

**НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ
ІМЕНІ ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»**

Факультет менеджменту та маркетингу

Кафедра менеджменту підприємств

«До захисту допущено»
Завідувач кафедри

д.е.н., проф. Вікторія ДЕРГАЧОВА
«10» червня 2026 р.

ДИПЛОМНА РОБОТА

на здобуття ступеня бакалавра

**за освітньо-професійною програмою
«Менеджмент і бізнес-адміністрування»
спеціальності 073 Менеджмент**

на тему: «Вдосконалення системи бізнес-адміністрування підприємства»

Виконала студентка 4 курсу, групи УВ-21

ПЕТРИЧЕНКО Єлизавета Сергіївна

Керівник: доцент кафедри менеджменту

к.е.н. ЧЕНУША Олександр Сергійович

професор кафедри економічної кібернетики

д.е.н., проф. ВОВК Ольга Миколаївна

Засвідчую, що у цій дипломній роботі
немає запозичень з праць інших
авторів без відповідних посилань.
Студентка _____

Київ – 2026 року

Національний технічний університет України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»

Факультет менеджменту та маркетингу

Кафедра менеджменту підприємств

Рівень вищої освіти – перший (бакалаврський)

Спеціальність **073 Менеджмент**

Освітньо-професійна програма «**Менеджмент і бізнес-адміністрування**»

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри

д.е.н., проф. Вікторія ДЕРГАЧОВА
«20» жовтня 2025 р.

ЗАВДАННЯ
НА ДИПЛОМНУ РОБОТУ СТУДЕНТЦІ
ПЕТРИЧЕНКО Єлизавети Сергіївни

1. Тема роботи «Вдосконалення системи бізнес-адміністрування підприємства»

керівник роботи к.е.н. **ЧЕНУША Олександр Сергійович**

затверджені наказом по університету від **«29» травня 2026р. № 2003-с**

2. Термін подання студенткою роботи 08.06.2026 р.

3. Вихідні дані до роботи: наукові публікації українських і зарубіжних дослідників, які стосуються бізнес-адміністрування, системного та процесного підходів до управління підприємством, оцінювання ефективності управлінських процесів, цифровізації управління та вдосконалення бізнес-процесів; нормативно-правова база України; статистичні та аналітичні дані щодо розвитку добувної промисловості й ринку кварцових пісків; фінансова та управлінська звітність ТОВ «Папернянський кар'єр скляних пісків»; інформація з офіційного вебсайту підприємства; відкриті джерела, що висвітлюють діяльність ТОВ «Папернянський кар'єр скляних пісків» та його конкурентне середовище; матеріали, отримані під час переддипломної практики.

4. Зміст пояснювальної записки:

а) теоретична частина:

- розкрити сутність та функції системи бізнес-адміністрування підприємства;
- визначити методичні підходи до оцінювання системи бізнес-адміністрування на підприємстві.

б) аналітична частина:

- надати загальну організаційно-економічну характеристику ТОВ «Папернянський кар'єр скляних пісків» та провести кількісну оцінку результатів його діяльності;
- проаналізувати середовище функціонування ТОВ «Папернянський кар'єр скляних пісків»;
- оцінити діючу систему бізнес-адміністрування ТОВ «Папернянський кар'єр скляних пісків» та виявити основні проблеми її функціонування.

в) рекомендаційна частина:

- розробити проєкт вдосконалення системи бізнес-адміністрування ТОВ «Папернянський кар'єр скляних пісків»;
- обґрунтувати економічну ефективність запропонованого проєкту

5. Перелік ілюстративного матеріалу:

1. Мета, об'єкт, предмет і база дослідження дипломної роботи.
2. Основні складові системи бізнес-адміністрування підприємства.
3. Критерії оцінювання системи бізнес-адміністрування підприємства.
4. Загальна організаційно-господарська характеристика ТОВ «Папернянський кар'єр скляних пісків».
5. Організаційна структура управління ТОВ «Папернянський кар'єр скляних пісків».
6. Динаміка основних фінансово-економічних показників ТОВ «Папернянський кар'єр скляних пісків» за 2021–2025 роки.
7. Аналіз рентабельності, структури витрат і чистого прибутку підприємства у 2021–2025 роках.
8. Бенчмаркінг конкурентного середовища та характеристика основних замовників продукції ТОВ «Папернянський кар'єр скляних пісків».
9. PEST-аналіз, матриця зацікавлених сторін та SWOT-аналіз середовища функціонування підприємства.
10. Оцінка чинної системи бізнес-адміністрування ТОВ «Папернянський кар'єр скляних пісків» та узагальнення виявлених проблем.
11. Проєкт упровадження системи точкового управлінського контролю прибутковості підприємства.
12. Організаційно-економічне забезпечення реалізації проєкту: календарний план, відповідальні особи, витрати та ризики впровадження.
13. Прогнозований економічний ефект від реалізації проєкту та його вплив на фінансові показники підприємства.
14. Очікуваний якісний вплив запропонованих заходів на систему бізнес-адміністрування підприємства.

6. Дата видачі завдання: 20 жовтня 2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів виконання дипломної роботи	Термін виконання етапів роботи	Позначки керівника про виконання завдань
1.	Погодження теми та структури дипломної роботи	20.10.2025 – 31.10.2025	Виконано
2.	Опрацювання теоретичних, методичних, правових та статистичних матеріалів, пов'язаних із темою дипломної роботи	01.11.2025– 30.11.2025	Виконано
3.	Дослідження теоретичних основ системи бізнес-адміністрування підприємства	01.12.2025– 31.12.2025	Виконано
4.	Визначення методичних підходів до оцінювання та вдосконалення системи бізнес-адміністрування	01.01.2026 – 31.01.2026	Виконано
5.	Проведення організаційно-економічної характеристики ТОВ «Папернянський кар'єр скляних пісків»	01.02.2026 – 28.02.2026	Виконано
6.	Аналіз фінансово-економічних показників, витрат, рентабельності та ефективності використання ресурсів підприємства	01.03.2026 – 31.03.2026	Виконано
7.	Оцінювання чинної системи бізнес-адміністрування ТОВ «Папернянський кар'єр скляних пісків» та виявлення основних проблем	01.04.2026 – 30.04.2026	Виконано
8.	Розроблення проєкту вдосконалення системи бізнес-адміністрування підприємства. Обґрунтування економічної та організаційно-управлінської ефективності запропонованого проєкту	01.05.2026 – 25.05.2026	Виконано
9.	Оформлення дипломної роботи відповідно до вимог та подання роботи на перевірку	26.05.2026 – 30.05.2026	Виконано

Студентка _____ Єлизавета ПЕТРИЧЕНКО

Керівник дипломної роботи _____ Олександр ЧЕНУША

РЕФЕРАТ

Дипломна робота на тему: «Вдосконалення системи бізнес-адміністрування підприємства» містить 108 сторінок, 34 таблиць, 4 рисунків, 3 додатків. Перелік посилань нараховує 31 найменувань.

