

УНІВЕРСИТЕТ «КРОК»

Навчально-науковий інститут менеджменту та освіти дорослих

Кафедра управлінських технологій

Слобожанюк Діана Сергіївна

УДК 005.963.1

Кваліфікаційна робота

На тему: «Управління кадровими ресурсами підприємства»

Спеціальність: 073 «Менеджмент»

Освітня програма: «Менеджмент»

Подається на здобуття освітнього ступеня бакалавр

Кваліфікаційна робота містить результати власних доробок. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

_____ Д.С. Слобожанюк
(підпис, ініціали та прізвище здобувача)

Науковий керівник (консультант)

Пазєєва Ганна Михайлівна,
кандидат економічних наук, доцент
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

Київ – 2024

АНОТАЦІЯ

У сучасних умовах, коли ринок зазнає постійних змін, а технології швидко розвиваються, ефективне управління кадровими ресурсами стає стратегічним пріоритетом для будь-якого підприємства. Зміни в економічному середовищі, зростання конкуренції, поява нових ринків та зміна підходів до роботи і виробництва змушують організації шукати інноваційні підходи до управління своїм головним активом - людським капіталом. Нинішні вимоги ринку вимагають від керівництва підприємства не лише вміння залучати талановитих працівників, а й зберігати їх, розвивати і мотивувати для досягнення спільних цілей. Таким чином, управління кадровими ресурсами є необхідним і стратегічно важливим фактором для успішної діяльності будь-якого підприємства в сучасному світі. Кваліфікаційна робота спрямована на вирішення проблем з управлінням кадровими ресурсами підприємства. Та діагностики управління підприємством.

Метою дослідження є аналіз особливостей управління кадровими ресурсами підприємства та шляхи його удосконалення. Підприємством «APPLE».

Для досягнення мети в кваліфікаційній роботі було досліджено теоретико-методологічні основи поняття управління кадровими ресурсами підприємства. Виявлено типи та функції кадрових ресурсів підприємства. Проведено загальну організаційно-економічну характеристику підприємства «APPLE». Проведено аналіз фінансово-економічної діяльності підприємства «APPLE». Розроблено діагностику управління кадровими ресурсами підприємства «APPLE». Виявлено недоліки в управлінні кадровими ресурсами на підприємстві. Розроблено шляхи та напрямки удосконалення управління кадровими ресурсами підприємства. Визначено економічну ефективність системи управління кадровими ресурсами.

Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків та додатків. Обсяг кваліфікаційної роботи становить 67 сторінок, 18 таблиць, 1 рисунку та 2 додатків.

Ключові слова: підприємство, управління, кадрові ресурси, персонал, ресурси, функції.

ABSTRACT

In today's environment, when the market is constantly changing, and technologies are developing rapidly, effective human resource management is becoming a strategic priority for any enterprise. Changes in the economic environment, increased competition, the emergence of new markets and changing approaches to work and production force organizations to look for innovative approaches to managing their main asset - human capital. The current requirements of the market require from the management of the enterprise not only the ability to attract talented employees, but also to retain them, develop and motivate them to achieve common goals. Thus, human resources management is a necessary and strategically important factor for the successful operation of any enterprise in the modern world. The qualification work is aimed at solving problems with the management of human resources of the enterprise. And diagnostics of enterprise management.

The aim of the study is to analyze the features of management of human resources of enterprise and ways to improve it. APPLE Enterprise.

To achieve the goal in the qualification work, the theoretical and methodological foundations of the concept of management of human resources of enterprise were studied. The types and functions of human resources of enterprise have been identified. The general organizational and economic characteristics of the enterprise «APPLE» have been carried out. An analysis of the financial and economic activity of the enterprise «APPLE» has been carried out. Diagnostics of human resources management of the enterprise «APPLE» has been developed. Deficiencies in the management of human resources at the enterprise have been identified. Ways and directions of improving the management of human resources of enterprise have been developed. The economic efficiency of the human resources management system has been determined.

The qualification work consists of an introduction, three sections, conclusions and annexes. The volume of the qualification work is 67 pages, 18 tables, 1 figure and 2 appendices.

Keywords: enterprise, management, human resources, personnel, resources, functions.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. НАКОВО-ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ПОНЯТТЯ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМИ РЕСУРСАМИ ПІДПРИЄМСТВА	10
1.1. Теоретико-методологічні основи поняття управління кадровими ресурсами підприємства	10
1.2. Типи та функції кадрових ресурсів підприємства.....	15
1.3. Складові та методи управління кадровими ресурсами підприємства....	18
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМИ РЕСУРСАМИ ПІДПРИЄМСТВА «APPLE»	21
2.1. Загальна організаційно-економічна характеристика підприємства «APPLE».....	21
2.2. Аналіз фінансово-економічної діяльності підприємства «APPLE».....	35
2.3. Діагностика управління кадровими ресурсами підприємства «APPLE».	43
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ТА НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМИ РЕСУРСАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ	49
3.1 Недоліки в управлінні кадровими ресурсами на підприємстві.....	49
3.2 Шляхи та напрямки удосконалення управління кадровими ресурсами підприємства	52
3.3. Економічна ефективність системи управління кадровими ресурсами.....	55
ВИСНОВКИ	60
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	64
ДОДАТКИ	68

ВСТУП

Актуальність теми роботи. Управління кадровими ресурсами є не лише ключовою функцією для ефективного функціонування підприємства, але й важливим елементом стратегічного управління. Забезпечення відповідних кадрових потенціалів, їх розвиток та управління є вирішальними факторами для досягнення успіху в сучасному конкурентному бізнес-середовищі. У країнах з розвинутою економікою існує розуміння того, що ефективне управління людськими ресурсами сприяє стійкому розвитку підприємства, його конкурентоспроможності та інноваційному потенціалу. Отже, аналіз та розуміння сутності та особливостей управління кадровими ресурсами є актуальною задачею для сучасних підприємств.

У сучасних умовах, коли ринок зазнає постійних змін, а технології швидко розвиваються, ефективне управління кадровими ресурсами стає стратегічним пріоритетом для будь-якого підприємства. Зміни в економічному середовищі, зростання конкуренції, поява нових ринків та зміна підходів до роботи і виробництва змушують організації шукати інноваційні підходи до управління своїм головним активом - людським капіталом. Нинішні вимоги ринку вимагають від керівництва підприємства не лише вміння залучати талановитих працівників, а й зберігати їх, розвивати і мотивувати для досягнення спільних цілей. Таким чином, управління кадровими ресурсами є необхідним і стратегічно важливим фактором для успішної діяльності будь-якого підприємства в сучасному світі.

Зміни у ринковій кон'юктурі, росте потреба в гнучкості та адаптивності. Підприємствам потрібно швидко реагувати на зміни та забезпечувати свої кадрові потреби відповідно до нових вимог. Впровадження нових технологій змінює вимоги до навичок працівників. Ефективне управління кадровими ресурсами включає постійне оновлення кваліфікаційного потенціалу та адаптацію до цих змін.

Глобалізація праці та ринків вимагає від підприємств управління багаторівневими та міжкультурними командами, що потребує специфічних стратегій управління персоналом. Зростання частки молоді у працездатному віці та зміна очікувань працівників (наприклад, бажання балансу між роботою та особистим життям) вимагають від управлінців нових стратегій мотивації та утримання персоналу. Кадрові ресурси можуть стати джерелом конкурентної переваги. Компанії, які можуть ефективно привертати, розвивати та утримувати талановитих працівників, мають більші шанси на успіх у своїй галузі. Управління кадровими ресурсами вивчали Ансофф І, Андрушків В.М., Кузьмін О.Є, Бардадим С. А., Касіч О.О, Базаров Т. Ю, Бойко В, В та інші автори.

Виходячи з вищезазначеного, існує інтерес до проведення більш глибокого дослідження специфіки та провідного значення об'єкту дослідження, що і було обрано темою даної роботи.

Мета роботи. Метою дослідження є аналіз особливостей управління кадровими ресурсами підприємства та шляхи його удосконалення.

Спираючись на мету роботи, можна виділити наступні її завдання, які будуть вирішені у цій роботі:

1. Дослідити теоретико-методологічні основи поняття управління кадровими ресурсами підприємства
2. Виявити типи та функції кадрових ресурсів підприємства
3. Визначити складові та методи управління кадровими ресурсами підприємства
4. Провести загальну організаційно-економічну характеристику підприємства «APPLE»
5. Провести аналіз фінансово-економічної діяльності підприємства «APPLE»
6. Розробити діагностику управління кадровими ресурсами підприємства «APPLE»

7. Виявити недоліки в управлінні кадровими ресурсами на підприємстві

8. Розробити шляхи та напрямки удосконалення управління кадровими ресурсами підприємства

9. Визначити економічну ефективність системи управління кадровими ресурсами

Предмет дослідження. Комплексна теоретико-методична характеристика управління кадровими ресурсами підприємства.

Об'єкт дослідження. Механізм управління кадровими ресурсами на підприємстві «APPLE» як важлива складова успішності бізнесу.

Методи дослідження. У процесі дослідження застосовувалися такі методи: аналізу й синтезу у процесі збирання наукових обґрунтувань, типологічний та діалектичний методи під час аналізу та узагальнення практичного і теоретичного матеріалу, компаративістський, а також принцип цілісності (розкладання об'єкта аналізу на частини для розуміння його структури).

Практична значущість роботи. Матеріали та результати кваліфікаційної роботи можуть бути враховані та використані в практичних потребах компанії під час вирішення проблем в управлінській діяльності в умовах війни та нестабільності. Також матеріали можна використати у подальшому дослідженні кадрових ресурсів на підприємстві.

Структура роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків

РОЗДІЛ 1. НАКОВО-ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ПОНЯТТЯ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМИ РЕСУРСАМИ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Теоретико-методологічні основи поняття управління кадровими ресурсами підприємства

Управління кадровими ресурсами є невід'ємною складовою успішного функціонування будь-якого підприємства. Це поле вивчає процеси, стратегії та методи, за допомогою яких організація здійснює управління своїм персоналом з метою досягнення стратегічних цілей. Теоретико-методологічні основи цього поняття знаходяться у центрі уваги дослідників та практиків, які постійно працюють над вдосконаленням підходів до управління людськими ресурсами. Зміни в економічному середовищі, технологічний прогрес, динамічність ринків праці та зростання вимог до якості та інноваційності продукції вимагають від підприємств не лише залучення висококваліфікованих кадрів, але й вміння ефективно управляти ними [1, с 65].

Таблиця 1.1

Визначення поняття управління кадровими ресурсами підприємства

Автор	Визначення поняття «управління кадровими ресурсами» підприємства
І. Ансофф [1]	Управління кадровими ресурсами - це стратегічний та оперативний процес планування, розвитку, координації і контролю за працівниками на підприємстві з метою досягнення цілей організації.
О. Є Кузьмін [2]	Управління кадровими ресурсами (УКР) - це комплекс дій і стратегій, спрямованих на ефективне управління людським капіталом в організації. Це включає в себе всі аспекти роботи з персоналом, починаючи від найму та відбору працівників і закінчуючи їх розвитком, оцінкою, мотивацією, утриманням та вихованням.
Т. Ю Базаров [5]	Управління кадровими ресурсами - це систематичне керування всіма аспектами відносин між організацією та її працівниками, включаючи найм, оцінку, розвиток, компенсацію та звільнення, з метою забезпечення оптимального використання робочої сили і досягнення стратегічних цілей підприємства.

Джерело: сформовано автором

Отже, управління кадровими ресурсами (УКР) - це процес планування, координації і контролю за людськими ресурсами у підприємстві чи організації. Це включає у себе всі аспекти роботи з персоналом, такі як найм, підбір, розвиток, оцінка, мотивація, утримання та звільнення працівників. Метою управління кадровими ресурсами є створення ефективного та продуктивного робочого колективу, який сприяє досягненню стратегічних цілей організації.

Це передбачає створення кадрової політики та процедур, які підтримують бізнес-цілі та стратегічні плани. Головним у цій місії є виховання культури, яка відображає основні цінності та дає можливість співробітникам бути максимально продуктивними.

С. М. Невмержицька [16] зазначає, що функції відділу кадрів можуть відрізнитися залежно від галузі, розміру підприємства та категорії найнятих працівників. У більшості випадків першочерговими цілями є придбання та розвиток таланту та покращення спілкування та співпраці між членами робочої сили. Інші ключові функції управління людськими ресурсами включають:

- Аналіз роботи. Визначення навичок і досвіду, необхідних для якісного виконання роботи, може полегшити наймання потрібних людей, визначення відповідної винагороди та створення навчальних програм.
- Робота з робочою силою. Створення політики щодо охорони здоров'я та безпеки, реагування на скарги працівників, співпраця з профспілками тощо може сприяти дотриманню нормативних вимог.
- Вимірювання продуктивності. Оцінка продуктивності є важливою, оскільки вона не тільки сприяє зростанню співробітників за допомогою конструктивного зворотного зв'язку, але також служить орієнтиром для підвищення, просування по службі та звільнення.
- Програми заохочення. Визнання досягнень і нагородження високих виконавців бонусами та іншими привілеями є перевіреним способом мотивації працівників взяти на себе відповідальність за бізнес-цілі.

– Професійний розвиток. Від орієнтації до поглиблених освітніх програм навчання працівників сприяє підвищенню продуктивності, зменшенню плинності кадрів і мінімізації потреб у нагляді [20].

Фахівцям з кадрів зазвичай доручено створювати та керувати програмами, які покращують ефективність робочого місця та стосунки між роботодавцем і працівником. Укомплектування персоналом компанії або окремого відділу вимагає ряду ключових кроків. Менеджери з найму повинні спочатку визначити, скільки нових співробітників може утримувати бюджет, потім знайти та провести співбесіду з кваліфікованими кандидатами, і, нарешті, зробити відбір і домовитися про компенсацію [2, с. 87].

