

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

«КИЄВО-МОГИЛЯНСЬКА АКАДЕМІЯ»

ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІЧНИХ НАУК

Кафедра маркетингу та управління бізнесом

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

освітній ступінь – магістр

на тему «Антикризове управління підприємством в умовах соціально-економічної  
дестабілізації»

Виконав: студент 2 курсу (МП)

Спеціальність: 073 «Розвиток бізнесу: управління та консалтинг»

Пальчевський Владислав Андрійович

Керівник: Пріб К.А.

Рецензент \_\_\_\_\_

Кваліфікаційна робота захищена

З оцінкою « \_\_\_\_\_ »

Секретар ЕК: \_\_\_\_\_

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ р

### ГРАФІК ПІДГОТОВКИ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ ДО ЗАХИСТУ

№ з/п	ПЕРЕЛІК РОБІТ	Термін виконання	Дата ознайомлення наукового керівника	Підпис наукового керівника	Примітки
1.	Вибір теми, затвердження її на засіданні кафедри та закріплення наукового керівника Узгодження календарного графіка підготовки кваліфікаційної роботи. Ознайомлення студента з критеріями оцінювання кваліфікаційної роботи (п. 8.5).	жовтень	10.10.2023	Пріб К.А.	
2.	Вивчення джерел літератури, матеріалів архівів, періодичних видань, збір та узагальнення фактів, даних	жовтень – листопад	15.10.2023	Пріб К.А.	
3.	Складання плану кваліф. роботи та узгодження з науковим керівником	листопад	08.11.2023	Пріб К.А.	
4.	Написання розділів роботи <i>або</i> Постановка експерименту, аналіз отриманих результатів наукового дослідження	листопад – березень	27.11.2023	Пріб К.А.	
5.	Проміжний контроль виконання роботи	лютий	14.02.2024	Пріб К.А.	
6.	Написання кваліфікаційної роботи в цілому, ознайомлення з її першим варіантом наукового керівника	січень – березень	18.03.2024	Пріб К.А.	
	<b>Розділ 1</b> (постановка проблеми, теоретичні основи, огляд літературних джерел)	березень	24.03.2024	Пріб К.А.	
	<b>Розділ 2</b> (аналітично-дослідницька частина) (експериментальна частина для природничих і біологічних наук)	березень	31.03.2024	Пріб К.А.	
	<b>Розділ 3</b> (проектно-рекомендаційна частина) (аналіз результатів експерименту для природничих і біологічних наук)	квітень	09.04.2024	Пріб К.А.	
7.	Повне завершення написання кваліфікаційної роботи, оформлення її згідно з вимогами й подання на відгук науковому керівнику	квітень	30.04.2024	Пріб К.А.	
8.	Подання кваліфікаційної роботи для перевірки письмових робіт студентів НаУКМА на відповідність вимогам академічної доброчесності	початок травня	07.05.2024	Пріб К.А.	
9.	Подання на зовнішню рецензію	травень	07.05.2024	Пріб К.А.	
10.	Підготовка до захисту кваліфікаційної роботи на засіданні кафедри: написання доповіді та виготовлення ілюстративного матеріалу	<b>травень</b>	16.05.2024	Пріб К.А.	
11.	Попередній захист кваліфікаційної роботи на засіданні кафедри	<b>початок травня</b>	07.05.2024	Пріб К.А.	
12.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру з усіма супроводжувальними документами	<b>травень</b>	10.05.2024	Пріб К.А.	
13.	Публічний захист кваліфікаційної роботи перед екзаменаційною комісією	згідно з розкладом роботи ЕК	згідно з розкладом роботи ЕК	Пріб К.А.	

Графік узгоджено «3» жовтня 2023 р.

Науковий керівник: Пріб К.А. (ПІБ)

Виконавець кваліфікаційної роботи: Пальчевський Владислав Андрійович (ПІБ)

ПРИМІТКА: Завдання на кваліфікаційну/магістерську роботу та графік підготовки кваліфікаційної/магістерської роботи до захисту друкуються на одному аркуші, на двох сторінках.

Національний університет «Києво-Могилянська академія»

Факультет економічних наук

Кафедра маркетингу та управління бізнесом

Освітній ступінь бакалавр

Спеціальність **073 Розвиток бізнесу: управління та консалтинг**

(код і назва)

Освітня програма **Розвиток бізнесу: управління та консалтинг**

(назва)

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

**Завідувач кафедри, к.е.н., доцент Пічик К.В.**

“ \_\_\_\_\_ ” \_\_\_\_\_ 20\_\_ року

**З А В Д А Н Н Я**

**ДЛЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ СТУДЕНТУ**

Пальчевський Владислав Андрійович

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи: Антикризове управління підприємством в умовах соціально-економічної дестабілізації

керівник роботи: Пріб Катерина Анатоліївна, Доктор економічних наук,  
Професор

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

затверджені наказом вищого навчального закладу від «01» листопада  
2023 року № 12

2. Строк подання студентом роботи 13 травня 2024 р.

3. План роботи:

**ВСТУП**

**РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ  
АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ**

1.1. Економічна сутність та види антикризового управління підприємством

1.2. Особливості антикризового управління підприємством в умовах різних типів соціально-економічної дестабілізації

1.3. Методичні підходи до оцінювання ефективності антикризового управління для забезпечення стабільного функціонування підприємством

Висновки до розділу 1

## РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ КОМПАНІЇ «APPLE»

2.1. Загальна характеристика діяльності компанії «Apple»

2.2. Аналіз та ідентифікація ознак впливу кризи на діяльність компанії «Apple»

2.3. Оцінка ефективності антикризового управління «Apple»

Висновки до розділу 2

## РОЗДІЛ 3. ОБҐРУНТУВАННЯ НАПРЯМКІВ ВДОСКОНАЛЕННЯ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ КОМПАНІЄЮ «APPLE» В СУЧАСНИХ УМОВАХ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОЇ ДЕСТАБІЛІЗАЦІЇ

3.1. Обґрунтування оптимальної стратегії антикризового управління компанією

3.2. Розробка комплексу антикризових заходів

3.3. Визначення впливу запропонованих заходів на ефективність управління компанією «Apple»

Висновки до розділу 3

ВИСНОВОК

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b> .....	6
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ</b> .....	8
1.1. Економічна сутність та види антикризового управління підприємством .....	8
1.2. Особливості антикризового управління підприємством в умовах різних типів соціально-економічної дестабілізації.....	22
1.3. Методичні підходи до оцінювання ефективності антикризового управління для забезпечення стабільного функціонування підприємством	34
Висновки до розділу 1 .....	41
<b>РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ КОМПАНІЇ «APPLE»</b> .....	43
2.1. Загальна характеристика діяльності компанії «Apple» .....	43
2.2. Аналіз та ідентифікація ознак впливу кризи на діяльність компанії «Apple» .....	58
2.3. Оцінка ефективності антикризового управління «Apple» .....	72
Висновки до розділу 2 .....	79
<b>РОЗДІЛ 3. ОБҐРУНТУВАННЯ НАПРЯМКІВ ВДОСКОНАЛЕННЯ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ КОМПАНІЄЮ «APPLE» В СУЧАСНИХ УМОВАХ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОЇ ДЕСТАБІЛІЗАЦІЇ</b> .....	81
3.1. Обґрунтування оптимальної стратегії антикризового управління компанією .....	81
3.2. Розробка комплексу антикризових заходів.....	87
3.3. Визначення впливу запропонованих заходів на ефективність управління компанією «Apple» .....	91
Висновки до розділу 3 .....	96
<b>ВИСНОВКИ</b> .....	98
<b>СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ</b> .....	101

## ВСТУП

**Актуальність теми дослідження** полягає у зростаючій потребі підприємств у ефективних методах антикризового управління в умовах соціально-економічної дестабілізації. Сучасний світовий економічний контекст характеризується високим рівнем непередбачуваності та динамічними змінами, що змушує компанії шукати нові підходи до забезпечення своєї стійкості та адаптивності. В умовах кризи, здатність компанії ефективно управляти ризиками та використовувати обмежені ресурси стає ключовим фактором її виживання та подальшого розвитку.

**Мета** даної роботи полягає у розробці та обґрунтуванні підходів антикризового управління підприємством, що дозволять мінімізувати негативний вплив соціально-економічної дестабілізації на його діяльність.

**Об'єкт дослідження** – це процес антикризового управління корпорацією "Apple Inc."

**Предмет дослідження** – це сукупність теоретичних, методичних, а також практичних засад антикризового управління підприємством.

**Методи дослідження**, які будуть використані в роботі, включають аналіз наукової літератури, систематизацію та узагальнення теоретичних даних, емпіричний аналіз практичних прикладів, а також використання аналітичних інструментів для оцінки ефективності антикризових заходів, а саме проведення загальної характеристики діяльності компанії, оцінки макро- і мікро-середовища, SWOT – аналізу, аналізу за методом 5 сил Портера, а також аналізу фінансових показників компанії.

**Інформаційна база дослідження** охоплює наукові праці вітчизняних та зарубіжних авторів у галузі менеджменту та антикризового управління, статистичні дані, аналітичні звіти підприємств, що зазнали соціально-економічної дестабілізації, зокрема корпорації Apple Inc., а також актуальні публікації у фахових журналах та Інтернет-ресурсах.

**Теоретична основа дослідження** включає роботи відомих економістів та фахівців у галузі кризового менеджменту, що дозволяє сформувавши науково-методичний підхід до аналізу та розробки ефективних стратегій антикризового управління.

**Результати дипломного дослідження** були опубліковані у спеціалізованому виданні: Пальчевський В. А. Антикризове управління підприємством в умовах соціально-економічної дестабілізації. *Наука Майбутнього: Збірник наукових праць студентів, аспірантів та молодих вчених Мукачівського державного університету*. 2023. Вип. 2 (12). С. 146-157.

## **РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ**

### **1.1. Економічна сутність та види антикризового управління підприємством**

Антикризове управління підприємством можна охарактеризувати як комплекс заходів, що спрямовані на запобігання та вирішення кризових явищ у роботі підприємства або на мінімізацію їх наслідків. Економічна сутність управління антикризовою діяльністю компанії полягає у виявленні, аналізі, а також усуненні причин, які можуть у наслідку призвести до економічних проблем та навіть банкрутства підприємства. Серед основних аспектів даної діяльності можна виділити 5 основних етапів:

Перший, раннє виявлення ознак кризи. А саме моніторинг внутрішніх процесів підприємства, фінансових показників та теперішньої ринкової ситуації. Таке раннє виявлення дозволить вжити необхідних заходів до того як наявні проблеми загостряться.

Другий, аналіз причин кризи. Необхідно зрозуміти, чи є криза результатом зовнішніх факторів (наприклад, зміни законодавства, економічна невизначеність), внутрішніх помилок управління, або комбінації їх обох.

Третій, розробка антикризового плану. Такий план може включати у себе заходи щодо оптимізації витрат, реструктуризації боргів, перегляду бізнес-стратегії, реорганізації виробничих процесів, зміни в управлінській команді, тощо.

Четвертий, реалізація антикризових заходів. Ефективна інтеграція плану вимагатиме злагодженої роботи усіх підрозділів компанії, контролю за виконанням завдань та чіткого розподілу відповідальності.

П'ятий, моніторинг і коригування стратегії. В процесі реалізації антикризових заходів важливо постійно проводити аналіз ефективності вжитих дій та, за необхідності, вносити відповідні корективи.

Наразі через політичні, економічні, фінансові нестабільності, а також недосконалість інвестиційних систем, ринку товарів і послуг та значної кількості банкрутств серед вітчизняних та зарубіжних компаній досить характерним стало збільшення зацікавленості у проблемі дослідження кризових ситуацій, їх природи і факторів виникнення, ліквідації наслідків і вивчення різних механізмів запобігання та протидії.

Криза (від грецької *krisis* – результат, рішення, закінчення, поворотний пункт, вихід, суд та вище справедливе покарання):

- 1) різкий перелом у чомусь, тяжкий перехідний стан;
- 2) гострі труднощі із чимось; тяжке положення.

Кризю можна охарактеризувати як крайнє загострення певних протиріч в соціально-економічній системі як у середині неї, поміж ключових її компонентів (персонал, технологія, фінанси, техніка, виробництво, тощо), так і спричинене діями різних соціально-економічних систем (підприємство, людина, група, національна економіка, світове господарство), що несе загрозу її життєстійкості у зовнішньому середовищі, не дозволяючи виконувати місію, завдання або цілі компанії.

Криза руйнує стабільність системи, паралельно досить радикальним чином оновлюючи її. Криза та стабільність являються постійними антагоністами в розвитку абсолютно кожної існуючої системи, незважаючи на це очищувальна сила тієї чи іншої кризової ситуації необхідна системі не менше, аніж її планомірне та усталене існування. Криза та стабільний стан не зможуть існувати окремо одна від одної, це можна назвати певним законом єдності та боротьби протиріч, бо без боротьби – не існуватиме буде і розвитку.

Тож, криза (за більш ширшого погляду на неї), на стільки ж необхідна системі, яка проходить процес розвитку, як і її безпосередня стабільність.

Кризу можна інтерпретувати, як певний рушійний момент в розвитку тієї чи іншої системи, котра надає багато простору для витoku нових економічних змін.

У кожній соціально-економічній системі, наприклад суспільна формація або підприємство наявні тільки два основні стани власного існування:

По-перше це функціонування: підтримка, а також збереження та захист функцій, котрими визначається системна цілісність та її якісна визначеність, а також усі сутність усіх її характеристик.

По-друге це розвиток: набування нових якостей, які повністю змінюють як функціональні умови так і системну стабільність. Факторами розвитку зазвичай можуть виступати: покращення в продуктивності праці, посилення мотиваційної складової діяльності, виникнення нових технологій виробництва, тощо.

Зв'язок між функціонуванням та розвитком відображає можливості та закономірності до початку криз і їх повного подолання. По суті можна сказати, що функціонування у певній мірі загальмовує розвиток, але одночасно із тим стає своєрідним живильним середовищем для нього, розвиток у свою чергу руйнує велику кількість функціональних процесів, та попри це створює певні позитивні умови, що сприяють його стійкішому здійсненню. Та кризи відображають не тільки противоречиві моменти у аспектах функціонування та розвитку, нерідко вони можуть виникнути безпосередньо і у самих функціональних процесах, також вони не обов'язково мають бути із руйнівними чи фатальними наслідками, а можуть проходити із абсолютно різною гостротою.

Якщо існує типологія, а головне усвідомлення та розуміння характеру наявної кризової ситуації, то знаходяться й можливості для зменшення її гостроти, забезпечення її максимально безболісного протікання та скорочення її часових вимірів. Класифікація криз проводиться шляхом розподілу та

групуванням за певними сутнісно-характерними ознаками будь-яких можливих видів кризових станів, а також криз у соціально економічних системах, що здійснюються із метою узагальнити інструментарії для їх аналізу, виявлення можливих перспективних заходів антикризового управління та прогнозування. Тобто така необхідність і важливість детальної класифікації кризових явищ у першу чергу пов'язана із диверсифікацією засобів та способів управління ними.

Існують зовнішні та внутрішні причини криз на підприємстві. Зовнішні причини в основному пов'язані із стратегіями та тенденціями розвитку макроекономічних систем, але ще можуть бути зв'язані із розвитком глобальної економіки, конкурентоспроможністю у галузі або станом політичної ситуації в середині країни. Внутрішні можуть виникати через ризикованість маркетингових методів, внутрішні протиріччя, недоліки у організації виробничого процесу, недосконалість управління процесом інтегрування інвестицій та інновацій у компанію. Щодо мікрорівня то тут виникнення кризи скоріше за все буде пов'язане із захопленням або зменшенням конкурентами зон стратегічного господарювання; неспівставністю структури та обсягу продукції, що виготовляє підприємство структурі та обсягу наявного попиту від споживачів даної продукції; невідповідністю стилю, форм, засобів та способів управління компанією його теперішнім цілям стратегічного управління, якості персоналу, статусу, тощо; великим розбіжностям між видатками та грошовими доходами організації, загальним дисбалансом у фінансовому механізмі компанії.

Представники ліберальної та неокласичної економічних шкіл були впевнені, що причиною утворення кризових явищ є недоспоживання населення, через що у наслідку, виникає відносно надвиробництво. Саме тому на їх думку найбільш дієвим способом для запобігання кризам буде максимальна стимуляція споживання. Однак низьку платоспроможність населення більше можна вважати наслідком, аніж причиною кризових явищ.

Фрідріх А. фон Хайєк, який є активним прихильником ринкових свобод та послідовним супротивником втручання держави, був впевнений, що криза надвиробництва утворюються саме через надлишкову політику фінансування із боку держави (накачування попиту, дешевих кредитів).

Дж. М. Кейнс розглядав економічні кризи, як неминучі за умов класичного капіталізму і такими, які виходять саме з природи властивого ринку. Як принципово важливий та необхідний засіб вирішення або хоча б згладжування кризових проблем та безробіття Кейнс запропонував ідею застосування втручання держави в економічну сферу із метою стимулювати ефективність загального попиту. [1]

Також проблематика криз на підприємствах досить широко досліджені у працях багатьох вітчизняних та зарубіжних вчених (табл. 1.1). Проте, сутність поняття “криза” й досі ще обґрунтовано недосить повно і глибоко:

Таблиця 1.1

### Визначення поняття «Криза»

Автор:	Визначення:
1	2
А. Чернявський	Криза – це переломний етап функціонування будь-якої системи, на якому вона зазнає впливу ззовні чи зсередини, що потребує від неї якісно нового реагування.
Л. Бартон	Криза – це широкомасштабна, непередбачена подія, яка веде до потенційно негативних результатів. Ця подія та її наслідки можуть завдавати серйозної шкоди усій організації: працівникам, продукції, зв'язкам, фінансам та репутації.
В. О. Василенко	Криза – це крайнє загострення протиріч у соціально-економічній системі (організації), що загрожує її життєстійкості у навколишньому середовищі.
В. М. Шаповал	Криза – це сукупність ситуацій, які збільшують імовірність появи неплатоспроможності підприємства та їхні розміри провокують виникнення загроз із зовнішнього і внутрішнього середовища та

## Продовження таблиці 1.1

**Визначення поняття «Криза»**

1	2
	можуть призвести до руйнування організаційного, економічного і виробничого механізму функціонування.
Лігоненко Л. О., Тарасюк М. В., Хіленко О. О.	Криза – пошкодження внутрішніх механізмів підтримки адаптивності, гнучкості та сталості, які забезпечують підтримку рівноважного стану підприємства.
Д. В. Пухов	Криза – незапланований і небажаний, обмежений по часу процес, який може істотно завадити або навіть унеможливити функціонування підприємства.
А. М. Штангрет, О. І. Копилюк	Криза – це зростання кількості взаємопов'язаних кризових явищ, які призводять до незначного погіршення окремих показників діяльності підприємства, але не спричиняють руйнації системи самозбереження.

Джерело: [3].

Взагалі у економічній літературі бачення, щодо кризи підприємства кардинально різняться як із приводу її сутності, так і з приводу самого розвитку, походження та наслідків. Різницю можна описати як фрагментарністю (роздробленням) до розгляду кризових ситуацій, так і з досить відмінними підходами щодо їхнього трактування. На відміну від комплексного методу, фрагментарність розуміє під собою аналіз лише тільки деяких окремих аспектів стосовно криз, а саме причин, динаміки та наслідків. Дослідження кардинально відмінних підходів щодо трактування поняття "криза підприємства" надало можливість узагальнити їх та розділити на три окремі групи: криза, як подія, криза, як процес та криза, як стан (рис. 1.1.).

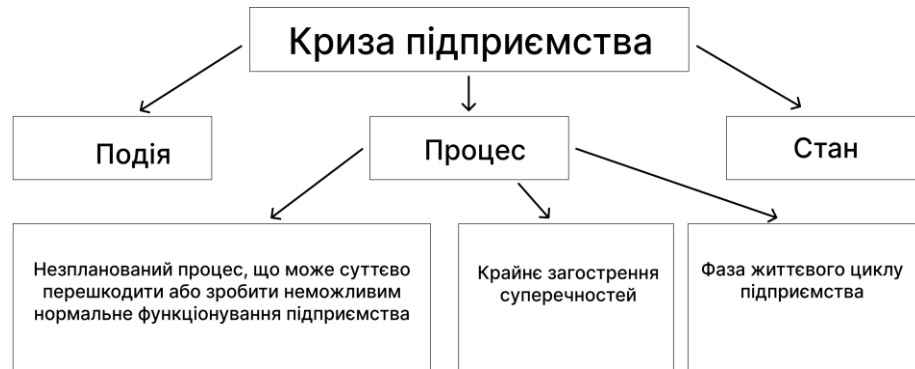


Рис. 1.1. Поділ поняття «Криза підприємства»

Джерело: Розробка автора на основі [5-20]

Криза підприємства, як подія, розглянута у дослідженнях таких вчених як: В. Спілан, Дж.Е. Крандал [5], Дж. Гао [6], Ч.Ф. Херман [7], Т. Кумбс [8]. Проте визначення характерних ознак кризи, як події у їх трактуваннях є досить різними. Найпопулярнішим означенням події являється її непередбачуваність. Але, використання сучасних методик до діагностування надає можливість із достатньо великим відсотком ймовірності здійснити прогноз кризи на підприємстві.

Інша група науковців підійшла до означення кризи підприємства, як певного стану. С.Л. Благодетелева-Вовк під кризою підприємства пояснює деякий унікальний стан компанії, у якому її здатність до реагування та адаптування на зміни, що відбуваються у зовнішньому середовищі, наближується до гранично низького рівня [9]. І. Кубіч описує кризу на підприємстві, як деяку ситуацію, яка обумовлює певну несприятливу реакцію із боку зацікавлених компаній, а також несе загрозу стабільному функціонуванню організації [10]. Варто зазначити, що підхід до пояснення кризи, як певного стану організації, відкидає теоретичні напрацювання тих науковців, що обґрунтували етапність розвитку криз.

Одним із найпоширеніших в науковій літературі розглядають підхід до означення кризи-процесу. До того ж даний підхід доцільно розділити ще на три групи:

Перша переважно характеризує кризу, як спонтанний процес, що має змогу суттєво завадити або взагалі зробити нездійсненим нормальну роботу підприємства [11-13].

Друга визначає кризову ситуацію, як граничне загострення суперечностей в підприємстві. Наслідками даного загострення може бути пряма загроза життєдіяльності підприємства в зовнішньому середовищі. Більша частина прибічників означення криз, як прямого загострення суперечностей, акцентують увагу саме на циклічності її виникнення [14].

Проте, вказана вище трактовка кризи, як певного підґрунтя для початку запровадження антикризових заходів в організації, потребує більш детального розширення, а також уточнення. Зазвичай вважаючи настанням кризового явища момент швидкого загострення наявних суперечностей у середині підприємства або в його взаємовідносинах в умовах зовнішнього середовища, люди штучно ігнорують саме періоди початку та інтенсивного розвитку суперечностей, саме коли вони вже мають змогу заподіяти безпосередньої шкоди ефективності роботи компанії. Далеко не всі зміни внутрішніх та зовнішніх факторів в організації знаменують початок кризи. Ситуації, за яких продуктивність підприємства неістотно зменшується, та які можуть бути досить легко усунені, а також не приносять значних втрати для організації, можуть бути визначені як звичайні зміни у компанії [15]. Саме через це ідентифікації кризових явищ потрібна для встановлення та вимірювання їхніх кількісних параметрів, до котрих є можливість віднести: тривалість (час для виявлення систем у стані кризи), силу (максимально можливе відхилення від нормативного стану системи), масштаб (частка охоплення системи кризою).

