

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ПОЛІСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки та менеджменту  
Кафедра менеджменту організацій і  
адміністрування ім. М.П. Поліщука

Кваліфікаційна робота  
на правах рукопису

КАЛЕНЮК ЄВГЕНІЙ СЕРГІЙОВИЧ

УДК 338.43:316.422.13

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

**УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ПАТ «ЖИТОМИРСЬКИЙ  
МАСЛОЗАВОД»**

Спеціальність 073 – Менеджмент  
Подається на здобуття освітнього ступеня «Магістр»

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

---

(підпис, ініціали та прізвище здобувача вищої освіти)

Керівник роботи:  
Зелінська Антоніна Михайлівна,  
кандидат економічних наук, доцент

Житомир – 2021

## АНОТАЦІЯ

**Каленюк Є.С. – Управління розвитком персоналу ПАТ «Житомирський маслозавод» Рукопис.**

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня «Магістр» за спеціальністю 073 «Менеджмент» – Поліський національний університет Міністерства освіти і науки України, 2021.

В кваліфікаційній роботі досліджені теоретичні та методичні аспекти управління розвитком персоналу в ПАТ «Житомирський маслозавод»

Узагальнені існуючі підходи до управління професійним навчанням в підприємстві. Запропонована концептуальна модель управління розвитком персоналу. Розроблений інструментарій впровадження внутрішньо фірмового навчання (корпоративний університет та корпоративна соціальна мережа)

Ключові слова: персонал, команда, управління розвитком, фахові компетенції, внутрішньо фірмове навчання.

## ANNOTATION

**Kalenyuk ES - Personnel Development Management of PJSC "Zhytomyr Dairy Plant" Manuscript.**

Qualification work for the degree of "Master" in the specialty 073 "Management" - Polissya National University of the Ministry of Education and Science of Ukraine, 2021.

The theoretical and methodological aspects of personnel development management in PJSC "Zhytomyr Dairy Plant" are investigated in the qualification work.

The existing approaches to the management of vocational training in the enterprise are generalized. A conceptual model of personnel development management is proposed. Developed tools for the implementation of in-house training (corporate university and corporate social network)

Keywords: staff, team, development management, professional competencies, in-house training.

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП.....</b>	<b>4</b>
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-ОРГАНІЗАЦІЙНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ХАРЧОВИХ ПІДПРИЄМСТВ.</b>	
1.1. Формування компетенцій персоналу підприємств харчової промисловості..	7
1.2. Організаційно-правове забезпечення системи управління розвитком персоналу.....	10
Висновки до розділу 1.....	13
<b>РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ПАТ “ЖИТОМИРСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД”</b>	
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства.....	14
2.2. Аналіз системи розвитку персоналу підприємства.....	17
Висновки до розділу 2.....	21
<b>РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ПАТ «ЖИТОМИРСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД»</b>	
3.1. Стратегія розвитку професійних компетенцій персоналу підприємства.....	22
3.2. Корпоративний університет як інструмент управління розвитком персоналу.....	24
Висновки до розділу 3.....	26
<b>ВИСНОВКИ.....</b>	<b>27</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....</b>	<b>29</b>
<b>Додатки</b>	

## ВСТУП

**Актуальність теми дослідження.** Актуальними трендами економіки знань стають насамперед заходи, які спрямовані на ефективне використання трудового потенціалу працівників підприємств. Задля досягнення цих імперативів ефективності виробництва, менеджменту сучасних вітчизняних підприємств необхідно формувати програми розвитку необхідних компетенцій персоналу.

Наразі персонал є основним об'єктом управління, який, при умові чітко вибудованих програм може забезпечити вихід підприємств харчової галузі на новий етап розвитку, а саме креативно-інноваційного.

Працівники займають особливе місце у структурі будь-якого підприємства, адже саме від їх рівня компетентності і готовності працювати задля досягнення цілей організації залежить кількість та якість продукції, що виробляється та імідж підприємства на ринку

Українські науковці багато років поспіль ведуть наукові розвідки в царині дослідження проблем розвитку персоналу. Серед них можна віділити праці С. Бандура, Д. Богині, В.Брича, О.Гугула, О. Грішнєвої, В.Дориховської, Х. Жидецької, О. Ястремської та багатьох інших.

Разом з тим варто зазначити, що проблеми розвитку персоналу в харчових підприємствах висвітлено недостатньо.

Все це спонукало вибір теми кваліфікаційної роботи, стало вихідною точкою для визначення її мети і завдань.

**Мета й завдання дослідження.** Метою кваліфікаційної роботи є узагальнення теоретичних і методологічних підходів та розробка практичних заходів, які дозволять удосконалити управління розвитком персоналу ПАТ «Житомирський маслозавод».

Задля досягнення мети дослідження поставлені такі завдання:

- розробити механізм удосконалення системи розвитку персоналу підприємства;

- сформувати методичний підхід до аналізу ефективності внутрішньо фірмового навчання персоналу підприємства;
- визначити чинники впливу на ефективність навчання персоналу;
- оцінити вплив мотиваційних інструментів на ефективність навчання персоналу.

*Об'єктом дослідження* є процеси управління розвитком персоналу в ПАТ «Житомирський маслозавод».

*Предмет дослідження* – сукупність теоретичних положень, методичних і прикладних аспектів управління розвитком персоналу підприємства

**Методи дослідження.** Теоретичною основою дослідження виступають фундаментальні положення основних теорій управління персоналом. Під час виконання дослідження були використані такі методи наукового пізнання як підхід щодо організації наукових досліджень, загальнонаукові методи аналізу та синтезу. Інформаційною базою дослідження були наукові праці зарубіжних і вітчизняних вчених, дані бухгалтерської і статистичної звітності ПАТ «Житомирський маслозавод».

**Наукова новизна одержаних результатів** Основні результати роботи полягають у такому:

*отримали подальший розвиток:*

- інструментарій планування потреби в навчанні персоналу на основі аналізу впливу результатів навчання персоналу на ефективність виробництва.;
- інструментарій прийняття управлінських рішень щодо вибору напрямів покращення ефективності навчання персоналу на основі моделей управління навчанням персоналу, які підвищують ефективність використання матеріальних і нематеріальних стимулів трудової діяльності працівників.

**Практичне значення одержаних результатів** дослідження полягає в тому, що теоретико-методичні положення, висновки і рекомендації, сформульовані у кваліфікаційній роботі, можуть бути використані в практичній діяльності вітчизняних підприємств харчової галузі.

**Особистий внесок здобувача.** Кваліфікаційна робота є самостійно виконаним науковим дослідженням. Наукові результати, викладені в роботі, отримані автором особисто.

