

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ПОЛІСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки та менеджменту
Кафедра менеджменту та маркетингу

Кваліфікаційна робота на правах рукопису

КЕРАСИРЕНКО Дар'я Ігорівна

УДК: 65: 338. 07

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

Управління організацією виробництва в умовах
ТОВ «Житомирський картонний комбінат»

Спеціальність 073 Менеджмент

Подається на здобуття освітнього ступеня «бакалавр»

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:
Лавриненко Світлана Олександрівна
кандидат економічних наук, доцент

Житомир – 2024

АНОТАЦІЯ

Керасіренко Д.І. Управління організацією виробництва в умовах ТОВ «Житомирський картонний комбінат». – Рукопис.

Кваліфікаційна робота на здобуття ОС «Бакалавр» за спеціальністю 073 «Менеджмент». – Поліський національний університет Міністерства освіти і науки України, 2024.

У кваліфікаційній роботі досліджені теоретичні, методичні та практичні аспекти механізму удосконалення управління організацією виробництва підприємства в умовах промислового підприємства. Обґрунтована необхідність організації виробництва для підвищення ефективності виробництва підприємства. Розроблено напрями удосконалення управління організацією виробництва підприємства в умовах ТОВ «Житомирський картонний комбінат»

Ключові слова: виробництво, виробнича стратегія, організація, підприємство, управління.

Annotation

Kerasirenko D.I. Management of the production organization of the LLC «Zhytomyr Cardboard Factory». - Manuscript.

Thesis for obtaining – «Bachelor» qualification in specialty 073 «Management». – Polissya National University Ministry of Education and Science of Ukraine, 2024.

The qualification work investigates the theoretical, methodological and practical aspects of the mechanism for improving the management of the efficiency of production enterprise. There is a well-founded need to organize production to increase the efficiency of the company's production. Directions for improving the management of the efficiency in the conditions of the LLC «Zhytomyr Cardboard Factory» are developed

Key words: enterprise, management, organization, production, production strategy.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	1
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ ВИРОБНИЦТВА	4
1.1 Організація виробництва та теоретичні аспекти її актуальності	4
1.2. Сучасні інструменти організації виробничих процесів	7
РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН ОРГАНІЗАЦІЇ ВИРОБНИЧИХ ПРОЦЕСІВ ТОВ «ЖИТОМИРСЬКИЙ КАРТОННИЙ КОМБІНАТ»	11
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства	11
2.2. Стан управління організацією виробництва на підприємстві.....	16
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ ВИРОБНИЦТВА ТОВ «ЖИТОМИРСЬКИЙ КАРТОННИЙ КОМБІНАТ»	19
3.1. Заходи по удосконаленню управління організацією виробництва.....	19
3.2.Перспективні напрями удосконалення управління організацією виробництва	21
ВИСНОВКИ.....	26
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	28
ДОДАТКИ	

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Необхідністю організації виробництва на сучасному промисловому підприємстві зумовлена таким чином, щоб з одного боку, враховувати всі вимоги споживачів щодо якості продукції, а з іншого - забезпечувати його конкурентоспроможність на ринку. Досягти цього можна лише через створення гнучкої системи організації виробництва та оптимального управління ним. Особливу увагу необхідно приділити впровадженню інноваційних технологій, які дозволять підвищити ефективність виробничих процесів, знизити витрати на виробництво і забезпечити високу якість кінцевої продукції.

Сучасні тенденції сталого розвитку і зростаюча увага до екологічних аспектів виробництва вимагають впровадження екологічно чистих технологій і підходів до управління ресурсами. Важливим фактором є також інтеграція інформаційних технологій та автоматизації виробничих процесів, що дозволить підвищити гнучкість і швидкість реагування на зміни ринкових умов.

Аналіз останніх досліджень. Теоретичні підходи до наукового обґрунтування організації виробництва як науки були розглянуті у працях відомих вчених, таких як Васильков В.Г., Герасимчук В.Г., Гулевич В.О., Коваль В.І., Лич Н.М., Петрович Й.М., Плоткін Я.Д., Розенплентер А.З. та інших. Складність та багатогранність процесу організації виробництва створила основу для широкого спектру можливостей у формуванні різних трактувань цього терміну, з урахуванням його глибини та охоплення певних аспектів. Внаслідок цього єдиного трактування поняття організації виробництва не досягнуто, а процес його вдосконалення триває досі.

Мета та завдання дослідження. Метою дослідження кваліфікаційної роботи є визначення основних напрямів удосконалення управління організацією виробництва на основі підприємства паперової промисловості ТОВ «Житомирський картонний комбінат», розробка механізму їх реалізації. Визначена мета зумовила необхідність вирішення таких завдань:

- 1) визначити роль організації виробництва та її актуальність;
- 2) обґрунтувати сучасні методи організації виробничих процесів;
- 3) охарактеризувати організаційно-економічний стан підприємства;
- 4) оцінити ефективність виробництва та сучасний стан управління організацією виробництва підприємства;
- 5) визначити напрями удосконалення управління організацією виробництва підприємства.

Об'єкт і предмет дослідження. *Об'єктом дослідження* кваліфікаційної роботи є процес управління організацією виробництва на ТОВ «Житомирський картонний комбінат». *Предметом дослідження* є сукупність теоретичних, методичних і практичних положень щодо механізму удосконалення управління організацією виробництва на промисловому підприємстві.

Методи дослідження. Кваліфікаційна робота ґрунтується на *діалектичному методі* пізнання з використанням *системного підходу* до вивчення теоретичних і **практичних** аспектів організації виробництва. *Абстрактно-логічний метод* застосовувався для теоретичного узагальнення та визначення сутності досліджуваних понять, формування висновків і пропозицій. Дослідження сучасного стану підприємства папероробної промисловості здійснювалося з використанням *статистико-економічного методу*. Оцінка сильних і слабких сторін підприємства, можливостей і загроз, що перед ним стоять, проводилася *методом SWOT-аналізу*.

Інформаційна база наукової роботи включає наукові праці вітчизняних та зарубіжних вчених і фахівців з досліджуваної тематики, офіційні матеріали обласного управління статистики, періодичні видання та інформаційні ресурси світової комп'ютерної мережі Internet.

Особистий внесок здобувача. Теоретичні обґрунтування, практичні розробки, висновки та рекомендації, представлені в роботі, були отримані автором самостійно на основі аналізу та узагальнення теоретичних і практичних матеріалів.

Апробація результатів кваліфікаційної роботи. Основні положення кваліфікаційної роботи були викладені в доповідях автора на: XXII Міжнародна науково-практична конференція «Methodology and organization of scientific research» (03–05 червня 2024 р., м. Берлін) та XXIII Міжнародна науково-практична конференція «The current state of the organization of scientific activity in the world» (10–12 червня 2024 р., м. Мадрид).

1) Керасіренко Д.І Принципи організації виробничого процесу на підприємстві XXII Міжнародна науково-практична конференція «Methodology and organization of scientific research» (03–05 червня 2024 р., м. Берлін)

2) Керасіренко Д.І Сучасні методи покращення організації управління виробництвом. XXIII Міжнародна науково-практична конференція «The current state of the organization of scientific activity in the world» (10–12 червня 2024 р., м. Мадрид).

