apple Inc.

Об'єктом дослідження є процес формування конкурентоспроможності транснаціональних корпорацій у високотехнологічних секторах світової економіки.

Предметом дослідження є зовнішньоекономічні стратегії, інноваційні чинники, конкурентні переваги та стратегічні інструменти розвитку ТНК у високотехнологічному секторі на прикладі Apple Inc.

Для досягнення поставленої мети у роботі визначено такі завдання:

1. Розкрити сутність міжнародної компанії та транснаціональної корпорації в глобальному економічному вимірі.
2. Узагальнити теоретичні основи зовнішньоекономічних стратегій міжнародних компаній як базису їхньої конкурентоспроможності.
3. Охарактеризувати висококонкурентні галузі світового господарства в умовах посилення впливу інформаційних технологій.
4. Визначити особливості розвитку транснаціональних корпорацій в умовах криз, геополітичної нестабільності та трансформації глобальних ринків.
5. Проаналізувати складові економічного та технологічного лідерства Apple Inc. у високотехнологічному секторі.
6. Дослідити модель глобальної стратегії Apple Inc. як ТНК, що функціонує на міжнародних високотехнологічних ринках.
7. Оцінити конкурентне середовище, ринкову популярність і позиціонування Apple Inc. у глобальному просторі.
8. Обґрунтувати рекомендації щодо розвитку сегменту продуктів і послуг компанії в умовах посилення конкуренції.
9. Застосувати SWOT-, PESTLE- та SPACE-аналіз для визначення стратегічних орієнтирів розвитку Apple Inc.

10. Сформувати стратегічні напрями підвищення конкурентоспроможності ТНК у високотехнологічному секторі в умовах міжнародної експансії та викликів глобалізації.

Методи дослідження. У процесі виконання роботи використано сукупність загальнонаукових і спеціальних методів дослідження. Метод теоретичного узагальнення застосовано для розкриття сутності міжнародних компаній, ТНК та зовнішньоекономічних стратегій. Методи аналізу і синтезу використано для вивчення складових конкурентоспроможності високотехнологічних корпорацій. Порівняльний метод дав змогу оцінити позиції Apple Inc. серед провідних технологічних компаній світу. Графічний і табличний методи застосовано для візуалізації фінансових, ринкових та галузевих показників. Методи стратегічного аналізу, зокрема SWOT, PESTLE та SPACE, використано для визначення сильних і слабких сторін компанії, зовнішніх можливостей і загроз, а також стратегічної позиції Apple Inc. у глобальному конкурентному середовищі.

Інформаційно-аналітичну базу дослідження становлять наукові праці українських і зарубіжних дослідників з питань міжнародного бізнесу, стратегічного управління, конкурентоспроможності ТНК, цифрової трансформації та розвитку високотехнологічних ринків; аналітичні матеріали міжнародних організацій; статистичні бази World Bank, Our World in Data, WIPO, OECD, UNCTAD; корпоративна звітність Apple Inc.; матеріали Investing.com, Simply Wall St, офіційні пресрелізи та звіти компанії Apple, а також аналітичні джерела щодо розвитку глобального ІТ-сектору, штучного інтелекту, цифрових платформ і міжнародних технологічних корпорацій.

Практичне значення роботи полягає у можливості використання її результатів для оцінювання конкурентоспроможності транснаціональних корпорацій у високотехнологічних секторах, формування стратегічних рекомендацій для міжнародних компаній, аналізу впливу кризових і геополітичних чинників на діяльність ТНК, а також для подальших досліджень у сфері міжнародного бізнесу, цифрової економіки та стратегічного управління високотехнологічними компаніями.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНИХ СТРАТЕГІЙ МІЖНАРОДНИХ КОМПАНІЙ ЯК БАЗИСУ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ

1.1. Розуміння міжнародної компанії в глобальному вимірі

У сучасному бізнес-середовищі феномен міжнародної компанії є свідченням динамічного та взаємопов'язаного характеру глобальної економіки. Еволюція технологій, лібералізація торгівлі та пошук ринкових можливостей вивели компанії за межі національних кордонів, сприяючи зміні парадигми в бік інтернаціоналізації. Цей підрозділ присвячено ключовим аспектам феномену міжнародної компанії, досліджує чинники, що стоять за цією тенденцією, та роз'яснює стратегії, які дозволяють організаціям досягати успіху у складному світі глобального бізнесу [3; 5; 7].

Концепція міжнародної корпорації є ключовим етапом еволюції глобального бізнесу, оскільки підприємства виходять за межі національних кордонів, щоб займатися транскордонною діяльністю. Міжнародна корпорація, яка часто є синонімом транснаціональної корпорації або глобального підприємства, втілює стратегічний та перспективний підхід до використання можливостей та викликів, притаманних взаємопов'язаному глобальному ринку. У цьому підрозділі досліджено фундаментальні елементи, що складають концепцію міжнародної корпорації, висвітлюючи її визначальні характеристики та стратегічні імперативи, що забезпечують її успіх [3; 5].

Міжнародна корпорація — це організаційна структура, яка розширює свою діяльність за межі своєї країни, щоб закріпити значну присутність у багатьох країнах. Таке розширення характеризується цілеспрямованими зусиллями щодо виходу на різноманітні ринки, використання глобальних ресурсів та адаптації стратегій до унікальних особливостей кожної місцевості. Особливість міжнародної корпорації полягає не лише у фізичній присутності за межами країни, а й у здатності узгоджувати та інтегрувати операції, стратегії та культурну адаптивність у глобальному масштабі.

Ключові характеристики міжнародних корпорацій:

а) *Глобальна присутність*: Міжнародні корпорації мають широку присутність у багатьох країнах, стратегічно позиціонуючи себе для доступу до різноманітних споживчих баз та використання можливостей ринків, що розвиваються.

б) *Транскордонна діяльність*: Ці організації займаються транскордонною діяльністю, що виходить за межі простого експорту та імпорту. Вони створюють дочірні компанії, філії або стратегічні альянси в різних країнах, щоб оптимізувати проникнення на ринок та операційну ефективність.

в) *Культурна чутливість*: Успішні міжнародні корпорації демонструють культурну чутливість, адаптуючи свої продукти, послуги та маркетингові стратегії відповідно до культурних нюансів та уподобань різноманітних ринків, які вони обслуговують.

г) *Управління глобальним ланцюгом постачання*: Міжнародні корпорації вміло управляють глобальними ланцюгами постачання, оптимізуючи логістику, закупівлі та дистрибуцію, щоб забезпечити ефективність та стійкість в умовах геополітичних та економічних коливань.

д) *Стратегічне глобальне позиціонування*: Ці підприємства стратегічно позиціонують себе, щоб скористатися регіональними перевагами, будь то економічно ефективне виробництво, доступ до кваліфікованої робочої сили або близькість до ключових ринків. Це стратегічне позиціонування є невід'ємною частиною їхньої конкурентної переваги.

Стратегічні імперативи для міжнародних корпорацій:

а) *Дослідження та аналіз ринку*: Глибоке дослідження ринку має вирішальне значення для розуміння динаміки кожного міжнародного ринку, включаючи поведінку споживачів, регуляторні умови та конкурентні сили. Це є основою для прийняття стратегічних рішень та адаптації.

б) *Управління ризиками*: Міжнародні корпорації повинні проактивно виявляти та мінімізувати ризики, пов'язані з діяльністю в різноманітних геополітичних, економічних та культурних умовах. Надійні стратегії управління ризиками забезпечують стійкість в умовах невизначеності.

с) *Інновації та адаптивність*: Постійні інновації є необхідними для збереження лідерства на глобальній арені. Міжнародні корпорації повинні адаптувати продукти та послуги до місцевих уподобань, забезпечуючи їх актуальність та резонанс на різноманітних ринках.

д) *Стратегічні альянси та партнерства*: Співпраця з місцевими партнерами, постачальниками та дистриб'юторами сприяє проникненню на ринок та сприяє глибшому розумінню регіональних нюансів. Стратегічні альянси сприяють загальному успіху міжнародних корпорацій.

Концепція міжнародної корпорації є динамічною та еволюціонуючою парадигмою у світі бізнесу. У міру того, як глобалізація продовжує трансформувати економічний ландшафт, підприємства, які розуміють тонкощі міжнародної діяльності та стратегічно долають виклики, мають всі шанси на сталий успіх. Здатність узгоджувати та інтегрувати глобальну діяльність, сприймати культурне розмаїття та стратегічно позиціонуватися на різноманітних ринках визначає суть міжнародної корпорації в сучасному бізнес-середовищі [3; 5].

У складному ландшафті міжнародного бізнесу значення ретельно розробленої зовнішньоекономічної стратегії є надзвичайно важливим. Цей стратегічний підхід виходить далеко за межі пошуку нових ринків; він слугує основою для здатності компанії орієнтуватися у складнощах, притаманних глобальній торгівлі.

В основі добре визначеної зовнішньоекономічної стратегії лежить надання підприємствам доступу до різноманітних ринків, що дозволяє їм освоювати нові сегменти споживачів та диверсифікувати джерела доходу. Така широка присутність на ринку не тільки зменшує залежність від одного ринку, але й забезпечує підприємству стійке зростання в умовах мінливої економічної кон'юнктури.

Не менш важливою є роль зовнішньоекономічної стратегії у зменшенні ризиків та підвищенні стійкості. Глобальна діяльність за своєю суттю наражає підприємства на геополітичній невизначеності, коливанням валютних курсів та регуляторним викликам. Проактивна стратегія дозволяє виявити потенційні ризики та розробити плани дій у надзвичайних ситуаціях, забезпечуючи безперебійність роботи в умовах непередбачених викликів.

Крім того, стратегічний вихід на зовнішні ринки дозволяє компаніям використовувати порівняльні переваги, які пропонують різні регіони. Будь то економічно ефективне виробництво, доступ до спеціалізованих кадрів або близькість до ключових ринків, підприємства можуть стратегічно позиціонувати себе, щоб скористатися унікальними сильними сторонами кожної локації, тим самим підвищуючи ефективність, економічну вигідність та загальну конкурентоспроможність.

Вихід на зовнішні ринки вимагає відданості інноваціям, оскільки компанії адаптуються до різноманітних потреб та уподобань міжнародних споживачів. Така відданість не лише підвищує конкурентоспроможність бізнесу у глобальному масштабі, а й позиціонує його як лідера у своїй галузі. Крім того, зовнішньоекономічні стратегії часто передбачають налагодження стратегічних альянсів та мережування з місцевими партнерами. Співпраця дає цінне розуміння регіональних ринків, сприяє більш плавному виходу на ринок та допомагає сформувати позитивний імідж компанії. Створення мережі надійних партнерів покращує здатність бізнесу орієнтуватися в культурних нюансах, регуляторних умовах та динаміці ринку.

По суті, добре продумана зовнішньоекономічна стратегія слугує основою для управління ризиками, стійкості, інновацій та глобальної конкурентоспроможності. Компанії, які усвідомлюють її значення та проактивно адаптуються до викликів і можливостей, що їх пропонує глобальний ринок, готові не лише вижити, а й процвітати у взаємопов'язаному світі бізнесу.

У 2022 році світова економіка зазнала низки серйозних і взаємопов'язаних потрясінь, наближаючись до середини терміну досягнення Цілей сталого розвитку до 2030 року. Тривалі наслідки глобальної пандемії COVID-19 у поєднанні зі спалахом війни в Україні спричинили нову кризу, порушивши роботу продовольчих та [75; 76; 77] енергетичні ринки та поглибивши продовольчу нестабільність і недоїдання в багатьох країнах, що розвиваються. Згубні наслідки високої інфляції, що підриває реальні доходи, спричинили глобальну кризу вартості життя, занутивши мільйони людей у бідність та економічні труднощі. Одночасно кліматична криза завдала значних людських та економічних втрат багатьом країнам, проявившись у

вигляді спекотних хвиль, лісових пожеж, повеней та ураганів. Ці потрясіння стануть значним тягарем для світової економіки у 2023 році.

Тривала висока інфляція, середній рівень якої у 2022 році перевищив 9 відсотків, змусила багато розвинених та країн, що розвиваються, вжити агресивних заходів з жорсткості монетарної політики. Швидке підвищення процентних ставок Федеральною резервною системою США спричинило відтік капіталу та знецінення валюти в країнах, що розвиваються, посиливши тиск на платіжний баланс та збільшивши ризики, пов'язані зі стійкістю боргового навантаження. Умови фінансування значно погіршилися через високий рівень приватного та державного боргу, що призвело до зростання витрат на обслуговування боргу, обмеження маневреності бюджетної політики та підвищення суверенних кредитних ризиків. Зростання процентних ставок та зниження купівельної спроможності підірвали довіру споживачів та настрої інвесторів, ще більше затьмаривши короткострокові перспективи зростання світової економіки. Світова торгівля ослабла через зниження попиту на споживчі товари, тривалу війну в Україні та поточні проблеми в ланцюгах постачання.

На цьому тлі прогноз щодо зростання світового ВВП було суттєво переглянуто в бік зниження порівняно з прогнозом від травня 2022 року. Очікується, що прогнозовані темпи зростання світового ВВП сповільняться з оціночних 3,0% у 2022 році до лише 1,9% у 2023 році, що є одним із найнижчих показників за останні десятиліття. Очікується помірне відновлення, при цьому прогнозується, що глобальне зростання досягне 2,7% у 2024 році, за умови очікуваного послаблення деяких макроекономічних негативних факторів у наступному році. Очікується, що інфляційний тиск поступово зменшиться у відповідь на ослаблення сукупного попиту у світовій економіці. Відповідно, Федеральна резервна система США та інші основні центральні банки повинні зможти уповільнити темпи жорсткості монетарної політики та зрештою перейти до більш м'якої монетарної політики. Короткострокові економічні перспективи залишаються вкрай невизначеними через збереження численних економічних, фінансових, геополітичних та екологічних ризиків.

1.2. Висококонкурентні галузі світового господарства в умовах посилення впливу інформаційних технологій

Галузі економіки утворюють складну структуру, яка підтримує економічну життєздатність та розвиток країни. Складаючись із різноманітних секторів, кожен із яких має свої унікальні функції та внесок, ці галузі разом формують економічний ландшафт. Розуміння динаміки цих галузей є надзвичайно важливим як для політиків, так і для бізнесу та окремих громадян. У цьому дослідженні детально розглянуто основні галузі економіки, вивчаючи їхню роль у сприянні зростанню, інноваціям та стійкості як на національному, так і на глобальному рівнях.

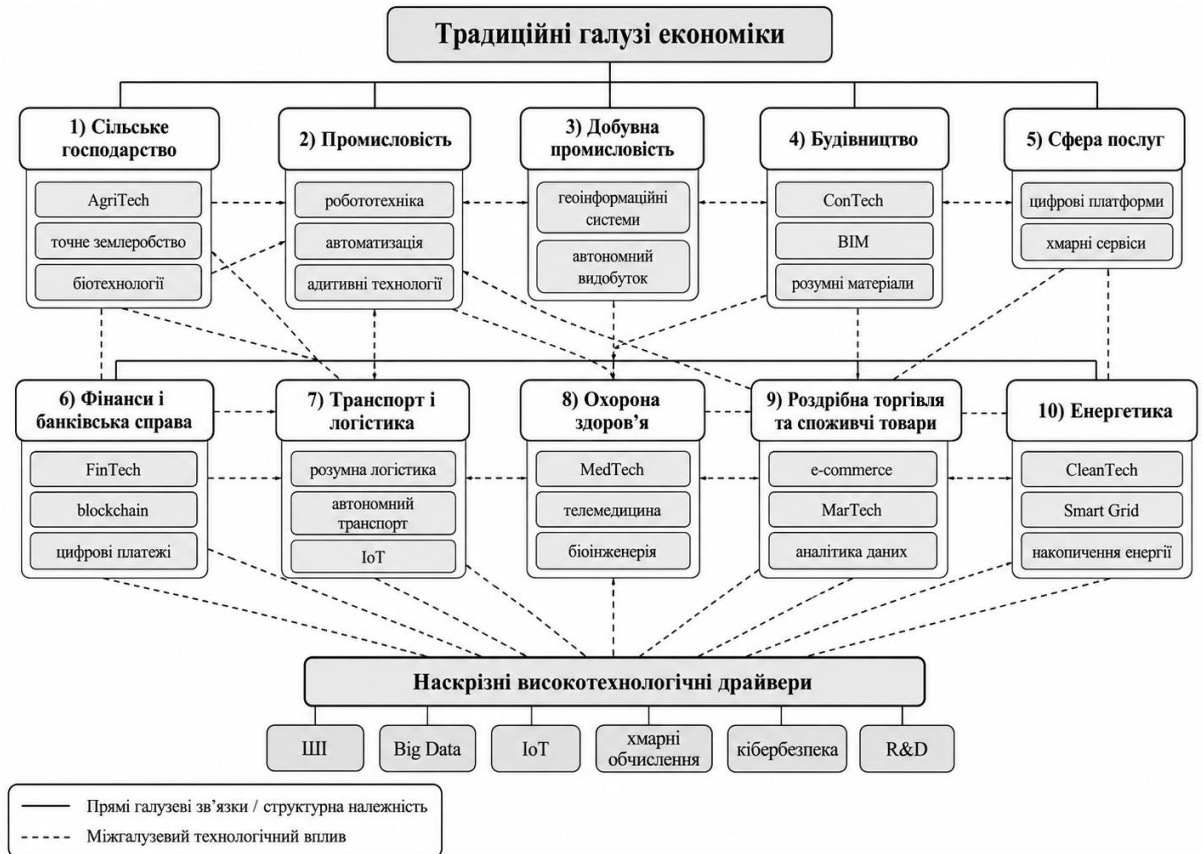


Рис. 1.1. Традиційні галузі економіки та наскрізнi високотехнологічні підсектори

Джерело: авторська ілюстрація.

Структура наведених галузей відносно ключових видів діяльності є наступною.

а) **Сільське господарство:**

1) *Вирощування сільськогосподарських культур:* Займається

виращуванням різноманітних культур для задоволення ринкового попиту;

2) *Тваринництво*: зосереджується на розведенні та виращуванні тварин для постачання м'яса та молочної продукції;

3) *Агробізнес*: охоплює діяльність, що підтримують сільського господарства, включаючи виробництво обладнання та переробку харчових продуктів.

б) Виробництво:

1) *Автомобільне виробництво*: Сприяє розвитку виробництва в автомобільній галузі, виготовляючи транспортні засоби та комплектуючі;

2) *Виробництво електроніки*: сприяє виготовленню найсучасніших електронних пристроїв та компонентів;

3) *Текстильна промисловість*: забезпечує виробництво текстилю, одягу та супутніх товарів.

с) Гірничодобувна промисловість:

1) *Видобуток корисних копалин*: видобуває цінні корисні копалини, що сприяє розвитку таких галузей, як будівництво та виробництво;

2) *Видобуток нафти та газу*: розвідка та видобуток викопного палива, необхідного для різних галузей;

3) *Кар'єрне видобування*: видобуває сировину, таку як камінь та пісок, необхідну для будівництва.

д) Будівництво:

1) *Житлове будівництво*: Реалізує житлові проекти для задоволення попиту на ринку нерухомості;

2) *Комерційне будівництво*: здійснює будівництво комерційних об'єктів, включаючи офіси та торговельні заклади;

3) *Інфраструктура і Розвиток*: акцент на створенні надійної громадської інфраструктури, такої як дороги та мости.

е) Послуги:

1) *Фінансові послуги*: Надає широкий спектр фінансових продуктів та послуг, включаючи банківські, інвестиційні та страхові;

2) *Освітні послуги*: Надає програми формальної освіти та навчання;

3) *Послуги у сфері охорони здоров'я*: пропонує медичну допомогу, оздоровчі послуги та рішення у сфері охорони здоров'я.

f) Фінанси та банківська справа:

- 1) *Комерційна банківська діяльність*: Надає основні банківські послуги фізичним особам та підприємствам;
- 2) *Інвестиційний банкінг*: сприяє залученню капіталу, злиттям та поглинанням для корпоративних клієнтів;
- 3) *Страхові послуги*: управляє ризиками шляхом надання різних страхових продуктів.

g) Інформаційні технології (ІТ):

- 1) *Розробка програмного забезпечення*: впроваджує інновації та розробляє програмні рішення та додатки;
- 2) *Виробництво обладнання*: Виробляє комп'ютерне обладнання та електронні пристрої;
- 3) *ІТ-послуги*: Надання консультаційних, супровідних та сервісних послуг підприємствам, що використовують технології;

h) Транспорт та логістика:

- 1) *Повітряний транспорт*: забезпечує пасажирські та вантажні перевезення авіаційним транспортом;
- 2) *Судноплавство та морські перевезення*: Організовує перевезення вантажів морем;
- 3) *Логістичні послуги*: Оптимізує переміщення та зберігання товарів у ланцюгах постачання.

i) Охорона здоров'я:

- 1) *Медичні послуги*: Надання широкого спектру медичних послуг через лікарні, клініки та медичних фахівців;
- 2) *Фармацевтика*: Інновації та виробляє лікарські препарати та медичні розчини;
- 3) *Біотехнології*: Застосовує біологічні науки для розробки передових медичних технологій та методів лікування.

j) Роздрібна торгівля та товари широкого вжитку:

- 1) *Загальна роздрібна торгівля*: Забезпечує широкий спектр споживчих товарів через різні канали роздрібної торгівлі;
- 2) *Роздрібна торгівля модним одягом*: спеціалізується на продажу одягу та аксесуарів, слідкуючи за модними тенденціями;

3) *Роздрібна торгівля електронікою*: пропонує споживачам різноманітні електронні пристрої та гаджети.