Третя, акцентує увагу переважно на фінансових аспектах криз, він розглядає кризові явища, як певну фазу життєвого циклу організації. Так, І.Н. Карпунь [17] О.О. Терещенко [18], О.А. Сич, К.В. Васьківська, В.Б. Прокопишак [19] під кризою на підприємстві визначають фазу розбалансованої роботи організації. Т.П. Гудзь зазначав, що “криза – це

дисбаланс фінансової рівноваги підприємства, породжений циклічним розвитком, і веде до знецінення власного капіталу за відсутності адекватних антикризових заходів” [20]. Проте зниження вартості капіталу є не єдиним результатом кризи. Найнебезпечнішими наслідками вважається банкрутство або неплатоспроможність підприємства.

Причини виникнення проблемних та кризових ситуацій на підприємстві, не завжди криються у об’єкті управління, так само є висока вірогідність їх виникнення і у суб’єкті управління. Власне, саме суб’єкт управлінської діяльності частіше за все може становитися первинним джерелом кризових ситуацій, поточний стан та рівень розвитку в якого можуть не відповідати необхідному стану і тенденціям розвитку об’єкта управлінської діяльності, що і створює кризові ситуації на підприємстві. До того ж, чим більший ранг має суб’єкт управління у ієрархії компанії, тим більш відчутним буде його вплив на первісні ланки його економічної діяльності. Це досить важливо особливо у системах державного управління. Зрозуміло, що у ролі управлінського суб’єкта у цьому випадку виступає не тільки конкретна особа, але і безпосередньо конкретний орган влади в країні, регіоні, галузі, який впливає на ту чи іншу економічну політику підконтрольних їм об’єктів управлінської діяльності.

Наслідки криз мають пряму залежність від ефективного управління антикризовою діяльністю підприємства, це може як пом’якшити кризу, так і загострити її. Існує значний перелік сукупностей потенційних позитивних, а також негативних наслідків криз, далі наведені деякі із них: 1) процес оздоровлення, вдосконалення, трансформація соціально-економічних систем або утворення нової кризової ситуації, чи взагалі руйнація системи; 2) ослаблення або посилення криз; 3) м’яке закінчення кризи або інтенсивні та гострі перемиїни у соціально-економічній системі; 4) якісні, короткострокові, довгострокові або кількісні зміни; 5) зворотній або незворотній характер змін. Тож, наслідками кризових ситуацій може стати як відродження соціально

економічних систем, так і їх руйнація, як вирішення наявних невідповідностей, так і створення нових криз. Таким чином, вихід з будь-якої кризи не завжди буде вести до сприятливих та позитивних наслідків для компанії. Ніколи не можна відкидати варіанту із переходом до стану нової кризової ситуації, яка може виявитись ще більш глибокою і тривалою, аніж попередня. Кризи нерідко виникають у наслідку певної ланцюгової реакції. Також є імовірність консервації криз на певний період часу, у більшості випадків це стається через певні політичні причини. Через це, оперативні та зважені рішення у сфері антикризового управління дуже відповідальні та важливі для керівників організацій.

Отже, кожна існуюча система управління у певній мірі повинна бути антикризовою, а от соціально-економічні системи мають бути адаптовані до довгострокового існування із різними варіантами адаптації до сучасних швидкоплинних умов. Перспективи управління антикризовою діяльністю підприємством прямо залежні від мистецтва управління та професіоналізму, мотивації та характеру, усвідомлення причин кризи та наслідків, що вона несе, а також рівня відповідальності довірених осіб.

Спираючись на досліджений матеріал управління антикризовою діяльністю підприємства, його можна розділити на декілька ключових видів в залежності від мети, специфіки, а також методів втручання (таблиця 1.2):

Таблиця 1.2

### Види антикризової діяльності на підприємстві

Вид управління	Короткий опис
1	2
Профілактичне управління	Аналіз ризиків, моніторинг ринку, розробка стратегії з метою запобігання кризовим ситуаціям.
Оперативне управління	Оперативна реакція на кризові сигнали та впровадження тимчасових заходів задля зменшення впливу кризи.
Стратегічне управління	Довгострокове планування із метою розвитку та

## Продовження таблиці 1.2

**Види антикризової діяльності на підприємстві**

1	2
	відновлення у після кризовий період.
Фінансове управління	Реструктуризація боргів, керування фінансовими потоками, пошук сталого фінансування.
Організаційне управління	Зміни у структурі управління та оптимізація процесів внутрішньої діяльності.
Turn-around менеджмент	Радикальні переміни у системі операційної діяльності та стратегії задля виходу із кризової ситуації.
Кризове управління	Миттєва реакція на загостренні кризові ситуації задля максимально оперативного запобігання їм та уникнення колапсу на підприємстві.

Джерело: Розробка автора на основі [21].

Профілактичне або попереджувальне управління. Даний вид направлений на запобігання можливим кризам. До нього відноситься постійна моніторингова діяльність ринкового середовища, аналіз показників фінансової діяльності, оцінка можливих ризиків, а також розробка стратегії, все це у комплексі спрямоване на мінімізацію потенційних негативних наслідків.

Оперативне управління. Цей вид управління є досить актуальним в разі знаходження певних ознак, що вказують на можливу кризову ситуацію. Його основною метою є оперативна реакція на виявлені проблеми задля максимальної мінімізації їх можливого негативного впливу. Оперативне управління зазвичай може охоплювати такі тимчасові дії, як перегляд бюджетів, заморожка витрат, а також зміни у структурі управлінської діяльності.

Стратегічне управління. Його основна мета спрямована на постійне відновлення у довгостроковій перспективі і сталий розвиток організації у після кризовий період. До нього входить реструктуризація діяльності, імплементація та розроблення нових бізнес-стратегій, пошук нових ринків для збуту продукції та оптимізація виробничо-технічних процесів на підприємстві.

Фінансове управління. Тут уся увага приділена фінансовій стабільності компанії. Цей метод включає у себе реструктуризацію боргів, керування грошовими течіями, знаходження додаткових джерел для фінансування організації, а також керування грошовими течіями та оптимізування витрат.

Організаційне управління. Загалом акцентоване на змінах, що відбуваються в процесах управлінської діяльності та організаційній структурі. Зазвичай містить в собі зміни у керівному складі, реорганізацію усіх або деяких підрозділів та покращення комунікацій в середині компанії.

Turn-around менеджмент або управління поворотом. Даний вид управління має на меті запровадження радикальних перемін у операційній діяльності компанії та її стратегії з метою шокового виведення її з стану глибокої кризової ситуації. До нього входять комплекс дій, що кардинально міняють спосіб та методи функціонування організації.

Кризове управління. Це безпосередня реакція на загострені кризові явища, що потребують миттєвого реагування задля стабілізації наявної ситуації і запобігання можливого колапсу в компанії.

Загалом, процес інтеграції усіх цих методів до управління антикризовою діяльністю підприємства є основним та необхідним фактором задля забезпечення сталого та успішного розвитку організації за умов нестабільного та невизначеного зовнішнього середовища.

Існують також головні основоположні механізми антикризового менеджменту, їх сутність полягає в запровадженні певної методичної системи метою якої є проведення первинної діагностики можливої загрози банкрутства підприємства та оперативне здійснення його фінансового оздоровлення, яке забезпечить його швидкий вихід із стану кризи. Далі представлений склад даного механізму антикризового менеджменту (таблиця 1.3):

Таблиця 1.3

### Склад механізмів антикризового управління на підприємстві

Елементи	Компоненти механізмів антикризового управління в бізнесі.
Субстанціональні	Правові засади антикризового регулювання, суб'єкти антикризового регулювання, взаємовідносини та контакти між учасниками процесу антикризової діяльності, ці зміни відбуваються під впливом певних законів ринку та циклічності економічного розвитку.
Функціональні	Антикризова політика і стратегія, принципи антикризового регулювання, антикризове прогнозування, моніторинг загального стану підприємства, програми фінансового оздоровлення, антикризовий маркетинг, прийняття управлінських рішень, координація та організація їх виконання, інтеграція систем мотивації, облік і управління поточними результатами функціонування організації.

Джерело: Розробка автора на основі [18, с. 201].

Спираючись на даний склад механізму антикризового менеджменту в організації, дослідниками було розроблено наступну модель (рис. 1.2.). Підсумовуючи можна сказати, що в антикризовому менеджменті головне та вирішальне значення має саме стратегія управління.



Рис. 1.2. Модель антикризового менеджменту на підприємстві

Джерело: [18, с. 210]

Також надважливо аби застосування антикризового управління було інтегровано у кожну сферу діяльності організації, а особливо, це відноситься до зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД). Коли йдеться про антикризове управління зовнішньоекономічною діяльністю, розуміється певна сукупність інструментів та методів з управління зовнішньоекономічної діяльності компаній, що передбачає затвердження чітких, а також досить жорстких управлінських рішень з покращення ефективності роботи організації на зовнішніх ринках за умов високих ризиків і невизначеності.

Далі наведено одні з основних підходів для встановлення змісту антикризового управління зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД) (таблиця 1.4):

Таблиця 1.4

**Підходи до встановлення змісту антикризового управління  
зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД)**

№	Ознака	Підхід	Характеристика підходу
	1	2	3
1	За ступенем теоретичної розробленості	Фундаментальний	Схиляється до трактування управління антикризовою діяльністю як до набору певних своєрідних інструментів управління, винятковий тип діяльності з власним предметом, специфічними та загальнонауковими методиками тощо
		Прикладний	Включає в себе специфічні методи із виводу організації із фази неплатоспроможності або навіть із стану банкрутства, даний підхід надає аналітику ділових кейсів без подальшого заглиблення у філософські основи управління антикризовою діяльністю
2	За ступенем превентивності	перший (найпоширеніший)	Менеджмент, мета якого є запобігання розвиненню подій за кризовим сценарієм, а також попередження кризи в ЗЕД.
		другий	Комплекс інструментів і прийомів

Продовження таблиці 1.4

**Підходи до встановлення змісту антикризового управління  
зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД)**

	1	2	3
			управління, що направлені на найшвидший вихід компаній зі стану кризи та створення досить ефективної системи управління метою якої буде запобігання настанню кризових ситуацій у майбутньому.

Джерело: Розробка автора на основі [38, с.81]

Аби забезпечити високоефективну роботу компанії, що є базою її конкурентоспроможності за ринкових умов, вкрай необхідно мати конкретну та дієву антикризову програму по керуванню підприємством, зокрема управлінням його зовнішньоекономічною діяльністю. Політика антикризового управління зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД) являється частиною загального антикризового стратегічного планування підприємством, яке полягає у розробці та застосуванні системи методів попереднього діагностування за несприятливих умов у зовнішньому середовищі, а також пошуку механізмів фінансового оздоровлення компанії, що у свою чергу гарантують їй захист від втрати власної платоспроможності.

### **1.2. Особливості антикризового управління підприємством в умовах різних типів соціально-економічної дестабілізації**

За умов соціально-економічної дестабілізації антикризове управління підприємством стає одним із найважливіших факторів, який впливає на ефективне функціонування і виживання компанії у нестабільних економічних та соціальних умовах зовнішнього середовища, воно потребує стратегічного

планування, швидкого реагування на кожному з рівнів управлінської діяльності, а також повного різностороннього аналізу.

Теперішня економічна ситуація в світі характеризується значним рівнем соціально-економічної дестабілізації, це призводить до негативних наслідків, що безпосередньо впливають на показники фінансової діяльності та роботу організації. Не дивлячись на це, компанії повинні у найкоротші терміни реагувати на будь-які зміни, які стаються в господарському середовищі і застосовувати необхідні заходи у власному антикризовому управлінні [22]. Найбільше проблем, що відносяться до неефективного менеджменту у кризових ситуаціях можна віднести, недостатню кваліфікацію керівництва, а також низький рівень розвиненості механізмів застосування антикризових заходів в організаціях. Існує велика кількість факторів, що можуть призвести до соціально-економічної дестабілізації, далі деякі з них: війни, катастрофи, різного роду епідемії, кризи, тощо. Тому особливо актуальними стали інструменти і методи керування антикризовою діяльністю організацій. Окрім цього популярності набули і різні методи з розробки ефективніших рішень, що стосуються управління у кризових ситуаціях та забезпечення стійкішого розвитку компанії.

Розглянемо особливості антикризового управління підприємством в умовах соціально-економічної дестабілізації через призму двох видів дестабілізацій, які наразі існують у сучасному світі та усім добре знайомі, а саме пандемія коронавірусу (сovid-19) та війна, а саме російсько-Українська війна.

Пандемія розуміє під собою найвищу інтенсивність розвинення епідемічного процесу, який визначається прогресивним розповсюдженням інфекційного захворювання із надвисоким рівнем ураження населення на великій кількості територій материків або на усій Землі.

Вченими [23; 24] виділяються наступні підходи подолання економічних криз на підприємстві під час Covid-19:

1. Зменшення витрат. До даного підходу відносяться: аналіз, контроль та застосування заходів для зменшення витрат, а також оцінки їх кінцевого результату. Серед можливих напрямів діяльності можна виділити зменшення закупівель сировини, фондів заробітних плат, виробничих витрат та застосування ресурсо-заощаджуючих технологій.

2. Підвищення фінансових надходжень. Окрім можливої підтримки держави, надходження грошових засобів може здійснюватися шляхом продажів або здачі у оренди наявних активів підприємств, оптимізування продажів та інше.

3. Реструктуризація кредиторських зобов'язань. Виконання наявних угод, що спрямовані на здобуття різного роду поступок від кредиторів. Це може бути, як зменшення кредитних ставок, так і просто звільнення дебітора від оплати відсотків.

4. Оновлення стратегії розвитку організації. Зміна стратегії застосовується, як можливий спосіб для виходу з кризи. Стратегії скорочення, зростання, ліквідації, розвитку галузі і продукту, кожна із них по-своєму впливає на процеси життєдіяльності організацій, через це підприємству гранично необхідно ретельно та правильно обирати стратегії із метою збільшення дохідності, підвищення економічних показників та зміцнення позицій компанії у конкурентному середовищі.

5. Проведення реструктуризації та реорганізації компанії. Загальна зміна напрямку діяльності підприємства, включно із переглядом власного асортименту продукції, виробничих чинників і систем загального управління.

Серед наслідків із котрими зіткнулися організації, можна виділити: зниження продуктивності праці у зв'язку із політикою соціального дистанціювання, зменшення продажів продукції та падіння прибутків; бар'єри у комунікації із клієнтами, труднощі із моніторингом фінансових потоків та інше. Компанії, де не були затверджені термінові та своєчасні заходи антикризової діяльності зіткнулися із величезними збитками і ситуація для них

ставала все гірше ледь не щодня. Наприклад, найпоширенішою проблемою стало суттєве скорочення обігу товару, що у свою чергу спричинило неможливість виплати заробітної плати співробітникам. Ще однією проблемою стало скорочення наявного штату та взагалі звільнення персоналу, аби вирішити дану дилему більшість компаній реалізовували політику віддаленої роботи, у деяких випадках це супроводжувалося зменшенням заробітних плат співробітникам. У випадках, неможливості переведення роботи на дистанційну систему, певні роботодавці почали зменшувати кількість годин у робочому дні, а також забезпечували співробітників засобами захисту, а саме: маски, дезінфікуючі засоби, рукавички та інше. Окрім цього багато підприємств в терміновому порядку інтегрували та запускали різні хмарні програми, що дозволяли клієнтам та робітникам взаємодіяти на відстані, вирішуючи усі питання без особистої зустрічі. Під час пандемії керівники мають бути повністю зосереджені на безперервності ведення свого бізнесу, намагаючись контролювати усі можливі процеси, це необхідно аби максимально ефективно боротися із проблемами, що пов'язані із епідемією, а також вони повинні і надалі продовжувати: забезпечувати максимально можливу безпеку співробітників та фінансову стійкість; аналізувати стійкість ланцюгів поставок товарів, сировини тощо; укріплювати та підсилювати усі найважливіші системні елементи для підтримування якісного рівня дистанційної роботи, одночасно протидіючи можливим технічним проблемам або сплескам кібератак. Компанії, що раніше за інших зрозуміли необхідність цифрової трансформації, краще адаптувалися до кризи, аніж усі інші. Їх адаптовані бізнес-моделі, а також робочі бізнес-процеси дали їм змогу скоріше прийняти необхідні рішення та досить гнучко зреагувати на ті зміни, що відбулися. Організації, яким не вистачило надійності власної цифрової мережі або навіть присутності у мережі, мали певні труднощі різного рівня складності. За сценарію коли компанія запізно розпочала власну цифрову трансформацію, їй було важко зберегти свій бізнес

у тому стані в якому він функціонував до пандемії. З плином часу, більшість бізнес структур все ж запускали процеси цифровізації, навіть якщо до цього не вважали цифрову трансформацію необхідною мірою.

Цифровізацію бізнесу можна поділити на п'ять основних етапів, остаточною метою яких є повна цифрова зрілість підприємства:

- 1) Початковий етап (застосування технологій виключно у поодиноких випадках);
- 2) Формальний етап (слідування наявним тенденціям до цифрової трансформації без усвідомлення ефекту від їх запровадження);
- 3) Стратегічний етап (цифрова трансформація набуває статусу однієї із стратегій бізнесу);
- 4) Конверсований етап (розроблено та створено цілу політику із цифрової трансформації, у якій кожен окремий відділ усвідомлює власну значимість в даному процесі);
- 5) Інноваційно-адаптивний етап (кардинальні зміни у стратегії організації, де кожен окремий етап унеможлиблюється без цифровізації) [25, с. 151].

Ще одна важлива складова частина цифрової трансформації в умовах пандемії це маркетинг. Після того як зачинилося багато магазинів та офісів лєвова частка навантажень перейшла на маркетингову діяльність, було досить складно швидко розібратись і віднайти нові шляхи зв'язку із клієнтами не втрачаючи певної частини доходів. Для здійснення успішної та продуктивної маркетингової кампанії в умовах пандемії необхідно: виокремити основну продукцію, що має найбільший попит серед наявного асортименту; знайти найоптимальніші канали для збуту та сконцентрувати на їх виготовлені основні потужності підприємства; застосовувати email-розсилки, а також рекламу в соціальних мережах та месенджерах. Головне не розпорошувати власні сили по різних напрямках. У кризових умовах найголовнішим кроком є концентрування на сильних сторонах компанії. Наприклад, у випадку, якщо

інтернет-продажі відбувалися і до пандемії, кращими варіантами будуть поліпшення доставки, розширення способів сплати замовлень, виходи на нові платформи для онлайн збуту, надання пропозицій з кредитування або відстрочки платежів. А от у випадку якщо підприємство до пандемії мало нічого спільного із продажами через інтернет, то варто бути дуже обережним. Спочатку потрібно провести ідентифікацію цільової аудиторії та соціальних мереж або месенджерів у яких вона знаходиться (YouTube, Facebook, Instagram та інше, або платформи профільного спрямування). На наступному етапі є сенс зробити власну сторінку у соціальних мережах з метою провести опитування і тільки по його результатах, якщо існує зацікавленість, слід створювати власний веб-сайт та запускати масову рекламу, якщо ж такої зацікавленості не виявлено або вона недостатня, то правильніше буде скористатися послугами платформ для збуту, типу Google Shopping.

За можливості організаціям наново необхідно шукати можливості для розвитку, застосовуючи певні стратегічні дії, які б допомогли їм зміцнити власні позиції в умовах антикризової конкурентної боротьби: роблячи наявні бізнес-процеси гнучкішими, а структуру витрат варіативнішою; ставати більш цифровими, із застосуванням керованих даних та хмарних програм; покращувати безпеку праці для співробітників та обслуговування покупців.

Входячи в після-пандемію епоху організаціям необхідно обнулити власні витрати після чого перерозподілити їх у відповідності до наявних стратегічних пріоритетів. Звісно, за перерозподілу неминуче з'являться переможці і переможені, саме через це корпоративно-орієнтоване мислення а також ефективний менеджмент змін відіграють вирішальну роль для просування компанії.

Отже спираючись на проаналізовану вище інформацію можна стверджувати, що під час пандемії цифрові технології та правильна маркетингова політика стали, як ніколи важливі у процесах ведення бізнесу та

підтримці його конкурентного стану на ринку. І саме адаптація до них багато у чому вирішувала чи продовжить існування та чи інша компанія.

Війна - це суспільно-політична подія, а також найбільш серйозна форма вирішення економічних, соціально-політичних, ідеологічних, релігійних, національних, регіональних та інших суперечностей між країнами, етносами, класами і соціальними групами шляхом збройного конфлікту [28].

Зміна життєдіяльності населення, а саме перехід на мілітарні рейки каже про те, що в період війни системи, інститути, явища і механізми постійно коригуються та адаптуються під воєнні часи. До прикладу, система захисту цивільного населення стає працювати в режимі підвищеного рівня готовності та надзвичайної ситуації. Також як приклад можна навести більш розгорнуті компетенції місцевих самоврядувань під час військового стану. Не винятками є і механізми управління антикризовою діяльністю компаній, діяльність яких в умовах війни зазнає значних перемін та різних особливостей. Кризові ситуації в організаціях, спричинені війною, є не традиційними кризами, із якими досить часто стикаються підприємства, зазвичай вони стають досить довгими і хронічними. Війна є об'єктивним чинником, впоратись із результатами якого у компанії повністю майже неможливо. Війна як кризова ситуація в організації супроводжується не тільки грошовими втратами, а й великою загрозою для наявних активів та життя співробітників. Дивлячись на це, доцільним було б використання такого визначення як «криза воєнного часу». Відмінності традиційною кризи від кризи воєнного часу в компанії представлено на (рис. 1.3.)



Рис. 1.3. Відмінності традиційною кризи від кризи воєнного часу в компанії

Джерело: Розробка автора на основі [29].

Дані відмінності у першу чергу пов'язані з тривалістю та серйозністю війни, це у свою чергу змушує організації виходити за межі традиційного управління антикризовою діяльністю. Механізми антикризового управління повинні брати до уваги дані виклики і допомагати правильно налаштувати необхідні функції для підприємств в умовах війни.

Основною метою механізмів управління антикризовою діяльністю компанії під час війни є мінімізація негативних економічних та соціальних наслідків війни у діяльності підприємства. Враховуючи той факт, що кризовим ситуаціям за умов військового часу властива критична нестача часу на реакцію, а також обмежені терміни для подолання виниклої кризи, головним завданням антикризового управління за таких умов стає оперативне та найменш ризиковане затвердження рішень, які дозволили б досягти необхідного результату із найменшими додатковими зусиллями і до цього ж з мінімальними негативними наслідками. Від самого початку війни таким

необхідним результатом являється забезпечення постійного безперебійного функціонування підприємства та найголовніше його подальше виживання, протягом війни. Це називається адаптацією та налагодженням роботи компанії за умов війни.