Вихідні дані. Основні результати дослідження викладені в двох наукових працях загальним обсягом 0,3 ум. друк. арк.

Обсяг і структура кваліфікаційної роботи. Робота викладена на 31 сторінках комп'ютерного тексту. Ілюстративний матеріал представлено у вигляді 7 таблиць та 3 рисунків. Структурно робота включає вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел (40 найменувань), 2 додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ

ВИРОБНИЦТВА

1.1 Організація виробництва та теоретичні аспекти її актуальності

Організація виробництва як діяльність – це процес, спрямований на створення корисного продукту та виконання суспільних функцій, що відображають існуючий поділ праці. Як процес, організація виробництва включає в себе комплекс дій, необхідних для створення та вдосконалення взаємозв'язків між окремими частинами цілого. Цей процес піддається динамічним змінам у зв'язку зі зміною окремих параметрів з часом. Організація як процес регулюється чинними законодавчими та нормативними документами, як зовнішніми, так і внутрішніми. В таких умовах організація виступає функцією управління, яка реалізується через планування, координацію і виконання господарської діяльності підприємства з метою виготовлення товарів або надання послуг [15, 26].

Для виробництва потрібні численні елементи з певними характеристиками та спрямованістю дій, які знаходяться у визначених пропорціях і функціонують за конкретних умов. Стан і зміни умов повинні бути контрольованими для досягнення планованого результату. Фактично, організація спочатку створює систему, і ця система, своєю діяльністю, забезпечує необхідний результат, оскільки вона є необхідним середовищем для функціонування.

Більше ста років тому науковий підхід до організації виробництва виник як реакція на потребу в ефективній організації виробництва. З того часу були періоди активного розвитку і періоди стагнації. У початку ХХ ст. перші наукові визначення організації виробництва були представлені Ю. Мілоновим, К. Адамецьким, І. Будрянським та іншими. У 30-50-х рр. ці підходи були розроблені далі в роботах О. Богданова, Б. Каценбогена, Ю. Любовича та інших [2, 24, 27]. Інтерес до наукового підходу в організації виробництва знову зростає у 60-80-х роках і можна сказати, що він триває й досі (Васильков В.Г. [3], Герасимчук В.Г. [12],

Гулевич В.О. [18], Лич Н.М. та Розенплентер А.З. [28], Петрович Й.М. [30], Плоткін Я.Д. [31] та інші). Однак, варто зауважити, що однозначного визначення поняття "організація виробництва" ще не досягнуто. Це пояснюється багатогранністю і складністю самого явища та процесу організації виробництва, що дозволяє різні трактування під різними кутами зору. Тому спроби оптимізувати визначення цього поняття тривають й досі (табл.1.1).

Таблиця 1.1

Найпоширеніші визначення поняття «організація виробництва»

Організація виробництва - це	способи вибору, розподілу і кооперування елементів виробництва для досягнення визначених цілей при мінімальних затратах ресурсів ;
	сукупність правил, процесів, дій, що забезпечують форму та порядок поєднання праці й речових елементів виробництва з метою підвищення ефективності виробництва та збільшення прибутку ;
	координація й оптимізація в часі та просторі всіх матеріальних, трудових елементів виробництва як єдиного цілого, з метою випуску в певні строки необхідної споживачам якісної продукції з найменшими затратами ;
	процес упорядкування елементів процесу створення продукції для задоволення потреб суспільства ;
	комплекс заходів, спрямованих на раціональне сполучення процесів праці з речовими елементами виробництва у просторі й часі з метою підвищення ефективності виробництва.

Джерело: сформовано автором на підставі [3, 12, 30].

Організація виробництва – це оптимальне поєднання основних елементів виробничого процесу в просторі та часі для успішного досягнення визначених цілей. Описує методи та способи забезпечення злагодженої і координованої роботи всіх підрозділів підприємства для своєчасного, якісного та ефективного виконання завдань з виробництва продукції [5].

Організація виробничого процесу має велику актуальність в сучасному світі, особливо в контексті швидко мінливих технологій та конкурентоспроможного середовища. Оптимізація виробничого процесу дозволяє досягти вищої

продуктивності шляхом ефективного використання ресурсів, зменшення зайвих витрат та оптимізації робочих процесів.

Сучасне підприємство є складним виробничо-господарським комплексом, що володіє основними виробничими фондами та людськими ресурсами, необхідними для здійснення виробничих процесів. Для виробництва продукції потрібно забезпечити чітку взаємодію окремих підрозділів підприємства, координувати їхні дії та зв'язки. Важливо, щоб процес виготовлення та переробки продукції був організований раціонально. Для цього необхідні ефективна виробнича структура підприємства та раціональна система управління, яка базується на вирішенні завдань із забезпечення виробництва матеріальними ресурсами, правильної експлуатації обладнання та підтримання його у працездатному стані, а також визначення оптимальних методів організації підготовки виробництва та праці робітників [7, 19].

Умови глобального ринку вимагають від компаній швидкого реагування на зміни у виробництві, адаптації до нових технологій та вдосконалення організаційних процесів. Швидкі темпи технологічного розвитку створюють необхідність у впровадженні новітніх технологій та методів управління для забезпечення конкурентоспроможності. Ефективна організація виробничого процесу є ключовим елементом стратегічного управління компанією, допомагаючи досягти поставлених цілей та впроваджувати стратегічні ініціативи. Організація виробництва впливає на якість продукції. Забезпечення якості виробничого процесу є важливим аспектом для здобуття та утримання лояльності клієнтів. Завдяки правильно організованому виробничому процесу компанії можуть досягти сталості та стійкості в умовах мінливого ринкового середовища. Загально кажучи, розуміння принципів організації виробничого процесу стає важливим фактором для успішного функціонування підприємств у сучасних умовах.

1.2. Сучасні інструменти організації виробничих процесів

Однією з ключових проблем, що стоїть перед сучасними підприємствами, є пошук шляхів підвищення ефективності всіх сфер їхньої діяльності. Процес удосконалення та розвитку повинен бути постійним, оскільки лише так підприємство зможе залишатися ефективним у нових умовах. Проте українським підприємствам складно використовувати новітні технологічні розробки або запроваджувати радикально нові види продукції через обмежений доступ до інновацій. Це перешкоджає їм конкурувати на міжнародному рівні. Вони змушені виживати в умовах постійного зростання цін на сировину та енергоресурси, надлишків виробничої потужності, неефективного виробничого менеджменту тощо. Незважаючи на відсутність інновацій та високу якість, ціни на їхню продукцію не значно відрізняються від цін на продукцію іноземних конкурентів.

Для зміни цієї ситуації необхідно здійснити радикальні зміни як всередині підприємства загалом, так і в організації його виробничої діяльності зокрема. На основі аналізу літературних джерел можна виділити деякі напрями удосконалення діяльності підприємств та запропонувати систему універсальних інструментів для покращення організації їхніх виробничих процесів [7].

