

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра бізнес - адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної
діяльності

**Кваліфікаційна робота
бакалавра**

на тему: «Управління продуктивністю праці компанії Apple»

Виконав: студентка 4 курсу, групи 6.0739-мб _____
спеціальності 073 менеджмент освітньої програми
менеджмент міжнародного бізнесу

Гільдібрант К.Є.

Керівник: доц. кафедри бізнес-адміністрування і
менеджменту зовнішньоекономічної діяльності,
канд. ф-м. н., доц

Головань О.О.

Рецензент: проф. кафедри бізнес-адміністрування і
менеджменту зовнішньоекономічної діяльності,
доктор економічних наук, доцент

Маркова С.В.

Запоріжжя – 2023

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Факультет менеджменту

Кафедра бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності

Освітньо-кваліфікаційний рівень бакалавр

Спеціальність 073 Менеджмент

Освітня програма Менеджмент міжнародного бізнесу

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри _____

Д.Т. Бікулов

« ____ » _____ 2023 року

**З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА**

Гільдібрант Катерина Євгенівна

1. Тема роботи «Управління продуктивністю праці в компанії Apple»

керівник роботи: Головань О.О., к.ф-м.наук, доц., кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності

затверджені наказом ЗНУ від 12.01.2023 року № 26-с

2. Строк подання студентом роботи 23.05.2023 р.

3. Вихідні дані до роботи навчальні посібники, монографії, періодичні та аналітичні вітчизняні та зарубіжні матеріали, фінансова звітність підприємства, інтернет ресурси

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)

1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

2. ОСОБЛИВОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) .
8 таблиць
8 рисунків

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Головань О.О.		
2	Головань О.О.		
3	Головань О.О.		

7. Дата видачі завдання 01.10.2022 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Затвердження теми кваліфікаційної роботи у наукового керівника.	01.10.2022	
2.	Затвердження змісту роботи.	02.10.2022	
3.	Огляд літератури за темою кваліфікаційної роботи.	03.10.22-13.11.22	
4.	Розробка чернетки I розділу кваліфікаційної роботи.	14.11.22-23.12.22	
5.	Написання I розділу кваліфікаційної роботи.	24.12.22-31.01.23	
6.	Збір розрахунково-аналітичного матеріалу за темою.	01.02.23-21.02.23	
7.	Розробка чернетки II розділу кваліфікаційної роботи.	22.02.23-20.03.22	
8.	Написання II розділу кваліфікаційної роботи.	21.03.23-29.04.23	
9.	Оформлення кваліфікаційної роботи згідно вимог.	30.04.23-08.05.23	
10.	Попередній захист кваліфікаційної роботи.	09.05.2023	
11.	Проходження нормоконтролю.	10.05.23-31.05.23	
12.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру.	01.06.2023	
13.	Захист кваліфікаційної роботи.	червень 2023	

Студент _____
(підпис)

Гільдібрант К.Є.
(ініціали та прізвище)

Керівник роботи _____
(підпис)

Головань О.О.
(ініціали та прізвище)

Нормоконтроль пройдено
Нормоконтролер _____
(підпис)

Т. В. Довгополова
(ініціали та прізвище)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота «Управління продуктивністю компанії Apple»: 56 сторінок, 8 таблиць, 8 рисунків, 24 джерела.

Об'єктом роботи є управління продуктивністю компанії та система управління персоналом.

Предмет дослідження – сукупність теоретико-методологічних і практичних основ, принципів та методів управління персоналом підприємства в системі технологій та інноваційного розвитку компанії Apple.

Мета роботи – узагальнення теоретичних положень і розробка рекомендацій з удосконалення кадрової політики та системи управління інноваційним розвитком.

Методи дослідження – діалектичної логіки, узагальнення, комплексний аналіз і синтез, графічний, порівняльно-економічний аналіз.

У роботі досліджуються теоретичні аспекти формування інноваційної політики та системи управління персоналом. Вивчено особливості системи управління продуктивністю. Визначено важливість розвитку персоналу як провідного елемента інноваційної політики в сучасних умовах. Виконано дослідження кадрової політики та системи управління персоналом корпорації Apple.

Проаналізовано інноваційну політику підприємства та її основні складові. Надано оцінку системи мотивації персоналу в структурі кадрової політики підприємства. Запропоновано заходи щодо удосконалення кадрової політики підприємства на основі проведення кадрового аудиту та автоматизації функцій з управління персоналом на підприємстві.

APPLE, УПРАВЛІННЯ ПРОДУКТИВНІСТЮ, ІНВІСТИЦІЇ, СТРАТЕГІЯ ПОЛІТИКА, ПІДПРИЄМСТВО, МОТИВАЦІЯ, РОЗВИТОК ПЕРСОНАЛУ

ABSTRACT

Apple Performance Management thesis: 56 pages, 8 tables, 8 figures, 24 sources.

The object of the work is the company's productivity management and personnel management system.

The subject of the study is a set of theoretical, methodological and practical bases, principles and methods of enterprise personnel management in the system of technologies and innovative development of the Apple company.

The purpose of the work is to generalize theoretical provisions and develop recommendations for improving personnel policy and the management system of innovative development.

Research methods – dialectical logic, generalization, complex analysis and synthesis, graphic, comparative economic analysis.

The paper examines the theoretical aspects of the formation of an innovative policy and personnel management system. Peculiarities of the performance management system have been studied. The importance of personnel development as a leading element of innovation policy in modern conditions is determined. A study of the personnel policy and personnel management system of the Apple Corporation was carried out.

The innovative policy of the enterprise and its main components are analyzed. An assessment of the personnel motivation system in the structure of the company's personnel policy is given. Measures to improve the personnel policy of the enterprise on the basis of personnel audit and automation of personnel management functions at the enterprise are proposed.

APPLE, PRODUCTIVITY MANAGEMENT, INVESTMENT,
STRATEGY POLICY, ENTERPRISE, MOTIVATION, PERSONNEL
DEVELOPMENT

ЗМІСТ

ЗМІСТ	5
ВСТУП	7
1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ ІНОВАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ ТА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ	11
1.1 Система управління продуктивністю: основні поняття і сутність	11
1.2 Сутність, типи та особливості формування інноваційної політики apple	17
1.3 Розвиток персоналу як провідний елемент інноваційної політики в сучасних умовах	24
2 ДОСЛІДЖЕННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ТА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ продуктивністю Apple	38
2.1 Організаційно-економічна характеристика apple	38
2.2 Характеристика основних складових кадрової політики apple	52
2.3 Аналіз системи мотивації персоналу в структурі кадрової політики APPLE	54
ВИСНОВКИ	56
ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ	58

ВСТУП

Актуальність теми: «Управління продуктивністю Apple» зумовлена тим, що ефективна економічна діяльність в сучасному суспільстві широко пов'язана із пошуком та впровадженням нових ідей, які стосуються створення нових соціальних благ найбільш ефективним шляхом. Справа йдеться про спроможність економічних суб'єктів виробляти продукти або надавати послуги з найбільшим прибутком, створювати високу додану вартість та забезпечувати високу якість продукту, яка полягає у спроможності задовольняти інтереси та очікування споживачів. Тим самим забезпечується довготривала присутність підприємства на ринку та стабільна конкурентоспроможність. Продуктивність у цьому контексті розглядаються як нові споживчі властивості або нові додані вартості, які утворюються разом з нововведеннями у виробничому процесі або, загалом, в управлінні підприємством. Управління продуктивністю, як функція менеджменту введена в практику управління не тільки тих компаній, які здійснюють виробничу діяльність, а й тих, що стикаються з жорсткою конкуренцією та вимушені до пошуку аргументів до змагальності за ринки збуту або за нові ресурси у ринковому середовищі.

Актуальність теми дипломної роботи зумовлена необхідністю впровадження інновацій на підприємстві, як заходу, який забезпечить конкурентоспроможність у тривалому періоді часу.

Впровадження інновацій та їх роль на рівні економічних зв'язків у різних соціальних формаціях досліджувалась багатьма вітчизняними та іноземними вченими, зокрема Й.Шумпетером, П.Друкером, І.Адізесом, В.Інозмецевим, В.Геецем, О.Амошею, Д. Богиня, О.Алимовим та іншими діячами. При наявності фундаментальних досліджень з зазначеної тематики викликає інтерес приклад впровадження інновацій на конкретному підприємстві.

Мета дипломної роботи полягає у пошуку механізмів управління продуктивністю на підприємстві, які підвищують його ефективність в цілому.

Для досягнення мети існує необхідність у виконанні наступних завдань:

- розгляд теоретичних питань управління продуктивністю на підприємстві;
- систематизація методології в управлінні продуктивністю та оцінці результатів впровадження інновацій;
- надати організаційно-економічну характеристику організації – об'єкта дослідження;
- визначити спектр послуг у організації;
- проаналізувати стан та перспективи інноваційної діяльності у організації;
- виявити недоліки в управлінні інноваційною діяльністю в організації;
- запропонувати шляхи щодо внесення удосконалень в управлінні інноваційною діяльністю у організації.

Об'єктом дослідження є публічна інформація про компанію Apple – найбільшого та найпопулярнішого в світі виробника комп'ютерів, телефонів та програмного забезпечення.

Предмет дослідження – управління продуктивністю праці, яка полягає у впровадженні нових методів у конкурентному середовищі та сфері технологій.

В дипломній роботі використані загальнонаукові та спеціальні методи дослідження:

- монографічний - у першому розділі при описі теоретичних аспектів інноваційної діяльності в організації;
- порівняльний, економіко-статистичний, структурного аналізу - у другому розділі при аналізі поточного стану та перспектив організації;

- графічний – у другому розділі, для наочного представлення динаміки послуг в організації;

- факторного аналізу – у другому розділі для опису факторів впливу на основні економічні показники в управлінні продуктивністю в організації;

- простого моделювання – у третьому розділі для прогнозування майбутнього стану об'єкта дослідження;

- абстрактно-логічний – для формулювання пропозицій та висновків.

Інформаційною базою дослідження стали підручники та навчальні посібники з менеджменту, економіки підприємства, монографії за тематикою роботи, статистичні данні, матеріали публічної звітності організації та результати переддипломної практики.

Інноваційний характер діяльності в сфері міжнародного бізнесу полягає саме в тому, що підприємства повною мірою використовують всі можливості сучасного міжнародного бізнесу в тому числі: крауфандінг, ліцензійну торгівлю, мережевий маркетинг тощо та закони і правила сучасного міжнародного бізнесу, які покладаються переважно на більш вигідне сполучення факторів та засобів виробництва, що знаходяться у розпорядженні підприємця в даний період часу на даній території.

Інноваційність виявляється у спроможності підприємця знаходити або створювати нову споживчу якість або ж нову додану вартість, яка еквівалентна їй. В сфері міжнародного бізнесу існують доволі багато можливостей створити ідею нової доданої вартості з рахунок нових ідей та технологічних рішень, пов'язаних з удосконаленням виробництва та підвищеннями якості продукції, що передують захопленню нових сегментів ринку та залучення нових покупців у сферу інтересів підприємства.