Під час війни, а особливо у початковий шоковий період, усі рішення необхідно приймати дуже оперативно, це обумовлено постійною невизначеністю та високою швидкоплинністю наявної ситуації, бо за таких умов невчасна реакція може дуже дорого обійтися підприємству. Зважаючи на це, аби підвищити швидкість узгодження прийняття антикризових рішень за умов війни було б доцільним скоротити управлінські рівні, а також ліміти на узгодження рішень, в рамках яких можна затверджувати рішення без погодження із вищим керівництвом, або є варіант із застосуванням децентралізації, для того аби рішення ухвалювалися не тільки на верхніх ланках управління, а й безпосередньо на місцях, для того, щоб була можливість швидкого виявлення та усунення проблем локального характеру.

Так як війна по своїй суті уже є перманентним кризовим явищем, що інтенсивно прогресує на підприємстві, його основною метою та завданням діагностування буде оцінка наявної ситуації в організації, визначенні можливих факторів відхилень, а також запобігання появі додаткових, нових, криз в функціонуванні. Процес діагностики під час війни рекомендовано розмежувати залежно від масштабів роботи підприємницьких суб'єктів [30]:

1. Мікро-суб'єкти: рекомендовано аналізувати рентабельність продажів, швидкість росту виручки, наявність особистих оборотних коштів у продуктах та точку беззбитковості;

2. Малі суб'єкти: застосовуються усі ті ж самі показники, що були у мікро-суб'єктів підприємницької діяльності, проте додаються і нові, такі як: питома вага дебіторської заборгованості у оборотних активах та коефіцієнт поточної ліквідності;

3. Середні суб'єкти: використовується комплексний аналітика фінансово-господарського стану, до якої входять показники аналізу ліквідності, майнового стану, рентабельності, платоспроможності та ділової активності. Разом із аналізом фінансових результатів та фінансового стану, варто також проводити дослідження точку беззбитковості, стану виробництва і реалізації товару, а також забезпеченості ресурсами для виробничого процесу;

4. Великі суб'єкти: застосовується повний комплексний аналіз фінансово-господарського стану, що доповнюється різними моделями для оцінювання імовірності банкрутства підприємства.

Так як в умовах війни наявна ситуація може дуже часто та стрімко змінюватись, діагностування компанії потрібно проводити настільки часто на скільки це можливо. Найбільш ефективним буде інтеграція систем безперервного моніторингу роботи організації.

Серед методів управління антикризової діяльності за умов війни, крім оперативних (діагностика, моніторинг та контроль), досить дієвими будуть методи тактичного спрямування. На противагу стратегічним методам антикризового управління, що направлені на якнайшвидше поліпшення економічних та фінансових показників компанії та є більш ефективними за умов невизначеності. Сюди відноситься: аутсорсинг, даунсайзинг, регуляризація, модернізація, бенчмаркінг, диверсифікація, реінженірінг та злиття [31].

Серед найпоширеніших методів антикризового управління методів, зокрема під час війни, є даунсайзинг, тобто зменшення розмірів підприємств, виробничих потужностей та кількості персоналу з метою покращення рівня його функціональних процесів, зменшення витрат та собівартості товару.

Аутсорсинг допомагає підприємству звільнитися від тих процесів, що не призводять до отримання безпосереднього прибутку, але при цьому потребують людських ресурсів і часу. Проте якщо подивитися на аутсорсинг

з іншої сторони, то за умов війни, все стає не так однозначно, бо у такій ситуації далеко не завжди буде доцільним повністю покладатися на зовнішні суб'єкти. Через набагато меншу швидкість реагування під час форс-мажорних обставин, а як стало зрозуміло раніше оперативна реакція на різного роду зміни та нестабільності в умовах війни є головною запорукою нормального функціонування чи взагалі виживання компанії. Тож аутсорсинг є по суті палкою двох кінців, яка може, як суттєво допомогти компанії так і завдати їй досить значної шкоди. І тут вже все залежить від індивідуальних умов у яких знаходиться підприємство.

Регуляризація має на меті запровадження передових методів управління організацією. Наприклад, інтеграція таких систем: Total Quality Management (система загального менеджменту якості), Manufacturing Resource Planning (планування ресурсів виробництва), Balanced Scorecard (система збалансованих показників), та інші. Під час війни регуляризація прискорює та вдосконалює управління компанією, що у свою чергу дозволяє направити наявні ресурси на майбутній стабільний розвиток.

Бенчмаркінг (метод еталонних порівнянь) є способом, який спрямований на порівняння організації із іншими успішнішими підприємствами з метою покращення ефективності ведення бізнесу. У період війни даний підхід може використовуватися для засвоєння досвіду інших компаній стосовно їх функціонування та адаптації в умовах війни. Підприємства можуть застосовувати комбінації різних успішних стратегій та програм розвитку під час війни з метою досягнення максимально можливого ефекту.

Модернізація спрямована на удосконалення або повне оновлення об'єкту та/або процесу. Важливість даного підходу в умовах війни полягає у тому, що саме через модернізацію покращується конкурентоспроможність будь-якого бізнесу, його продуктивність та здійснюється перехід до новітніх методів та систем ведення бізнес процесів. Однак за сучасних військових умов

власне модернізація може ускладнюватися через безпосередню необхідність інвестицій та інших фінансових ресурсів.

Диверсифікація надає можливість гарантувати компанії можливі точки для розвитку за умов коли основні напрями будуть вже неактуальними, через наприклад власну збитковість. Під час війни підприємства в змозі розширювати власний асортимент товарів за допомогою виробництва дефіцитної та актуальної продукції. Проте з цим методом також не все так просто так як він потребує вкладення значних грошових ресурсів, які дуже часто бувають великою проблемою за умов війни.

Також зберегти власний бізнес або навіть поширити сферу його діяльності можна завдяки реорганізації бізнес процесів. Це можна реалізувати шляхом: приєднання, злиття, дроблення, поглинання, перетворення, або виокремлення окремого підрозділу. Серед запропонованих шляхів найбільш ефективним особливо під час війни є злиття. Об'єднання із іншим компаніями дозволить здобути цілу низку переваг, зокрема надати доступ до нових каналів зі збуту, підвищити рівень конкурентоспроможності, отримати можливості для виходу на нові ринки а також підвищити власні прибутки. За часів війни злиття може неабияк допомогти підприємствам вижити, а також покращити економічну продуктивність комерційної діяльності для обох суб'єктів злиття.

Реінжиніринг спрямований на радикальну трансформацію та переоцінку бізнес-процесів, цей спосіб має на меті покращити функціональну якість системи. У порівнянні із оптимізацією процесів, де мова йде про локальні зміни, реінжиніринг являється більш кардинальною та навіть глобальною трансформацією бізнесу із повною реінтерпритацією його діяльності. Даний підхід потрібно застосовувати досить обережно, через те, що такої радикальної трансформації бізнесу потребують далеко не всі підприємства, до того ж такий процес зв'язаний із дуже великим числом можливих ризиків. Реінжиніринг логічно застосовувати у випадках, коли організація стоїть на межі банкрутства, має вичерпану бізнес-модель через, що втрачає власну

конкурентоспроможність або перебуває в досить складній кризовій ситуації, зокрема такою ситуацією є війна, та йому потрібно перезавантажити усі бізнес-процеси, аби вижити. Проте даний метод являється дуже затратним потребуючи значні ресурси, залучення компетентних зовнішніх консультантів, а також даний процес займає досить багато часу.

### **1.3. Методичні підходи до оцінювання ефективності антикризового управління для забезпечення стабільного функціонування підприємством**

За теперішніх умов світової економічної непередбачуваності та нестабільності, проблема кризового менеджменту у підприємницькій сфері стає все більш актуальним викликом для вивчення та удосконалення. Ефективність антикризового менеджменту є досить значущим компонентом для забезпечення стабільності функціонування підприємства, а також його адаптації до швидкоплинних умов на ринку. Існують багато різноманітних методичних підходів для оцінки ефективності управління антикризовою діяльністю такі як, наприклад, показники фінансової стійкості, система ключових показників продуктивності (КРІ), системний аналіз управлінської діяльності, стратегічне планування та ризик-менеджмент, використання інноваційних технологій.

Показники фінансової стійкості є досить значущим інструментом для встановлення і оцінки наявного ступеня готовності організації протидіяти економічним труднощам та кризовим ситуаціям. Ретельна аналітика фінансових показників дозволить виявити сильні та слабкі сторони у фінансовій системі підприємства. Далі наведено деякі ключові показники фінансової стійкості (таблиця 1.5):

Таблиця 1.5

**Ключові показники фінансової стійкості**

Коефіцієнт ліквідності	Визначає спроможність підприємства завчасно реалізувати власні фінансові зобов'язання. Даний коефіцієнт розраховується як співвідношення ліквідних активів (цінні папери, грошові кошти, розрахункові рахунки) до короткострокових зобов'язань. Великий коефіцієнт ліквідності говорить про готовність організації розв'язувати фінансові проблеми у найкоротші терміни.
Коефіцієнт платоспроможності	Показує здатність компанії виплачувати усі наявні зобов'язання, включаючи, як довгострокові, так і короткострокові зобов'язання. Розраховується як співвідношення сум ліквідних та швидко реалізованих активів до загальної суми зобов'язань.
Коефіцієнт автономії	Показує відсоткове значення власних коштів в загальній вартості активів організації. Чим вищий рівень даного показника тим більша стійкість компанії, так як воно має у своєму активі достатньо ресурсів задля покриття можливих збитків.
Коефіцієнт фінансового левериджу	Визначає рівень застосування підприємством фінансового позикового капіталу. Високий рівень фінансового левериджу може підвищити ризики фінансових труднощів в разі зменшення прибутковості або підвищення процентних ставок.
Коефіцієнт оборотності активів	Показує ефективність застосування активів задля генерації прибутку. Чим вищий коефіцієнт оборотності активів тим ефективніше використовуються ресурси підприємства.
Аналіз динаміки показників	Паралельно із звичайними значеннями показників необхідно проводити аналіз їх динаміки та змін у часовому вимірі. Зростання або зниження показників може бути сигналом щодо деяких можливих проблем чи, навпаки, успіхів в фінансовому стані організації.

Джерело: Розробка автора на основі [32]

Система ключових показників продуктивності (КРІ) важливий інструмент для оцінювання ефективності управління антикризовою діяльністю, так як вона дає можливість встановити і виміряти результати запроваджених стратегій і заходів. Ретельний аналіз КРІ дозволить гарантувати цілеспрямовані та обґрунтовані управлінські рішення задля вирішення кризових ситуацій. До ключових аспектів системи КРІ відносяться: визначення стратегічних КРІ, розробка кількісних та якісних КРІ, зв'язок КРІ зі стратегічними цілями, використання технологій для моніторингу КРІ, Регулярний аналіз коригування КРІ, а також залучення персоналу та комунікація результатів (таблиця 1.6).

Таблиця 1.6

### Аспекти системи КРІ

Аспект системи КРІ	Опис
1	2
Визначення стратегічних КРІ	Перед безпосереднім визначенням конкретних КРІ необхідно дуже чітко сформулювати власні стратегічні цілі у кризових умовах. Кожен з показників має прямо відображати та вимірювати усі важливі аспекти стратегії антикризового управління, такі як зниження витрат, збільшення ліквідності чи збільшення долі ринку.
Розробка кількісних та якісних КРІ	Усі КРІ діляться на кількісні (кількість, обсяг, вартість) та якісні (якість, задоволеність споживачів, репутація). Кількісні КРІ зазвичай є набагато більш легкими для вимірювання та аналізу, проте якісні показники надають більш глибоке розуміння впливу стратегій на ключові аспекти бізнесу.
Зв'язок КРІ зі стратегічними цілями	Кожен визначений КРІ повинен містити чіткий зв'язок із певною стратегічною ціллю. Це дозволить ефективніше виміряти досягнення поставлених цілей та визначати, чи потрібно коригувати антикризову стратегію.
Використання технологій для моніторингу КРІ	Новітні технології можуть допомогти автоматизувати збір, а також аналіз КРІ. Це може включати у себе застосування програмних майданчиків для бізнес-аналітики, систем

## Продовження таблиці 1.6

**Аспекти системи КРІ**

1	2
	управління по взаємодії з клієнтами (CRM), та інші інструменти, що сприяють швидшому і точнішому моніторингу.
Регулярний аналіз та коригування КРІ	Аналіз КРІ має проводитися на регулярній основі задля оперативного визначення ефективності запровадження стратегій та завчасного реагування на можливі зміни ситуації. У випадку, якщо КРІ не відповідають очікуваним результатам, необхідно вдаватись до коригування стратегій та заходів.
Залучення персоналу та комунікація результатів	Послідовне залучення співробітників до процесу визначення, а також використання КРІ може суттєво покращити їх відповідальність і зацікавленість у досягненні стратегічних цілей компанії. Окрім того, запровадження ефективної комунікації результатів допоможе створити єдине розуміння досягнень та викликів, які виникають по ходу антикризового управління.

Джерело: Розробка автора на основі [33]

Системний аналіз управлінської діяльності підприємства у контексті антикризового управління визначається, як певний комплексний підхід для вивчення, визначення і оптимізації взаємодії між різними підсистемами у компанії, з метою досягнення цілей стратегічного управління під час криз.

До початку системного аналізу потрібно ідентифікувати усі ключові підсистеми управлінської діяльності, такі як: маркетинг, фінанси, операції, людські ресурси та інше. Кожна із цих підсистем прямо або опосередковано взаємодіє одна із одною та вносить свій внесок до загального стратегічного успіху підприємства.

Системний аналіз може включати у себе: вивчення взаємодій та залежностей між різними підсистемами. До прикладу він може вивчати, як зміни фінансової стратегії впливатимуть на операційні можливості або як маркетингові рішення вплинуть на фінансові показники; формування моделей

і сценаріїв з метою вивчення можливих варіацій розвитку тих чи інших подій в період кризових ситуацій. Вони формуються, наприклад, на основі аналізу впливу зовнішніх факторів, таких як економічні зрушення або зміни в законодавстві; та інше. На основі аналізу певних підсистем компанії та їхніх взаємодій виникають можливості для розробки стратегій по оптимізації ресурсів та процесів задля збільшення ефективності управлінської діяльності за часів кризи. Вони можуть включати у себе перерозподіл ресурсів, реорганізацію бізнес-процесів або зміни у структурі управління.

Однією із головних характеристик системного аналізу є системна адаптація, тобто спроможність компанії до внесення змін у відповідності до нових умов і викликів. Сюди входить здатність до швидкого реагування на наявні зміни у економічному середовищі та використання нових можливостей, що вони відкривають.

Окрім усього вище наведеного, системний аналіз також потребує безперервного моніторингу, а також звітності про результати запроваджених стратегій та шляхів оптимізації. Це допоможе управлінській ланці у компанії вчасно та оперативно отримувати ретельну інформацію про наявний вплив запроваджених змін та, у наслідку, розвивати більш ефективні стратегії антикризового управління.

У цілому системний аналіз управлінської діяльності компанії допомагає виявити оптимальні стратегії за умов невизначеності та швидких змін. Враховуючи взаємодію різних частин управлінської системи, підприємства мають змогу більш ефективно та оперативно реагувати на кризові ситуації та адаптувати власні стратегії відповідно до наявних змін у внутрішньому чи зовнішньому середовищі.

Інтеграція ж системного аналізу управлінської діяльності у практику антикризового менеджменту дозволяє організаціям розглядати власну діяльність як досить складну систему, у якій різні елементи взаємодіють між собою та впливають на кінцевий результат. Що у свою чергу сприяє

комплексному та збалансованому реагуванню на кризові виклики та сприяє стійкій роботі підприємства [34].

Стратегічне планування у взаємодії із ризик-менеджментом, формує своєрідну основу для антикризового менеджменту. Аналіз потенційних ризиків, розроблення стратегій їх мінімізації та реагування на них являється досить важливою складовою ефективного управління під час кризових ситуацій.

Стратегічне планування – це процес розробки довгострокових стратегій та цілей, що допомагають організаціям досягнути успіху та визначити власне місце у ринковому середовищі. В контексті антикризового управління, стратегічне планування дає можливість для визначення місії та цілей, аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища, вибору стратегії, а також реалізації та контролю.

Ризик-менеджмент – це процес визначення, оцінки та управління ризиками, що має на меті мінімізацію загроз та максимізацію можливостей. В контексті антикризового управління, ризик-менеджмент здійснює наступні функції: оцінка ризиків, ідентифікація ризиків, розробка стратегій управління ризиками, моніторинг та реалізація, комунікація та звітність.

Стратегічне планування та ризик-менеджмент у взаємодії, доповнюють одне одного, та у підсумку створюють комплексний підхід до вирішення проблем, а також забезпечення стійкості на підприємстві в умовах кризових ситуацій. Їхня комбінація дає змогу організаціям не лише пристосовуватись до поточних умов, але, окрім цього, й активно формувати власне майбутнє [35; 36].

У сучасному бізнес-середовищі застосування інноваційних технологій в моніторинговій та прогностичній діяльності є одним із ключових елементів ведення ефективного антикризового менеджменту. Даний підхід дає змогу компаніям досить оперативно реагувати на усі зміни в умовах поточної ринкової ситуації, а також надавати точніші та швидші прогнози для

прийняття стратегічно важливих рішень[37]. До даного підходу можна віднести такі технології, як: аналітика даних та Big Data, штучний інтелект (AI) та машинне навчання (ML), AR та VR системи, Blockchain, технології обробки природної мови (Natural Language Processing, NLP) та аналізу тексту, хмарні технології (Cloud), застосування роботів для автоматизації (RPA) та інше.

Застосування аналітики даних та Big Data дасть змогу компаніям збирати, аналізувати та інтерпретувати надвеликі обсяги даних. Що допоможе ідентифікувати тенденції, патернів і взаємозв'язків, це дозволить організаціям здійснювати більш ефективний моніторинг свого середовища, а також вчасно адаптуватися до різного типу змін.

Штучний інтелект (AI) та машинне навчання (ML) можуть використовуватись з метою створення прогнозних моделей, а також аналітичних систем. Дані технології дадуть підприємствам можливість автоматизувати процеси аналітики баз даних та розрахувати більш точні прогнози на основі поточних та історичних даних.

AR та VR можуть використовуватись для розробки іммерсивних сценаріїв для прогнозування та візуалізації даних. Що у свою чергу може значно облегшити процеси прийняття рішень, а особливо за кризових умов, коли необхідно швидко та чітко зрозуміти наявну ситуацію.

Blockchain допоможе створити безпечні бази даних, які можуть бути важливим для прогнозування та моніторингу фінансових операцій, управління ланцюгами постачання, а також забезпечення надійності даних.

Застосування технологій обробки природної мови (Natural Language Processing, NLP) та аналізу тексту дозволить автоматизовано вивчати та засвоювати великі обсяги текстової інформації. Системи NLP визначають ключові теми, емоційний тон, та взаємодії із згадуваними об'єктами. Що досить корисно для відстежування громадських думок, знаходження трендів та запобігання можливим проблемам.

Застосування хмарних технологій (Cloud) дасть змогу компаніям зберігати і обробляти досить великі об'єми даних не застосовуючи значних інвестицій у свої обчислювальні ресурси. Це зробить доступ до інноваційних рішень в аналітичній сфері та сфері обробки даних більш доступним для організацій будь-якого розміру.

Використання роботів (RPA) з метою автоматизації рутинних завдань у сфері моніторингу та аналізу даних дозволить значно збільшити точність та ефективність процесів. RPA може застосовуватись для збору та обробки даних, що у свою чергу значно прискорить процеси прийняття рішень.

Загальною метою інтегрування інноваційних технологій у моніторинг та прогнозування можна назвати створення найефективніших та максимально адаптивних систем, що дозволять підприємствам ефективніше керувати кризовими явищами, швидше реагувати на зміни, а також приймати найбільш обґрунтовані рішення задля забезпечення успіху та стабільності.

## **Висновки до розділу 1**

На основі проведеного аналізу теоретичних та методичних основ антикризового управління підприємством можна констатувати наступні висновки:

1. Антикризове управління підприємством є комплексною системою заходів, спрямованих на виявлення, запобігання та усунення кризових явищ у діяльності підприємства. Це включає в себе не тільки миттєві дії на вже утворені проблеми, але й превентивні заходи, які дадуть змогу мінімізувати ризики, що пов'язані із виникнення кризи.
2. Економічна сутність антикризового управління полягає у виявленні, аналізі, а також усуненні причин, що можуть призвести до економічних проблем або банкрутства підприємства. Все це вимагає досить

глибокого розуміння як внутрішніх процесів підприємства, так і зовнішнього середовища, у якому воно функціонує.

3. Було виділено п'ять основних етапів антикризового управління, кожен із яких відіграє дуже важливу роль у забезпеченні стабільності та розвитку підприємства. Дані етапи включають прогнозування та попередження кризових ситуацій, їх виявлення, розробку стратегій виходу з кризи, впровадження необхідних заходів та контроль за їх ефективністю.
4. Методичні підходи до оцінювання ефективності антикризового управління мають важливе значення для забезпечення стабільного функціонування підприємства. Вони дають змогу не тільки досить точно оцінити результативність вже впроваджених заходів, але й коригувати стратегію управління у відповідності до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі.

Підсумовуючи, розділ 1 демонструє важливість антикризового управління для підприємства, наголошуючи на необхідності комплексного підходу до вирішення кризових ситуацій. Він також наголошує на великому значенні теоретичних знань та методичних інструментів для ефективного антикризового менеджменту, що, у свою чергу, є ключем до стабільності та успішного розвитку підприємства за умов соціально-економічної дестабілізації.

## **РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ КОМПАНІЇ «APPLE»**

### **2.1. Загальна характеристика діяльності компанії «Apple»**

Apple Inc. - це американська міжнародна корпорація, яка спеціалізується на розробці та виробництві електроніки, програмного забезпечення та інтернет-послуг. Компанія відома своїми інноваційними продуктами, такими як iPhone, iPad, Mac, Apple Watch і iPod, а також програмними рішеннями, включаючи операційну систему iOS, macOS, iTunes та інші.

Компанія Apple Inc. Була створена 1 квітня у 1976 році в штаті Каліфорнія, Сполучені Штати Америки. Засновниками стали Стів Джобс та Стів Возняк. Вони багато років разом вчилися в університеті та вже у середині 70-х років склали свій перший і далеко не останній комп'ютер. Потім партнери зібрали більше декількох десятків таких комп'ютерів на замовлення. Того ж 1976 року організація випустила перший фірмовий комп'ютер "Apple I." Прикро, що дана версія не відрізнялась великим функціоналом і саме через це не мала достатнього попиту. В період із 1977 по 1993 роки Apple Inc. виробляла досконаліші комп'ютери під назвою "Apple II." Протягом цього періоду організація змогла продати більше ніж 5 мільйонів копій даного комп'ютера. Паралельно із випуском "Apple II.", компанія почала займатися виготовленням та випуском, успішніших у майбутньому, моделей комп'ютерів під назвою "Macintosh", наразі вони відомі по своєму скороченню Mac. Перша модель Macintosh була випущена 24 січня 1984 року та одразу завоювала неабияку популярність в Сполучених Штатах Америки, це пов'язано із тим, що це був по суті перший домашній комп'ютер, який мав інтуїтивно зрозумілий та легкий інтерфейс, а також вперше у історії застосовував

комп'ютерну мишку. Наразі дані комп'ютери і досі мають досить високу популярність як у Сполучених Штатах Америки, так і у багатьох країнах по всьому світу. З плином часу, організація Apple Inc. почала займатися не лише виробництвом стаціонарних комп'ютерів, але і випуском кишенькових комп'ютерів, ноутбуків, телевізійних приставок, смартфонів, фотоапаратів, плеєрів та різноманітних комплектуючих для власних комп'ютерів таких як: клавіатури, веб-камери, дисплеї, сканери, принтери та інше, наразі найінноваційнішим пристроєм є Apple Vision Pro [39].