**Апробація результатів і публікації по темі дослідження.** Основні результати кваліфікаційної роботи обговорювались та отримали схвальні відгуки на VII Міжнародній науково-практичній конференції: « Менеджмент аграрного сектору: теорія та практика ефективного розвитку» (Житомир ,грудень 2021). Опубліковано 3 тез, загальним обсягом 0,3 др. арк, з них особисто автору належить 0,1др.арк..

**Структура й обсяг кваліфікаційної роботи.** Робота складається з вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Повний обсяг роботи становить 32 сторінки друкованого тексту. Робота містить 12 таблиць, 7 рисунків, більшість яких винесена в додатки. Список використаних джерел налічує 40 найменувань

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИКО-ОРГАНІЗАЦІЙНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ХАРЧОВИХ ПІДПРИЄМСТВ.

#### **1.1.Формування компетенцій персоналу підприємств харчової промисловості**

Динамічний розвиток глобалізаційних процесів, структурні зміни у вітчизняній економіці сприяють швидкій зміні технологій та розширенню асортименту продукції підприємств харчової промисловості. У свою чергу, це підвищує вимоги керівників до рівня професіоналізму найманих працівників та їх здібностей швидко пристосовуватися до зовнішніх змін. Ступінь підготовки персоналу стає визначним фактором росту кадрового потенціалу економіки, досягнень здійснюваних реформ та конкурентоспроможності місцевих товарів на внутрішньому та зовнішніх ринках.

Фахова підготовка працівників є ваговою складовою системи керування нинішнім підприємством і дає змогу розв'язувати не тільки економічні та виробничі, але й соціальні проблеми, зокрема, знижувати соціальний тиск, скоротити соціальні суперечки, створювати комфортну соціально-психологічну атмосферу в колективі та ін. На даний момент, професійні знання є ефективним засобом підняття рівня соціальної безпеки, а також одним із дієвих регуляторів взаємодії членів соціальних груп, що належать до структури підприємства. Також фахова освіта є немалою частиною розвитку особистості, формування потрібних умов для особистісного росту людини та її реалізації у житті. Наразі структура попиту на робочу силу змінюється у напрямку підвищення необхідності у кваліфікованих працівниках. Зазначене визначає релевантність питань формування продуктивної системи професійної підготовки працівників як на державному рівні, так і на рівні кожного окремого суб'єкта господарювання. Ба більше, під час останніх років фаховому навчанню робітників не надавалося достатньо уваги, а схема взаємодії закладів освіти із підприємствами взагалі припинила працювати.

Підприємства не інвестують у підготовку персоналу, не фінансують розвиток матеріально-технічної бази навчальних закладів, не створюють власних навчальних структурних підрозділів, не мають інтересу надавати робочі місця для виробничої практики студентів, а також не допомагають працевлаштуватися випускникам. Тобто, не формується середовище для професійної підготовки працівників та зумовлює суттєву нестачу висококваліфікованих робітників, наділених професійними знаннями та вміннями. Це обумовлює потребу пошуку варіантів вирішення проблеми результативного керування професійним навчанням персоналу на підприємстві для того, щоб збалансувати попит та пропозиції на ринку праці, забезпечити повну зайнятість населення та підвищити ефективність підприємств харчової промисловості.

Знання та вміння здобуті під час навчання формують професійну компетентність особистості. Вона визначається можливістю успішно здійснювати професійну діяльність, готовністю та вмінням людини продуктивно виконувати свою роботу. В енциклопедичних словниках компетентністю зазвичай визначають як характеристику особистості, яка здобула професійні знання та володіє вміннями у певній сфері діяльності.

Деякі джерела вимірюють компетентність персоналу як міру знань, умінь та досвіду осіб деякого професійного статусу рівню складності роботи, яку вони виконують. Ми вважаємо, що в цьому випадку поняття «компетентність» дорівнює «кваліфікація». Компетентність ідентифікує ступінь обізнаності спеціаліста у своїй професії, а також здобуті навички роботи. Також на рівень компетентності впливає професійний досвід, накопичені знання та навички протягом професійної діяльності.

Равен Дж.Б. вважає, що компетентність певного виду визначають від п'яти до п'ятнадцяти компетенцій. Також, він підкреслює декілька якісних характеристик, що людина потребує у будь-якій професійній діяльності, а саме [24]:

- здатність працювати самостійно без постійного керівництва;
- готовність брати на себе відповідальність за власною ініціативою;



- здатність проявляти ініціативу;
- готовність виявляти проблеми та шукати шляхи їх вирішення;
- вміння знаходити спільну мову з партнерами та співробітниками компанії;
- здатність засвоювати нові знання за власною ініціативою;
- вміння приймати рішення на підставі об'єктивних суджень.

Підкреслимо, що під час навчання можливо втілити не всі, а тільки деякі початкові компетенції.

Крім того, Равен Дж.Б визначає, що існує два типи компетенцій – навчальні та трудові. Утворювання останніх можливе лише за умови постійного залучення у робочий процес, пов'язане не тільки з розумінням конкретних професійних дій, а й із справжнім входженням працівника в колектив, проектування планів його особистісного та професійного розвитку тощо. У подальшому розвиток робочих компетенцій відбувається під час виконання працівником нестандартних та складних завдань.

Вищезазначене дозволяє говорити, що навчання у закладах професійної підготовки не допомагає повністю розвинути такий тип компетенцій, що працівник потребує на конкретному робочому місці. Саме досвід персоналу під час виконання реальної роботи є одним із найефективніших способів формувати їх професійні компетенції, а отже – передумовою успішного функціонування підприємств та організацій.

В сучасних умовах професійний досвід безпосередньо на підприємстві перетворюється на інноваційний ресурс. Якщо аналізувати різноманітні визначення поняття «професійна компетентність», можна узагальнити його як один із визначних аспектів професійної культури працівника, рівень професіоналізму. Фахова компетентність поєднує технічні, економічні, політологічні, етичні, соціально-психологічні знання та навички персоналу, а також його здатність до креативного мислення, навичку передбачати результати власної діяльності та критично оцінювати її наслідки, володіти сучасними технологіями в умовах ринкових відносин.

Для робітничих професій в сфері фахової компетентності можна підкреслити два основні компоненти:

- знання, здобуті протягом самоосвіти, підвищення кваліфікації та накопичення досвіду;
- трудові уміння, які розвиваються у процесі практичної діяльності та здобування досвіду.