Мета роботи полягає в систематизації теоретико-методичних положень та розробленні практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи бізнес-адміністрування на підприємстві на прикладі ТОВ «Папернянський кар'єр скляних пісків».

Об'єктом дослідження є система бізнес-адміністрування підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні засади її вдосконалення на прикладі ТОВ «Папернянський кар'єр скляних пісків», що здійснює видобування та реалізацію кварцових пісків.

У роботі використано методи аналізу і синтезу, порівняння, узагальнення, фінансово-економічного та структурного аналізу, SWOT-аналізу, PEST-аналізу, бенчмаркінгу, матрицю зацікавлених сторін, експертне оцінювання, графічний і табличний методи.

У результаті дослідження розкрито сутність системи бізнес-адміністрування, визначено її складові та критерії оцінювання. Проведено організаційно-економічну характеристику підприємства, проаналізовано його фінансові показники, витрати, рентабельність, ресурсну ефективність, зовнішнє середовище та діючу систему бізнес-адміністрування. Виявлено ключові проблеми: нестабільність чистого прибутку, зростання адміністративних витрат, високе збутово-логістичне навантаження, недостатню оперативність управлінської аналітики та потребу в кращій координації між підрозділами.

Запропоновано проект точкового управлінського контролю прибутковості з використанням карти прибутковості замовлень, логістичних паспортів клієнтів, адміністративного фільтра витрат, щомісячної панелі управлінських сигналів та Jira. Вартість реалізації проекту становить 175 тис. грн, прогнозований річний економічний ефект — 1 448,4 тис. грн, чистий економічний ефект — 1 273,4 тис. грн, термін окупності — 1,45 місяця.

Рекомендації можуть бути використані підприємством для посилення контролю адміністративних і збутово-логістичних витрат, покращення планування прибутковості, підвищення якості управлінської аналітики та стабілізації фінансових результатів. Очікується зростання чистого прибутку до 18 290,4 тис. грн, підвищення рентабельності продажів з 7,29% до 7,83% та покращення інтегральної оцінки системи бізнес-адміністрування з 23 до 30 балів.

Ключові слова: бізнес-адміністрування, система управління, управлінський контроль, витрати, прибутковість, рентабельність, логістика, управлінська аналітика, ефективність.

ABSTRACT

The thesis titled «Improving the company's business management system» contains 108 pages, 34 tables, 4 figures, and 3 appendices. The list of references includes 31 sources.

The purpose of this study is to systematize theoretical and methodological principles and to develop practical recommendations for improving the business administration system at the enterprise, using Papernyansky Glass Sand Quarry LLC as a case study.

The object of the research is the business administration system of an enterprise. The subject of the research is the theoretical, methodological, and practical principles of its improvement based on the case of Papernianskyi Glass Sands Quarry LLC, which is engaged in the extraction and sale of quartz sands.

The thesis applies methods of analysis and synthesis, comparison, generalization, financial and economic analysis, structural analysis, SWOT analysis, PEST analysis, benchmarking, the stakeholder matrix, expert assessment, graphical and tabular methods.

As a result of the research, the essence of the business administration system was revealed, and its components and evaluation criteria were defined. The organizational and economic characteristics of the enterprise were presented; its financial indicators, costs, profitability, resource efficiency, external environment, and current business administration system were analyzed. The key problems identified include instability of net profit, growth of administrative expenses, high sales and logistics burden, insufficient operational efficiency of management analytics, and the need for better coordination between departments.

The thesis proposes a project for targeted management control of profitability using an order profitability map, customer logistics profiles, an administrative cost filter, a monthly management signal dashboard, and Jira. The project implementation cost is UAH 175 thousand, the projected annual economic effect is UAH 1,448.4 thousand, the net economic effect is UAH 1,273.4 thousand, and the payback period is 1.45 months.

The recommendations may be used by the enterprise to strengthen control over administrative, sales, and logistics costs, improve profitability planning, enhance the quality of management analytics, and stabilize financial results. The expected results include an increase in net profit to UAH 18,290.4 thousand, an increase in return on sales from 7.29% to 7.83%, and an improvement in the integral assessment of the business administration system from 23 to 30 points.

Keywords: business administration, management system, management control, costs, profitability, return on sales, logistics, management analytics, efficiency.

ЗМІСТ

ВСТУП	8
1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ БІЗНЕС-АДМІНІСТРУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВА	12
1.1 Сутність та функції системи бізнес-адміністрування підприємства	12
1.2 Методичні підходи до оцінювання системи бізнес-адміністрування на підприємстві	23
Висновки до розділу 1	29
2 ДІАГНОСТИКА СИСТЕМИ БІЗНЕС-АДМІНІСТРУВАННЯ ТОВ «ПАПЕРНЯНСЬКИЙ КАР'ЄР СКЛЯНИХ ПІСКІВ»	31
2.1 Загальна організаційно-економічна характеристика та кількісна оцінка результатів діяльності ТОВ «Папернянський кар'єр скляних пісків»	31
2.2 Аналіз середовища функціонування ТОВ «Папернянський кар'єр скляних пісків»	45
2.3 Оцінювання діючої системи бізнес-адміністрування ТОВ «Папернянський кар'єр скляних пісків» та виявлення проблем.....	58
Висновки до розділу 2	69
3 НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ БІЗНЕС- АДМІНІСТРУВАННЯ ТОВ «ПАПЕРНЯНСЬКИЙ КАР'ЄР СКЛЯНИХ ПІСКІВ»	70
3.1 Розроблення проєкту вдосконалення системи бізнес-адміністрування ТОВ «Папернянський кар'єр скляних пісків»	70
3.2 Економічне обґрунтування ефективності запропонованого проєкту....	81
Висновки до розділу 3	94
ВИСНОВКИ.....	95
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	99
ДОДАТКИ.....	103

ВСТУП

Сьогодні українським підприємствам потрібна хороша система управління, щоб працювати стабільно. Економіка нестабільна, є воєнні ризики, витрати зростають, логістика стала складнішою, а конкуренція сильнішою. Через це потрібно добре планувати, стежити за витратами, координувати роботу різних відділів, аналізувати дані для управління та швидко приймати рішення.