Вдосконалення ключових виробничих процесів за допомогою передових технологій, зниженням робочої складності виробництва, оптимізацією обсягів виробничих партій, скороченням часу допоміжних операцій та перерв у виробничому процесі, вибором оптимального способу переміщення оброблюваних предметів під час виробництва, впровадженням потокового та автоматизованого виробництва, дотриманням розрахункових тактів потокових ліній, оптимізацією рівнів запасів, своєчасним забезпеченням транспортних операцій, дотриманням та оптимізацією регламентованих перерв для відпочинку, навчанням працівників суміжних професій чи операцій та інші заходи. Удосконалення допоміжних виробничих процесів шляхом централізації, концентрації, спеціалізації виготовлення інструментів, поширення досвіду відновлення інструментів, наукового обґрунтування норм витрачання

інструментів, організації зберігання оснащення, вдосконалення системи постачання, збільшення виробництва запасних частин власними силами, економічного стимулювання ремонтних служб, організації оптимального планування ремонтних робіт, спеціалізації й механізації ремонтних робіт, подальшої централізації енергопостачання підприємства, підвищення рівня кооперування виробничих підрозділів підприємства, виключення непродуктивних видатків, оптимізації режимів роботи обладнання, впровадження технічно обґрунтованих норм витрачання енергії та енергоносіїв, використання вторинних енергоресурсів, удосконалення структури енергоспоживання, механізації та автоматизації транспортних операцій, впровадження прогресивних виробничо-транспортних технологій, застосування уніфікованих видів тари, раціоналізації вантажно-розвантажувальних робіт, розробки оптимальних маршрутів і систем перевезень [8,14].

Для поліпшення якості продукції та зменшення витрат на її виготовлення українським підприємствам варто використовувати інструменти відомих зарубіжних систем, таких як “ощадливе виробництво” (lean production), “тотальна оптимізація виробництва”, система кайдзен, “шість сигм”, “20 ключів” тощо [6, 10, 34, 37, 40].

Ці інструменти мають спільні риси та принципи і можуть значно підвищити ефективність виробничих процесів підприємства, що в свою чергу забезпечить його конкурентоспроможність на ринку при збільшенні обсягів збуту. Поєднання цих інструментів на базі теорії оптимізації гарантуватиме найефективніше використання обмежених ресурсів підприємства. Основна мета поєднання інструментів цих систем – забезпечення можливості організації функціонувати при мінімальних вкладеннях ресурсів в основні і оборотні кошти, забезпечуючи належний рівень якості продукції та безперервне покращення своєї діяльності.



Рис. 1.1. Інструменти вдосконалювання організації виробничих процесів

Джерело: адаптовано автором на підставі [6, 10, 34, 37, 40].

Запропоновані заходи спрямовані на скорочення тривалості виробничого циклу продукції, включаючи етапи виробництва, запасів матеріалів, незавершеного виробництва та готової продукції. Це дозволить зменшити потребу в оборотних активах і залученні позикового капіталу. Комплексне поєднання інструментів “ощадливого виробництва” з іншими системами допоможе виявити та мобілізувати внутрішні ресурси підприємства. Для оптимізації тривалості виробничого циклу важливо побудувати карту потоків створення цінності, яка відображає взаємозв'язок всіх етапів виробничих процесів, від укладення договору до відвантаження готової продукції. Аналіз окремих етапів слід проводити без прив'язки до конкретних продуктів, зосереджуючись, зокрема, на ABC-аналізі запасів для обмеження переліку об'єктів для покращення [11].

Наведені вище інструменти й системи дозволять підприємству оцінити свою діяльність та розв'язати численні проблеми. Проте слід пам'ятати, що

впровадження змін може викликати опір з боку співробітників, тому для усунення цього недоліку доцільно втілити проект Total Optimization of Production (“Тотальна оптимізація виробництва”), спрямований на підвищення ефективності виробництва “знизу-нагору”. Впровадження цієї програми дозволить покращити ефективність виробництва, збільшити надійність постачання, підвищити якість продукції та уникнути втрат.

Для усунення “вузьких місць” у виробничому процесі можна використати теорію обмежень, яка допомагає аналізувати обмеженість ресурсів та знаходити раціональні способи їх використання. Стандартизація робочого простору за принципами 5S дозволяє покращити культуру виробництва і зменшити час на переналагодження обладнання. Також впровадження системи комплексного обслуговування обладнання (TPM) може значно підвищити стабільність та тривалість роботи обладнання [21, 23, 38].

Стандартизація основних та допоміжних виробничих процесів шляхом збору даних на місці дозволяє виявити та усунути різноманітні втрати, що допомагає створити ефективні та стабільні процедури і досягти надійності виробничих процесів. Впровадження цих стандартів у “вузьких місцях” сприяє підвищенню їхньої продуктивності шляхом усунення збитків без необхідності вкладати додаткові кошти у нове обладнання.

Організація сучасних систем оперативного управління виробничими процесами можлива при досягненні достатньої стабільності. Це дозволяє окремим інструментам формувати стабільну виробничу систему, яка може функціонувати з меншими витратами ресурсів і адаптуватися до змін на ринку. Досвід показує, що окремі інструменти для вдосконалення виробничих процесів можуть взаємодоповнювати один одного або мати аналогічний ефект, іноді навіть діяти взаємовиключно.

РОЗДІЛ 2

СУЧАСНИЙ СТАН ОРГАНІЗАЦІЇ ВИРОБНИЧИХ ПРОЦЕСІВ ТОВ «ЖИТОМИРСЬКИЙ КАРТОННИЙ КОМБІНАТ»

2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства

Підприємство засновано у 1962 році як «Житомирська паперова фабрика». У 1966 році збудовано цех з виробництва паперових пакетів. У 1970 році вперше в СРСР було освоєно виробництво литої тари потужністю 140 000 тис. штук горбкуватих прокладок на рік. Протягом 2001-2005 рр. підприємство перебувало у стагнації. У 2005 р. фабрику реорганізовано у ТОВ «Житомирський картонний комбінат», починається відродження підприємства: закуповується сучасне обладнання та виробничі лінії; реставруються цехи. Випускається перша прокладка для яєць, починає роботу паперовий цех, що виготовляє картон для плоских шарів і папір для гофрування [13].

Загальна інформація про підприємство наведена в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Загальна інформація про підприємство

Повна назва підприємства	Товариство з обмеженою відповідальністю «ЖИТОМИРСЬКИЙ КАРТОННИЙ КОМБІНАТ»
Юридична адреса підприємства	Україна, 10019, Житомирська область, місто Житомир, Майдан Станишівський, будинок 7
Ідентифікаційний код	33644098
Основний вид економічної діяльності підприємства за КВЕД	17.12 Виробництво паперу та картону
Додаткові види економічної діяльності підприємства за КВЕД	17.22 Виробництво паперових виробів господарсько-побутового та санітарно-гігієнічного призначення 17.29 Виробництво інших виробів з паперу та картону 17.21 Виробництво гофрованого паперу та картону, паперової та картонної тари

Джерело: сформовано автором на підставі інформації з підприємства.

Організаційна структура підприємства має лінійно-функціональний характер та наведена у Додатку А. Важливість даної структури для підприємства полягає у можливості делегування обов'язків за продуктивність певного відділу людині, яка спеціалізується на тому, що їй доручено, а також поєднанні процесу

спеціалізації управління та єдності усього керівництва. Серед недоліків лінійно-функціональної структури варто виділити низьку адаптивність структури до нововведень у процес виробництва та затримка у донесенні до робітників рішень вищого керівництва.