Нами також виділено чотири основні ланки формування компетентності робітників: здобуття основних компетенцій предметного характеру. На цій сходинці відбувається розвиток уміння сприйняття інформації та її обробки, напрацювання навичок, розуміння довідкової та нормативної документації тощо; створення загальних умінь предметного характеру. До таких умінь належать: визначення технічного стану обладнання за об'єктивними діагностичними ознаками, вирішування завдань у нестандартних ситуаціях тощо; підсилення та удосконалення практичної спрямованості фахової освіти (отримання сучасних вузькоспеціалізованих знань із врахуванням ступеня науково-технічного розвитку, використання новітніх технологій у виробництві тощо); постійне вдосконалення сукупності знань, та навичок. Даний етап говорить про стрімке старіння знань та необхідність створення системи постійного фахового навчання персоналу.

## **1.2. Організаційне забезпечення системи управління розвитком персоналу**

У вітчизняних і зарубіжних наукових та навчальних джерелах можна зустріти різні трактування дефініції «розвиток персоналу».

Узагальнення цих наукових розвідок дає можливість констатувати, що базовими засадами управління розвитком персоналу є: 1) позиціонування персоналу як доходного джерела довгострокових інвестицій; 2) забезпечення безперервності процесів підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації персоналу; 3) створення умов для розвитку та професійного зростання кожного працівника; 4) інтеграція політики професійного розвитку персоналу у загальну стратегію розвитку підприємства.

На нашу думку, управління професійним розвитком персоналу - це цілеспрямований та ефективно організований процес, який передбачає використання різних механізмів впливу на персонал організації з метою отримання кожним працівником таких фахових компетенцій, які дадуть змогу виконувати всі виробничі завдання оперативно, із забезпеченням всіх якісних параметрів щодо виконання, і в кінцевому рахунку забезпечить соціально-економічний розвиток організації.

Вибір основних елементів стратегії розвитку персоналу залежить від цілої групи чинників, серед яких варто виділити такі: стратегія розвитку підприємства, специфічні особливості галузі в якій працює підприємство, операційні процеси та внутрішня спеціалізація структурних підрозділів, економічний та фінансовий стан підприємства. Вирішальна роль при виборі стратегії розвитку персоналу підприємства належить топ менеджменту підприємства.

Характерною особливістю функціонування вітчизняних підприємств харчової галузі є те, що не маючи достатніх фінансових ресурсів, підприємства забезпечують поточний операційний процес, не розробляючи стратегічні плани щодо розвитку своїх працівників.

На наше переконання, ефективна система професійного навчання персоналу повинна корелювати з процесом відбору персоналу, його переміщення всередині організації та планування трудової траєкторії кожного працівника.

Тут завдання менеджерів з персоналу разом з лінійними керівниками організаційно забезпечити ці процеси, це в свою чергу покращить показники плинності кадрів та оптимізує процеси фахової спеціальної підготовки.

Ефективно побудована система управління розвитком персоналу організації повинна вирішувати такі завдання: забезпечення одержання працівниками необхідних фахових компетенцій в залежності від специфіки роботи того чи іншого структурного підрозділу підприємства, організація навчання для приведення у відповідність вимог робочого місця і знань і вмінь працівника.

Невідповідність рівня кваліфікації працівника вимогам робочого місця наразі обумовлена часто не помилками при наймі працівників, а тим, що в сучасних умовах гострої конкурентної боротьби на ринку харчових продуктів, підприємства змушені постійно удосконалювати свої операційні процеси, впроваджувати нові форми організації, а це в свою чергу обумовлює необхідність формування принципово нових фахових компетенцій персоналу.

Сучасні темпи розвитку харчової галузі, зміна моделей організації виробництва, широке використання процесних підходів у менеджменті вимагають оновлення фахових компетенцій персоналу. Все це вимагає від працівників постійно навчатися за новими видами діяльності. Все частіше підприємства замість рішення про залучення нових спеціалістів, яке вимагає додаткових витрат на відбір і підбір персоналу, його професійну і соціальну адаптацію організовують перекваліфікацію своїх працівників. Такий спосіб формування команд є більш ефективним. Насамперед, це пов'язано з тим, що як правило спеціалісти, які підбрані для перекваліфікації мають високий рівень лояльності, обізнані з засадами організаційної культури, розділяють корпоративні цінності організації.

Вибудовування організаційних заходів в системі розвитку персоналу необхідно розпочинати з визначення потреби розширення компетенцій працівників, при цьому особливо важливо визначитися із формами підготовки і перепідготовки персоналу. Планування обсягів навчальних програм і кількості персоналу, який підлягає внутрішньому фірмовому навчанню необхідно здійснювати виходячи із потреби в спеціалістах у розрізі окремих професій та кваліфікаційних рівнів. Чисельність персоналу, який має пройти перекваліфікацію залежить від мобільності працівників (кількості звільнених з тих чи інших причин), необхідності переміщення працівників між окремими структурними підрозділами організації, а також кількості персоналу, який мотивований брати участь у програмах професійного розвитку.

Вибір форм і методів професійного розвитку персоналу потрібно визначати виходячи із оцінки ймовірності одержання нових фахових компетенцій безпосередньо на робочому місці, або ж обрати форми навчання в спеціалізованих закладах.

Вибір тієї чи іншої форми навчання визначається з врахуванням: складності розширення фахових компетенцій, їх структури, обсягу теоретичної та практичної підготовки, наявності в організації відповідних фахівців із навиками коучінгу та відповідної матеріально-технічної бази, а також економічних можливостей підприємства.

У випадку прийняття рішення про внутрішньо фірмове навчання, необхідно розробити відповідні навчальні програми, обрати ефективні форми і методи професійного розвитку персоналу. Навчання окремих категорій працівників, виходячи із цілей розвитку персоналу може бути різним за тривалістю та формами (групове, індивідуальне.)

### **Висновки до розділу 1**

Українське бізнес середовище, в тому числі і в харчовій галузі все більше «захвачує» цифровізація. Підприємства галузі трансформують свої бізнес процеси. Відбуваються організаційні зміни, швидко розвиваються нові технології. Все це вимагає оновлення знань і вмінь працівників , зайнятих в галузі. В підприємствах харчової промисловості України загострюється проблема невідповідності трудового потенціалу працівників вимогам робочого місця.

Тому виникає нагальна необхідність в розробці ефективної системи розвитку персоналу та створення концептуальних засад формування дієвої стратегії управління персоналом в підприємствах усіх форм власності.

Імплементация ефективних стратегій управління розвитком персоналу сприятиме всім суб'єктам бізнесу забезпечити конкурентоспроможність продукції, підвищити її інноваційність , що в кінцевому рахунку дозволить покращити показники господарської діяльності.

Встановлено, що розбудова власної системи внутрішньо фірмового навчання є джерелом формування професійного та мотивованого складу персоналу підприємства.