Це особливо важливо для компаній, які щось видобувають, наприклад, кварцовий пісок. Їхня робота сильно залежить від того, наскільки стабільне виробництво, якої якості товар, як працює логістика, скільки коштують енергоресурси, чи є попит від промислових клієнтів і як контролюються витрати. Тому, якщо покращити систему управління, компанія стане більш керованою, прибутковою та стійкою.

Питання бізнес-адміністрування, управління підприємством, цифровізації та вдосконалення бізнес-процесів розглядаються у працях українських і зарубіжних науковців. Але на практиці, як саме покращити систему управління на виробничих і добувних підприємствах, ще треба вивчити детальніше. Особливо зважаючи на теперішні ризики, зростання витрат і потребу швидко контролювати всі процеси.

Актуальність зазначених проблем визначила вибір теми дипломної роботи, її основну мету, завдання та прикладну спрямованість.

Мета роботи полягає в систематизації теоретико-методичних положень та розробленні практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи бізнес-адміністрування на підприємстві на прикладу ТОВ «Папернянський кар'єр скляних пісків».

У межах визначеної мети роботи поставлено такі завдання:

- розкрити зміст поняття системи бізнес-адміністрування підприємства та визначити її роль у загальній системі управління;

- охарактеризувати ключові складові системи бізнес-адміністрування, зокрема управлінські функції, бізнес-процеси, ресурси, інформаційно-аналітичне й організаційне забезпечення;
- узагальнити основні критерії та показники, за допомогою яких оцінюється ефективність бізнес-адміністрування на підприємстві;
- дослідити сучасні методичні підходи до вдосконалення системи бізнес-адміністрування, зокрема процесний, системний, ситуаційний, інноваційний та цифровий підходи;
- надати загальну характеристику ТОВ «Папернянський кар'єр скляних пісків», його видів діяльності, продукції, організаційних особливостей та місця у галузі;
- проаналізувати динаміку основних фінансово-економічних показників підприємства, структуру витрат, рівень рентабельності та ефективність використання ресурсів;
- оцінити вплив зовнішнього середовища на діяльність підприємства, зокрема галузеві умови, конкурентне середовище, споживачів, стейкхолдерів і зовнішні ризики;
- здійснити комплексну кількісну та якісну діагностику чинної системи бізнес-адміністрування ТОВ «Папернянський кар'єр скляних пісків» та визначити основні проблеми її функціонування;
- сформулювати напрями вдосконалення системи бізнес-адміністрування підприємства з урахуванням проблем, виявлених у процесі аналітичного дослідження;
- запропонувати проєкт упровадження системи точкового управлінського контролю прибутковості, витрат, логістики та управлінських показників;
- визначити організаційне забезпечення реалізації проєкту, зокрема відповідальних осіб, етапи впровадження, супровідну документацію, можливі ризики та способи їх мінімізації;

- обґрунтувати очікуваний економічний і організаційно-управлінський ефект від реалізації запропонованих заходів та оцінити їх вплив на систему бізнес-адміністрування ТОВ «Папернянський кар'єр скляних пісків».

Об'єктом дослідження є система бізнес-адміністрування підприємства.

Предметом дослідження є аналіз та удосконалення теоретичних, методичних і практичних засад системи бізнес-адміністрування ТОВ «Папернянський кар'єр скляних пісків».

Об'єктом дослідження виступає Товариство з обмеженою відповідальністю «Папернянський кар'єр скляних пісків», яке спеціалізується на видобутку, збагаченні та реалізації кварцових пісків. Підприємство розташоване за юридичною адресою: Україна, Чернігівська область, Чернігівський район, село Олешня, вулиця Софії Русової, будинок 31.

Теоретичною базою для проведеного аналізу слугують наукові дослідження українських і зарубіжних вчених у галузях бізнес-адміністрування, управління підприємствами, системного й процесного підходів, оцінки ефективності управлінських рішень, цифровізації управління, оптимізації витрат і вдосконалення бізнес-процесів.

У ході дослідження застосовано комплекс методів: аналіз і синтез, узагальнення, порівняння та систематизація. Використано фінансово-економічний підхід, а також горизонтальний і вертикальний аналіз. Для оцінки зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства застосовано PEST-аналіз, SWOT-аналіз, бенчмаркінг і матрицю зацікавлених сторін. Діагностика системи бізнес-адміністрування здійснювалася методами управлінської діагностики, експертного узагальнення, а також із використанням табличного і графічного інструментарію. Обґрунтування ефективності проєкту включало методи прогнозування та розрахунок таких показників, як економічний ефект, термін окупності й рентабельність.

Основою для дослідження стали нормативно-правові акти України, наукові роботи у сфері бізнес-адміністрування та управління підприємствами, відкриті аналітичні джерела, дані щодо ринку кварцових пісків і добувної

галузі, інформація з офіційного вебсайту ТОВ «Папернянський кар'єр скляних пісків», фінансова звітність компанії, дані із загальнодоступних реєстрів, а також матеріали, зібрані під час переддипломної практики.

Практична цінність дослідження полягає у створенні проєкту точкового управлінського контролю прибутковості, який сприятиме посиленню моніторингу витрат, оптимізації планування прибутковості та підвищенню ефективності прийняття управлінських рішень у діяльності ТОВ «Папернянський кар'єр скляних пісків».