Якщо встановлено, що потрібна нова або переглянута політика, спеціалісти з управління персоналом зазвичай консультуються з керівниками та іншими керівниками, пишуть супровідну документацію та повідомляють її працівникам. Політика може охоплювати відпустки, дрес-код, дисциплінарні стягнення та інші типи протоколу на робочому місці.

Щоб залучити й утримати таланти, винагорода має відповідати галузевим стандартам і бути порівнянною з оплатою інших працівників на подібних посадах. Створення такої справедливої системи оплати праці вимагає ретельного врахування стажу роботи працівника в бізнесі, рівня досвіду, освіти та кваліфікації.

Оплата праці — не єдине, що утримує талановитих працівників. Менеджерам з персоналу може знадобитися активно вирішувати проблеми з робочим середовищем, організаційною культурою та стосунками між працівниками та керівниками.

Коли працівники розвивають нові навички, вони, як правило, більш продуктивні та задоволені своєю роботою. Деякі з навчальних програм, які зазвичай проводять відділи кадрів, включають заходи з формування команди, освіти з питань політики та етики, а також навчання та навички на робочому місці, наприклад, як керувати машиною чи комп'ютерною програмою.

Закони, що стосуються робочих місць, незалежно від того, чи вони стосуються дискримінації, охорони здоров'я чи заробітної плати та робочого часу, постійно змінюються. Фахівці з кадрів зобов'язані стежити за цими змінами та повідомляти решту організації на підтримку відповідності. Безпека на робочому місці означає захист не лише фізичного здоров'я працівників, а й їх особистої інформації. Щоб звести до мінімуму претензії працівників щодо компенсації та витоку даних, відділ кадрів має впроваджувати заходи безпеки та гарантувати дотримання всіх федеральних, державних і профспілкових стандартів [3, с. 21].

Хоча управління людськими ресурсами є важливим для всіх компаній, ставки можуть бути вищими для невеликих організацій. Наприклад, один некомпетентний працівник в офісі з 10 осіб може завдати набагато більшої шкоди, ніж один із тисяч працівників.

Н. П. Тарнавська [25] пише, що зіткнувшись із зростанням кількості працівників, які працюють за контрактом, і дедалі складнішими правилами, спеціалісти з управління персоналом звернулися до програмного забезпечення для управління персоналом, щоб допомогти їм йти в ногу зі змінами робочого середовища та потреб управління персоналом. Ця технологія доступна з різними опціями, які підходять підприємствам будь-якого розміру. Базові системи можуть пропонувати послуги з підбору персоналу, нарахування заробітної плати та переваги, тоді як більш надійні рішення, як правило, включають управління талантами, підтримку міжнародної відповідності та розширену аналітику [25].

Фахівці з управління персоналом виконують багато завдань, щоб забезпечити благополуччя співробітників і організаційну стабільність, але їх обов'язки, як правило, полягають у п'яти основних сферах:

- Наймання та укомплектування персоналу – виявлення прогалин у талантах, залучення кандидатів, арбітражні контракти, дотримання етичної практики найму

- Компенсації та пільги – визначення шкали заробітної плати, затвердження підвищення, обговорення пакетів пільг
- Навчання та розвиток – залучення нових працівників, надання можливостей для навчання
- Комплаєнс і безпека – моніторинг законодавчих змін, впровадження заходів безпеки, розгляд претензій працівників щодо компенсації
- Відносини з працівниками – вирішення конфліктів між працівниками, розгляд звинувачень у домаганнях або жорсткому поводженні, робота з лідерами профспілок

За ці роки відділ кадрів перетворився з відділу персоналу, який переважно займається адмініструванням, до стратегічного партнера, який тісно співпрацює з командами керівництва в питаннях організаційного розвитку. Сьогодні це сім ключових функцій: [4, с. 54]

- Стратегічне планування
- Вербування
- Навчання та розвиток
- Компенсації та пільги
- Створення політики
- Працівник і трудові відносини
- Управління ризиками

Відповідність кадровим вимогам означає запобігання порушень організацією зростаючої кількості трудових законів, прийнятих федеральними, державними та місцевими органами влади. Цей обов'язок вимагає від спеціалістів з управління персоналом відстежувати та розуміти нормативні вимоги, запроваджувати політику, правильно класифікувати працівників, практикувати чесну практику найму та забезпечувати безпечне робоче середовище, серед інших завдань.

Важливими елементами успішного управління кадровими ресурсами є врахування індивідуальних потреб та очікувань працівників, адаптація до змін у соціально-економічному середовищі, впровадження інноваційних методів та технологій управління. Все це сприяє підвищенню ефективності роботи колективу, зниженню текучості кадрів та підвищенню конкурентоспроможності підприємства на ринку [6, с. 77].

Отже, дослідження та вдосконалення теоретико-методологічних основ управління кадровими ресурсами є постійним завданням для підприємств, спрямованим на забезпечення стабільного розвитку та успішного функціонування в умовах постійних змін.

1.2. Типи та функції кадрових ресурсів підприємства

Кадрові ресурси вважаються одним з найважливіших активів будь-якої організації. Вони не лише забезпечують виконання поточних завдань, але й визначають конкурентоспроможність та успіх підприємства в довгостроковій перспективі. Розуміння типів та функцій кадрових ресурсів стає важливою складовою стратегічного управління персоналом на будь-якому підприємстві.

У сучасному динамічному бізнес-середовищі, де зміни швидко відбуваються, підприємствам потрібно постійно адаптуватися та інноваційно підходити до управління своїми кадровими ресурсами. Розуміння різноманітних типів кадрових ресурсів та їхніх функцій допомагає підприємствам ефективно використовувати свої людські ресурси для досягнення стратегічних цілей та забезпечення конкурентоспроможності. Т. І. Шміголь подає наступну класифікацію [19]:

1. Першим типом кадрових ресурсів є власний персонал підприємства. Це ті люди, які працюють безпосередньо на підприємстві на постійній або тимчасовій основі. Вони є основним рушійним механізмом компанії і відіграють ключову роль у виконанні стратегічних цілей. Ефективне

управління цими ресурсами включає в себе процеси рекрутингу, навчання, розвитку та утримання персоналу.

2. Другий вид кадрових ресурсів - це зовнішні постачальники робочої сили. Це можуть бути фрілансери, підрядники або агентства з надання робочої сили. Вони допомагають підприємствам заповнити тимчасові потреби у працівниках або забезпечити доступ до спеціалізованої експертизи. Цей вид кадрових ресурсів може бути особливо корисним у ситуаціях, коли потрібно швидко реагувати на зміни на ринку або здійснювати проекти, що вимагають спеціалізованої компетенції [28].

Але, кадрові ресурси не обмежуються лише працівниками. Ще одним важливим аспектом є інтелектуальний капітал підприємства, який включає в себе знання, навички та інформацію, що належать компанії. Це можуть бути патенти, технології, бренди, а також накопичені знання та досвід колективу.

О. Воронін [8] зазначає, що кадрові ресурси є важливою складовою будь-якого підприємства. Вони визначають його успішність, ефективність та конкурентоспроможність.

1. Рекрутинг і підбір персоналу. Рекрутинг та підбір персоналу визначаються потребами підприємства у робочій силі. Фахівці з кадрового адміністрування відбирають найбільш підходящі кандидати для різних вакансій. Цей процес має стратегічне значення, оскільки від правильного вибору персоналу залежить якість та ефективність роботи підприємства.

2. Оцінка та розвиток персоналу. Кадрові ресурси включають в себе системи оцінки працівників та їх розвитку. Це важливо для визначення індивідуальних сильних сторін та слабких місць працівників, а також для розробки програм навчання та розвитку, спрямованих на підвищення їхнього професійного рівня.

3. Мотивація та утримання персоналу. Один із ключових аспектів успішного управління кадрами полягає в забезпеченні мотивації працівників. Це може включати фінансові стимули, розвиток кар'єри, підвищення соціального статусу тощо. Також важливо забезпечити комфортні умови праці

та позитивну корпоративну культуру для збереження кваліфікованих співробітників.

4. **Управління трудовими відносинами.** Ефективне управління трудовими відносинами є ключовим аспектом управління кадровими ресурсами. Це включає в себе взаємодію з профспілками, вирішення конфліктів, забезпечення дотримання трудового законодавства та розробку політик, спрямованих на підтримку робочих відносин.

5. **Управління звільненням і пенсіонуванням.** Управління звільненням і пенсіонуванням також відіграє важливу роль у кадровому менеджменті. Це включає в себе розробку стратегій збереження талановитих співробітників, а також планування виходу на пенсію та управління процесом звільнення [8, с. 44].

Таблиця 1.2

Види та функції кадрових ресурсів підприємства

Вид кадрових ресурсів	Функції
1. Персонал	<ul style="list-style-type: none"> - Набір та підбір кваліфікованих працівників - Проведення оцінки та розробка кар'єрних шляхів - Планування та ведення тренінгів та розвитку - Управління та підтримка робочого колективу
2. Компетенції та навички	<ul style="list-style-type: none"> - Оцінка потреб у навчанні та розвитку - Розробка навчальних програм та курсів - Моніторинг та оцінка ефективності навчання - Забезпечення доступу до навчальних ресурсів
3. Кадрова інформаційна система	<ul style="list-style-type: none"> - Збір та збереження даних про працівників - Аналіз та використання даних для прийняття рішень - Забезпечення конфіденційності та безпеки даних - Підтримка процесів управління персоналом

Джерело: сформовано автором

Кадрові ресурси є невід'ємною частиною будь-якого підприємства. Ефективне управління ними дозволяє компаніям забезпечити конкурентоспроможність та стабільність у динамічному бізнес-середовищі. Розуміння різноманітних видів та функцій кадрових ресурсів допомагає підприємствам розробляти стратегії управління персоналом, спрямовані на досягнення стратегічних цілей та успіху на ринку.

1.3. Складові та методи управління кадровими ресурсами підприємства

Зміни в суспільстві, технологічний прогрес, глобалізація економіки – усі ці фактори породжують нові виклики для управління кадровими ресурсами. Вирішення завдань, пов'язаних із залученням, утриманням та розвитком персоналу, вимагає від керівників підприємств системного підходу та використання сучасних методів управління персоналом. Зокрема, в контексті росту конкуренції на ринку праці, необхідність привернення та утримання висококваліфікованих кадрів стає пріоритетною для багатьох організацій. Крім того, культурні та демографічні зміни, такі як зростання ролі різноманітності в робочому середовищі та зміни в очікуваннях працівників, також впливають на стратегії управління персоналом [10, с. 45].

Завдання управління кадровими ресурсами на сучасному підприємстві набуває все більшої значущості в умовах постійних змін на ринку, швидкого технологічного розвитку та росту конкуренції. Ефективне управління персоналом стає стратегічним фактором, що визначає успішність підприємства в досягненні своїх цілей. Складовою управління кадровими ресурсами є стратегічне планування. Це означає аналіз потреб в персоналі на майбутнє, передбачення змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі організації, та розробку стратегій для привертання, розвитку та утримання потрібних кадрів.

Процес привласнення персоналу, який включає в себе рекрутинг та відбір найбільш кваліфікованих кандидатів для вакансій в організації. Важливо використовувати різноманітні методи рекрутингу, такі як оголошення вакансій, рекомендації, інтернет-платформи тощо, для привертання різноманітного та кваліфікованого персоналу.

Забезпечення можливостей для професійного зростання та розвитку сприяє підвищенню мотивації працівників, покращенню їхньої ефективності та збереженню на підприємстві найкращих кадрів. Включає в себе проведення

оцінок працівників, надання зворотного зв'язку, вирішення конфліктів та створення сприятливого робочого середовища. На підприємстві також важливо використовувати сучасні методи управління персоналом, такі як використання технологій для автоматизації HR-процесів, впровадження гнучких форм організації робочого часу та робочого місця, а також впровадження системи мотивації та стимулювання працівників [13, .с 76].

Отже, управління кадровими ресурсами є ключовою складовою успішної діяльності будь-якого підприємства. Використання ефективних методів та стратегій управління персоналом дозволяє організаціям забезпечити належний рівень кваліфікації та мотивації працівників, що в свою чергу сприяє досягненню стратегічних цілей та конкурентоспроможності на ринку.

Важливо пам'ятати про постійні зміни в економічному, соціокультурному та технологічному середовищі, які впливають на управління кадровими ресурсами. Організаціям необхідно бути гнучкими та адаптивними, швидко реагувати на зміни та впроваджувати нові підходи до управління персоналом.

Успішне управління кадровими ресурсами вимагає інтеграції стратегічного та операційного планування, постійного вдосконалення процесів та систем оцінки працівників, а також активного створення сприятливого робочого середовища, яке сприяє розвитку та зростанню персоналу.

О. І. Загора подає наступну класифікацію методів управління кадровими ресурсами підприємства [10]:

1. Рекрутинг та відбір. Цей метод включає в себе визначення потреб у персоналі, розробку вакансій, привернення кандидатів і вибір найкращих з них для вакансій. Ефективний рекрутинг і відбір допомагають забезпечити належний рівень кваліфікації та культурного підходу нових працівників.

2. Навчання та розвиток. Цей метод включає в себе надання працівникам можливостей для навчання та розвитку їхніх навичок і

компетенцій. Це може бути здійснене через тренінги, семінари, курси, менторство та інші програми.

3. Оцінка та управління продуктивністю. Цей метод включає в себе оцінку та визначення продуктивності працівників, встановлення цілей і відстеження їх досягнень. Це дозволяє підприємствам ідентифікувати сильні та слабкі сторони свого персоналу і приймати заходи для підвищення ефективності роботи.