Основними напрямками діяльності підприємства є:

1. Виробництво картону для плоских шарів гофрованого картону: Картон може вироблятися фарбованим під колір целюлози, що надає виробам більш привабливий естетичний вигляд, а також має більш рівну гладку поверхню для нанесення високоякісного друку. Види картону поліпшеної якості з вологостійкими властивостями для виробництва упаковки, що витримує глибоку заморозку.

2. Виробництво гофрокартону - гофрокартон є багатошаровим матеріалом, традиційним для виробництва транспортної тари, міцний і легкий. Він володіє хорошими показниками міцності і амортизаційними властивостями. Гофрокартон – практична, дешева і зручна упаковка для будь-яких видів продукції: техніки, посуду та ін.

3. Виробництво упаковки для яєць: продукти, розроблені для оптимізації транспортних витрат, автоматизації упаковки яйця та підвищенню рівня захисту яйця. Ідеально підходять для підприємств з автоматизованим процесом сортування та упаковки яйця [13].

Порівняльна характеристика виробництва основних видів продукції підприємства наведена у табл. 2.2.

Загальний обсяг продукції зріс з 934900 тис. грн у 2021 р. до 1131768 тис. грн у 2023 р., що відображає позитивний розвиток підприємства.

Папір-картон показує стабільне зростання з 2021 по 2023 р. Обсяг збільшився з 420705 тис. грн у 2021 р. до 520613 тис. грн у 2023 р., а відсоткова частина від всієї продукції з 45% до 46%.

Гофрокартон та гофротара має відносно стабільний грошовий обсяг проте відсоткова частина знизилась з 15% до 12%.

Упаковка для яєць демонструє постійний ріст протягом усього періоду. Обсяг збільшився з 373960 тис. грн у 2021 р. до 475342 тис. грн у 2023 р., а відносний відсоток зріс з 40% до 42%.

Таблиця 2.2

**Характеристика виробництва основних видів продукції
ТОВ «Житомирський картонний комбінат»**

Види продукції	2021 р.		2022 р.		2023 р.		Відхилення 2023 р. від 2021 р. + /-
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	
Папір-картон	420705	45	479217	47	520613	46	99908
Гофрокартон та гофротара	140235	15	112157	11	135812	12	-4422
Упаковка для яєць	373960	40	428236	42	475342	42	101382
Разом	934900	100	1019611	100	1131768	100	196868

Джерело: сформовано автором на підставі інформації з підприємства.

Відносні частки видів експорту продукції підприємства наведено в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

**Відносні частки видів експорту продукції
ТОВ «Житомирський картонний комбінат»**

Вид продукції	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення 2023 р. від 2021 р.
Папір-картон	29	29	30	1
Гофрокартон та гофротара	8	7	7	-1
Упаковка для яєць	63	64	63	0
Всього	100	100	100	

Джерело: сформовано автором на підставі інформації з підприємства.

Частка упаковки для яєць залишалася стабільною на рівні 63% протягом усього періоду, що вказує на те, що саме вона є основним видом продукції, що експортується.

Аналіз господарської діяльності підприємства здійснимо за допомогою показників виробничої діяльності, які представлені в табл. 2.4.

Дані табл. 2.4 свідчать про те, що протягом трьох років відбувся значний ріст показників виробничої діяльності підприємства: вартість валової продукції зросла на 21,06%, сума товарообігу також збільшилася на 20,58%, витрати на

виробництво підвищилися на 21,86%, середньорічна вартість основних виробничих фондів (ОВФ) зросла найбільше, на 25,40%, середньорічна вартість оборотних засобів зросла на 12,46%, середньорічна чисельність працівників збільшилася на 4,69%, фонд оплати праці зросла майже на половину - на 47,98%.

Таблиця 2.4

**Аналіз господарської діяльності
ТОВ «Житомирський картонний комбінат»**

Показник	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2023 р. до 2021 р., %
Вартість валової продукції, тис.грн,	934900	1019611	1131768	21,06
Сума товарообігу, тис.грн	829857	911078	1000679	20,58
Витрати на виробництво, тис.грн	829857	911078	1011296	21,86
Середньорічна вартість ОВФ, тис.грн	126529	140409	158662	25,40
Середньорічна вартість оборотних засобів, тис.грн	382847	402384	430550	12,46
Середньорічна чисельність працюючих, чол.	683	697	715	4,69
Фонд оплати праці, тис.грн.	117193	146169	173423	47,98

Джерело: сформовано автором на підставі інформації з підприємства.

Показники економічної ефективності господарської діяльності підприємства представлені в табл. 2.5.

За три роки валовий дохід зріс на 196868 тис. грн, що свідчить про позитивну динаміку в генерації прибутку підприємством. Хоча валовий дохід зріс, чистий прибуток скоротився на 3481,23 тис. грн протягом цього періоду. Це може свідчити про збільшення витрат або зменшення ефективності управління. Рентабельність: рентабельність підприємства знизилася на 0,66% за цей період, що також вказує на зменшення ефективності використання ресурсів або збільшення витрат. Витрати на працю: фонд оплати праці зріс на 47,98%, що може бути викликано збільшенням чисельності працівників та підвищенням заробітної плати.

Таблиця 2.5

**Економічна ефективність господарської діяльності
ТОВ «Житомирський картонний комбінат»**

Показники	Роки			2023 р. до 2021 р. +, -
	2021	2022	2023	
Валовий дохід в розрахунку на:	934900	1019611	1131768	196868
- 1-го середньорічного працівника, тис.грн.	1368,81	1462,86	1582,89	214,08
- 1 грн. ОВФ, грн.	7,39	7,26	7,13	-0,26
- 1грн. оборотних засобів, грн.	2,44	2,53	2,63	0,19
Отримано чистого прибутку в розрахунку на:	19167	12351	15685	-3481
- 1-го середньорічного працівника, тис.грн.	28,06	17,72	21,94	-6,12
- 1 грн. ОВФ, грн.	0,15	0,09	0,10	-0,05
- 1грн. оборотних засобів, грн.	0,05	0,03	0,04	-0,01
- 1 грн. реалізованої продукції, грн.	0,02	0,01	0,02	-0,01
Рівень рентабельності, %	2,05	1,21	1,39	-0,66

Джерело: сформовано автором на підставі інформації з підприємства.

Відділ маркетингу підприємства використовує товарну маркетингову структуру. Основні переваги: належна координація дій, концентрація зусиль на маркетинговому комплексі кожного продукту, можливість оперативного вирішення маркетингових проблем, порівняння роботи окремих підрозділів. Недоліки: великі витрати, паралелізм розробок маркетингових питань, конкуренція між окремими підрозділами.

Ціни на товари адаптуються до змін у попиті, конкуренції, сезонності та інших факторів. Ця стратегія дозволяє максимізувати прибуток, використовуючи оптимальні ціни в різних ситуаціях. Проте, вона може бути складною для виконання та потребує доступу до великого обсягу даних для прийняття рішень.

Основними конкурентами на внутрішньому ринку є Київський картонно-паперовий комбінат», «Жидачівський целюлозно-паперовий комбінат», «Ізмаїльський целюлозно-картонний комбінат», Малинська паперова фабрика»,

«Понінківський картонно-паперовий комбінат. Найбільші конкуренти на міжнародному ринку: Nuhtamaki та Hartmann.