1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ БІЗНЕС-АДМІНІСТРУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність та функції системи бізнес-адміністрування підприємства

За нинішніх умов трансформації економіки, зростання глобальної конкуренції, мінливості зовнішнього середовища та активного впровадження цифрових технологій особливого значення набуває дієвість системи керівництва підприємством. У таких обставинах звичні підходи до менеджменту поступово змінюються, даючи дорогу більш розширеним та об'єднаним концепціям управління, серед яких головну роль відіграє система бізнес-адміністрування.

У загальному розумінні бізнес-адміністрування трактується як діяльність, спрямована на узгодження процесів планування, організації, керівництва та нагляду за ресурсами компанії — людськими, фінансовими, інформаційними та матеріальними — з метою досягнення її стратегічних завдань [4]. Такий підхід підкреслює комплексність управління бізнесом, охоплюючи всі функціональні сфери організації.

Згідно із сучасними науковими дослідженнями, система бізнес-адміністрування — це комплексна управлінська дисципліна, яка охоплює всі аспекти бізнес-операцій, включаючи операції, фінанси, маркетинг, управління людськими ресурсами та стратегічний розвиток [6]. Дана комплексність забезпечує цілісне розуміння бізнес-діяльності та дозволяє компанії ефективно вирішувати проблеми зовнішнього середовища.

Слід підкреслити, що бізнес-управління є невід'ємною частиною загальної системи керування підприємством. Система керування, у свою чергу, являє собою впорядкований набір взаємопов'язаних компонентів, які функціонують для досягнення визначених цілей. До ключових елементів такої системи відносяться управлінські процеси, організаційний устрій, активи та інформаційні потоки [2].

З точки зору системного підходу, діяльність фірми розглядається як сукупність взаємопов'язаних підсистем – керуючих та керованих підсистем, включаючи економічні, організаційні, технологічні та соціальні елементи [5]. Така взаємодія забезпечує скоординовані дії всіх структурних елементів підприємства та допомагає досягти синергії.

У сучасній економічній літературі бізнес-адміністрування розглядається як процес створення та виконання стратегії підприємства, який ґрунтується на застосуванні знань з менеджменту, економіки та фінансів, а його основна мета — забезпечити стабільний розвиток підприємства [1]. Це висвітлює стратегічний напрямок бізнес-адміністрування та його значення у тривалому зростанні організації.

Систему бізнес-адміністрування підприємства слід розглядати не просто як сукупність окремих функцій менеджменту, а як цілісний організаційно-управлінський механізм, який забезпечує упорядкування, координацію та контроль усіх ключових напрямів діяльності підприємства. На відміну від загального поняття менеджменту, бізнес-адміністрування має більш практичне спрямування. Воно охоплює не лише розробку управлінських рішень, але й їхню організацію, документальне супроводження, розподіл відповідальності між виконавцями, контроль витрат, оцінку результатів та забезпечення ефективного обміну інформацією між підрозділами. [27].

У межах цієї дипломної роботи система бізнес-адміністрування підприємства розглядається як впорядкована сукупність суб'єктів управління, об'єктів управлінського впливу, управлінських функцій, бізнес-процесів, ресурсів, інформаційно-аналітичного забезпечення, організаційних регламентів, цифрових інструментів та критеріїв оцінювання результативності. Коли всі ці частини працюють разом, підприємство може краще планувати свою діяльність, організовувати роботу відділів, погоджувати виробництво, фінанси, продажі та адміністративні процеси [28].

Система бізнес-адміністрування охоплює організаційну структуру, бізнес-процеси, ресурси, інформаційні потоки та механізми контролю й оцінки

ефективності, перевершуючи традиційні управлінські функції. [28]. Такий комплексний підхід є ключовим для подальших досліджень, оскільки дозволяє не лише аналізувати діяльність підприємства, а й визначати ті компоненти його адміністративної системи, які потребують вдосконалення (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Основні складові системи бізнес-адміністрування підприємства

Складова системи	Зміст складової	Управлінське значення
Суб'єкт управління	Керівництво підприємства, адміністративний апарат, керівники структурних підрозділів, відповідальні особи за окремі напрями діяльності	Здійснює прийняття рішень, розподіл обов'язків і контроль за виконанням управлінських завдань.
Об'єкт управління	Виробництво, збут, фінанси, персонал, логістика, ресурси, адміністративні процеси та взаємодія з клієнтами	Визначає напрями, на які спрямований управлінський вплив
Управлінські функції	Планування, організування, мотивація, контроль, координація, аналіз і стратегічне управління	Здійснюють впровадження управлінського впливу на процеси діяльності підприємства.
Бізнес-процеси	Виробничі, фінансові, збутові, логістичні, адміністративні, кадрові та інформаційні процеси	Дозволяють сприймати підприємство як цілісну систему взаємопов'язаних процесів, які визначають кінцевий результат.
Ресурсне забезпечення	Трудові, фінансові, матеріально-технічні, інформаційні та організаційні ресурси	Визначає спроможність підприємства реалізовувати заплановані цілі, розвиватися та досягати бажаних результатів.
Інформаційно-аналітичне забезпечення	Звітність, управлінські показники, план-факт аналіз, аналітичні панелі, система ключових показників ефективності	Забезпечує більш обґрунтоване прийняття управлінських рішень та дозволяє оперативно виявляти відхилення.
Організаційно-регламентне забезпечення	Внутрішні положення, інструкції, регламенти, посадові обов'язки, порядок погодження рішень і документообігу	Сприяє впорядкуванню управлінських процесів, мінімізує дублювання функцій і покращує дисципліну виконання.
Цифрові інструменти	Облікові програми, системи управління проектами, CRM, ERP, BI, електронний документообіг	Прискорюють опрацювання даних, сприяють більшій прозорості процесів та спрощують контроль.

Продовження таблиці 1.1

Система оцінювання результативності	Фінансові, операційні, ресурсні, кадрові, ринкові та управлінські показники	Це дозволяє оцінити ефективність системи бізнес-адміністрування та визначити напрями для її подальшого вдосконалення.
-------------------------------------	---	---

Джерела: [1; 2; 3; 4; 5; 6].

Наведені складові показують, що система бізнес-адміністрування підприємства має комплексний характер. Це не тільки про звичайні управлінські завдання. Сюди входить також організація всіх процесів, забезпечення ресурсами, рух інформації, чіткі правила для керівників і оцінка того, наскільки добре все працює. Тому, щоб зрозуміти, як працює ця система, не можна дивитися лише на фінансові показники. Важливо також бачити, наскільки добре підприємство планує, організовує, координує, контролює і аналізує свою діяльність.