4. Мотивація та заохочення. Цей метод включає в себе створення системи мотивації та заохочення працівників, таких як фінансові стимули, премії, просування по службі, а також створення сприятливої робочої атмосфери.

5. Управління змінами. Цей метод включає в себе розробку стратегій для управління змінами в організації, таких як зміни в структурі, культурі або процесах роботи. Ефективне управління змінами допомагає забезпечити плавний перехід і зменшити опір від працівників [10].

Отже, підприємства повинні надавати належну увагу управлінню кадровими ресурсами, вдосконалюючи свої методи та стратегії з метою забезпечення ефективності та стабільності в довгостроковій перспективі.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМИ РЕСУРСАМИ ПІДПРИЄМСТВА «APPLE»

2.1. Загальна організаційно-економічна характеристика підприємства «APPLE»

Apple Inc. — американська багатонаціональна технологічна компанія зі штаб-квартирою в Купертіно, Каліфорнія. Apple є найбільшою у світі технологічною компанією за виручкою, з доходом у 394,3 мільярда доларів США у 2023 році. [6] Станом на березень 2024 року Apple є найбільшою компанією світу за ринковою капіталізацією. [7] Станом на червень 2023 року Apple є четвертим за величиною постачальником персональних комп'ютерів за обсягом продажів і другим за величиною виробником мобільних телефонів у світі. Вважається однією з великої п'ятірки американських інформаційних технологій компаній, поряд з Alphabet (материнська компанія Google), Amazon, Meta Platforms і Microsoft. (ДОДАТОК А)

Apple Computer була заснована в 1976 році Стівом Джобсом і Стівом Возняком. Третій член-засновник, Рональд Уейн, швидко продав свою власність Джобсу та Возняку. Їх першим продуктом був мікрокомп'ютер Apple I, який вони побудували в сімейному гаражі Джобса. Він продавався як одна плата з процесором і оперативною пам'яттю, але без інших основних компонентів, таких як клавіатура та монітор.

Apple II був представлений у 1977 році. Він мав комерційний успіх завдяки простоті використання, кольоровій графіці та VisiCalc, програмі для роботи з електронними таблицями. Його популярність змусила Apple стати провідним виробником комп'ютерів в Америці та призвела до одного з найбільших IPO свого часу.

Стів Джобс захопився графічним інтерфейсом після того, як побачив ранню систему Alto від Xerox. Це змусило його додати графічний інтерфейс

до наступної системи Apple, Apple Lisa. Під керівництвом Джобса розробка Apple Lisa значно затягнулася та перевищила бюджет, що призвело до його усунення з посади керівника проекту. Зрештою Apple Lisa була випущена в 1983 році, але стала комерційним провалом через високу ціну та відсутність програмного забезпечення.

Джобс перейшов до глави розробки комп'ютера Macintosh. Його випуск у 1984 році під час Super Bowl оголосив рекламний ролик із антиутопічною темою 1984 року, що стало прямим викликом лідеру ринку IBM. Ця реклама вважається однією з найкращих, коли-небудь показаних на телебаченні. Попри це, Macintosh мав низькі початкові продажі через високу ціну та низьку продуктивність.

Зневірившись повернутися до прибутковості та знайти нову операційну систему для своїх комп'ютерів, Apple придбала нову компанію Стіва Джобса, NeXT на початку 1997 року. Потім Джобс був призначений тимчасовим генеральним директором Apple після того, як колишній генеральний директор був усунений у середині 1997 року. Йому вдалося переорієнтувати Apple на основний комп'ютерний бізнес і врятувати її від банкрутства. У 1998 році був представлений iMac. Він був розроблений Джонатаном Айвом і був популярний завдяки своїй дружній кольоровій формі жуйки. Apple також представила програмне забезпечення для редагування відео та обробки CD/DVD, зміцнюючи роль Macintosh у виробництві цифрових медіа.

Станом на 2023 рік iPhone займає 15% ринку, але становить 50% світових доходів від смартфонів, а решту припадає на телефони Android. iPhone приніс великі прибутки компанії, і йому приписують те, що він допоміг зробити Apple однією з найдорожчих публічних компаній світу.

Станом на вересень 2022 року Apple продала понад 500 мільйонів iPad, хоча пік продажів припав на 2023 рік. Станом на другий квартал 2023 року iPad все ще залишається найпопулярнішим планшетним комп'ютером за обсягом продажів і на нього припадає дев'ять відсотків виручки компанії станом на кінець 2023 року.

Apple також пропонує широкий спектр послуг, на яких вона отримує прибуток, включаючи рекламу в App Store і додатку Apple News, план розширеної гарантії AppleCare +, хмарну службу зберігання даних iCloud +, платіжні послуги за допомогою кредитної картки Apple Card. і платформа обробки Apple Pay, служби цифрового контенту, включаючи Apple Books, Apple Fitness+, Apple Music, Apple News +, Apple TV+ і iTunes Store.

Таблиця 2.1.

Продукти компанії «Apple»

Продукт	Опис
iPhone	Смартфон з iOS, який поєднує в собі телефон, плеєр, камеру та інтернет-комунікатор
iPad	Планшетний комп'ютер з iOS
MacBook	Ноутбук з операційною системою macOS
iMac	Настільний комп'ютер з операційною системою macOS
Mac mini	Мініатюрний комп'ютер з операційною системою macOS
Apple Watch	Розумний годинник з функціями моніторингу здоров'я, спорту та повідомлень
AirPods	Бездротові навушники з функціями активного шумозаглушення та відтворення аудіо
HomePod	Смарт-динамік зі вбудованим голосовим помічником
Apple TV	Мультимедійний пристрій для стрімінгового відтворення відео та музики на телевізорі
AirTag	Бездротовий трекер для відстеження речей та майна
Apple Card	Кредитна картка від Apple, яка поєднує в собі фінансові послуги та програму лояльності

Джерело: сформовано автором на основі даних компанії «Apple»

Станом на кінець 2023 року послуги складають близько 19% виручки компанії. Багато сервісів було запущено з 2020 року, коли Apple оголосила, що докладє спільних зусиль для збільшення доходів від послуг.

Станом на 16 березня 2024 року до складу керівництва Apple Inc. входять:

Таблиця 2.2.

Керівництво компанії Apple

Посада	Ім'я
Головний виконавчий директор	Тім Кук
Головний операційний директор	Джефф Вільямс
Старший віце-президент і головний фінансовий директор	Лука Маестрі

Старший віце-президент і головний юрисконсульт	Кетрін Л. Адамс
Старший віце-президент – Інтернет-програмне забезпечення та послуги	Едді Кью
Старший віце-президент – розробка програмного забезпечення	Крейг Федерігі
Старший віце-президент – машинне навчання та стратегія ШІ	Джон Джаннандреа
Старший віце-президент – роздрібна торгівля + персонал	Дейдре О'Брайен
Старший віце-президент – апаратне забезпечення	Джон Тернус
Старший віце-президент – міжнародний маркетинг	Грег Йосівак
Старший віце-президент – Hardware Technologies	Джоні Сроджі
Старший віце-президент з операцій	Сабіх Хан

Джерело: сформовано автором на основі даних компанії «Apple»

У міру того, як компанія зростала та її очолила низка керівників з різними поглядами, вона, можливо, втратила частину свого початкового характеру. Тим не менш, компанія зберегла репутацію компанії, яка підтримує індивідуальність і досконалість, що надійно приваблює талановитих працівників, особливо після повернення Джобса в компанію. Численні співробітники Apple заявляли, що проекти без участі Джобса часто займали більше часу, ніж проекти з ним.

В Apple співробітники мають бути фахівцями, які не займаються функціями поза межами своєї сфери знань. Джобс вважав це засобом мати «найкращих у своєму класі» співробітників на кожній посаді. Наприклад, Рон Джонсон — старший віце-президент із роздрібних операцій до 1 листопада 2012 року — відповідав за вибір місця, обслуговування в магазині та планування магазину, але не контролював інвентар у своїх магазинах.

Таблиця 2.3.

Організаційна структура компанії «Apple»

Позиція	Ім'я	Посада
Головний виконавчий директор	Тім Кук	CEO
Головний оперативний директор	Джеф Вільямс	COO
Головний юрист та директор з юридичних питань	Кейт Адамс	General Counsel and Senior Vice President of Legal and Global Security
Головний фінансовий директор	Лука Маестрі	CFO

Дирекція по розробці продуктів	Н/Д	Займається розробкою нових продуктів та технологій
Дирекція по маркетингу	Н/Д	Відповідає за рекламу та просування продуктів на ринку
Дирекція по продажам	Н/Д	Відповідає за продажі продукції через різні канали збуту
Дирекція з розвитку бізнесу	Н/Д	Займається розширенням бізнесу компанії та укладенням стратегічних партнерств
Регіональні підрозділи	Н/Д	Відповідають за роботу компанії на місцевому ринку, включаючи продажі, маркетинг та підтримку
Функціональні підрозділи	Н/Д	Можуть включати дослідження та розробку технологій, дизайн продуктів, інженерію та інше

Джерело: сформовано автором на основі даних компанії «Apple»

У 2016 році в Apple працювало 110 000 штатних співробітників. У наступному році кількість штатних працівників зросла до 116 000, що є значним скороченням найму, в основному через перше зниження доходу. Apple не уточнює, скільки її співробітників працює в роздрібній торгівлі, хоча в декларації SEC за 2015 рік це приблизно половина співробітників.

Таблиця 2.4

Організаційна структура компанії

Рівень	Підрозділи та посади
Виконавче керівництво	СЕО Виконавчі віце-президенти (технічний розвиток, маркетинг, фінанси, операції)
Підрозділи	Технічний відділ Маркетинг та збут Фінансовий відділ Операційний відділ
Регіональні підрозділи	Підрозділи по регіонах або країнах
Функціональні групи	Розробники продуктів
Підпідрозділи та команди	Команди розробки продуктів

Джерело: сформовано автором на основі даних компанії «Apple»

Apple має сильну культуру корпоративної таємниці та має групу глобальної безпеки, яка запобігає витоку інформації, до складу якої входять співробітники Агентства національної безпеки, Федерального бюро

розслідувань і Секретної служби США. У грудні 2018 року Glassdoor заявила, що Apple була 48-м найкращим місцем для роботи, спочатку потрапивши на 19 місце в 2010 році, досягнувши 10 місця в 2013 році, і опустившись у наступні роки.

Компанія Apple, заснована Стівом Джобсом і Стівом Возняком у 1976 році, стала одним із найвідоміших і найдорожчих брендів у світі. Але жоден бізнес не застрахований від зовнішніх чи внутрішніх факторів, які можуть негативно чи позитивно вплинути на його діяльність і фінансовий результат.

Таблиця 2.5

Успішність компанії за 2000-2021

Рік	Виручка (млрд USD)	Чистий прибуток (млрд USD)	Ринкова капіталізація (млрд USD)
2000	-	-	6.5
2001	5.36	0.006	6.4
2002	5.74	0.05	6.5
2003	6.21	0.06	8.4
2004	8.28	0.28	11.6
2005	13.93	1.33	35.5
2006	19.32	1.99	61.3
2007	24.01	3.5	97.6
2008	32.48	4.83	73.8
2009	42.91	8.23	170.5
2010	65.23	14.01	288.7
2011	108.25	25.92	391.6
2012	156.51	41.73	620.6
2013	170.91	37.04	456.7
2014	182.8	39.51	481.8
2015	233.72	53.39	602.7
2016	215.64	45.69	586.1
2017	229.23	48.35	893.25
2018	265.6	59.53	1075.02
2019	260.17	55.26	1333.12
2020	274.52	57.41	2048.5
2021	365.8	94.5	2255.26

Джерело: сформовано автором

Розуміння цих елементів — сильних і слабких сторін, можливостей і загроз — за допомогою SWOT-аналізу має важливе значення для будь-якої

компанії для розвитку конкурентних переваг. Особливо це стосується Apple, яка стикається з жорсткою конкуренцією з боку багатьох інших технологічних гігантів. Таким чином, SWOT-аналіз Apple розглядає багато аспектів поточної ситуації Apple, щоб виявити будь-які конкурентні переваги та можливості, які вона може мати перед своїми конкурентами.

1. Сильна впізнаваність бренду та лояльні клієнти. Apple є одним з найвідоміших брендів у світі. Він має базу лояльних клієнтів, яка продовжує зростати завдяки інноваційним продуктам, якості дизайну та досвіду користувача. Впізнаваність бренду Apple поширюється і на App Store, що дозволяє новим користувачам швидко знаходити потрібні програми. Це видно з величезної кількості завантажень, які розробники отримують для своїх програм у App Store — багато розробників повідомляють про величезне збільшення продажів, коли випускають програму на платформі Apple порівняно з іншими платформами.

— Інноваційні продукти та послуги

Apple відома тим, що розсуває межі та створює інноваційні продукти та послуги, які часто революціонізують галузі. Одним із таких прикладів може бути iPod, який розпочав цілу еру цифрових музичних плеєрів, а портативні пристрої тепер стають частиною повсякденного життя. Крім того, коли справа доходить до мобільних пристроїв, iPhone були одними з перших мобільних телефонів, які дозволяли отримати доступ до сервісів потокового передавання в Інтернеті, таких як Spotify, що дозволяло користувачам безпрецедентний доступ до вмісту будь-коли та будь-де через їхні телефони.

— Високоякісні продукти з унікальними характеристиками

З моменту заснування в 1976 році Apple стала синонімом високоякісних продуктів, які є унікальними, але простими у використанні для клієнтів усіх демографічних груп і верств суспільства в усьому світі. Зобов'язання компанії надавати відмінне обслуговування клієнтів і якісні пристрої заслужили своїх відданих шанувальників, а також велику кількість підписників на платформах соціальних мереж, таких як Twitter і YouTube.