Інноваційність в бізнесі – це диверсифікація його напрямків для утворення нових способів отримання доданої вартості та залучення нових сегментів ринку, що сприятиме розвитку бізнесу на стратегічному рівні менеджменту підприємства.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПРОДУКТИВНІСТЮ

1.1. Поняття про продуктивність в менеджменті

Функціонування й розвиток економічних організацій спрямовані на збереження та зміцнення їхніх ринкових позицій. За умов жорсткої конкуренції це вдається лише тим із них, які орієнтуються на високі стандарти діяльності й постійно дбають про забезпечення своїх конкурентних переваг через залучення різноманітних інновацій. Ринкова динаміка потребує посиленої уваги вищого управлінського персоналу до інноваційних процесів, виокремлення серед великої кількості новацій тих, які можуть принести істотну користь організації.

Серед чинників зовнішнього оточення, які найбільше стимулюють організації до залучення інновацій, можна назвати такі:

- зменшення рівня стабільності вхідного потоку матеріальних і сировинних ресурсів, які використовуються для забезпечення виробничої діяльності;
- збільшення різноманітності продуктів, що претендують на те саме місце на ринку;
- зміна потреб і бажань клієнтів;
- економічні цикли, потрясіння і непевності, які впливають на ринок;
- технологічні зрушення, що приводять до заміни сформованих ідеологій виробництва.

Тому основним завданням інноваційного менеджменту, як складової стратегічного управління організацією, є визначення основних напрямів її науково-технічної і виробничої діяльності в таких сферах: розробка й запровадження нової продукції; вдосконалення й модифікація продукції, яка виготовляється, надання їй більшої оригінальності; зняття з виробництва застарілої продукції; залучення до виробничої діяльності нових ресурсів і

нових технологій; освоєння нових методів організації виробництва та праці тощо. Для реалізації цих завдань інноваційний менеджмент передбачає:

- розробку планів і програм інноваційної діяльності;
- обґрунтування проектів створення нових продуктів;
- формування і проведення єдиної інноваційної політики в усіх підрозділах організації;
- ресурсне забезпечення інноваційних програм і проектів;
- створення організаційних форм управління реалізацією інноваційних проектів.

На думку П. Друкера - "продуктивність (або новаторство) — це особливий засіб підприємців, за допомогою якого вони досліджують зміни в економіці та суспільстві з метою використання їх у бізнесі чи різних сферах обслуговування". Але особливістю інновацій є те, що їхня корисність, як правило, усвідомлюється не всіма і не відразу. І якщо вищий рівень менеджменту приймає рішення щодо продуктивності, то першочерговим завданням має бути стимулювання її позитивного сприйняття всіма членами організації [2, с.13].

Звичайна практика впровадження системних нововведень, коли спершу розробляється стратегія перетворень, потім здійснюються самі перетворення і аж насамкінець персонал навчають новим методам роботи, є досить неефективною, тому що вона апріорно передбачає розуміння доцільності змін усіма членами організації. Насправді ж ситуація далека від досконалості. Значна кількість менеджерів і рядових працівників вбачають у новаціях лише додаткові клопоти для себе й розраховувати на їхню добровільну допомогу й активну участь є, меншою мірою, необачно для вищих керівників. Саме тому виникає необхідність цілеспрямованого управління інноваційною діяльністю підприємства, яке передбачало б не лише організацію впровадження нової ідеї під тиском вищого керівництва, але й зміщення акцентів у системі стимулів персоналу в бік заохочення

ініціативи, участі в перетвореннях, обговоренні проблем, що виникають у процесі впровадження новації тощо (рис.1.1.)[12].



Рис. 1.1 Схема стимулювання інноваційних процесів у організації

При всій важливості висловленого припущення, слід зауважити, що корисність продуктивність сприймається вищим менеджментом організації і рядовими її членами по-різному. Завдяки стратегічному мисленню генеральних менеджерів вони можуть багатоаспектно оцінювати наслідки продуктивність, прогнозуючи в кінцевому підсумку її спроможність зміцнювати конкурентні позиції. Водночас значна частина тих, кого безпосередньо стосуються зміни, хотіла б відчувати переваги роботи по-новому вже сьогодні, не чекаючи, поки інновація дасть віддачу в майбутньому. Тому система стимулів інноваційних процесів має охоплювати компоненти так званого поточного стимулювання і стимулювання за результатами роботи всієї організації. Зокрема, активно сприяють реалізації нововведення стимули, зорієнтовані на дотримання запланованих термінів впровадження. Ці стимули мають більшу силу для виконавців, тих, хто змушений опанувати нові види діяльності, залучатися до нових організаційних взаємовідносин тощо. На противагу цьому менеджмент середнього й вищого рівня повинен орієнтуватися на кінцеві результати й найефективнішим у цьому разі буде його стимулювання через систему участі у прибутках.

Отже, завдяки диференційованому підходу до стимулювання різних категорій працівників дієвість стимулів підвищується, що сприяє формуванню інноваційного типу мислення в персоналу організації. Це дає змогу зняти проблему опору організаційним змінам і підвищує імовірність освоєння новації в заплановані терміни. Виходячи із викладеного вище, основним завданням інноваційного менеджменту, як складової оперативного управління організацією, є вивчення економічних, організаційно-управлінських, соціально-психологічних чинників, що впливають на її здатність здійснювати інноваційну діяльність, а також розробка ефективних форм організації цієї діяльності. Таким чином, об'єктом інноваційного менеджменту є інноваційні процеси і їх перебіг в організації, а предметом управління - новації та продуктивність (нововведення). У загальній формі інноваційний процес визначається як створення, поширення й застосування продукції і технологій, яким притаманна науково-технічна новизна і які задовольняють нові суспільні потреби. Початковою стадією інноваційного процесу є фундаментальні дослідження, спрямовані на вивчення теоретичних засад певних процесів чи явищ. Поштовхом до їх проведення є виникнення певної гіпотези, яка потребує підтвердження. Світовий досвід показує, що фундаментальні дослідження можуть дати позитивний результат лише в 10% випадків. Дещо більший вихід позитивних результатів буде, якщо дослідження мають цілеспрямований (пошуковий) характер, у ході якого висувуються ідеї щодо матеріалізації наявних теоретичних знань. Вони завершуються обґрунтуванням та експериментальною перевіркою нових методів задоволення суспільних потреб. І фундаментальні, і пошукові наукові дослідження здійснюються у спеціалізованих наукових закладах і фінансуються здебільшого за рахунок державних коштів. В Україні за останнє десятиліття значно зменшився накопичений науковий потенціал, і фундаментальні дослідження за наявних умов фінансування не можуть давати відчутної віддачі. Другим етапом інноваційного процесу є визначення напрямів прикладного застосування знань, отриманих під час

фундаментальних досліджень. Результатом прикладних науково-дослідних робіт можуть бути нові технології, нові матеріали, нові системи. Ці роботи також потребують значних інвестицій, є ризикованими й виконуються, як правило, на конкурсній основі галузевими науково-дослідними інститутами чи вищими навчальними закладами на замовлення держави або за рахунок великих промислових компаній, акціонерних товариств, інноваційних фондів тощо (рис.1.2.).

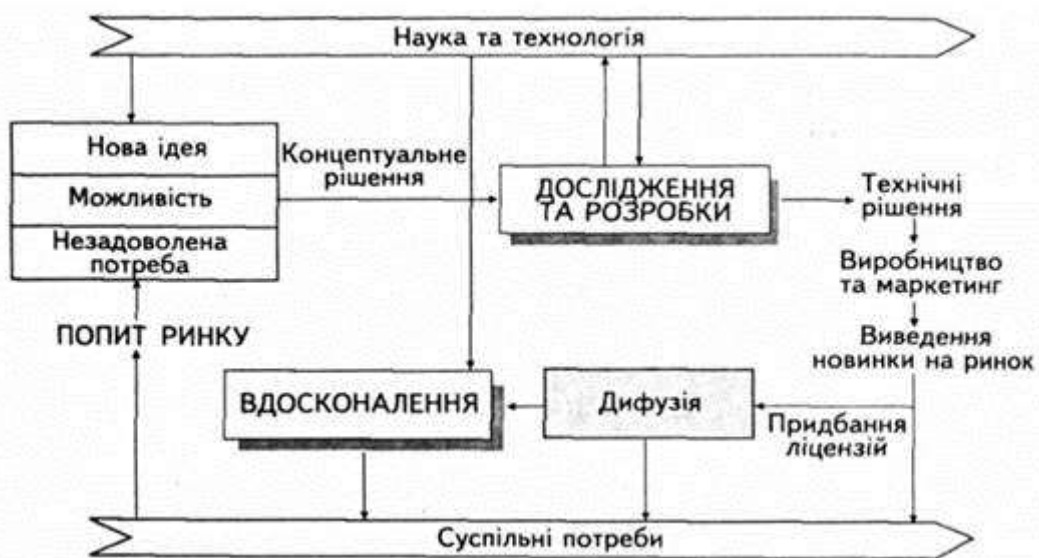


Рис. 1.2. Загальна модель інноваційного процесу з врахуванням трансферу нововведень

Ці проблеми зумовлюються безперервним розвитком науки й техніки, появою нових знань, які формують нові потреби і пропонують кращий спосіб їх задоволення. Усвідомлення того, що відсутність належної уваги до інноваційної діяльності гальмуватиме розвиток фірми, призведе її до технологічного відставання, ослабить її ринкові позиції, є дійовим стимулом для вищого керівництва. Тільки за рахунок систематичного новаторства, цілеспрямованого і організованого пошуку змін і аналізу можливостей, які надає середовище господарювання, своєчасного і обґрунтованого залучення нововведень можна постійно поліпшувати діяльність організації, підвищувати її престиж і конкурентоспроможність. Для пошуку

інноваційних ідей необхідно використовувати як потенціал підприємства, так і сигнали зовнішнього середовища. Зокрема, П. Друкер радить звертати увагу на такі джерела інноваційних можливостей:

- несподівані для фірми чи галузі події (успіх чи провал, певна зовнішня подія);
- невідповідність між реальністю та уявленнями про неї;
- інновація внаслідок потреби технологічного процесу;
- зміни в структурі галузі промисловості чи ринку, не усвідомлені всіма;
- демографічні зміни;
- зміни у сприйняттях та значеннях;
- нові знання.

В буквальному перекладі з латини інновація означає введення (впровадження) новацій (нововведення). Під новацією розуміють новий порядок, новий звичай, новий метод, нове явище. Нововведення - це впровадження нових ідей, продуктів, послуг і виробничих процесів. Новація набуває іншої якості - стає нововведенням або інновацією - з моменту прийняття до поширення. Інновація - новий підхід до конструювання, виробництва, збуту товарів, завдяки якому інноватор (автор продуктивність) та його компанія здобувають переваги над конкурентами. І. Шумпетер тлумачить інновацію як нову науково-організаційну комбінацію виробничих чинників, мотивовану підприємницьким духом.

Він вирізняє п'ять типів продуктивності праці:

- виготовлення нового, невідомого споживачам блага чи створення нової якості того або іншого блага;

- впровадження нового для даної галузі промисловості методу виробництва, який не обов'язково базується на новому науковому відкритті, а може полягати в новому способі комерційного використання відповідного товару;

- освоєння нового ринку збуту, на якому до цих пір дана галузь промисловості цієї країни ще не була представлена, незалежно від того, існував цей ринок раніше чи ні;

- залучення нового джерела сировини або напівфабрикатів, незалежно від того, існувало це джерело раніше чи просто не бралось до уваги, вважалось недоступним, чи ще тільки передбачалось його створення;

- введення нових організаційних та інституційних форм.