Традиційно вважають, що управління тримається на плануванні, організації роботи, її виконанні та контролі. Але в сучасному бізнес-адмініструванні коло цих функцій помітно ширше. Річ у тім, що підприємство вже не може працювати достатньо ефективно, якщо опирається тільки на базові управлінські кроки. Сьогодні система бізнес-адміністрування включає аналітику, роботу зі стратегією, координацію, підтримку нововведень, комунікації, цифрові інструменти та вміння підлаштовуватися — без цього важко успішно керувати в умовах жорсткої конкуренції [2; 5].

Функція планування — це про те, щоб визначити цілі компанії, скласти плани й продумати, як саме їх досягати, а також розставити пріоритети в завданнях і розподілити ресурси. Вона важлива тому, що на етапі планування компанія задає собі напрям руху, уточнює, що і в якій послідовності робити, і таким чином зменшує невизначеність в управлінні. Організаційна функція зосереджена на тому, щоб вибудувати зрозумілу й ефективну систему управління: хто за що відповідає, хто які має повноваження і як між підрозділами та працівниками логічно розподілити ресурси [30]. Функція мотивації та управління потрібна для того, щоб підтримувати залученість

працівників, заохочувати нормальну робочу поведінку, не гасити ініціативу й допомагати людям рухатися в бік спільних цілей. Контрольна функція полягає в тому, щоб вчасно помічати відхилення від запланованого, оцінювати результати різних робіт і за потреби коригувати управлінські рішення [27].

Водночас, сучасна ситуація вимагає посилення аналітичних функцій управління підприємством. Це включає збір, систематизацію, обробку та інтерпретацію інформації з метою прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Зростання обсягів даних, активне застосування цифрових платформ та інтеграція систем ERP, CRM, BPM та BI спонукали до переходу методів управління від інтуїтивних до керованих даними. Управління, кероване даними, зараз вважається важливим напрямком розвитку систем управління підприємством, оскільки воно може підвищити точність прогнозів, допомогти швидше виявляти проблеми та досягти більш раціонального використання ресурсів [1; 3].

У сучасних системах управління підприємством процесний підхід займає важливе місце. Його суть полягає в розгляді підприємства як низки взаємопов'язаних бізнес-процесів, кожен з яких має свої власні входи, ресурси, виконавців, механізми контролю та результати. Перевагою цього підходу є те, що він дозволяє розглядати діяльність підприємства як повний ланцюг створення вартості, а не фрагментовану та розділену за незалежними функціональними відділами. Процесний підхід може підвищити прозорість управління, допомогти виявити «вузькі місця», зменшити кількість повторюваних операцій, знизити витрати та покращити якість результатів [6].

На тлі цифрової трансформації важливість процесного підходу стає дедалі помітнішою. Сучасні дослідження показують, що цифровізація впливає не лише на технологічні інструменти підприємств, але й на їхню управлінську логіку, змінюючи спосіб координації, комунікації, оцінки результатів та контролю. Цифрова трансформація охоплює зміни в технологіях, структурі, бізнес-моделях, інформаційних потоках, взаємодії з клієнтами та внутрішній управлінській культурі. Це створило попит на більш гнучкі системи

управління, які можуть швидко інтегрувати прийняття стратегічних рішень з операційним управлінням та підтримувати безперервність бізнес-процесів [4; 6].

На цьому тлі системи управління підприємством повинні відігравати стратегічну роль. Її суть полягає у визначенні довгострокових цілей підприємства, формуванні напрямку розвитку, оцінці перспектив, управлінні змінами та забезпеченні конкурентних переваг. Стратегічна роль виходить за рамки простого планування, оскільки вона передбачає врахування сценаріїв розвитку навколишнього середовища, ризиків, інноваційних можливостей та потенціалу підприємства. Сучасні наукові дослідження підтвердили, що стратегії цифрової трансформації позитивно впливають на ефективність організації, а їхню ефективність можна значно покращити завдяки інноваціям та оновленню методів управління [5].

Особливої уваги варта інноваційна функція бізнес-адміністрування. У сучасних економічних умовах підприємство не може зберігати сталі позиції лише завдяки підтримці вже налагоджених процесів. Потрібним стає постійне оновлення технологій, продукції, організаційних рішень та способів адміністрування. Інноваційна функція полягає у розробці умов для пошуку та впровадження сучасних підходів, експериментування, організаційного навчання, використання діджитал-рішень та розвитку внутрішньої підприємницької ініціативи. Вона тісно пов'язана зі здатністю організації до трансформацій та є важливою передумовою її адаптивності [4; 5].

У сучасному управлінні бізнесом координація — одна з базових речей, без яких складно говорити про справді успішне керівництво. Вона допомагає узгодити роботу між різними відділами, рівнями керування та всіма учасниками бізнес-процесів. Коли координація налагоджена, стає простіше отримати спільний результат від ключових напрямів роботи — виробництва, маркетингу, фінансів, логістики, роботи з персоналом і розвитку нових рішень та інновацій. Особливо це важливо для середніх і великих компаній: нормальна координація зменшує ризик того, що інформація “губитиметься”

між підрозділами, допомагає не приймати одні й ті самі управлінські рішення по кілька разів і в підсумку робить систему управління ефективнішою.