Від iPhone до iPad, MacBook і багато іншого, асортимент їхньої продукції достатньо широкий для всіх: від дітей, які тільки починають користуватися комп'ютерними пристроями, до більш досвідчених професіоналів, які шукають останні технологічні досягнення, доступні лише в продуктах Apple. Функції, включені як на програмному, так і на апаратному рівні в ці пристрої, виділяють їх серед конкурентів.

— Передові технології

Розглядаючи сильні сторони Apple, було б помилкою не згадати передову технологічну перевагу компанії. Будучи одним із найбільш інноваційних технологічних гігантів сучасної епохи, разом із Amazon і Google/Alphabet Inc., Apple постійно встановлює нові тенденції, коли йдеться про розвиток технологій. Від запровадження таких революційних функцій, як розпізнавання обличчя через Face ID (iPhone X) або додатків доповненої реальності через ARKit (iPhone 8), Apple розсуває межі, виводячи найсучасніші рішення на споживчі ринки швидше, ніж будь-який інший конкурент.

Вражаюча швидкість, з якою вони це роблять, значною мірою пояснюється нещодавнім переходом компанії на розробку нестандартних чіпсетів, спеціально розроблених для їхніх пристроїв — відомих у розмовній мові як «система на чіпі», — що дозволяє створювати апаратне забезпечення, яке краще підходить для кожного завдання. Використання готових компонентів інших виробників. Це дає їм набагато швидший шлях від стадії концепції до готового продукту порівняно з майже будь-ким іншим, хто працює за межами Кремнієвої долини.

— Фінансова міцність і прибутковість

Непохитна фінансова потужність і прибутковість Apple є надзвичайними досягненнями. Станом на 2018 рік ринкова капіталізація Apple становила понад 1 трильйон доларів, що робить її першою американською технологічною компанією, яка досягла таких висот. Крім того, з 2018 року їхній річний чистий дохід перевищив приголомшливі 50 мільярдів доларів. Це

можна пояснити не лише тим, що їхні продукти вважаються інноваційними та перспективними, але й ретельно складеними бізнес-планами, побудованими на надійних мережах з постачальниками, партнерами та споживачами.

2. Слабкі сторони Apple

— Дорогі продукти та послуги

Apple Inc. відома високоякісними продуктами, але вони коштують дорожче, ніж у більшості конкурентів. iPhone, Mac, iPad та інше обладнання, як-от AirPods і Apple Watch, є особливо дорогими порівняно з іншими опціями, схожими за функціями. Подібним чином їхні послуги, такі як сховище iCloud і iTunes, також мають вищі ціни, ніж версії конкурентів. Більш значні фінансові зобов'язання, необхідні для придбання цих продуктів і послуг, роблять їх недоступними для багатьох споживачів.

— Відсутність нових інноваційних продуктів в останні роки

В останні роки Apple не досягла такого успіху у впровадженні нових та інноваційних продуктів, як це було в минулому. Замість того, щоб розробляти революційні технології, такі як їхні культові iPod, iPhone та iPad, їхні новіші випуски, як правило, мали функції, уже наявні в попередніх моделях, через що їм було важко виділитися та залучити нову клієнтську базу.

— Високий ступінь судової тяганини

Середовище жорсткої конкуренції, в якому працює Apple, часто призводить до судових баталій з іншими технологічними гігантами або власниками патентів через права інтелектуальної власності чи спори щодо торгових марок. Особливо це було помітно у їхній боротьбі з Qualcomm Inc., де кожна компанія подала до суду на іншу через різні патенти, що призвело до довгострокових витрат і затримок під час спроби досягти угоди між залученими сторонами.

Нещодавно, у жовтні 2022 року, суд штату Сан-Паулу оштрафував Apple на 19 мільйонів доларів через її рішення видалити зарядні пристрої з комплектів iPhone. Це лише кілька судових процесів за останні кілька років.

— Самовдоволення в умовах зростання конкуренції. Останніми роками частка ринку Apple скорочується через появу інших конкурентів. Найважливіший виклик прийшов від Google, Samsung і навіть Xiaomi, усі вони пропонують ряд смартфонів на базі Android та інших мобільних пристроїв, які безпосередньо конкурують з продуктами Apple.

Оскільки жорстка конкуренція продовжує зростати, Apple покладається на впізнаваність свого бренду, а не інвестує в дослідження та розробки чи інноваційні ініціативи, щоб залишатися попереду кривої. Хоча ця стратегія, можливо, добре служила їм у минулому, стає все більш очевидним, що покладатися виключно на впізнаваність бренду буде недостатньо в майбутньому, щоб бути в курсі продуктів і послуг конкурентів, які швидко розвиваються.

Якщо Apple хоче й надалі домінувати в галузі, вона повинна активно впроваджувати інновації та інвестувати більше в дослідження та розробки; невиконання цього ризикує подальшими втратами своєї частки ринку, оскільки вона відстає від конкурентів.

— Обмежені можливості налаштування. У рамках своєї стратегії, спрямованої на забезпечення повного контролю взаємодії з користувачем із коробки та уникнення непотрібної технічної підтримки, Apple запровадила відносно суворі обмеження на налаштування апаратного та програмного забезпечення, крім того, що поставляється з пристроєм після покупки. Хоча це значно спрощує завдання для початківців, яким не потрібна допомога, окрім розблокування та налаштування пристрою одразу після виходу з коробки, досвідченіші користувачі можуть виявитися обмеженими у пошуках розширеніших опцій.

— Залежність від iPhone. Apple дуже залежить від успіху свого флагманського продукту iPhone. Понад дві третини доходу Apple у четвертому кварталі 2020 року було отримано лише від продажів iPhone, що вказує на те, що якщо продукт не зможе підтримувати високі продажі, фінансовий стан Apple може суттєво постраждати. Крім того, конкуренція з боку інших

виробників смартфонів посилюється, і споживачі довше тримають свої телефони, що ще більше знижує потенціал зростання.

— Закрита екосистема. Залежність Apple від фірмової операційної системи та закритої екосистеми була як сильною, так і слабкою стороною. Хоча ця стратегія дозволила компанії зберегти свою частку ринку, вона також обмежує сумісність з іншими пристроями. Це означає, що клієнти повинні купувати продукти Apple, щоб вони могли використовуватися разом без будь-яких модифікацій або придбання додаткового програмного забезпечення.

Оскільки апаратне та програмне забезпечення настільки тісно взаємопов'язані, будь-який необхідний ремонт може бути дорогим через обмежену доступність деталей та інструментів.

3. Можливості Apple

— Використання сильного іміджу бренду для виходу на ринки, що розвиваються. З огляду на те, що до 2023 року очікується використання понад 1,8 мільярда активних пристроїв, колосальний розмір і охоплення Apple не мають собі рівних серед технологічних фірм у всьому світі. Їхня репутація як однієї з найдорожчих компаній у світі була створена завдяки їхній відданій клієнтській базі, широкій присутності та надзвичайно успішним маркетинговим кампаніям. Це дало їм змогу успішно вийти на такі ринки, як Китай, Індія тощо, де раніше вони були мало або зовсім не закріплювалися.

Завдяки ефективній маркетинговій стратегії, що складається з реклами, що використовує знаковий логотип бренду Apple і впізнаваність назви, вони мають потенціал використовувати невикористані можливості вартістю мільярди доларів, доступні в цих нових регіонах.

Включення нових ліній продуктів, таких як пристрої віртуальної реальності та доповненої реальності

Віртуальна реальність (VR) і доповнена реальність (AR) — це дві перспективні технології, які останніми роками набули популярності серед технологічних гігантів у всьому світі. Існує величезний потенціал для додатків VR і AR у таких галузях, як розваги, освіта та роздрібна торгівля; це змусило

багатьох провідних брендів, як-от Apple, досліджувати способи впровадження цих технологій у свої лінійки продуктів. Випустивши під своїм брендом такі продукти на основі VR/AR, як гарнітури або ігрові консолі, Apple могла б отримати абсолютно новий потік доходу, а також ще більше розширити наявну базу шанувальників.

— Збільшення уваги до послуг потокового передавання контенту. В останні роки Apple переключила свою увагу на послуги потокового вмісту у відповідь на стрімке зростання споживчого попиту на потокове відео та аудіо. Щоб скористатися цією зростаючою тенденцією, Apple запустила кілька успішних поточкових служб, таких як Apple Podcasts, Apple Music і Apple TV+. Завдяки своїй солідній клієнтській базі та провідній у галузі апаратній платформі вони змогли швидко завоювати домінуючу позицію на ринку цифрових медіа. Більше того, їхні довгострокові стратегічні інвестиції вказують на постійне прагнення стати головним гравцем у просторі потокового контенту.

— Використовувати штучний інтелект. Штучний інтелект (ШІ) революціонізує спосіб роботи бізнесу та спосіб взаємодії споживачів із технологіями. Apple звернула увагу на цю тенденцію, зосередившись на ШІ та створивши власну платформу ШІ Siri.

З розвитком технологій машинного навчання, таких як глибоке навчання та обробка природної мови (NLP), Apple тепер може використовувати потужні алгоритми ШІ для створення інтелектуальних персональних помічників, які краще розуміють потреби та наміри користувачів. Це не тільки могло б значно покращити взаємодію з клієнтами, надаючи персоналізовані послуги, адаптовані до індивідуальних уподобань користувачів, але також могло б дозволити Apple розробляти власні продукти на основі аналізу даних користувачів, створюючи нові джерела доходу та оптимізуючи існуючі.

— Розробка інноваційних технологій і продуктів, щоб випереджати конкурентів. Apple завжди була в авангарді, коли мова зайшла про інновації та дизайнерські можливості. Тим не менш, він повинен продовжувати

інвестувати в розробку нових технологій, якщо хоче випередити таких конкурентів, як Google і Microsoft, які постійно розширюють межі своїми пропозиціями. Це включає значні інвестиції в дослідження та розробки, щоб нові технології можна було швидко запровадити у виробництво для використання в апаратних пристроях, а також програмні додатки для платформ macOS та iOS, щоб користувачі могли отримати від них більше, ніж будь-коли.

— Зростання ринку реклами. Одна з сфер потенціалу зростання для Apple полягає в її рекламній програмі iAd – службі, яка зараз припинена, розроблена спеціально для користувачів iPhone, iPad та iPod touch і дозволяє рекламодавцям показувати рекламу на всіх пристроях iOS у всьому світі.

Цифрова реклама продовжує стрімку висхідну траєкторію, головним чином завдяки компаніям, які інвестують значні кошти в цифрові медіа (та новинні видання), оскільки традиційні друковані видання продовжують боротися з конкуренцією з боку онлайн-джерел. Долучившись до рекламного бізнесу через заплановану програму iDSP, Apple може створити абсолютно нове джерело прибутку для своєї прибутковості.

— Загрози Apple. Боротьба з контрафактною продукцією

Продукція Apple є однією з найпопулярніших, і, на жаль, це означає, що їй часто доводиться боротися з підробками. Фальсифікатори часто виготовляють продукти з дешевших матеріалів, ніж ті, які використовує Apple, що дозволяє продавати їх за набагато нижчою ціною.

Дешевше обладнання також зазвичай означає зниження якості, і клієнти можуть отримати негативний досвід використання цих підробок. Це може завдати шкоди як репутації бренду, так і лояльності споживачів, коли люди зрозуміють, що їх обманом купили неякісні товари. Apple активно бореться з цією проблемою, але вона залишається, оскільки фальшивомонетники продовжують знаходити способи обійти їх зусилля.

— Посилення конкуренції в їх різних галузях. Конкуренцію в різних галузях можна розглядати як один із найбільших ризиків, з якими Apple

стикалася протягом багатьох років. З конкуренцією з боку таких компаній, як Google із їхньою операційною системою Android, Samsung із їхніми смартфонами чи навіть Spotify із їхньою платформою потокового передавання музики, вони продовжують щороку з'їдати частку ринку Apple із продуктами, які часто дешевші за Apple, але все ще пропонують подібна або іноді навіть краща продуктивність, ніж те, що пропонує Apple за певною ціною чи набором функцій.

— Загроза скорочення попиту через економічні спади. Ще одна загроза, з якою стикається Apple, — це рецесійні економічні спади, які можуть значно знизити попит на їхні продукти серед споживачів, які більше не зможуть собі їх дозволити через втрату роботи або скорочення зарплати в цей час.

Інші зовнішні чинники, такі як зростання рівня інфляції, також можуть вплинути на купівельну спроможність споживачів, що призведе до подальшого зниження попиту на предмети розкоші, такі як ті, що пропонуються Apple, таким чином зменшуючи прибутки компанії, а також загальні доходи, отримані з часом через цифрові платежі.

— Механізм бекдора. Потенціал для державних установ отримати доступ до даних користувачів, що зберігаються на iPhone через бекдори, є значною загрозою, з якою стикається Apple. Намагання уряду змусити Apple розблокувати iPhone для правоохоронних органів і з метою збору розвідувальних даних становлять величезну вразливість, піддаючи ризику особисту інформацію користувачів.

Щоб захистити клієнтів від зловмисників, Apple відмовилася надавати такий бекдор-механізм; однак сама можливість того, що він є, ставить під загрозу довіру споживачів до безпеки iPhone, якщо її колись використають зловмисники. Не надаючи такого типу доступу, Apple прагне забезпечити безпеку своїх клієнтів і захист їхніх конфіденційних даних від сторонніх очей.

Отже, Apple є лідером на ринку технологічної індустрії не без причини; її високоякісна продукція користується надзвичайною популярністю серед

споживачів. Сильна впізнаваність бренду та різноманітний портфель продуктів дають їм перевагу перед конкурентами. Сильні сторони компанії дозволили їй зберегти надійну конкурентну перевагу.