к) Енергетика:

1) *Відновлювана енергетика*: зосереджується на стійких джерелах енергії, таких як сонячна та вітрова енергія;

2) *Розвідка нафти та газу*: здійснює розвідку та видобуток нафтових і газових ресурсів, необхідних для виробництва енергії;

3) *Комунальні послуги*: Надає споживачам необхідні послуги, такі як електропостачання, водопостачання та газопостачання.

Сектор інформаційних технологій (ІТ) характеризується постійною орієнтацією на інновації та швидкий технологічний прогрес. Працюючи в динамічному та швидкозмінному середовищі, галузь має глобальний масштаб, з взаємопов'язаними співпрацями та партнерствами. Дослідження та розробки є фундаментальними, стимулюючи здатність сектора досліджувати нові технології та залишатися на передовій інновацій.

Високо кваліфікована робоча сила є необхідною умовою успіху в ІТ, з фахівцями, що спеціалізуються в таких сферах, як розробка програмного забезпечення, аналіз даних та кібербезпека. Сектор сприяє розвитку підприємницького духу, де переважають [23; 24; 26; 54] стартапів, що сприяють культурі креативності та гнучкості.

Цифровізація є невід'ємною частиною ІТ-сектора, акцентуючи увагу на створенні цифрових продуктів та послуг, включаючи програмні додатки, хмарні обчислення та платформи електронної комерції. Кібербезпека є надзвичайно важливим питанням, з огляду на роль сектора у захисті даних, мереж та систем.

Зв'язність є ключовою особливістю, що забезпечується мережевими технологіями, які дозволяють здійснювати безперебійну комунікацію, співпрацю та обмін інформацією. ІТ-сектор постійно впроваджує нові технології, такі як штучний інтелект, блокчейн, Інтернет речей та доповнена реальність, впливаючи на бізнес-моделі та галузеві тенденції [14; 26; 54].

Крім того, ІТ-сектор продемонстрував економічну стійкість, залишаючись міцним навіть під час економічних спадів завдяки стійкому попиту на цифрові рішення та технологічну інфраструктуру. Розуміння цих

особливостей є надзвичайно важливим для підприємств та фахівців, які орієнтуються у складнощах ІТ-галузі.

Для поглиблення характеристики високотехнологічних секторів світової економіки доцільно враховувати не лише якісні ознаки інноваційності, а й кількісну динаміку глобальних ринків. Світова статистика демонструє, що конкурентоспроможність технологічних ТНК формується на перетині високотехнологічного товарного експорту, цифрових послуг та інвестицій у проривні технології, передусім штучний інтелект.

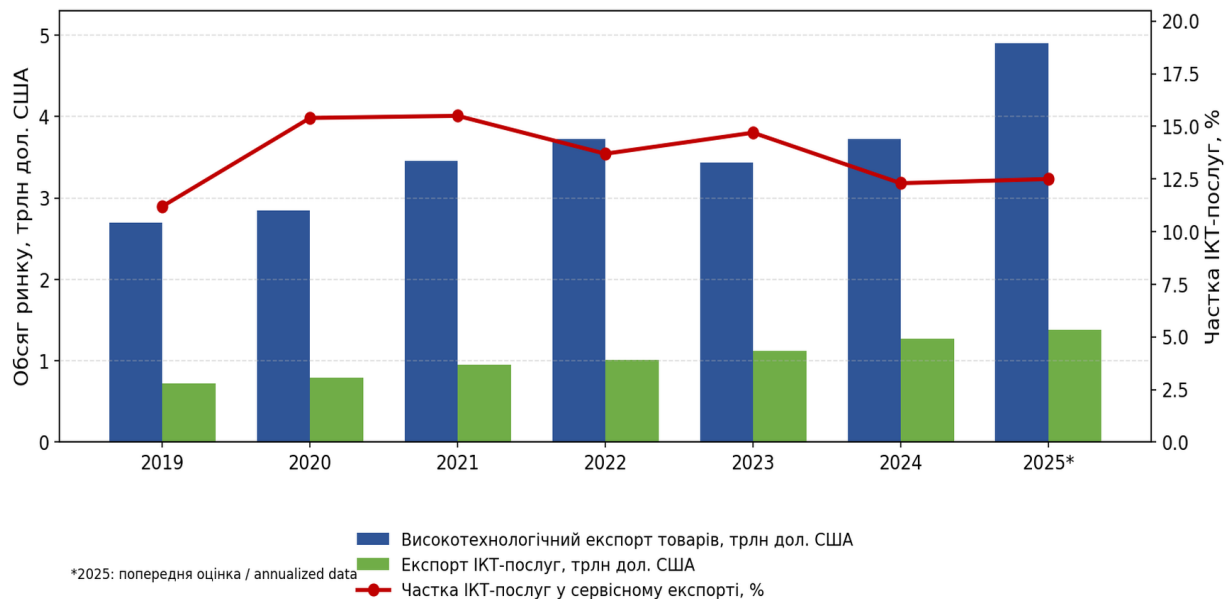


Рис. 1.2. Динаміка глобальних високотехнологічних і цифрових ринків

Джерело: складено автором за даними World Bank та WITS [80; 81; 82].

Узагальнення даних показує, що високотехнологічний експорт товарів залишається масштабнішим за експорт ІКТ-послуг, однак саме цифрові послуги демонструють стійке розширення та посилюють сервісну складову глобальної конкуренції. Після пікового зростання 2021–2022 рр. товарний високотехнологічний експорт відчув корекцію у 2023 р., але у 2024 р. відновив позитивну динаміку під впливом попиту на мікроелектроніку, компоненти для обчислювальних систем та цифрову інфраструктуру.

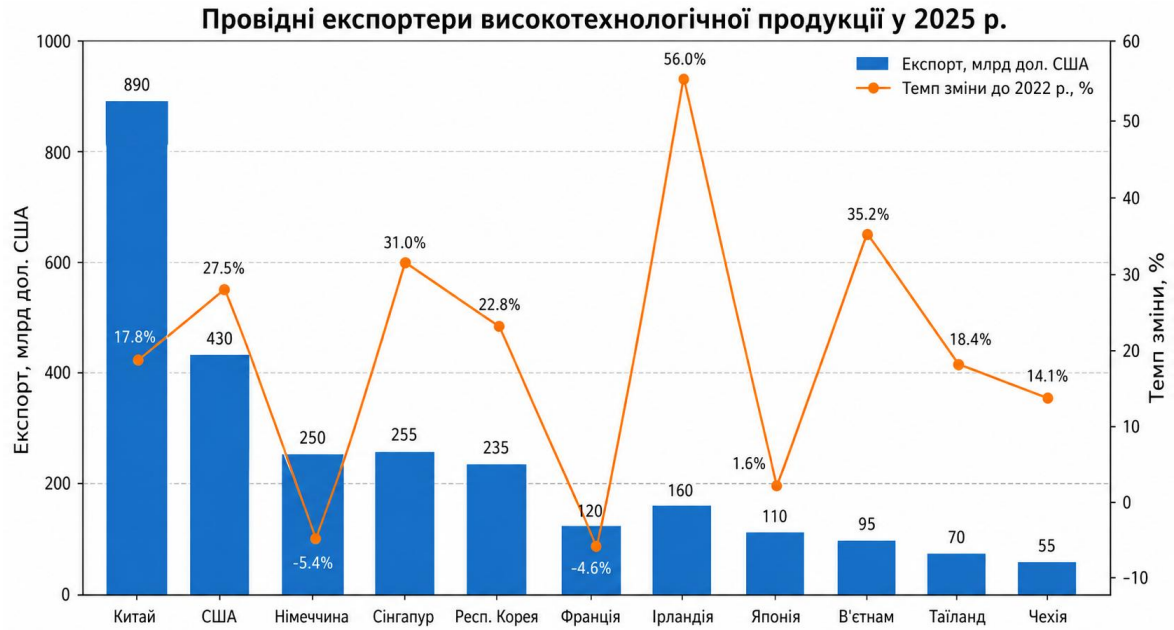


Рис. 1.3. Провідні експортери високотехнологічної продукції у 2025 р.

Джерело: складено автором за даними WIPO та Trade Data Monitor [80; 83].

Структура високотехнологічного експорту засвідчує концентрацію глобальної конкурентної сили у групі країн, що поєднують виробничі ланцюги, інженерні компетентності та розвинені інноваційні екосистеми. Китай зберігає найбільший абсолютний масштаб експорту, тоді як США, Сінгапур, Республіка Корея, Ірландія та країни Центральної Європи демонструють важливість спеціалізації на напівпровідниках, електронних компонентах, фармацевтиці та цифровому обладнанні.

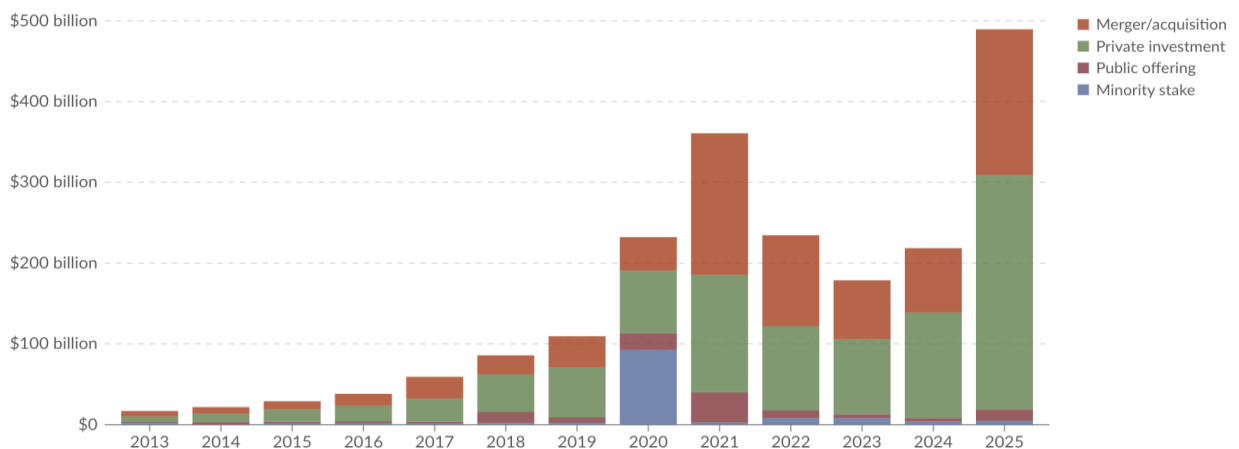


Рис. 1.4. Глобальні зовнішні корпоративні угоди за участю високотехнологічних ІТ компаній

Джерело: складено автором за даними Our World in Data та OECD.AI [84; 85; 86].

Інвестиційний вимір високотехнологічних ринків свідчить про зростання ролі штучного інтелекту як нового ядра глобальної технологічної конкуренції. Після корекції венчурного ринку у 2022–2023 рр. інвестиції в AI-компанії знову наблизилися до пікових значень, а генеративний ШІ перетворився на один із найдинамічніших напрямів фінансування. Це посилює конкурентні позиції ТНК, які володіють даними, обчислювальною інфраструктурою, платформами та доступом до довгострокового капіталу.

1.3. Особливості розвитку ТНК в умовах кризи

У висококонкурентному середовищі глобальної торгівлі здатність долати кризи стає визначальною рисою лідерів галузі. Провідні компанії, відомі своїми інноваціями та домінуванням на ринку, стикаються з викликами, що ставлять під сумнів саму суть їхньої діяльності. Цей підрозділ присвячено досвіду бізнес-гігантів у подоланні кризових ситуацій: аналізуються застосовані стратегічні маневри, виокремлюються ключові висновки та оцінюється їхній вплив на подальший розвиток компаній.

Тенденція 1. Різке уповільнення зростання в більшості розвинених економік

Тривале уповільнення світової економіки впливає як на розвинені, так і на країни, що розвиваються, і багато з них зараз стикаються з загрозою рецесії у 2023 році. Темпи зростання в провідних економіках, таких як США та Європейський Союз, ослабли, що кидає тінь на глобальний економічний ландшафт. Прогнози для Сполучених Штатів передбачають незначне зростання ВВП на 0,4% у 2023 році, що є значним падінням порівняно з оціночним зростанням на 1,8% у 2022 році. Очікується, що такі фактори, як підвищення процентних ставок, зниження реальних доходів та істотне зменшення чистого капіталу домогосподарств, спонукатимуть споживачів скоротити свої витрати.

У Сполучених Штатах ринок житла, ймовірно, найбільше постраждає від зростання ставок за іпотечними кредитами та стрімкого зростання витрат на будівництво, що призведе до подальшого скорочення інвестицій у житлову нерухомість. Тим часом короткострокові економічні перспективи

Європи значно погіршилися через тривалий конфлікт в Україні. Очікується, що кілька європейських країн переживуть помірну рецесію, що супроводжуватиметься стрімким зростанням цін на енергоносії, стійкою інфляцією та жорсткішими фінансовими умовами, які стримуватимуть як споживання домогосподарств, так і інвестиції. Прогноз зростання Європейського Союзу на 2023 рік становить лише 0,1%, що різко контрастує з 3,2%, зафіксованими у 2022 році, коли послаблення обмежень, пов'язаних із COVID-19, та відкладений попит сприяли економічній активності.

Особливо складні економічні перспективи чекають на Велику Британію, що характеризується різким скороченням витрат домогосподарств, фіскальним тиском та проблемами з боку пропозиції, що виникли внаслідок Брекзиту. Після входження в рецесію в другій половині 2022 року прогнозується, що ВВП Великої Британії скоротиться на 0,8% у 2023 році.

Очікується, що Японія серед розвинених економік продемонструє відносно кращі економічні показники у 2023 році, хоча й помірними темпами. Проте тривалий дефіцит мікросхем, зростання витрат на імпорт через ослаблення японської ієни та уповільнення зовнішнього попиту чинять тиск на промислове виробництво. На відміну від інших розвинених країн, монетарна та фіскальна політики в Японії залишаються м'якими, а прогноз зростання ВВП на 2023 рік становить 1,5 відсотка, що дещо нижче за оцінку зростання на 1,6 відсотка у 2022 році.

Триваючий конфлікт та повномасштабна війна в Україні суттєво впливає на найближчі економічні перспективи Співдружності Незалежних Держав (СНД), Грузії та сусідніх країн Південно-Східної Європи. Скорочення економіки Російської Федерації та значні втрати виробництва в Україні мають побічні ефекти на решту регіону. Незважаючи на те, що у 2022 році економіка Росії скоротилася менше, ніж спочатку очікувалося, із падінням ВВП приблизно на 3 відсотки, виклики залишаються. Деякі економіки регіону продемонстрували несподіване зростання у 2022 році завдяки переїзду підприємств та резидентів, а також притоку капіталу. Очікується, що сукупний ВВП Співдружності Незалежних Держав та Грузії (за винятком України) скоротиться на 1 відсоток у 2023 році після прогнозованого спаду на 1,6 відсотка у 2022 році.

Тенденція 2. Погіршення прогнозів у більшості регіонів, що розвиваються

Економічне зростання Китаю має помірне покращення у 2023 році, відновлюючись після млявих показників у 2022 році. Економіка, яка минулого року продемонструвала скромне зростання лише на 3 відсотки через тривалі локдауни, пов'язані з COVID-19, та напругу на ринку нерухомості, як очікується, прискориться до 4,8 відсотка у 2023 році. Це зростання є наслідком рішення уряду відмовитися від політики «нульового COVID» та впровадження більш м'якої монетарної та фінансової політики. Незважаючи на ці заходи, очікується, що відновлення економіки буде супроводжуватися викликами, а темпи зростання, ймовірно, залишатимуться нижчими за допандемічний рівень у 6–6,5%.

Економічне відновлення у Східній Азії, хоча й демонструє вищий середній темп зростання порівняно з іншими регіонами, залишається нестійким. Прогнозоване зростання ВВП для регіону у 2023 році становить 4,4 відсотка, що є незначним покращенням порівняно з 3,2 відсотками у 2022 році, що зумовлено насамперед помірним відновленням економіки Китаю. Однак економіки країн регіону, за винятком Китаю, втрачають імпульс через зменшення відкладеного попиту, зростання вартості життя, зниження експортного попиту з боку США та Європи, а також жорсткість глобальних фінансових умов. Хоча очікуване відновлення економіки Китаю, як передбачається, сприятиме регіональному зростанню, потенційний сплеск інфікувань COVID-19 може спричинити тимчасові негативні побічні ефекти.

Економічні перспективи Південної Азії значно погіршилися через підвищення цін на продовольство та енергоносії, жорсткість монетарної політики та вразливість бюджетних систем. Прогнозується, що середній темп зростання ВВП у регіоні сповільниться з 5,6% у 2022 році до 4,8% у 2023 році. На зростання Індії, яке, за прогнозами, становитиме 5,8 відсотка, що дещо нижче за оцінку у 6,4 відсотка у 2022 році, впливають вищі процентні ставки та глобальне уповільнення, що позначається на інвестиціях та експорті. Інші економіки регіону, зокрема Бангладеш, Пакистан та Шрі-Ланка, стикаються з більш складними перспективами та звертатимуться за фінансовою допомогою до МВФ у 2022 році.

У Західній Азії нафтовидобувні країни відновилися після економічного спаду, скориставшись високими цінами на нафту, збільшенням видобутку нафти та відродженням туристичного сектору. Натомість країни регіону, що не видобувають нафту, продовжують боротися зі слабким відновленням через обмежений доступ до міжнародного фінансування та суворі бюджетні обмеження. Очікується, що середнє зростання в регіоні сповільниться з прогнозованих 6,6% у 2022 році до 3,5% у 2023 році, що відображає погіршення зовнішніх умов.

В Африці економічне зростання, як очікується, залишиться помірним під впливом нестабільної глобальної кон'юнктури та внутрішніх викликів. Численні потрясіння, зокрема ослаблення попиту з боку ключових торговельних партнерів, значне зростання цін на енергоносії та продовольство, підвищення вартості запозичень та несприятливі погодні явища, посилюють виклики, що стоять перед регіоном. У міру зростання тягара обслуговування боргу уряди країн регіону дедалі частіше звертаються за двосторонньою та багатосторонньою підтримкою. Прогнозується, що економічне зростання сповільниться з оціночних 4,1 відсотка у 2022 році до 3,8 відсотка у 2023 році.

Прогноз для Латинської Америки та Карибського басейну передбачає серйозні виклики, що характеризуються несприятливими зовнішніми умовами, обмеженим простором для макроекономічної політики та стійкою високою інфляцією. Очікується, що регіональне зростання сповільниться до лише 1,4% у 2023 році після прогнозованого зростання на 3,8% у 2022 році. Ринок праці стикається зі складними перспективами, і скорочення бідності в регіоні видається малоімовірним у найближчій перспективі. Очікується, що провідні економіки регіону, зокрема Аргентина, Бразилія та Мексика, демонструватимуть дуже низькі темпи зростання через жорсткі фінансові умови, ослаблення експорту та внутрішні вразливості.

Політики стикаються з надзвичайно складними рішеннями, керуючи своїми економіками в умовах триваючих криз та прагнучи забезпечити інклюзивне та стале відновлення. Ретельне коригування макроекономічної політики є надзвичайно важливим для досягнення належного балансу між стимулюванням економічного виробництва та управлінням інфляцією.

Ефективна координація між монетарною та фінансовою політиками відіграє вирішальну роль у зменшенні ймовірності тривалого та серйозного економічного спаду. Ризики, пов'язані з помилками в політиці, є значними, особливо з огляду на обмежену здатність макроекономічної політики реагувати на неекономічні шоки. Помилки в реалізації політики можуть поглибити економічний спад, спричиняючи додаткові соціально-економічні труднощі, особливо для вразливих верств населення.

Тенденція 3. Ризик надмірного жорсткого курсу монетарної політики

У нинішніх умовах монетарна політика стикається із серйозними викликами та компромісами. Спочатку центральні банки розвинених країн, такі як Федеральна резервна система та Європейський центральний банк, вагалися підвищувати облікові ставки, пояснюючи тенденцію до зростання інфляції тимчасовими факторами. Однак, коли стало очевидним, що інфляційний тиск зберігається, а ризик дестабілізації інфляційних очікувань наближається, ці центральні банки у 2022 році перейшли до рішучого підходу до жорсткості монетарної політики, швидко та суттєво підвищивши процентні ставки.

Наразі центральні банки опинилися на вирішальному роздоріжжі, що характеризується погіршенням економічних перспектив, постійними викликами в управлінні інфляцією та тривалими фінансовими труднощами. Швидке та синхронізоване жорсткування монетарної політики провідними центральними банками у всьому світі призвело до значного скорочення ліквідності на ринках, що спричинило значні негативні побічні ефекти для світової економіки та підірвало економічні перспективи вразливих країн.