Організація різних форм і методів навчання всередині організації дає змогу озброїти працівників необхідними знаннями та вміннями, а це в свою чергу забезпечує високі індекси особистісної та професійної компетенції працівників.

Доведено, що на вибір стратегії управління розвитком персоналу, насамперед, впливають такі чинники як генеральна стратегія розвитку підприємства, особливості виробництва продукції, глибина внутрішньої спеціалізації і поділу праці, фінансово-економічний стан підприємства .

Викладене вище актуалізує необхідність наукових досліджень щодо пошуку сучасних інноваційних форм і методів розвитку персоналу підприємства.

## РОЗДІЛ 2

### ОЦІНКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ПАТ «ЖИТОМИРСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД»

#### **2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства.**

АТ «Житомирський маслозавод» - визнаний лідер на ринку морозива України, наразі частка підприємства складає майже 30%. Підприємство, яке пройшло складний шлях розвитку - від створення у 1981 році державного підприємства і до сучасної компанії, яка використовує інноваційні технології не тільки виробництва продукції, але й широко впроваджує в практику креативні технології управління персоналом та його розвитку.

Організаційна структура підприємства складається із окремих підсистем. За своїм типом вона відноситься до лінійно-функціональних. Згідно принципів функціонування такої організаційної структури вся влада належить керівнику. При вирішенні тих чи інших операційних задач, розробки планів, програм розвитку консультативну допомогу надають працівники функціональних підрозділів підприємства.

Генеральний директор підприємства лінійно підпорядкований Голові правління та Загальним зборам акціонерів, йому підпорядковані комерційний директор, директор з виробництва, директор з якості, фінансовий директор. У складі організаційної структури підприємства є відділи, цехи, дільниці.

Продукція підприємства реалізовується як на внутрішньому ринку так і на ринках багатьох країн світу. Географія експорту продукції заводу у 2021 році становить 56 країн світу.

Підприємство створило ефективні мережі торгівельних представництв , а також дилерських мереж, а робота щодо їх розширення не припиняється.

Значна увага також відводиться розширенню асортиментного ряду. Основні зусилля менеджменту заводу сконцентровані на розробці і просуванні елітних, в тому числі органічних сортів морозива. Інтенсивно розвиваючи преміум-сегмент свого виробництва компанія не відмовляється від виробництва продукції середньої і низької цінової категорії.

Очевидно, що якість продукції заводу в першу чергу залежить від якості сировини. В підприємстві роками відпрацьована система закупівлі молока. Взаємовідносини між заводом та постачальниками вибудовані на засадах взаємної відповідальності та своєчасності розрахунків.

АТ «Житомирський маслозавод» з року в рік збільшує обсяги реалізації продукції за рахунок вдосконалення роботи дистрибуційної мережі, збільшення обсягу холодильного обладнання, в поточному році продукція заводу реалізовувалась в 45000 торгових точок України.

В 2021 році було проведено більше 70 Свят морозива. Мета проведення цих заходів формування лояльності споживачів.

Здійснюючи аналіз господарської діяльності підприємства, насамперед необхідно проаналізувати ефективність використання основних і оборотних засобів. Кількісні характеристики стану і використання основних фондів представлені в таблицях 2.1.-2.4 (Додаток А). Структуру оборотних активів ПАТ «Житомирський маслозавод» представлена на рис. 2.1.

Важливим моментом при аналізі використання оборотних засобів є аналіз оборотних активів. Аналізуючи дані таблиці 2.5. (Додаток Б) можна зробити висновок про те, що всі елементи оборотних активів заводу збільшилися за досліджуваний період. Також підвищилась і ефективність використання оборотних активів. Як негативний момент варто відмітити постійне збільшення суми дебіторської заборгованості. Тому менеджменту підприємства необхідно зосередити свої зусилля на вибудовуванні комплексної стратегії комерційного кредитування клієнтів.

Ефективна політика управління запасами підприємства передбачає, що поточний рівень всіх запасів (виробничих, незавершеного виробництва, готової продукції тощо ) створює умови для безперебійного процесу виробництва і збуту продукції підприємства, при цьому залучення фінансових ресурсів у цей процес є мінімальним.



Підвищення коефіцієнта оборотності за досліджуваний період свідчить, що операційні менеджери заводу ефективно здійснюють управління всіма операційними процесами.

## **2.2. Аналіз системи розвитку персоналу підприємства.**

Як відомо персонал -головний ресурс будь-якого підприємства. Це прекрасно усвідомлюється вищим керівництвом товариства. Кадрова стратегія підприємства базується на теоретичних постулатах, які дозволяють організувати роботу з персоналом ефективно. Наразі підприємство забезпечує роботою 763 особи, що на 163 особи менше ніж в базовому періоді (2018р). За досліджуваний період також значно зросла продуктивність праці, про це наглядно свідчать дані таблиці 2.7

З метою раціональної організації використання персоналу в структурних підрозділах підприємства проводяться організаційні, методичні та виховні заходи, які спрямовані на вдосконалення професійних компетенцій працівників, створення сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі, скорочення показників плинності кадрів, підвищення трудової дисципліни, забезпечення умов для випуску високоякісної та безпечної продукції.

Велика увага у товаристві приділяється матеріальному стимулюванню працівників та зростанню продуктивності праці. Так, узагальнюючі показники використання персоналу, а саме показники продуктивності праці, які наведені в таблиці 2.7(Додаток Д), свідчать про те, ПАТ «Житомирський маслозавод» є підприємством з високою ефективністю праці.

Проведена реконструкція заводу дала змогу автоматизувати всі виробничі процеси, що обумовило зростання чистого доходу, зменшення собівартості продукції. Це безперечно покращило показники прибутковості підприємства. Разом з тим варто зауважити, що це негативно відобразилося на локальному ринку праці, оскільки за досліджуваний період чисельність персоналу підприємства скоротилась на 223 особи.

Така модернізація виробництва дала змогу значно підвищити мотивацію працівників, оскільки рівень середньомісячної заробітної плати зріс з 9,5 тис

грв в 2018 до 19,7 тис. грн. в 2020 році. При цьому мінімальна заробітна плата в 2020 році в Україні становила на кінець року лише 5000грн.З метою дослідження ефективності управління розвитком персоналу нами під час проходження виробничої і переддипломної практики було проведене соціологічне опитування, яким було охоплено 56 працівників ПАТ «Житомирський маслозавод».