Однак вони також стикаються з численними проблемами, які потребують вирішення. Щоб залишатися успішною в довгостроковій перспективі, Apple повинна продовжувати використовувати свої сильні сторони, вживати заходів для усунення своїх слабких сторін і постійно контролювати зовнішні можливості або загрози, які можуть виникнути. Завдяки проактивним стратегіям у сфері маркетингу та управління операціями Apple може отримати вигоду від можливостей, які надає цифровий ландшафт, що постійно змінюється, одночасно зменшуючи ризики, щоб забезпечити подальший успіх у наступні роки.

2.2. Аналіз фінансово-економічної діяльності підприємства «APPLE»

Серед головних факторів, що визначають економічний успіх Apple, є його фінансова стійкість та високий рівень прибутковості. Підприємство регулярно демонструє вражаючі фінансові результати, забезпечуючи стабільний ріст прибутку та ринкову капіталізацію. Це свідчить про ефективне управління фінансами та вдалу стратегію інвестування в інноваційні технології.

Таблиця 2.6.

Дохід компанії «Apple» за 2017-2024 роки

Рік	Дохід (млрд дол. США)
2017 рік	215.4
2018 рік	229
2019 рік	265.4
2020 рік	260.1
2021 рік	274.3

2022 рік	365,8
2023 рік	394.2
2024 (1 квартал)	117.2

Джерело: сформовано автором на основі даних економічної та фінансової звітності компанії «Apple»

Новий фінансовий рік для Apple почався не дуже вдало. Компанія повідомила про рідкісне зниження доходу за останні три місяці 2023 року після того, як наприкінці 2022 року зупинилася велика фабрика в Китаї, що негативно вплинуло на її постачання. Він впав на 5% до 117,2 мільярда доларів і сильно розчарував інвесторів, які очікували від технологічного гіганта більшого – 121,10 мільярда доларів. Це перший випадок з 2020 року, коли виробник iPhone повідомив про зниження прибутку в порівнянні з минулим роком. І за останні 22 роки це третій випадок, коли світовий дохід Apple за перший квартал фінансового року впав порівняно з аналогічним періодом минулого року. Перший раз Apple зіткнулася зі спадом у першому кварталі 2001 фінансового року. У першому кварталі 2020 фінансового року Apple вдруге не зафіксувала зростання порівняно з попереднім роком.



Рис 2.1 Динаміка доходів компанії «Apple» за 2020-2023

Джерело: сформовано автором

Порівняно з першим кварталом минулого року прибуток Apple також впав більш ніж на 13% до приблизно 30 мільярдів доларів. Побоювання людей перед рецесією та їхнє небажання витратити гроші на модні технології у важкі часи, здається, сприяли слабким результатам Apple, як і висока інфляція та процентні ставки. Незважаючи на невтішну доповідь, генеральний директор Тім Кук сміливо сказав, що пишається тим, як Apple справлялася з викликами за останні кілька років. Він також пояснив падіння своєї компанії трьома основними факторами: сильним доларом, загальним макроекономічним середовищем і проблемами виробництва в Китаї. Прибуток на акцію склав 1,88 долара порівняно з 1,94 долара, прогнозованими фахівцями, зареєструвавши падіння на 10,9% за рік. [21]

Таблиця 2.7.

Дохід компанії «Apple» за регіонами, з 2016 по 2023 рік (млрд доларів)

Рік	Америки	Європа	Китай	Японія	Решта Тихого океану
2016 рік	93.8	50.3	58.7	15.7	15
2017 рік	86.6	49.8	48.5	16.9	13.6
2018 рік	96.6	36.8	51.6	15.3	44.1
2019 рік	112	62.4	51.9	21.7	17.4
2020 рік	116.9	60.2	42.6	21.5	17.8
2021 рік	124.5	68.6	40.3	21.4	19.6
2022 рік	153.3	89.3	68.3	28.4	26.3
2023 рік	169,66	93.1	74.19	25,99	29.37

Джерело: сформовано автором на основі даних економічної та фінансової звітності компанії «Apple»

Будучи найпопулярнішим і найціннішим продуктом Apple, iPhone є основним джерелом доходу компанії з 2009 року, через рік після його запуску. Винахід Apple Watch і AirPods не зменшив привабливості її iPhone. На iPhone досі припадає 50% доходу компанії.

Незважаючи на свою незмінну популярність у всьому світі, iPhone не продемонстрував постійного зростання прибутку. З 2009 по 2016 рр. у Apple спостерігалось двозначне зростання продажів iPhone у річному обчисленні. Однак з того часу до 2022 р. дохід зупинився. Минулий рік став проривним для iPhone: відбувся значний стрибок його продажів, який приніс виручку на 39%. У 2023 фінансовому році Apple вперше перевищила 200 мільярдів доларів доходу від iPhone, досягнувши 205 мільярдів доларів.

У першому кварталі 2024 фінансового року дохід від iPhone склав 65,78 мільярда доларів у порівнянні з 68,78 мільярда доларів, які аналітики вважали, що Apple заробить у цьому секторі. Цей показник впав на 8,17% за рік. Складне макроекономічне середовище вплинуло на продажі iPhone, Mac і пристроїв для носіння, таких як Apple Watch. [17]

У четвертому кварталі 2023 року, відомому як святковий квартал, Apple продала 2 мільйони iPhone до Індії, що допомогло збільшити зростання продажів на 18% у порівнянні з кварталом. У четвертому кварталі 2023 року iPhone 14 серії зайняла 59% частки ринку, за нею йдуть моделі iPhone 13 з часткою 32%. У 2022 році поставки iPhone від Apple в Індії протягом того ж кварталу зросли на 8% порівняно з попереднім роком і на 44% послідовно після того, як Apple поставила 1,7 мільйона одиниць.

Проте, незважаючи на те, що бізнес Apple iPhone збільшив продажі на понад 9% щорічно, він розчарував очікування аналітиків. Щороку, однак, Apple досягла кращих результатів, ніж інші виробники смартфонів. У 2023 році компанія досягла найвищої за всю історію частки поставок у 18%. Її частка доходів також перевищила доходи інших компаній, досягнувши 48% усього ринку смартфонів. Частка операційного прибутку Apple різко зросла до приголомшливих 85%.

Таблиця 2.8

Річний обсяг продажів iPhone з 2009 по 1 квартал 2024 фінансового року (мм)

Рік	Продажі (мм)
2009 рік	11.6
2010 рік	20.7
2011 рік	39.9
2012 рік	72.3
2013 рік	125
2014 рік	150.2
2015 рік	169.2
2016 рік	231.2
2017 рік	211.8
2018 рік	216.7
2019 рік	217.7
2020 рік	157.2
2021 рік	196,9
2022 рік	242
2023 рік	223
2024 (1 квартал)	65.8

Джерело: сформовано автором на основі даних економічної та фінансової звітності компанії «Apple»

Наприкінці 2023 фінансового року кілька факторів негативно вплинули на продажі Apple iPhone. Найбільш руйнівними з них були тижневі проблеми з виробництвом iPhone 14 Pro та iPhone 14 Pro Max, які перенеслися на Чорну п'ятницю та зробили iPhone недоступними для споживачів.

Іншою причиною, яку генеральний директор Apple звинуватив у низьких продажах, були складні мікроекономічні умови. Інфляція підвищила ціни на продукцію Apple, особливо за межами США. Таким чином, для багатьох людей айфони стали просто недоступними. У першому кварталі 2024 фінансового року продажі iPhone впали на 8% до 65,8 млрд доларів.

iPhone завжди був наймовірніше популярним смартфоном у США та Європі. Американці та європейці купують iPhone з майже непохитною відданістю. У Китаї, навпаки, продажі стабільно падали з 2016 року. Торгова війна Трампа з Китаєм і внесення Huawei до чорного списку експорту

привели до того, що китайські громадяни бойкотували продукти Apple. До 2020 року в материковому Китаї стало соромно користуватися iPhone. У своєму листі до інвесторів Apple, опублікованому в 2020 році, Тім Кук прямо поклав провину за «понад 100 відсотків світового падіння доходу [Apple] у порівнянні з минулим роком» на Китай. Ситуація в Китаї змінилася для Apple лише в 2022 році, коли продажі iPhone в країні зросли.

Таблиця 2.9

Динаміка попиту споживачів техніки Apple за 2019-2023

Рік	Попит на продукцію Apple (млн одиниць)
2019	700
2020	700
2021	750
2022	800
2023	800

Джерело: сформовано автором

Споживачі в усьому світі віддають перевагу iPhone перед Android з кількох причин, найважливішою з яких є безпека. Компанії з інформаційної безпеки сходяться на думці, що пристрої Apple безпечніші за Android. *Forbes* одного разу повідомив, що 97% зловмисного програмного забезпечення для смартфонів націлено на телефони Android. Ще одна причина, чому людей приваблює iPhone, це простота його використання. Усі програми на iPhone запускаються з головного екрана, а всі налаштування знаходяться в одному меню. Оскільки прийнято вважати, що лише багаті можуть дозволити собі iPhone, люди також відчують себе добре, купуючи смартфон Apple. Завдяки зручності використання iPhone, розширеній безпеці та престижу Apple щороку додає все більше активних користувачів iPhone. За оцінками, на початок 2023 року понад мільярд людей у світі користувалися iPhone. На початку 2024 року в усьому світі було 1,74 мільярда користувачів iPhone. [25]

У першому кварталі 2024 фінансового року тенденція змінилася для iPad. Його продуктивність була більш вражаючою. Основним каталізатором зростання продажів iPad став випуск кількох нових продуктів iPad у жовтні 2023 року. iPad 10-го покоління випускався в чотирьох кольорах, а новий iPad Pro був оснащений новим чіпом M2 від Apple. Завдяки випуску цієї відносно недорогій моделі продажі iPad зросли майже на 30% порівняно з минулим роком і склали 9,4 мільярда доларів.

Ще однією пам'ятною подією 2023 року став вихід чіпа M1 Ultra. Ексклюзивно для абсолютно нової Mac Studio, цей комп'ютер пропонує неперевершену потужну версію M1 Pro і M1 Max. WWDC22 також заслуговує на увагу. У 2023 році Apple запустила перші бета-версії для розробників iOS 16, iPadOS, macOS Ventura та watchOS 9. Оновивши свою операційну систему, Apple порадувала цими продуктами серця багатьох клієнтів. [23]

Хоча 2023 рік був присвячений в основному випускам програмного забезпечення, все ж були значні, очікувані з нетерпінням, нові запуски. Людям по всьому світу були запропоновані iPhone 14 Pro, MacBook Air M2, Mac Studio та Apple Watch Ultra.

Творчі стратегії Apple просунуть її вперед у 2024 році. Аналітики очікують, що iPhone 15 Pro буде ефективно оновлено. Нарешті клієнти можуть аплодувати дебюту довгоочікуваної гарнітури змішаної реальності. У 2024 році вони можуть вітати нові моделі Mac Mini, iMac, Mac Pro, MacBook Air 15 і MacBook Pro 14/16. А враховуючи винахідливість Apple, цілком можливо, що вона здивує своїх користувачів, пригощаючи їх пристроями, яких вони взагалі не бачили.

Отже, оскільки Стів Джобс створив чудову організаційну культуру та структуру для Apple, вона все ще стоїть на першому місці в ІТ-індустрії. Якщо викласти теоретичну основу сучасного менеджменту, то Apple є навіть прекрасним прикладом ІТ-індустрії, кожна компанія хотіла б навчитися у неї інноваційним технологіям. Змінюючи деякі способи сучасного управління, відмовляючись від деяких традиційних способів управління, таких як теорія X

і У, це може належним чином мотивувати працівників. Хоча в останні роки Apple зіткнулася з різними труднощами, наприклад, швидкими змінами ІТ-індустрії, конкурентами в ІТ-індустрії, необхідністю зміни генерального директора на Тіма Кука тощо. Незважаючи на те, що стиль роботи співробітників дещо змінився, під новим провідним стилем Тіма Кука, Співробітники Apple все ще використовують свою велику пристрасть, щоб створювати більше легендарних продуктів для громадськості. Вони схильні створювати більш творчі та інноваційні продукти. Вони не хочуть застрягти в колії. Ми з нетерпінням чекаємо майбутнього, ми щиро сподіваємося, що Apple зможе створити для нас більш креативні та інноваційні продукти під керівництвом Тіма Кука.

Загалом, Apple має сильну позицію на ринку та численні можливості для розвитку, але також стикається з викликами, які потребують уважного управління та стратегічного планування.

Таблиця 2.10.

PEST-аналіз компанії «Apple»

Чинник	Опис
Політичні	
Податкова політика	Зміни в податковій політиці можуть впливати на фінансові результати.
Регулювання технологічного сектора	Законодавство про конкуренцію та приватність даних впливає на діяльність.
Економічні	
Глобальна економіка	Спади або зростання в економіці можуть впливати на попит на продукцію.
Валютні курси	Зміни в курсах валют впливають на прибутковість на міжнародних ринках.
Соціокультурні	
Технологічна мода	Уподобання споживачів стосовно технологій впливають на попит на продукцію.
Екологічні та етичні питання	Репутація та споживча вподобаність впливають на споживачів.
Технологічні	
Інновації	Конкуренція вимагає постійних інновацій в продукції та послугах.
Цифрова трансформація	Розвиток цифрових технологій впливає на стратегії компанії.

Джерело: сформовано автором на основі даних компанії «Apple»

Висновок з PEST-аналізу компанії Apple вказує на важливість ретельного вивчення та аналізу зовнішнього середовища для успішного управління та розвитку бізнесу. Необхідно постійно відстежувати зміни в законодавстві та податковій політиці країн, де діє компанія, щоб ефективно адаптуватися до нових умов та мінімізувати ризики.