Надмірне жорсткування монетарної політики може призвести до серйозного уповільнення світової економіки — небажаного результату, якого можна уникнути, якщо окремі центральні банки ретельно оцінять взаємний вплив подібних підвищень ставок, що здійснюються їхніми колегами. Для досягнення цього необхідна посилена координація між провідними центральними банками, підкріпленої чіткою комунікацією щодо політики з метою ефективного управління та пом'якшення інфляційних очікувань.

Тенденція 4. Необхідність уникнення жорсткої бюджетної політики

Через постійні бюджетні дефіцити та високий рівень державного боргу лунають заклики до негайної бюджетної консолідації. Однак впровадження заходів жорсткої економії на цьому етапі, особливо коли відновлення після рецесії, спричиненої COVID-19, залишається неповним і нестійким, може виявитися соціально болісним і потенційно контрпродуктивним. Бюджетні скорочення часто призводять до урізання соціальних видатків, що непропорційно впливає на вразливі групи, такі як жінки та діти. Скорочення програм та соціальних послуг, які переважно приносять користь жінкам, може призвести до втрати доходів, обмеження доступу до охорони здоров'я та освіти, а також до збільшення обсягу неоплачуваної праці та дефіциту часу. Такі наслідки поглиблюють виклики, з якими стикаються ті, хто все ще намагається відновити зайнятість та засоби до існування в умовах повільнішого, ніж очікувалося, економічного відновлення.

Передчасні заходи жорсткої економії не тільки гальмуватимуть економічне зростання та затримуватимуть відновлення, а й підриватимуть фінансування сталого розвитку та зусилля з боротьби зі зміною клімату. Країни, що розвиваються, стикаються з ризиком потрапити у цикл слабких інвестицій, повільного зростання та посилення тягаря обслуговування боргу в умовах дедалі складнішого макроекономічного та фінансового середовища. Швидке впровадження фіскальної консолідації через суттєве скорочення видатків або підвищення податків, ймовірно, штовхне економіки в рецесію або подовжить періоди млявого зростання, поглиблюючи проблеми зі стійкістю боргу в цих країнах.

Цілеспрямовані бюджетні видатки, особливо в періоди економічного спаду, виявляються надзвичайно ефективними для підтримки зростання та розвитку, з огляду на їхній значний мультиплікативний ефект. Багато країн, що розвиваються, все ще працюють нижче рівня свого потенційного випуску, що свідчить про стійкий економічний спад. За таких обставин державні інвестиції не лише не витісняють приватні інвестиції, а й слугують потужним інструментом для створення робочих місць та пожвавлення зростання. Державні інвестиції не лише стимулюють короткостроковий сукупний попит, а й сприяють накопиченню капіталу, розширюють виробничі потужності та підвищують потенціал зростання. Стратегічні

державні інвестиції, особливо в періоди високої невизначеності, свідчать про політичну відданість і можуть залучати приватні інвестиції — це є важливим елементом для пом'якшення довгострокових наслідків пандемічної кризи.

Державні інвестиції, що розширюють виробничі потужності, можуть пом'якшити обмеження з боку пропозиції та зменшити середньостроковий інфляційний тиск. З огляду на обмежений фінансовий простір у більшості країн, державні видатки мають бути ефективно керованими, цілеспрямованими та результативними. Нинішні виклики вимагають трансформаційного пакету стимулів у рамках Цілей сталого розвитку (ЦСР), як це пропонує Генеральний секретар Антоніу Гутерреш. Цей запропонований пакет має на меті протидіяти погіршенню умов фінансування та надати країнам, що розвиваються, можливості збільшити інвестиції у сталий розвиток. Він враховує як короткострокові потреби, так і довгострокові фінансові вимоги для сталого розвитку, закликаючи до суттєвого збільшення пільгового та непільгового фінансування для гуманітарної підтримки, кліматичних заходів та загального сталого розвитку.

Тенденція 4. Посилення міжнародного співробітництва є нагальною необхідністю

Сучасна глобальна ситуація, що характеризується такими кризами, як пандемія, світова продовольча та енергетична криза, кліматичні ризики та загроза боргової кризи в багатьох країнах, що розвиваються, ставить існуючі багатосторонні механізми під суворий контроль. Міжнародне співробітництво набуло безпрецедентного значення у вирішенні цих одночасних викликів, що вимагає спільних зусиль для спрямування світу на досягнення ЦСР та подолання існуючих перешкод.

Оскільки світ перебуває на критичному етапі, наближаючись до середини терміну реалізації ЦСР, країнам, що розвиваються, вкрай необхідне значне фінансування для досягнення суттєвого прогресу у досягненні ЦСР та ефективного вирішення кліматичної кризи. За різними оцінками, для задоволення цих фінансових потреб щорічно потрібно трильйони доларів. Однак країни, що розвиваються, стикаються з обмеженими фінансовими можливостями, одночасно маючи необхідність надавати пріоритет

стимулюванню економічного відновлення та захисту вразливих верств населення. Як наслідок, вони стикаються зі значними викликами у мобілізації необхідних інвестицій.

Важливо визнати, що позитивні результати у сфері кліматичних дій та досягнення ЦСР, навіть якщо вони реалізуються в окремих країнах, можуть мати широкий позитивний вплив у глобальному масштабі. Отже, надійна міжнародна співпраця стає незамінною для мобілізації ресурсів, необхідних для забезпечення цих результатів. Така співпраця відповідає найкращим інтересам усіх країн, незалежно від їхнього рівня розвитку, сприяючи колективному прогресу та забезпечуючи більш стає та процвітаюче майбутнє для всіх.

Висновки до розділу 1

У першому розділі узагальнено теоретичні основи функціонування міжнародних компаній та транснаціональних корпорацій у глобальному економічному середовищі. Показано, що ТНК є не лише суб'єктом зовнішньоекономічної діяльності, а складною організаційною системою, яка поєднує глобальну присутність, транскордонні операції, культурну адаптивність та здатність до стратегічного позиціонування на різних ринках.

Зовнішньоекономічна стратегія є ключовим інструментом забезпечення стійкості міжнародної компанії. Особливого значення в сучасних умовах набувають інновації, цифровізація, гнучкість управління та здатність компаній швидко реагувати на геополітичні, економічні й технологічні виклики. Проаналізовано особливості висококонкурентних галузей світового господарства в умовах посилення ролі інформаційних технологій.

Високотехнологічні сектори дедалі більше проникають у традиційні галузі економіки. Наскрізними драйверами цього процесу виступають штучний інтелект, Big Data, IoT, хмарні обчислення, кібербезпека, робототехніка, автоматизація та R&D. Окрему увагу приділено розвитку ТНК в умовах криз.

З'ясовано, що сучасні міжнародні компанії функціонують у середовищі високої невизначеності, спричиненої наслідками пандемії, війною в Україні, інфляційним тиском, енергетичною нестабільністю, порушенням ланцюгів

постачання та загостренням геополітичної конкуренції. У таких умовах конкурентоспроможність ТНК залежить від здатності поєднувати глобальну експансію з ризик-менеджментом, стратегічною гнучкістю, інноваціями та міжнародним співробітництвом.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТНК У ВИСОКОТЕХНОЛОГІЧНОМУ СЕКТОРІ (на прикладі APPLE INC.)

2.1. Огляд складових економічного та технологічного лідерства

Apple Inc. є глобальною технологічною корпорацією, відомою системним підходом до інновацій, дизайну, управління екосистемою продуктів і сервісів та формуванням високої лояльності споживачів [32; 33].

Apple Inc. — це багатонаціональна технологічна корпорація зі штаб-квартирою в Купертіно, Каліфорнія, США. Вона була заснована в 1976 році Стівом Джобсом, Стівом Возняком та Рональдом Вейном. Компанія спеціалізується на розробці, виробництві та маркетингу широкого асортименту побутової електроніки, програмного забезпечення та онлайн-сервісів.

Асортимент продукції Apple включає iPhone, iPad, комп'ютери Mac, Apple Watch, Apple TV та різноманітні аксесуари. Компанія також пропонує програмні рішення, такі як операційні системи iOS та macOS, а також популярні додатки, як-от iTunes, Safari та App Store. Крім того, Apple надає цифровий контент та послуги через такі платформи, як iTunes Store, Apple Music, Apple TV+ та Apple Arcade.

Відома своїм акцентом на інноваціях та зручному дизайні, компанія Apple завоювала репутацію завдяки бездоганній інтеграції своїх продуктів та послуг, що характеризуються витонченою естетикою та інтуїтивно зрозумілим інтерфейсом користувача. Компанія досягла значні досягнення у сфері мобільного зв'язку, портативних медіаплеєрів, персональних комп'ютерів та носимих пристроїв.

Apple закріпила свою присутність на світовому ринку та має роздрібні магазини в багатьох країнах, а також підтримує великий інтернет-магазин, що обслуговує клієнтів по всьому світу. Лояльна клієнтська база та висока впізнаваність бренду сприяли його стабільному успіху та фінансовому зростанню.

В останні роки Apple розширила свою діяльність у сфері послуг,

включаючи потокове передавання цифрового контенту та хмарне зберігання даних, щоб доповнити свою пропозицію апаратного забезпечення. Компанія також здійснила значні інвестиції в дослідження та розробки, досліджуючи нові технології, такі як доповнена реальність та автономні системи.

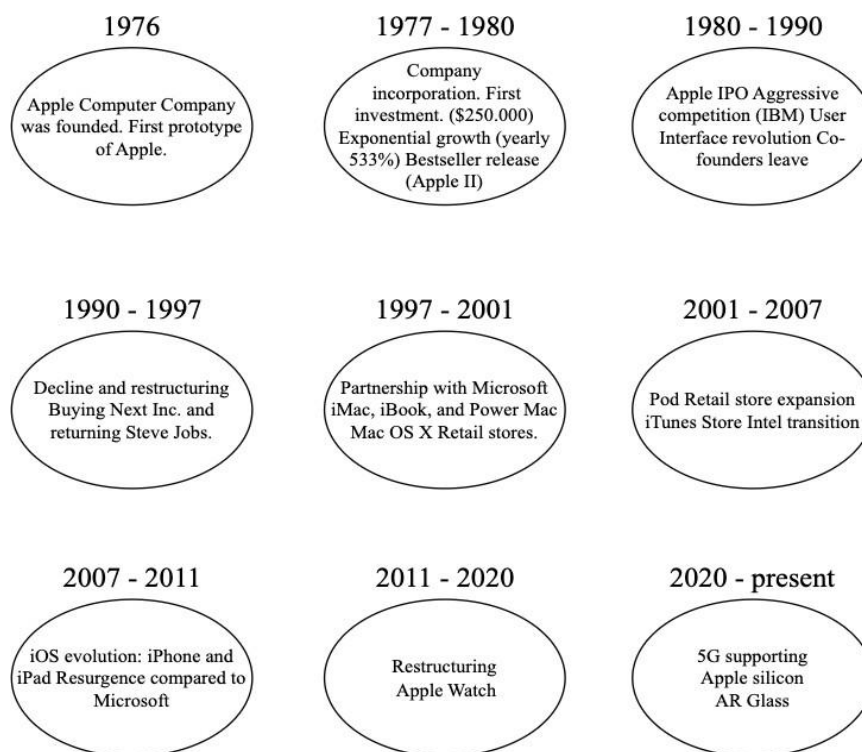


Рис. 2.1. Хронологія розвитку Apple Inc.

Джерело: складено автором.

В рамках свого зобов'язання щодо екологічної стійкості Apple реалізувала ініціативи, спрямовані на зменшення вуглецевого сліду, підвищення енергоефективності та збільшення використання відновлюваних джерел енергії [38; 40]. Компанія поставила амбітні цілі щодо досягнення нульового впливу на навколишнє середовище та продовжує активно працювати над їх досягненням.

У динамічному світі технологій ефективне лідерство має вирішальне значення для подолання викликів та стимулювання інновацій. На чолі Apple Inc., компанії, що є синонімом революційних досягнень, стоїть команда керівників, яка демонструє стратегічну проникливість та далекоглядне мислення. Давайте детальніше розглянемо ключові аспекти управління Apple, ознайомимося з людьми, які визначають курс компанії, та стратегіями, що вивели її на безпрецедентні висоти.

Тім Кук: далекоглядний генеральний директор. Тім Кук обійняв посаду генерального директора (CEO) у 2011 році, ставши наступником легендарного Стіва Джобса. Відомий своїми оперативними здібностями та стратегічним мисленням, Кук привів Apple до епохи значного зростання та диверсифікації. Його увага до ефективності ланцюга постачання, міжнародної експансії та прихильність до сталого розвитку зміцнили позиції Apple як світового лідера у сфері технологій [34; 35].

Виконавча команда: поєднання експертних знань. Під керівництвом Кука виконавча команда Apple складається з досвідчених професіоналів з різних сфер, кожен з яких вносить свій унікальний набір навичок. Від фінансового директора Луки Маестрі до старшого віцепрезидента з роздрібною торгівлю та персоналу Дейдрі О'Браєн — команда є мозаїкою експертизи, що охоплює фінанси, роздрібну торгівлю, дизайн та операції.

Лідерство в дизайні: незмінний вплив Джоні Айва. Хоча головний дизайнер Джоні Айв покинув Apple у 2019 році, його вплив на філософію дизайну компанії залишається незаперечним. Айв відіграв ключову роль у формуванні культового зовнішнього вигляду та відчуття продуктів Apple, наголошуючи на простоті, елегантності та орієнтованому на користувача дизайні.

Інновації та дослідження: роль Джеффа Вільямса. Як головний операційний директор, Джефф Вільямс курує глобальну діяльність Apple та очолює інноваційні ініціативи компанії. Увага Вільямса до досліджень та розробок відіграла вирішальну роль у створенні таких продуктів, як Apple Watch, та розвитку технологій, пов'язаних зі здоров'ям, у рамках екосистеми Apple.

Інтеграція екосистеми: створення безперервного досвіду. Одна зі стратегічних сильних сторін Apple полягає в інтеграції екосистеми. Керівна команда під керівництвом Кука робить акцент на безперебійній взаємодії пристроїв та послуг Apple. Ця стратегія сприяє лояльності до бренду, заохочуючи клієнтів інвестувати в різні продукти Apple, які безперебійно працюють разом [1; 32].

Корпоративна соціальна відповідальність: прихильність до сталого розвитку. Керівництво Apple активно вирішує питання корпоративної

соціальної відповідальності (КСВ). Компанія прагне використовувати відновлювані джерела енергії у своїй діяльності, зменшувати вплив на довкілля та забезпечувати етичне постачання матеріалів. Ліза Джексон, віцепрезидентка з питань довкілля, політики та соціальних ініціатив, відіграє ключову роль у просуванні зусиль Apple у сфері сталого розвитку [38; 40].

Стратегічні партнерства: управління спільними проектами. Керівництво Apple розуміє важливість стратегічних партнерств. Співпраця з такими компаніями, як Intel, IBM та різними розробниками додатків, розширила сферу впливу та можливості компанії. Ці альянси сприяють здатності Apple надавати різноманітний асортимент продуктів та послуг.

Керівна команда Apple Inc. на чолі з Тімом Куком є прикладом лідерської досконалості в постійно мінливому світі технологій. Стратегічне бачення, акцент на інноваціях та прихильність до сталого розвитку є невід'ємними складовими успіху компанії. У міру того як Apple продовжує орієнтуватися у складнощах глобального ринку, здатність її керівництва адаптуватися, впроваджувати інновації та вести компанію до нових горизонтів, безсумнівно, залишиться наріжним каменем її подальшого успіху.

У постійно мінливому світі технологій Apple Inc. є взірцем інновацій, постійно переосмислюючи очікування споживачів завдяки своїм передовим продуктам та послугам. Як глобальний гігант зі штаб-квартирою в Купертіно, Каліфорнія, Apple зарекомендувала себе не лише як виробник апаратного забезпечення, а й як лідер у сфері програмного забезпечення та послуг. Давайτε детальніше розглянемо різноманітний асортимент продуктів та послуг, які сприяють безпрецедентному успіху Apple.

iPhone: втілення смартфонів. Безсумнівно, iPhone залишається перлиною лінійки продуктів Apple. Випущений у 2007 році, він революціонізував мобільну індустрію, встановивши нові стандарти дизайну та функціональності. Серія iPhone продовжує бути символом преміум-якості, маючи в своєму розпорядженні найсучасніші камери, потужні процесори та бездоганну інтеграцію з ширшою екосистемою Apple.

iPad: міст між роботою та розвагами. iPad, лінійка планшетів Apple, переосмислила поняття портативних комп'ютерів. Від iPad Mini до iPad Pro,

Apple задовольняє потреби різноманітної аудиторії. Завдяки впровадженню Apple Pencil та потужних процесорів, iPad — це не просто пристрої для споживання контенту, а потужні інструменти для творчості та продуктивності.

Mac: розкриття творчого потенціалу та продуктивності. Комп'ютери Apple Macintosh, широко відомі як Mac, вже давно користуються популярністю серед творчих людей та професіоналів. Будь то витончений MacBook Air чи потужний Mac Pro, ці пристрої вирізняються ідеальним поєднанням продуктивності та дизайну. macOS, операційна система Apple для Mac, забезпечує зручний інтерфейс та тісну інтеграцію з іншими пристроями Apple.

Apple Watch: де стиль поєднується зі здоров'ям. Apple Watch змінив світ носимих технологій. Окрім стильного зовнішнього вигляду, він слугує універсальним помічником у сфері здоров'я та фітнесу. Завдяки таким функціям, як моніторинг ЕКГ та виявлення падінь, Apple Watch став незамінним пристроєм для споживачів, які піклуються про своє здоров'я

AirPods: звільнення від дротів. Вихід Apple на ринок аудіотехнологій у вигляді AirPods змінив те, як ми сприймаємо музику та дзвінки. Бездротові, витончені та оснащені передовими аудіотехнологіями, AirPods забезпечують захоплююче звучання.

Apple TV: піднесення домашніх розваг. Apple TV поєднує апаратне забезпечення та сервіси, щоб запропонувати преміум-досвід домашніх розваг. Завдяки доступу до Apple TV+, стрімінгового сервісу компанії з оригінальним контентом, Apple увійшла в конкурентну сферу створення цифрового контенту.

Екосистема програмного забезпечення: безперебійна інтеграція для єдиного досвіду. Ключовим фактором успіху Apple є її програмна екосистема. iOS, iPadOS, macOS, watchOS та tvOS створюють безперервний досвід на всіх пристроях Apple, дозволяючи користувачам легко переходити з одного пристрою на інший.

Сервіси: більше, ніж апаратне забезпечення. Сервіси Apple стали невід'ємною частиною її бізнес-моделі. App Store, Apple Music, Apple TV+, Apple Arcade, Apple News+ та iCloud надають користувачам комплексний

набір пропозицій, сприяючи лояльності клієнтів та генеруючи постійний дохід.

Оскільки Apple Inc. продовжує розширювати межі технологій, її портфель продуктів та послуг відображає прагнення до досконалості та відданість покращенню життя своїх користувачів. Гармонійна інтеграція апаратного забезпечення, програмного забезпечення та послуг не тільки сформувала технологічну галузь, але й встановила стандарт того, чого споживачі можуть очікувати від прогресивної, орієнтованої на клієнта компанії. Традиції інновацій Apple мають всі шанси зберегтися, адже кожен новий продукт відкриває довгоочікуваний розділ у історії успіху компанії.

2.2. Модель глобальної стратегії ТНК у високотехнологічному секторі

Apple Inc. має глобальну стратегію, яка зосереджується на різних ключових аспектах для збереження конкурентоспроможності та розширення присутності на світовому ринку. Глобальну стратегію компанії можна підсумувати так: [1; 3; 32]

Інновації в продуктах: Apple приділяє велику увагу постійним інноваціям та диференціації продуктів. Компанія прагне розробляти передові технології, унікальний дизайн та інтуїтивний користувацький досвід у всьому своєму асортименті пристроїв, включаючи iPhone, iPad, Mac, Apple Watch та AirPods. Такий фокус на інноваціях дозволяє Apple залучати та утримувати клієнтів по всьому світу.

а) *Імідж преміум-бренду:* Apple позиціонує себе як преміум-бренд, що пропонує високоякісні, стильні та зручні у використанні продукти. Імідж бренду компанії знаходить відгук у споживачів, які цінують вишуканий дизайн, надійність та бездоганну інтеграцію апаратного та програмного забезпечення. Таке преміум-позиціонування дозволяє Apple встановлювати вищі ціни та підтримувати високу лояльність клієнтів.

б) *Інтеграція екосистеми:* Екосистема Apple є центральним стовпом її глобальної стратегії. Пропонуючи лінійку взаємопов'язаних продуктів, послуг та програмних платформ, таких як iOS, macOS, iCloud та App Store, Apple створює безперервний та інтегрований користувацький досвід. Цей

підхід до екосистеми сприяє лояльності клієнтів та заохочує їх залишатися в екосистемі Apple.