Опис предмету дослідження:

Опис відбуватиметься за допомогою концепції 4P.

**Product (Продукт):** Компанія Apple Inc. виробляє досить великий лінійний ряд власних продуктів, таких як: iPhone, AirPods, iPad, Apple Watch, iMac, MacBook, Mac Pro, Apple Vision Pro, iPod touch, HomePod, навушники Beats, Apple Music, Apple TV, iOS, MacOS, WatchOS, iPadOS, iCloud. Вся наведена продукція пов'язана одна із одною загальною екосистемою, яка забезпечує досить таки зручний досвід застосування техніки. Окрім цього компанія Apple Inc. прославилась власним «магічним» пакуванням своєї продукції.

Також корпорація відома не тільки високою якістю власних продуктів, яким надають перевагу сотні мільйонів людей, а і сервісом та технічною підтримкою, що вони надають споживачам напротязі багатьох років. До прикладу, власники MacBook 2013-2015 років випуску лише сьогодні у 2024 році купують новіші моделі і то тільки через моральний знос приладу, а iPhone Xr та iPhone Xs, що були випущені у 2018 році, до сьогодні підтримують крайню версію операційної системи iOS 17.

**Place (Місце):** Штаб-квартира Apple Inc. розташована у Купертіно, Каліфорнія, Сполучені Штати Америки. Продаж техніки відбувається через 521 офіційний магазин Apple Store, що перебувають у 25 країнах світу [40]. Окрім цього техніку можна придбати через реселерів. Виготовлення техніки

відбувається на багатьох заводах в різних країнах, у тому числі в Індії, Китаї, Японії та В'єтнамі [41].

**Price (Ціна):** Корпорація Apple Inc. займає преміум-сегмент на ринку, саме через це вартість їх продукції є досить високою. Коливання ціни відбувається залежно від того наскільки нова продукція, а також від її модифікацій. найдешевшим продуктом основної лінійки Apple є AirPods, ціна на які становить \$159, найдорожчим є системний блок Mac Pro у максимальній модифікації (без монітора) - \$12 948 [42].

**Promotion (Просування):** Apple Inc. просуває власні продукти шляхом цілого ряду різних заходів. По-перше це обов'язкова організація щорічних презентацій, на яких організація проводить презентацію своїх продуктів, така презентація є основним і найголовнішим заходом із просування, так як саме із неї споживачі дізнаються про вихід усіх наявних новинок. По-друге це розміщення реклами продукції. Рекламні компанії розміщуються на банерах у містах, а також на офіційному сайті у форматі відеороликів. По-третє це спорудження офіційних точок збуту Apple Store, які будуються у досить сучасному стилі та найголовніше у фірмовій кольоровій гаммі компанії Apple Inc., в них організація продає власну продукцію.

#### **Мікро-середовище «Apple Inc.»:**

(Постачальники; конкуренти; споживачі; посередники)

**Постачальники:** Apple Inc. відома власною прихильністю до дуже високого ступеня режиму секретності, якщо справа має відношення безпосередньо до її виробничих зв'язків. Абсолютно кожен виток інформації жорстко переслідується, а співробітник, який допустив її розголосу, миттєво звільняється.

Тому досить великим здивування для експертів була ситуація, коли компанія поширила звіт про відповідальність постачальників (Supplier Responsibility Progress Report), у якому вони розкрили перелік більшої частини наявних партнерів, а це приблизно 97% усього переліку підприємств, що

відповідальні за поставки компонентів, матеріалів та збірку продуктів Apple Inc. [43].

Загалом налічується 748 постачальників, 600 із яких базуються у Азії. Також 331 постачальник розташований на території материкового Китаю. Проте також наявні і постачальники у США, Японії, Європі, Південній Кореї, Близькому Сході, Таїланді, Сінгапурі, Філіппінах, Бразилії, Малайзії та у деяких інших країнах. Слід також зазначити, що останніми роками компанія потроху готує ґрунт для виробництва своїх комплектувальних частин для власних пристроїв.

**Конкуренти:** Корпорація Apple розробляє досить різноманітну комп'ютерну техніку, а саме: комп'ютери Mac, смартфони iPhone, планшети iPad, плеєри iPod та інноваційну систему Apple Vision Pro. Нерідко трапляються випадки коли саме Apple Inc. виробляє та випускає в світ чергові новинки, проте наразі вже і конкуренти намагаються не відставати та пропонують свої подібні варіації даних даних моделей. Слід не забувати, що конкурентів в організації достатньо багато. До того ж деякі із них є досить потужними і вони спроможні не просто вдаватись до копіювання новинок, а вдосконалювати їх. Через те, що продукція Apple Inc. По суті зачіпає у своїй діяльності далеко не тільки комп'ютерну техніку, а і деякі суміжні із нею галузі такі, як мобільний зв'язок, то і конкурентів компанія має досить різноманітних. Посеред них можна виділити наступні компанії Lenovo, Huawei, Xiaomi, Nokia, Fusion Garage, Motorola, Acer, Hewlett-Packard, Neofonie, Great Loong Brother Industrial, HTC, Dell і навіть Google. Звичайно ж на сьогодні найпотужнішим і найголовнішим конкурентом Apple Inc. являється компанія Samsung.

**Споживачі:** Сам використовуючи пристрої компанії Apple і маючи посеред власного оточення досить велике число її користувачів, а також опираючись на історію організації, можу відмітити, що споживачі корпорації Apple - це насамперед люди, що поцінують багатofункціональність власних

гаджетів, їм подобається виділятися із натовпу та вони підтримують новітні високотехнологічні ініціативи. Компанія зуміла розробити привабливу для споживача продукцію, до того ж досить зручну та інтуїтивно зрозумілу у застосуванні, що у підсумку притягнула дуже велику кількість споживачів у всьому світі. Головна чеснота продуктів від Apple полягає у тому, що споживачу не треба вчитися використовувати її. Він просто від самого початку інтуїтивно природним чином опираючись тільки на логічне мислення здійснює потрібні йому дії за допомогою пристроїв компанії Apple. До того ж саме із моменту власного заснування у 70 роках минулого століття Apple Inc. створювала зрозумілу для споживачів продукцію. В 70-ті роки, в той момент коли Apple зайшла на ринок електроніки, першочерговим завданням компанії стало інтегрування персональних комп'ютерів до будинків простих користувачів, а головне за розумною ціною. На сьогодні, продукти компанії Apple фактично є досить дорогими, порівняно з товарами їхніх конкурентів, проте добре продумані стратегічні рішення корпорації, як виявилось здатні переконати споживача купувати продукцію Apple навіть за наявності більш дешевих аналогів.

**Посередники:** Розміри Apple Inc. досить великі, настільки, що чисто фізично не має можливості перелічити усіх її посередників. Попри те, що корпорація безперервно відкриває усе нові і нові офіційні точки збуту (Apple Store) по усьому світу, в неї також є велика кількість торговельних посередників (Apple Premium Resellers).

Маркетинговими посередниками компанії є такі рекламні агенції як: TBWAChiatDay, Regis McKenna. Перше агентство, до речі, було розробником дуже відомої на увесь світ маркетингової кампанії Apple «Think Different». Вона здобула дуже велике число різноманітних нагород, а також суттєво підвищила впливовість компанії у світі новітніх технологій. Ця рекламна агенція, також придумала досить відому у світі кампанію для організації «Switch». На жаль, корпорація Apple дуже ретельно та активно ховає власних

партнерів, що у першу чергу пов'язано із величезною конкуренцією, яка присутня на ринку.

### **Макросередовище «Apple Inc.»:**

(Економічні, географічні; науково-технічні; політичні та правові; соціально-культурні фактори)

Таблиця 2.1

### **PEST-аналіз Apple Inc.**

<p><b>Економічні фактори:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Відмінність темпів інфляції;</li> <li>2. Відмінності у податкових системах;</li> <li>3. ВВП на душу населення;</li> <li>4. Рівень заробітку населення;</li> <li>5. Умови на ринку праці.</li> </ol>	<p><b>Політичні та правові фактори:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Види керування державою;</li> <li>2. Стабільність державного апарату;</li> <li>3. Законодавчі норми;</li> <li>4. Законодавство у сфері праці;</li> <li>5. Наявний рівень бюрократії та корупції в країні.</li> </ol>
<p><b>Соціально-культурні фактори</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Чисельність населення;</li> <li>2. Вікова склад населення;</li> <li>3. Характер та звички у поведінці населення;</li> <li>4. Стиль та рівень життя;</li> <li>5. Громадська думка, обмеження та норми поведінки (табу);</li> <li>6. Освіта, здоров'я та соціальна мобільність.</li> </ol>	<p><b>Науково-технічні фактори</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Наявна активність і розвиток науково-технічних процесів;</li> <li>2. Рівень застосування, а також інтегрування технологій.</li> </ol>

Джерело: Розробка автора

**Економічні фактори:** Економічне становище покупця напряму визначає, у якій кількості та цінній категорії він готовий купувати продукцію компанії. Дане становище визначається розмірами доходів, а також кредитоспроможністю особи. Корпорація Apple активно стежить за усіма змінами у даному секторі, але попри це ніяк не може на нього впливати. Єдиним можливим варіантом впливу із боку компанії є проведення коригування цінової політики залежно від регіону де відбувається збут продукції. Наприклад доходи громадян у Сполучених Штатах Америки і Європі відрізняється, тож організації повинна на це зважати.

**Політичні та правові фактори:** Правові та політичні фактори теж відіграють досить велику роль як на виробника, так і на споживача. Безперервне

вдосконалення старих законів та впровадження нових, надає змогу, або посилювати поведінку як виробника, так і споживача, або послаблювати її у тих або інших секторах функціонування корпорації. Вчасна моніторингова діяльність з пошуку даних змін, надає шанс організації відреагувати на них скоріше від конкурентів і у підсумку понести менші втрати або отримати більші прибутки на фоні усіх цих перемін.

**Соціально-культурні фактори:** Соціально-культурні фактори це одні з найвпливовіших складових, із якими має рахуватися будь-яка організація на ринку. Вони прямо диктують цінності у діях споживачів та мають вплив на їх поведінку загалом. Для того аби створити ефективну стратегію маркетингу обов'язково потрібно рахуватися із культурою та цінностями своїх споживачів у межах тієї території, на якій за планом має проходити збут продукції. Необхідно брати до уваги менталітет громадян, те як вони поводять себе у різноманітних ситуаціях, які в них традиції, який саме стиль життя найбільш розповсюджений порівняно із іншими та багато чого іншого. Корпорація Apple зуміла сформувати довкола себе саме «власного» споживача спираючись як раз на усі вище зазначені фактори.

**Науково-технічні фактори:** Науково-технічний прогрес безперервно розвивається та крокує уперед. Увесь час виникають нові технології та розробки, за якими потрібно прискіпливо стежити та інтегрувати у власні товари. Саме це дає змогу компанії постійно дивувати свого споживача, а також виділятися на фоні конкурентів, хоча і не на довгий час.

Також не слід забувати і про географічні фактори, що у розрізі діяльності компанії Apple відіграють досить велике значення.

**Географічні фактори:** Географічне розміщення країни потенційних споживачів напряду обумовлює їхні поведінкові особливості. Вони можуть бути відкритими до комунікації та готові до придбання, або ж навпаки, бути закритими і відкидати запропонований товар. Саме через це Apple Inc. має ве-

лику кількість представництв у багатьох частинах світу та увесь час намагається тільки нарощувати власну присутність у тому або іншому регіоні. Населення у великих містах більш просунуте та набагато частіше здійснює покупки високотехнологічних гаджетів, аніж люди, які мешкають у глибинці.

Таблиця 2.2

### SWOT-аналіз Apple Inc.

Strengths (Сильні сторони):	Weaknesses (Слабкі сторони):
1	2
<p>1. Всесвітньо відома продукція (iPhone дуже часто ставить рекорди по продажах посеред смартфонів, AirPods наразі найбільш популярні навушники, Apple Watch — найпопулярніші smart-годинник).</p> <p>2. Вдосконалює та підводить майже до ідеалу більшість інноваційних рішень конкурентів.</p> <p>3. Друга технологічна компанія за капіталізацією (станом на 15.01.2024) [44], [45], [46] .</p> <p>4. Успішний та сталий бренд.</p> <p>5. Широкий вибір продукції (iPhone, MacBook, iPad, AirPods, iMac, Apple Music, Apple TV та інше).</p> <p>6. Завдає тренди. Приклади: MacBook із використанням роз'ємів type-C, годинники Apple Watch, бездротові навушники AirPods, iPhone із використанням FaceID).</p> <p>7. Екосистема продукції (прямий взаємозв'язок продукції Apple одна із одною).</p> <p>8. Підтримка продукції на протязі тривалого періоду часу.</p> <p>9. Досить якісна камера iPhone, на яку до речі навіть знімали фільми.</p>	<p>1. Велика вартість продукції.</p> <p>2. Можливий брак продуктів (інженерні помилки). До прикладу: облазила фарба із iPhone 5, flexgate в MacBook Pro, перегрів MacBook Pro, що були на процесорах core i9.</p> <p>3. Деяка продукція працює тільки на певних територіях (функція ЕКГ у Apple Watch, Apple Card).</p> <p>4. Проблемний голосовий помічник Siri (відстає у порівнянні з конкурентами).</p> <p>5. Гальмування у MacOS та iOS - через значне число абсолютно нового функціоналу більш старі пристрої починають працювати повільніше.</p> <p>6. Наявність продуктів, які користується досить низьким попитом на фоні іншої продукції компанії (iPod touch).</p>

Продовження таблиці 2.2

**SWOT-аналіз Apple Inc.**

1	2
10. Випуск інноваційного продукту Apple Vision Pro, що наразі користується шаленою популярністю і ажіотажем.	
<b>Opportunities (Можливості):</b>	<b>Threats (Загрози):</b>
3	4
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Можливості відчинення нових точок збуту (Apple Store) по усьому світу.</li> <li>2. Розроблення інноваційних технологій.</li> <li>3. Виготовлення деякої продукції або комплектувальних частин з перероблених матеріалів.</li> <li>4. Застосування розумнішого штучного інтелекту (AI) у власній продукції.</li> <li>5. Інтеграція додаткових послуг крім продажу техніки.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Зниження попиту від споживачів на продукти корпорації внаслідок можливої світової економічної кризи.</li> <li>2. Певне відставання у області дослідження, а також інтегрування штучного інтелекту (AI).</li> <li>3. Ймовірність накладення економічних санкцій із боку Китаю проти заводів корпорації Apple у цій країні, як відповідь на санкції від США.</li> </ol>

Джерело: Розробка автора

**5 сил Портера:****- Аналіз загрози появи продуктів-замінників:**

Наразі на ринку вже представлено дуже багато різноманітних продуктів-замінників, від безпосередніх конкурентів Apple Inc. Головним мінусом корпорації Apple можна із впевненістю назвати її високу цінову планку. Це є однією із основоположних причин, на мою думку, чому велика кількість споживачів надає перевагу саме продуктам-замінникам. Розберемо на прикладах декількох найпопулярніших продуктів останніх років:

Якщо заводити розмову про найпопулярнішу продукцію компанії Apple, то безапеляційно буде названо саме iPhone. Корпорація має лінійку смартфонів, які відповідають різним потребам споживачів (від більш дешевих варіантів iPhone до найпродуктивніших моделей), проте початкова ціна навіть найдешевших моделей все одно досить висока порівняно із ціною аналогів у конкурентів. Найбільшими конкуруючими компаніями, що випускають аналогічний продукт є: Huawei, Samsung та Xiaomi.

Планшети Apple Inc. (iPad, iPad Pro, iPad Air, iPad mini) – це продукти, які об’єктивно не мають достойних продуктів-замінників.

Інша категорія продукції Mac – це комп’ютери: iMac, Mac Pro, Mac mini, iMac Pro; ноутбуки: MacBook Pro, MacBook Air. Ключові конкуренти корпорації на даному ринку є HP, ASUS, Lenovo, Xiaomi та Microsoft. Останні до речі на початку 2024 року зуміли посунути Apple Inc. із першої сходинки найбільших технологічних компаній за капіталізацією.

Airpods – це без перебільшення найпопулярніша продукція посеред бездротових навушників. Фактично замінників існує не так й багата кількість у цьому форм-факторі – це у першу чергу Xiaomi, Sony, Samsung. Посеред всіх навушників - це Harman Kardon, Marshall, Beats, JBL, Sony та інші.

Apple Watch – це гаджет, що зайняв лідерство серед всіх годинників і не лише smart. Попри це, конкурентами являються Samsung, Garmin, Xiaomi (фітнес-браслет MiBand), G-Shock, Rolex, Audemars Piguet, Casio та багато інших виробників годинників.

Конкурентами музичного додатку корпорації Apple Music є Google Music, Spotify, а також SoundCloud.

**- Аналіз загрози появи нових гравців:**

1. В якості певних вступних бар’єрів виступають патенти, їх дуже велика кількість на ринку технологічних підприємств, а також великі необхідні розміри стартового капіталу, що у підсумку робить вихід на даний ринок для нових виробників товарів досить складним.

2. Галузь являється дуже чутливою у відношенні до інновацій, саме тому організаціям у даній галузі необхідно увесь час оновлювати власну продукцію для того аби залишитися конкурентоспроможними у тривалій перспективі.

3. Стартові вкладення для новачків являються досить високими у порівнянні із іншими галузями.

4. Собівартість виготовлення продукції достатньо мала у порівнянні із фактичною вартістю реалізованої продукції.

5. Капіталізація корпорації Apple складає \$2,85 трлн (станом на 15.01.2024), що є другим показником у світі [44].

**- Аналіз ринкової влади постачальників:**

1. Переважна більшість продукції корпорації Apple виготовляється в Китаї. Інша частина виготовляється переважно у В'єтнамі та Індії. Це обґрунтовується наявною дешевою робочою силою у даних країнах, якщо брати за визначальну характеристику ціну-якість [41].

2. Постачальники організації Apple значно диверсифіковані, різні комплектуючі запчастини постачаються із різних компаній по всьому світу. До прикладу, головними постачальниками комплектувальних запчастин для iPhone є компанії Samsung, Sony Genius, TPK Holding, Qualcomm, Intel та інші (загалом їх налічується близько 40) [43].

3. Головні постачальники базуються у країнах безпосереднього виробництва або в сусідніх країнах, таких як Тайвань, Сполучені Штати Америки, Південна Корея, Японія, Китай, завдяки цьому концентрація виробництв майже повністю відповідає концентрації постачальників [43].

4. Вартість ресурсів та сировини в країнах де відбувається виробництво є досить низькою порівняно із іншими державами, що і враховувала корпорація Apple під час вибору розташування власних виробництв.

**- Аналіз ринкової влади споживачів:**

1. Споживачі компанії сконцентровані по усьому світу, проте деяка частка власників продуктів компанії Apple залежна від фактичного рівня добробуту населення.

1. 2. Кількість активних гаджетів від корпорації Apple перевищує 2.2 мільярди пристроїв (станом на 01.02.24) [47].

3. Інформація про сервіси та продукти швидко знаходиться через офіційний сайт компанії, на якому у деталях розписана вся необхідна інформація та усі можливі характеристики кожного з продуктів компанії [48].

4. Доступність до продуктів-замінників повністю вільна, це означає, що у будь-який час користувач має змогу за власним бажанням придбати продукт будь-якої іншої компанії.

5. Попит на продукти Apple Inc. являється еластичним, так як вони відносяться до товарів розкоші. Через це при збільшенні ціни на товари компанії чи зменшенні доходів споживачів обсяг попиту на продукцію Apple досить сильно та швидко спаде. Зважаючи на це компанії стає досить не вигідно піднімати ціни на власну продукцію, але варто зазначити, що останніми роками незначне підвищення цін все ж відбувається у першу чергу через світову інфляцію. Варто також зазначити, що через це корпорація стає вразливою під час економічних криз.

6. Унікальність компанії полягає в тому, що вона самостійно виробляє власне унікальне програмне забезпечення (iOS, WatchOS, iPadOS, MacOS), на відміну від усіх своїх прямих конкурентів, що застосовують вже наявне на ринку програмне забезпечення інших організацій (Android, Windows, тощо.) Іншою відмінністю є висока якість та продуктивність продуктів, що у значній мірі переважає над конкурентами [49], [50].

**- Аналіз рівня конкурентної боротьби:**

1. Основні конкуренти Apple Inc. - це компанії Xiaomi, Samsung, та Huawei.

2. Ринок на якому базується корпорація, а саме ринок інформаційних технологій, зростає досить стрімко та динамічно. За оцінками аналітиків Gartner, витрати на ІТ ринок мають зрости на 7% у 2024 році [51].

3. Високі бар'єри для входження на ринок.

4. Головною відмінністю у конкурентів являється більш низька ціна аніж ціна на продукти Apple Inc.

Також доцільно було б проаналізувати фінансову стійкість корпорації Apple Inc.

#### **- Аналіз фінансової стійкості:**

Згідно із рейтингом фінансової стійкості, стійкий баланс Apple Inc. показує стійкість до фінансових нестабільностей, що, у свою чергу, демонструє розумне керування структурою капіталу [52].

Коефіцієнт покриття відсотків для корпорації Apple складає дивовижні 29,86, це зайвий раз, підкреслює її потужні можливості до покриття власних відсоткових зобов'язань [53]. Настільки міцний фінансовий стан перегукується із мудрістю легендарного інвестора Бенджаміна Грема, що надавав перевагу організаціям з коефіцієнтом покриття, який складає щонайменше 5%.

Завдяки Z-показнику Альтмана 8,34 компанія Apple можна побачити досить вагому захищеність від фінансових труднощів та її міцну фінансову стабільність [54].

А завдяки сприятливому показнику відношення боргу до доходу, а саме 0,29, можна констатувати, що стратегічне управління боргом корпорації Apple зміцнює її фінансовий стан [55].

У розрізі антикризового менеджменту, аналітика фінансових показників Apple Inc., є досить важливою для управління та ідентифікації можливих ризиків та викликів, що можуть відбутися в періоди економічних турбулентностей. Ці показники прямо віддзеркалюють стабільність, а також здатність компанії адаптуватися до можливих змін в зовнішньому та внутрішньому середовищі.

Задля більш розширеного розуміння ефективності діяльності компанії Apple далі розглянемо її головні фінансові показники починаючи із 2017 року (таблиця 2.3).