Функціональний блок відіграє ключову роль у системі бізнес-адміністрування підприємства, забезпечуючи реалізацію управлінського впливу через функції планування, організації, мотивації, контролю, координації, аналізу, а також стратегічного та цифрового управління. Ці функції спрямовані на ефективне управління діяльністю підприємства, але водночас не об'єднують у собі всю систему бізнес-адміністрування, адже становлять лише один із її складових елементів. Поряд із ними система охоплює бізнес-процеси, ресурси, інформаційно-аналітичну базу та організаційні регламенти. Основні функції системи бізнес-адміністрування деталізовані в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2 – Основні функції системи бізнес-адміністрування та їх управлінське значення

Функція	Зміст	Управлінське значення
Планувальна	Визначення мети, завдань, ресурсів і дедлайнів	Визначає напрямки розвитку та зменшує невизначеність
Організаційна	Створення структури управління, розподіл повноважень та обов'язків	Сприяє впорядкованості праці підприємства
Мотиваційна	Стимулювання працівників для досягнення цілей	Підвищує залученість та результативність роботи
Контрольна	Оцінка результатів, коригування рішень, виявлення відхилень	Сприяє керованості й дисципліні виконання
Аналітична	Збирання, опрацювання та тлумачення управлінської інформації	Підвищує обґрунтованість ухвалень
Координаційна	Узгодження роботи підрозділів та бізнес-процесів	Сприяє синергії та зменшує повторення
Стратегічна	Створення довготривалих орієнтирів та конкурентних переваг	Забезпечує сталий розвиток
Інноваційна	Пошук та впровадження нових технологій і способів адміністрування	Посилує пристосованість та оновлення
Цифрова	Застосування цифрових платформ, даних та автоматизованих рішень	Прискорює управління і покращує прозорість

Джерело: складено автором на основі [2; 4; 5]

Наведені функції доказують, що система бізнес-адміністрування вже давно вийшла за межі звичайного адміністративного впливу. Наразі вона об'єднує оперативне управління, стратегічне бачення, аналітику, цифрове координування та інноваційний розвиток. Це дозволяє компанії не лише підтримувати поточну діяльність, а й творити передумови для довготривалої конкурентоспроможності [2; 5].

Важливого значення у системі бізнес-адміністрування набуває керування результативністю. У сучасній практиці організації дедалі частіше застосовують систему ключових показників ефективності, яка дає змогу співвіднести стратегічні цілі з конкретними вимірюваними здобутками. KPI використовуються для оцінки фінансових, виробничих, маркетингових, кадрових та інноваційних результатів. Їхнє застосування посилює прозорість керування, збільшує відповідальність виконавців, допомагає контролю досягнення цілей та формує основу для швидкого виправлення діяльності [3].

Керування, сперте на показники, не мусить зводитися лише до кількісного фіксування здобутків. Дієва система бізнес-адміністрування припускає злиття KPI з якісним розглядом причин відхилень, зважуванням ризиків, аналізом забезпеченості ресурсами та ступенем організаційної пружності. Саме з цієї причини у сучасних методах управління ефективністю наголошується на необхідності гнучких систем вимірювання наслідків, спроможних пристосовуватися до цифрових зрушень, нових бізнес-моделей та трансформації ринку [3].

Вагомий вектор розвитку бізнес-адміністрування - запровадження сучасних засобів керування (табл. 1.3). ERP-системи забезпечують об'єднання запасів підприємства та підтримують єдину інформаційну базу. CRM-системи дають змогу ефективніше керувати взаєминами з клієнтами та збільшувати якість сервісу. BPM-системи сфокусовані на моделюванні та поліпшенні бізнес-процесів. BI-платформи перетворюють об'ємні потоки даних на відомості, придатні для ухвалення рішень. Спільне застосування цих засобів

сприяє зростанню керованості підприємств, зменшенню витрат часу на опрацювання інформації та зниженню імовірності помилок [1; 6].

Таблиця 1.3 – Сучасні інструменти бізнес-адміністрування і їхнє призначення

Інструмент	Характеристика	Очікуваний результат використання
ERP-системи	Об'єднання фінансових, виробничих, складських та кадрових даних	Покращення узгодженості керування ресурсами
CRM-системи	Керування контактами, збутом та комунікаціями з клієнтами	Поліпшення послуг та покращення продажів
BPM-системи	Характеристика, моделювання та удосконалення бізнес-процесів	Зменшення витрат і часових втрат
BI-системи	Аналіз даних, візуалізація показників, підтримка рішень	Більш зважені керівні рішення
KPI/BSC	Система оцінки дієвості за цілями та показниками	Нагляд за досягненням стратегічних та операційних цілей

Джерело: складено автором на основі [3; 6]

Отож, новітні засоби бізнес-адміністрування є не просто технічними апаратами автоматизації, а вагомими складниками управлінського механізму. Вони посилюють інформаційну прозорість, зменшують часові втрати на обробку даних і дають можливість перевести значну частину управлінських ухвалень у більш обґрунтовану, системну та прогнозовану площину.

Людський фактор відіграє ключову роль у забезпеченні ефективності системи бізнес-адміністрування, адже саме працівники реалізують управлінські процедури, координують взаємодію між підрозділами, впроваджують інновації та застосовують цифрові інструменти у повсякденній діяльності. Тому під час оцінювання системи бізнес-адміністрування слід враховувати не лише фінансові показники, але й рівень кадрового забезпечення, продуктивність роботи, відповідальність співробітників і їхню готовність до організаційних змін [29].

На функціонування системи бізнес-адміністрування значний вплив чинить зовнішнє середовище, до якого належать економічні умови, рівень конкуренції, правове регулювання, технологічний прогрес, ризики в логістиці та очікування зацікавлених сторін [30]. У зв'язку з цим система повинна залишатися гнучкою, здатною швидко адаптуватися та ефективно реагувати на необхідність коригування управлінських рішень.

Особливої ваги це набуває для українських підприємств, які діють в умовах збільшених ризиків та потреби у поновленні стійкості. За оцінками ОЕСР, цифрова трансформація може зміцнити стійкість малих та середніх підприємств, проте її дієвість залежить від спроможності отримати доступ до цифрових засобів, управлінських знань і вміння вбудовувати цифрові рішення у щоденну бізнес-практику [8]. Таким чином, система бізнес-управління у сучасних реаліях мусить поєднувати традиційні засади керування з інструментами цифрового пристосування та антикризової стійкості.

Також важливим є об'єднання бізнес-адміністрування з концепцією сталого розвитку. Сучасне підприємство оцінюється не винятково за фінансовими показниками, а й за соціальною відповідальністю, екологічною безпекою та спроможністю творити довготривалу цінність для зацікавлених сторін. У зв'язку з цим система бізнес-управління має гарантувати рівновагу між економічною дієвістю, потребами персоналу, інтересами клієнтів, суспільними сподіваннями та вимогами екологічної відповідальності. Таке розширення управлінської логіки свідчить про перехід від вузького адміністративного погляду до стратегічно спрямованої системи керування підприємством [2; 3].