с) *Присутність у роздрібній торгівлі та в Інтернеті*: Apple управляє мережею роздрібних магазинів по всьому світу, які слугують ключовими точками контакту для клієнтів, щоб вони могли ознайомитися з продуктами Apple та придбати їх. Роздрібні магазини компанії розроблені для демонстрації її продуктів та надання персоналізованого обслуговування клієнтів. Крім того, Apple має сильну присутність в Інтернеті завдяки своєму веб-сайту та інтернет-магазину, що забезпечує глобальну доступність та зручність для клієнтів.

d) *Глобальний ланцюг постачання*: Apple має складний глобальний ланцюг постачання, який охоплює багато країн і залучає різних постачальників та виробничих партнерів. Компанія стратегічно управляє своїм ланцюгом постачання, щоб забезпечити ефективне виробництво, своєчасну доставку та контроль якості своїх продуктів [36; 40].

Цей глобальний ланцюг постачання дозволяє Apple задовольняти попит на свою продукцію у всьому світі.

е) *Маркетинг та реклама*: Глобальні маркетингові та рекламні зусилля Apple мають великий вплив і ретельно розроблені для створення сильної присутності бренду. Маркетингові кампанії компанії часто зосереджуються на емоційному сторітеллінгу, підкреслюючи переваги та унікальні особливості своїх продуктів. Apple використовує різні маркетингові канали, включаючи традиційні ЗМІ, цифрові платформи та соціальні мережі, щоб охопити та залучити глобальну аудиторію.

f) *Розширення ринку*: Apple продовжує розширювати свою присутність на ринках, що розвиваються, таких як Китай та Індія, де існує значний потенціал зростання. Компанія адаптує свої маркетингові стратегії та асортимент продукції, щоб задовольнити конкретні потреби та вподобання цих ринків. Розширюючись у нові географічні регіони, Apple прагне освоїти невикористані ринки та диверсифікувати свою клієнтську базу.

Загалом глобальна стратегія Apple Inc. обертається навколо інновацій, іміджу бренду, інтеграції екосистеми, присутності в роздрібній торгівлі,

управління ланцюгом постачання, маркетингу та розширення глобального ринку. Використовуючи ці стратегічні елементи, Apple прагне зберегти свою позицію провідної глобальної технологічної компанії та задовольнити мінливі потреби та вимоги споживачів у всьому світі.

2.3. Аналіз конкурентного середовища та популярності як чинників розвитку в глобальному просторі

Apple Inc. стикається із значною конкуренцією в різних секторах своєї діяльності. На ринку смартфонів компанія стикається із жорсткою конкуренцією з боку таких компаній, як Samsung, Huawei та Xiaomi, які пропонують широкий асортимент смартфонів на базі Android із подібними функціями та можливостями. Ці конкуренти часто пропонують більш доступні варіанти, що приваблює споживачів, які звертають увагу на ціну [18; 21; 57].

У комп'ютерній галузі Apple конкурує з такими компаніями, як Dell, HP та Lenovo, які пропонують широкий асортимент комп'ютерів на базі Windows, орієнтованих як на споживчий, так і на бізнес-ринок. Ці конкуренти часто пропонують більш настроювані варіанти та задовольняють різні уподобання клієнтів. У секторі технологій для носіння Apple стикається з конкуренцією з боку таких компаній, як Fitbit та Samsung, які пропонують фітнес-трекери та смарт-годинники зі схожими функціями. Ці конкуренти зосереджуються на функціях, пов'язаних зі здоров'ям та фітнесом, орієнтуючись на споживачів, які надають пріоритет відстеженню фітнесу та моніторингу активності.

У галузі потокового відтворення музики Apple Music від Apple конкурує з такими платформами, як Spotify, Amazon Music та Google Play Music. Ці конкуренти пропонують великі музичні бібліотеки, персоналізовані плейлисти та конкурентні ціни, приваблюючи меломанів, які віддають перевагу альтернативним сервісам потокового відтворення.

Крім того, Apple стикається з конкуренцією на ринку цифрових асистентів, де її віртуальний асистент Siri конкурує з Amazon Alexa, Google Assistant та Microsoft Cortana. Ці конкуренти пропонують смарт-колонки з

голосовим управлінням та інтегровані системи «розумного дому», прагнучи забезпечити безперебійну голосову взаємодію та персоналізований досвід.

Крім того, Apple стикається з конкуренцією в галузі хмарних послуг з боку таких компаній, як Amazon Web Services, Microsoft Azure та Google Cloud Platform. Ці конкуренти пропонують широкий спектр хмарних рішень, включаючи сховища даних, обчислювальну потужність та корпоративні послуги, орієнтовані на підприємства та організації.

Варто зазначити, що лояльність до бренду Apple, інтегрована екосистема та репутація компанії як виробника якісних та інноваційних продуктів допомогли їй зберегти сильні позиції на ринку попри конкуренцію. Здатність компанії постійно впроваджувати інновації та диференціювати свої продукти та послуги має вирішальне значення для збереження конкурентоспроможності на цих динамічних ринках.

Крім того, Apple Inc. стикається з конкуренцією на ринку планшетів, де вона змагається з такими компаніями, як Samsung, Microsoft та Amazon. Ці конкуренти пропонують широкий спектр планшетів з різними операційними системами та функціями, орієнтованих як на споживачів, так і на бізнес-користувачів. iPad від Apple традиційно займав значну частку ринку в цьому сегменті, але конкуренти продовжують випускати нові та конкурентоспроможні моделі планшетів.

У галузі розумного будинку Apple стикається з конкуренцією з боку таких компаній, як Amazon з її пристроями Echo та Google з її продуктами Nest. Ці конкуренти пропонують голосові помічники, розумні колонки та рішення для автоматизації будинку, створюючи дедалі більш конкурентне середовище для платформи HomeKit від Apple та її пропозицій у сфері розумного будинку.

На ринку цифрового контенту та послуг Apple конкурує з такими компаніями, як Amazon, Google та Netflix. Ці конкуренти надають платформи для потокового відеоконтенту, продажу цифрових книг та розповсюдження додатків, серед інших послуг. iTunes Store, Apple Books та App Store від Apple стикаються з конкуренцією з боку альтернативних платформ, і компанія мусить постійно залучати творців контенту та розробників, щоб підтримувати різноманітну та привабливу екосистему

цифрового контенту.

Нарешті, у секторі роздрібної торгівлі Apple конкурує з іншими роздрібними продавцями електроніки та онлайн-ринками. Такі компанії, як Best Buy, Walmart та Amazon, пропонують широкий асортимент електроніки, включаючи продукти Apple, надаючи споживачам альтернативні варіанти покупок та досвід обслуговування клієнтів.

Щоб залишатися конкурентоспроможною, компанія Apple Inc. інвестує значні кошти в дослідження та розробки, зосереджуючись на інноваціях у продуктах, користувацькому досвіді та інтеграції екосистеми (див. рис. 2.2). Компанія також приділяє велику увагу маркетинговим стратегіям та стратегіям брендингу, щоб виділити свої продукти серед конкурентів та зберегти лояльність клієнтів. Крім того, стратегічні партнерства та співпраця відіграють важливу роль у розширенні ринкової присутності Apple та вирішенні нових конкурентних викликів [32; 52; 53].

Rank	Name	Market Cap	Price	Today	Price (30 days)	Country
1	 Apple AAPL	\$2.395 T	\$151.43	▼ 1.48%		 USA
2	 Microsoft MSFT	\$1.910 T	\$256.70	▼ 2.08%		 USA
3	 Alphabet (Google) GOOG	\$1.201 T	\$93.92	▼ 1.94%		 USA
4	 Amazon AMZN	\$982.30 B	\$95.86	▼ 2.33%		 USA
5	 Tesla TSLA	\$632.15 B	\$199.79	▼ 1.11%		 USA

Рис. 2.2. Порівняння ринкової капіталізації Apple з її конкурентами.

Джерело: companiesmarketcap.com.

Apple є найбільшою компанією за ринковою капіталізацією як серед технологічних компаній, так і серед усіх інших. Крім того, вона має найбільший прибуток (чистий прибуток). Amazon має більший дохід, але через витрати на дохід зазнає збитків. (Її чистий прибуток становить -3,57 млрд доларів) Microsoft посідає друге місце за ринковою капіталізацією і є головним конкурентом Apple. Ця конкуренція триває вже десятиліттями.

Apple і Microsoft — дві найвідоміші та найвпливовіші технологічні компанії у світі, які вже десятиліттями конкурують на різних ринках. Ось кілька ключових моментів порівняння Apple і Microsoft:

Орієнтація на продукцію:

a) Apple: Apple в першу чергу відома своїми побутовими електронними пристроями, такими як iPhone, iPad, комп'ютери Mac, Apple Watch та AirPods. Компанія також пропонує програмне забезпечення та послуги, такі як iOS, macOS, iCloud та App Store.

b) Microsoft: Microsoft має ширший асортимент продукції, що включає як апаратне, так і програмне забезпечення. Компанія відома своєю операційною системою Windows, пакетом офісних програм Office, пристроями Surface, ігровими консолями Xbox та хмарними сервісами Azure.

Бізнес-модель:

a) Apple: Apple дотримується підходу закритої екосистеми, в якій тісно інтегровані апаратне забезпечення, програмне забезпечення та послуги. Компанія робить сильний акцент на дизайні, користувацькому досвіді та преміальних цінах.

b) Microsoft: Бізнес-модель Microsoft є більш відкритою і зосереджена на наданні програмних рішень для різних платформ, включаючи Windows, macOS, iOS та Android. Компанія також пропонує широкий спектр послуг для підприємств та хмарних обчислювальних рішень.

Частка ринку та дохід:

a) Apple: Apple має значну частку ринку в галузі смартфонів, а iPhone є одним із найпопулярніших смартфонів у світі. Компанія також має сильну присутність на ринках планшетів та смарт-годинників. Дохід Apple в основному забезпечується продажами апаратного забезпечення, зокрема iPhone.

b) Microsoft: Microsoft домінує на ринку операційних систем для ПК, а Windows є найпоширенішою операційною системою для настільних комп'ютерів та ноутбуків. Компанія також має значну присутність на ринку корпоративного програмного забезпечення завдяки таким продуктам, як Office та Azure. Microsoft отримує дохід від ліцензування програмного забезпечення, хмарних послуг та корпоративних рішень.

Сприйняття бренду:

a) Apple: Apple часто асоціюється з інноваціями, преміум-якістю та

сильним іміджем бренду. Компанія має віддану та лояльну клієнтську базу, яка цінує естетику дизайну Apple та зручну для користувача екосистему.

б) Microsoft: Microsoft відома своєю експертизою в галузі програмного забезпечення та багаторічною присутністю в технологічній індустрії. Хоча сприйняття бренду з часом еволюціонувало, компанію часто розглядають як більш бізнес-орієнтовану та націлену на корпоративний сектор.

Конкуренція:

а) Apple та Microsoft безпосередньо конкурують на певних ринках, таких як ринок персональних комп'ютерів, планшетів та програмного забезпечення для підвищення продуктивності. Пристрої Microsoft Surface конкурують з комп'ютерами Mac та iPad від Apple, а пакет Office — з пакетом iWork від Apple.

б) Однак варто зазначити, що Apple та Microsoft також співпрацюють у певних сферах.

Загалом, Apple і Microsoft є впливовими технологічними компаніями, але вони мають різні сильні сторони, продуктові пріоритети та бізнес-моделі. Хоча вони конкурують на певних ринках, у них також є сфери співпраці. Конкуренція між Apple і Microsoft продовжує формувати технологічний ландшафт та стимулювати інновації в галузі.

Apple і Google — дві найвідоміші та найвпливовіші технологічні компанії у світі, які конкурують у кількох сферах технологічної галузі. Ось кілька ключових моментів порівняння Apple і Google:

Продуктовий фокус:

а) Apple: Apple в першу чергу відома своїми побутовими електронними пристроями, зокрема iPhone, iPad, комп'ютерами Mac, Apple Watch та AirPods. Компанія також пропонує програмне забезпечення та послуги, такі як iOS, macOS, iCloud, App Store та Apple Music. Apple приділяє велику увагу дизайну, користувацькому досвіду та преміальним цінам.

б) Google: Основним напрямком діяльності Google є послуги та продукти, пов'язані з Інтернетом. Компанія відома своєю пошуковою системою Google Search, а також популярними програмними додатками, такими як Google Maps, Google Chrome, Gmail, Google Docs та Google Photos.

Google також пропонує операційну систему Android для мобільних пристроїв.

Операційні системи:

a) Apple: Apple розробляє та підтримує власні операційні системи, зокрема iOS для iPhone та iPad, macOS для комп'ютерів Mac, watchOS для Apple Watch та tvOS для Apple TV.

b) Google: Android від Google — це найпоширеніша мобільна операційна система у світі. Вона використовується в широкому спектрі смартфонів та планшетів різних виробників.

Магазини додатків та екосистеми:

a) Apple: App Store від Apple — це офіційний магазин додатків для iOS, який відомий своїм суворим процесом перевірки та ретельно підібраним асортиментом додатків. Екосистема Apple тісно інтегрована, що забезпечує безперебійну взаємодію між пристроями та сервісами Apple.

b) Google: Google Play Store — це офіційний магазин додатків для Android, який пропонує широкий асортимент програм, включаючи як безкоштовні, так і платні варіантів. Екосистема Google є більш відкритою, що забезпечує більшу можливість налаштування та сумісність з різними пристроями.

Джерела доходу:

a) Apple: Apple отримує значну частину своїх доходів від продажу апаратного забезпечення, зокрема iPhone. Компанія також отримує доходи від програмного забезпечення та послуг, таких як App Store, Apple Music, підписки на iCloud та AppleCare.

b) Google: Основним джерелом доходу Google є реклама, особливо через пошукову систему та різні онлайн-рекламні платформи. Компанія також отримує дохід від інших послуг, таких як Google Cloud, Google Play Store, та апаратних продуктів, таких як смартфони Pixel та пристрої Google Nest.

Конфіденційність та обробка даних:

a) Apple: Apple позиціонує себе як захисника конфіденційності користувачів, впроваджуючи функції та політики для захисту даних користувачів. Компанія приділяє велику увагу шифруванню та контролю

користувачів над даними.

б) Google: Google збирає дані користувачів для персоналізації послуг та показу цільової реклами. Компанія пропонує різні засоби контролю та налаштування конфіденційності, але стикається з критикою щодо конфіденційності даних та практик таргетингу реклами.

Конкуренція:

а) Apple та Google конкурують у кількох сферах, зокрема у сфері смартфонів, планшетів, смарт-годинників та цифрових помічників. iPhone від Apple конкурує з широким асортиментом смартфонів на базі Android, а їхні відповідні магазини додатків пропонують конкуруючі програми.

б) Однак Apple і Google також мають сфери співпраці. Наприклад, сервіси Google доступні на пристроях Apple, а Google платить за те, щоб бути пошуковою системою за замовчуванням у браузері Safari від Apple.

Загалом Apple і Google є основними гравцями в технологічній галузі, але вони мають різні продуктові орієнтири, бізнес-моделі та підходи до конфіденційності. Хоча вони конкурують на певних ринках, у них також є сфери співпраці та інтеграції. Конкуренція між Apple і Google сприяє інноваціям та стимулює розвиток технологій і послуг, що приносять користь користувачам у всьому світі.

Android (продукт компанії Alphabet Inc.) є беззаперечним лідером серед мобільних операційних систем за рівнем поширення у світі. Згідно з останніми даними Statcounter, частка Android на світовому ринку становить 71,45 %, тоді як частка iOS — 27,83 %. Сукупна частка цих двох систем перевищує 99 % загального ринку «Рисунки 2.3–2.6».

Як видно з наведеного вище, iOS є більш популярним у розвинених країнах, проте Android є основним вибором користувачів у всьому світі. Оскільки пристрої Apple є досить дорогими, люди віддають перевагу купівлі пристроїв Android, а не iOS, незважаючи на свою прихильність до гаджетів Apple.

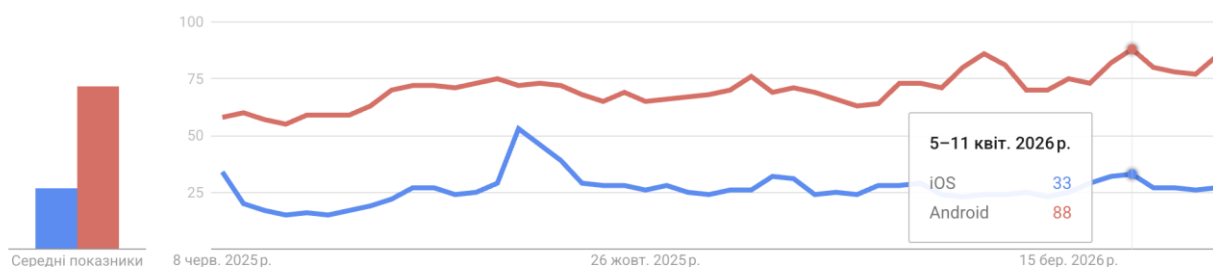


Рис. 2.3. Популярність iOS та Android протягом року.

Джерело: Google Trends.

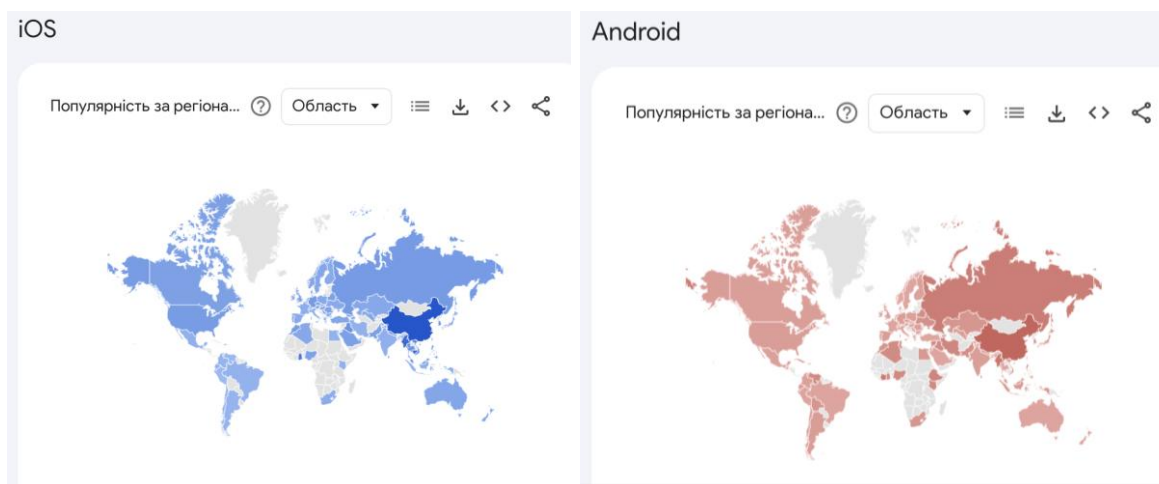


Рис. 2.4. Популярність iOS та Android за країнами протягом року.

Джерело: Google Trends.



Рис. 2.5. Популярність iOS та Android протягом 5 років.

Джерело: Google Trends.

Судячи з тенденцій останніх 5 років, iOS втрачає популярність. У порівнянні з ОС Android, iOS періодично набирає популярність в середині вересня, що пов'язано з тим, що саме в цей період компанія анонсує випуск нових продуктів. Також екосистема Apple більш популярна у

високорозвинених та розвинених країнах.

Apple та Samsung — два головні гравці на світовому ринку смартфонів, які вже багато років ведуть запеклу конкурентну боротьбу. Ось кілька ключових моментів порівняння Apple та Samsung:

Операційні системи:

a) Apple: iPhone від Apple працюють на iOS, яка є операційною системою із закритим кодом, розробленою виключно для пристроїв Apple. iOS забезпечує єдиний користувацький досвід у всій лінійці продуктів Apple.

b) Samsung: Смартфони Samsung переважно використовують операційну систему Android, розроблену Google. Пристрої Samsung на базі Android часто оснащені спеціальним користувацьким інтерфейсом під назвою One UI, який додає додаткові функції та можливості налаштування.

Дизайн та якість виготовлення:

Apple: Apple відома своїм витонченим та преміальним дизайном. Компанія приділяє велику увагу високоякісним матеріалам та майстерності виготовлення, часто використовуючи у своїх пристроях такі матеріали, як скло та алюміній.

a) Samsung: Samsung пропонує широкий асортимент моделей смартфонів у різних цінових категоріях. Їхні флагманські пристрої, такі як серії Galaxy S та Note, мають преміум-елементи дизайну та якість виготовлення, подібні до пропозицій Apple.

Апаратне забезпечення та функції:

a) Apple: iPhone відомі своїми потужними процесорами та оптимізованою інтеграцією апаратного та програмного забезпечення. Apple зосереджується на забезпеченні плавного та безперебійного користувацького досвіду. Компанія часто впроваджує інноваційні функції, такі як розпізнавання обличчя Face ID, розширені можливості камери та власні технології, наприклад чіпи серії Apple A.

b) Samsung: Samsung пропонує різноманітний асортимент смартфонів з різними технічними характеристиками та функціями. Їхні пристрої часто оснащені дисплеями з високою роздільною здатністю, можливостями розширення пам'яті, універсальними камерами та такими функціями, як водонепроникність і бездротова зарядка.