За результатами проведеного дослідження було з'ясовано, що 56% опитаних працівників вважають, що менеджмент підприємства зацікавлений у підвищенні професійних знань та вмінь персоналу на підприємстві, 39% респондентів вагаються дати однозначну оцінку щодо ініціативності керівництва у фаховому зростанні кадрів, 5% опитаних працівників заперечили сам факт наявності таких ініціатив. Нами зафіксовані окремі проблеми у вибудовуванні ефективної системи управління розвитком персоналу на підприємстві. Так , на думку 29% опитаних рівень організації внутрішньо фірмового навчання є посереднім, 5% респондентів оцінили його як низький. 66% опитаних високо оцінили зусилля роботодавця у вирішенні питань професійного навчання працівників.

Умовами і змістом праці задоволені відповідно 69% і 73% опитаних працівників підприємства.

На запитання про створення умов для побудови висхідної трудової траєкторії, 76% відсотків респондентів зазначили, що в підприємстві створенні всі умови для професійного розвитку і вибудовування кар'єри.

При цьому лише 10% опитаних повністю задоволені системою мотивації щодо кар'єрного просування та створеними умовами професійного зростання на підприємстві

Очевидно, що ця частина персоналу бачить розвиток трудової траєкторії як просування щаблями соціальної ієрархії лише управлінців.

Подальший розвиток корпоративної політики ,на наш погляд , має бути сфокусованим на формуванні такого внутрішнього середовища на заводі, де кожен працівник володіє необхідними компетенціями не тільки для виконання

виробничих завдань в поточному періоді, а й здатний генерувати нові ідеї для підвищення конкурентних переваг компанії на ринку морозива.

Сформувати такі компетенції працівників можна шляхом внутрішньо фірмового навчання. Тут необхідно створити такі умови, щоб кожен працівник прагнув отримати набір нових компетенцій, сприймав їх як потенційно корисні, прагнув їх розвивати.

Для забезпечення ефективного організаційного навчання необхідно налагодити насамперед ефективні канали комунікації.

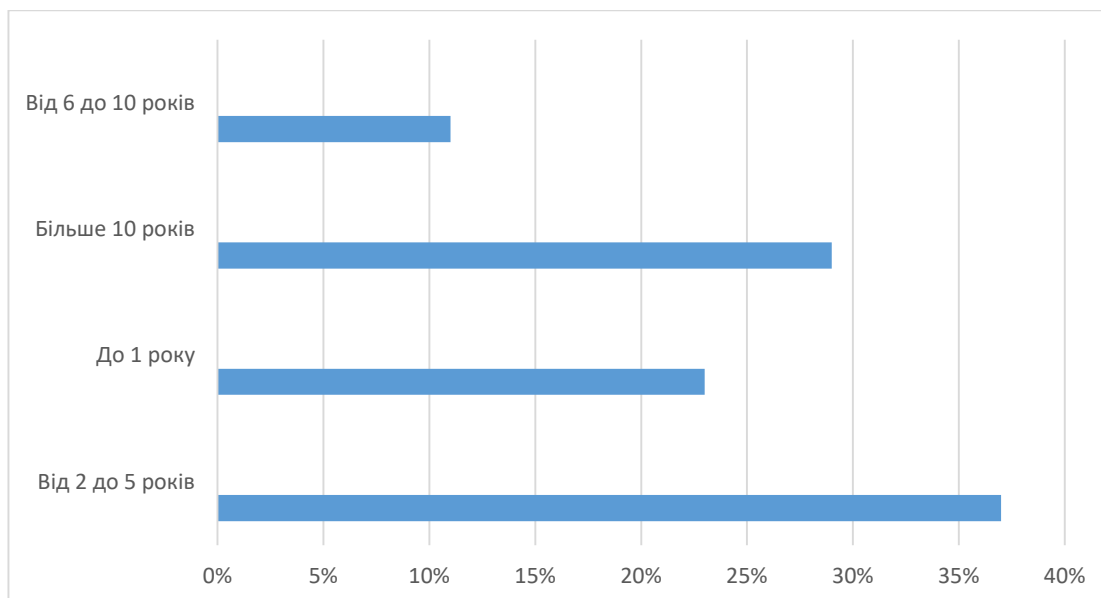
Так, при оцінці системи управління розвитком персоналу 71% респондентів вказали, що їм не вистачає навчання на робочих місцях через систему коучингу.

При цьому частка задоволених є більшою серед працівників відділу збуту і маркетингу, найбільша кількість незадоволених в цеху виготовлення вафельних стаканчиків.

Повна модернізація заводу актуалізує такі проблеми ефективного управління розвитком персоналу як вміння бути ефективним на нових модернізованих робочих місцях.

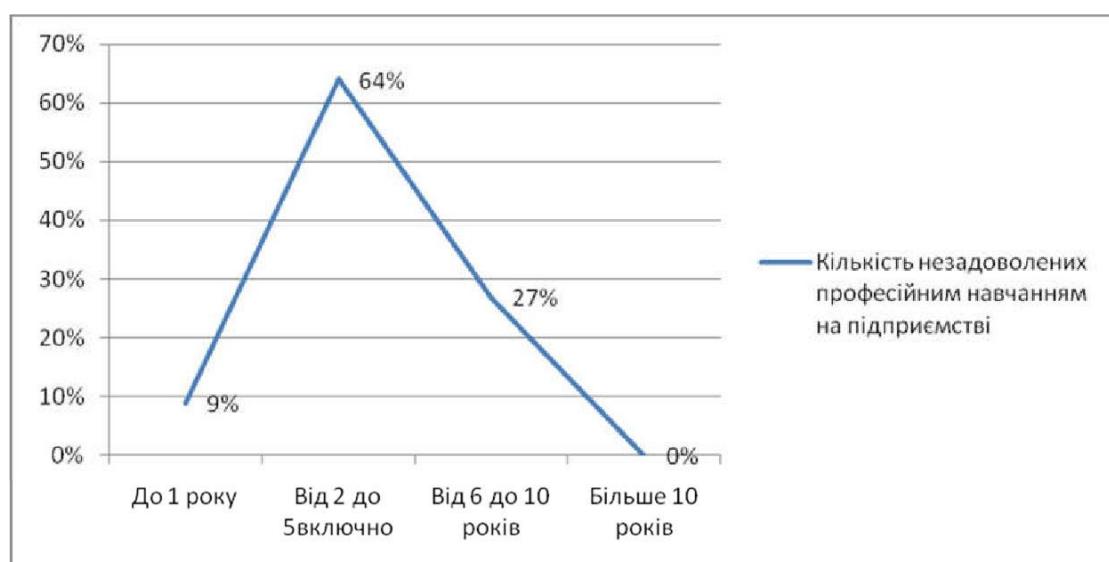
Так встановлено, що 33% персоналу закінчили спеціальні навчальні заклади більше ніж 5 років.