Таблиця 2.3

### Фінансові показники Apple Inc. 2017-2023 рр.

Валюта: USD	2017 рік	2018 рік	2019 рік	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2023 рік
Загальна виручка, млрд \$.	228,57 B	265,81 B	259,97 B	274,15 B	365,82 B	394,33 B	383,29 B
Приріст виручки, %	+6,70%	+16,29%	-2,20%	+5,46%	+33,44%	+7,79%	-2,80%
Валовий прибуток, млрд \$.	86,87 B	101,98 B	97,70 B	104,01 B	152,84 B	170,78 B	169,15 B
Приріст валового прибутку, %	+5,02%	+17,40%	-4,20%	+6,45%	+46,95%	+11,74%	-0,96%
Операційні доходи, млрд \$.	60,03 B	71,04 B	63,24 B	65,34 B	108,95 B	119,44 B	114,30 B
Приріст операційних доходів, %	+2,65%	+18,35%	-10,98%	+3,32%	+66,74%	+9,63%	-4,30%
Прибуток (збитки) до сплати податків, млрд \$.	64,09 B	72,90 B	65,74 B	67,09 B	109,21 B	119,10 B	113,74 B
Приріст прибутку до сплати податків, %	+4,43%	+13,75%	-9,83%	+2,06%	+62,77%	+9,06%	-4,51%
Чистий прибуток (збитки), млрд \$.	48,35 B	59,53 B	55,26 B	57,41 B	94,68 B	99,80 B	97,00 B
Приріст чистого прибутку, %	+5,83%	+23,12%	-7,18%	+3,90%	+64,92%	+5,41%	-2,81%

Джерело: Розробка автора на основі [75].

Аналізуючи фінансові показники Apple Inc. з 2017 по 2023 рік, можна відзначити доволі гарну динаміку ключових показників. Так, загальна виручка корпорації демонструє стабільний та переважно позитивний тренд до зростання протягом даного періоду, навіть враховуючи невеликі зниження показників у 2019 та 2023 році. Це у свою чергу свідчить про ефективність наявних

стратегії компанії, щодо збереження та розширення власного ринкового впливу. Окрім того, валовий прибуток організації також відзначається досить позитивною динамікою із незначними спадами все у тих же 2019 та 2023 роках, що може свідчити про управлінську ефективність у контролі над витратами та маржами. Щодо операційних доходів Apple Inc., то хоча вони також зазнали певних коливань, їх загальна тенденція також пов'язана саме із зростанням. Це є наслідком ефективного управління операційними витратами та впровадження нових продуктів та послуг. Прибуток до сплати податків також демонструє позитивну динаміку до зростання, хоча із деякими коливаннями, що відображають зміни в обсягах операційного прибутку та податкових зобов'язань. Нарешті, чистий прибуток корпорації показує стабільне зростання протягом досліджуваного періоду, підтверджуючи високу прибутковість та стійкість компанії на ринку.

У загальному, фінансовий аналіз даних показників демонструє, що Apple Inc. має стабільну фінансову базу та здатність до постійного зростання. Однак необхідно продовжувати враховувати зміни на ринку та адаптувати стратегії компанії відповідно до потреб споживачів для подальшого успіху.

В антикризовому менеджменті також не останнє місце відведено стратегіям, щодо виплати дивідендів, які можуть відігравати дуже важливу роль у збереженні стабільності та довіри акціонерів в періоди економічних труднощів та криз. Дивіденди є не лише способом розділення прибутку між акціонерами, але можуть слугувати сигналом фінансової стійкості та успішності організації. Відповідно, правильно налаштована дивідендна політика може забезпечити підтримку інвесторської довіри у складних економічних умовах, забезпечуючи відповідну винагороду за інвестиції та зменшуючи ризики втрати капіталу. Таким чином, врахування дивідендів у стратегії антикризового управління може сприяти збереженню стабільності та ресурсів у періоди нестабільності. Далі представлено кількість дивідендів на акцію та їх доходність із 2017 по 2023 роки (таблиця 2.4).

Таблиця 2.4

**Кількість дивідендів на акцію Apple Inc. та їх доходність**

<b>Валюта: USD</b>	<b>2017 рік</b>	<b>2018 рік</b>	<b>2019 рік</b>	<b>2020 рік</b>	<b>2021 рік</b>	<b>2022 рік</b>	<b>2023 рік</b>
<b>Дивіденди на акцію, \$</b>	0,60	0,68	0,75	0,80	0,85	0,90	0,94
<b>Дивідендна доходність, %</b>	1,56	1,20	1,37	0,71	0,58	0,60	0,55
<b>Коефіцієнт виплати, %</b>	26,06	22,84	25,24	24,27	15,14	14,72	15,32

Джерело: Розробка автора на основі [75].

Аналізуючи таблицю виплати дивідендів компанії через призму антикризового управління, можна відзначити загальний позитивний тренд виплати дивідендів на акцію протягом більшості досліджуваних років, що свідчить про стабільну фінансову позицію та здатність компанії до збереження та збільшення дивідендних виплат. Дивідендна доходність відображає незначні коливання протягом усього періоду, що може бути пов'язано зі змінами в ціні акцій та обсягами виплат. Коефіцієнт виплати демонструє стабільний рівень виплат, що свідчить про раціональне використання прибутку компанії для забезпечення фінансової стійкості.

Дивіденди з акцій Apple Inc. виплачуються щоквартально. Попередній показник дивідендів на одну акцію становив 0.24 USD. На сьогодні дивідендна прибутковість (TTM)% становить 0.53%.

## **2.2. Аналіз та ідентифікація ознак впливу кризи на діяльність компанії «Apple»**

За умов непередбачуваної та мінливої ситуації у світовому бізнесі аналітика впливу кризових явищ на діяльність компаній являється дуже важливим завданням. Дослідження впливу криз на корпорацію "Apple" є надзвичайно актуальним, зважаючи на величезний вплив даного технологічного гіганта на глобальний ринок. Процес ідентифікації та аналізу ознак виникнення кризових ситуацій, котрі стосуються "Apple Inc.", дасть змогу краще усвідомити механізми функціонування організації за нестабільних

умов. Особлива увага спрямована на вивчення впливу кризових ситуацій на діяльність корпорації "Apple" буде виправдана не тільки через її статус однієї із найбільших технологічних компаній в світі, а і через історію її змін та адаптації до різних технологічних та економічних викликів. Вивчення даного питання буде сприяти більш глибокому розумінню реакції "Apple Inc." на кризові явища, виявленню усіх ключових факторів, які мають вплив на її стійкість, а також допоможе у створенні стратегій управління антикризовою діяльністю, що будуть спрямовані на максимальну мінімізацію негативного впливу криз на функціональну діяльність корпорації, а також збереження її конкурентоспроможності за умов нестабільності.

Розглянемо найвизначніші кризові моменти у історії компанії "Apple", які мають значний вплив на її діяльність та стратегії управління. Криза кінця 1990-х років, криза 2016 року (криза середнього віку), а також вплив пандемії COVID-19 на компанію стали важливими випробуваннями для "Apple", вимагаючи адаптації, інновацій та стратегічного керівництва для забезпечення стійкості та успішності у надзвичайно складних умовах.

### **1. Криза кінця 1990-х років:**

Apple Inc. - одна із найбільших та найуспішніших технологічних компаній в світі, корпорація набула широкої популярності завдяки власній інноваційній продукції, такій як комп'ютери серії Mac; смартфони iPhone; планшети iPad та інше. Проте так не було завжди.

В кінці 1990-х років Apple Inc. перебувала майже на стадії банкрутства (Рис. 2.1), саме у момент коли вона зіткнулася з досить гострою конкуренцією зі сторони таких її великих конкурентів, як компанія Microsoft та періодом фінансової невизначеності у власних рядах.



Рис. 2.1. Загальна виручка Apple Inc. 1990-1992 рр.

Джерело: [75].

### **Початок кризи:**

Історія практично банкрутства корпорації Apple в 1990-х роках розпочинається із створення організації у 1976 році її засновниками Стівом Джобсом, Стівом Возняком та Рональдом Уейном. Протягом початкових років свого існування корпорація Apple, по суті, була першопрохідцем на ринку персональних комп'ютерів і у підсумку саме через цей негласний статус несла відповідальність за більшість інновацій в галузі.

Проте в кінці 1980-х років організація Apple зіткнулася із збільшенням конкуренції, що почала надходити з боку таких компаній, як Microsoft та IBM, що розпочали випуск успішних операційних систем та комп'ютерних продуктів.

Через намагання конкурувати із даними компаніями, Apple Inc. ухвалила ряд певних провальних бізнес-рішень. Так на самому початку 1990-х корпорація випустила цілу серію власної нової продукції, що включала Macintosh LC та КПК Newton, котрі у підсумку були сприйняті споживачем досить негативно та майже не продавалися. Наслідком таких провальних бізнес-рішень та відверто невдалої продукції (Macintosh LC та КПК Newton),

була втрата ринкової частки, зниження прибутковості та загальне погіршення фінансового стану корпорації.

Окрім того, концентрація компанії Apple саме на продукції високого класу, а також її категорична відмова надавати ліцензування на користування власним програмним забезпеченням іншим організаціям суттєво обмежили її можливості до ведення конкурентної боротьби на постійно зростаючому ринку персональних комп'ютерів.

### **Повернення Стіва Джобса задля порятунку компанії:**

Так як фінансова ситуація у корпорації Apple значно погіршилася, організація була вимушена звільнити тисячі своїх співробітників, а також закрити декілька власних підприємств. 1997-го року відбулося повернення Стіва Джобса в компанію на місце генерального директора, після його скандального звільнення радою директорів навесні 1985 року, що трапилося, за офіційною інформацією, через його ексцентричність, недисциплінованість, безкомпромісність і загалом загальну некерованість. Повернувшись він приніс із собою абсолютно нове нетривіальне бачення щодо майбутнього корпорації Apple.

Джобс у найкоротші строки зрозумів, що теперішня продукція організації є неконкурентоспроможною у сучасних умовах, а наявна бізнес-модель є нежиттєздатною. Він поставив собі за мету змінити Apple на краще, тому новий генеральний директор відразу розпочав із розроблення абсолютно новітньої операційної системи Mac OS X, а також нової лінійки продукції, включно із відомими у всьому світі iPod та iMac.

Та попри усі прикладенні зусилля, фінансове становище корпорації не покращувалося, більше того воно продовжувало тільки погіршуватися, через що в організації були змушені розглядати можливості злиття із іншим технологічним підприємством або навіть повне банкрутство.

### **Акції Apple Inc. у середині 1990-х років:**

Дієвість акцій компанії Apple із 1995 по 1997 роки можна охарактеризувати зменшенням цін на акції і недовірою інвесторів до корпорації. Це добре видно на Рис. 2.2, де зображено порівняльна характеристика ефективності Apple Inc. із індексом Nasdaq 100 [71].

Індекс NASDAQ 100 — являє собою фондовий індекс, що включає у собі 100 найбільших організацій, які продають та купують на біржі NASDAQ. Даний індекс показує наявну динаміку ціни акцій, а також капіталізацію цих підприємств. Біржа NASDAQ досить відома саме завдяки власній спеціалізації на інноваційних та технологічних компаніях, через це індекс NASDAQ 100 дуже часто включає у себе великих технологічних гігантів, таких як Microsoft, Apple, Amazon, Google та багато інших [56].

Даний індекс являється одним із найважливіших індикаторів для інвесторів, бо він по суті показує загальні тенденції та динаміку у технологічному секторі, а також ринкову капіталізацію усіх лідерів даного сектору. Інвестори застосовують цей індекс як своєрідну міру з метою оцінки продуктивності власних інвестицій в технологічні акції і не в останню чергу для визначення загальних тенденцій ринку у зазначеному секторі.

Зменшення цін акцій на 58%, що зображене нижче, стало останньою складовою найгіршого падіння корпорації Apple від свого найвищого показника до історичного мінімуму, це призвело до руйнації ринкової вартості аж на 80% із початку 1992 і до кінця 1997 року. У той же час досить багатий саме на технології індекс Nasdaq, значно пішов у гору [57], [71].



Рис. 2.2. Порівняння ефективності AAPL з індексом Nasdaq 100

Джерело: [71].

### Початок відродження Apple Inc.:

Стів Джобс був переповнений рішучістю будь, що зберегти корпорацію незалежною, і тоді він вирішив звернутися до ради директорів по підтримку. Правління компанії згодилося надати йому додаткові ресурси, які на думку Джобса були необхідними задля того, аби повернути Apple Inc. на провідні позиції, після чого він відразу вирішив повністю переглянути увесь модельний ряд продукції компанії, а також загальну бізнес-стратегію.

Генеральний директор презентував нові види продукції, такі як відомий усім iMac, що були створені, аби зацікавити більш широке коло споживачів. Також він інтегрував Інтернет у свої пристрої, який досить швидко почав ставати головним джерелом різкого зростання в технологічній індустрії.

Паралельно Джобс також змістив фокус організації із апаратного забезпечення на забезпечення програмне, підкреслюючи цим, що насправді справжня і головна сила Apple Inc. полягає саме у її хисті до створення інноваційних програмних продуктів. Він надав необхідний поштовх компанії до розроблення та створення новітніх додатків, таких як, наприклад: App Store

та iTunes, що значно спростили б споживачу доступ та застосування їх продукції.

Зусилля Джобса не пройшли дарма і у підсумку окупилися, бо фінансовий стан корпорації поступово почав покращуватися.

На початку 2000-х організація потроху встала на ноги та відновила власні лідерські позиції у технологічній галузі (Рис. 2.3) Apple Inc. рішуче перегорнула невдалу сторінку у власній історії, представивши революційний iPhone, який став уособленням погляду Стіва Джобса на ідеальний споживчий пристрій.



Рис. 2.3. Загальна виручка Apple Inc. 1999-2007 рр.

Джерело: [75].

### **iPhone укріплює позиції Apple Inc.:**

Представлений 2007 року iPhone зазнав шаленого успіху. Смартфон, по суті, став певною революцією в індустрії мобільних гаджетів, пропонувавши своїм користувачам зручний та елегантний дизайн, мульти-сенсорний інтерфейс, а також широкую вибірку застосунків через додаток App Store.

Окрім цього iPhone зробив популярними такі функції, як камери мобільний інтернет та мультимедіа. Пристрій дуже швидко нішу основного продукту для багатьох мільйонів користувачів по усьому світу. Корпорація

Apple продає мільйони iPhone кожного року, а також отримує досить значні прибутки продаючи апаратне та програмне забезпечення.

Шалений успіх iPhone сильно покращив та зміцнив позиції корпорації як лідера у технологічній сфері і посприяв збільшенню прибутковості та загальному зростанню компанії протягом більше ніж десяти років [59].

Наразі Apple Inc. являється однією із найуспішніших та найбільших організацій в світі з загальною ринковою капіталізацією понад 2.9 трильйони доларів США, а також репутацією досконалої та інноваційної компанії [44], [45].

Тож можна підсумувати, що банкрутство корпорації в 1990-х стало, по суті, певним переломним моментом в історії компанії. Ця подія примусила Apple Inc. зробити кардинальну переоцінку влогої бізнес-стратегію та продуктів в цілому, що і відчинило їм шлях до відродження компанії як сталого технологічного лідера.

Досвід Apple Inc. являється прямим свідченням дієвості сили інноваційного розвитку, рішучості та окрім цього слугує своєрідним нагадуванням, щодо важливості ризику і ухвалення змін перед обличчям невизначеності та труднощів.

## **2. 40 років компанії Apple (2016 рік): Криза середнього віку**

За часів, коли засновник корпорації Стів Джобс представляв новітні, технологічні гаджети, одягнений в светр-водолазку, із не примусовою легкістю, він мав особливу здатність надихати багато мільйонів людей. Можна сказати, що секретом корпорації були далеко не тільки і зовсім не обов'язково інновації. Однією з найдорожчих корпорацій світу Apple скоріше зробила їхня особлива аура, прискіпливий перфекціонізм, уважність до усіх, навіть найменших деталей і як підсумок, просто геніальний маркетинг.

Джобс не вигадав ні телефон, ні комп'ютер, проте він започаткував та інтегрував революційні на той час зміни в дані економічні галузі. Створені організацією iPhone і iPod докорінно поміняли способи, в які ми сьогодні

застосовуємо телефони, а також прослуховуємо музику. Саме ці зміни дали змогу організації Apple дуже багато заробити на цьому. В світі наразі не існує компанії, що була б прибутковіша за корпорацію із Купертіно [58].

З того моменту коли в 2011 році Стів Джобс пішов з життя, майже вся ейфорія фанів потроху зійшла нанівець. Крайні на момент 2016 року заголовки у статтях, щодо компанії лунали наступним чином: "Apple утратила власний блиск", "Вироби Apple стали нудними" і навіть "Найкращі часи Apple вже минули?".

У березні 2016 року коли корпорація представила новітній модельний ряд власних гаджетів, поруч із фірмовими магазинами майже не спостерігалось великих скупчень черг, що із року в рік були звичним явищем для таких презентацій, проте не того разу. Тоді були презентовані нові лінійки браслетів до Apple Watch, а також ще зменшені цінники на дані годинники та новий модельний ряд iPhone [76]. Це був не типовий крок від корпорації, так як раніше ніколи в історії новітній модельний ряд флагманського смартфона від Apple Inc. не був настільки дешевшими. Компанія на противагу своїм головним конкурентам (Samsung) до цього жодного разу не вдавалась до цінових війн і демпінгу. Свої продукти корпорація завжди збувала досить дорого та завжди мала великий попит не дивлячись на ціну.

Генеральний директор компанії Тім Кук не став новим Стівом Джобсом. Проте він і не мав і не міг бути таким самим, а намагатися вдаватися до копіювання образу та стилю засновника компанії було б не дуже вдалим рішенням.

Тож Кук прийняв рішення відійти від давно усталених традицій. Новий генеральний директор дослухався до побажань власних клієнтів. На противагу своєму попереднику, він вже не міг якимось чином кардинально здивувати чи вразити публіку. Кук не боявся ініціювати та проводити зустрічі із інвесторами компанії. Весною 2012 року корпорація навіть розпочала платити дивіденди власним акціонерам . При Джобсі таке було би неможливо.

Інвестори були вдячні Куку і вже згодом ринкова вартість компанії Apple досягла позначки у 600 мільярдів євро. Корпорація продовжувала залишатися одною із найдорожчих в світі.

Під час того, як Facebook, Google, Microsoft, а також багато інших технологічних гігантів ґрунтували власні бізнес-моделі чітко на продажі даних власних користувачів, Apple Inc. рішуче стала на повний і безкомпромісний захист особистих даних свого споживача. Це навіть послужило причиною диспуту корпорації із урядом Сполучених Штатів Америки. Міністерство юстиції Сполучених Штатів хотіло примусити компанію зламати iPhone терориста, але Кук все одно відповів їм відмовою, а також зробив заяву у публічному просторі, про те, що захист особистих даних споживача являється головним пріоритетом для компанії Apple.

Також було розроблена власну платіжну систему компанії Apple Pay, що стала дуже популярною та також принесла чималий прибуток організації.

Загалом на трансформацію Apple пішов певний час. Але у підсумку корпорація здолала дану кризу та навіть вийшла із неї ще сильнішою, а головне із новим вже засвоєним досвідом. А як вже відомо компанія дуже вправно використовує власний досвід для свого розвитку та запобігання повторенню виниклих кризових ситуацій.

### **3. Криза під час пандемії COVID-19:**

Пандемія COVID-19 стала найбільш значущою та непередбачуваною кризою, що суттєво змінила ландшафт бізнесу та економічні умови по всьому світу. Перші випадки захворювання були зафіксовані 31 грудня 2019 року, а вже у січні 2020 року ВООЗ була оголошена надзвичайна ситуація міжнародного значення у сфері охорони здоров'я. Відбуваючись, по суті, у 2020 році, ця глобальна криза викликала серйозні зміни в підприємницькому середовищі та принесла низку викликів для корпорацій в усіх секторах економіки. Для Apple Inc, світового технологічного лідера, пандемія COVID-19 виявилася випробуванням, яке вимагало швидких та ефективних стратегій

реагування для забезпечення незмінної стійкості та продовження успішної діяльності за умов світової невизначеності та змін.

Пандемія COVID-19 суттєво вплинула на діяльність Apple Inc. у різних аспектах, а саме:

1. Затримки у поставках та виробництві: Пандемія призвела до обмежень у виробництві та постачанні компонентів для виробництва продукції компанії Apple через закриття фабрик та обмеження на міжнародний транспорт. Це призвело до затримок у випуску нових моделей iPhone та інших пристроїв. Для подолання цього Apple змінила свою стратегію постачань, розширивши базу постачальників та розглядаючи можливості перенесення частини виробництва в інші країни [60], [61].

2. Зміни в робочому середовищі: З метою збереження безпеки працівників, багато співробітників Apple перейшли на дистанційну роботу. Це вимагало від компанії впровадження нових технологій для забезпечення співпраці та комунікації віддалено. Apple використовувала свої власні рішення, такі як інструменти для онлайн-спілкування та співпраці, щоб підтримувати ефективну комунікацію між командами [62], [63].

3. Закриття магазинів Apple: У відповідь на поширення COVID-19 у багатьох країнах світу введені були суворі обмеження, що призвело до закриття магазинів Apple. Це означало, що клієнти не могли фізично відвідувати магазини для покупок, обслуговування або консультацій [64], [65].

4. Зміна споживчого попиту та ринкових умов: Пандемія призвела до зміни споживчих пріоритетів та споживчих звичок. Наприклад, збільшилася популярність продуктів для роботи та розваги вдома, таких як ноутбуки, планшети та смартфони. Apple відреагувала на це, акцентуючи увагу на продуктах, які можуть задовольнити зміни споживчих потреб, таких як плани зростання в сфері сервісів, таких як стрімінгова платформа Apple TV+ та підписки на ігри Apple Arcade.

5. Фінансовий вплив: Хоча Apple виявила стійкість у порівнянні з багатьма іншими компаніями, пандемія COVID-19 все ж призвела до зниження прибутку і продажів протягом певного періоду [66], [67].

Здаля мінімізації негативних наслідків, що були неминучими в умовах глобальної пандемії компанія дуже оперативно відреагувала і у короткі строки впровадила ряд заходів, що допомогли їй максимально безболісно існувати і розвиватися у даний кризовий період:

1. Перехід до онлайн-формату та онлайн-продажів: Заходи, такі як презентації нових продуктів та конференції для розробників, були скасовані або перенесені в онлайн-формат. Apple Inc. активно використовувала цей формат для збереження зв'язку зі споживачами та представлення нових продуктів, надаючи онлайн-трансляції та інтерактивні події. Також для того, щоб зберегти власні продажі, корпорація була змушена активно розвивати онлайн-продажі. Компанія розширила власний інтернет-магазин та впровадила нові ініціативи, такі як онлайн-консультації та можливість купувати продукцію через інтернет з подальшою доставкою.

2. Збільшення безпеки в магазинах: Там, де магазини Apple залишалися відкритими, компанія вживала заходів для забезпечення безпеки клієнтів і персоналу. Це включало в себе обмеження кількості клієнтів, що знаходяться у магазині одночасно, вимогу носіння масок та проведення регулярних санітарних процедур.

3. Збереження кадрів і фінансова стабільність: Apple вживала заходів для збереження робочих місць та фінансової стабільності під час кризи. Це включало в себе збереження зарплат та інших вигод для працівників, а також ретельне фінансове планування для забезпечення фінансової стійкості компанії на тривалий термін [68].

4. Інноваційний розвиток продуктів: Навіть під час пандемії, Apple продовжувала розвивати нові продукти і послуги, що дозволило компанії залишатися конкурентоспроможною і зберігати інтерес споживачів до її

продукції. Деякі з найбільш значущих інноваційних продуктів, які були представлені протягом цього періоду, включають:

- iPhone 12 з технологією 5G: Восени 2020 року Apple анонсувала iPhone 12, який став першим iPhone, що підтримує технологію 5G. Це значно покращило швидкість передачі даних і забезпечило користувачам більш стабільне підключення до мережі в умовах пандемії, коли віддалена робота та навчання стали більш поширеними.