Для визначення перспективних нововведень, реалізація яких має сприяти подальшому розвитку організації, корисною є їх класифікація за низкою основоположних ознак. Це дає змогу впорядкувати процес пошуку й залучення нововведень, зробити його цілеспрямованішим. Залежно від критерію, який використовується для класифікації, одні й ті ж нововведення можуть належати до кількох типів. Беручи до уваги велику кількість класифікаційних ознак, яка використовувалася різними авторами для систематизації нововведень відповідно до об'єкта й завдань досліджень, зупинимось лише на деяких з них. При цьому зауважимо, що наведена класифікація передбачає чотири основних види інновацій на підприємствах:

- продуктивність продукції;

- продуктивність процесів (технологічних);

- продуктивність робочої сили (персоналу);

- продуктивність управлінської діяльності.

Наведена класифікація дає змогу пов'язати з певним типом інновацій відповідну стратегію фірми, вибрати спосіб залучення нововведення в організацію, способи співпраці з іншими організаціями чи науково-дослідними установами, сконструювати економічні механізми та організаційні форми управління інновацією в процесі її впровадження, розробити в організації систему стимулювання інноваційної діяльності тощо.

Іншими словами, класифікація нововведень допомагає керівництву фірми здійснювати цілеспрямоване управління інноваційними процесами, концентрувати зусилля на тих напрямках інноваційної діяльності, які є оптимальними для її ресурсних можливостей, сфери діяльності й можуть принести фірмі найбільшу вигоду. На жаль, більшість із вітчизняних фірм, оцінюючи перспективні напрями своєї діяльності, надають перевагу репродуктивному підходові, коли дублюється й поширюється вид діяльності, який себе вже зарекомендував як економічно вигідний. При цьому впроваджуються, як правило, продуктивність першого-четвертого порядку, характерною особливістю яких за сучасних умов є короткий життєвий цикл, оскільки ринок швидко насичується однотипними товарами чи послугами, на ньому посилюється конкурентна боротьба й даний вид діяльності стає малоприбутковим унаслідок прагнення кожного із суб'єктів, які працюють на відповідному сегменті ринку, втримати свою частку, що можливо в основному за умови зниження ціни [13]. Отже, така інноваційна діяльність поліпшує позиції фірми лише на короткий час і наступним кроком підприємця є пошук нового виду діяльності, який би забезпечував більшу вигідність. Якщо й цей крок здійснюватиметься за інкременталістською схемою (продуктивність навздогін, вслід за "піонерами"), то це знекровлюватиме фірму та консервуватиме її відсталість. Тому управління інноваційними процесами насамперед передбачає вибір певної стратегії, яка за чинних умов господарювання може принести найбільшу вигоду. Розглянемо, які інноваційні стратегії можуть використовувати підприємства

України.

Функціонування та розвиток організації забезпечується всією сукупністю її внутрішніх елементів. Отже, потенціалом організації у широкому розумінні можна вважати її здатність до стабільної виробничої діяльності в межах обраної стратегії і спроможність своєчасно та адекватно реагувати на зміни зовнішнього середовища. Водночас з розвитком потенціалу відбувається розвиток організації і її підрозділів, а також усіх елементів виробничо-господарської системи. Але досить часто організації, що змогли налагодити стабільне виробництво за певних умов, стикаються зі значними труднощами під час зміни цих умов унаслідок інертності елементів свого внутрішнього середовища. Таке відставання в темпах і термінах змін спричиняє ослаблення конкурентних позицій фірми, втрату нею частки ринку. Тому в межах потенціалу організації слід вирізняти її інноваційний потенціал.

1.2. Поняття про інноваційний потенціал організації

Інноваційний потенціал організації - це міра її готовності виконати завдання, що забезпечують досягнення поставленої інноваційної мети, тобто міра готовності до реалізації проекту чи програми інноваційних стратегічних змін. Саме завдяки інноваційному потенціалові організація може оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища, вносячи необхідні зміни до свого внутрішнього середовища.

Тому оцінка потенціалу є необхідною операцією процесу розробки стратегії. Високий потенціал характеризує спроможність організації в цілому вести інноваційний пошук і здійснювати організаційні зміни. Низький потенціал не забезпечує такої можливості. Але готовність організації до змін у цілому ще не означає її здатність реалізувати конкретний інноваційний проект, який потребує специфічних ресурсів. У таких випадках потрібен детальніший підхід до оцінювання потенціалу, з використанням, зокрема,

схеми "ресурси - продуктивність - проекти". Ця схема застосовується ще на стадії обґрунтування інноваційного проекту і охоплює:

- висвітлення проблеми розвитку підприємства й постановку завдання, що входить до програми розв'язання проблеми;
- опис середовища розв'язання проблеми (стан внутрішнього середовища, чинники зовнішнього середовища, що впливають на продуктивність);
- оцінку ресурсного потенціалу щодо поставленого інноваційного завдання (забезпечення проекту необхідними для його реалізації ресурсами);
- характеристику здатності персоналу досягати зазначених результатів діяльності (ресурсне забезпечення управлінських функцій);
- оцінку рівня забезпечення проекту необхідними для його реалізації функціями (функціональне забезпечення проекту);
- визначення інтегральної оцінки потенціалу організації, її готовності вирішити завдання;
- розроблення основних заходів, які потрібно здійснити на підприємстві для досягнення необхідного потенціалу щодо реалізації інноваційного проекту.

Ще одним способом оцінки інноваційного потенціалу організації є SWOT - аналіз, який дає можливість не просто оцінити здатність організації реалізовувати продуктивність, але й визначити, яким чином впливає на цю здатність інноваційний клімат, сформований у зовнішньому середовищі.

Стандартна методика SWOT - аналізу осмислюється з погляду інноваційних можливостей, які може надати середовище господарювання, та потенціалу самої організації [17]. У процесі аналізу фіксуються:

- сильні сторони потенціалу фірми, які забезпечать їй використання можливостей, що з'явилися в зовнішньому оточенні (це допомагає визначити відповідну стратегію їх використання);

- слабкі сторони потенціалу фірми, які позбавляють її шансу використати нові можливості або створюють загрозу для її існування.

Як зазначалося вище, інноваційні процеси в організації можуть мати різні завдання — операційні і стратегічні. Операційна інноватика обслуговує поточні короткострокові цілі організацій — поліпшення прибутковості за рахунок зниження витрат, підвищення якості продукції, розширення ринків збуту тощо. В основному це локальні продуктивність, які реалізуються в межах конструкторського й технологічного супроводу виробництва. Потреба в таких інноваціях виникає досить часто як відповідь на окремі вимоги зовнішнього середовища. Ці поліпшувальні продуктивність є об'єктами функціонального управління Призначення функціонального управління — підтримувати, зберігати стабільні умови для виробництва продукції, принагідно знижуючи виробничі витрати. З цією метою до інноваційного пошуку долучаються всі працівники підприємства, оцінюючи можливість вдосконалення виробничого процесу через поліпшення організації власної роботи. Найяскравішим прикладом такого підходу є діяльність японських "осередків якості". Але використання лише такого підходу за певних обставин може консервувати відсталість підприємств, затягуючи час, відволікаючи ресурси (як це мало місце на багатьох українських підприємствах). Становище можуть поліпшити радикальні перетворення, які реалізуються в рамках стратегічної інноватики [13].

Стратегічна інноватика має сприяти вирішенню глобальних завдань існування організації впродовж довгострокової перспективи, досягненню цілей, спрямованих не на отримання поточних прибутків, а на задоволення потреб споживачів. Така інноваційна діяльність уже потребує здійснення низки функцій. Фактично йдеться про цілісний бізнес (від виникнення ідеї до

виведення на ринок нової продукції), який об'єднує виконавців усіх стадій створення й реалізації нового продукту. Тому для керівництва такою діяльністю необхідний проектний підхід, особливістю якого є те, що управління інноваційним проектом організаційно відокремлюється від функціонального управління [19].

Запорукою успішної реалізації продуктивності є наявність певних умов:

- ясність цілей проекту на всіх рівнях управління;
- надійність і повнота інформації щодо умов реалізації проекту;
- достатнє ресурсне забезпечення продуктивності;
- згуртована проектна команда.

Управління продуктивністю передбачає, насамперед, призначення його менеджера. Цим встановлюється персональна відповідальність за результати реалізації проекту й водночас зумовлюється можливість самостійно приймати рішення в межах відповідних повноважень. Проектному менеджеру мають бути притаманні певні риси, завдяки яким він може згуртувати учасників проекту, розбудити в них ентузіазм, вселити віру в далеко не завжди очевидний успіх. В поєднанні з функціями керування проектом ділові риси проектного менеджера охоплюють:

- широку обізнаність і вміння оцінити продуктивність ;
- вміння робити прогнози, планувати, складати розпорядок роботи і оцінювати її виконання;
- здатність встановити цілі, визначити стандарти і критерії виконання;
- спроможність виявити проблеми і знайти їх розв'язання;
- можливість організувати виконання завдань;
- вміння створити команду й керувати нею, забезпечивши делегування повноважень, групову динаміку та організаційний розвиток;

- гнучкість і адаптивність;
- вміння розробити бюджет і здійснювати фінансовий контроль;
- комунікативні риси: міжособистісні, письмові та усні;
- спроможність розв'язувати конфлікти і організувати переговори;
- здібність до творчості й концептуального мислення.

Для аналізу й оцінки продуктивності функції проектного менеджера можна скористатися моделлю експертних оцінок. Вона передбачає оцінку ділових рис менеджера за такою п'ятибальною шкалою:

- відсутні — 1 бал;
- проявляються дуже рідко — 2 бали;
- проявляються не сильно й не слабко — 3 бали;
- проявляються часто — 4 бали;
- проявляються систематично — 5 балів.

Експертним шляхом спершу визначається вагомість кожної з рис, а потім — середньозважене значення ділових рис менеджера за формулою:

$$K_m = \frac{\sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^l \alpha_j \cdot \beta_{ij}}{n}, \quad 1.1.$$

де K_m — середньозважений інтегральний показник продуктивності, бали;

$i = 1, 2 \dots n$ — кількість балів;

$j = 1, 2 \dots l$ — кількість продуктивності;

a_j — вагомість j — тієї риси менеджера за десятибальною системою, яка може досить суттєво змінюватися залежно від умов, в яких доводиться реалізовувати проект;

β_{ij} — оцінка i -тим експертом j - за п'ятибальною системою [11, с.57].

Цей показник продуктивності порівнюється з аналогічним показником усіх претендентів на посаду або з еталонним значенням.

Менеджер проекту оцінює всі аспекти кризової ситуації, для виходу з якої необхідна реалізація проекту й висуває концепцію радикального розвитку організації, спираючись на потенціал її співробітників, на глибоке знання і бачення стану зовнішнього середовища. Концепція має передбачати також створення структурної основи проекту, визначення її вирішальних позицій і добір на них фахівців відповідної кваліфікації, здатних очолити певну ділянку і працювати в команді, тобто узгоджувати свою роботу з іншими виконавцями, керуючись інтересами організації в цілому. Членам команди надаються широкі повноваження у вирішенні питань, що стосуються проекту. Це підвищує їхню мобільність, дає змогу оперативно розв'язувати проблеми, скорочувати терміни виконання роботи.