Екосистема та послуги:

a) Apple: Екосистема Apple тісно інтегрована, забезпечуючи безперебійний зв'язок та синхронізацію між iPhone, комп'ютерами Mac, iPad та іншими пристроями Apple. Компанія надає такі послуги, як iCloud для зберігання даних, Apple Music для потокового відтворення музики, App Store для додатків та Apple Pay для мобільних платежів.

b) Samsung: Samsung розробив власну екосистему послуг та продуктів, включаючи Galaxy Store для додатків, Samsung Cloud для зберігання даних та Samsung Pay для мобільних платежів. Хоча вона не настільки інтегрована, як екосистема Apple, пристрої Samsung сумісні з широким спектром сторонніх послуг та платформ.

Бренд та позиція на ринку:

a) Apple: Apple зарекомендувала себе як преміальний бренд, пов'язаний з інноваціями, досконалістю дизайну та зручністю користування. Компанія має лояльну клієнтську базу і, як правило, орієнтується на сегмент ринку високого класу.

b) Samsung: Samsung є одним з найбільших виробників смартфонів у світі та пропонує широкий асортимент пристроїв у різних цінових категоріях. Компанія має сильні позиції як на ринку смартфонів преміум-класу, так і середнього цінового сегмента.

Патентні суперечки:

a) У минулому Apple та Samsung вели судові суперечки щодо порушення патентів. Компанії подавали позови одна проти одної в різних країнах, звинувачуючи одна одну в несанкціонованому використанні запатентованих технологій. Ці суперечки завершилися укладенням мирових угод та ліцензійних договорів.

b) Важливо зазначити, що і Apple, і Samsung регулярно представляють нові пристрої та технології, тому конкуренція та порівняння між ними продовжують розвиватися. Вибір між Apple та Samsung в кінцевому рахунку залежить від індивідуальних уподобань, бажаних функцій та загальної сумісності екосистеми, яка найкраще відповідає потребам користувача.

Apple та Intel — дві великі технологічні компанії, але вони працюють у

різних галузях індустрії. Ось кілька ключових моментів порівняння Apple та Intel:

Профіль діяльності компаній:

а) Apple: Apple в першу чергу зосереджена на розробці та виробництві побутової електроніки, включаючи смартфони (iPhone), планшети (iPad), комп'ютери (Mac), носимі пристрої (Apple Watch) та аудіопристрої (AirPods). Вони також розробляють програмне забезпечення та послуги, що доповнюють їхню апаратну продукцію.

Intel: Intel — провідна компанія-виробник напівпровідників, яка розробляє та виробляє мікропроцесори, чіпсети та інші апаратні компоненти, що використовуються в персональних комп'ютерах, серверах та інших обчислювальних пристроях. Компанія також надає програмні рішення та послуги для різних галузей.

Архітектура процесора:

а) Apple: Apple перейшла від використання процесорів Intel у своїх комп'ютерах Mac до розробки власних процесорів на базі ARM під назвою Apple Silicon. Цей перехід розпочався у 2020 році з випуском чіпа M1 і має на меті забезпечити кращу продуктивність, енергоефективність та тіснішу інтеграцію з програмним забезпеченням та екосистемою Apple.

б) Intel: Intel відома своїми процесорами на базі x86, які вже багато років широко використовуються в персональних комп'ютерах та серверах. Компанія продовжує впроваджувати інновації та розробляти нові покоління процесорів, зосереджуючись на продуктивності, енергоефективності та передових технологіях, таких як штучний інтелект та можливості підключення.

Інтеграція та контроль:

а) Apple: Apple дотримується вертикально інтегрованого підходу, розробляючи як апаратне, так і програмне забезпечення для своїх пристроїв. Така тісна інтеграція дозволяє Apple оптимізувати продуктивність, користувацький досвід та безпеку у всій лінійці своїх продуктів.

б) Intel: Як компанія-виробник напівпровідників, Intel зосереджується переважно на постачанні процесорів та інших компонентів різним виробникам пристроїв. Вони співпрацюють з різними партнерами-

виробниками апаратного забезпечення, які впроваджують технології Intel у свої продукти.

Присутність на ринку:

а) Apple: Apple має сильну присутність на ринку побутової електроніки, маючи лояльну клієнтську базу та репутацію завдяки інноваційному дизайну та зручним для користувача продуктам. Компанія має значну частку на ринку смартфонів завдяки iPhone та зростаючу частку ринку в комп'ютерній галузі завдяки своїм комп'ютерам Mac.

б) Intel: Intel є домінуючим гравцем у напівпровідниковій галузі, особливо на ринку процесорів на базі x86. Їхні процесори широко використовуються в персональних комп'ютерах та серверах. Однак вони стикаються зі зростаючою конкуренцією з боку інших виробників мікросхем, особливо на ринках мобільних пристроїв та серверів.

Партнерство:

а) Apple та Intel мали ділові відносини в минулому. Intel постачав процесори для комп'ютерів Mac від Apple, доки Apple не почала перехід на власні чіпи Apple Silicon. Наразі Apple більше не використовує процесори Intel у своїх останніх моделях Mac.

Важливо зазначити, що технологічна галузь постійно розвивається, і конкурентне середовище може змінюватися з часом. І Apple, і Intel продовжують впроваджувати інновації та нові технології, щоб залишатися актуальними на своїх ринках.

Тут варто наголосити на особливостях вирішення кризових ситуацій в компанії. Вирішення кризових ситуацій в Apple Inc вимагає системного та стратегічного підходу. Ось кілька загальних кроків, які можна вжити:

Визначення та оцінка кризи: Першим кроком є точне визначення кризової ситуації та розуміння її характеру й потенційного впливу на компанію. Це передбачає збір інформації, проведення оцінок та консультації з відповідними зацікавленими сторонами.

Створити команду з управління кризовими ситуаціями: Сформууйте спеціальну команду з управління кризовими ситуаціями, до складу якої увійдуть ключові керівники та експерти з відповідних підрозділів. Ця команда повинна мати повноваження приймати рішення та координувати

заходи з реагування.

Розробіть план реагування на кризу: Створіть комплексний план реагування на кризу, в якому будуть визначені ролі та обов'язки членів команди, стратегії комунікації, процедури ескалації та протоколи прийняття рішень. План повинен бути адаптованим до різних кризових сценаріїв та регулярно оновлюватися.

Ефективна комунікація: Підтримуйте відкриту та прозору комунікацію як всередині компанії, так і зовні. Призначте речника, який надаватиме своєчасну та точну інформацію співробітникам, клієнтам, інвесторам та ЗМІ. Забезпечте налагодження каналів комунікації для вирішення проблем та надання оновленої інформації протягом усього періоду кризи.

Вжуйте негайних заходів: Вжуйте негайних заходів для пом'якшення наслідків кризи. Це може включати активацію планів дій у надзвичайних ситуаціях, розподіл ресурсів, вирішення питань безпеки та вжиття тимчасових заходів для стабілізації ситуації.

Розробка стратегій виправлення ситуації: На основі результатів розслідування розробляйте стратегії для виправлення кризи та запобігання подібним інцидентам у майбутньому. Це може включати вдосконалення процесів, зміни в політиці, реструктуризацію організації або впровадження нових технологій чи заходів безпеки.

Моніторинг та оцінка: Постійно відстежуйте прогрес у вирішенні кризи та оцінюйте ефективність вжитих заходів. За необхідності коригуйте стратегії та робіть висновки з кризи, щоб підвищити стійкість та готовність до подібних ситуацій у майбутньому.

Вивчення досвіду кризи: Проведіть підбиття підсумків та навчальні сесії після кризи, щоб виокремити ключові уроки та висновки. Задokumentуйте найкращі практики та оновлюйте протоколи управління кризовими ситуаціями на основі набутого досвіду.

Відновлення довіри зацікавлених сторін: Відновлення довіри та впевненості серед зацікавлених сторін є надзвичайно важливим. Цього можна досягти завдяки постійній комунікації, виконанню зобов'язань, демонстрації відповідальності та показу зусиль, спрямованих на запобігання подібним кризам у майбутньому.

Важливо зазначити, що кризові ситуації можуть бути дуже різними, і конкретні дії, яких вживає Apple Inc для вирішення кризи, залежатимуть від характеру та серйозності ситуації.

Висновки до розділу 2

У другому розділі здійснено аналіз зовнішньоекономічної діяльності транснаціональної корпорації Apple Inc. як одного з провідних суб'єктів високотехнологічного сектору світової економіки. Встановлено, що Apple є прикладом компанії, конкурентоспроможність якої формується на перетині технологічного лідерства, сильної брендової ідентичності, глобальної екосистеми продуктів і сервісів, ефективного управління та високої лояльності споживачів.

Важливою основою успіху Apple є її здатність поєднувати апаратні продукти, програмне забезпечення, цифровий контент, сервіси та користувацький досвід у єдину екосистему. Такий підхід забезпечує високий рівень утримання клієнтів, формує повторний попит і підсилює позиції компанії на міжнародних ринках. Водночас Apple не обмежується виробництвом пристроїв, а активно розвиває сервіси, хмарні рішення, цифрові платформи, платіжні інструменти та напрями, пов'язані зі штучним інтелектом і персоналізованими технологіями.

Проаналізовано управлінську структуру Apple та роль стратегічного лідерства у забезпеченні її глобального розвитку. Визначено, що управлінська модель компанії базується на поєднанні операційної ефективності, інноваційної культури, контролю якості, сталого розвитку та координації глобального ланцюга постачання. Саме здатність керівництва підтримувати баланс між інноваціями, фінансовою результативністю та міжнародною експансією є важливим чинником довгострокової конкурентоспроможності корпорації.

Аналіз конкурентного середовища засвідчив, що Apple функціонує в умовах багатовимірної конкуренції. Компанія змагається не лише на ринку смартфонів, а й у сегментах персональних комп'ютерів, планшетів, носимих пристроїв, цифрових сервісів, хмарних рішень, потокового контенту, цифрових асистентів і технологій «розумного дому». Основними

конкурентами виступають Samsung, Huawei, Xiaomi, Dell, HP, Lenovo, Google, Amazon, Microsoft, Spotify, Netflix та інші глобальні технологічні компанії.

Разом з тим встановлено, що ключовими перевагами Apple залишаються сильний бренд, інтегрована екосистема, висока якість продуктів, інноваційність, дизайн, контроль над програмним і апаратним середовищем та глобальна впізнаваність. Водночас компанія має низку стратегічних ризиків: залежність від iPhone, високу цінову позицію, регуляторний тиск, конкуренцію з боку Android-екосистеми, вразливість глобальних ланцюгів постачання та геополітичну напругу, зокрема у відносинах із Китаєм. Отже, конкурентоспроможність Apple потребує постійного оновлення продуктового портфеля, розвитку сервісної моделі та посилення стійкості до кризових викликів.

РОЗДІЛ 3

ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТНК У ВИСОКОТЕХНОЛОГІЧНОМУ СЕКТОРІ В УМОВАХ ЕСКАЛАЦІЇ ГЕОПОЛІТИЧНИХ КРИЗ

3.1. Рекомендації щодо розвитку сегменту продуктів та послуг

Компанія подає інформацію про сегменти на основі «управлінського» підходу. Управлінський підхід визначає внутрішню звітність, яку використовує керівництво для прийняття рішень та оцінки результатів діяльності, як джерело сегментів, що підлягають звітуванню. Компанія управляє своїм бізнесом переважно на географічній основі. Сегменти, що підлягають звітуванню, складаються з Америки, Європи, Великого Китаю, Японії та решти Азіатсько-Тихоокеанського регіону. Америка включає як Північну, так і Південну Америку. Європа включає європейські країни, а також Індію, Близький Схід та Африку. Великий Китай включає материковий Китай, Гонконг та Тайвань. Решта Азіатсько-Тихоокеанського регіону включає Австралію та ті азіатські країни, що не входять до інших звітних сегментів Компанії. Хоча звітні сегменти надають подібні апаратні та програмні продукти та подібні послуги, кожен з них управляється окремо, щоб краще відповідати розташуванню клієнтів та дистриб'юторських партнерів Компанії, а також унікальній динаміці ринку кожного географічного регіону. Облікова політика різних сегментів є такою самою, як описано в іншому місці цієї Примітки 1, «Короткий виклад основних облікових принципів». Компанія оцінює результати діяльності своїх сегментів, що підлягають звітуванню, на основі чистого обсягу продажів та операційного прибутку. Чистий обсяг продажів за географічними сегментами, як правило, базується на місцезнаходженні клієнтів та обсягах продажів через роздрібні магазини Компанії, розташовані в цих географічних регіонах. Операційний прибуток кожного сегмента включає чистий обсяг продажів третім сторонам, відповідні собівартість реалізації та операційні витрати, що безпосередньо відносяться до сегмента. Витрати на рекламу, як правило, включаються до географічного сегмента, в якому вони

понесені. Операційний прибуток кожного сегмента не включає інші доходи та витрати, а також певні витрати, що управляються поза межами сегментів, що підлягають звітуванню. Витрати, виключені з операційного прибутку сегментів, включають різні корпоративні витрати, такі як витрати на дослідження та розробки, корпоративні маркетингові витрати, певні витрати на компенсацію на основі акцій, податок на прибуток, різні одноразові витрати та інші окремо керовані загальні та адміністративні витрати [32]. Компанія не включає внутрішньогрупові перерахування між сегментами для цілей управлінської звітності.

Результати діяльності

У 2023–2025 рр. структура доходів Apple змістилася в бік сервісів: їхній обсяг зріс з 85,2 млрд дол. США у 2023 р. до 109,2 млрд дол. США у 2025 р., тоді як продажі продуктів після зниження 2024 р. відновилися до 307,0 млрд дол. США у 2025 р. [32].

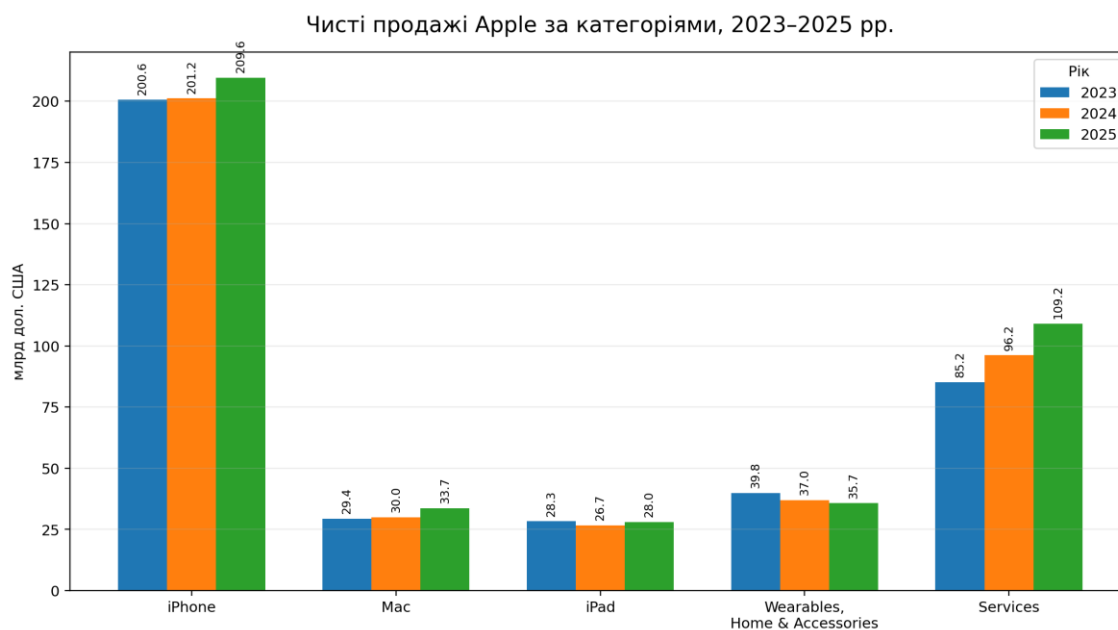


Рис. 3.1. Чисті продажі Apple за категоріями продуктів і послуг у 2023–2025 рр., млрд дол. США.

Джерело: складено автором за даними Apple Form 10-K за 2025 рік [33].

Найдинамічніше зростали сервіси: у 2025 р. їхній обсяг збільшився на 14% порівняно з 2024 р. за рахунок реклами, App Store та хмарних послуг. Продажі iPhone зросли на 4%, Mac - на 12%, iPad - на 5%, тоді як категорія Wearables, Home and Accessories скоротилася на 4% [32].

Така динаміка підтверджує, що конкурентоспроможність Apple дедалі більше спирається не лише на апаратні інновації, а й на монетизацію екосистеми: цифрові сервіси, підписки, платіжні рішення, рекламу та післяпродажну підтримку.

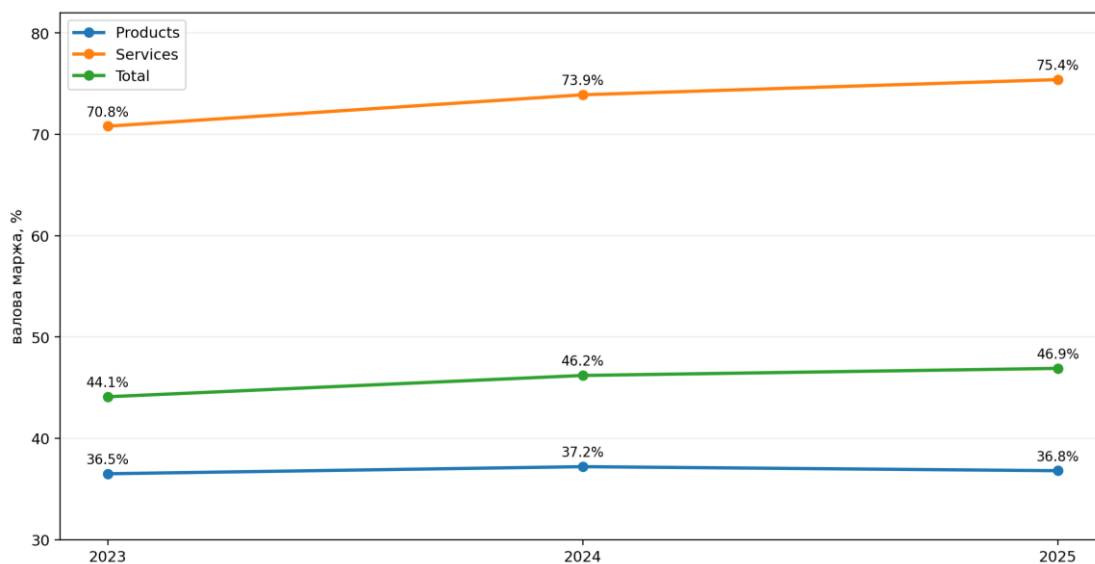


Рис. 3.2. Валова маржа продуктів і послуг Apple у 2023–2025 рр.

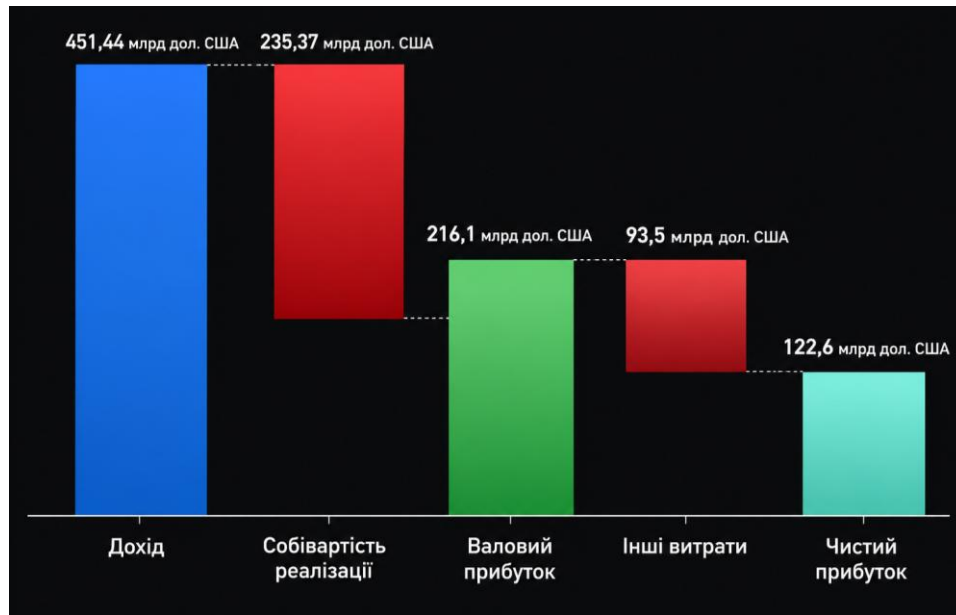
Джерело: складено автором за даними Apple Form 10-K за 2025 рік [33].

Загальна валова маржа Apple зросла з 44,1% у 2023 р. до 46,9% у 2025 р. Основним чинником стало підвищення маржинальності сервісів, яка досягла 75,4%, тоді як маржа продуктів залишалася відносно стабільною на рівні 36,5–37,2% [32].