З урахуванням динамічних змін, які відбуваються в молокопереробній галузі, підвищенні автоматизації та комп'ютеризації виробничих процесів збільшується потреба моніторингу у моніторингу фахових компетенцій.



**Рис 2.2. Розподіл респондентів за стажем роботи в ПАТ «Житомирський маслозавод»**

В процесі дослідження також встановлено, що найбільш чисельною є група працівників, які працюють на підприємстві 2-5 років (37%), менше одного року на підприємстві працює майже кожен п'ятий (23%). Чисельною є група ветеранів виробництва, людей які працюють на заводі 10 і більше років (29%)



**Рис 2.3. Розподіл відповідей респондентів за критерієм «задоволеність управлінням розвитком персоналу» в залежності від стажу роботи**

*Примітка: складено автором*

Нами також були досліджені питання задоволеності рівня розвитку професійного навчання персоналу в залежності від стажу роботи на заводі.. Частка працівників невдоволених діяльністю працедавця у системі підвищення кваліфікації є вищою у групі працівників зі стажем 2–5.(Рис. 2.3.)

## **Висновки до розділу 2**

У складі трудових ресурсів підприємства переважають жінки – 54,3 % у 2020 р. (на 3,8 % більше, ніж у 2018 р.). Така тенденція спостерігається протягом усього аналізованого періоду. Це пояснюється характером технологічних процесів на виробництві, де більшу частину роботи традиційно виконують жінки. Проте, значної різниці між працею чоловіків і жінок на виробництві не спостерігається, оскільки процеси в основному автоматизовані.

Позитивним є той факт, що частка працівників, які мають вищу освіту постійно зростає. Так у 2020 р. їх частка складала 27,40%, коли у 2018. їх частка становила 22,67 %. Характерним для підприємства є досить велика частка працівників із трудовим стажем від 6 до 15 років – у звітному році їх величина складала 69,10 % . Це свідчить про те, що основу трудового колективу підприємства становлять працівники, які мають розвинуті професійні компетенції та розділяють корпоративні цінності.

## РОЗДІЛ 3

### НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ПАТ «ЖИТОМИРСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД»

#### **3.1. Стратегія розвитку професійних компетенцій персоналу підприємства.**

Наразі, в умовах економіки знань, менеджмент підприємства виходить з того, що розвиток персоналу є найважливішим елементом підвищення конкурентоспроможності підприємства та забезпечення його стійкості. В результаті цього розуміння, все ширшим стає використання інноваційних технологій і методів навчання і розвитку персоналу.

Інноваційні технології розвитку персоналу –це ті процедури і методи навчання, які суттєво відрізняються від традиційних і не отримали ще широкого використання.

Всі кадрові інновації впроваджуються задля вирішення таких завдань як: підвищення продуктивності праці та її якості, стимулювання креативних ідей та створення умов для формування творчого середовища, використання трудового потенціалу організації та оптимізації витрат на персонал.

Висока якість людського капіталу наразі можлива в організації лише за умови безперервного особистісного і професійного розвитку. Такий підхід є основою концепції саморозвиваючої організації. Термін «саморозвиваюча організація» вперше використав Пітер Сенге. За його визначенням «в такій організації виховуються нові , сміливі патерни мислення, і працівники вчаться вчитися разом» [20].

Впровадження на практиці цієї концепції ,на наш погляд, можливе через формування системи управління розвитком персоналу. А це цілий комплекс заходів, серед яких можна виокремити такі: визначення стратегії розвитку персоналу, планування потреби в персоналі, організація соціально-психологічної і трудової адаптації працівників, навчання персоналу, розвиток індивідуальної трудової траєкторії розвитку працівників, розвиток корпоративної культури.

Серед перспективних інноваційних технологій сучасного розвитку персоналу в практиці компанії можна назвати такі: електронне навчання, коучинг, секондмент, баддинг.

В сучасних умовах загрози затягування пандемії одним із найбільш перспективних методів розвитку персоналу є дистанційне навчання.

Використання цього методу дає можливість покращити якість навчання, насамперед, за рахунок використання інтерактивних електронних способів отримання інформації, в тому числі корпоративних соціальних мереж.

Серед переваг електронного навчання варто виокремити такі: свобода доступу, низькі витрати на отримання і доставку інформації, реалізація очевидних переваг навчання на робочих місцях, адаптивність і гнучкість курсу до можливостей і потреб того хто навчається, низькі витрати на оцінку ефективності навчання.

Серед недоліків мобільного навчання варто зазначити високу вартість програмного забезпечення.

В результаті вивчення сучасних технологій розвитку персоналу і виходячи із умов функціонування АТ «Житомирський маслозавод» вважаємо за доцільне впровадити у практику підприємства внутрішньо фірмове навчання на площадці корпоративної соціальної мережі.

Корпоративна соціальна мережа, як свідчить досвід передових українських і закордонних підприємств дає можливість вирішити такі завдання: покращити внутрішні комунікації, підвищити лояльність персоналу, виявляти таланти, прискорення процесів розробки і впровадження інновацій (в тому числі участь у внутрішньо фірмових тренінгах), зниження часових витрат на комунікації.

З метою оптимізації витрат в процесі перепідготовки кадрів та навчання молодих співробітників варто використовувати ігрові технології навчання. Така практика наразі існує в окремих транснаціональних компаніях, які працюють на українському ринку.

Менеджмент АТ «Житомирський маслозавод» наразі питанням використання електронних технологій у внутрішньо фірмовому навчанні приділяє недостатньо уваги.

При запровадженні запропонованих інноваційних технологій скоріше всього необхідно буде вирішити такі проблеми: переконати окремих керівників в значущості сучасних методів розвитку персоналу, розробити оптимальний бюджету на фінансування запропонованих заходів, вирішити проблеми технічної оснащеності, відсутності тренерів, фасилітаторів.

Результати впровадження в практику внутрішньо фірмового навчання інноваційних технологій розвитку персоналу дадуть змогу підвищити мотивацію персоналу, реалізувати творчий потенціал співробітників, значно розширити їх професійні компетенції, підвищити лояльність персоналу. А це в свою чергу підвищить конкурентоспроможність підприємства на ринку і забезпечить його фінансову стійкість.

### **3.2. Корпоративний університет як інструмент управління розвитком персоналу**

Узагальнюючи результати проведеного аналізу управління розвитком персоналу В ПАТ «Житомирський маслозавод» можна зробити висновок про те, що оскільки підприємство керується в своїй практичній діяльності міжнародними стандартами ведення бізнесу на часі створити власну корпоративну школу. Для цього в підприємстві визріли необхідні умови, оскільки менеджмент підприємства цілком усвідомлює, що ключовою цінністю організації є її люди, а їх професійний розвиток є одним із пріоритетів в діяльності кадрової служби підприємства.