Проектна команда розробляє графік реалізації інноваційного плану, використовуючи методи мережевого планування (PERT або SRM).

Такі графіки допомагають узгодити в часі й за ресурсами виконання всього комплексу робіт, що стосуються проекту і здійснювати контроль за їх виконанням. Особливістю організації інноваційного проекту є те, що його успіх значною мірою залежить від узгодження інтересів заінтересованих у його реалізації груп — інвесторів, постачальників, споживачів, контракторів і субконтракторів. Тому комплекс робіт має охоплювати й вирішення завдань, що стосуються встановлення стратегічного партнерства між усіма учасниками проекту. Важливими завданнями є також забезпечення

підтримки реалізації проекту через систему стратегічного маркетингу. Окрім того, слід зважати на те, що реалізація проекту може бути досить тривалою в часі, тому управління проектом має бути гнучким, що досягається за рахунок постійного моніторингу ринку новацій і залучення тих організаційно-технічних нововведень, які роблять проект досконалішим. Отже, управління інноваційним проектом слід здійснювати в певній послідовності (рис. 1.3.):

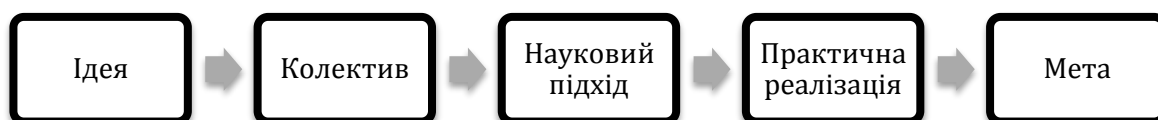


Рис.1.4 Послідовність в управлінні інноваційним процесом

Проектний підхід до здійснення інноваційної діяльності дає змогу організації вирішувати найрізноманітніші й найскладніші завдання, пов'язані з диверсифікацією виробництва, починаючи з розробки концепції продукту й закінчуючи його утилізацією.

Сучасні тенденції у сфері управління проектами проявляються в переході від управління одиничним проектом до роботи над ним як елементом у мережі проектів. Це стає можливим завдяки формуванню в організації проектної (матричної) структури управління, яка передбачає створення умов для виникнення мобільних інноваційних підрозділів (тимчасових творчих колективів), і здійсненню внутріфірмового підприємництва (інтрапренерства) [24, с.18].

Тимчасові творчі колективи створюються для того, щоб прискорити темпи інноваційного пошуку й організації, зменшити час проектування і комерціалізації нового продукту. Вони залучають до свого складу фахівців,

обізнаних із суміжними галузями знань, здатних генерувати нестандартні ідеї, вміти втілити їх у життя. Водночас вони можуть адекватно оцінити ринкову кон'юнктуру і прийняти правильне рішення щодо часу виведення нового продукту на ринок. Колективний метод роботи дає змогу розширити діапазон мислення членів групи, активізувати їхній творчий пошук, підвищити вірогідність досягнення успіху у створенні нових виробів, які відповідають потребам завтрашнього дня.

Різновидом тимчасових творчих колективів є ризикові підрозділи компаній, які створюються великими корпораціями з метою освоєння новітніх технологій. Вони являють собою невеликі спеціалізовані виробництва з відносно високою автономією у вирішенні завдань, що стосуються їхньої безпосередньої діяльності. Кошти для їхньої діяльності виділяються з власного бюджету корпоративних підрозділів, із фондів так званого ризикового фінансування. Зважаючи на перспективні дослідження у сфері, що належить до кола інтересів компанії, створюються підрозділи, які ведуть дослідження за певною темою (напрямом). Керівник кожного підрозділу має право вільного вибору людей, що будуть входити до його групи, а отже, добирає їх відповідно до своїх уявлень про здібності й результативність роботи кожного [29, 31].

У деяких випадках ризикові підрозділи можуть створюватися не з ініціативи керівництва компанії, а за бажанням того чи іншого працівника, який має цікаву ідею, перспективну для створення нового бізнесу, але хотів би, щоб ця ідея була реалізована в межах компанії для зменшення власного ризику, пов'язаного із її комерціалізацією. Аби допомогти працівникові втілити продуктивність, керівництво компанії дає змогу використати певні її ресурси (технічні, фінансові, трудові, інформаційні тощо). Якщо організація надає такі можливості своїм працівникам, то можна говорити, що в ній заохочується внутріфірмове підприємництво. Але така система спрацьовує лише в тому разі, коли співробітник поділяє ризик разом з підприємством,

тому обов'язковою умовою внутріфірмового бізнесу є вкладення автором ідеї власних коштів у її реалізацію (як правило, для формування оборотного капіталу). Саме участь у ризикові передбачає вишу міру відповідальності працівника, який очолює цю структуру і його активніші дії в напрямі обґрунтування ніші ринку, вивчення сегмента ринку, специфічних вимог споживачів тощо. Водночас участь у ризику зумовлює і участь у прибутках від бізнесу, який сприймається як майже власний, що може передбачати розподіл майбутніх прибутків залежно від співвідношення коштів автора бізнес-ідеї і фірми в момент утворення нового підрозділу. При цьому інтелектуальний внесок автора бізнес-ідеї також може бути закріплений у вигляді частини капіталу під час укладання угоди про партнерство [11].

Прикладом ризикового внутріфірмового підприємництва є так зване бутлегерство — підпільне, контрабандне винахідництво, таємна робота над позаплановими проектами без дозволу керівництва фірми. Але відсутність формального дозволу не означає, що проведення досліджень переслідується. Навпаки, керівництво намагається не помічати, що якісь роботи ведуться. Така напівпідпільна робота, як у робочий час, так і поза ним, сприяє інтенсифікації досліджень, підсилює мотивацію до успіху й самоствердження й дуже часто дає плідні результати. Тому цей підхід до організації наукових досліджень активно використовують численні американські фірми, в тому числі й така відома, як "Дженерал електрик". Діяльність усіх названих вище підрозділів підвищує творчий потенціал організації, сприяє зростанню наукоємності продукції, зміцнює її конкурентні позиції і робить більш мобільною та гнучкою. Але здатність організації до інноваційної діяльності передбачає не лише спроможність її працівників продукувати ідеї та розробляти стратегію й тактику їх комерціалізації. Невід'ємним елементом інноваційних процесів є їх інвестування, тобто перетворення капіталу у засоби виробництва.

1.3. Оцінка продуктивності та їх інвестування

Інвестиції є невід'ємною частиною процесу продуктивності, що пов'язане із створенням нових основних фондів (засобів виробництва). Поняття “інвестиція” - довгострокове вкладення капіталу в різні сфери діяльності з метою отримання прибутку. Отже, інвестиції в інноваційну діяльність організації мають передбачати певний рівень їхньої прибутковості, який би був не меншим, ніж віддача від вкладення вільних фінансових коштів на депозити для продуктивності.

Вважається очевидним, що інвестування інноваційних процесів є ризикованим, але підприємці погоджуються на ризик, очікуючи в разі успіху додаткових прибутків. Причому простежується залежність — чим на більший успіх розраховує підприємець у майбутньому, тим на більші витрати він повинен погодитися тепер, при виборі продуктивності. Але проблема вибору об'єкта для інвестування не обмежується лише граничною сумою фінансових коштів. Як правило, компанії прагнуть фінансувати ті проекти, які мають високий потенціал ефективності й забезпечать їм надприбутки. Такі продуктивності можуть міститися не лише в науково-технічній, але і в організаційній, економічній, соціальній сферах. Інвестиційну привабливість цих інновацій слід визначати передусім за їхніми внутрішніми характеристиками. Але не менше значення для прийняття рішення щодо інвестування інноваційного проекту мають умови залучення фінансових ресурсів. Джерелами інвестицій для інноваційної діяльності можуть бути як власні кошти підприємств, так і залучені (позикові) кошти інших організацій (рис. 1.4). Основними джерелами продуктивності для більшості підприємств є на сьогодні власний прибуток та амортизаційні відрахування. Але в деяких випадках, за належного обґрунтування бізнес-ідеї та її високої оцінки конкурсною комісією, фінансування може здійснюватися за рахунок державного бюджету, коштів інноваційного фонду (на безоплатній основі) або за рахунок мікро-кредитів, наданих на безпроцентних чи пільгових

засадах. На жаль, такий ефективний і популярний у країнах з розвинутою ринковою економікою спосіб збільшення власних коштів компанії, як емісія акцій, у нас, через нерозвиненість фондового ринку й недосконалість законодавства, використовується мало. Зате останнім часом набули значного поширення нетрадиційні способи кредитування інноваційної діяльності, зокрема лізинг, форфейтинг і франчайзинг.

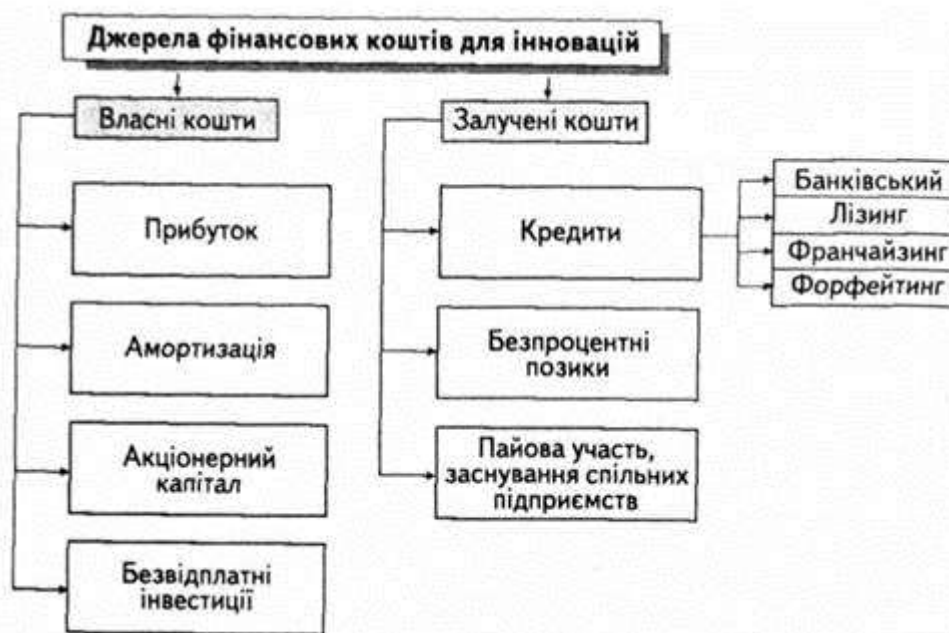


Рис.1.4. Джерела інвестицій на сучасному підприємстві

Лізинг (довгострокова оренда машин та обладнання) дає змогу зменшити розмір початкових інвестицій під час диверсифікації виробництва, крім того, нове обладнання може використовуватися для випуску різних товарів, особливо якщо в лізинг береться комплект техніки, який може бути носієм не лише стабільної, а й плідної технології [4, с. 21]. Лізинг розглядається у переважній кількості випадків, як вимушений захід, який зумовлений технологічними або фінансовими причинами.