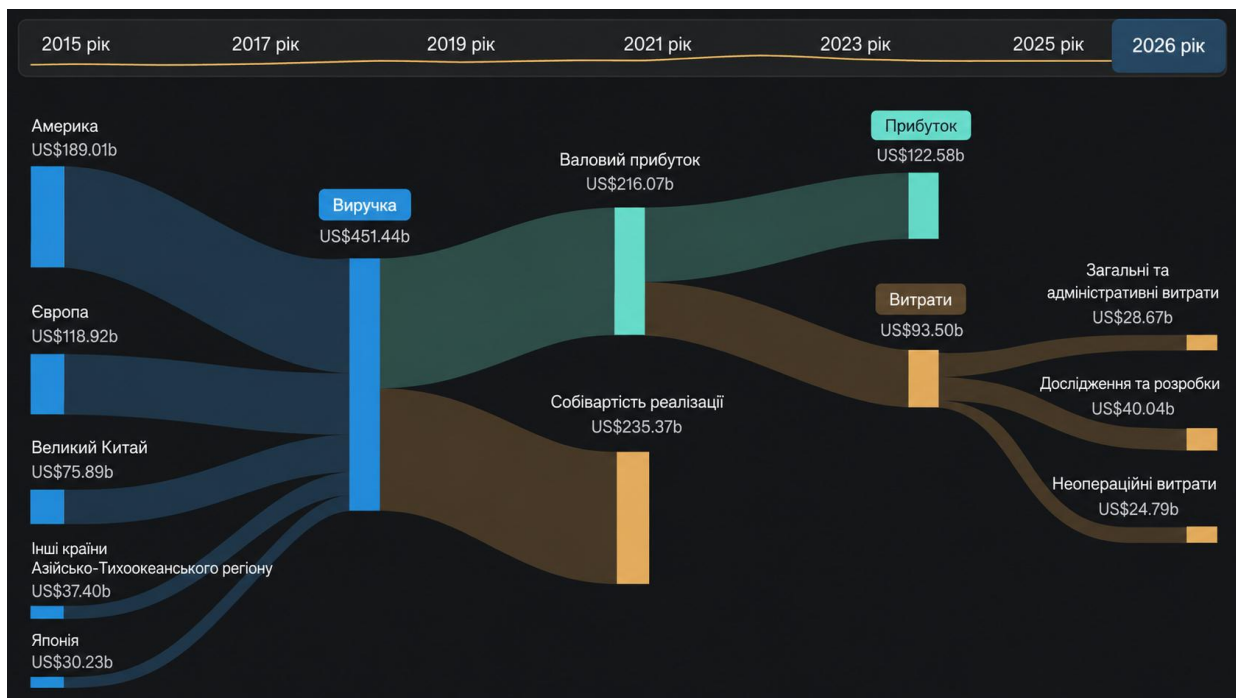
Отже, фінансова стійкість компанії підтримується поєднанням преміального апаратного сегмента та високорентабельного сервісного блоку. Саме цей зв'язок між продуктом і сервісом формує довгострокову лояльність клієнтів і підвищує бар'єри для конкурентів.

Шлях Apple від стартапу до глобальної високотехнологічної корпорації демонструє роль інноваційного портфеля продуктів, сильного бренду, керованої екосистеми та здатності швидко адаптуватися до змін споживчого попиту.

Для всебічної оцінки загального економічного стану Apple доцільно розглянути динаміку доходів, прибутковості, грошових потоків, ринкової оцінки, фінансової стійкості та прогнозів майбутнього зростання.



a)



б)

Рис. 3.3. Узагальнена фінансова характеристика Apple у 2025 р.

Джерело: складено автором за даними Apple Form 10-K, Investing.com та Simply Wall St [33; 44; 45; 46; 69].

У 2025 р. Apple отримала 416,2 млрд дол. США чистих продажів і 112,0 млрд дол. США чистого прибутку. Операційний грошовий потік залишився дуже високим - 111,5 млрд дол. США, що підтверджує здатність компанії фінансувати інновації, дивіденди, викуп акцій і розвиток екосистеми без критичної залежності від зовнішнього капіталу [32].

Ключові ринкові та операційні показники наведено на рисунку 3.4.

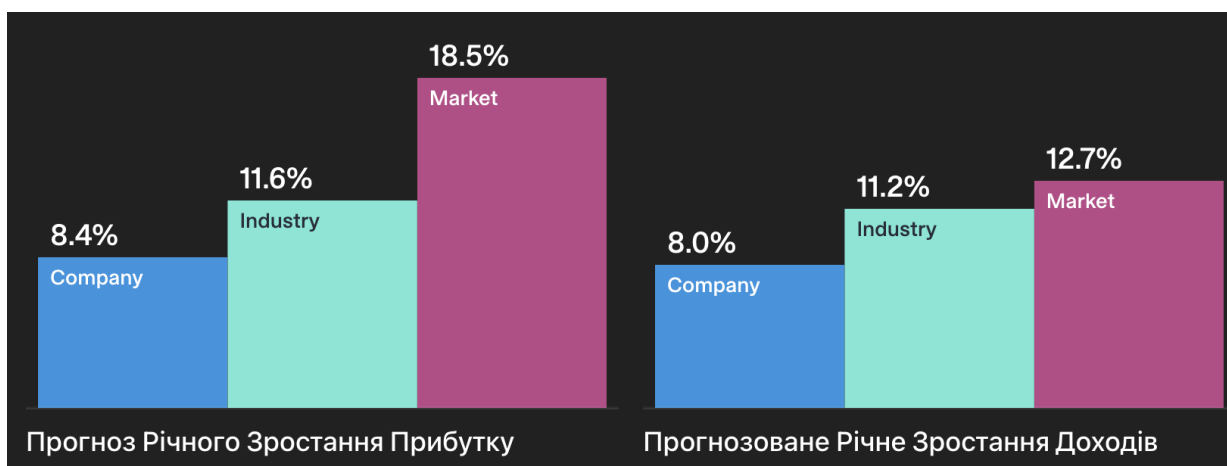


Рис. 3.4. Прогнози аналітиків щодо майбутнього зростання Apple.

Джерело: складено автором за даними Simply Wall St та Apple Form 10-K [33; 69; 70; 72].

Сильні сторони: висока якість прибутку, висока рентабельність власного капіталу, значний масштаб бізнесу та стійка монетизація екосистеми продуктів і сервісів.

а) P/E Apple становить 34,9х, що вище за середній рівень серед порівнюваних компаній (24,1х) та середній показник глобальної технологічної галузі (23,7х). Це свідчить про преміальну оцінку компанії ринком [69].

б) Водночас Simply Wall St оцінює справедливий P/E для Apple на рівні 45,0х, тому поточна оцінка може розглядатися як прийнятна за умови збереження прогнозованого зростання прибутку, високої маржинальності сервісів і стабільності попиту [69].

Слабкі сторони: преміальна ринкова оцінка підвищує чутливість акцій до сповільнення продажів, регуляторних обмежень, проблем із ланцюгами постачання та затримок у впровадженні нових технологій.

а) Таким чином, інвестиційна привабливість Apple тісно пов'язана з очікуваннями щодо майбутніх сервісних доходів, розвитку Apple Intelligence, оновлення продуктової лінійки та здатності компанії підтримувати високий рівень маржі.

Майбутнє зростання корпорації Apple за консенсусними прогнозами наведено на рисунку 3.5.



Рис. 3.5. Прогноз майбутнього зростання Apple за консенсусними оцінками.

Джерело: складено автором за даними Simply Wall St [71].

Сильні сторони: прогнозоване зростання прибутку Apple становить 8,4% на рік, виручки - 8,0% на рік, а EPS - 10,17% на рік. Прогнозована рентабельність власного капіталу через три роки оцінюється на рівні 99,92% [70].

а) Це означає, що компанія зберігає потенціал стабільного зростання навіть на зрілому етапі розвитку, спираючись на масштабну клієнтську базу, сервісну екосистему та високий рівень операційної ефективності.

б) Слабкі сторони: прогнозовані темпи зростання не є високими для технологічного сектору, оскільки очікуване зростання прибутку Apple нижче за орієнтир технологічного сектору, наведений Simply Wall St (15,8% на рік) [70].

Отже, у середньостроковій перспективі Apple має скоріше профіль стабільної високоприбуткової корпорації, ніж класичної компанії швидкого зростання.

Фінансовий стан корпорації Apple наведено на рисунку 3.6.

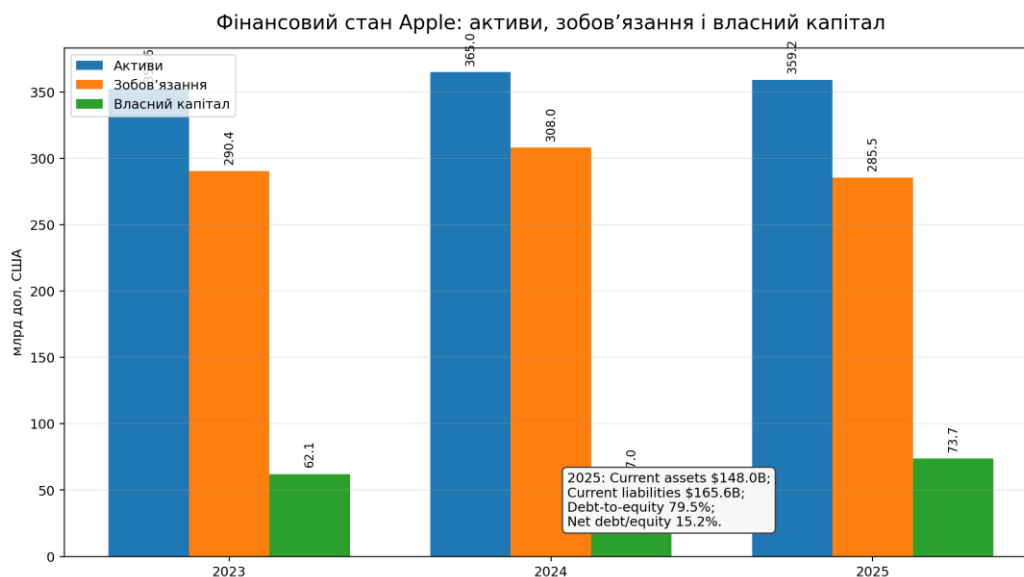


Рис. 3.6. Динаміка активів, зобов'язань і власного капіталу Apple.

Джерело: складено автором за даними Apple Form 10-K за 2024 і 2025 рр. та Simply Wall St [33; 42; 73].

Загальні зобов'язання Apple зменшилися з 308,0 млрд дол. США у 2024 р. до 285,5 млрд дол. США у 2025 р., тоді як власний капітал зріс із 57,0 млрд дол. США до 73,7 млрд дол. США. Це покращує структуру балансу після періоду активних програм викупу акцій [32]. Водночас оборотні активи у 2025 р. становили 148,0 млрд дол. США, а поточні зобов'язання - 165,6 млрд дол. США, тобто короткострокова ліквідність залишається стриманою. Проте високий операційний грошовий потік частково компенсує цей ризик.

За даними Simply Wall St, співвідношення боргу до власного капіталу Apple становить 79,5%, чистого боргу до власного капіталу - 15,2%, а борг покривається операційним грошовим потоком на 165,5%, що свідчить про контрольований рівень боргового навантаження [72].

Отже, фінансова позиція Apple залишається сильною завдяки масштабним грошовим потокам, високій маржинальності сервісів і спроможності компанії підтримувати інвестиції в R&D та акціонерні виплати.

Результати діяльності в минулому підтверджують високу якість прибутку: за даними Simply Wall St, середній темп зростання прибутку Apple становив 4,4% на рік, рентабельність власного капіталу - 115,1%, а

чиста маржа - 27,2% [71].

Дивідендна політика Apple залишається консервативною: компанія підтримує регулярні виплати, однак основний акцент робить на збереженні фінансової гнучкості, викупі акцій та інвестиціях у технологічний розвиток.

3.2. Визначення стратегічних орієнтирів посилення конкурентоспроможності компанії

Щоб отримати глибше уявлення про перспективи майбутнього зростання та посилення конкурентоспроможності Apple, надзвичайно важливо використовувати аналітичні моделі, такі як SWOT, PESTLE та SPACE. Ці методики дозволяють оцінити внутрішні та зовнішні фактори, що впливають на компанію, та забезпечують всебічне розуміння її конкурентної позиції та потенціалу зростання.

SWOT-аналіз дозволяє оцінити сильні та слабкі сторони, можливості та загрози для компанії Apple. Визначивши свої сильні сторони, такі як сильний бренд, лояльна клієнтська база та інноваційний асортимент продукції, Apple може ефективно використовувати свої конкурентні переваги. Водночас усвідомлення слабких сторін, таких як залежність від однієї лінійки продуктів або потенційні вразливості ланцюга постачання, дає компанії змогу виявляти та мінімізувати можливі ризики.

Аналіз PESTLE враховує більш широкі зовнішні фактори, що впливають на зростання Apple. Політичні та правові фактори, такі як зміни в законодавстві або міжнародній торговельній політиці, можуть впливати на діяльність Apple та її доступ до ринку. Економічні фактори, такі як глобальні економічні умови та коливання курсів валют, можуть впливати на споживчі витрати та попит на продукцію Apple. Соціальні та культурні фактори, технологічні досягнення, екологічні міркування та мінливі галузеві тенденції також відіграють роль у формуванні майбутньої траєкторії зростання Apple.

Аналіз SPACE оцінює стратегічне положення Apple на ринку. Він оцінює конкурентну перевагу компанії, її фінансову міцність, стабільність навколишнього середовища та привабливість галузі. Аналізуючи ці фактори, Apple може визначити сфери для вдосконалення, потенційні стратегічні

партнерства та можливості для використання нових ринкових тенденцій. Аналіз допомагає компанії узгодити свої ресурси та стратегічні ініціативи з динамікою ринку, що дозволяє їй позиціонувати себе для майбутнього зростання.

Завдяки цим аналітичним моделям Apple може визначити свої ключові компетенції, використовувати можливості, усунути слабкі сторони, мінімізувати загрози та узгодити свої стратегії зі змінами в бізнес-середовищі. Отримавши цілісне розуміння внутрішніх можливостей компанії та зовнішніх факторів, що впливають на її зростання, Apple може приймати обґрунтовані рішення, адаптувати свої бізнес-стратегії та позиціонувати себе для сталого успіху в висококонкурентному технологічному середовищі.

3.1.1 SWOT

Сильні сторони

- a) Відомий бренд;
- b) Екологічність;
- c) Міцна екосистема;
- d) Зменшення кількості компонентів сторонніх виробників у своїх пристроях;
- e) Багатий досвід роботи з сучасними технологіями.

Слабкі сторони

- a) Занадто велика залежність від iPhone;
- b) Висока ціна порівняно з конкурентами;
- c) Погіршення робочих відносин з Китаєм;
- d) Незначні вдосконалення нового покоління iPhone.

Можливості

- a) Розширення ніш та асортименту продукції (автомобіль Apple, окуляри Apple);
- b) Інвестиції в екологічні технології;
- c) Зростання популярності носіння носіння пристроїв (годинник Apple Watch, навушники Apple).

Загрози

- a) Втрата значної частини прибутку через розрив економічних відносин між Китаєм та США;
- b) Втрата репутації через порушення патентів інших компаній;
- c) Зниження популярності через високу вартість товарів та послуг порівняно з конкурентами.

Сильні сторони	Слабкі сторони	Можливості	Загрози
Висока впізнаваність бренду.	Надмірна залежність від iPhone як основного джерела доходів.	Розширення присутності в нових нішах і продуктових сегментах, зокрема Apple Car та Apple Glasses.	Втрата значної частини прибутку через загострення китайсько-американських економічних відносин.
Екологічна орієнтація компанії.	Висока ціна продукції порівняно з конкурентами.	Інвестування в зелені технології.	Репутаційні ризики через патентні спори з іншими компаніями.
Сильна екосистема продуктів і сервісів.	Ризики погіршення ділових відносин із Китаєм.	Зростання популярності носимих пристроїв, зокрема Apple Watch, AirPods та інших аксесуарів.	Зниження популярності продукції через її високу вартість.
Зменшення залежності від сторонніх компонентів у пристроях.	Недостатньо радикальні оновлення нових поколінь iPhone.		
Значний досвід у впровадженні сучасних технологій.			

Рис. 3.8. Діаграма SWOT.

Джерело: складено автором.

3.1.2 PESTLE

Політика

a) Apple є однією з багатьох американських технологічних компаній, які накопичили великі кошти. Це викликає заклики до підвищення корпоративного оподаткування у США, де нерівність доходів стала важливою політичною проблемою;

b) Apple значною мірою залежить від дешевого виробництва в Китаї. Соціальні та політичні заворушення в Китаї можуть порушити виробництво або збільшити виробничі витрати в цій країні. Також лунають заклики обмежити імпорт китайських товарів до США, щоб стимулювати американське виробництво;

c) Витрати на пошук альтернатив китайському виробництву можуть бути високими для Apple. Це може призвести до підвищення цін на продукцію Apple;

d) Залежність Apple від виробництва та ринків у Китаї робить компанію вразливою до політичних заворушень у цій країні.

Економічні

a) Зростання вартості робочої сили в Китаї може позбавити Apple частини її цінової переваги; Стагнація доходів середнього класу в деяких розвинених країнах, зокрема у США, може призвести до скорочення потенційного ринку товарів високого класу, таких як ті, що продає Apple;

b) Сильний долар США може спричинити зростання курсів валют, що зробить ведення бізнесу Apple на таких ключових ринках, як Європа та Китай, дорожчим.

Соціальні

a) Найбільше зростання споживчих витрат у найближчі десятиліття відбудуватиметься в таких регіонах світу, як Африка, де люди не знайомі з продуктами Apple;

b) Споживачам на цих ринках та молоді на традиційних ринках Apple, таких як США, бракує сильної емоційної прихильності до продуктів Apple, яка стимулює продажі;

c) Деякі покупці у США та Європі відчують негативне ставлення до дорогих і стильних продуктів;

d) Етичні занепокоєння щодо виробництва Apple в Китаї можуть обмежити привабливість її продуктів серед соціально свідомих споживачів.

Технологічні

a) Конкуренти, такі як Google та Samsung, продемонстрували здатність копіювати продукти та послуги Apple. Це означає, що багато послуг та продуктів під брендом Apple більше не є унікальними;

b) Кількість нових споживчих продуктів, які Apple може випустити, є обмеженою;

c) Зростання використання смартфонів та планшетів знизить попит на популярні персональні комп'ютери Apple;

d) Власна операційна система Apple може обмежити асортимент додатків, доступних для користувачів смартфонів.

Юридичні

a) Нещодавно Apple увійшла у суворо регульований сектор

фінансових послуг за допомогою Apple Pay. Це може підвищити рівень регулювання та державного нагляду, з яким вона стикається;

Пропонуючи фінансові послуги, Apple може зіткнутися з підвищенням рівня судових спорів;

б) Згідно з повідомленнями ЗМІ, Apple планує увійти в інший сектор з високим рівнем регулювання: виробництво автомобілів. Вступ у автомобільний бізнес може збільшити витрати Apple на регулювання, страхування та судові спори;

с) Значна частина доходів Apple залежить від різноманітних продуктів, що підпадають під дію законів про інтелектуальну власність, таких як програмне забезпечення та музика. Це робить компанію дуже вразливою як до піратства, так і до судових позовів.

Екологія

а) Найбільшою екологічною проблемою, з якою стикається Apple, є утилізація використаних або несправних електронних пристроїв. Витрати на утилізацію пристроїв, особливо тих, що містять літієві батареї, можуть бути високими. Apple може бути змушена взяти на себе ці витрати через занепокоєння щодо таких пристроїв на звалищах;

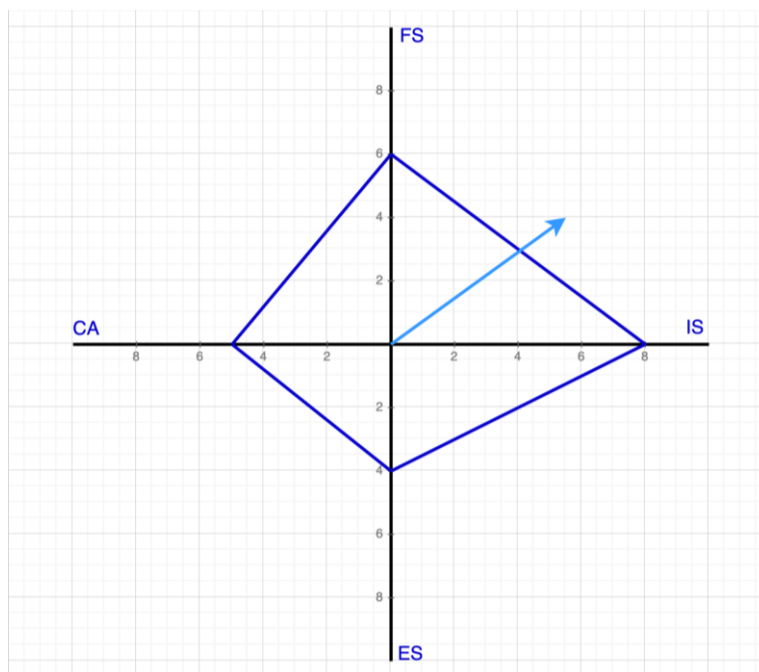
б) Забруднення навколишнього середовища та інші побічні ефекти діяльності виробничих підприємств у Китаї викликають дедалі більшу стурбованість. У майбутньому це може призвести до посилення регулювання та підвищення виробничих витрат;

с) Зусилля Китаю щодо скорочення викидів парникових газів та обмеження використання викопного палива можуть призвести до підвищення тарифів на електроенергію та виробничих витрат для компанії Apple у цій країні;

д) Зміни клімату, спричинені глобальним потеплінням, можуть порушити трансокеанські перевезення та ланцюг постачання Apple.