Глобальні економічні тенденції, такі як коливання економічних циклів та валютні курси, впливають на фінансове становище компанії, тому важливо мати стратегії для управління фінансовими ризиками. Потрібно ретельно вивчати та реагувати на зміни в уподобаннях та цінностях споживачів, а також бути уважним до екологічних та етичних аспектів, що визначають репутацію компанії [25 с.47].

Інновації та цифрова трансформація є ключовими чинниками успіху в технологічній індустрії, тому Apple повинна продовжувати інвестувати в дослідження та розвиток нових технологій. Компанія Apple має постійно адаптуватися до змін в зовнішньому середовищі, реагуючи на політичні, економічні, соціокультурні та технологічні виклики, щоб забезпечити свою конкурентоспроможність та успішну діяльність на ринку.

2.3. Діагностика управління кадровими ресурсами підприємства «APPLE»

Прагнення Apple Inc. до інновацій ґрунтується на стратегії людських ресурсів. Вона трансформувалася з комп'ютерної компанії в ширшу компанію медіа та розваг, яка базується на чудовому дизайні та підтримується тісними партнерами та альянсами [27 с.94]. Діагностика управління кадровими ресурсами підприємства «Apple» включає в себе аналіз різних аспектів, таких як стратегічне управління персоналом, процеси набору та розвитку персоналу, організаційна культура, система мотивації та утримання співробітників.

Таблиця 2.11.

Стратегічне управління персоналом «Apple»

Елемент стратегії управління персоналом	Опис
Інноваційний підхід	Фокус на створенні інноваційних продуктів та змінах у галузі технологій.
Стратегії мотивації персоналу	Програми навчання, кар'єрний розвиток, винагороди за досягнення.
Корпоративна культура	Сприяння співпраці, командній роботі та відкритому обміну ідеями.
Роль лідерства	Створення відмінного командного складу та стимулювання успіхів співробітників.

Джерело: сформовано автором

Стратегічне управління персоналом у «Apple» базується на інноваціях, мотивації, корпоративній культурі та лідерстві. Ці принципи дозволяють компанії не лише залучати та утримувати талановитих співробітників, але й досягати вражаючих успіхів у своїй діяльності та змінювати світ за допомогою інноваційних технологій [30 с.63].

Таблиця 2.12.

Процеси набору та розвитку персоналу «Apple»

Етап	Опис
Набір персоналу	Відбір кандидатів, які відповідають високим стандартам компанії, оцінка навичок, креативності та комунікабельності
Розвиток персоналу	Навчальні програми, тренінги, курси для розширення знань та навичок, розвиток лідерських якостей та творчого мислення
Наставництво	Культура допомоги молодшим колегам у професійному зростанні
Стимулювання та мотивація	Фінансові бонуси, корпоративні події, можливості кар'єрного зростання та інші переваги

Джерело: сформовано автором

Компанія вдається в побудові ефективних стратегій, спрямованих на залучення та розвиток висококваліфікованих співробітників. Шляхом уважного відбору, наставництва, розвитку лідерських якостей та стимулювання мотивації, Apple формує команду, готову до викликів інноваційного світу технологій [33 с.81]. Ці процеси сприяють не лише професійному зростанню працівників, але й забезпечують компанії

конкурентні переваги та здатність до досягнення нових висот у своїй діяльності.

Таблиця 2.13.

Організаційна культура «Apple»

Аспект	Опис
Дизайн інновацій	Високий стандарт дизайну, об'єднання естетики з функціональністю, творчий підхід до розвитку нових ідей та продуктів, підвищена увага до інновацій у всіх аспектах.
Підтримка	Сприятливе середовище для розвитку співробітників, доступ до освітніх ресурсів, гнучкість та відкритість до інноваційних ідей, стимулювання творчого потенціалу команди.
Фокус на клієнта	Ставлення користувача в центр діяльності, спрощення користування технологіями, високий рівень сервісу для клієнтів, побудова спільноти шанувальників та фанатів.
Брендова ідентичність	Сильна брендова ідентичність, створення спільноти фанатів та шанувальників, приваблення талановитих співробітників та зберігання лояльності клієнтів.

Джерело: сформовано автором

Організаційна культура Apple є ключовим фактором у її успіху. Вона поєднує в собі технологічні досягнення з естетикою, підтримку та розвиток співробітників, фокус на клієнтів та сильну брендову ідентичність, що дозволяє їй залишатися лідером у своєму галузі [35 с.71].

Таблиця 2.14.

Система мотивації та утримання співробітників «Apple»

Аспект	Опис
Стимулююче середовище	Створення унікальних офісних приміщень та робочих місць для творчого мислення та співпраці.
Конкурентоспроможна оплата	Висока зарплата, премії за досягнення цілей, акційні опції для співробітників.
Розвиток кар'єрних можливостей	Навчальні програми, тренінги, участь у проектах для професійного зростання співробітників.
Корпоративна культура	Відкритий обмін ідей, спільні цілі та цінності, що сприяють творчості та інноваціям.

Джерело: сформовано автором

Система мотивації та утримання співробітників в Apple базується на створенні стимулюючого середовища роботи, конкурентоспроможній системі оплати, розвитку кар'єрних можливостей та корпоративній культурі спільних

цілей та цінностей. Ці аспекти сприяють досягненню високої продуктивності та інноваційного розвитку компанії. Apple Inc. має йти в ногу з хвилею глобалізації. Аутсорсинг — нова тенденція в глобальних організаціях. Сімдесят відсотків комплектуючих для комп'ютерів Apple передано на аутсорсинг. Аутсорсингова діяльність здійснюється в партнерстві з китайськими аутсорсинговими компаніями. Аутсорсинг створює стратегічну перевагу для Apple Inc. Він революціонував процеси на робочому місці, надав інструменти та цінні дані та інформацію менеджерам і співробітникам, скоротив робоче навантаження та зробив багато речей, які мають велике значення для підприємств і організацій. Аутсорсинг породив особливий вид галузі. Це також результат появи Інтернету як основного постачальника послуг для підприємств і організацій.

Компанія також заохочує керівників розподіляти роботу на основі їхніх компетенцій і переміщувати співробітників між відділами. Ця конкретна функція HRM дозволяє передавати технічні ноу-хау або обмінюватися знаннями. У такого роду кадрової практики є недоліки. Організації зазвичай застосовують і передають найкращі практики в межах фірми, але існують перешкоди, які перешкоджають передачі знань. Однак Шуланські сказав, що переміщення знань всередині організації можна розглядати як унікальний досвід навчання для людей на робочому місці.

Успіх Apple можна пояснити розумним і успішним управлінням людськими ресурсами. Оскільки музика, фільми та фотографія ставали цифровими, Джобс представив елегантні та прості пристрої, які привабили мільйони клієнтів, особливо молодь. Apple також зосередилася на темах контркультури [34 с.88].

Керівництво Apple ретельно обирало партнерів, маючи тісні стосунки з виконавцями та музичними групами, наприклад U2. Увага Apple до бізнес-стратегій дійшла до того, щоб переконати та завоювати довіру компаній для розповсюдження продуктів Apple. Стель управління Джобса спрацював і в Apple. Джобс надає захист інтересів і особисто керує роботою, контролюючи

всі аспекти продукту, від апаратного та програмного забезпечення до послуг, які вони пропонують.

Більшу частину часу Джобс і його люди витрачали на розробку наступного продукту, який користувався попитом, щоб зрівнятися з іншими продуктами, які мали успіх раніше. Джобс також стежить за тим, щоб компанія підтримувала тісний контакт із постачальниками та постачальниками постачальників. Стиль лідерства Джобса є зразком для наслідування. Його люди сприймають його як образ батька та хорошого лідера.

Вони також надали майже точну оцінку своїх ресурсів у поєднанні з умілим конкурентним плануванням і своєю відданістю цілям організації. Вони ризикували, але розглядали багато варіантів, перш ніж продовжити свої сміливі дії, враховуючи фінанси компанії, можливості ланцюга постачання, а також таланти та навички працівників.

Веб-сайт Apple — це найсучасніша демонстрація одних із найкращих настільних відео у світі. Індивідуальні клієнти, великі студії та постійні клієнти заходять на їхні веб-сайти, щоб переглянути фільми на мільйони доларів. На веб-сайті Apple трейлери деяких науково-фантастичних блокбастерів, таких як «Зоряні війни: Епізод 1» і «Володар кілець», за один день завантажили понад 25 мільйонів разів і 1,7 мільйона разів відповідно. .

Сімейство Mac, сімейство iPod, iPhone і iTunes вважаються актуальними для нинішнього покоління. Важливим є вибір демографічних показників Apple. Такі продукти важливі для молоді, яка цінує музику з відео. Apple вийшла на ринок, що розвивається, за допомогою нових технологій у поєднанні з Інтернетом. Немає більш важливого нововведення, ніж це. І це принесло Apple мільярдні прибутки [36 с.49].

Ще один важливий людський ресурс, який можна віднести до Apple, це її стратегія всередині організації – вона зберігає комерційні таємниці. Чи зберігає Apple такі секрети, як технологія чи комерційна таємниця? Насправді це вже не секрети. Apple, як і будь-яка інша компанія, зберігає секрети для

себе, але це ті, які не слід тримати відкрито, оскільки це зашкодить її діяльності та, можливо, її прибуткам.

Але з точки зору технологій вони вже давно розкрили свої секрети. Зберігаються ті, які все ще перебувають у стадії зародження, або ті, на які ще належить захистити авторське право. Як і будь-яка інша компанія, вони потребують захисту закону. Крім того, перш ніж вони розкриють свою таємницю, їх потрібно захистити. Інновації, стратегії та секретність є одними з важливих «інструментів», які Apple використовує разом із новими технологіями для задоволення потреб і потреб своїх клієнтів. Apple відхиляється від звичайного; це рідко, він використовує оригінальність. Успіх Apple зумовлений багатьма факторами – технологіями та людьми; людей, які є інноваційними, креативними, працьовитими та амбітними співробітниками та менеджерами [39 с.52].

Отже, управління кадровими ресурсами на підприємстві Apple відбувається на високому рівні професіоналізму та інноваційності. Це дозволяє компанії забезпечити собі стабільний потік талантів та зберігати лідерські позиції у галузі технологій.

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ТА НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМИ РЕСУРСАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

3.1 Недоліки в управлінні кадровими ресурсами на підприємстві

В умовах сучасного підприємницького середовища ефективно управління кадровими ресурсами стає важливим фактором успішності будь-якої компанії. Аналізуючи досвід великих корпорацій, таких як Apple, можна виокремити ряд недоліків у цій сфері, які мають потенційний вплив на ефективність управління та задоволеність персоналу [41 с.69]. Розглянемо основні проблеми управління кадровими ресурсами на прикладі компанії Apple та розглянемо шляхи вирішення цих проблем.

Таблиця 3.1.

Недоліки в управлінні кадровими ресурсами на підприємстві

Проблема	Опис
Нестабільність персоналу	Високий оборот працівників може призвести до втрати знань і досвіду, що шкодить компанії.
Недостатня комунікація	Проблеми у спілкуванні між керівництвом і працівниками можуть викликати непорозуміння та знизити ефективність роботи.
Недостатня увага до розвитку	Відсутність належної уваги до розвитку персоналу може призвести до зниження мотивації та виконання завдань належним чином.
Недостатня диверсифікація кадрів	Недостатнє різноманіття серед персоналу може обмежити творчість та інноваційність в компанії.
Проблеми лідерством	Нездатність керівництва ефективно мотивувати персонал може призвести до конфліктів та зниження продуктивності.

Джерело: сформовано автором

Нестабільність персоналу може бути проблемою для компанії через високий оборот працівників. Це означає постійну зміну персоналу, що може призвести до втрати знань і досвіду. Перевагою стабільного персоналу є накопичення досвіду і знань, які можуть бути важливими для успішного функціонування компанії. Низькі рівні задоволеності роботою або нестабільні

умови праці можуть бути одними з факторів, що спричиняють високий оборот персоналу. У 2023 році компанія Apple зазнала високого обороту персоналу в деяких ключових підрозділах, таких як відділ розробки програмного забезпечення. За даними звіту компанії, це спричинило значні втрати знань і досвіду в цих областях, що негативно позначилося на термінах впровадження нових продуктів на ринок.

Недостатня комунікація у великих компаніях, таких як Apple, може стати серйозною проблемою через неефективність спілкування між керівництвом та працівниками. Це може призводити до непорозумінь у виконанні завдань, невпевненості у співробітників щодо їхніх обов'язків та загального зниження ефективності робочих процесів. Коли інформація не передається або розуміється неправильно, це може призвести до помилок, затримок у виконанні завдань та загального погіршення робочого середовища. Під час анонсу нових стратегій та проектів в компанії Apple, було помічено недоліки в спілкуванні між керівництвом і працівниками, особливо у тимчасовому періоді під час переходу до роботи на віддаленому режимі через пандемію COVID-19. Це призвело до затримок у виконанні завдань та підвищеної невпевненості серед працівників.

Також, недостатня увага до розвитку співробітників є серйозною проблемою для управління кадровими ресурсами в компанії. Це означає, що компанія не надає достатньо уваги для розвитку та підтримки свого персоналу. Це може впливати на мотивацію співробітників, оскільки вони можуть відчувати відсутність можливостей для особистого і професійного зростання. Також це може впливати на їхню готовність виконувати складні завдання, оскільки вони можуть почувати себе недооціненими та недосяжними для підтримки у розвитку своїх навичок і знань. Для компанії це також може мати негативний вплив на її продуктивність та конкурентоспроможність, оскільки недостатня увага до розвитку персоналу може обмежувати інновації та розвиток нових ідей [42 с.73]. У 2022 році аналіз кадрових ресурсів показав, що лише обмежена кількість працівників у компанії Apple бере участь в

програмах навчання та розвитку. Це вказує на недостатню увагу компанії до розвитку свого персоналу та може призвести до втрати мотивації та талантів.