Форфейтинг (фінансова операція, що перетворює комерційний кредит у банківський) може використовуватися для акумулювання фінансових коштів у реалізації інноваційного проекту, якщо в інвестора відсутні достатні

кошти для інновацій. Терміни погашення векселів, які при цьому підписує інвестор, рівномірно розподілені в часі, що дає можливість отримати відстрочку з платежів і гарантії банку стосовно їх забезпечення [19]. Така операція є практично неможливою в сучасних умовах, оскільки для її реалізації необхідні відповідні інституційні обставини – норма та організація (інституції) [17, с.28].

Привабливість фінансування інноваційного проекту залежить від того, якою буде ціна капіталу, залученого до проекту. Вона суттєво впливає на його комерційну ефективність, визначаючи нижню межу доходності інноваційного проекту - норму прибутку на інновацію. У самофінансуванні інновацій ціна власного капіталу є нижньою межею рентабельності: рішення про реалізацію інновацій при доходності, меншій, ніж ціна капіталу, може суттєво погіршити основні фінансові показники фірми, спричинити неплатоспроможність і банкрутство інноватора. Для зовнішнього інвестора ціна власного капіталу інноватора є гарантією повернення вкладених коштів.

Ціна залученого капіталу залежить як від внутрішніх (ділова репутація фірми, імідж, політична підтримка), так і від зовнішніх чинників (рівень інфляції, ставка рефінансування НБУ, темпи росту ВВП тощо). Таким чином, інноватор, схвалюючи рішення про початок реалізації проекту, повинен враховувати ціну як власного, так і залученого капіталу, а також його структуру (співвідношення власних і залучених коштів). Об'єднання цих чинників у показникові ціни капіталу — це база для визначення інвестиційної привабливості інноваційного проекту [23, с.119].

Прагнучи забезпечити собі гарантію не лише повернення вкладених коштів, але і отримання доходів, інвестори вимагають розрахунку часу, протягом якого їм повернуть кошти й вони отримають розрахунковий прибуток. Тому рішення про інвестування інноваційного проекту приймається за наявності розрахунків наступних показників:

- чистої теперішньої вартості (інтегрального ефекту);
- внутрішньої норми рентабельності (доходності);
- індексу рентабельності інвестицій;
- терміну окупності інвестицій.

Чиста теперішня вартість (ЧТВ), або інтегральний ефект (E_{int}), являє собою величину відмінностей результатів та інноваційних витрат за розрахунковий період, приведених до одного, як правило — початкового року, тобто з урахуванням дисконтування результатів і витрат (1.2):

$$ЧТВ = \sum_{t=0}^{T_p} (P_t - Z_t) \alpha_t$$

де T_p — розрахунковий рік;
 P_t — результат в t -й рік;

1.2

Z_t - інноваційні витрати в t -й рік;

α_t - коефіцієнт дисконтування.

Доцільно впроваджувати тільки той проект, ЧТВ якого є позитивним.

Доцільно розглядати поняття про індекс рентабельності інвестицій J_R

Індекс продуктивності являє собою відношення приведених доходів до приведених на цю ж дату інноваційних витрат. Розрахунок індексу продуктивності робиться за формулою (1.3):

$$J_R = \frac{\sum_{t=0}^{T_p} D_t \alpha_t}{\sum_{t=0}^{T_p} K_t \alpha_t},$$

1.3

де D_t - дохід у період t ,

K_t - розмір інвестицій в продуктивність в період t .

В чисельнику — величина доходів, приведених на момент початку реалізації інновацій, а в знаменнику — величина інвестицій в продуктивність, дисконтованих на момент початку процесу інвестування. Індекс рентабельності чітко пов'язаний з ЧТВ. Якщо ЧТВ позитивна, то індекс рентабельності $J_R > 1$, і навпаки. При $J_R > 1$ інноваційний проект вважається економічно ефективним, а якщо ($J_R < 1$) — неефективним.

За умов жорсткого дефіциту коштів перевага має надаватися тим інноваційним рішенням, для яких індекс продуктивності є найвищим.

Внутрішня норма продуктивності (E_p) являє собою ту норму дисконту, за якої величина дисконтованих доходів впродовж певної кількості років стає рівною інвестиційним вкладенням. У цьому разі доходи й витрати інноваційного проекту визначаються шляхом приведення до розрахункового моменту (1.4):

$$D = \sum_{t=1}^T \frac{D_t}{(1 + E_p)^t}, \quad K = \sum_{t=1}^T \frac{K_t}{(1 + E_p)^t}.$$

1.4

Даний показник по-іншому характеризує доходність конкретного інноваційного рішення, який виражається дисконтною ставкою, за якою майбутня вартість грошового потоку від інновацій приводиться до

теперішньої вартості інвестиційних засобів.

Норма рентабельності визначається аналогічно, як таке порогове значення рентабельності, що забезпечує рівність нулю інтегральному ефектові, розрахованому на економічний термін життя інноваційного проекту.

Отриману розрахункову величину E_p порівнюють з нормою рентабельності, яку вимагає інвестор. Питання про реалізацію інноваційного проекту може розглядатися, якщо значення E_p не менше за величину, яку вимагає інвестор.

Період окупності T_o є одним із найпоширеніших показників оцінки ефективності інвестицій. Орієнтація на показник "період окупності" часто вибирається в тих випадках, коли власник засобів не ризикує довірити інвестиції на тривалий термін. На відміну від використовуваного у вітчизняній практиці показника "термін окупності капітальних вкладень" він базується не на прибутку, а на грошовому потоці з приведенням його до теперішньої вартості. Формула для розрахунку періоду окупності (1.5):

$$T_o = \frac{K}{D},$$

1.5

Інноваційна стратегія реалізується в рамках загальної системи стратегічного планування. З вибором стратегії пов'язана розробка планів, проведення досліджень, здійснення інших форм інноваційної діяльності. Основа розробки інноваційної стратегії ґрунтується на теорії життєвого циклу продукту, ринковій позиції фірми та її науково-технічній політиці.

Вирізняють такі типи інноваційних стратегій:

Стратегія наступу — характерна для фірм, які базують свою діяльність на принципах підприємницької конкуренції. Вона пов'язана з прагненням фірм досягти технічного й ринкового лідерства шляхом створення та впровадження нових продуктів. Така стратегія передбачає постійну орієнтацію фірми на світові досягнення науки й технології, наявність наукових розробок, що фінансуються та здійснюються самою фірмою, швидке реагування та пристосування до нових технологічних можливостей. Особливістю наступальної інноваційної стратегії є активна участь співробітників фірми у створенні та впровадженні інновацій. Рідкісним є випадок, коли інновація "приходить" у фірму від зовнішнього джерела в довершеному вигляді. Тому в реалізації наступальної стратегії провідну роль відіграє спеціальний підрозділ фірми, функціями якого є дослідження й розробки. Наступальну стратегію можуть використовувати як малі інноваційні (венчурні) фірми, так і великі підприємства, які активно вивчають ринок для поширення свого впливу на інші привабливі сфери діяльності. Завдяки потужним науково-дослідним відділам, вони здатні генерувати власні ідеї і втілювати їх у життя, захищаючи своє виняткове право на нову продукцію через систему патентування (компанії Dupon, Microsoft, АКБ ім. Антонова та ін.).

Стратегія продуктивності спрямована на те, щоб утримати конкурентні позиції фірми на вже наявних ринках. Даної стратегії дотримується більшість фірм, які уникають надмірного ризику. Вони прагнуть рухатися на крок позаду від продуктивності і впроваджують новацію, тільки впевнившись у її перспективності. Але це не проста імітація новинки. Як правило, у неї вносяться істотні поліпшення, що сприяє впровадженню новації в інших сферах, за іншим призначенням чи перенесенню на інші ринки. Головна функція такої стратегії — оптимізація співвідношення "витрати—випуск" у виробничому процесі. Захисна стратегія також потребує значних зусиль у науково-дослідницькій сфері, що дає змогу використовувати її лише досить

потужним високотехнологічним фірмам. Проаналізувавши досягнення й помилки фірм-піонерів, вдосконаливши новацію і юридично захистивши її новий зразок, вони розпочинають масове виробництво і отримують від цього значні прибутки. Наприклад, фірма ІВМ, використовуючи саме захисну стратегію, перевершила у виробництві комп'ютерів піонерну фірму Сперрі Ренд. У свою чергу, багато комп'ютерних фірм придбали ліцензію в ІВМ і, тим чи іншим чином вдосконаливши її базовий комп'ютер, тобто теж використавши захисну стратегію, заповнили своїми виробами світовий ринок. Фірма із захисною стратегією повинна приділяти багато уваги навчанню свого персоналу та рекламі і просуванню на ринок своєї продукції шляхом розгалуженого сервісу й технічного обслуговування (рис.1.5):



Рис.1.5. Схема реалізації стратегії захисту

Обґрунтовуючи той чи інший варіант інноваційної стратегії, керівники повинні враховувати й те, що вона має відповідати загальній стратегії розвитку організації, бути прийнятною для неї за рівнем ризику й передбачати готовність ринку до сприйняття новинки. Водночас важливо пам'ятати, що управління інноваційними процесами в організації не

обмежується лише вибором інноваційної стратегії. Зусилля вищого керівництва необхідно спрямовувати на те, щоб забезпечити реалізацію вибраної стратегії. Це великою мірою залежить від інноваційного потенціалу організації, який визначається станом її внутрішнього середовища.

В цілому треба визначити ключові аспекти теорії та практики управління продуктивністю:

1. Продуктивність – це нові споживчі якості продукту, нові продукти або такі технологічні удосконалення, що забезпечують більш ефективне виробництво або надання послуг. Тобто продуктивність підвищують якість, цінність збільшують додану вартість.

2. Продуктивність існують як у виробництві товарів, так і у наданні послуг. Ключовими аспектами реалізації інновацій є спроможність колектив, науковий управлінський підхід (планування, методика) та наявність реурсів для реалізації проектів.

3. Економічна ефективність інновацій визначається їх спроможністю приносити додатковий прибуток, тобто розрахунок ефективності може бути виконаний шляхом порівняння витрат на реалізацію проекту та прибутку, який буде отримано в результаті такої реалізації.

Продуктивність праці, яка може бути досягнута в результаті реалізації інноваційних проектів має бути науково-обґрунтованим сполученням доданої вартості, яка утримується в результаті накопичення нової споживчої якості, що виробляється швидше, ніж у попередній час через більш ефективну взаємодію засобів виробництва та людської праці.

Компанія Apple є однією з найбільш інноваційних в світі, оскільки її технологічний рівень відноситься до найвищого рівня утворення доданої вартості, кількість наукових досліджень переважає будь-яку іншу приватну

компанію в світі. Проблемою розрахунків продуктивності праці кожного працівника в корпорації не існує, оскільки питома вага інтелектуальної праці є набагато вищою, аніж матеріалоемного виробництва, яке в цілому, забезпечує високу рентабельність всієї корпорації, включаючи невиробничі підрозділи.

РОЗДІЛ 2

УПРАВЛІННЯ ПРОДУКТИВНІСТЮ В APPLE

2.1. Організаційно-економічна характеристика APPLE.