3.1.3 SPACE

Нижче показано діаграму SPACE.



- *FS — фінансова стійкість*
- *IS — привабливість галузі*
- *CA — конкурентні переваги*
- *ES — стабільність зовнішнього середовища*

Рис. 3.9. Діаграма SPACE.

Джерело: складено автором.

Apple Inc. обрала агресивну стратегію для збереження своєї позиції лідера в технологічній галузі. Цей підхід включає кілька ключових елементів, що сприяють зростанню компанії та її конкурентній перевазі.

По-перше, Apple зосереджується на постійних інноваціях та розробці продуктів. Компанія відома своїми передовими дизайнами, інтуїтивними інтерфейсами та бездоганною інтеграцією апаратного забезпечення, програмного забезпечення та послуг. Постійно випускаючи революційні продукти та функції, такі як iPhone, iPad та Apple Watch, Apple прагне випереджати своїх конкурентів та задовольняти мінливі потреби споживачів.

По-друге, Apple застосовує агресивні маркетингові та брендингові стратегії для створення сильного та впізнаваного іміджу бренду. Маркетингові кампанії компанії підкреслюють унікальні функції, якість та користувацький досвід, які пропонують її продукти. Культовий логотип Apple, елегантна упаковка та ретельно підібрані роздрібні магазини сприяють сприйняттю бренду як преміального та дозволяють встановлювати високі ціни на ринку.

Крім того, Apple застосовує проактивний підхід до стратегічних партнерств та поглинань. Компанія здійснила стратегічні поглинання, щоб розширити свою продуктову лінійку, розширити свою екосистему та отримати доступ до нових технологій і талантів. Серед помітних прикладів — поглинання Beats Electronics та партнерство з IBM для розробки корпоративних рішень. Ці ініціативи зміцнюють конкурентну позицію Apple та відкривають нові шляхи для зростання в різних сегментах ринку.

Агресивна стратегія Apple також передбачає сильний акцент на лояльності та утриманні клієнтів. Завдяки зосередженню на винятковому користувацькому досвіді, надійному обслуговуванні клієнтів та безперебійній інтеграції між пристроями та сервісами, Apple формує лояльну клієнтську базу. Компанія сприяє залученню клієнтів через свою екосистему продуктів та послуг, включаючи Apple Music, iCloud та App Store, що сприяє розвитку довгострокових відносин з клієнтами та повторним покупкам.

Крім того, Apple активно захищає свою інтелектуальну власність та інвестує в дослідження і розробки, щоб зберегти технологічну перевагу. Компанія реєструє патенти та торговельні марки на свої інноваційні дизайни та функції, що дозволяє їй захищати свої продукти від підробок та зберігати ексклюзивність.

Загалом, агресивна стратегія Apple охоплює постійні інновації, сильний брендинг, стратегічні партнерства, лояльність клієнтів та захист інтелектуальної власності. Впроваджуючи ці елементи, Apple прагне зберегти своє лідерство на ринку, вийти на нові ринки та скористатися новими можливостями, одночасно постійно надаючи цінність своїм клієнтам.

3.3. Стратегія ТНК в умовах міжнародної експансії та викликів глобалізації

Багатогранний ландшафт глобалізації та міжнародної експансії став критично важливим аспектом сучасного бізнес-середовища, і приклад Apple Inc. пропонує переконливу перспективу, через яку можна ретельно дослідити це динамічне явище. Apple, технологічний гігант, ретельно розробив та

реалізувала стратегії, спрямовані на подолання географічних кордонів, закріпивши свою потужну присутність на світовій арені.

Стратегії глобалізації, які застосовує Apple, є прикладом тонкого поєднання проникнення на ринок, адаптації продукції та культурної асиміляції. Завдяки ретельному аналізу поведінки споживачів Apple адаптувала свої продукти та маркетингові підходи, щоб вони відповідали різноманітним культурним уподобанням. Здатність бренду безперешкодно поєднувати технологічні інновації з культурною чутливістю стала вирішальною у його міжнародному успіху.

Дослідження стратегій глобалізації Apple та її експансії на міжнародні ринки розкриває захоплюючу історію стратегічної проникливості, адаптивності та динамічного виходу на ринок. Глобальна траєкторія Apple характеризується продуманою координацією багатогранних стратегій, що виходять за межі простої присутності на ринку, щоб утвердити бренд як глобальну технологічну потугу.

В основі глобалізаційних зусиль Apple лежить ретельне вивчення різноманітних ринкових ландшафтів. Підхід компанії передбачає глибоке розуміння культурних нюансів, поведінки споживачів та регіональних уподобань. Цей ґрунтовний аналіз ринку дозволяє Apple адаптувати свою продуктову лінійку, маркетингові повідомлення та загальний імідж бренду, щоб справді резонувати зі споживачами в різних частинах світу.

Стратегічне значення культурної адаптації ілюструється здатністю Apple узгоджувати та інтегрувати свої технологічні інновації в культурну тканину різних суспільств. Будь то в Азії, Європі чи Америці, продукти Apple є не тільки передовими з точки зору технологій, але й культурно релевантними.

Така стратегічна узгодженість гарантує, що пропозиції Apple сприймаються не як іноземний імпорт, а як невід'ємні складові місцевого способу життя.

Вихід на ринок — ключовий етап у глобальній стратегії Apple — підкреслює вміння компанії орієнтуватися у складних міжнародних умовах. Складність виходу на різноманітні ринки з унікальними нормативно-правовими рамками, економічними умовами та конкурентним середовищем

вимагають вправного підходу [3; 5; 32]. Підхід Apple передбачає ретельне виважування способів виходу на ринок — чи то через стратегічні партнерства, поглинання, чи органічне зростання — з урахуванням специфічної динаміки кожного ринку.

Крім того, просування Apple на ринки країн, що розвиваються, та її стабільний успіх на усталених ринках демонструють універсальний підхід до глобалізації. Стратегія компанії відображає розуміння того, що міжнародна експансія — це не універсальне рішення, а динамічний процес, який вимагає постійної адаптації до мінливих обставин.

Ключовим елементом історії глобального успіху Apple є управління ланцюгом постачання — складною мережею, що охоплює весь світ. Здатність компанії координувати цю складну мережу забезпечує безперебійний потік продукції від виробничих центрів до кінцевих споживачів. Глобалізація ланцюга постачання, підвищуючи ефективність та економічну доцільність, вимагає стратегічного управління ризиками для подолання геополітичної невизначеності, торговельних напружень та логістичних викликів [36; 40].

Підсумовуючи, стратегії глобалізації та міжнародна експансія Apple є свідченням здатності бренду виходити за межі кордонів, зберігаючи при цьому згуртовану та культурно чутливу глобальну присутність. Успіх компанії ґрунтується на її здатності поєднувати технологічні інновації з глибоким розумінням різноманітної динаміки ринку, що є прикладом парадигми глобальної ділової досконалості. У міру того, як Apple продовжує освоювати нові території, аналіз її стратегій глобалізації дає глибоке розуміння мінливого ландшафту міжнародного бізнесу.

Аналіз факторів, що впливають на успіх Apple у різних регіонах, виявляє складну взаємодію ринкової динаміки, культурних нюансів, регуляторного середовища та стратегічних адаптацій. Здатність Apple орієнтуватися в цих факторах та використовувати їх відіграла вирішальну роль у встановленні та підтримці її успіху в глобальному масштабі.

Культурна релевантність та адаптація відіграють ключову роль у успіху Apple, оскільки компанія вміло адаптує свої продукти та маркетингові стратегії відповідно до різноманітних культурних уподобань. Це гарантує, що продукти Apple безперешкодно інтегруються у спосіб життя споживачів у різних регіонах.

Попит та уподобання ринку ретельно аналізуються, що дозволяє Apple розпізнавати регіональні відмінності та стратегічно адаптувати свою продуктову лінійку для задоволення конкретних потреб. Це може включати акцентування уваги на певних функціях або інтеграцію мовних можливостей, характерних для регіону.

Дотримання нормативних вимог та позитивні відносини з урядом мають вирішальне значення для глобального успіху Apple, що вимагає від компанії вмілого орієнтування у складних нормативно-правових системах кожного регіону. Дотримання місцевих законів та стандартів забезпечує безперебійну діяльність та мінімізує юридичні перешкоди. Економічні умови та купівельна спроможність впливають на стратегії ціноутворення та позиціонування продуктів Apple, які адаптуються відповідно до економічних умов кожного регіону. Це забезпечує доступність цін без шкоди для іміджу преміум-бренду.

Конкуренція та насиченість ринку різняться залежно від регіону, що спонукає Apple вдосконалювати своє ринкове позиціонування, цінові стратегії та диференціацію продукції, щоб здобути конкурентну перевагу над різними суперниками на кожному ринку.

Доступність та ефективність інфраструктури та дистрибуційних мереж відіграють вирішальну роль у успіху Apple, і компанія інвестує у створення надійних ланцюгів постачання та каналів дистрибуції, адаптованих до унікальних інфраструктурних викликів та можливостей у кожному регіоні. Рівень впровадження технологій та підключення до мережі варіюється у світі, впливаючи на успіх Apple. Компанія використовує регіони з високим рівнем впровадження технологій, одночасно адаптуючи продукти для областей із мінливим технологічним ландшафтом та проблемами підключення до мережі.

Сприйняття бренду та лояльність є основою глобального успіху Apple,

при цьому компанія підтримує цілісний наратив бренду, дозволяючи при цьому застосовувати локалізовані маркетингові стратегії, що відповідають регіональним настроям. Соціально-політична стабільність та ефективне управління ризиками мають вирішальне значення, оскільки Apple оцінює та управляє геополітичними ризиками, щоб забезпечити безперебійність роботи та захистити бренд від непередбачених викликів.

На завершення слід зазначити, що всебічний аналіз цих багатогранних факторів дає цінне уявлення про тонкощі успіху Apple в різних регіонах. Стратегічна гнучкість компанії у врахуванні цих різноманітних елементів значною мірою сприяє її глобальному статусу технологічного лідера. У міру того як Apple продовжує свій шлях на світовому ринку, постійний аналіз цих факторів залишається надзвичайно важливим для сталого успіху в умовах постійно мінливого міжнародного бізнес-середовища.

Складна взаємодія між маркетингом та брендингом є основою глобального успіху Apple. Непохитна відданість Apple послідовній ідентичності бренду є наріжним каменем її маркетингової стратегії, що сприяє незмінній довірі та лояльності споживачів. Підхід компанії виходить за межі традиційного позиціонування продукту, підкреслюючи унікальність та інноваційність, притаманні її пропозиціям, підносячи продукти Apple вище за прості гаджети до рівня супутників способу життя.

Емоційний брендинг стає центральною темою маркетингових зусиль Apple, а кампанії розроблені так, щоб викликати глибокі емоційні зв'язки. Цей емоційний резонанс, що виходить за межі культурних кордонів, значно сприяє глобальній привабливості бренду Apple, позиціонуючи його як бренд, що не лише надає функціональні рішення, а й змінює життя своїх користувачів. Інтегровані маркетингові комунікації є ключовим чинником успіху маркетингу Apple. Безперервна інтеграція онлайн- та офлайн-каналів у поєднанні з послідовними повідомленнями створює єдину історію бренду. Заходи, реклама та торгові точки Apple працюють у синергії, підсилюючи повідомлення бренду та створюючи цілісний досвід для споживачів. На «Малюнку 3.10» показано діаграму ідентичності бренду.

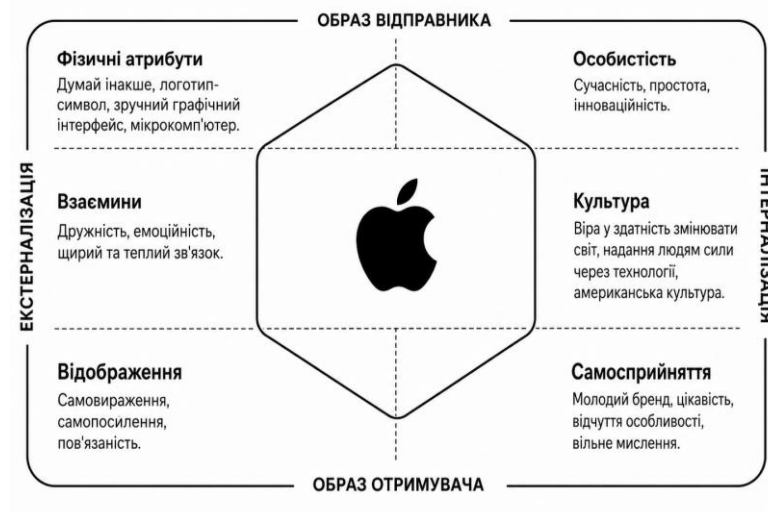


Рис. 3.10. Призма ідентичності бренду.

Джерело: apple.com.

Центральним елементом маркетингової філософії Apple є підхід, орієнтований на клієнта. Компанія інвестує значні кошти у вивчення потреб та уподобань споживачів, адаптуючи маркетингові повідомлення так, щоб вони резонували з конкретними цільовими аудиторіями. Цей персоналізований підхід сприяє формуванню відчуття ексклюзивності та індивідуальності, що вирізняє продукти Apple на ринку. Маркетингова стратегія Apple виходить за межі окремих продуктів і охоплює цілу екосистему. Взаємопов'язаність пристроїв та послуг Apple стає центральним елементом маркетингових кампаній, заохочуючи споживачів інвестувати в цілісний досвід Apple, а не в окремі продукти. Цей підхід, орієнтований на екосистему, зміцнює лояльність до бренду та утримання клієнтів. Зберігаючи глобальну ідентичність бренду, Apple демонструє тонке розуміння регіональних відмінностей. Адаптація та локалізація маркетингових матеріалів, щоб вони резонували з різноманітними культурними нюансами, забезпечують актуальність та надійність на різних ринках. Ця регіональна чутливість сприяє здатності Apple встановлювати зв'язок зі споживачами на місцевому рівні. Наголос на побудові тривалих відносин є характерною рисою маркетингової філософії Apple. Компанія виходить за межі транзакційних взаємодій, постійно перевершуючи очікування клієнтів. Задоволені клієнти часто стають прихильниками бренду, сприяючи маркетингу «з вуст в уста» та ще більше зміцнюючи

репутацію бренду Apple. Стратегічні партнерства та співпраця відіграють важливу роль у маркетинговій стратегії Apple. Ця співпраця сприяє піднесенню бренду Apple у глобальному масштабі.

Підсумовуючи, можна сказати, що симбіотичні відносини між маркетингом та брендингом в Apple створюють гармонійну синергію, яка виходить за межі просування продукту. Це стратегічна розповідь, яка резонує зі споживачами як на раціональному, так і на емоційному рівнях, зміцнюючи позиції Apple як глобального бренду, що є синонімом інновацій, якості та способу життя, який виходить за межі суто функціональності.

Таблиця 3.1

Ключові аспекти того, як маркетингові стратегії підтримують
конкурентоспроможність Apple

Назва	Опис
1	2
Позиціонування та диференціація продукту	Маркетингові стратегії Apple вміло позиціонують її продукти як преміальні, інноваційні та бажані. Підкреслюючи унікальні функції та елементи дизайну, маркетингові заходи створюють виразний імідж бренду, що відрізняє Apple від конкурентів. Таке позиціонування підвищує сприйняту цінність продуктів Apple.
Імідж бренду та сприйняття споживачів	Маркетингові зусилля Apple зосереджені на формуванні сильного та позитивного іміджу бренду. Завдяки ретельно продуманим повідомленням та рекламі компанія позиціонує себе як символ інновацій, якості та стилю. Це позитивне сприйняття споживачами підсилює конкурентоспроможність, впливаючи на рішення про покупку.
Орієнтований на клієнта підхід	Маркетингові стратегії Apple базуються на глибокому розумінні потреб та уподобань клієнтів. Адаптуючи повідомлення під конкретну цільову аудиторію, маркетингові ініціативи створюють досвід, орієнтований на клієнта. Такий персоналізований підхід сприяє лояльності до бренду та повторним покупкам, що забезпечує довгострокову конкурентоспроможність.
Емоційний зв'язок та лояльність до бренду	Емоційний брендинг є візитною карткою маркетингу Apple. Кампанії розробляються з метою викликати емоції та створити зв'язок із споживачами. Цей емоційний зв'язок сприяє лояльності до бренду, і клієнти часто стають його прихильниками, які не тільки продовжують обирати продукти Apple, але й рекомендують їх іншим.
Інтегровані маркетингові комунікації	Apple виділяється в інтегрованих маркетингових комунікаціях, забезпечуючи цілісний та єдиний наратив бренду в різних каналах. Від запуску продуктів до рекламних кампаній, заходів та торгових точок — всі елементи безперебійно взаємодіють, щоб підсилити повідомлення бренду. Така інтеграція підвищує ефективність маркетингових зусиль.

1	2
Глобальна адаптація та локалізація	Маркетингові стратегії Apple демонструють розуміння регіональних нюансів. Адаптуючи маркетингові матеріали до різних культурних контекстів, компанія забезпечує глобальну актуальність. Такий підхід до локалізації підвищує конкурентоспроможність Apple, встановлюючи зв'язок зі споживачами на різних ринках на особистому та культурному рівнях.
Маркетинг екосистеми	Маркетинговий фокус на екосистемі Apple, що охоплює цілий ряд взаємопов'язаних пристроїв та послуг, сприяє утриманню клієнтів та їхній лояльності. Заохочуючи споживачів інвестувати в усю екосистему, маркетингові стратегії сприяють комплексному та інтегрованому користувацькому досвіду, підсилюючи конкурентоспроможність.
Стратегічні партнерства та співпраця	Маркетинг Apple виходить за межі традиційних каналів завдяки стратегічним партнерствам та співпраці. Співпраця з впливовими особистостями, артистами та брендами розширює охоплення Apple та асоціює компанію з культурною актуальністю. Така співпраця сприяє підтримці сучасного та інноваційного іміджу бренду.

Джерело: складено автором.

На культурно різноманітних ринках вплив брендингу Apple проявляється у його здатності адаптуватися та резонувати з місцевими уподобаннями. Завдяки локалізованим маркетинговим кампаніям та презентаціям продуктів Apple успішно адаптує повідомлення свого бренду до різноманітних культурних нюансів. Ця адаптивність гарантує, що бренд залишається актуальним та близьким, сприяючи зміцненню зв'язків із споживачами в різних частинах світу.

Емоційний резонанс, закладений у брендингу Apple, значною мірою сприяє лояльності споживачів. Бренд є не лише символом технологічної досконалості, а й засобом для самовираження та втілення прагнень щодо способу життя. Цей емоційний зв'язок виходить за межі географічних кордонів, створюючи спільний досвід серед споживачів у всьому світі.

Успіх брендингу Apple полягає в його здатності передавати послідовну історію, водночас враховуючи локальні нюанси. Незалежно від того, чи то в Азії, Європі чи Америці, споживачі сприймають Apple як бренд, що відповідає їхнім індивідуальним потребам і бажанням. Ця адаптивність підсилює глобальну конкурентоспроможність Apple, оскільки її бренд продовжує впливати на різноманітні ринки.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі обґрунтовано стратегічні напрями формування конкурентоспроможності Apple Inc. у високотехнологічному секторі в умовах ескалації геополітичних криз. На основі аналізу фінансових, ринкових та операційних показників за 2023–2025 роки встановлено, що компанія зберігає сильні позиції на світовому ринку, однак структура її конкурентних переваг поступово змінюється. Якщо раніше домінуючим джерелом доходів виступали передусім апаратні продукти, то в останні роки зростає роль сервісів, цифрових платформ, підписок, хмарних рішень, реклами та екосистемної монетизації.

Аналіз динаміки продажів засвідчив, що сервіси Apple демонструють найстійкіше зростання та поступово перетворюються на один із ключових факторів прибутковості корпорації. Водночас апаратні продукти, зокрема iPhone, Mac, iPad та носимі пристрої, залишаються базою екосистеми Apple і забезпечують масштаб взаємодії з користувачами.

Проведений SWOT-, PESTLE- та SPACE-аналіз дозволив визначити основні стратегічні орієнтири розвитку компанії. До сильних сторін Apple належать відомий бренд, фінансова стабільність, інноваційність, екосистемність, досвід роботи з сучасними технологіями та орієнтація на якість. Водночас слабкими сторонами залишаються залежність від окремих продуктових ліній, висока ціна продукції, ризики в ланцюгах постачання та напруженість у відносинах із ключовими виробничими регіонами. Основні загрози формуються через регуляторний тиск, геополітичні конфлікти, конкуренцію Big Tech, валютні коливання та технологічне насичення ринку. Обґрунтовано, що стратегія Apple в умовах глобалізації має спиратися на поєднання міжнародної експансії, культурної адаптації, локалізації маркетингових підходів, управління ризиками та диверсифікації ланцюгів постачання. Важливим напрямом є подальше зміцнення присутності на регіональних ринках з урахуванням місцевої купівельної спроможності, нормативного середовища, споживчих звичок і конкурентної структури.