2.2. Стан управління організацією виробництва на підприємстві

Підприємство пропонує великий вибір товарів у різних категоріях, що задовольняють різноманітні потреби споживачів. Така стратегія допомагає залучити більше клієнтів, оскільки вони зможуть знайти все, що їм потрібно в одному місці. Проте призводить до складнощів у управлінні запасами, складних процесів логістики та вимагає значних інвестицій у складські приміщення.

Серед сильних сторін підприємства виділяються використання вторинної сировини та наявність сертифікатів FSC, що може позитивно позначитися на його репутації та ефективності використання ресурсів. Також важливими є багаторічний досвід та стабільність професійних кадрів, що дозволяє забезпечити стабільність виробництва та якість продукції.

У той же час, слабкі сторони, такі як недостатня сировинна база, не оновлені засоби виробництва та плінність низькокваліфікованих кадрів, можуть ускладнювати виробничий процес та впливати на якість продукції. Також слабка маркетингова стратегія та недопрацьована система мотивації можуть призвести до низького попиту на продукцію та недосягнення планованих фінансових показників.

Отже, для покращення свого становища на ринку підприємству важливо зосередитися на вирішенні слабких сторін і використанні можливостей, що відкриваються. Наприклад, вдосконалення сировинної бази, оновлення засобів виробництва, розробка ефективної маркетингової стратегії та покращення системи мотивації персоналу можуть сприяти підвищенню конкурентоспроможності та доходності підприємства.

Аналізуючи загрози діяльності підприємства, можна зробити висновок, що ці загрози можуть стати серйозними перешкодами для його успішної роботи та розвитку. Руйнування, критичний та важкий стан можуть призвести до серйозних

фінансових втрат, зменшення конкурентоспроможності та загрози подальшому існуванню підприємства.

Загрози, такі як збої в постачанні газу, водопостачанні та інші, а також поява нового сильного конкурента на ринку можуть вплинути на роботу підприємства та його позиції на ринку.

Нестабільна політична та економічна ситуація країни, зростання цін на сировину та інші важливі фактори також можуть стати причиною проблем для підприємства.

Отже, для успішної роботи та збереження конкурентоспроможності, підприємству необхідно ретельно аналізувати ці загрози та розробляти стратегії для їх управління, щоб зменшити їх негативний вплив на діяльність.

Аналізуючи потенційні можливості діяльності підприємства, можна зробити висновок, що вони можуть стати ключовими для його успіху та розвитку. Правильно використані можливості можуть допомогти підприємству досягти конкурентної переваги та забезпечити стабільний ріст. Наприклад: збільшення обсягів реалізації виробленої продукції, збільшення клієнтської бази на локальному ринку та за кордоном, розвиток роздрібної торгівлі, вихід на нові ринки збуту за кордоном.

Для успішного розвитку підприємству важливо уважно вивчити та використати ці можливості, розробивши стратегії, спрямовані на максимізацію їхнього впливу на діяльність.

Матриця SWOT-аналізу діяльності підприємства наведена в Додатку Б.

Поле СИМ (Сильні сторони + Можливості): Використання вторсировини + Зростання обсягів випуску продукції: Економія на матеріалах дозволяє збільшити обсяги виробництва. Сертифікати FSC + Вихід на нові ринки збуту за кордоном: Екологічна відповідальність може бути привабливою для нових ринків. Стабільність професійних кадрів + Залучення ресурсні- та енергозберігаючих технологій: Стабільний персонал допомагає впроваджувати нові технології.

Поле СІЗ (Сильні сторони + Загрози): Стабільні прибутки + Зростання податків: Стабільність прибутків допомагає впоратися з додатковими витратами. Налагоджена збутова мережа + Збої в постачанні: Може допомогти швидко адаптуватися до змін у постачанні.

Поле СЛМ (Слабкі сторони + Можливості): Слабка маркетингова стратегія + Збільшення клієнтської бази: Покращення маркетингу може сприяти залученню нових клієнтів. Не оновлені засоби виробництва + Впровадження нового технологічного обладнання: Модернізація обладнання допоможе зменшити цей недолік.

Поле СЛЗ (Слабкі сторони + Загрози): Залежність від залученого капіталу + Фінансова нестабільність: Може збільшити ризики компанії. Недостатня сировинна база + Зростання цін на сировину: Потребує пошуку нових постачальників або ресурсозберігаючих технологій.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ ВИРОБНИЦТВА ТОВ «ЖИТОМИРСЬКИЙ КАРТОННИЙ КОМБІНАТ»

3.1 Заходи удосконалення управління організацією виробництва

Проаналізувавши виробничу структуру ТОВ «Житомирський картонний комбінат» можна запропонувати наступні заходи, спрямовані на удосконалення організації виробництва і ефективної діяльності підприємства [17, 25, 33, 39]:



Рис. 3.1. Заходи вдосконалення організації виробничих процесів

Джерело: адаптовано автором на підставі [17, 25, 33, 39].

1) Модернізація обладнання - впровадження новітніх технологій, таких як роботизовані системи, інтелектуальні датчики та інтернет речей (IoT), для автоматизації виробничих процесів. Це дозволить підвищити продуктивність, зменшити кількість простоїв і підвищити загальну ефективність виробництва. Встановлення систем SCADA (Supervisory Control and Data Acquisition) для моніторингу та управління виробничими процесами в режимі реального часу. Це

забезпечить високу точність виробництва, зменшить кількість браку та відходів, а також дозволить швидко реагувати на будь-які відхилення або неполадки у виробничому процесі.

2) Оптимізація виробничих процесів - використання методики Kanban для управління запасами і виробничими процесами, що дозволить забезпечити плавний потік виробництва та зменшити запаси на складах. Методика SMED дозволяє зменшити час переналадки обладнання для швидшого переходу між виробничими завданнями, що підвищить гнучкість і зменшить час простоїв.

3) Підвищення умов роботи персоналу - впровадження програм наставництва, де досвідчені працівники діляться своїм досвідом і знаннями з молодшими колегами, сприятиме швидшому освоєнню нових навичок і адаптації до змін. Створення чітких кар'єрних маршрутів для працівників, що дозволить їм бачити перспективи свого розвитку в компанії. Це включає регулярні оцінки продуктивності та плани індивідуального розвитку. Впровадження соціальних програм, таких як медичне страхування, допомога в навчанні дітей працівників, організація корпоративних заходів та інших активностей, що підвищують лояльність працівників до компанії.

4) Поліпшення системи управління запасами - впровадження системи JIT дозволить отримувати необхідні матеріали та комплектуючі безпосередньо перед їх використанням у виробництві, що зменшить потребу в значних складських запасах і витратах на їх зберігання. Використання ABC-аналізу для розподілу запасів на три категорії: А (найважливіші, які складають основну частку вартості запасів), В (середньої важливості) і С (найменш важливі). Дозволить зосередити увагу на управлінні ключовими запасами, які мають найбільший вплив на виробничий процес і фінансові результати [32] .