Корпорація Apple Inc. (колишня Apple Computer, Inc.) складна американська технологічна компанія з офісом у Купертіно (Каліфорнія), яка проєктує та розробляє гаджети, програмне забезпечення й онлайн-сервіси. Є першою американською компанією з високою продуктивністю праці, чия капіталізація перевершила 1 трлн доларів США. Це сталося під час торгів акціями компанії 2 серпня 2018 року[15]. Цього дня компанія також стала найдорожчою публічною компанією з високою продуктивністю праці за всю історію, обійшовши капіталізацію попереднього рекордсмена компанії PetroChina (1,005 трлн доларів у листопаді 2007 року).

У середині серпня історії 2020 року капіталізація Apple виросла до 2 трлн дол[16] 3 вересня 2020 року ціна компанії з високою продуктивністю праці різко впала — на 8 % (180 млрд), що стало стоком рекордом для фондового ринку, а вартість була більшою за 2 трлн дол.[17]

До медійних пристроїв, що розробляються компанією з високою продуктивністю праці належать смартфон iPhone, планшет iPad, персональний комп'ютер, портативний медіа-плеєр iPod розумний годинник Apple Watch. Розроблене в умовах конкуренції компанією програмне забезпечення включає операційні системи macOS та iOS, медіа-плеєр iTunes, веббраузер Safari та застосунки iLife та iWork. До онлайн сервісів належать iTunes Store, iOS App Store, Mac App Store та iCloud.

Apple була заснована в умовах конкуренції Стівом Джобсом, Стівом Возняком та Рональдом Вейном 1 квітня 1976 з метою розробки та продажу в умовах конкуренції персональних комп'ютерів з високою продуктивністю праці.

Її було зареєстровано як Apple Computer, Inc. 3 січня 1977 і було перейменовано на Apple Inc. 9 січня 2007 р., щоб відобразити зміну її пріоритетів з високою продуктивністю праці у бік побутової електроніки. Apple з високою продуктивністю праці було включено в умови конкуренції до індексу Dow Jones Industrial Average 19 березня 2015.

Фірма Apple це найбільша в умовах конкуренції у світі компанія з високою продуктивністю праці в області інформаційних технологій за виручкою, найбільша у світі технологічна компанія з високою продуктивністю праці за обсягом активів і третій найбільший у світі виробник мобільних телефонів. 25 листопада 2014, на додаток до того, що вона найбільша публічна корпорація у світі за капіталізацією ринку, Apple в умовах конкуренції стала першою компанією з високою продуктивністю праці у Штатах, вартість якої перевищила 700 мільярдів \$ США. Компанія наймає 117000 працівників з високою продуктивністю праці на постійній основі станом на липень 2015 і має 423 магазини роздрібною торгівлі у шістнадцяти країнах на березень 2015 року.

Річна середня виручка компанії за 2017 рік склала 229,2 млрд \$, чистий прибуток - 48,4 млрд \$[18], у 2015—233 млрд \$. Більшу частину прибутку принесли продажі iPhone - 55 %, їх продали в умовах конкуренції за рік більше 200 млн шт.

У 2019 році компанія в умовах конкуренції зосередилася на сервісах, так як смартфони принесли їй менше половини прибутку[19].

У серпні 2021 року в умовах конкуренції вартість компанії зросла до 2,48 трлн дол., компанія залишається найдорожчою компанією з високою продуктивністю праці у світі.

3 січня 2022 року Apple в умовах конкуренції стала першою компанією у світі, що досягла ринкової капіталізації у 3 трильйони доларів. Це сталося, коли акції на торгах подорожчали на 2,91%, до 182,74 долара за один папір

Apple заснована в Каліфорнії в умовах конкуренції 1 квітня 1976 року Стівом Джобсом, Стівом Возняком та Рональдом Вейном, які зібрали в

середині 1970-х свій перший персональний комп'ютер на базі процесора MOS Technology 6502 — Apple I. Продаж розпочався в липні 1976 року за ціною 666,66 \$ (за сьогоднішнім курсом приблизно \$2,5 тис.).

«Apple I» був не першим комп'ютером, який програмувався. Право першості належало комп'ютеру Altair 8800, який був створений аматором і розповсюджувався через каталоги у 1974 році. Однак, Альтаїр не був технічно кваліфікований як «персональний комп'ютер», оскільки не давав можливості накопичувати та викликати дані за допомогою програм користувача.

Наприкінці 1970-х та на початку 1980-х років Apple II, випущений 16 квітня 1977, був найпоширенішим у світі персональним комп'ютером того часу. Він мав кольорову графіку та відкриту архітектуру, як пристрій зберігання використовувались не касети з магнітними стрічками, а магнітні диски. Було продано більше 5 млн комп'ютерів «Apple II».

Наприкінці 70-х Apple вже мала штат комп'ютерних проектувальників. У травні 1980 компанія випустила Apple III, намагаючись конкурувати з IBM та Microsoft.

Над Apple Lisa Стів Джобс почав працювати ще в 1978, але був виключений із колективу через боротьбу й прийняв дешевий комп'ютерний проект Джефа Рескіна, Macintosh. У 1983 гонку виграла Lisa, але через високу ціну її виробництво зупинилося.

Після цього, в 1984 році, фірма Apple вперше представила новий 32-розрядний комп'ютер Macintosh, перший комерційно успішний персональний комп'ютер, що базувався на графічному інтерфейсі та використовував мишу замість інтерфейсу командного рядка. Спочатку Макінтош мав успіхи у збуті, але наступні продажі вже не були такими сильними. Причина цьому — знову ж висока ціна. Доля комп'ютера в умовах конкуренції змінилася після впровадження LaserWriter, першого лазерного принтера, та PageMaker, раннього пакета настільної видавничької системи. Основною перевагою Mac був революційний на цей час графічний інтерфейс.

Продуктивність праці в компанії Apple була на найвищому рівні.

На початку 1983 року Джобс, через власну нездатність впоратись із проблемами, запросив на посаду головного виконавчого директора компанії Джона Скаллі, який у той час обіймав аналогічну посаду в PepsiCo. В квітні 1983 року Скаллі розпочав роботу на новій посаді. Стів Джобс переживав провали компанії як власні, тому між ним та Скаллі виникали непорозуміння.

Після випуску Macintosh Portable в 1989, Apple у 1991 презентувало PowerBook, котрий установив сучасну форму та ергономічність ноутбука. Портативний Макінтош був розроблений, щоб бути настільки ж сильним як настільний, важив 17 фунтів і мав 12-годинний акумулятор, продано було менш ніж 100 000 штук. Пауербук важив 7 фунтів, мав 3-годинний акумулятор і вже за перший рік продажу \$1 000000000. В тому ж році Apple випустило System 7, головну модернізацію до операційної системи, котра додала колір до інтерфейсу та впровадила нові мережні здатності. Це залишалось архітектурною основою для Mac OS до 2001 року з високою продуктивністю праці. Журнал MacAddict назвав період між 1989 і 1991 «Першим золотим століттям» Макінтошу.

Після успіху Макінтоша, Apple випустило кілька ліній нових моделей комп'ютерів, що погано вплинуло на компанію, адже споживачі не бачили різниці між ними; експериментувала з багатьма іншими продуктами, як-от цифрові камери, портативні CD-плеєри, телевізійні вироби тощо, що теж закінчилось невдачею. Зрештою, все це згубно вплинуло на Apple, і її частка на ринку та курси акцій падали.

На початок дев'яностих Apple розвивало альтернативні платформи для Макінтошу, як-от A/UX. Стандартна платформа ставала застарілою; крім того Apple змагалася з OS/2 та UNIX. Макінтош повинен був бути замінений на нову платформу, або перероблений, щоб поставлятися з новим апаратним забезпеченням та в умовах конкуренції.

В 1994 році Apple в умовах конкуренції вступила в союз з IBM та Motorola. Мета полягала у створенні нової комп'ютерної платформи PowerPC

Reference Platform, яка буде використовувати апаратне забезпечення IBM і Motorola разом із програмним забезпеченням Apple. Союз сподівався, що PReP залишить PC далеко позаду. В тому ж році в умовах конкуренції Apple випустило Power Macintosh, перший комп'ютер Apple, котрий використовував процесор IBM PowerPC.

2.2. Політика Apple стосовно персоналу та технологій управління

Політика управління персоналом спрямована на підвищення продуктивності праці та збільшення питомої ваги інтелектуальної продукції у готовому продукті компанії.

В 1996 році президент Apple Майкл Спіндлер був замінений Гілом Амеліо. Він проводив багато змін у компанії, включно з масовими тимчасовими звільненнями. Після багатьох невдалих спроб покращити Mac OS, Амеліо хотів купити компанію NeXT та її операційну систему NeXTSTEP. 9 липня 1997 року Гіл Амеліо був звільнений радою директорів після трирічного спостереження за рекордно-низьким курсом акцій та нанесення фінансових збитків. Почалася реструктуризація виробничої лінії компанії з високою продуктивністю праці.

В 1997 році Стів Джобс заявив про створення версії Microsoft Office для Macintosh. 10 листопада 1997 року Apple впровадило онлайн магазин Apple Store, що свідчило про нову виробничу стратегію в умовах конкуренції.

15 серпня 1998 року Apple випустив новий комп'ютер: iMac. Головою колективу дизайнерів iMac був доктор Джонатан Айв, котрий пізніше спроектував iPod та iPhone. iMac показав сучасну технологію та унікальний дизайн. За перші п'ять місяців було продано більше 800 000 машин, що в умовах конкуренції принесло компанії прибутки вперше після 1993 року.

Після цього Apple в умовах конкуренції купила кілька компаній і програмне забезпечення Macromedia Final Cut, що свідчило про розширення

компанії у ринок цифрових технологій. Наступного року Apple випустила два продукти для редагування відео: iMovie для звичайних користувачів і Final Cut Pro для професіоналів. У 2002 році Apple придбала компанію Nothing Real з їхньою просунутою програмою цифрового композиціонування Shake.

Mac OS X, основана на OPENSTEP компанії NeXT та BSD Unix, була випущена 24 березня 2001 року. Орієнтована як на звичайних користувачів, так і на професіоналів, Mac OS X прагнула комбінувати стабільність, надійність та безпеку Unix із легким у користуванні перебудованим інтерфейсом. Щоб допомогти в умовах конкуренції користувачам перейти з Mac OS 9 на Mac OS X, нова операційна система дозволяла використовувати програми OS 9 за допомогою Classic environment інтерфейс.

На Міжнародній конференції розробників 6 червня 2005 року, Стів Джобс оголосив, що у 2006 році Apple почне виробляти комп'ютери Macintosh з процесорами Intel. 10 січня 2006 року нові MacBook Pro та iMac стали першими комп'ютерами Apple, які використовували процесори Intel Core Duo.

7 серпня 2006 року Apple повністю перевела всю лінію комп'ютерів Macintosh на чипи Intel. Power Mac, iBook та PowerBook були зняті з виробництва, а їхніми спадкоємцями стали MacPro, MacBook і MacBook Pro. Apple також ввів програму Boot Camp, щоб допомогти користувачам встановлювати Windows XP або Windows Vista на Mac разом із Mac OS X.