Створення корпоративної школи значно підвищить і так високий рейтинг ПАТ «Житомирський маслозавод» на локальному ринку праці. Адже таким чином будуть створені ще більш привабливі умови для розвитку професійних і особистісних компетенцій.

Узагальнюючи досвід функціонування корпоративних університетів в практиці вітчизняних підприємств, зокрема таких як «Миронівський хлібопродукт» ми пропонуємо розробити декілька навчальних курсів.



В основу створення корпоративного університету закласти рольову модель розвитку компетенцій, яка передбачає розпочати з формування розвиток необхідних знань і вмінь на кожному конкретному етапі кар'єри.

Вбачаємо за необхідне на початку розробити базові програми першого рівня, використовувати електронні методи і інститут внутрішнього коучингу (працівники компанії, які виступають тренерами за внутрішнім сумісництвом)

Безперечно, що основною метою функціонування корпоративного університету є виховання нових співробітників під свої корпоративні стандарти та підвищити професійні компетенції наявних співробітників.

Як інструмент управління розвитком персоналу, корпоративний університет ПАТ «Житомирський маслозавод» дозволить вирішити такі стратегічні цілі й оперативні завдання: забезпечити розвиток особистісних і фахових компетенцій персоналу; підвищити мотивацію персоналу, що в свою чергу дозволить зменшити показники плинності кадрів; сформувати кадровий резерв, в тому числі на управлінські позиції; забезпечити подальше формування і розвиток ефективної корпоративної культури підприємства; сформувати почуття соціальної і екологічної відповідальності у кожного працівника заводу.

### **Висновки до 3 розділу**

Управління розвитком персоналу в підприємстві потребує подальшого вдосконалення.

Запропонована в роботі концепція створення корпоративного університету може стати ефективним інструментом управління розвитком персоналу, який дозволить підвищити ефективність використання персоналу, покращити мотивування та лояльність працівників.

Результати впровадження в практику внутрішньо фірмового навчання інноваційних технологій розвитку персоналу дадуть змогу підвищити мотивацію персоналу, реалізувати творчий потенціал співробітників, значно розширити їх професійні компетенції, підвищити лояльність персоналу. А це в свою чергу підвищить конкурентоспроможність підприємства на ринку і забезпечить його фінансову стійкість



## ВИСНОВКИ

. Результати виконаного дослідження дали змогу сформулювати такі висновки:

ПАТ «Житомирський маслозавод» є одним із найкращих роботодавців на локальному ринку праці.

В досліджуваній період, а саме в 2018 році завод був повністю модернізований, всі виробничі процеси виробництва морозива повністю автоматизовані. Це привело до значного скорочення кількості персоналу: за два роки було вивільнено 223 працівника

. У складі трудових ресурсів підприємства переважають жінки – 54,3 % у 2020 р. (на 3,8 % більше, ніж у 2018 р.). Така тенденція спостерігається протягом усього аналізованого періоду. Це пояснюється характером технологічних процесів на виробництві, де більшу частину роботи традиційно виконують жінки. Проте, значної різниці між працею чоловіків і жінок на виробництві не спостерігається, оскільки процеси в основному автоматизовані.

Позитивним є той факт, що частка працівників, які мають вищу освіту постійно зростає. Так у 2020 р. їх частка складала 27,40%, коли у 2018. їх частка становила 22,67 %. Характерним для підприємства є досить велика частка працівників із трудовим стажем від 6 до 15 років – у звітному році їх величина складала 69 % . Це свідчить про те, що основу трудового колективу підприємства становлять працівники, які мають розвинуті професійні компетенції та розділяють корпоративні цінності

В результаті аналізу політики розвитку персоналу було встановлено , що управлінню розвитком персоналу на підприємстві приділяється достатньо уваги.

Так внутрішньо фірмове навчання періодично проводиться в підприємстві. Проте, на думку респондентів, воно не повністю задовольняє очікування працівників щодо задоволення їх потреб в особистісному і фаховому розвитку. Особливо великою є частка невдоволених у групі працівників, які працюють в компанії 2-5 років.

Тому, на наш погляд, компанії варто удосконалити систему управління розвитком персоналу, в тому числі на засадах корпоративної соціальної відповідальності.

Серед інструментів, які дадуть змогу значно підвищити ефективність функціонування системи розвитку персоналу в підприємстві ми пропонуємо такі як впровадження корпоративної соціальної мережі та створення і розвиток корпоративного університету компанії «Рудь».

В корпоративному університеті навчання за окремими навчальними курсами доцільно організовувати не лише для працівників ПАТ «Житомирський маслозавод», а й для партнерів підприємства, які входять в компанію.

Нами запропоновано при формуванні стратегії соціально відповідального управління розвитком персоналу врахувати актуалізовану потребу розвитку екологічної та соціальної складової в особистісних компетенціях працівників.

Встановлено, що в межах корпоративного університету необхідно розробити програми безперервного внутрішньо фірмового навчання для робітничих професій. Це є економічно доцільніше і ефективніше ніж пошук нових працівників, яким необхідно забезпечити в підприємстві соціальну та трудову адаптацію.

Доведено, що з метою підвищення ефективності навчання необхідно ширше запроваджувати в практику мотиваційні інструменти. Використання їх на практиці, як свідчать результати проведеного соціологічного дослідження, дозволить у групі працівників робітничих професій (формувальник морозива, тістоміс вафельного цеху, механік автоматизованої лінії, ) дозволить сформулювати потребу і мотивацію щодо навчання.

Висновки, які отримані в результаті проведення оцінки ефективності функціонування системи управління розвитком персоналу та запропоновані заходи дадуть змогу в перспективі отримати соціальну і економічну окупність коштів спрямованих на удосконалення процесів формування людського капіталу підприємства.