5) Покращення системи контролю якості - застосування підходу TQM, який включає в себе залучення всього персоналу до процесу забезпечення якості. Це передбачає інтеграцію якості у всі аспекти виробничого процесу, від проектування до виготовлення продукції, що забезпечує постійне вдосконалення і відповідність високим стандартам якості. Використання методології DMAIC для

визначення і вирішення проблем якості. Це включає визначення проблемних зон, вимірювання поточних показників, аналіз даних, впровадження покращень і контроль результатів. Підготовка працівників до використання методології Six Sigma шляхом проведення тренінгів і отримання сертифікатів (Green Belt, Black Belt). Це забезпечить високий рівень компетенції у сфері якості та постійне вдосконалення процесів.

б) Енергозбереження - заміна застарілого обладнання на новітнє, яке споживає менше енергії. Може включати енергоефективні двигуни, освітлення, системи опалення та охолодження. Встановлення сонячних панелей, вітряних турбін або біо-газових установок для забезпечення частини енерго потреб підприємства з відновлюваних джерел. Зменшить залежність від традиційних джерел енергії і знизить витрати на електроенергію. Використання технологій рекуперації тепла, що дозволяють використовувати відпрацьовану енергію для обігріву або інших потреб підприємства. Зменшить витрати на енергію і підвищить загальну енергоефективність.

3.2 Перспективні напрями удосконалення управління організацією виробництва

Виробничі підприємства в Україні стикається з проблемами неефективності та відсутністю сучасних підходів до управління виробництвом, ТОВ «Житомирський картонний комбінат» не є винятком. Більшість компаній все ще не можуть розробити конкретний план дій для вирішення своїх проблем. Ця ситуація свідчить про необхідність використання сучасних аспектів в управлінні та покращення виробничих процесів (рис.3.2).

Одним з таких напрямів є використання можливостей бізнес-аналітики, такої як business intelligence (BI), яка є ключовою для покращення ефективності управління виробництвом. BI дозволяє збирати та аналізувати дані про різні процеси на підприємстві. Ця інформація використовується для оптимізації роботи підприємства та всього ланцюга постачання.



Рис.3.2. Аспекти удосконалення виробничих процесів

Джерело: сформовано автором.

Завдяки ВІ можна вибрати найкращих постачальників, порівнювати ефективність виробничих одиниць та виявляти напрямки удосконалення бізнесу. Наприклад, якщо на одному заводі процеси відбуваються швидше, ніж на іншому, ВІ допоможе зібрати та проаналізувати дані з обох місць, щоб визначити причини цієї різниці. Такий аналіз дозволяє виявити недоліки в процесах та прийняти кращі управлінські рішення для покращення виробничої діяльності.

Ще одним сучасним методом є оптимізація ланцюга постачання є важливим аспектом управління виробництвом. Підприємства з глобальними постачальниками та виробничими потужностями часто стикаються з проблемами у контролі за кожним етапом ланцюга постачання. Для вирішення цих проблем використання простих мережевих протоколів може допомогти об'єднати всю необхідну інформацію, що спростить роботу операторів та інспекторів з контролю якості [4, 35].

Практика показує, що одним з найбільш гнучких і ефективних рішень є використання простих хмарних систем. Вони надають можливість отримувати доступ до даних у будь-який час і з будь-якого пристрою. Це дозволяє оперативно

реагувати на зміни в ланцюгу постачання та швидко вносити необхідні корективи для підвищення ефективності виробничих процесів [9].

Контроль обсягів відходів є ключовим аспектом в ефективному управлінні виробництвом. Відходи, які можна уникнути, представляють собою надмірне марнування ресурсів, що є неприпустимим у сучасній економіці. Помітне марнування матеріалів і генерування надмірної кількості відходів може серйозно пошкодити імідж компанії, оскільки суспільство все більше звертає увагу на проблеми охорони довкілля.

Тому важливо проаналізувати всі виробничі процеси і виявити ті, що найбільше призводять до утворення відходів. Це дозволить знайти способи зменшення або мінімізації кількості відходів, що генеруються. Такий підхід сприятиме оптимізації використання ресурсів, зменшенню втрат і впливу на довкілля, що відповідає сучасним вимогам сталого розвитку.

Виявлення проблем і вжиття заходів для їх вирішення є критичними аспектами управління виробництвом. Необхідно розуміти, що проблеми в підприємстві можуть впливати на виробничий процес у цілому. Якщо навіть декілька ланок “ланцюга” не функціонують належним чином, це може призвести до розпаду всього процесу.

Тому важливо вчасно визнавати проблеми і вживати швидких заходів для їх вирішення. Слабкі місця в кожній фірмі можна виявити на різних рівнях, включаючи проблеми у бізнес-процесах, ефективність окремих працівників та проблеми в організаційній структурі.

Після виявлення проблеми важливо задокументувати її і вжити заходів для вирішення. Відкладення вирішення проблеми може лише загострити ситуацію, а ігнорування проблеми призведе до більших проблем у майбутньому. Тому вчасна реакція на виявлені проблеми є ключовою у вирішенні негативних аспектів управління виробництвом.

Використання системи контролю виконання робіт є важливим елементом ефективного управління процесами в компанії. Аналіз проблем допомагає виявити причини невдач, але так само важливо, щоб співробітник, який стикається

з проблемою, міг швидко її формалізувати і передати відповідальній особі для вирішення.

Напрямки удосконалення управління виробничою діяльністю узагальнено в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Напрями щодо удосконалення управління виробничою діяльністю

Напрямок	Заходи
Підвищення ефективності управління витратами	Оптимізація витрат; впровадження прогресивних технологій, створення і використання нових матеріалів, які сприяють зниженню трудових і матеріальних витрат; впровадження ресурсо- та енергозберігаючих заходів, раціональне використання відходів виробництва, підвищення ступеня використання вихідної сировини тощо.
Підвищення ефективності виробництва	Технічне переозброєння та модернізація основних засобів виробництва; удосконалення виробничої системи управління, автоматизація виробництва; збільшення обсягів виробництва; впровадження результатів НТП у діяльність підприємства; підвищення якості і конкурентоспроможності виготовленої продукції.
Підвищення ефективності управління підприємством	Удосконалення організаційної структури управління підприємством; оптимізація організації менеджменту і бізнес-процесів через поліпшення системи планування, обліку і контролю; використання світового досвіду управління підприємством; впровадження систем управління підприємством тощо.
Підвищення ефективності фінансових ресурсів	Зменшення величини позикового капіталу; збільшення виручки від реалізації продукції; збільшення чистого прибутку; зменшення витрати, що не забезпечують підприємству доходів; інвестування грошових коштів у високоприбуткові та швидкоокупні проекти тощо.
Підвищення ефективності використання матеріальних ресурсів	Підвищення оборотності оборотних активів; зменшення матеріальних витрат на одиницю продукції; пошук постачальників сировини з нижчою ціною та купівля сировини та матеріалів оптимальними партіями тощо
Підвищення ефективності використання трудових ресурсів	Впровадження оптимальної структури та складу працівників; оптимізація витрат на оплату праці невиробничого персоналу; розроблення мотивуючої системи оплати праці; поліпшення системи підготовки та перепідготовки персоналу; механізація та автоматизація виробництва для підвищення продуктивності праці тощо.