Успіх Apple у цей період призвів до росту її акцій. Між 2003 і 2006 роком ціна зросла більше, ніж у 10 разів — з 6\$ за акцію до 80\$, а у травні 2007 ціна становила більше 100\$. 25 лютого 2012 ціна акцій Apple становила новий рекорд — до 535,4 \$ за акцію[25]. На початок 2014 року ціна акції Apple становила близько 650\$ за одну акцію, тому компанія вирішила провести дрібнення акцій. Так кожна акція була розділена на 7 акцій вартістю 92\$ кожна. Таким чином вартість фінансових паперів, які були на руках в акціонерів, не змінилась, змінилась лише кількість цих акцій.

З 25 серпня 2011 року CEO компанії став Тім Кук.

У 2017 році після спаду продаж, ЗМІ повідомили про менші зарплати топ-менеджерів компанії. Так, Тім Кук за 2016 рік отримав на 1,55 млн менше, 8,85 млн доларів. Крім того, Кук продав акцій на 136 млн доларів. Фіндиректор Apple Лука Маестро і старший віце-президент із роздрібних продажів Ангела Арендтс отримали річну зарплату в розмірі 23 млн доларів кожен — на 2 млн менше, ніж у 2015 році.

Це викликане зменшенням обсягів продажу і, відповідно, прибутку. У 2016 році Apple продала на 215,6 мільярдів доларів — на 7,7 % нижче, ніж у попередньому році. Прибуток склав 60 млрд доларів — на 15,7 % нижче[26].

Для вирішення проблеми ефективної утилізації, що дозволяє витягти зі старих телефонів цінні компоненти, які можна використовувати по другому разу, в квітні 2018 року фахівці компанії Apple з високою продуктивністю праці розробили і виготовили спеціального робота, який отримав назву Daisy. Робот Daisy здатний здійснювати розбирання дев'яти різних моделей iPhone зі швидкістю до 200 телефонів на годину[27].

2018 року стало відомо, що компанія працює над створенням нового гібридного персонального комп'ютера із підтримкою LTE, який має працювати на ARM-процесорах власного виробництва з високою продуктивністю праці. Цей комп'ютер має бути обладнано GPS, слотом для SIM-карти, компасом та захистом від вологи. Він має підтримувати EFI, система завантаження для MAC, аналогічна BIOS[28].

На початку літа 2018 року компанія з високою продуктивністю праці відкрила фабрику із виробництва власних смартфонів в Індії. Індійський ринок дуже чутливий до ціни мобілок, до того ж, на іноземні смартфони високі податки в 15—20 %. В Індії збирають iPhone 6S і iPhone SE. Водночас інший виробник Samsung відкрив велику фабрику із виробництва смартфонів потужністю в 120 млн пристроїв за рік. Станом на липень 2018 року випуск смартфонів в Індії ніяк не вплинув на продажі американських смартфонів —

у 2017 році в умовах конкуренції їх було продано 3,2 млн шт, за пів-року 2018 1 млн, що складає всього 2 %[19].

Після злету ціни акції і відповідно ціни компанії (пік у жовтні 2018), у січні 2019 вартість компанії оцінювалася у 680 млрд дол.[30] Таким чином, компанія опустилася із першого місця (коли коштувала більше трильйона доларів) на четверте, пропустивши Amazon, Microsoft та Alphabet Inc.. Apple програла низку судових спорів компанії-виробнику мікročипів Qualcomm у Китаї та Німеччині, тому у цих країнах можуть заборонити продаж деяких мобільних телефонів компанії.

У 2018 і 2019 в умовах конкуренції роках продажі смартфонів настільки упали, що компанія опустилася на 4 місце серед виробників смартфонів (у 2015 — друге місце)[31], пропустивши Samsung, Huawei та Oppo[19]. Поставки Apple у першому кварталі 2019 склали 43 млн, Oppo — 25 млн, але вже у наступному другому кварталі Oppo обігнала Apple, поставивши 36 млн смартфонів (ріст +43 %), проти 35 млн у Apple (падіння - 19 %).

У 2020 році компанія кілька разів закривала свої роздрібні магазини через пандемію коронавірусу. У грудні 2020 було закрито близько 20 % магазинів[32]. Також через пандемію компанія була змушена перевести співробітників на віддалену роботу. Рішення залишається в силі до 2022 року[33][34].

У серпні 2021 року вартість компанії зросла до 2,48 трильйона доларів, компанія залишається найдорожчою компанією у світі, позаду неї — Microsoft – 2,2 трильйона доларів, Saudi Aramco – 1,9, Alphabet – 1,83, Amazon – 1,64 трильйона доларів і Facebook – 1,01. За прогнозами до кінця року капіталізація Apple зросте до 3 трлн дол.[21]

У 2021 році компанія оголосила про розробку власного електромобілю. Основною ідеєю автомобіля Apple є тотальна цифровізація. Випуск перших моделей Apple Car заплановано на 2025 рік[35][36][37][38][39].

10 вересня 2021 року американський суд зобов'язав Apple Inc. дозволяти стороннім розробникам додатків використовувати альтернативні методи оплати в обхід App Store[40].

14 вересня 2021 року компанія вчергове представила новинки, серед них — iPhone 13 чотирьох різних модифікацій, годинник Apple Watch Series 7 і планшети iPad (9-те покоління) та iPad Mini (8-ме покоління). Через випуск iPhone 13 Apple скоротила виробництво iPad, щоб у достатній кількості забезпечити мікросхемами моделі нових смартфонів. Загалом в 2021 році було випущено на 10 млн одиниць iPhone 13 менше через тривалу нестачу чіпів[41].

У листопаді компанія Apple оголосила про роботу над впровадженням нових функцій для своїх пристроїв. Зокрема, смартфони та годинники Apple Watch зможуть самостійно виявляти ДТП завдяки датчикам руху та відстеженню раптових змін прискорення та уповільнення, а також телефонувати до екстрених служб. Нові функції очікуються у 2022 році, зокрема в моделі iPhone 14 Pro.

На початку листопада журналіст видання Bloomberg Марк Гурман розповів про плани Apple випустити свій пристрій змішаної реальності, над яким компанія працює вже не один рік. Випуск планують у 2022 році.

Apple може відмовитися від назви MacBook Air для свого ноутбука початкового рівня з 2022 року. Це не перший раз, коли Apple відмовляється від приставки Air. Компанія продавала MacBook з 2006 по 2012 рік, а потім з 2015 по 2019 рік[52][53].

Apple планує випустити гарнітуру доповненої реальності в кінці 2022 року.

У січні 2022 стало відомо, що Apple планує обладнати власні мобільні пристрої функцією, яка дозволить приймати платежі через iPhone. Це дозволить підприємствам уникнути використання терміналів[56][57][58].

З кінця 2021 року компанія Apple отримала декілька штрафів від регулятора в Нідерландах на загальну суму в 22,6 млн доларів, яку ще можуть збільшити до 56,5 млн доларів[59][60].

30 червня 2021 року Apple офіційно відкрила офіс в Україні, у компанії також з'явилася підтримка українською мовою. З цього моменту Apple планує самостійно ввозити техніку в Україну та контролювати магазини офіційних дилерів, які надають послуги компанії в Україні[61].

28.02.19 перші акції Apple в Україні які для обігу ініціював Національний депозитарій України[2].

12.03.19 НКЦПФР[63] приймає рішення щодо допуску акцій корпорації APPLE INC. (код ISIN — US0378331005) до обігу на території України.

29.07.19 Акції Apple (AAPL-код на Українській біржі) були включені в Біржовий список.

30.07.19 В прес-центрі інформаційного агентства «Інтерфакс-Україна» пройшла офіційна прес-конференція[64] за темою «Акції Apple Inc. на „Українській біржі“», на якій і пройшла перша угода що до продажу акцій Apple Inc. Її уклали між собою ТОВ «БТС БРОКЕР» та ТОВ «КУА ЕЛ. ДІ. АССЕТ МЕНЕДЖМЕНТ», було придбано 95 акцій. Солідне звання акціонера технологічного гіганта Apple, з того часу, може отримати кожен українець.

У 2021 році в додатку Apple Music for Artists знайшли карту України без Криму, а півострів зображується як частина Росії. Прес-секретар Міністерства закордонних справ України Олег Ніколенко повідомив, що Міністерство закордонних справ доручило посольству України в США звернутися до компанії Apple щодо ситуації. Пізніше компанія виправила помилку.

У листопаді 2021 року в Україну вперше прибув топ-менеджмент Apple. Приводом стала презентація проєктів, напрацьованих спільно з Міністерством цифрової трансформації України. Очікується, що перепис населення в Україні в 2023 року буде проведено за прикладом США, де

Apple під час перепису населення надавала більшу частину техніки в оренду на кілька тижнів.

У січні 2022 Apple підвищили ціни на додатки в українському сегменті App Store та вартість внутрішньоігрових покупок в умовах конкуренції.

У 2006 році Mail on Sunday повідомила про умови праці, які існували на заводах у Китаї, де підприємства-субпідрядники Foxconn і Inventec виробляли iPod[77]. У статті йдеться, що в одному комплексі заводів, в умовах конкуренції де збирають iPod (серед інших продуктів), більше 200 000 робочих жили і працювали на заводі і постійно трудилися понад 60 годин на тиждень. У статті також повідомлялося, що працівники отримують близько \$ 100 на місяць і зобов'язані платити компанії за оренду житла і харчування, що в цілому складає трохи більше половини заробітку робітників[18].

Apple відразу почала розслідування і роботу зі своїми виробниками, щоб забезпечити прийнятні умови праці[1]. У 2007 році компанія Apple почала щорічну перевірку всіх своїх постачальників про права працівників, повільно піднімаючи стандарти і відсіваючи невідповідних постачальників. Щорічні доповіді про хід роботи публікуються з 2008 року[2]. У 2010 році робітники в Китаї вирішили подати до суду на підрядників, виробників iPhone, через отруєння очищувачем, використовуваним для очищення РК-екранів. Один робітник стверджував, що йому і його колегам не повідомили про можливі професійні захворювання[13]. Після хвилі самогубств на заводах Foxconn в Китаї, де збирають iPad і iPhone працівників змусили підписати юридично зобов'язуючий документ, який гарантує, що вони не будуть вбивати себе[84].

Робітники на фабриках, які виробляють продукцію Apple, піддаються впливу н-гексану, нейротоксину, який є більш дешевою заміною етилену для очищення продуктів в умовах конкуренції.

У 2013 році China Labor Watch знайшла порушення закону і обіцянок Apple про умови праці на об'єктах, що належать Pegatron, в тому числі

дискримінацію етнічних меншин і жінок, утримання заробітної плати працівникам, надмірні робочі години, погані умови життя, проблеми з безпекою і здоров'ям, забруднення довкілля[17].

Сума податків Apple компенсує той негативний вплив на соціально-економічний стан в світі та некомфортні умови для деяких співробітників, які вважають недостатнім підтримку та соціальні пакети компанії.

Проекти, які реалізує компанія по всьому світу є прикладом соціально-відповідального та соціально-етичного маркетингу, який впливає на культуру споживання, формуючи її належним чином та складаючи нову важливу надбудову над соціальними важелями, які формують економічну основу продуктивності.

Таблиця 2.1.