До того ж, недостатня диверсифікація кадрових ресурсів в майбутній перспективі може бути проблемою для Apple. Це означає, що у компанії може бути недостатньо різноманітності серед персоналу за такими параметрами, як професійний досвід, навички, культурний та географічний рівні різноманітності. Така ситуація може впливати на творчість та інноваційність в організації, оскільки різноманітність персоналу може стимулювати обмін ідеями, різні підходи до розв'язання проблем та сприяти з'явленню нових ідей та підходів. Більш різноманітний персонал може також допомогти компанії краще розуміти потреби та погляди різних груп клієнтів або користувачів, що може призвести до розробки інноваційних продуктів та послуг, а також посилення конкурентоспроможності компанії на ринку.

Проблеми з лідерством також є перешкодою для Apple. Неспроможність керівництва ефективно керувати та мотивувати персонал може призводити до різних проблем:

1. Конфлікти. Недостатня здатність лідерів вирішувати конфлікти та розуміти потреби різних членів команди може призвести до непокоїв серед персоналу та недоброзичливих відносин між колегами.

2. Низька продуктивність. Якщо співробітники не відчують підтримки та відповідного керівництва, це може призвести до втрати мотивації та зниження продуктивності.

3. Знеоцінення співробітників. Недооцінка роботи та внеску персоналу може спричинити відчуття неповаги та демотивації серед співробітників [43 с.94].

Ці проблеми можуть впливати на атмосферу в колективі та загальний успіх компанії, оскільки ефективне лідерство є ключовим фактором для створення продуктивного та сприятливого робочого середовища.

Дослідження показують, що серед персоналу Apple панує високий рівень однорідності за кількістю жінок та представників інших меншин. Це

може обмежити творчість та інноваційність в компанії, оскільки різноманіття поглядів і досвіду може бути обмеженим.

Під час внутрішнього аудиту в 2023 році було виявлено, що в деяких підрозділах компанії Apple існують проблеми з лідерством, такі як недостатня здатність керівництва ефективно мотивувати персонал та вирішувати конфлікти, що призвело до зниження продуктивності.

Отже, усі ці недоліки можуть мати великий вплив на успішність підприємства та його здатність до досягнення стратегічних цілей. Ефективне управління кадровими ресурсами є ключовим аспектом успішності будь-якої компанії, включаючи Apple.

3.2 Шляхи та напрямки удосконалення управління кадровими ресурсами підприємства

Проблеми, такі як високий оборот персоналу, комунікаційні труднощі, неухважність до розвитку співробітників, недостатня диверсифікація персоналу та проблеми з керівництвом, вимагають системного підходу до управління кадрами [45 с.82]. Наведемо ключові напрямки удосконалення управління кадровими ресурсами на підприємстві Apple.

Розвиток та навчання співробітників є ключовим аспектом успішного управління кадровими ресурсами. Важливо створити систему навчання та розвитку, яка сприяє постійному підвищенню кваліфікації працівників. Це може включати такі елементи:

1. Тренінги та семінари. Організація регулярних тренінгів і семінарів дозволяє співробітникам оновлювати свої знання та навички, ознайомлюватися з новітніми тенденціями у своїй галузі та вдосконалювати робочі методи.

2. Курси та навчальні програми. Залучення співробітників до професійних курсів та навчальних програм сприяє поглибленню їхніх знань та розумінню нових аспектів своєї діяльності.

3. Участь у конференціях та семінарах. Активна участь у фахових конференціях та семінарах дозволяє співробітникам обмінюватися досвідом з колегами з інших компаній, вивчати передові практики та розширювати свої професійні контакти.

4. Індивідуальні програми розвитку. Розробка індивідуальних програм розвитку для кожного співробітника дозволяє враховувати його особисті потреби та цілі, сприяючи більш ефективному навчанню та розвитку.

5. Внутрішні менторські програми. Створення менторських програм допомагає новим працівникам швидше адаптуватися до робочого середовища та набувати необхідних знань під керівництвом досвідчених колег.

Створення мотивуючої корпоративної культури є важливим елементом успішного управління кадровими ресурсами. Це включає в себе ряд заходів, спрямованих на збереження талановитих співробітників та створення середовища, яке стимулює їх до досягнення високих результатів.

Важливо визнавати та винагороджувати успіхи та досягнення співробітників. Це може бути через надання премій, бонусів, відзнак та інших форм визнання, які стимулюють працівників до активної діяльності та досягнення високих результатів. Створення системи кар'єрного розвитку та зростання дозволяє співробітникам бачити перспективи у своїй кар'єрі в компанії. Це може включати програми навчання, планування кар'єри, можливості переходу на вищі посади тощо [47 с.67].

Також, важливо створювати середовище, де співробітники почуваються як частина команди та мають можливість спілкуватися, ділитися ідеями та працювати разом над спільними цілями. Це сприяє підвищенню мотивації та залученню співробітників до активної участі в житті компанії. Це може бути через регулярні зустрічі, відкрите спілкування, звіти та інші форми взаємодії,

які сприяють взаєморозумінню та покращенню комунікації всередині команди.

Оптимізація процесу рекрутингу є важливим елементом управління кадровими ресурсами, особливо для компаній, які прагнуть залучити та утримувати кращих фахівців на ринку праці. Підвищення ефективності відбору кандидатів шляхом використання сучасних технологій та методів, таких як аналітика даних, онлайн-тести, асесмент-центри тощо. Це дозволяє об'єктивно оцінювати навички, здатності та потенціал кандидатів.

Розробка чітких критеріїв оцінки кандидатів на посаду, враховуючи не лише професійні якості, а й соціальні та комунікативні навички. Це допомагає відбирати тих спеціалістів, які найбільш відповідають потребам компанії та команди. Також, розробка ефективних рекрутингових стратегій, включаючи використання різноманітних каналів пошуку кандидатів (онлайн-платформи, соціальні мережі, професійні спільноти тощо), створення привабливих вакансій та брендингу роботодавця.

Забезпечення чіткої та відкритої комунікації з кандидатами на всіх етапах відбору, включаючи повідомлення про результати співбесіди, надання фідбеку та інформування про подальші кроки. Розробка програм управління талантами для залучення, розвитку та утримання ключових фахівців в компанії. Це дозволяє створювати умови для розвитку кар'єри та зростання співробітників.

Систематичне здійснення оцінки рівня задоволеності працівників, впровадження програм мотивації та стимулювання, а також вирішення конфліктних ситуацій сприяє покращенню взаємодії між управлінням та персоналом. Впровадження системи обліку та оцінки результативності працівників дозволить вчасно виявляти успішних та менш успішних співробітників, розробляти індивідуальні плани розвитку та мотивувати до досягнення цілей.

Отже, реалізація цих заходів вимагає від менеджерів пильності та вміння аналізувати потреби підприємства, враховувати індивідуальні

особливості персоналу та вчасно адаптувати стратегії управління до змін внутрішнього та зовнішнього середовища.

3.3. Економічна ефективність системи управління кадровими ресурсами

Розглянемо різноманітні стратегії управління персоналом та їхній вплив на економічну ефективність підприємства. Виокремимо ключові аспекти управління персоналом, які сприяють досягненню конкурентних переваг та збільшенню ефективності діяльності підприємства.

Таблиця 3.2

Економічна ефективність системи управління кадровими ресурсами

Заходи управління кадровими ресурсами	Економічна ефективність
Підвищення продуктивності праці	Збільшення обсягу роботи, покращення якості, зменшення втрат
Зниження витрат через задоволеність працівників	Зменшення витрат на заміщення працівників, зниження втрат
Ефективне використання талантів	Збільшення ефективності, зниження витрат на пошук та навчання
Оптимізація рекрутингу	Зниження витрат на пошук та відбір кандидатів
Зменшення конфліктів та покращення комунікації	Зниження витрат на вирішення конфліктів, покращення ефективності роботи

Джерело: сформовано автором

Роль керівника в процесі управління кадровими ресурсами велика і важлива. Від його лідерських якостей, стратегічного мислення та здатності до ефективного взаємодії з персоналом залежить успішність цього процесу.

Керівник визначає стратегії та цілі кадрової політики компанії, враховуючи потреби бізнесу, ринкові умови та цілі підвищення ефективності. Керівник визначає потреби компанії у робочій силі на різних рівнях та планує стратегії для приведення персоналу відповідно до потреб бізнесу.

Він відповідає за процес найму нових працівників, включаючи визначення профілю кандидата, оцінку кандидатів та прийняття рішення про найм, визначає процеси оцінки та розвитку навичок і компетенцій персоналу, спрямовуючи їх на досягнення особистих та організаційних цілей.

Керівник створює мотиваційні програми, які стимулюють працівників до високої продуктивності та забезпечують їхню задоволеність роботою, а також розробляє стратегії збереження ключових кадрів, вирішує конфлікти та інші проблеми, що виникають у відносинах між працівниками, а також виявляє причини цих проблем та розробляє стратегії їх уникнення у майбутньому. Керівник виступає в ролі прикладу та втілює цінності та культуру компанії, сприяючи формуванню позитивного робочого середовища та командного духу.

Економічна ефективність системи управління кадровими ресурсами може оцінюватися за допомогою різних показників і формул, зазвичай залежно від конкретних цілей і потреб компанії. Однак, основні формули, які часто використовуються для оцінки ефективності управління кадровими ресурсами, включають такі:

1. Відношення витрат на управління персоналом до загального обсягу витрат (HR Cost Ratio):

$$HR_Cost_Ratio = \frac{\text{Витрати на управління персоналом}}{\text{Загальні витрати компанії}} \times 100\%$$

Даний показник вказує на те, яку частку витрат компанії становлять витрати на управління персоналом.

2. Відношення витрат на управління персоналом до доходу (HR Expense-to-Revenue Ratio):

$$HR_Expense_to_Revenue_Ratio = \frac{\text{Витрати на управління персоналом}}{\text{Доходи компанії}} \times 100\%$$

Цей показник вказує на те, яку частку доходів компанії становлять витрати на управління персоналом.

3. Відношення витрат на найм нового персоналу до середньорічної кількості працівників (Cost per Hire):

$$Cost_per_Hire = \frac{\text{Витрати на найм нового персоналу}}{\text{Середньорічна кількість працівників}}$$

Цей показник дозволяє оцінити витрати, пов'язані з наймом нового персоналу відносно загальної кількості працівників.

4. Показник прибутковості інвестицій в управління персоналом (Return on Investment in HR):

$$ROI_in_HR = \frac{\text{Прибуток від персоналу} - \text{Витрати на персонал}}{\text{Витрати на персонал}} \times 100\%$$

Цей показник дозволяє оцінити ефективність інвестицій в управління персоналом.

За 2022 рік витрати на управління персоналом складають 500 мільйонів доларів. Загальні витрати компанії за цей період становлять 100 мільярдів доларів, а доходи складають 300 мільярдів доларів на один завод. Кількість працівників у компанії Apple становить 150 000 осіб.

Тоді можемо обчислити показники економічної ефективності системи управління кадровими ресурсами:

1. HR Cost Ratio:

$$HR_Cost_Ratio = \frac{500 \text{ млн } \$}{100 \text{ млрд } \$} \times 100\% = 0.5\%$$

2. HR Expense-to-Revenue Ratio:

$$HR_Expense_to_Revenue_Ratio = \frac{500 \text{ млн } \$}{300 \text{ млрд } \$} \times 100\% \approx 0.17\%$$

3. Cost per Hire: Для цього потрібно знати конкретну кількість найманих працівників і витрати на їх найм.

4. ROI in HR: Потрібно знати прибуток від персоналу, який може обчислюватися різними способами, наприклад, через валовий прибуток компанії, який припадає на одного працівника, та витрати на персонал.

Якщо програми мотивації та стимулювання сприяють підвищенню задоволеності працівників, це може призвести до зменшення втрат персоналу та пов'язаних з цим витрат на заміщення втрачених працівників та їхнє навчання. Збереження талантів та їхнє розвиток можуть призвести до збільшення ефективності роботи та зниження витрат на пошук нових фахівців та їхнє введення в роботу [49 с.62].

Заходи, спрямовані на розвиток та навчання співробітників, мають безпосередній вплив на прибуток підприємства через кілька ключових механізмів:

1. Підвищення продуктивності. За допомогою навчання та розвитку співробітників досягається підвищення їхньої продуктивності. Вони стають більш ефективними у виконанні робочих завдань та здатними обробляти більше обсягу роботи за той самий період часу.

2. Зменшення витрат. Покращення якості виконання завдань та зниження кількості помилок призводить до зменшення витрат на переробку, виправлення помилок та витрат на повторну роботу. Це дозволяє економити ресурси та оптимізувати виробничі процеси.

3. Підвищення якості продукції чи послуг. Навчені та розвинені співробітники здатні досягати вищої якості у виконанні завдань. Це призводить до покращення якості продукції чи послуг, що збільшує конкурентоспроможність підприємства на ринку та залучає більше клієнтів.

4. Підвищення ефективності роботи. За рахунок оптимізації робочих процесів та збільшення ефективності використання ресурсів досягається загальне підвищення ефективності роботи підприємства. Це дозволяє збільшити прибуток за рахунок оптимізації витрат та збільшення виробничої потужності.