Оцінювання системи бізнес-адміністрування підприємства доцільно здійснювати комплексно, поєднуючи фінансові, ресурсні, організаційні, аналітичні та цифрові критерії. Основні напрями такого оцінювання узагальнено в таблиці 1.4.

Таблиця 1.4 – Критерії оцінювання системи бізнес-адміністрування підприємства

Напрямок оцінювання	Основні показники / ознаки	Що дозволяє оцінити
Фінансово-економічна результативність	Чистий дохід, валовий прибуток, чистий прибуток, рентабельність продажів, рентабельність активів, рентабельність власного капіталу	Наскільки система бізнес-адміністрування забезпечує досягнення позитивних фінансових результатів
Контроль витрат	Собівартість, адміністративні витрати, витрати на збут, частка витрат у чистому доході	Чи здатне підприємство контролювати основні витратні статті та запобігати непродуктивним витратам
Ефективність використання ресурсів	Продуктивність праці, фондоддача, оборотність активів, рівень використання трудових і матеріально-технічних ресурсів	Наскільки раціонально підприємство використовує наявні ресурси
Організація бізнес-процесів	Наявність відповідальних осіб, розподіл функцій, узгодженість виробництва, збуту, фінансів і логістики	Наскільки впорядковано побудована поточна діяльність підприємства
Координація між підрозділами	Взаємодія адміністративного блоку, бухгалтерії, виробництва, комерційного відділу, логістики та матеріально-технічного забезпечення	Чи забезпечує система управління узгодженість дій між ключовими підрозділами
Інформаційно-аналітичне забезпечення	Регулярність звітності, наявність управлінських показників, план-факт аналіз, швидкість отримання інформації	Чи має керівництво достатньо даних для своєчасного ухвалення рішень
Цифровізація управління	Використання цифрових інструментів, електронного документообігу, аналітичних таблиць, систем управління завданнями	Наскільки управлінські процеси підтримуються сучасними цифровими засобами
Взаємодія із зовнішнім середовищем	Робота з клієнтами, постачальниками, конкурентами, державними органами та іншими стейкхолдерами	Наскільки підприємство враховує зовнішні умови у процесі управління

Джерело: складено автором на основі [2; 8]

Оцінювання системи бізнес-адміністрування підприємства слід проводити всебічно. З цією метою доцільно інтегрувати фінансові, ресурсні, організаційні, процесні, аналітичні та цифрові показники. Такий комплексний підхід дозволяє не лише оцінити загальну ефективність діяльності підприємства, але й виявити окремі слабкі місця системи бізнес-адміністрування. Серед них можуть бути недостатньо ефективне планування

прибутковості, слабкий контроль витрат, низька швидкість обробки управлінської інформації, несинхронність між підрозділами або потреба в підвищенні рівня цифровізації певних процесів.

Система бізнес-адміністрування являє собою складну та багатовимірну структуру, яка спрямована на узгоджене функціонування ключових напрямів діяльності підприємства з орієнтацією на досягнення його стратегічних цілей. Її суть полягає у гармонійному поєднанні традиційних управлінських функцій із сучасними аналітичними, цифровими, інноваційними та адаптивними інструментами. В умовах сучасної динамічності ефективність бізнес-адміністрування визначається здатністю компанії інтегрувати процесний підхід, використовувати управління на основі даних, інвестувати в розвиток людських ресурсів та оперативно реагувати на зовнішні зміни. Саме ці аспекти формують фундамент для стабільного зростання, посилення конкурентоспроможності та забезпечення довгострокової стійкості підприємства. [1; 8].

1.2 Методичні підходи до оцінювання системи бізнес-адміністрування на підприємстві

У нинішніх умовах розвитку економіки, коли багато невизначеності, бізнес-процеси швидко переходять у цифровий формат, а конкуренція стає жорсткішою, питання того, як підвищити ефективність системи бізнес-адміністрування, виходить на перший план. Якщо раніше вже розглядали, у чому полягає суть цієї системи та як вона працює, то тепер доречно зосередитися на її теоретичних і методичних засадах, щоб надалі її вдосконалювати [31].

Удосконалення системи бізнес-адміністрування краще розглядати як постійну роботу, мета якої — зробити управління підприємством ефективнішим. Зазвичай цього вдається досягти через поліпшення бізнес-процесів, упровадження актуальних управлінських підходів, цифрових технологій і нових рішень. Водночас важливо не зосереджуватися лише на

окремих частинах системи, а підходити до управління комплексно, адже підприємство — це складна соціально-економічна структура [12].

У науковій літературі виокремлюють декілька головних напрямків для вдосконалення системи бізнес-адміністрування, кожен із яких має власні риси та сферу використання (табл. 1.5).

Передусім основну увагу приділяють процесному підходу, коли роботу підприємства розглядають як набір взаємопов'язаних бізнес-процесів. За цією логікою ефективність зазвичай зростає тоді, коли процеси покращують, витрачають менше часу й ресурсів і прибирають дублювання функцій [12]. Власне, процесний підхід становить основу сучасних засад управління, зокрема BPM (Business Process Management).

Ще один важливий підхід — це системна концепція, де підприємство розглядають як єдиний організм, що складається з частин, пов'язаних між собою. У межах цього підходу покращення бізнес-адміністрування означає налагодити спільну роботу всіх підрозділів — виробничого, фінансового, кадрового та інформаційного — щоб у підсумку отримати спільний, накопичений результат [13].

За умов мінливого зовнішнього середовища суттєвого значення набуває ситуаційний підхід, який дозволяє адаптувати управлінські рішення до конкретних умов діяльності підприємства. Це сприяє підвищенню гнучкості системи управління та її здатності швидко реагувати на зміни ринку [14].

Інноваційний підхід передбачає впровадження новітніх технологій, цифрових засобів і управлінських рішень, що забезпечує конкурентні переваги підприємства та зміцнює його ринкові позиції [12].

Наведені теоретичні ідеї втілюють на практиці через використання конкретних підходів і інструментів, які формують методичну основу для покращення системи управління бізнесом.