- Apple Watch Series 6 і WatchOS 7: Нове покоління годинника Apple Watch було представлено восени 2020 року разом із оновленою версією операційної системи WatchOS 7. Серія 6 отримала нові функції, такі як вимірювання рівня кисню в крові та вдосконалені можливості відстеження фізичної активності, що дозволило користувачам стежити за своїм здоров'ям і фізичними показниками під час пандемії.

- iPad Air (4-е покоління) і iPadOS 14: У вересні 2020 року Apple представила нове покоління iPad Air з оновленою дизайном, більш потужним процесором і підтримкою Apple Pencil. Разом з цим була представлена і нова версія операційної системи для планшетів - iPadOS 14, яка включала ряд нових функцій, спрямованих на покращення продуктивності і зручності користувачів.

- macOS Big Sur і перехід на ARM-процесори: У листопаді 2020 року Apple випустила нову версію своєї операційної системи для Mac - macOS Big Sur. Однак одним з найбільш важливих інноваційних кроків було оголошення про перехід компанії на власні ARM-процесори для комп'ютерів Mac. Цей крок спрямований на покращення продуктивності, енергоефективності та інтеграції між різними пристроями Apple.

Ці інновації дозволили компанії Apple продовжувати свій розвиток і забезпечувати користувачам продукти, які відповідають поточним потребам і вимогам ринку, навіть в умовах пандемії.

Загалом, компанія Apple швидко реагувала на виклики, що виникли внаслідок пандемії, і прийняла кроки для збереження бізнесу та забезпечення безпеки клієнтів і співробітників. Вона продовжила інноваційний розвиток і стрімко адаптувалася до нових умов, що дозволило їй успішно функціонувати навіть у складних обставинах.

Також корпорація намагалась активно допомагати боротися із наслідками COVID-19 у різних куточках світу при чому у багатьох площинах, таких як інформаційна, фінансова, матеріальна та інше.

Так компанія Apple пожертвувала понад 15 мільйонів доларів на підтримку лікування хворих і пом'якшення економічних наслідків кризи. Це включало значні пожертви, що надходили до багатьох країн світу.

Окрім цього компанія підтримувала корпоративне зіставлення двох до одного для будь-яких пожертвувань співробітників, що стосувалися коронавірусу. Також корпорація закуповувала та дарувала мільйони масок медичним працівникам у США та Європі.

Новини Apple Inc. стали про-активними. Існувало багато суперечливих тверджень щодо COVID-19. Це збивало з пантелику, у той час, коли глобальні повідомлення мали б бути абсолютно чіткими, Apple News перейшла до кураторства контенту, що надає. У ньому з'явився розділ новин про COVID-19, який пропонував перевірені звіти від з достовірних джерел.

На пристроях з ОС iOS і iPad можна було знайти підібраний набір заголовків і посилань на сторінку з детальним висвітленням. Також Apple рекламувало офіційні урядові інформаційні відео через iTunes/Apple Music у США, а також на своїй домашній сторінці [69].

Варто зазначити, що корпорація Apple робила усі ці кроки далеко не тільки через бажання просто допомогти світу, точніше це не слугувало головним каталізатором наданої допомоги. У першу чергу, як і будь яка велика компанія, вона переслідувала власні інтереси. І тут напрошуються два головних фактори такої активної допомоги.

Перший це маркетинг, як би там не було, але уся допомога, що надавалася корпорацією стала дуже гарною рекламою для неї, що у будь-якому випадку збільшувала лояльність клієнтів до організації.

Другий фактор полягає у розумінні Apple Inc., що вони зіткнулися із глобальною проблемою, яка, якщо її не вирішити, може перевантажити глобальні служби охорони здоров'я, а це у підсумку буде коштувати величезної кількості життів та призведе до економічного уповільнення, схожого на Велику депресію, або ще гірше.

Зрозуміло, що такий перебіг подій аж ніяк не задовольняв компанію Apple, бо у підсумку це могло б взагалі поставити під питання її подальше існування.

### **2.3. Оцінка ефективності антикризового управління «Apple»**

У контексті аналізу ефективності антикризового управління компанії Apple, важливо відзначити, що корпорація здатна швидко реагувати на кризові ситуації і успішно впроваджувати стратегії для збереження своєї репутації та фінансової стійкості. Для оцінки ефективності антикризового управління "Apple Inc." розглянемо кілька ключових аспектів.

#### **Стратегічне управління кризовими ситуаціями**

1. Аналіз ризиків та загроз: Apple активно проводить аналіз потенційних ризиків та загроз для свого бізнесу. Це включає ідентифікацію зовнішніх чинників (наприклад, зміни в ринкових умовах, конкуренція, технологічні зміни тощо) і внутрішніх чинників (наприклад, проблеми з виробництвом, технічні несправності тощо), які можуть призвести до кризової ситуації.

2. Планування та стратегії мінімізації ризиків: На основі аналізу ризиків корпорація Apple розробляє плани дій для мінімізації негативного впливу потенційних кризових ситуацій. Це включає розробку стратегій реагування на

різні сценарії, створення резервних планів та реалізацію заходів з попередження кризових ситуацій.

3. Підготовка персоналу та ресурсів: Корпорація Apple забезпечує інформаційні умови аби персонал компанії розумів плани дій у разі кризових ситуацій та мав необхідні навички і знання для їх виконання. Крім того, компанія забезпечує належний доступ до необхідних ресурсів, які можуть бути необхідні для реагування на кризові ситуації, включаючи технічні, фінансові та людські ресурси.

4. Тестування та симуляції: Компанія Apple іноді проводить тестування та симуляції кризових ситуацій з метою перевірки ефективності своїх планів дій і підготовки персоналу. Це дозволяє компанії виявити слабкі місця у своїх стратегіях та виправляти їх до появи реальної кризової ситуації.

5. Комунікації та співробітництво: Один з ключових аспектів стратегічного управління кризовими ситуаціями є ефективне керування комунікаціями. Apple Inc. розробляє плани комунікацій для різних зацікавлених сторін, включаючи клієнтів, співробітників, інвесторів та громадськість, щоб забезпечити наявність швидкої та точної інформацію під час кризових ситуацій.

У загальному контексті, стратегічне управління кризовими ситуаціями в компанії Apple показує високий рівень готовності та відповідальності перед можливими ризиками та загрозами. Чіткий аналіз ризиків, ефективне планування та стратегії мінімізації ризиків, а також активна підготовка персоналу та ресурсів свідчать про високий рівень професіоналізму та відповідальності в управлінні небезпечними ситуаціями. Тестування та симуляції допомагають удосконалити плани та збільшити готовність до дії в реальних умовах, а ефективна комунікація з зацікавленими сторонами сприяє підтримці довіри та стабільності в умовах кризи. В цілому, стратегічне управління кризовими ситуаціями в компанії Apple відзначається високою

організованістю та спроможністю ефективно реагувати на будь-які виклики, що можуть виникнути.

### **Реакція на кризові ситуації**

1. Швидкість реагування: Apple Inc. відома своєю здатністю швидко виявляти кризові ситуації та миттєво реагувати на них. Це включає у себе швидке впровадження правок у програмному забезпеченні, відкликання продукції або надання громадськості усієї необхідної інформації.

2. Ефективність комунікації: Ключовим аспектом реакції на кризові ситуації є якість та ефективність комунікацій з громадськістю, клієнтами, інвесторами та іншими зацікавленими сторонами. Компанія Apple завжди забезпечує чітку, правдиву та вчасну інформацію про ситуацію та вжиті заходи.

3. Гнучкість та адаптивність: Корпорація Apple виявляє гнучкість та адаптивність у реагуванні на кризові ситуації. Вона готова кардинально змінювати свої стратегії та дії в залежності від обставин та реакції громадськості.

4. Прийняття рішень: Критичним елементом реакції на кризові ситуації є швидке та обдумане прийняття рішень. Apple Inc. використовує великий обсяг даних та експертні знання для прийняття найбільш правильних рішень в найкоротші термін.

5. Керування ресурсами: Під час кризових ситуацій корпорація Apple ефективно керує ресурсами, забезпечуючи необхідні інвестиції, персонал та технічні засоби для вирішення проблем.

6. Навчання та вдосконалення: Після кризових ситуацій компанія Apple завжди проводить докладний аналіз вчинених дій та навчається на власних помилках. Це допомагає компанії вдосконалювати та оптимізувати наявні процеси та стратегії для запобігання можливим майбутнім кризовим ситуаціям.

У цілому, реакція на кризові ситуації є визначальним етапом антикризового управління, і компанія Apple відзначається високою ефективністю у цьому напрямі. Швидкість реагування, ефективність комунікацій, гнучкість та адаптивність у вирішенні проблем, ретельне прийняття рішень та керування ресурсами - усі ці аспекти демонструють готовність та здатність компанії вирішувати кризові ситуації з великою впевненістю та ефективністю. Крім того, пост-кризовий аналіз та навчання з помилок дозволяють Apple Inc. постійно вдосконалювати свої стратегії та підходи, що робить її більш відповідальною та готовою до майбутніх викликів. Такий підхід дозволяє компанії не лише виходити з кризових ситуацій з мінімальними втратами, але й зміцнює її позицію на ринку та довіру споживачів.

### **Управління репутацією**

1. Моніторинг та аналіз інформації: Apple Inc. активно проводить моніторинг різноманітних джерел інформації, таких як соціальні медіа, новинні сайти, форуми, блоги тощо, для виявлення будь-яких згадок про компанію або її продукти. Компанія також використовує спеціальні програмні засоби для аналізу настроїв громадської думки, оцінки реакції громадськості на події та виявлення потенційних загроз для репутації.

2. Ефективна комунікація: Корпорація Apple забезпечує відкриту та прозору комунікацію зі споживачами, інвесторами та громадськістю в цілому. Це включає відповіді на запитання, надання чіткої інформації про продукти та послуги, а також відповідальну позицію під час кризових ситуацій.

3. Реагування на негативні події: У разі виникнення негативних подій або кризових ситуацій компанія реагує досить швидко та ефективно. Корпорація активно працює над розробкою стратегій з метою виправлення новостворених негативних ситуацій, оголошення офіційних заяв та запровадження заходів для відновлення довіри споживачів.

4. Будівництво позитивної репутації: Apple Inc. інвестує час та ресурси в будівництво позитивної репутації компанії. Це включає проведення рекламних кампаній, спонсорство заходів та проектів, а також активну участь у благодійних програмах.

5. Стеження за конкурентами: Корпорація аналізує діяльність своїх конкурентів та реагує на їхні дії, аби уникнути потенційного небажаного впливу на свою репутацію. Це включає виявлення та контроль негативних кампаній чи дезінформації тощо.

6. Реакція на зміни громадської думки: Компанія Apple відслідковує зміни в громадській думці та вносить необхідні коригування у свої стратегії та комунікаційні підходи для відповіді на ці зміни.

У контексті компанії Apple, стратегії управління репутацією виявляються надзвичайно ефективною і добре продуманою. Активний моніторинг та аналіз інформації дозволяють компанії швидко реагувати на будь-які згадки про неї чи її продукти в соціальних медіа та інших джерелах. Ефективна комунікація зі споживачами, інвесторами та громадськістю, як в нормальних, так і в кризових ситуаціях, підвищує рівень довіри до компанії. Реакція на негативні події відбувається оперативно та ефективно, що дозволяє відновлювати довіру споживачів. Будівництво позитивної репутації через рекламні кампанії, спонсорство та участь у благодійних програмах підтримує стабільність та позитивний імідж компанії. А постійне спостереження за конкурентами та реагування на зміни громадської думки дозволяє Apple Inc. залишатися на передових позиціях у своїй галузі. Загальною оцінкою можна зробити висновок, що стратегія управління репутацією в компанії Apple є добре організованою та успішно виконує свої завдання з мінімізації ризиків та збереження позитивного іміджу.

### **Фінансова стійкість**

1. Фінансовий аналіз та планування: Apple Inc. проводить регулярний фінансовий аналіз своєї діяльності, включаючи прибуток, оборотні кошти,

заборгованість, ліквідність тощо. На основі цього аналізу розробляються стратегії фінансового планування, які спрямовані на забезпечення стійкості і рентабельності компанії.

2. Диверсифікація портфелю продуктів: Компанія активно диверсифікує свій портфель продуктів, що допомагає зменшити ризик фінансових втрат у разі невдачі одного або декількох продуктів. Крім того, організація розширює свою діяльність на різні галузі, такі як хмарні послуги, медіа-контент тощо.

3. Ефективне управління витратами: Корпорація Apple має ефективну систему управління витратами, яка дозволяє знижувати витрати та оптимізувати використання ресурсів компанії. Це включає в себе контроль над виробничими витратами, оптимізацію логістичних процесів та ефективне використання технологій.

4. Ефективне управління ризиками: Apple Inc. проводить систематичний аналіз фінансових ризиків та вживає заходів для їх управління. Це включає страхування, розробку резервних планів, деривативні операції тощо.

5. Забезпечення ліквідності: Компанія забезпечує належний рівень ліквідності, щоб мати достатні ресурси для виплати поточних зобов'язань та фінансових зобов'язань. Компанія має стабільні джерела фінансування та активно використовує їх для забезпечення своєї фінансової стійкості.

6. Дивідендна політика та інвестиції: Корпорація Apple має дивідендну політику, яка передбачає виплату дивідендів акціонерам з прибутку компанії. Крім того, компанія здійснює інвестиції у власний розвиток, дослідження та розвиток нових продуктів та технологій.

Таким чином можна підсумувати, що у компанії Apple, стратегії забезпечення фінансової стійкості виявляються добре продуманими та ефективними. Ретельний фінансовий аналіз та планування, диверсифікація портфелю продуктів, ефективне управління витратами, управління ризиками та забезпечення ліквідності - усі ці аспекти допомагають компанії не лише зберігати фінансову стабільність, а й розвиватися в динамічному середовищі.

Окрім цього, дивідендна політика та інвестиції у власний розвиток сприяють створенню додаткових ресурсів для майбутнього зростання та інновацій. Загалом, стратегії фінансової стійкості компанії Apple виявляються добре організованими та успішно виконують свої завдання з мінімізації ризиків та забезпечення стабільності фінансових показників.

### **Навчання та вдосконалення**

1. Корпоративна навчальна програма: Організація має розвинуту корпоративну навчальну програму, яка охоплює всіх співробітників компанії. Ця програма включає у себе тренінги, семінари, вебінари, онлайн-курси та інші форми навчання. Дані види навчання допомагають співробітникам розвивати свої навички та знання, щоб ефективно виконувати власні обов'язки та відповідати вимогам сучасного ринку.

2. Стажування та менторство: Apple Inc. надає можливості для стажування (Apple Internship Program) та менторства (Apple Mentorship Program) молодим спеціалістам. Це дозволяє їм отримувати практичний досвід роботи в компанії та отримувати поради та підтримку від досвідчених колег [72], [73], [74].

3. Внутрішній обмін знаннями: Компанія стимулює внутрішній обмін знаннями та досвідом між співробітниками. Це включає внутрішні тренінги, конференції, семінари та інші події, де працівники можуть ділитися своїми знаннями та навичками з іншими.

4. Стажування та освітні програми: Крім корпоративних програм навчання, Apple Inc. підтримує своїх працівників у проходженні зовнішніх стажувань та освітніх програм. Наприклад, це може бути фінансування навчання на курсах, в університетах або участь у програмах підвищення кваліфікації.

5. Постійне навчання та самоосвіта: Культура постійного навчання є важливим аспектом в компанії. Співробітники стимулюються до самоосвіти та саморозвитку. Корпорація надає доступ до різноманітних ресурсів, таких як

книги, веб-сайти, онлайн-курси, щоб працівники могли постійно підтримувати свої знання та навички на актуальному рівні.

6. Оцінка та зворотній зв'язок: Корпорація використовує системи оцінки та зворотнього зв'язку, щоб визначити ефективність своїх програм навчання та вдосконалення. Це допомагає компанії постійно вдосконалювати свої підходи та пристосовувати їх до потреб своїх співробітників.

Тож у контексті компанії Apple, стратегії навчання та вдосконалення виявляються добре організованими та спрямованими на розвиток персоналу. Завдяки різноманітним програмам навчання, стажуванню, внутрішньому обміну знаннями та підтримці для зовнішніх освітніх ініціатив, співробітники Apple Inc. мають можливість постійно підвищувати свою кваліфікацію та розвивати навички. Компанія активно заохочує культуру постійного навчання та відкритий обмін ідеями, що сприяє не лише особистому росту, а й успішному функціонуванню корпорації в цілому. Оцінка та зворотній зв'язок відіграють ключову роль у постійному вдосконаленні цих програм, щоб вони відповідали найвищим стандартам якості та потребам співробітників.

Загалом, ефективність антикризового управління компанії Apple вражає своєю високою професійністю та здатністю до швидкого та ефективного реагування на складні ситуації. Компанія продовжує бути однією з провідних у своєму секторі, не в останню чергу саме завдяки своєму досвіду та компетентності в управлінні ризиками.

## **Висновки до розділу 2**

Аналіз антикризового управління в компанії «Apple» демонструє, що корпорація володіє ефективною системою ідентифікації та реагування на потенційні кризові ситуації. Завдяки глибокому аналізу внутрішніх процесів та зовнішнього середовища, Apple Inc. вдається не тільки прогнозувати

можливі ризики, але й ефективно адаптуватися до швидкоплинних умов ринку.

Загальна характеристика діяльності компанії показує, що компанія постійно займається дослідженням ринкових тенденцій та потреб споживачів, це, у свою чергу, дозволяє їй у більшості випадків випереджати потенційні кризи, що пов'язані із падінням попиту на продукцію. Компанія активно використовує інноваційні технології та креативні підходи у розробці власних продуктів, що стало ключовим фактором її стабільності та успіху на світовому ринку.

Аналіз та ідентифікація ознак впливу кризи на діяльність корпорації виявили, що Apple Inc. досить ефективно використовує свої стратегічні ресурси для мінімізації негативних наслідків економічних коливань. Зокрема, високий рівень лояльності споживачів, сильна корпоративна культура, а також постійні інвестиції у дослідження та розробку є важливими чинниками, що допомагають компанії ефективно протидіяти кризовим явищам.

Оцінка ефективності антикризового управління у корпорації показує, що Apple Inc. має дуже високий рівень організаційної гнучкості, а також адаптивності, що дає змогу компанії швидко реагувати на зміни у зовнішньому середовищі. Система антикризового управління в Apple Inc. базується на принципах оперативності, прозорості та інноваційності, це забезпечує організації стабільність та зростання навіть за найскладніших умов.

У підсумку, другий розділ підтверджує, що компанію Apple можна вважати прикладом ефективного антикризового управління, яке базується на глибинному аналізі ринкових умов, активному використанні інновацій та постійному вдосконаленні внутрішніх процесів. Усе це дозволяє корпорації не тільки успішно протидіяти потенційним кризам, але й забезпечувати стабільний розвиток та зростання на світовому ринку.

### **РОЗДІЛ 3. ОБҐРУНТУВАННЯ НАПРЯМКІВ ВДОСКОНАЛЕННЯ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ КОМПАНІЄЮ «APPLE» В СУЧАСНИХ УМОВАХ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОЇ ДЕСТАБІЛІЗАЦІЇ**

#### **3.1. Обґрунтування оптимальної стратегії антикризового управління компанією**

Оптимальна стратегія антикризового менеджменту для корпорації Apple вимагатиме інноваційного мислення, вдосконалення та гнучкості, а особливо за умов безперервної зміни технологій та ринкових умов. Так як корпорація на сьогодні і так є по суті світовим лідером у сфері інноваційних технологій, одним із можливих напрямів розвитку для Apple Inc. є більш активна реалізація стратегії диверсифікації продуктів та послуг. Хоча організація уже здійснює досить високу активність в даному напрямку, проте дотепер її потенціал не був розкритий у повній мірі. Концентрація на розвитку нових ринків і сегментів, таких як розробка (удосконалення) власних чіпів та сенсорів, еко-технологій, медичних технологій, віртуальної та доповненої реальності, технології розумного будинку може стати досить вагомим каталізатором для компанії за кризових умов. У той же час необхідно й надалі зберігати основний фокус на інноваціях та якості, які завжди визначали лідерські позиції бренду Apple, забезпечуючи таким чином стійкі конкурентні переваги навіть у складних економічних умовах.

#### **Розробка чіпів та сенсорів**

Розробка власних чіпів та сенсорів являється стратегічним кроком, що дасть змогу компанії покращити контроль над певними технологічними процесами у власних пристроях, зменшити залежність від сторонніх постачальників, а також досягти більшої інноваційності та ефективності в своїх виробках. До ключових аспектів даної стратегії відносяться:

1) Контроль над технологічними процесами: Розроблення власних чіпів дозволить Apple Inc. визначати функціональні можливості, технічні характеристики та швидкість роботи своїх пристроїв із більшою точністю. Що у свою чергу дасть змогу корпорації оптимізувати взаємодію програмного та апаратного забезпечення, покращуючи при цьому ефективність та продуктивність пристроїв.

2) Інновації у дизайні і функціональності: Розробляючи власні чіпи та сенсори, компанія Apple може створювати та інтегрувати нові технології і функції, що відповідатимуть їх власним вимогам та загальній стратегії компанії. Це може включати у себе, наприклад, підвищення швидкості роботи пристроїв, покращення енергоефективності, покращення якості зображення для дисплеїв, підтримання нових комунікаційних стандартів тощо.

3) Зменшення залежності від постачальників: Наявність власних чіпів дозволить корпорації Apple знизити можливий ризик витоку конфіденційної інформації, також покращити контроль над ланцюгом постачання. Також це може у досить позитивному ключі позначитися на безпосередній вартості виробництва, так як компанія може уникнути накладення на неї додаткових витрат, що пов'язані з розробкою інтеграції зовнішніх чіпів.

4) Адаптація до нових технологічних тенденцій: Власні чіпи дадуть Apple Inc. можливості для більш оперативного реагування на зміни у технологічному ландшафті, включаючи розвиток машинного навчання, штучного інтелекту (AI), а також запровадження нових технологій в сфері безпеки даних та конфіденційності.

### **Еко-технології**

Еко-технології у контексті розвитку Apple Inc. можуть охоплювати досить широкий спектр інновацій та ініціатив, що спрямовані на зменшення впливу діяльності організації на навколишнє середовище і підвищення екологічної стійкості її виробничих процесів та продуктів. Інвестиції у розробку і виробництво еко-технологій, таких як, наприклад, відновлювальні джерела енергії, смарт-рішення для управління енергоспоживанням та інші

продукти та послуги, спрямовані, в першу чергу, на зменшення екологічного відбитку, можуть, також, сприяти збільшенню конкурентоспроможності та розвитку нових ринків, а також стійкості під час певних кризових явищ.

1) Відновлювана енергія: Розширення використання відновлюваних джерел енергії на власних виробничих підприємствах, таких як сонячні панелі, вітрові турбіни або гідроенергетика. Це допоможе зменшити вуглецевий відбиток, що залишає компанії та забезпечити більшу екологічну стійкість її операцій. Спираючись на дану стратегію можливим та досить перспективним варіантом для корпорації може бути навіть власне виробництво приладів відновлювальної енергії.

2) Екологічно чисті матеріали: Дослідження та запровадження нових матеріалів, що являються екологічно чистішими у виробництві та переробці, наприклад, ті які біорозкладаються або мають менший негативний вплив на навколишнє середовище.