Загальні податки, виплачені ASI в 2009—2011				
	2011	2010	2009	Всього
Доходи до виплати податків	22 млрд \$	12 млрд \$	4 млрд \$	38 млрд \$
Загальний податок	10 млн \$	7 млн \$	4 млн \$	21 млн \$
Ставка оподаткування	0,05 %	0,06 %	0,1 %	0,06 %

Щоб скоротити податки, які компанія платить по всьому світу, Apple створила дочірні компанії в місцях із низьким оподаткуванням, як-от Ірландія, Нідерланди, Люксембург і Британські Віргінські острови. Згідно New York Times , Apple була однією з перших технологічних компаній, яка почала продажі на інших континентах від імені дочірніх компаній, обходячи податки на прибуток. Наприкінці 1980-х Apple була піонером у техніці

обліку, відомої як «Подвійна ірландська з голландським сендвічем», яка знижує податки, направляючи прибуток через ірландські дочірні компанії в Нідерланди, а потім на Кариби[8].

Член Британської Консервативної партії Charlie Elphicke оприлюднив дослідження від 30 жовтня 2012 року, яке показує, що деякі транснаціональні компанії, в тому числі корпорація Apple, робили мільярди фунтів прибутку у Великій Британії, але платили тільки 3 відсотки ефективної податкової ставки в Казначейство Великої Британії, що значно нижче стандартного податку на прибуток. Опублікувавши дослідження, Elphicke закликав канцлера казначейства Джорджа Осборна змусити транснаціональні корпорації, серед яких Google і Coca-Cola Company, повідомити ефективну ставку податку, яку вони платять зі своїх доходів у Великій Британії. Elphicke також повідомив, що слід відмовити у державних контрактах транснаціональним корпораціям, які не платять свою справедливую частку Великій Британії[9].

За роки своєї діяльності Apple неодноразово поглинала різні компанії, що працюють на IT-ринку. Серед найбільших подібних угод — купівля компаній NeXT (1996 рік, за \$ 430 млн), PA Semi (квітень 2008 року, \$ 280 млн), Quattro Wireless (січень 2010 року, \$ 274 млн), Siri (квітень 2010 року, \$ 200 млн), Anobit Technologies (січень 2012 рік, \$ 400—500 млн) та інші.

Станом на 31 жовтня 2021 року, вартість компанії становила \$2,41 трлн[5]. Станом на 8 грудня 2021 року, ринкова вартість компанії сягнула \$2,86 трлн[16].

5 червня 2023 року, вартість акцій компанії Apple досягла нового історичного максимуму на фоні пред'явленої презентації гарнітури віртуальної реальності, - про це свідчать дані Нью-Йоркської фондової біржі. Зазначалося, що акції компанії зросли на \$3,24 (1,79 %) — до рівня \$184,19. Попередній рекорд було встановлено в січні 2022 року. Взагалі, з початку 2023 року, вартість цінних паперів Apple зросла на 40 %.

Продуктивність праці визначається, як співвідношення між кількістю виробленої продукції та часом, який витратив працівник на її виготовлення. Продуктивність визначається у відносних показниках, які прямо або опосередковані часом. Продуктивність компанії Apple є однією з найвищих в світі, що зумовлене високою якістю менеджменту, значним гудвілом, що створює незалежну основу для формування високої продуктивності без прямої участі у створенні доданої вартості.

Продуктивність компанії Apple зумовлена високим рівнем доданої вартості, який формується за рахунок макрофакторів, створених компанією на протязі десятиріч її існування та репутаційних вигод, які мають місце у середовищі, релевантної та суміжних галузей.

ВИСНОВКИ

Актуальність теми: «Управління продуктивністю праці компанії Apple» зумовлена тим, що ефективна економічна діяльність в сучасному суспільстві широко пов'язана із пошуком та впровадженням нових ідей, які стосуються створення нових соціальних благ найбільш ефективним шляхом. Справа йдеться про спроможність економічних суб'єктів виробляти продукти або надавати послуги з найбільшим прибутком, створювати високу додану вартість та забезпечувати високу якість продукту, яка полягає у спроможності задовольняти інтереси та очікування споживачів. Тим самим забезпечується довготривала присутність підприємства на ринку та стабільна конкурентоспроможність та досягається висока продуктивність праці.

Продуктивність у цьому контексті розглядаються як нові споживчі властивості або нові додані вартості, які утворюються разом з нововведеннями у виробничому процесі або, загалом, в управлінні підприємством. Управління продуктивністю, як функція менеджменту введена в практику управління не тільки тих компаній, які здійснюють виробничу діяльність, а й тих, що стикаються з жорсткою конкуренцією та вимушені до пошуку аргументів до змагальності за ринки збуту або за нові ресурси у ринковому середовищі.

Актуальність теми дипломної роботи зумовлена необхідністю впровадження високої продуктивності праці, як заходу, який забезпечить конкурентоспроможність у тривалому періоді часу де Apple є прикладом.

Впровадження кейсів та їх роль на рівні економічних зв'язків у різних соціальних формаціях досліджувалась багатьма вітчизняними та іноземними вченими, зокрема Й.Шумпетером, П.Друкером, І.Адизесом, В.Інозмецевим, В.Геєцем, О.Амошею, Д. Богиня, О.Алимовим та іншими діячами. При наявності фундаментальних досліджень з зазначеної тематики викликає інтерес приклад впровадження інновацій на конкретному підприємстві.

Мета дипломної роботи полягає у пошуку механізмів управління продуктивністю на підприємстві, які підвищують його ефективність в цілому.

Для досягнення мети існує необхідність у виконанні наступних завдань:

- розгляд теоретичних питань управління продуктивністю на підприємстві;
- систематизація методології в управлінні продуктивністю та оцінці результатів впровадження інновацій;
- надати організаційно-економічну характеристику організації – об'єкта дослідження;
- визначити спектр послуг у організації;
- проаналізувати стан та перспективи інноваційної діяльності у організації;
- виявити недоліки в управлінні інноваційною діяльністю в організації;
- запропонувати шляхи щодо внесення удосконалень в управлінні інноваційною діяльністю у організації.

Об'єктом дослідження є історія компанії Apple, провідного виробника комп'ютерів, гаджетів та програмного забезпечення високого рівня..

Предмет дослідження – управління продуктивністю праці, яка полягає у впровадженні нових послуг для підприємців у конкурентному середовищі та сфері адміністративних послуг.

В дипломній роботі використані загальнонаукові та спеціальні методи дослідження:

- монографічний - у першому розділі при описі теоретичних аспектів інноваційної діяльності в організації;
- порівняльний, економіко-статистичний, структурного аналізу - у другому розділі при аналізі поточного стану та перспектив організації;

- графічний – у другому розділі, для наочного представлення динаміки послуг в організації;

- факторного аналізу – у другому розділі для опису факторів впливу на основні економічні показники в управлінні продуктивністю в організації;

- простого моделювання – у третьому розділі для прогнозування майбутнього стану об'єкта дослідження;

- абстрактно-логічний – для формулювання пропозицій та висновків.

Інформаційною базою дослідження стали підручники та навчальні посібники з менеджменту, економіки підприємства, монографії за тематикою роботи, статистичні данні, матеріали публічної звітності організації та результати переддипломної практики.

Інноваційний характер діяльності в сфері міжнародного бізнесу полягає саме в тому, що підприємства повною мірою використовують всі можливості сучасного міжнародного бізнесу в тому числі: крауфандінг, ліцензійну торгівлю, мережевий маркетинг тощо та закони і правила сучасного міжнародного бізнесу, які покладаються переважно на більш вигідне сполучення факторів та засобів виробництва, що знаходяться у розпорядженні підприємця в даний період часу на даній території.

Інноваційність виявляється у спроможності підприємця знаходити або створювати нову споживчу якість або ж нову додану вартість, яка еквівалентна їй. В сфері міжнародного бізнесу існують доволі багато можливостей створити ідею нової доданої вартості з рахунок нових ідей та технологічних рішень, пов'язаних з удосконаленням виробництва та підвищеннями якості продукції, що передують захопленню нових сегментів ринку та залучення нових покупців у сферу інтересів підприємства.

Приклад корпорації Apple є одним з найпоказовіших в світі, оскільки показує ефективність взаємозв'язків на рівні працівника та засобів виробництва з високим рівнем доданої вартості та можливістю утворення нових споживчих якостей продукції науково-технічного характеру.

Масштаби корпорації Apple можуть порівнюватись з масштабами продуктивності деяких країн, а технологічний уклад, в якому працює компанія відповідає 12 рівню, тобто майже на 50% вищий, ніж в економіках певних країн.

ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ

1. Bremon J. et G. L'economie francaise face aux delis mondiaux / J. et G. Bremon. – Paris, 1990. - 284 p.
2. Cooper A. C. Reflections on Entrepreneurship / A. C.Cooper. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.e-award.org/web/1997_Arnold_C_Cooper.aspx.
3. Doing Business-2013 / International Bank for Reconstruction and Development / The World Bank [Електронний ресурс] – Режим доступу : <http://www.doingbusiness.org/~media/GIAWB/Doing%20Business/Documents/Annual-Reports/English/DB13-full-report.pdf>.
4. ENBR European Network for Better Regulation. Publishable Final Report (2009). Project no. 028604, 30 March. P. 6. [Електронний ресурс] – Режим доступу : <http://cordis.europa.eu/documents/documentlibrary/124376991EN6.pdf>.
5. Freeman C. The National System of Innovation in Historical Perspective / C. Freeman // Cambridge Journal of Economics. – 1995. – Vol.19. –№1. – P. 25-31.
6. Freeman, C. Technology Policy and Economic Performance / / C. Freeman // Cambridge Journal of Economics. – 1987. – P.11.
7. Lundvall B.A. National Systems of Innovation: Towards a Theory of Innovation and Interactive / B.A. Lundvall. – Learning. London, Pinter Publishers, 2012. – 214 p.
8. Nelson R. National Innovation Systems. A Comparative Analysis / R. Nelson. – Oxford, Oxford University Press, 2011. – 184 p.
9. OECD. Innovation in Firms: A Microeconomic Perspective / OECD Publications, Paris, 2011. – 150 p.
10. OECD. National Innovation Systems / OECD Publications, Paris, 2012. – 48 p.
11. Ashby William Ross. Principles of the Self-Organizing Dynamic

System / William Ross Ashby // Journal of General Psychology. –1947. – volume 37. – P. 125-128

12. UNCTAD. World Investment Report 2013. Towards a New Generation of Investment Policies / UNCTAD, 2013. – 239 c.

13. <https://apple.com>

14. ↑ Form 10-K — 2022.

15. ↑ Apple Financial Results 2021

16.

↑http://files.shareholder.com/downloads/AAPL/5654593168x0x966568/E199AFD4-4BD8-48D8-9CEB-47141C91899B/Apple_2018_Proxy_Statement.pdf

17. ↑ <http://www.beatsbydre.com/aboutus>

18. ↑https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/IP_14_663

19. ↑ <https://www.w3.org/Consortium/Member/List>

20. ↑ <https://www.wi-fi.org/membership/member-companies>

21. ↑https://www.sdcard.org/about_sda/member_companies/index.html

22. ↑https://cve.mitre.org/cve/request_id.html#cna_participants

23. ↑ <https://zigbeealliance.org/members/>

24. ↑<https://www.wirelesspowerconsortium.com/members/18621>