Джерело: сформовано автором.

Якщо потреба в модернізації систем управління процесами компанії виявлена і визнана як проблема, це лише початок. Менеджери повинні бути готові і мати можливість швидко реагувати на такі виклики.

Для цього корисно використовувати систему тікетінгу, що дозволяє створювати та контролювати виконання завдань з особистою відповідальністю та встановленими термінами. Такий підхід дозволяє ефективно вирішувати проблеми і вчасно втручатися в управлінські процеси для покращення ефективності компанії. В іншому випадку, проблема буде тільки зростати, а її вирішення буде вимагати все більше зусиль та ресурсів [22, 36].

Сучасні методи покращення організації управління виробництвом є критично важливими для підприємств у сучасному конкурентному середовищі. Її використання дозволяє оптимізувати виробничі процеси, зменшувати витрати, підвищувати якість продукції та послуг, що веде до загального підвищення ефективності підприємства. Швидкі та ефективні методи управління дозволяють підприємствам швидко адаптуватися до змін у ринкових умовах, технологіях та вимогах споживачів, а також виготовляти продукцію швидше, дешевше та з вищою якістю, що дозволяє їм збільшувати свою конкурентоспроможність на ринку. Сучасні методи управління дозволяють підприємствам створювати та утримувати стратегічні переваги, які допомагають їм займати лідерські позиції у своїй галузі. Використання цих методів допомагає підприємствам не лише виживати, а й процвітати у сучасному бізнес-середовищі, що постійно змінюється [1, 16, 20, 29].

Сучасні методи управління виробництвом не тільки допомагають підприємствам вирішувати поточні проблеми, а й створюють основу для їхнього успішного майбутнього розвитку.

ВИСНОВКИ

1. Організація виробництва є ключовим аспектом управління виробничим процесом, яке охоплює оптимальне розміщення та взаємодію всіх складових підприємства з метою досягнення поставлених цілей. Це включає в себе планування і розподіл ресурсів, визначення послідовності операцій, контроль за виконанням та забезпеченням якості продукції. Ефективна організація виробництва забезпечує раціональне використання ресурсів, зниження витрат та підвищення продуктивності підприємства.
2. Сучасні умови глобального ринку накладають на компанії високі вимоги до швидкості реагування на зміни у виробництві, адаптації до новітніх технологій та оптимізації організаційних процесів. Швидкі темпи технологічного прогресу створюють необхідність у впровадженні передових технологій та сучасних методів управління для забезпечення конкурентоспроможності.
3. Ефективна організація виробничого процесу стає стратегічно важливим елементом управління компанією, допомагаючи досягти стратегічних цілей та успішно впроваджувати інноваційні ініціативи. ТОВ «Житомирський картонний комбінат» пропонує різноманітний асортимент товарів у різних категоріях, задовольняючи широкий спектр потреб споживачів. За 2023 р. було випущено папір картону на 520613 тис. грн., гофрокартону та гофротари на 135812 тис. грн. та упаковки для яєць на 475342 тис. грн. Загальна вартість випущеної продукції дорівнює 1131768 тис. грн, а витрати на її виробництво становили 1011296 тис. грн. Серед продукції, що експортується найбільша частка в упаковки для яєць 60 %
4. Різноманітний асортимент товарів сприяє залученню більшої кількості клієнтів, оскільки вони можуть знайти все необхідне в одному місці. Однак вона вимагає ефективного управління запасами, складних логістичних процесів і значних інвестицій у складські приміщення. Використання вторинної сировини та наявність сертифікатів FSC позитивно впливають на репутацію підприємства та оптимізацію використання ресурсів.

5. Слабкостями підприємства є нестабільність у політичній та економічній ситуації країни, а також зростання цін на сировину та інші ключові фактори можуть стати потенційними викликами для підприємства. Ці умови можуть призвести до складнощів у плануванні, виробництві та управлінні витратами, а також вимагатимуть від компанії гнучкості та швидкого реагування на зміни в зовнішньому середовищі.
6. Покращення якості продукції та зниження витрат на її виготовлення є головними напрямками розвитку українських підприємств. Передові методики зарубіжних систем, такі як "ощадливе виробництво" (lean production), "тотальна оптимізація виробництва", система кайдзен, "шість сигм", "20 ключів" та інші дозволяють оптимізувати виробничі процеси, знижувати відходи та покращувати якість кінцевої продукції.
7. Додатково, важливими є впровадження бізнес-аналітики для збору та аналізу даних, систем хмарних сховищ для зберігання та обробки інформації, а також впровадження гнучкого ланцюга постачань. Ці заходи сприяють зменшенню часу виготовлення продукції, підвищенню ефективності виробництва та забезпечують гнучкість у відповіді на зміни на ринку.
8. В сучасному конкурентному середовищі використання сучасних методів управління виробництвом є надзвичайно важливим для підприємств. Ці методи дозволяють оптимізувати виробничі процеси, знижувати витрати, підвищувати якість продукції та послуг. Це в свою чергу призводить до загального підвищення ефективності підприємства, забезпечуючи йому конкурентні переваги на ринку і здатність успішно адаптуватися до змінних умов.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Асеев Г. Г. Становлення й розвиток українського ринку систем управління підприємством. *Вісник Книжкової палати*. 2018. № 12. С. 23–25.
2. Боярко І. М., Гриценко Л. Л. Інвестиційний аналіз: навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2019. 400 с.
3. Васильков В.Г. Організація виробництва: Навч. посіб. К.: КНЕУ, 2013. 524с.
4. Велч Д. , Велч С. Сам собі МВА. Про бізнес без цензури. К: Наш Формат. 200 с.
5. Виговський Г.М., Кравець Ж.О., Мельничук Л.С. Організація виробництва: навч. пос. Житомир: ЖДТУ, 2015. 300 с.
6. Вумек Д. Ощадливе виробництво. Харків: Фабула, 2019. 448 с.
7. Гевко І.Б., Оксентюк А.О. Організація виробництва: теорія і практика. Підручник. К.: Київ, 2018. 178 с.
8. Гринчуцький В.І. Економіка підприємства: навч. Посібник. К.: Центр учбової літератури, 2015. 304 с.
9. Гринь Є. Ефективність управління організаційними змінами в менеджменті підприємств: теорія, методологія, практика: [монографія] . Харків : Смугаста типографія, 2018. 47 с.
10. Еліягу Голдратт, Джефф Кокс - «Мета. Процес безперервного вдосконалення (нова обкл.)». К: Наш Формат, 2019. 448 с.
11. Економіка підприємства : підручник. Під заг. ред. д.е.н., проф. Ковальської Л.Л. та проф. Кривов'язюка І.В. Київ : Видавничий дім «Кондор», 2020. 700 с.
12. Економіка та організація виробництва: Підручник. За ред. В.Г. Герасимчука, А.Е. Розенплентера. К.: Знання, 2017. 678 с.
13. Житомирський картонний комбінат: URL: <https://cardboard.com.ua/uk/>. (дата звернення 23.03.24).\
14. Іванов В.Б., Кохась О.М., Хмелевський С.М. Потенціал підприємства: науковометод. посіб. К.: Кондор, 2019. 300 с.