3) Енергоефективність продукції: Безперервне поліпшення енергоефективності пристроїв Apple, що, у свою чергу, допоможе зменшити споживання енергії під час їх використання.

4) Екологічно орієнтоване управління відходами: Інтеграція програм збору і вторинної переробки продукції компанії, з метою зменшити кількість відходів, які надходять на звалища та сміттєві полігони.

5) Електромобільність та допоміжні технології: Розроблення та підтримка технологій електромобільності, включно із розумними системами керування та зарядками для електромобілів, що будуть використовуватись в зв'язці із продукцією Apple.

Також до еко-технологій можна включити розробку автономних електричних автомобілів це може стати досить важливим напрямом розвитку для Apple Inc. Основна ідея полягає у створенні транспортних засобів, що працюватимуть на електричній енергії та матимуть здатність до повного або часткового автономного керування без участі водія.

До основних аспектів даного концепту можна включити застосування електричного приводу з метою зменшення вуглецевих викидів і залежності від нафтових ресурсів, розробку систем штучного інтелекту задля автономного керування, інтеграцію із екосистемою Apple для забезпечення зручності та підвищення конкурентоспроможності, посилення заходів безпеки та розроблення надійних систем автономного керування для забезпечення безпеки на дорозі, а також створення інноваційного дизайну, що відповідатиме стандартам якості та привабливості бренду.

Розробка даних автомобілів також матиме досить велике значення в контексті антикризового управління для корпорації Apple. Ця стратегія дозволить компанії ще більше диверсифікувати свої доходи та джерела прибутків, що у наслідку сприятиме зменшенню залежності від наявних ринків та продуктів. Створення власних автономних електричних автомобілів може відкрити шлях до нових ринків збуту та потенційно значні додаткові доходи для організації, особливо за умов можливого спаду у інших секторах економіки. Окрім того, це також позитивно вплине на репутацію Apple Inc. як інноваційного лідера та сприятиме збереженню її конкурентоспроможності у довгостроковій перспективі. Таким чином, розвиток автономних електричних автомобілів стане важливим елементом загальної стратегії антикризового менеджменту, який допоможе забезпечити більшу стабільність та розвиток компанії в умовах можливих негативних економічних та ринкових факторів.

### **Медичні технології**

Створення власних медичних технологій відкриє перед компанією Apple широкі можливості для підвищення її конкурентоспроможності, а також стійкості за умов кризи. Основна мета даної ідеї полягає у створенні інноваційних медичних пристроїв, програмного забезпечення та сервісів, що будуть спрямовані на загальний моніторинг здоров'я, діагностику, лікування та підтримку пацієнтів. Далі виділено декілька ключових аспектів даної стратегії:

1) Медичні пристрої: Розробка медичних пристроїв, таких як портативні датчики для поточної діагностики здоров'я, електрокардіографи, пристрої для моніторингу рівня глюкози в крові та інші, що нададуть змогу користувачам активно контролювати власне здоров'я.

2) Програмне забезпечення для здоров'я та фітнесу: Створення спеціальних додатків та платформ, функціонал яких буде направлено на відстеження фізичної активності, дієти, сну та інших факторів, які мають вплив на здоров'я. Це допоможе користувачам зберігати власне здоров'я під контролем, а також підвищувати якість життя.

3) Системи збору та аналізу медичних даних: Розроблення систем для збору, аналізу та інтерпретації медичних даних, які дозволять виявляти і прогнозувати можливі ризики захворювань та вчасно втручатися у їх перебіг з метою їх запобігання, а також підтримувати здоров'я.

4) Інтеграція із екосистемою Apple: Поєднання медичних пристроїв та програмного забезпечення із вже існуючими сервісами Apple, такими як HealthKit та ResearchKit, для забезпечення безперервного моніторингу та обробки даних про здоров'я користувачів.

Якщо розглядати дану стратегію із сторони антикризового управління, то розвиток медичних технологій дозволить Apple Inc. стати не лише виробником медичних пристроїв, але й, у перспективі, провідним учасником у сфері здоров'я та медичних послуг. Це сприятиме більшій диверсифікації доходів компанії, зниженню її залежності від інших секторів економіки та підвищить стійкість до негативних впливів зовнішніх факторів, таких як, наприклад, економічні кризи чи зміни в регулятивному середовищі. Також це може підвищити лояльність клієнтів та залучити нових користувачів, що сприятиме збільшенню прибутковості та фінансовій стійкості компанії.

### **Інтеграція VR та AR технологій у виробництво**

Хоча компанія Apple у цьому році вже випустила свій перший продукт основний функціонал, якого базується на віртуальній та доповненій реальності, а саме Apple Vision Pro, його можливості все ще дуже обмежені,

проте це лише початок. Необхідно й надалі активно продовжувати розвиток віртуальної реальності (VR) та доповненої реальності (AR) це може відкрити перед корпорацією широкі можливості для покращення конкурентоспроможності та підвищення рівня антикризового управління.

Apple Vision Pro вже застосовує віртуальну реальність (VR), яка дозволяє користувачам зануритися в інші виміри та віртуальні середовища, створюючи ілюзію присутності в іншому місці і часі та доповнену реальність (AR), що дозволяє доповнювати реальний світ віртуальними об'єктами та інформацією. Вже маючи дані функцій Apple Inc має змогу почати розробку різних AR-додатків для покращення користувацького досвіду у навчанні, медицині, рекламі, ремонті, обслуговуванні пристроїв та багато у чому іншому. Також компанія може розглянути варіант із розробкою власних VR-гарнітури та платформ для ігор, розважальних контентів, віртуального туризму, навчання та спілкування.

Узагальнюючи, інтеграція VR та AR в стратегію компанії може допомогти підвищити конкурентоспроможність, залучити нових користувачів, розширити функціональність пристроїв та відкрити нові ринки та бізнес-можливості, що є ключовими аспектами антикризового управління.

### **Удосконалення системи розумного будинку Apple HomeKit**

Також корпорація Apple має свою власну систему Apple HomeKit - це платформа для розумного будинку. Основна ідея системи полягає у тому, щоб об'єднати різні пристрої та компоненти "інтернету речей" (IoT) у домашній мережі та дозволити їм співпрацювати між собою та із користувачем через єдиний інтерфейс - додаток Home на iOS-пристроях.

Система HomeKit дає змогу користувачам керувати абсолютно різними аспектами свого дому, такими як опалення, освітлення, кондиціонування та фільтрація повітря, безпека та багато чого іншого, застосовуючи для керування голосові команди за допомогою Siri або мобільний додаток Home. Вона також підтримує автоматизацію, що дозволяє налаштовувати різні сценарії та реакції на певні події або умови.

Не дивлячись на вже наявні функції цієї системи варто продовжувати її вдосконалення, аби повністю розкрити можливий потенціал даного віджету. Для подальшого покращення системи HomeKit можна було б впровадити наступні ініціативи:

1) Розширення сумісності із пристроями сторонніх виробників: Додання підтримки для більшої кількості пристроїв та виробників дозволить користувачам робити вибір серед більш широкого асортименту технологій, а також забезпечить більшу гнучкість під час вибору обладнання для свого розумного будинку.

2) Розширення функцій автоматизації: Інтеграція нових можливостей для автоматизації дозволить користувачам створювати більш складні та інтелектуальні сценарії для роботи пристроїв у домашній мережі, що, у свою чергу, підвищить зручність та ефективність їх використання.

3) Інтеграція системи штучного інтелекту (AI): Запровадження штучного інтелекту (AI) у систему HomeKit від компанії Apple створить широкі можливості для підвищення рівня автоматизації, забезпечить більшу зручність та безпеку управління розумним будинком, це відповідно позитивно вплине на конкурентоспроможність компанії, збільшивши її здатність до адаптації, змін на ринку та зниження ризиків управління в умовах економічних криз.

Впровадження цих покращень у систему HomeKit дозволить підвищити рівень конкурентоспроможності Apple Inc. на ринку, залучити більше користувачів та збільшити лояльність до бренду. Крім того, це допоможе компанії покращити власні результати в умовах практично будь-якої кризи, оскільки ринок розумних будинків зазвичай є досить стійким до економічних коливань і може слугувати додатковим джерелом прибутку для компанії.

### **3.2. Розробка комплексу антикризових заходів**

Сьогодні в умовах економічної нестабільності та різних видів соціальних викликів, розроблення та впровадження комплексу антикризових заходів постає надзвичайно актуальним та необхідним завданням задля забезпечення стійкості та стабільності. Доволі швидкі зміни в світовій економіці, політиці та технологіях створюють все більше нових викликів і загрози, що потребують негайного застосування системного та комплексного підходів до їх вирішення. В даному контексті, створення ефективного комплексу антикризових заходів спрямовано на забезпечення стабільності економічного розвитку. Далі буде запропоновано безпосередні антикризові заходи для вже запропонованих стратегій диверсифікації виробництва компанії Apple Inc.

### **Розробка чіпів та сенсорів**

Розробка власних чіпів та сенсорів є ключовим стратегічним напрямом для компанії Apple, оскільки це дозволить їй забезпечити високу якість продукції та контроль над технологічними процесами.

1) Подальше розширення вертикальної інтеграції, шляхом створення власних чіпів та сенсорів, дасть змогу компанії не лише підвищити контроль над постачанням та якістю, але й зменшити залежність від сторонніх постачальників. Це може стати особливо важливим у випадку виникнення глобальних криз, коли виробничі ланцюги можуть бути порушені.

2) Інвестування у дослідження та розробку нових технологій для створення чіпів і сенсорів спрямоване на підвищення їхньої продуктивності, функціональності та енергоефективності. Тобто компанія Apple може розробити потужніші та ефективні компоненти, що покращить працездатність та продуктивність їхніх пристроїв. Запропоновані удосконалення можуть також допомогти зберегти енергію, що важливо у контексті підвищення екологічної стійкості продукції.

3) Створення екосистеми партнерів в цій сфері може допомогти Apple Inc. в обміні технологіями та ресурсами, а також в спільному впровадженні інноваційних рішень. Це дозволить компанії розвивати та вдосконалювати

свої технології швидше, використовуючи знання та досвід своїх партнерів. Такий підхід може стати важливим конкурентним перевагою для Apple, оскільки він дозволяє швидше реагувати на зміни у ринкових умовах та швидше впроваджувати інновації.

### **Еко-технології**

Розробка екотехнологій для корпорації Apple включатиме у себе ряд стратегічних заходів, спрямованих на забезпечення сталого розвитку та зменшення негативного впливу на навколишнє середовище.

1) Інтегрованість із продуктами Apple даний крок передбачатиме розробку екологічно чистих та енергоефективних технологій, що легко та безперешкодно будуть інтегруватися із існуючими продуктами компанії.

2) Запуск інформаційних кампаній допоможе підвищити свідомість споживачів про екологічні проблеми та можливості їх вирішення. Це може включати освітні програми, рекламні кампанії та інші заходи, що будуть спрямовані на популяризацію екологічно-відповідального споживання та використання продуктів Apple.

3) Активна участь у лобіюванні екологічних ініціатив і стандартів на рівні регуляторів та міжнародних організацій є важливим кроком для сприяння сталому розвитку. Компанія Apple може активно підтримувати законодавчі ініціативи, спрямовані на зменшення викидів парникових газів, заохочування використання відновлюваних джерел енергії та інші заходи, що сприятимуть збереженню навколишнього середовища.

### **Медичні технології**

Розробка медичних технологій являється досить перспективним напрямком розвитку для компанії Apple. Інвестування в дану сферу дозволить створити продукти, що зможуть стати незамінними за умов пандемій та медичних криз. Задля реалізації цієї стратегії можуть бути вжиті наступні заходи:

1) Партнерство із медичними установами може стати ключовим кроком для компанії Apple у забезпеченні успішного впровадження власних медичних

технологій, а укладення партнерських угод дасть змогу компанії отримати доступ до фахової експертизи та реальних умов для випробування нових продуктів.

2) Розробка медичних сервісів та додатків, які надають доступ до медичних консультацій, моніторингу здоров'я та збереження медичних даних.

3) Широкомасштабне тестування інноваційних медичних технологій перед їх впровадженням на ринок.

4) Освітня діяльність серед медичного персоналу, пацієнтів та інших зацікавлених сторін щодо переваг та можливостей використання нових медичних технологій, а також прозора комунікація із громадськістю.

### **Інтеграція VR та AR технологій у виробництво**

Для успішної реалізації стратегії розробки віртуальної та доповненої реальності, комплекс антикризових заходів може включати наступні кроки:

1) Розробка віртуальної та доповненої реальності, що безперешкодно легко інтегрується з наявними продуктами Apple, такими як iPhone, iPad та Mac.

2) Створення власного контенту та додатків для віртуальної та доповненої реальності, які забезпечать унікальний досвід для користувачів. Це може включати ігри, навчальні програми, арт-проекти, візуалізації для медицини та інші застосунки, що привернуть увагу різних аудиторій.

3) Розробка спеціалізованої платформи для розробників, що надасть їм доступ до інструментів, ресурсів та документації для створення нових додатків та контенту у сфері віртуальної та доповненої реальності. Це стимулюватиме творчість та розвиток новаторських рішень.

4) Укладення стратегічних партнерств з різними галузями, такими як освіта, розваги, медицина та інші, щоб спільно розробляти та впроваджувати інноваційні рішення на базі віртуальної та доповненої реальності. Це відкриє нові можливості використання технологій AR та VR у різних сферах діяльності, що сприятиме їхньому поширенню та використанню.

### **Удосконалення системи розумного будинку Apple HomeKit**

Для реалізації удосконалення наявної системи Apple, а саме Apple HomeKit, комплекс антикризових заходів включатиме подальші кроки:

1) Подальше розширення системи розумного будинку HomeKit із врахуванням більшої інтеграції з наявними пристроями від Apple, такими як iPhone, iPad, а також гаджетами Apple Watch та Mac.

2) Інвестування у дослідження та розробку нових функцій та пристроїв для системи розумного будинку, таких як датчики руху, системи автоматизації освітлення та опалення, а також вдосконалення голосового управління.

3) Посилення заходів безпеки системи розумного будинку для захисту від потенційних кібератак та забезпечення конфіденційності даних користувачів. Це може включати розробку шифрування даних, використання двофакторної аутентифікації, а також постійне вдосконалення програмного забезпечення для виявлення та виправлення потенційних уразливостей.

4) Укладення партнерських угод із експертами з кібербезпеки та безпековими фірмами для спільного виявлення та вирішення потенційних загроз безпеці системи розумного будинку та майна що їй підпорядковане. Це дозволить компанії Apple мати доступ до найновіших технологій та експертного знання для захисту своїх продуктів та користувачів.

### **3.3. Визначення впливу запропонованих заходів на ефективність управління компанією «Apple»**

Запропоновані у минулому розділі заходи антикризового управління можуть позитивно вплинути на загальну ефективність управління компанією Apple, забезпечуючи їй конкурентні переваги, стійкість до змін на ринку та збільшення потенціалу для інновацій. Кожна із запропонованих стратегій буде мати певний вплив на загальну ефективність управління компанією:

#### **Розробка чіпів та сенсорів**

1) Перш за все, розроблення власних чіпів та сенсорів відкриє можливості для корпорації до збереження та зміцнення свого лідерства в

індустрії. Контроль над технологічними процесами дасть змогу Apple Inc. покращити якість своєї продукції, а також зменшити ризики, що можуть стати каталізатором для виникнення проблем у виробничому процесі, а це вже може негативно позначитись на репутації компанії. Такий вертикальний інтеграційний підхід сприятиме оптимізації виробничих процесів та впровадженню інновацій, що у свою чергу позитивно відіб'ється на конкурентоспроможності та прибутковості компанії.

2) Подальше інвестування у дослідження та розробку нових технологій для створення чіпів та сенсорів має потенціал значно покращити продуктивність та ефективність виробничого процесу Apple Inc. За допомогою вдосконалених власних компонентів, корпорація може покращити якість своїх пристроїв, зменшити витрати на енергію та зберегти певні ресурси. Це також буде стимулювати збільшення продажів та задоволення потреб споживачів, а це є ключовим фактором для підтримки лідируючих позицій компанії на ринку.

3) Створення екосистеми партнерів в галузі розробки чіпів і сенсорів може забезпечити Apple Inc. доступ до нових технологій та ресурсів, що, у свою чергу, стане додатковим стимулом для безпосередніх інновацій та швидшого впровадження інноваційних рішень. Також дана екосистема сприятиме збільшенню ефективності досліджень і розробок та розширенню потенційного ринку для продукції від корпорації Apple. Окрім того, співпраця із партнерами зможе забезпечити для компанії додаткові можливості для оптимізації виробничих процесів та зниження витрат, що позитивно вплине на прибутковість організації та її загальний фінансовий стан.

### **Еко-технології**

1) Інтегрованість екологічно чистих технологій із продуктами Apple Inc. дасть змогу корпорації зменшити негативний вплив на навколишнє середовище та оптимізувати витрати енергії та матеріалів. Це сприятиме зниженню екологічного сліду компанії та підвищить її привабливість для екологічно свідомих споживачів.

2) Запуск інформаційних кампаній щодо екологічних проблем дозволить Apple Inc. не лише підвищити свідомість споживачів, але й почати позиціонувати себе як бренд, що відданий збереженню навколишнього середовища. Дані заходи додатково стимулюватимуть попит на продукцію організації, а також сприятимуть формуванню позитивного іміджу, що у підсумку має позитивно позначитися на прибутковості та стійкості компанії.

3) Активна участь у лобіюванні екологічних ініціатив та стандартів, у перспективі, може дозволити Apple Inc. певним чином впливати на формування законодавства у галузі захисту довкілля. Підтримка відповідних ініціатив сприятиме створенню сприятливого регулятивного середовища для розвитку екологічно орієнтованого бізнесу, що у перспективі забезпечить довгостроковий успіх та стійкий розвиток для компанії.

Наведені заходи у сумі можуть допомогти корпорації Apple не лише зберегти свою репутацію як лідера в інноваційних технологіях, але й підвищити власну конкурентоспроможність та кризову стійкість за рахунок впровадження екологічно відповідальних практик в усіх аспектах свого бізнесу.

### **Медичні технології**

1) Партнерство із медичними установами дозволить корпорації використовувати сучасний фаховий досвід та інфраструктуру для ефективної інтеграції власних медичних технологій в індустрію. Окрім цього це також сприятиме збільшенню загальної довіри споживачів до продукції Apple у медичній сфері, що являється ключовим фактором для успішного впровадження нових продуктів та платформ.

2) Розробка медичних сервісів та додатків, що забезпечать доступ до медичних консультацій та загального моніторингу здоров'я, сприятиме покращенню доступності та якості медичної допомоги. Це також може відкрити нові джерела доходів для корпорації та позитивно вплинути на репутацію Apple Inc. у сфері здоров'я та медицини.

3) Широкомасштабне тестування інноваційних медичних технологій перед їх фактичним введенням на ринок буде досить важливим етапом для забезпечення безпеки та ефективності нових продуктів. Такі тестування дозволять корпорації Apple суттєво зменшити ризики негативних наслідків та забезпечити успішну реалізацію власних медичних інновацій, а це у свою чергу досить позитивно вплине на її фінансовий стан та загальну репутацію на ринку.

4) Освітня діяльність серед медичного персоналу, пацієнтів та інших зацікавлених сторін про переваги та можливості використання нових медичних технологій, а також прозора комунікація із громадськістю, допоможуть здобути необхідну довіру до нової продукції та забезпечити її широке прийняття на ринку. Дані освітні програми стануть основою для стійкого успіху та зростання бізнесу Apple у медичній галузі, зміцнить її позиції на ринку та забезпечить підвищення конкурентоспроможності у цій сфері.

Виконання цих заходів допоможе забезпечити успішне впровадження інноваційних медичних технологій, зміцнити позиції корпорації на ринку та підвищити її конкурентоспроможність в галузі медичних технологій і як наслідок покращити її антикризову стійкість.

### **Інтеграція VR та AR технологій у виробництво**

1) Інтеграція із продуктами Apple дозволить створити цілісну екосистему, що суттєво розширить функціональні можливості пристроїв та підвищить їх привабливість для користувачів. Це забезпечить компанії значні конкурентні переваги на ринку віртуальної та доповненої реальності, а також буде сприяти росту прибутковості та підвищенню лояльності клієнтів.

2) Розроблення власного контенту та додатків для платформ віртуальної та доповненої реальності сприятиме розширенню функціональних можливостей пристроїв від компанії Apple та підвищить їхню цінність для споживача. Такі платформи та контент дозволять корпорації зайняти лідерські

позиції на ринку AR та VR технологій та забезпечать стабільний потік доходів від продажу додатків та платних сервісів.

3) Створення спеціалізованої платформи для розробників AR та VR систем дозволить залучити талановитих фахівців та стимулювати інновації у даній галузі. Забезпечення доступу до інструментів та ресурсів із розробки нових продуктів значно підвищить швидкість випуску їх на ринок та сприятиме стрімкому розвитку екосистеми AR та VR, що, у підсумку, може відіграти ключову роль у загальній стратегії Apple Inc.

4) Стратегічні партнерства із різними галузями, такими як освіта, розваги та медицина, дозволять поширити сферу застосування технологій AR та VR, а також забезпечити швидку інтеграцію новаторських рішень у реальному житті. Такі партнерства збільшать вплив компанії на сучасну культуру та суспільство, створюючи собі репутації лідера у галузі технологій майбутнього.

Впровадження цих заходів дозволить корпорації Apple активно займати лідерські позиції на ринку віртуальної та доповненої реальності, забезпечить стабільний розвиток у цій галузі, а також підвищить конкурентоспроможність та кризову стійкість компанії в даному сегменті ринку.

### **Удосконалення системи розумного будинку Apple HomeKit**

1) Більша інтеграція із існуючими пристроями Apple, такими як iPhone, iPad, Apple Watch, Mac та інші, сприятиме створенню єдиної екосистеми, яка суттєво полегшить управління пристроями та підвищить комфорт користувачів. Це дасть змогу Apple Inc. зайняти лідерську позицію на ринку розумних будинків, а також забезпечити більшу зручність та сумісність власних пристроїв.

2) Інвестування у розробку нових функцій та пристроїв для системи розумного будинку (Apple HomeKit) підвищить привабливість продукції від Apple для споживачів. Розробка нових технологій, таких як датчики руху та системи автоматизації, сприятиме росту зручності, функціональності та

ефективності управління будинком, що зробить продукцію Apple більш привабливою для потенційних та наявних споживачів.

3) Підвищення рівня безпеки системи розумного будинку стане важливим кроком для збереження довіри споживачів до продуктів від Apple. Заходи, спрямовані на захист від кібератак та забезпечення конфіденційності даних користувачів допоможуть уникнути потенційних проблем та зберегти репутацію корпорації.

4) Партнерство з охоронними фірмами та експертами з безпеки дозволить Apple Inc. отримати доступ до передових технологій та експертного знання для захисту своїх продуктів та користувачів. Це сприятиме забезпеченню безпеки і надійності системи розумного будинку та фізичного майна клієнтів, що у свою чергу підвищить задоволеність користувачів та збільшить їхню лояльність до компанії.

Реалізація цього комплексу заходів сприятиме підвищенню загальної якості та безпеки системи розумного будинку, покращить її функціональність та зручність для користувачів, а також збільшить загальну довіру споживачів до продукції від компанії Apple у цій сфері.