## Список використаних джерел

1. Білоус Л. Й. Підготовка кадрів робітничих професій харчової галузі в професійно-технічних навчальних закладах та на виробництві / *Економіка харчової галузі*, 2015, с. 37 – 42.
2. Білоус Л. Й. Підготовка кадрів для підприємств харчової галузі: розвиток та перспективи / *Інноваційна економіка*, 2015, с. 166–172.
3. Білоус Л. Й. Кадрова політика підготовки фахівців робітничих професій як стратегія розвитку національної харчової галузі / *Науковий огляд*. – 2016. – № 1, т. 2.
4. Бутенка; Ін-т пробл. ринку та екон.-екол. дослідж. НАН України, Одес. нац. акад. харч. технологій. – О., 2003, с. 273
5. Богиня Д. П. Основи економіки праці : навч. посіб. / Д. П. Богиня, О. А. Грішнова, 2001, с. 313
6. Брич В. Я. Місце робітничих кадрів у структурі людських ресурсів / *Сталий розвиток економіки*. – 2017. – №3 (28). – с. 11–18
7. Брич В. Людські ресурси як чинник забезпечення конкурентоспроможності підприємства / *Інноваційна економіка*. – 2017, с. 72–76.
8. Ведерніков М. Д. Доцільність застосування зарубіжного досвіду мотивації персоналу на українських підприємствах / *Вісник Хмельницького національного університету* № 5, 2015, с. 18–21.
9. Дергачова В. В. Україна в системі міжнародної конкурентоспроможності: оцінка позицій, причини і шляхи відродження / В. В. Дергачова, Т. Г. Шеремет // *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*. № 7, 2010, с. 59–66.
10. Дериховська В. І. Розвиток персоналу у системі стратегічного управління підприємством, 2015, с. 20
11. Дрозач М. І. Професійне навчання персоналу на виробництві: перспективи інноваційного розвитку, 2011, с. 35–38.

12. Кір'ян Т. Професійне навчання кадрів на виробництві: проблеми фінансово-економічного забезпечення, 2009, с. 23–27.
13. Кох И. А. Профессиональная компетентность в структуре профессиональной подготовки рабочих / И. А. Кох, В. А. Орлов // Вопросы управления. № 1, 2011, с. 35–41.
14. Лаптева А. В. Сучасний стан забезпечення кадрами робітничих професій на регіональному рівні / *Вісник ОНУ імені І. І. Мечникова*, 2015, с. 199–203
15. Лелі, Ю. Г. Теоретико–методологічні основи формування системи управління персоналом. Держава та регіони. Серія : Економіка та підприємництво, 6, 2014, с. 57–60.
16. Лозовський, О. М., Майборода, К. І. Моделі управління трудовими ресурсами в умовах глобалізації. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*, 1, 2015, с. 84–88
17. Микитенко О. С. Підготовка кваліфікованих робітників на базі повної загальної середньої освіти у технічних училищах України: спецкурс для курсів підвищення кваліфікації керівного складу професійно-технічних навчальних закладів (за вимогами кредитно-модульної системи) К. : Вид-во НПУ імені М. П. Драгоманова, 2016, с. 22.
18. Микитенко О. С. Підготовка кваліфікованих робітників на базі повної загальної середньої освіти у технічних училищах України : метод. реком. /С. Микитенко, 2016, с. 23.
19. Нідзельська В. А. (Гонтюк В. А.) Розробка комплексного підходу до оцінювання персоналу організації. *Міжгалузевий науково-практичний журнал «Проблеми науки»*, №1, 2013, с. 43–45.
20. . Новікова М. М. Системне управління трудовим потенціалом підприємства : монографія. Х. : ХНЕУ, 2008, с. 211.
21. Носик О. А. *Компетентнісний підхід в управлінні кадровим потенціалом Актуальні проблеми державного управління* № 2, 2011, с. 177– 183.

22. Павленко І. І., Гонтюк В. А. *Взаємозв'язок стратегічного плану управління кадровим потенціалом та конкурентної стратегії організації. Глобальні та національні проблеми економіки*, Вип. 3, 2015, с. 376–379.

23. Павлова В. А., Гармідер Л. Д. Специфічні характеристики підприємства і стратегія розвитку кадрового потенціалу: теоретичні аспекти і взаємозв'язок. *Академічний огляд*, № 2, 2010, с.77–82.

24. Проблема ефективного використання та професійно-технічної підготовки кадрів промислового сектору економіки України // Резолюція міжнародної науково-практичної конференції, 2007, с. 2-5.

25. Россоха В. В. *Організаційно-економічні передумови підвищення ефективності виробничого потенціалу підприємств АПК* / В. В. Россоха // *Економіка АПК*, № 1, 2014, с. 43–50.

26. Россоха В. В. *Теоретичні положення оцінки потенціалу підприємств АПК* / В. В. Россоха // *Економіка АПК* № 6, 2014, с. 45–51.

27. Савченко В. А. *Управління розвитком персоналу: навч. посіб.* А. Савченко, 2002, с. 17.

28. Соколев В. Г. Визначення сутності поняття «технологія менеджменту персоналу». *Теорія та практика державного управління*, 2, 2016, с. 191–198.

29. Соколовський, С. А., Науменко, М. О., Черкашина, М. В. Удосконалення управління трудовими ресурсами підприємства. *Бізнес Інформ*, 3, 2015, с. 288–292.

30. Сидорова А. В., Гонтюк В. А. *Оцінювання кадрового потенціалу підприємств на основі компетентнісного підходу. Економіка і організація управління*, № 2, 2019, с. 37–45.

31. Тарнавський М. І., Бала Р.Д. та Бала, О.І. Індикатори оцінювання управління персоналом на засадах коучингу. *Бізнес Інформ*, 2, 2016, с.203- 211.

32. Тарнавський, М. І., Бондаренко, Л. П. Побудова структури органу управління персоналом на підприємстві. *Інвестиції: практика та досвід*, 7, 2017, с. 47–52.

33. Тарнавський М. І., Бала Р. Д., Білик М. В. та Бала, О. І. Фактори плинності кадрів на підприємствах в умовах розвитку міжнародних економічних зв'язків. *Бізнес Інформ*, 1, 2018, с.177-182.
34. Шульга, В., 2014. Управління трудовими ресурсами в умовах інформаційного суспільства. Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Сер. : Економічні науки, 37(1), с. 95–99.
35. Чорна Л. О. Автоматизоване робоче місце сучасного менеджера як основа інноваційної трансформації розвитку підприємства / Л. О. Чорна, В. В. Швед // *Регіональна бізнес-економіка та управління* – 2011. – № 2. – С. 72–78.
36. Якименко, Н. В., Антіпова, А. С. Механізм управління персоналом підприємства та його конкурентоспроможність. *Вісник економіки транспорту і промисловості*, 45, 2014, с. 221–224.
37. Galperin L. Bella, Lituchy R. Terri. *Human Resource Development in Service Firms Across Cultures. Human Resource Development Review*. Vol. 13, 2014 p. 336–368.
38. . Global S. Kim, McLean N. Gary. *Talent Management: Necessity, Challenges, and the Roles of HRD. Advances in Developing Human Resources*. Vol. 14, 2014, p. 566–585.
39. Gontiuk Viktoriia. *Algorithm and methods of human resources evaluation/ European Sciences review*. Vol. 3, 2014, P. 184–188.
40. . Gontiuk Viktoriia. *Structural and logical model of human resource development in the company*. Ed. 6, 2014, p. 78–81.