У роботі проведено комплексний аналіз стратегії міжнародної економічної діяльності транснаціональної корпорації Apple Inc. Результати дослідження свідчать про те, що міжнародна ринкова стратегія компанії є добре структурованою та ефективною.

Ключовою особливістю міжнародної економічної стратегії Apple Inc. є акцент на інноваціях та високоякісній продукції. Компанія активно використовує свій бренд, який асоціюється з передовими технологіями та стильним дизайном, щоб закріпити за собою лідируючі позиції на світовому ринку. Це дозволяє Apple Inc. залучати велику клієнтську базу та підтримувати високий попит на свою продукцію.

Крім того, дослідження показує, що Apple Inc. успішно реалізує глобальну стратегію, враховуючи особливості різних ринків та культурних контекстів. Адаптація продукції до місцевих умов, ефективна маркетингова комунікація та гнучка цінова політика сприяють конкурентоспроможності компанії в різних регіонах.

Визначена міжнародна економічна стратегія виявилася успішною, допомогла Apple Inc. збільшити обсяг продажів та завоювати довіру споживачів у різних країнах. Однак для подальшого зростання компанії рекомендується вдосконалити стратегічне планування з урахуванням мінливого глобального економічного та політичного ландшафту.

Підсумовуючи, дослідження підкреслює важливість ретельного аналізу та адаптації міжнародних економічних стратегій для успішної діяльності на світових ринках.

1. Rothaermel, F. T. (2024). Strategic Management (6th ed.). McGraw Hill. URL: <https://www.mheducation.com/highered/product/strategic-management-rothaermel.html>
2. Whittington, R., Angwin, D., Regner, P., Johnson, G., & Scholes, K. (2023). Exploring Strategy: Text and Cases (13th ed.). Pearson. URL: <https://www.pearson.com/en-gb/subject-catalog/p/exploring-strategy-text-and-cases/P200000007156/9781292479538>
3. Morschett, D., Schramm-Klein, H., Zentes, J., & Bader, B. (2025). Strategic International Management: Text and Cases (4th ed.). Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-031-86213-7>
4. Verbeke, A. (2021). International Business Strategy: Rethinking the Foundations of Global Corporate Success (3rd ed.). Cambridge University Press. URL: <https://www.cambridge.org/highereducation/books/international-business-strategy/FB50DF8B19532858D9C40835A1AB9B5F>
5. Vrontis, D., Shams, R., Thrassou, A., & Kafouros, M. (2024). Global strategy evolution, devolution or revolution: Disruptions to globalization and international business introversion. Journal of International Management, 30(5), 101188. <https://doi.org/10.1016/j.intman.2024.101188>
6. Meyer, K. E., Li, J., Brouthers, K. D., & Jean, R. J. B. (2023). International business in the digital age: Global strategies in a world of national institutions. Journal of International Business Studies, 54, 577-598. <https://doi.org/10.1057/s41267-023-00618-x>
7. Ellstrom, D., Holtstrom, J., Berg, E., & Josefsson, C. (2022). Dynamic capabilities for digital transformation. Journal of Strategy and Management, 15(2), 272-286. <https://doi.org/10.1108/JSMA-04-2021-0089>
8. Shiferaw, R. M. (2024). Dynamic capabilities view practices of business firms: A systematic literature review. Cogent Business & Management, 11(1), 2336309. <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2336309>
9. Parente, R., Rong, K., Shi, X., Kang, Z., & Zhou, D. (2024). How do platform

multinational corporations address emerging challenges in the global landscape? A READ framework. Long Range Planning, 57(5), 102455. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2024.102455>

10. Liu, Z., Stephens, V., & Chen, Y. (2024). Comparing business, innovation, and platform ecosystems: A systematic review of the literature. Biomimetics, 9(4), 216. <https://doi.org/10.3390/biomimetics9040216>
11. Makedon, V. V. (2023). Development of the strategic management system of international companies on the basis of a cross-functional approach. European Journal of Management Issues, 31(3), 177-188. <https://doi.org/10.15421/192315>
12. Osaulenko, O. H., Hrynychak, N. A., & Horobets, O. O. (2025). The impact of digital technologies and platforms on the transformation of international management: Challenges and prospects for business. Statistics of Ukraine, 108(1), 89-99. [https://doi.org/10.31767/su.1\(108\)2025.01.09](https://doi.org/10.31767/su.1(108)2025.01.09)
13. Gartner. (2025, July 15). Gartner forecasts worldwide IT spending to grow 7.9% in 2025. URL: <https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2025-07-15-gartner-forecasts-worldwide-it-spending-to-grow-7-point-9-percent-in-2025>
14. Gartner. (2026, February 3). Gartner forecasts worldwide IT spending to grow 10.8% in 2026, totaling \$6.15 trillion. URL: <https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2026-02-03-gartner-forecasts-worldwide-it-spending-to-grow-10-point-8-percent-in-2026-totaling-6-point-15-trillion-dollars>
15. Gartner. (2024, November 19). Gartner forecasts worldwide public cloud end-user spending to total \$723 billion in 2025. URL: <https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2024-11-19-gartner-forecasts-worldwide-public-cloud-end-user-spending-to-total-723-billion-dollars-in-2025>
16. International Data Corporation. (2026). Smartphone Market Insights. URL: <https://www.idc.com/promo/smartphone-market-share/>

17. Gartner. (2025, January 16). Gartner says worldwide PC shipments increased 1.4% in fourth quarter of 2024 and 1.3% for the year. URL: <https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2025-01-15-gartner-says-worldwide-pc-shipments-increased-1-point-4-percent-in-fourth-quarter-of-2024>
18. Gartner. (2026, January 20). Gartner says worldwide PC shipments increased 9.3% in fourth quarter of 2025 and 9.1% for the full year. URL: <https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2026-1-20-gartner-says-worldwide-pc-shipments-increased-9-point-3-percent-in-fourth-quarter-of-2025-and-9-point-1-percent-for-the-full-year>
19. Investing.com. (2026). 15 largest companies by market cap. URL: <https://www.investing.com/academy/stock-picks/largest-market-cap-companies/>
20. Bruhl, V. (2023). Big Tech, the platform economy and the European digital markets. *Intereconomics*, 58(5), 274-282. URL: <https://www.intereconomics.eu/contents/year/2023/number/5/article/big-tech-the-platform-economy-and-the-european-digital-markets.html>
21. Nerbel, J. F., & Kreutzer, M. (2023). Digital platform ecosystems in flux: From proprietary digital platforms to wide-spanning ecosystems. *Electronic Markets*, 33, Article 6. <https://doi.org/10.1007/s12525-023-00625-8>
22. Costabile, C. (2024). Digital platform ecosystem governance of private companies: Building blocks and a research agenda based on a multidisciplinary, systematic literature review. *Data and Information Management*, 8(1), 100053. <https://doi.org/10.1016/j.dim.2023.100053>
23. World Intellectual Property Organization. (2025). Global Innovation Index 2025: Results. URL: <https://www.wipo.int/web-publications/global-innovation-index-2025/en/gii-2025-results.html>
24. UN Trade and Development. (2025). Facts and figures: The digital economy. URL: <https://unctad.org/press-material/facts-figures-digital-economy>
25. OECD. (2024). OECD Digital Economy Outlook 2024, Volume 2:

Strengthening connectivity, innovation and trust. OECD Publishing. URL: https://www.oecd.org/en/publications/2024/11/oecd-digital-economy-outlook-2024-volume-2_9b2801fc.html

26. Buhas, V. V., & Kovalchuk, V. V. (2024). Upravlinnia rozvytkom mizhnarodnykh korporatsii [Development management of international corporations]. European Scientific Journal of Economic and Financial Innovation, 2(14), 103-111. <https://doi.org/10.32750/2024-0211>
27. Sardyga, A. A. (2025). Hlobalnyi dosvid stratehichnoho upravlinnia IT-kompaniiamy: syntezy mizhnarodnykh praktyk z ukrainskymy realiiamy [Global experience of strategic management of IT companies]. Ekonomika ta suspilstvo, 74. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-74-90>
28. Strange, R., Chen, L., & Fleury, M. T. L. (2022). Digital transformation and international strategies. Journal of International Management, 28(4), 100968. <https://doi.org/10.1016/j.intman.2022.100968>
29. Schmeisser, B., Saebi, T., Schotter, A. P. J., & Gooderham, P. (2026). The digital transformation of international business: A conceptualization, multidisciplinary review, and research agenda. Journal of World Business, 61(1), 101695. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2025.101695>
30. Schrieck, M., Ondrus, J., Wiesche, M., & Krcmar, H. (2025). Platform governance for established companies. California Management Review. <https://doi.org/10.1177/00081256251338251>
31. Liu, J., Gao, Q., & Zhu, L. (2025). Business ecosystem governance, digital capabilities, and enterprises digital innovation performance: Empirical data from China. Journal of Engineering and Technology Management, 77, 101900. <https://doi.org/10.1016/j.jengtecman.2025.101900>
32. Attah-Boakye, R., Adams, K., Hernandez-Perdomo, E., Yu, H., & Johansson, J. (2023). Resource re-orchestration and firm survival in crisis periods: The role of business models of technology MNEs during COVID-19. Technovation, 125, 102769. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2023.102769>
33. Apple Inc. (2025). Apple Inc. Form 10-K for the fiscal year ended September

- 27, 2025. U.S. Securities and Exchange Commission. URL: <https://www.sec.gov/Archives/edgar/data/320193/000032019325000079/aapl-20250927.htm>
- 34.Apple. (2026). Apple Leadership. URL: <https://www.apple.com/leadership/>
- 35.Apple. (2026). Tim Cook: Chief Executive Officer. Apple Leadership. URL: <https://www.apple.com/leadership/tim-cook/>
- 36.Apple. (2026, April 20). Tim Cook to become Apple Executive Chairman; John Ternus to become Apple CEO. Apple Newsroom. URL: <https://www.apple.com/newsroom/2026/04/tim-cook-to-become-apple-executive-chairman-john-ternus-to-become-apple-ceo/>
- 37.Apple. (2026). Supply Chain Innovation. URL: <https://www.apple.com/supply-chain/>
- 38.Apple. (2025, October 30). says worldwide PC shipments increased 9.3% in fourth quarter of 2025 Apple reports fourth quarter results. Apple Newsroom.
- 39.Apple. (2025). Environmental Progress Report 2025. URL: https://www.apple.com/environment/pdf/Apple_Environmental_Progress_Report_2025.pdf
- 40.Interbrand. (2025). Apple: Best Global Brands. URL: <https://interbrand.com/best-global-brands/global/apple/>
- 41.Apple. (2025). People and Environment in Our Supply Chain: 2025 Progress Report. URL: https://s203.q4cdn.com/367071867/files/doc_downloads/2025/04/Apple-Supply-Chain-2025-Progress-Report.pdf
- 42.Apple Inc. (2024). Apple Inc. Form 10-K for the fiscal year ended September 28, 2024. U.S. Securities and Exchange Commission. URL: <https://www.sec.gov/Archives/edgar/data/320193/000032019324000123/aapl-20240928.htm>
- 43.Apple Inc. (2023). Apple Inc. Form 10-K for the fiscal year ended September 30, 2023. U.S. Securities and Exchange Commission. URL: <https://www.sec.gov/Archives/edgar/data/320193/000032019323000106/aapl->

44. Investing.com. (2026). Apple Income Statement. URL: <https://www.investing.com/equities/apple-computer-inc-income-statement>
45. Investing.com. (2026). Apple (AAPL) Balance Sheet. URL: <https://www.investing.com/equities/apple-computer-inc-balance-sheet>
46. Investing.com. (2026). NASDAQ:AAPL Financials | Apple. URL: <https://www.investing.com/equities/apple-computer-inc-financial-summary>
47. International Data Corporation. (2026). Smartphone Market Share. URL: <https://www.idc.com/promo/smartphone-market-share/>
48. Reuters. (2026, January 12). Apple leads global smartphone market with 20% share in 2025, says Counterpoint. URL: <https://www.reuters.com/business/media-telecom/apple-leads-global-smartphone-market-with-20-share-2025-says-counterpoint-2026-01-12/>
49. Gartner. (2026, January 20). Gartner and 9.1% for the full year. URL: <https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2026-1-20-gartner-says-worldwide-pc-shipments-increased-9-point-3-percent-in-fourth-quarter-of-2025-and-9-point-1-percent-for-the-full-year>
50. International Data Corporation. (2026, February 24). Worldwide tablet shipments grow 5% in 2025. URL: <https://www.idc.com/resource-center/blog/global-tablet-shipments-rise-1-9-in-4q25-as-seasonal-demand-offsets-cooling-replacement-cycle/>
51. StatCounter Global Stats. (2026). Mobile operating system market share worldwide. URL: <https://gs.statcounter.com/os-market-share/mobile/worldwide>
52. Counterpoint Research. (2026, February 24). Global smartwatch shipments swing to growth in 2025 led by China. URL: <https://counterpointresearch.com/en/insights/Global-Smartwatch-Shipments-Swing-to-Growth-Led-by-China>
53. Apple. (2026, January 12). 2025 marked a record-breaking year for Apple services. Apple Newsroom. URL:

<https://www.apple.com/newsroom/2026/01/2025-marked-a-record-breaking80-year-for-apple-services/>

54. Apple Inc. (2025, June 9). Apple Intelligence gets even more powerful with new capabilities across Apple devices. Apple Newsroom. URL: <https://www.apple.com/newsroom/2025/06/apple-intelligence-gets-even-more-powerful-with-new-capabilities-across-apple-devices/>
55. Gartner. (2024, October 21). Gartner identifies the top 10 strategic technology trends for 2025. URL: <https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2024-10-21-gartner-identifies-the-top-10-strategic-technology-trends-for-2025>
56. European Commission. (2025, April 22). Commission finds Apple and Meta in breach of the Digital Markets Act. URL: https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/ip_25_1085
57. Reuters. (2025, April 25). Apple aims to make most US iPhones in India by end-2026. URL: <https://www.reuters.com/technology/apple-aims-make-most-us-iphones-india-by-end-2026-ft-reports-2025-04-25/>
58. Counterpoint Research. (2026, January 12). Global smartphone shipments grew 2% in 2025; Apple becomes market leader. URL: <https://www.counterpointresearch.com/>
59. Gartner. (2025, October 16). Gartner says worldwide PC shipments grew 8% in third quarter of 2025. URL: <https://www.gartner.com/en/newsroom/>
60. Nahorna, O. V., & Koreiba, D. V. (2024). Suchasni vyklyky ta perspektyvy rozvytku IT-kompanii v Ukraini. Ekonomika ta suspilstvo, 61. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-91>
61. Dashko, I. M., & Mykhailychenko, L. V. (2024). Innovatsiini stratehii rozvytku pidpriemstv IT-sfery v umovakh hlobalnoi konkurentsii. Ekonomika ta suspilstvo, 68. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-24>
62. Penner, O., Pokotylenko, R., Zadorozhna, O., Horlachuk, V., & Zagurskiy, O. (2024). Digital transformation and innovation development: The impact on the competitiveness of enterprises. Economic Affairs, 69, 1819-1830.

- 63.DOU.ua. (2022). Ministerstvo tsyfrovoi transformatsii nasychuie sylhymy IT-spetsialistamy Ukrainu: kilkist IT-kompanii. URL: <https://dou.ua/lenta/news/2200-it-companies-in-ukraine/>
- 64.IT Ukraine Association. (2023). IT Research Ukraine 2023. URL: <https://itukraine.org.ua/>
- 65.DOU.ua. (2025). Top-50 naibilshykh IT-kompanii Ukrainy. URL: <https://dou.ua/lenta/articles/top-50-summer-2025/>
- 66.State Statistics Service of Ukraine. (2025). Economic statistics / Foreign economic activity / Innovation and digital economy indicators. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>
- 67.Skupeiko, A. V., Platonov, O. I., & Zhuravlov, O. O. (2024). Digital marketing as a determinant of the competitive advantage of multinational corporations. Business Inform, 2, 286-292. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-2-286-292>
- 68.Lisiuk, V. M., & Moriak, O. O. (2023). Competitive strategies of global technology companies in the digital economy. Black Sea Economic Studies, 80, 42-47. <https://doi.org/10.32782/bses.80-7>
- 69Simply Wall St. (2026). Apple (NasdaqGS:AAPL) Stock Analysis. URL: <https://simplywall.st/stocks/us/tech/nasdaq-aapl/apple>
- 70Simply Wall St. (2026). Apple (NasdaqGS:AAPL) Stock Valuation, Peer Comparison and Price Targets. URL: <https://simplywall.st/stocks/us/tech/nasdaq-aapl/apple/valuation>
- 71Simply Wall St. (2026). Apple (NasdaqGS:AAPL) Stock Forecast & Analyst Predictions. URL: <https://simplywall.st/stocks/us/tech/nasdaq-aapl/apple/future>
- 72Simply Wall St. (2026). Apple (NasdaqGS:AAPL) Past Earnings Performance. URL: <https://simplywall.st/stocks/us/tech/nasdaq-aapl/apple/past>
- 73Simply Wall St. (2026). Apple (NasdaqGS:AAPL) Balance Sheet and Financial Health Metrics. URL: <https://simplywall.st/stocks/us/tech/nasdaq-aapl/apple/balance-sheet>

74. Morningstar. (2026). Apple Inc AAPL Quote. URL: <https://www.morningstar.com/stocks/xnas/aapl/quote>
75. Yahoo Finance. (2026). Apple Inc. (AAPL) Financials. URL: <https://finance.yahoo.com/quote/AAPL/financials/>
76. United Nations. (2023). World Economic Situation and Prospects 2023. URL: <https://desapublications.un.org/publications/world-economic-situation-and-prospects-2023>
77. World Bank. (2024). Global Economic Prospects, January 2024. URL: <https://www.worldbank.org/en/publication/global-economic-prospects>
78. International Monetary Fund. (2025). World Economic Outlook, October 2025. URL: <https://www.imf.org/en/Publications/WEO>
79. World Bank. (2025). Global Economic Prospects, June 2025. URL: <https://www.worldbank.org/en/publication/global-economic-prospects>
80. World Bank. (2026). High-technology exports (current US\$) (TX.VAL.TECH.CD). World Development Indicators. URL: <https://data.worldbank.org/indicator/TX.VAL.TECH.CD>
81. World Integrated Trade Solution. (2024). World Trade Indicators: World, 2022. World Bank. URL: <https://wits.worldbank.org/CountryProfile/en/Country/WLD/Year/2022>
82. World Bank. (2026). ICT service exports (BoP, current US\$) (BX.GSR.CCIS.CD). World Development Indicators. URL: <https://data.worldbank.org/indicator/BX.GSR.CCIS.CD>
83. World Intellectual Property Organization. (2025). High-Tech Exports Surge 9% in 2024, but Uncertainty Looms Amid Trade Tensions. Global Innovation Index Blog. URL: <https://www.wipo.int/en/web/global-innovation-index/w/blogs/2025/high-tech-exports>
84. Our World in Data. (2026). External funding for privately held AI companies raising above \$1.5 million. URL: <https://ourworldindata.org/grapher/private-investment-in-artificial-intelligence>

85. Our World in Data. (2026). External funding for privately held generative AI companies. URL: <https://ourworldindata.org/grapher/global-investment-in-generative-ai>
86. OECD. (2026). Venture capital investments in artificial intelligence through 2025. OECD.AI Policy Observatory. URL: https://www.oecd.org/en/publications/venture-capital-investments-in-artificial-intelligence-through-2025_a13752f5-en/full-report.html

ЗГОДА здобувача освіти Державного університету економіки і технологій⁸⁴
про перевірку кваліфікаційної роботи на прояви академічного плагіату
та розміщення в Репозитарії ДУЕТ

Я, **Мяленко Іван Сергійович**, підтримую політику Державного університету економіки і технологій з академічної доброчесності і відкритого доступу. Стверджую, що кваліфікаційна бакалаврська робота **«Конкурентоспроможність ТНК у високотехнологічних секторах світової економіки»** виконана самостійно та не містить академічного плагіату. Я не надавав і не одержував недозволену допомогу під час підготовки цієї роботи. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають покликання на відповідне джерело.

Із чинним Положенням про запобігання та виявлення академічного плагіату в роботах здобувачів вищої освіти Державного університету економіки і технологій ознайомлений. Чітко усвідомлюю, що в разі виявлення у кваліфікаційній роботі порушення норм академічної доброчесності робота не допускається до захисту або оцінюється незадовільно.

Також я поінформований, що відповідно до пункту 5.8 «Положення про Репозитарій (електронну базу даних) Державного університету економіки і технологій» згадана робота буде розміщена в Електронному архіві Університету (Репозитарії ДУЕТ) та ознайомлений з умовами такого розміщення.

08.06.2026

І. МЯЛЕНКО