### **Висновки до розділу 3**

В третьому розділі було розглянуто обґрунтування запропонованих напрямків вдосконалення антикризового управління для компанії Apple за умов сучасної соціально-економічної дестабілізації. Аналіз викладеного матеріалу дозволяє зробити наступні висновки.

Перш за все, Apple Inc. має величезний потенціал для подальшого вдосконалення своїх антикризових стратегій, у першу чергу шляхом ще більшої диверсифікації власних продуктів. Обґрунтування оптимальної стратегії антикризового управління, представлене у розділі, прямо вказує на необхідність подальшої інтеграції інноваційних технологій та методів

управління, що дозволить корпорації ще ефективніше реагувати на зміни в зовнішньому середовищі, а також мінімізувати потенційні ризики.

Другий аспект, що було розглянуто, це розробка комплексу антикризових заходів для запропонованих шляхів диверсифікації продукції від компанії. Важливо, аби дані заходи охоплювали усі аспекти діяльності компанії, від внутрішньої оптимізації процесів до зовнішньої комунікації з клієнтами та партнерами. Ефективне впровадження цих заходів дозволить Apple Inc. не тільки зменшити вплив потенційних криз, але й забезпечити стабільний розвиток у довгостроковій перспективі.

Третім важливим аспектом є визначення впливу запропонованих заходів на ефективність управління корпорацією. Аналіз показує, що впровадження запропонованих інноваційних підходів та стратегій може значно підвищити ефективність антикризового управління, забезпечивши Apple Inc. ще більші переваги у конкурентному середовищі та подальше зміцнення її позицій на світовому ринку.

У підсумку, третій розділ демонструє, що для подальшого вдосконалення антикризового управління компанії Apple потрібно зосередитися на подальшій диверсифікації своєї продукції та розробці, а також імплементації інноваційних стратегій та заходів. Це вимагатиме від компанії гнучкості, адаптивності та готовності до постійного самовдосконалення, що не має бути проблемою, враховуючи то й факт, що саме ці якості були найбільше притаманні компанії протягом усієї історії її функціонування. Враховуючи сучасні умови соціально-економічної дестабілізації, такий підхід дозволить корпорації Apple не тільки ефективно протидіяти потенційним кризам, але й забезпечити стабільний розвиток та зростання у майбутньому.

## ВИСНОВКИ

Отже антикризове управління – це набір дій та стратегій, що реалізовує будь-яке підприємство з метою подолання та проходження періоду соціально-економічної дестабілізації (кризи). Що стосується Apple Inc, то на протязі багатьох десятиків років корпорація зіштовхувалась із багатьма абсолютно різними проблемами, такими як, наприклад, економічні спади, епідемії, війни, зміни у споживчій поведінці тощо.

В рамках даної кваліфікаційної роботи було розроблено та проведено усебічний аналіз теоретичних, а також методичних основ антикризового управління на підприємстві, із акцентом саме на умови соціально-економічної дестабілізації. Дослідження ефективності антикризового управління було проведено на прикладі всесвітньовідомої компанії «Apple», за його результатами було виявлено ключові фактори успіху та можливі напрямки для подальшого вдосконалення.

Було встановлено, що антикризове управління підприємством є комплексною системою заходів, що спрямовані на виявлення, запобігання і ліквідацію кризових явищ. Важливим висновком стало те, що успішне антикризове управління вимагає не тільки реактивних дій на вже виявлені проблеми, але й продуманих превентивних заходів, що були б спрямовані на мінімізацію ризиків від виникнення кризи. За результатами аналізу, Apple Inc. на протязі усієї своєї історії дуже ефективно боролася із виниклими у організації або за її межами кризовими ситуаціями. Такій ефективній протидії у першу чергу сприяла майже бездоганно налагоджена антикризова система, завдяки, якій організація максимально швидко ідентифікувала кризу, а також її можливий вплив на компанію та максимально оперативна вживала усіх необхідних заходів для її вирішення.

Як один з прикладів ефективного антикризового менеджменту корпорації Apple можна навести її здатність до диверсифікації власних продуктів, а також потоків доходів. Компанія довела це вийшовши за межі

звичайного продажу iPhone та представивши нові види продукції, такі як Apple Watch, AirPods, Apple VisionPro та інше. А також сервіси, як Apple Music, Apple TV+, Apple Arcade, Apple Podcasts, Apple Pay, Apple Books, iCloud та інше. Корпорація зуміла максимально пом'якшити вплив будь-якого окремого продукту або спаду ринку на неї.

Крім того, Apple Inc. робить дуже великий акцент на підтримці сильного іміджу бренду, а також лояльності власних клієнтів. Це у свою чергу допомогло компанії пережити більшість криз, що її спідкали та зберегти власну частку ринку навіть у важкі часи.

Аналіз діяльності компанії «Apple» також продемонстрував, що наявний високий рівень організаційної гнучкості та адаптивності є ключовими чинниками, що дозволяють корпорації ефективно реагувати на зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищі. Система антикризового управління Apple Inc. базується на принципах оперативності, прозорості та інноваційності, що забезпечує стабільність та зростання компанії навіть за найскладніших умов.

Ще одним важливим аспектом дослідження стало визначення впливу запропонованих заходів на ефективність управління компанією. Було виявлено, що упровадження інноваційних стратегій та підходів може значно покращити ефективність антикризового управління, забезпечивши компанії більше переваг у конкурентній боротьбі та зміцнення її позицій на світовому ринку.

У підсумку дослідження показало, що для подальшого удосконалення антикризового управління корпорації «Apple» необхідно зосередитися на подальшій диверсифікації власних продуктів, а також розробці та імплементації інноваційних стратегій і заходів. Це вимагатиме від компанії адаптивності, гнучкості та готовності до постійного самовдосконалення, загалом саме тих рис, які завжди і були притаманні організації. Враховуючи сучасні умови соціально-економічної дестабілізації, даний підхід дозволить

«Apple» не тільки ефективно протидіяти потенційним кризам, але й забезпечити стабільний розвиток та зростання у майбутньому.

Загалом, результати дослідження демонструють, що антикризове управління є ключовим елементом стратегії будь-якого підприємства, що прагне до стабільності та успіху за умов невизначеності та постійних змін. А використання інноваційних підходів та стратегій в антикризовому управлінні може значно підвищити ефективність цього процесу, забезпечуючи компанії переваги у конкурентній боротьбі та стабільний розвиток в майбутньому.

## СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Ковалевська А. В. «АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ» / А. В. Ковалевська. – Харків: ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2016. – 140 с. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/78067019.pdf>
2. Кривов'язюк І. В. АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ / І. В. Кривов'язюк. – Київ: Видавничий дім “Кондор”, 2020. – 396 с. – (3-тє видання). URL: <http://surl.li/fpadv>
3. Чернявський А. Д. Антикризове управління: навч. посібник. Київ : МАУП, 2000. 208
4. Кулиняк І. Я. КРИЗОВІ СИТУАЦІЇ НА ПІДПРИЄМСТВАХ: СУТНІСТЬ, КЛАСИФІКАЦІЯ, ЗАГРОЗИ ВИНИКНЕННЯ ТА ЗАХОДИ РЕАГУВАННЯ / І. Я. Кулиняк, І. І. Жигало, Т. М. Горбенко // ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ / І. Я. Кулиняк, І. І. Жигало, Т. М. Горбенко. – Львів: Національний університет «Львівська політехніка», 2021. – (Випуск 51). URL: [http://www.market-infr.od.ua/journals/2021/51\\_2021\\_ukr/29.pdf](http://www.market-infr.od.ua/journals/2021/51_2021_ukr/29.pdf)
5. Spillan W. Crisis Management in the New Strategy Landscape / W. Spillan, J.A. Parnell, J.E. Crandall // SAGE, 15.05.2009-265 p.
6. Gao J. Human Resource and Reputational Crises in Chinese Organisations / J. Gao // Thesis of the degree of Doctor of Philosophy. Estonian Business School, 2010. – 192 p.
7. Hermann Ch.F. Some Consequences of Crisis Which Limit the Viability of Organizations / Ch.F. Hermann // Administrative Science Quarterly, 1963. – No. 8. – Pp. 61-82.
8. Coombs W.T. Ongoing Crisis Communication: Planning, Managing, and Responding /W.T. Coombs // SAGE Publications, 2007. – 209 p
9. Благодетелева-Вовк С.Л. / Управління фінансовою санацією підприємств : навч. посібн. / С.Л. Благодетелева-Вовк. – К. : Вид-во "Ніка-Центр", 2006. – 248 с.

10. Kubicz I. Zarządzanie komunikacją w kryzysie – od profilaktyki do sanacji wizerunku. Narzędzia i techniki PR / I. Kubicz // Zarządzanie w sytuacjach kryzysowych niepewności, (Red.) K. Kubiak, Wyższa Szkoła Promocji, Warszawa, 2012. – S. 145-172.

11. Prusak B. Uwarunkowania upadłości przedsiębiorstw / B. Prusak // Gospodarka Polski w okresie transformacji, (red. F. Bławat), Wydawnictwo Politechniki Gdańskiej, Gdańsk, 2001. – S. 79-99.

12. Zimniewicz K. Nauka o organizacji i zarządzaniu / K. Zimniewicz // PWN, Warszawa-Poznań 1990. – 223 s.

13. Чернявський А.Д. Антикризове управління підприємством : навч. посібн. / А.Д. Чернявський. – К. : Вид-во МАУП, 2006. – 256 с.

14. Василенко В.О. Антикризове управління підприємством : навч. посібн. / В.О. Василенко. – К. : Вид-во ЦУЛ, 2003. – 504 с

15. Valackiene A. Theoretical Substation of the Model for Crisis Management in Organization / A. Valackiene // Inzinerine Ekonomika-Engineering Economics. – 2011. – № 22(1). – Pp. 78-90.

16. Лігоненко Л.О. Антикризове управління підприємством : підручник / Л.О. Лігоненко. – К. : Вид-во КНТЕУ, 2005. – 823 с.

17. Карпунь І.Н. Управління фінансовою санацією підприємства : навч. посібн. / І.Н. Карпунь – Львів : Вид-во "Магнолія-2006", 2007. – 418 с.

18. Терещенко О.О. Управління фінансовою санацією підприємств : підручник / О.О. Терещенко. – К. : Вид-во КНЕУ, 2006.

19. Васьківська К.В. Управління фінансовою санацією підприємств : навч. посібн. / К.В. Васьківська, О.А. Сич, В.Б. Прокопишак. – Львів : ПП "Арал", 2011. – 204 с.

20. Гудзь Т.П. Система раннього виявлення та подолання фінансової кризи підприємств: Монографія. – Полтава : РВЦ ПУСКУ, 2007. – 166 с

21. [https://afu.kiev.ua/getfile.php?page\\_id=452&num=10](https://afu.kiev.ua/getfile.php?page_id=452&num=10)

22. Єпіфанова І. Ю., Оранська Н. О. (2016). Сутність антикризового управління підприємства. Економіка і суспільство.

23. Рамазанов С. К., Степаненко О. П., Тимашова Л. А. Методи антикризового управління : монографія. Луганськ : Вид-во СНУ ім В. Даля, 2004.
24. Череп А. В., Северина С. В. Антикризове управління як основа забезпечення життєдіяльності підприємства. Економічний простір. 2010. № 37.
25. Калініченко М. П. Цифровізація як інструмент антикризового управління підприємством умовах пандемії. Цифровізація: наука та освіта в умовах сучасних викликів. Збірник I Міжнародної Міжфілійної конференції.
26. . Романяк Г. М. Сутність антикризового управління підприємством в умовах нестабільного ринкового середовища. Наукові записки Української академії друкарства. 2016.
27. Череп А. В., Северина С. В. Антикризове управління як основа забезпечення життєдіяльності підприємства. Економічний простір. 2010. № 37.
28. Нікітін А. А. Збройний конфлікт як вид воєнного конфлікту. Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. 2018. № 2.
29. Стешенко О. Д., Масалигіна В. В. Антикризове управління в умовах пандемії. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2020. № 70–71.
30. Шаранов Р. С. Алгоритм антикризового управління підприємства. Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки. 2021. № 6 (39), 288–296. DOI: [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2021.6\(39\)](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2021.6(39)).
31. Ватченко Б. С., Шаранов Р. С. Дослідження методів антикризового управління підприємства. Актуальні проблеми сучасної науки: матеріали ХХІХ міжнар. наук.-практ. конф., 30 квітня 2018.
32. Кемарська Л. Г. Оцінка фінансової стійкості ПАТ «ДНІПРОАЗОТ» / Л. Г. Кемарська, І. В. Дідик, Н. Ю. Федько // ЕКОНОМІКА І СУСПІЛЬСТВО / Л. Г. Кемарська, І. В. Дідик, Н. Ю. Федько. – Мукачєво: МУКАЧІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ, 2017. – (Випуск № 10). URL: [https://economyandsociety.in.ua/journals/10\\_ukr/127.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/10_ukr/127.pdf)
33. Tsalko T., Nevmerzhytska S. SYSTEM OF KEY PERFORMANCE INDICATORS AS A GUARANTEE FOR EFFICIENT MANAGEMENT OF BUSINESS PROCESSES IN THE COMPANY. PROBLEMS OF SYSTEMIC

APPROACH IN THE ECONOMY. 2019. № 6 (74). URL: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2019-6-46>

34. Гончаренко Н. Г. Роль комплексного системного аналізу в управлінні підприємством. ЕКОНОМІКА І СУСПІЛЬСТВО. 2017. № 12. С. 683–686. URL: [https://economyandsociety.in.ua/journals/12\\_ukr/113.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/12_ukr/113.pdf).

35. Konenko V., Sokolov D. STRATEGIC PLANNING FUNCTIONING AND DEVELOPMENT OF ENTERPRISES. Efektyvna ekonomika. 2021. No. 5. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/5\\_2021/76.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/5_2021/76.pdf)

36. Бугай В.З, Мацюк О.В РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ГОСПОДАРЮВАННЯ. СХІДНА ЄВРОПА: ЕКОНОМІКА, БІЗНЕС ТА УПРАВЛІННЯ. 2017. № 5. С. 35–40. URL: <https://chmnu.edu.ua/wp-content/uploads/2019/07/Bugaj-V.Z.-Matsyuk-O.V..pdf>.

37. Товажнянський В. Л., Перерва П. Г. ІННОВАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ В АНТИКРИЗОВОМУ РОЗВИТКУ МАШИНОБУДІВНИХ ПІДПРИЄМСТВ. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2011. № 1. С. 113–119. URL: [https://mmi.sumdu.edu.ua/wp-content/uploads/mmi/volume-2-issue-1/mmi2011\\_1\\_113\\_119.pdf](https://mmi.sumdu.edu.ua/wp-content/uploads/mmi/volume-2-issue-1/mmi2011_1_113_119.pdf).

38. Внукова М. М. Фінансово-кредитні методи антикризового управління підприємством / М. М. Внукова, К. В. Сипко, Ю. В. Худокормова // Проблеми та перспективи розвитку банківської системи України. - 2009. - № 3. - С. 79 -86.

39. Історія бренду Apple. Довідник.інфо. URL: <https://dovidnyk.info/index.php/Brand/34>.

40. Apple Store [Електронний ресурс] // Wikipedia.org. – 2023. – URL: [https://ru.m.wikipedia.org/wiki/Apple\\_Store](https://ru.m.wikipedia.org/wiki/Apple_Store).

41. Стало відомо, де насправді збирають смартфони Apple, Samsung, Xiaomi, Huawei, OPPO і realme. GSMinfo. URL: <https://gsminfo.com.ua/44605-stalo-vidomo-de-naspravdi-zbyrayut-smartfony-apple-samsung-xiaomi-huawei-oppo-i-realme.html>.

42. Офіційний веб-сайт Apple [Електронний ресурс] – URL: <https://www.apple.com>
43. Supply Chain Innovation. Apple. URL: [https://www.apple.com/supplier-responsibility/pdf/Apple\\_SR\\_2019\\_Progress\\_Report.pdf](https://www.apple.com/supplier-responsibility/pdf/Apple_SR_2019_Progress_Report.pdf)
44. Microsoft topples Apple to become global market cap leader. Reuters. URL: <https://www.reuters.com/technology/global-markets-microsoft-marketcap-pix-2024-01-15/>.
45. Microsoft обійшла Apple за капіталізацією і стала найдорожчою у світі компанією. Суспільне новини. URL: <https://suspilne.media/652368-microsoft-obijsla-apple-za-kapitalizacieu-i-stala-najdorozcou-u-sviti-kompanieu/>
46. Apple Inc. (AAPL) Stock Price, News, Quote & History - Yahoo Finance. Yahoo Finance. URL: <https://finance.yahoo.com/quote/AAPL?p=AAPL&.tsrc=fin-srch&guccounter=2>
47. Clover J. Apple Now Has More Than 2.2 Billion Active Devices Worldwide. MacRumors. URL: [https://www.macrumors.com/2024/02/01/apple-2-2-billion-active-devices/?utm\\_source=ixbtcom](https://www.macrumors.com/2024/02/01/apple-2-2-billion-active-devices/?utm_source=ixbtcom).
48. Офіційний веб-сайт Apple [Електронний ресурс] – URL: <https://www.apple.com>
49. Названо всі новинки, які Apple представить цієї весни. УНІАН. URL: <https://www.unian.ua/techno/apple-prezentaciya-2024-yaki-gadzheti-pokazhut-ciyeji-vesni-12519360.html>.
50. Що нового в iOS 17. Apple Support. URL: <https://support.apple.com/uk-ua/guide/iphone/iphfed2c4091/ios>.
51. Gartner: цього року витрати на ІТ збільшаться майже на 7%. Channel4IT. URL: <https://channel4it.com/editorials/gartner-cogo-roku-vitrati-na-t-zblshatsya-mayzhe-na-7.html>.
52. Apple (AAPL) Financial Strength. GuruFocus | Stock Market Research, Data and Tools. URL: [https://www.gurufocus.com/term/rank\\_balancesheet/AAPL/Financial-Strength](https://www.gurufocus.com/term/rank_balancesheet/AAPL/Financial-Strength).

53. Apple (AAPL) Interest Coverage. GuruFocus | Stock Market Research, Data and Tools. URL: [https://www.gurufocus.com/term/interest\\_coverage/AAPL/Interest-Coverage](https://www.gurufocus.com/term/interest_coverage/AAPL/Interest-Coverage).

54. Apple (AAPL) Altman Z-Score. GuruFocus | Stock Market Research, Data and Tools. URL: <https://www.gurufocus.com/term/zscore/AAPL/Altman-Z-Score>.

55. Apple (AAPL) Debt-to-Revenue. GuruFocus | Stock Market Research, Data and Tools. URL: <https://www.gurufocus.com/term/debt2rev/AAPL/Debt-to-Revenue>.

56. NASDAQ-100. Вікіпедія. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/NASDAQ-100>.

57. URL: <https://www.nasdaq.com/>

58. Копитко В. Названо найдорожчі бренди світу. Лідер не змінюється вже 11 років!. РБК-Україна. URL: <https://www.rbc.ua/rus/stylar/nazvano-naydorozhchi-brendi-svitu-lider-zminyuetsya-1700668280.html>.

59. CONTRIBUTOR G., MARTINS D. Apple In The 1990s: Why It Nearly Went Bankrupt. TheStreet. URL: <https://www.thestreet.com/apple/news/apple-in-the-1990s-why-it-nearly-went-bankrupt>.

60. Ukrinform. Apple попереджає магазини про дефіцит iPhone через коронавірус. Укрінформ - актуальні новини України та світу. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-technology/2890605-apple-poperedzae-magazini-pro-deficit-iphone-cerez-koronavirus.html>.

61. Gurman M. Apple Warns Stores About a Shortage of Replacement iPhones. Bloomberg. URL: <https://www.bloomberg.com/news/articles/2020-03-04/apple-warns-stores-about-shortage-of-replacement-iphones?sref=kNX4EXaz>.

62. Смуток Б. Apple знову відклала повернення працівників в офіси та заплатить їм по \$1 тис. – ЗМІ. chas.news. URL: <https://chas.news/news/apple-znovu-vidklala-povernennya-pratsivnikiv-v-ofisi-ta-zaplatit-im-po-1-tis-zmi>.

63. Peters J., Lyons K. Apple delays full office reopening and is giving every employee a \$1,000 bonus. The Verge. URL:

<https://www.theverge.com/2021/12/15/22838471/apple-delays-office-reopening-date-covid-19>.

64. MediaSapiens. Компанія Apple закрила 100 своїх магазинів через пандемію COVID-19. ms.detector.media. URL: <https://ms.detector.media/it-kompanii/post/26240/2020-12-21-kompaniya-apple-zakryla-100-svoikh-magazyniv-cherez-pandemiyu-covid-19/>.

65. Hollister S. Apple just temporarily closed all 53 stores in California and over a dozen in London. The Verge. URL: <https://www.theverge.com/2020/12/19/22190895/apple-close-retails-stores-covid-19-london-california-pandemic>.

66. Економічна правда. Коронавірус і технологічний сектор: кого вдарило, кого зачепило, а хто скористався кризою. Економічна правда. URL: <https://www.epravda.com.ua/publications/2020/03/17/658186/>.

67. Investor update on quarterly guidance. Apple Newsroom. URL: <https://www.apple.com/newsroom/2020/02/investor-update-on-quarterly-guidance/?subId1=xid:fr1582147897260cia|xid:fr1583316449273hbh>.

68. Zhao Y., Zhang Z. Strategy Analysis of the COVID-19's Influence on Apple. Advances in Economics, Business and Management Research. 2022. № 215. C. 9–13. URL: <https://www.atlantis-pess.com/article/125973703.pdf>

69. Evans J. 17+ ways Apple is responding to coronavirus. Computerworld. URL: <https://www.computerworld.com/article/1616356/17-ways-apple-is-responding-to-coronavirus.html>.

70. braidy s. Apple Inc. Strategic Management Implementation. Academia.edu - Share research. URL: [https://www.academia.edu/25113531/Apple\\_Inc\\_Strategic\\_Management\\_Implementation](https://www.academia.edu/25113531/Apple_Inc_Strategic_Management_Implementation).

71. Apple Inc. (AAPL) Interactive Stock Chart - Yahoo Finance. Yahoo Finance - Stock Market Live, Quotes, Business & Finance News. URL: <https://finance.yahoo.com/quote/AAPL/chart>.

72. Internships - Jobs - Careers at Apple. Careers at Apple. URL: <https://jobs.apple.com/en-us/search?team=internships-STDNT-INTRN>.

73. EVANS J. Apple announces global creative mentoring program for 2022. Apple Must → Great tips and insight. URL: <https://www.applemust.com/apple-announces-global-creative-mentoring-program-for-2022/>.

74. Apple Women in Science and Engineering Mentorship. URL: <https://www.cs.cmu.edu/afs/cs/project/careers/www/posters/APPLE-AWSEM-Mentorship22-23.pdf>.

75. Отчет о доходах Apple Inc – NASDAQ:AAPL – TradingView. TradingView. URL: <https://ru.tradingview.com/symbols/NASDAQ-AAPL/financials-income-statement/?statements-period=FY>.

76. Smith C. iPhone 7, iPhone 6s and iPhone SE: This is Apple's fall 2016 iPhone lineup. BGR. URL: <https://bgr.com/tech/iphone-7-iphone-6s-iphone-se-prices/>.