Посилення процесу набору персоналу та вдосконалення методів відбору можуть знизити витрати на пошук та відбір кандидатів, а також допомогти залучити більш кваліфікованих фахівців з меншими затратами на їх навчання та адаптацію. Вирішення конфліктних ситуацій та покращення взаємодії між управлінням та персоналом може сприяти зниженню витрат на вирішення конфліктів та покращенню ефективності роботи команди [50 с.84].

Отже, економічна ефективність цих заходів виявляється в підвищенні продуктивності праці, зниженні витрат на утримання персоналу та пошук нових фахівців, покращенні якості роботи та зменшенні втрат у зв'язку з конфліктами та неефективною комунікацією.

ВИСНОВКИ

Згідно поставлених завдань та за результатами дослідження ми дійшли наступних висновків: управління кадровими ресурсами є невід'ємною складовою успішного функціонування будь-якого підприємства. Це поле вивчає процеси, стратегії та методи, за допомогою яких організація здійснює управління своїм персоналом з метою досягнення стратегічних цілей. Теоретико-методологічні основи цього поняття знаходяться у центрі уваги дослідників та практиків, які постійно працюють над вдосконаленням підходів до управління людськими ресурсами.

Зміни в економічному середовищі, технологічний прогрес, динамічність ринків праці та зростання вимог до якості та інноваційності продукції вимагають від підприємств не лише залучення висококваліфікованих кадрів, але й вміння ефективно управляти ними.

Кадрові ресурси є важливою складовою будь-якого підприємства. Вони визначають його успішність, ефективність та конкурентоспроможність.

1. Рекрутинг і підбір персоналу;
2. Оцінка та розвиток персоналу;
3. Мотивація та утримання персоналу;
4. Управління трудовими відносинами;
5. Управління звільненням і пенсіонуванням.

Складовою управління кадровими ресурсами є стратегічне планування. Це означає аналіз потреб в персоналі на майбутнє, передбачення змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі організації, та розробку стратегій для привертання, розвитку та утримання потрібних кадрів.

Apple Inc. — американська багатонаціональна технологічна компанія зі штаб-квартирою в Купертіно, Каліфорнія. Apple є найбільшою у світі технологічною компанією за виручкою, з доходом у 394,3 мільярда доларів США у 2023 році. Станом на березень 2024 року Apple є найбільшою компанією світу за ринковою капіталізацією. Станом на червень 2023 року

Apple є четвертим за величиною постачальником персональних комп'ютерів за обсягом продажів і другим за величиною виробником мобільних телефонів у світі.

Серед головних факторів, що визначають економічний успіх Apple, є його фінансова стійкість та високий рівень прибутковості. Підприємство регулярно демонструє вражаючі фінансові результати, забезпечуючи стабільний ріст прибутку та ринкову капіталізацію. Це свідчить про ефективне управління фінансами та вдалу стратегію інвестування в інноваційні технології.

Apple відома своїм сильним брендом та інноваційними продуктами, які визначають нові стандарти в галузі технологій. Її екосистема продуктів, таких як iPhone, iPad, MacBook та додаткові сервіси, створює високу ступінь лояльності у користувачів. Фінансова стабільність дозволяє компанії інвестувати в дослідження та розвиток нових технологій.

Проте, високі ціни на продукцію Apple можуть бути бар'єром для деяких сегментів споживачів, а залежність від обмеженого асортименту продуктів створює ризики у разі неуспіху певних моделей чи категорій. Компанія також має обмежену аудиторію через спрямованість на преміум-сегмент ринку.

У той же час, Apple має можливості для розширення на нові ринки, розвитку нових продуктів та укладення партнерських угод для збільшення своєї екосистеми. Проте компанію також стикає з конкуренцією на ринку технологій, змінами у регуляції та швидкими технологічними змінами, що може створити ризики для її діяльності.

Глобальні економічні тенденції, такі як коливання економічних циклів та валютні курси, впливають на фінансове становище компанії, тому важливо мати стратегії для управління фінансовими ризиками. Потрібно ретельно вивчати та реагувати на зміни в уподобаннях та цінностях споживачів, а також бути уважним до екологічних та етичних аспектів, що визначають репутацію компанії.

Прагнення Apple Inc. до інновацій ґрунтується на стратегії людських ресурсів. Вона трансформувалася з комп'ютерної компанії в ширшу компанію медіа та розваг, яка базується на чудовому дизайні та підтримується тісними партнерами та альянсами. Діагностика управління кадровими ресурсами підприємства «Apple» включає в себе аналіз різних аспектів, таких як стратегічне управління персоналом, процеси набору та розвитку персоналу, організаційна культура, система мотивації та утримання співробітників.

Управління кадровими ресурсами на підприємстві Apple відбувається на високому рівні професіоналізму та інноваційності. Це дозволяє компанії забезпечити собі стабільний потік талантів та зберігати лідерські позиції у галузі технологій. В умовах сучасного підприємницького середовища ефективне управління кадровими ресурсами стає важливим фактором успішності будь-якої компанії. Аналізуючи досвід великих корпорацій, таких як Apple, можна виокремити ряд недоліків у цій сфері, які мають потенційний вплив на ефективність управління та задоволеність персоналу. Усі ці недоліки можуть мати великий вплив на успішність підприємства та його здатність до досягнення стратегічних цілей. Ефективне управління кадровими ресурсами є ключовим аспектом успішності будь-якої компанії, включаючи Apple.

Проблеми, такі як високий оборот персоналу, комунікаційні труднощі, неуважність до розвитку співробітників, недостатня диверсифікація персоналу та проблеми з керівництвом, вимагають системного підходу до управління кадрами. Розвиток та навчання співробітників є ключовим аспектом успішного управління кадровими ресурсами. Важливо створити систему навчання та розвитку, яка сприяє постійному підвищенню кваліфікації працівників.

Створення мотивуючої корпоративної культури є важливим елементом успішного управління кадровими ресурсами. Це включає в себе ряд заходів, спрямованих на збереження талановитих співробітників та створення середовища, яке стимулює їх до досягнення високих результатів. Економічна ефективність цих заходів виявляється в підвищенні продуктивності праці,

зниженні витрат на утримання персоналу та пошук нових фахівців, покращенні якості роботи та зменшенні втрат у зв'язку з конфліктами та неефективною комунікацією.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алькема В. Г., Кириченко О. С. Менеджмент організацій: навчальний посібник. Кн.1. Київ: Університет «КРОК», 2023. 33-37 с.
2. Алькема В.Г. Сучасні підходи до управління командою проектів у творчій сфері /В.Г. Алькема, І.В. Рибалко // Професійний менеджмент у сучасних умовах розвитку ринку : матеріали доповідей VIII науково-практичної конференції з міжнародною участю (1 листопада 2019 р.). - Х. : Монограф. - 2019. - С.230-232
3. Ансофф І. Стратегічне управління. Київ Економіка, 2019. 397с.
4. Андрушків В.М., Кузьмін О.Є. Основи менеджменту. Львів. 2019. 294 с.
5. Бардадим С. А. Діджиталізація у сфері управління персоналом організації. Львів. 2020. С. 55-58.
6. Бондаренко С.М., Касіч О.О. Використання концепції загального управління якістю (TQM) в органах місцевого самоврядування. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2018. № 2. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1029>
7. Базаров Т. Ю. Управління персоналом організації, що розвивається. ТІ: КПКГС. 2020. 173 с.
8. Бойко В, В. Соціально-психологічний клімат колективу та особистості. Київ. Просвіта, 2019.132 с.
9. Бондаренко С.М. Ділова досконалість підприємств як фактор конкурентоспроможності національної економіки України. Економічний простір. 2019. № 116. С. 200-208.
10. Воронін О. Ефективність виробництва та розподіл економії суспільної праці між суб'єктами ринку. *Економіка України*. 2019. С. 27-37.
11. Безсмертна В. В. Стратегічне управління кадровим потенціалом підприємства. *Економіка та управління*. 2021. С. 48-53.
12. Замора О.І. Основні тенденції формування та використання

трудоу ресурсів. *Актуальні проблеми економіки*. 2019. С. 85-91.

13. Кісельов А. Г. Основи бізнесу. Підручник. Київ. 2020. 163 с.

14. Ковалевський С. Керівник та підлеглий. Київ. 2019. 163 с.

15. Кузьмін О. Є. Сучасний менеджмент: навчальний посібник. Львів. Центр Європи, 2019. 51 с.

16. Касич О. О., Медвідь Г. С. Управління кадровою безпекою на українських підприємствах через призму макроекономічних процесів. *Ефективна економіка*. 2021 № 1 URL: http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/11_2018/12.pdf

17. Касич О.О., Бурба О.А Інноваційні підходи у практиці управління персоналом конкурентоспроможного підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2019. С. 147-151

18. Лавриненко О.Т., Невмержицька С. М. Управління конкурентними перевагами підприємства. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2018. № 6 (17) – URL: <http://www.easterneurope-bm.in.ua/index.php/17-2018-rus>

19. Маречик В. Я., Невмержицька С. М. Розвиток управлінського потенціалу як запорука успішного функціонування підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2019. 237-242.

20. Невмержицька С. М., Володько О. В. Управління адаптацією персоналу сучасної організації. Ірпінь. 2021. С. 353-355.

21. Невмержицька С.М., Бугас Н.В., Шміголь Т.І. Коучінг як метод професійного розвитку та реалізації кадрового потенціалу підприємства. *Ефективна економіка*. 2020.

22. Невмержицька С. М., Петрусенко О. О. Проблеми оцінки ефективності системи управління персоналом. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2021. С. 185-188

23. Невмержицька С. М., Себта Г.В. Управління розвитком трудового колективу у сучасних умовах господарювання. *Інфраструктура ринку*. 2018. С.

232-236.

24. Нємцов В.Д., Довгань Л.Є., Сініок Г.Ф. Менеджмент організацій. Київ: 2019. - 388 с.
25. Персонал: Словник-довідник. Автори-упорядники Ю.Г.Одегов, Н.К. Маусов, М.П. Кулаков та ін. Київ. 2019.
26. Стонер Джеймс А.Ф., Долан Едвін Г. Вступ у бізнес. Київ. 2019. 751 с.
27. Тарнавська Н.П., Пушкар Р.М. Менеджмент: теорія та практика. / Підручник для вузів. Тернопіль. 2021. 456 с.
28. Цалко Т. Р., Невмержицька С. М. Система ключових показників ефективності як запорука ефективного управління бізнес-процесами у компанії. *Проблеми системного підходу до економіки*. 2019. С. 160-167.
29. Цалко Т. Р., Харченко Т. О., Хондока О. М. Особливості формування конкурентних переваг на підприємстві. *Ефективна економіка*. 2019. № 9. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7261>.
30. Шміголь Т.І. Удосконалення управління процесом адаптації персоналу на підприємстві. Київ. 2020. С. 132-135.
31. Приватне підприємництво в Україні. Київ. 2019. 264 с.
32. Пазєєва Г. М. Сучасний стан розвитку медичного страхування в Україні та його місце в системі соціального захисту. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2021. Том 4. С. 36–46.
33. Armstrong M. *Strategic Human Resource Management – A Guide to Action* 4th Ed. London: Kogan Page. 2006. 257 p.
34. Armstrong M. *Strategic Human Resource Management: Improve Business Performance through Strategic People Management*. London: Kogan Page. 2021. 307 p.
35. Deloitte. *Global Human Capital Trends 2018*. URL: <https://hctrendsapp.deloitte.com/>. 105
36. Dyer, L., & Holder, G. W. *Toward a strategic perspective of human resource management*. 2018. 65 p.

37. Enduring Ideas: The GE-McKinsey nine-box matrix. McKinsey & Company. 2019. URL: http://www.mckinsey.com/insights/strategy/enduring_ideas_the_ge_and_mckinsey_ninebox_matrix.
38. Greer C. R. Strategic human resource management. Pearson Custom Publishing. 2021. 746 p.
39. Kaufman B. E. Evolution of strategic HRM as seen through two founding books: A 30th anniversary perspective on development of the field. Human Resource Management. 2017. №54(3). PP. 389-407.
40. Kendall M. G. Rank Correlation Methods. New York : Hafner Pub. Co., 1995. 196 p.
41. Lockwood N. R. Crisis Management in Today's Business Environment: HR's Strategic Role. URL: <http://www.shrm.org/research/articles/articles/documents/1205rquartpdf.pdf>
42. Nankervis, A., Baird, M., Coffey, J., & Shields, J. Human resource management. Cengage AU. 2019. 573 p.
43. Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. Human resource management: Gaining a competitive advantage. New York: McGraw-Hill Education. 2017. 770 p.
44. Richard H. Euro Managers & Martians. Brussels : A Division of Europublic SA/NV, 2023. 264 p.
45. Rudnicki W. Methods of strategic analysis and proposal method of measuring productivity of a company. Zeszyty Naukowe Malopolskiej Wyzszej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie. 2014. № 2 (25). C. 175-184.
46. Ulrich D. Human Resource Champions. The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results. Harvard Business School Press. 254 p.

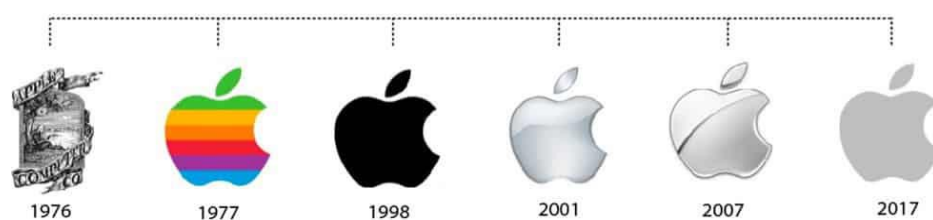
ДОДАТКИ

Додаток А



Логотип компанії «Apple»

Додаток Б



ЯК ЗА РОКАМИ ЗМІНЮВАВСЯ ЛОГОТИП КОМПАНІЇ «APPLE»