15. Козик В.В., Гавриляк А.С. Організація виробництва. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2020. 256 с.
16. Компанієць Н. О. Використання логістичних систем в управлінні виробничим підприємством. *Управління розвитком*. 2013. №13. С. 153–156.
17. Крисько Ж. Адаптація підприємства до змін зовнішнього середовища через механізм реструктуризації. *Галицький економічний вісник*. 2019. № 2. с.38-42.
18. Круш П.В., Подвігіна В.І., Гулевич В.О. Організація виробництва. Підручник. К.: Каравела, 2018. 552 с
19. Курочкин А.С. Організація виробництва: Конспект лекцій. К.: МАУП, 2017. 156 с.
20. Ліпич Л.Г., Хілуха О.А., Кушнір М.А. Еволюція розвитку інформаційних систем управління підприємством. *Економічний форум*. 2021. Т. 1, №4. С. 85-94. URL: <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2021-4-12> (дата звернення 17.04.2024).
21. Малічевський В. Ощадливе виробництво від А до Я: довідник термінів та інструментів. Харків: Фабула, 2024. 368 с.
22. Мартиненко В.П., Гальчик О.А. Функції управління виробничою діяльністю підприємства. *Сучасні проблеми економіки і підприємництва*. 2017. Вип. 20. С. 217–224.
23. Маурер Р. Метод Кайдзен. Один маленький крок може змінити ваше життя. К.: Брайт Букс, 2022. 152 с.
24. Мороз В.С., Тельнов А.С. Організація виробництва. Львів: Новий світ-2000, 2020. 256 с.
25. Мошек Г.Є., Федоренко В.Л. Менеджмент організації: навчальний посібник. К.: Ліра-К, 2020. 420 с.
26. Онисенко Т.С., Кравченко Т.В. Організація виробництва: практикум. Навчальний посібник. К: Видавничо-поліграфічний центр «Київський Університет», 2018. 120 с.

27. Онищенко В.О. Організація виробництва. Практикум. К.: Лібра, 2017. 330 с.
28. Організація та планування приладобудівного виробництва. Управління підприємством: Навчальний посібник для вузів. За ред. И.М. Лича, А.Е. Розенплейтера. К.: Вища школа, 2016. 288 с.
29. Осокіна А. В., Савенков В. А. Еволюція розвитку логістичних систем підприємства. *Формування ринкової економіки*. 2016. № 28. С. 169–182.
30. Петрович Й.М., Захарчин Г.М. Організація виробництва: Підруч. Львів: Магнолія плюс, 2016. 400 с.
31. Плоткін Я. Д., Пащенко І. Н. Виробничий менеджмент: Навч. посібник; 3б. вправ. Львів: *Державний університет «Львівська політехніка»*, 2014. 258 с.
32. Прохорова В. В., Давидова О. Ю. Організація виробництва. Навчальний посібник. Харків: Видавництво Іванченка І.С., 2018. 275 с.
33. Спілка автоматизаторів бізнесу: Огляд ринку ERP-систем в Україні. URL: <https://kamalasoftware.com/uk/blog/obzor-rynka-erp-sistem-v-ukraine/> (дата звернення: 01.05.2024).
34. Харві С. Кайдзен. Японський підхід до поступової зміни звичок. Сара Харві. Київ: КМ-Букс, 2022. 296 с.
35. Чанг Х.-Ю. Економіка інструкція з використання. Ефективність управління організаційними змінами в менеджменті підприємств: теорія, методологія, практика: [монографія]. Харків: Смугаста типографія, 2018. 47 с.
36. Чукіна І.В. Організаційно-економічний механізм у системі управління виробничо-господарською діяльністю. *Економічний аналіз*. 2014. № 3. Т.15. С. 230-236.
37. Що таке шість сигм? Найкращий посібник для початківців у 2024 році. URL: <https://ahaslides.com/uk/blog/what-is-six-sigma/> (дата звернення 21.04.2024).
38. Ben Alaya A. Метод "Шість сигм. Bod Third Party Titles, 2023. 30 с.

39. Build a Better Strategic Plan for Your Function: 3 Things to Know About Strategy When Doing Strategic Planning. URL: <https://www.gartner.com/en/insights/strategic-planning> (дата звернення 18.04.2024).

40. Lean Six Sigma – комбінація методологій для кращого результату. URL: <https://worksection.com/ua/blog/lean-six-sigma.html> (дата звернення 20.04.2024)

ДОДАТКИ

ДОДАТОК Б МАТРИЦЯ SWOT-АНАЛІЗУ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Таблиця Б

Матриця swot-аналізу діяльності підприємства

	Можливості	Загрози
	<ul style="list-style-type: none"> ● Збільшення обсягів реалізації виробленої продукції ● Збільшення клієнтської бази на локальному ринку та за кордоном ● Розвиток роздрібно торгівлі ● Вихід на нові ринки збуту за кордоном 	<ul style="list-style-type: none"> ● Збої в постачанні газу, водопостачанні та інше; ● Поява нового сильного конкурента на локальному та міжнародному ринку ● Зростання податків ● Нестабільна політична та економічна ситуація країни; ● Зростання цін на сировину ● Втрата великих клієнтів ● Зниження популярності целюлозно-паперової галузі ● Втрата постачальників
Сильні сторони	Поле СІМ	Поле СІЗ
<ul style="list-style-type: none"> ● Використання вторсировини; ● Сертифікати FSC; ● Багаторічний досвід; ● Стабільність професійних кадрів; ● Стабільні прибутки ● Налагоджена збутова мережа. ● Електронна система документообігу 	<ul style="list-style-type: none"> ● Зростання обсягів випуску продукції задля задоволення зростаючого попиту споживачів. ● Залучення у виробництво ресурсні- та енергозберігаючі технології ● Збільшення обсягів виробництва за рахунок впровадження нового технологічного обладнання. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Поява нових конкурентів на ринку, втрата ринкових позицій, конкурентна боротьба на ринку. ● Імпортна продукція витісняє вітчизняну за рахунок вищої якості. ● Завоювання більшої частки ринку завдяки використанню конкурентних переваг (ціна, висока якість, широкий асортимент) ● Використання маркетингових комунікацій для просування продукції на вітчизняному ринку.
Слабкі сторони	Поле СЛМ	Поле СЛЗ
<ul style="list-style-type: none"> ● Недостатня сировинна база; ● Не оновлені засоби виробництва; ● Плинність низькокваліфікованих кадрів; ● Залежність від залученого капіталу; ● Слабка маркетингова стратегія; ● Недопрацьована система мотивації; 	<ul style="list-style-type: none"> ● Погіршення якості продукції за рахунок використання вторинних матеріалів. ● Фінансова залежність від кредиторів та інвесторів підприємства. ● Розробка нових властивостей продукції, що будуть задовольняти потреби споживача. ● Накопичення власного капіталу для операційних витрат, залучення інвестицій для підвищення ефективності діяльності. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Висока плинність кваліфікованих кадрів за кордон через економічну нестабільність. ● Втрата прибуткових зовнішніх ринків збуту пов'язана з політичної нестабільністю в країні. ● Покращення системи мотивації з метою залучення кваліфікованих працівників до підприємства. ● Пошук та реалізація продукції на нових більш вигідних ринках збуту, співпраця з новими партнерами.