Одним із найвідоміших способів є бенчмаркінг, який містить порівняння роботи підприємства з найкращими напрацюваннями інших фірм. Це дає змогу знайти слабкі аспекти та окреслити вектори розвитку [11].

Важливим методом є також реінжиніринг бізнес-процесів, який означає радикальне перелаштування процесів для досягнення значного зростання ефективності. На відміну від поступового удосконалення, реінжиніринг сфокусований на кардинальних змінах [13].

Поряд із цим доволі часто застосовується концепція Lean-менеджменту, яка націлена на усунення втрат у процесах та оптимізацію застосування ресурсів. Цей підхід надзвичайно дієвий у виробничих підприємствах [12].

Ось скорочений варіант:

Six Sigma — це метод удосконалення бізнес-процесів, заснований на аналізі даних і мінімізації помилок. У бізнес-адмініструванні він використовується для підвищення ефективності процесів, якості управлінських рішень і контролю результативності діяльності організації. [28].

Таблиця 1.5 - Основні інструменти та підходи для вдосконалення системи бізнес-адміністрування

Інструмент/ Підхід	Опис	Характеристики	Очікуваний результат	Сфера застосування
Процесний підхід	Визначення й поліпшення процесів підприємства як сукупності взаємозв'язаних етапів.	Включає методи DMAIC і DMADV для оптимізації процесів.	Збільшення дієвості через удосконалення наявних процесів та зниження розбіжностей.	Виробництво, ведення проєктів
Бенчмаркінг	Порівняння з найкращими практиками інших фірм або галузей.	Зіставлення показників підприємства з лідерами ринку задля визначення кращих практик.	Виявлення прогалин у роботі компанії, запровадження найкращих практик задля підвищення конкурентоспроможності.	Маркетинг, стратегічне управління
Реінжиніринг бізнес-процесів	Радикальне перепланування наявних процесів з метою суттєвого зростання ефективності.	Заміна застарілих процесів новими, інноваційними розв'язками.	Швидке нарощування продуктивності, зменшення витрат, суттєве поліпшення якості продукції чи послуг.	Промислові підприємства, інноваційні компанії

Продовження таблиці 1.5

Six Sigma	Статистичний підхід для зменшення варіацій і помилок у процесах.	Використання методів аналізу даних для виявлення дефектів та їх усунення.	Покращення якості та стабільності процесів із зменшенням рівня дефектності до 3,4 дефектів на мільйон одиниць продукції.	Виробничі підприємства, контроль якості
Lean-менеджмент	Ліквідація всіх форм втрат та неефективностей у процесах.	Зосередження на зниженні витрат і підвищенні цінності для клієнта.	Скорочення витрат та підвищення продуктивності й ефективності шляхом усунення зайвих етапів у робочих процесах.	Виробництво, логістика та роздрібна торгівля
Цифровізація	Застосування інформаційних технологій дозволяє ефективно автоматизувати різноманітні процеси та забезпечити швидкий і точний збір даних.	Впровадження ERP, CRM, BI систем, аналітики великих даних.	Збільшення швидкості обробки даних, мінімізація помилок та забезпечення безперервного функціонування бізнес-процесів.	Усі сфери бізнесу, особливо у сфері послуг

Джерело: [9; 10]

Покращення системи бізнес-адміністрування відбувається поетапно та охоплює такі ключові стадії:

Діагностування системи управління — на цьому етапі детально дивляться, в якому стані зараз підприємство, що саме не працює, де є вузькі місця і які можливості ще не використані. Сюди входить перевірка того, наскільки добре працюють наявні процеси, пошук причин, чому вони дають слабкий результат, і визначення найреальніших напрямів, де варто щось підправити. Окремо важливо зробити SWOT-аналіз, щоб зрозуміти сильні й слабкі сторони компанії, а також її перспективи та можливі загрози [13].

Проектування змін — на основі виявлених негараздів розробляються кроки для покращення бізнес-процесів. Цей етап про викладення зрозумілих цілей і завдань для кожного бізнес-процесу, окреслення шляхів досягнення цілей, а також добір належних інструментів і тактик для оновлень.

Проектування змін може містити впровадження свіжих технологій, поліпшення зв'язку між відділами, а також раціоналізацію ресурсів.

Упровадження рішень — після того як зміни погодили на етапі проектування, наступним кроком стає їх реальне внесення в робочі процеси підприємства. Це може включати оновлення інфраструктури, навчання працівників і підключення нових технологій. Важливо грамотно керувати змінами: заздалегідь розписати етапи впровадження, подбати про підтримку команди та відстежувати, як просувається робота. Також під час упровадження потрібно стежити за дотриманням строків і тим, чи відповідають отримані результати очікуванням [13].

Контроль і оцінка ефективності — на цьому етапі перевіряють, який результат дали впроваджені зміни. Дивляться, чи вдалося досягти поставлених цілей, чи справді процеси почали працювати краще, і чи зникли проблеми, які помітили раніше. Щоб зрозуміти, наскільки все це спрацювало, аналізують ключові показники роботи (KPI), збирають відгуки від працівників і клієнтів, а також оцінюють фінансові та виробничі результати. Якщо підсумки не відповідають плану, у процеси або сам підхід вносять правки, після чого етап покращення запускають знову. [1].

Такий підхід узгоджується з концепцією безперервного вдосконалення, зокрема циклом Демінга (PDCA), який націлений на постійне удосконалення процесів і виступає одним із ключових інструментів у системах управління якістю. Цей цикл передбачає чотири основні етапи: планування (Plan), виконання (Do), перевірку (Check) та впровадження коригуючих дій (Act). Завдяки цьому підходу підприємство може постійно підвищувати ефективність своїх операцій і дотримуватися високих стандартів якості [14].

Важливо мати на увазі, що під час впровадження й подальшого контролю вирішальне значення має управління змінами. Воно допомагає без зайвих збоїв перейти на нові способи роботи й при цьому не втратити ефективність компанії. Сюди входить розвиток культури, де звикли швидко

підлаштовуватися, а також навчання працівників — без цього нові підходи зазвичай не запрацюють як слід.

Використання циклу Демінга у сфері бізнес-адміністрування сприяє не лише підтримці високої ефективності в умовах змін, але й формує основу для безперервного розвитку та впровадження інновацій. Це особливо важливо для збереження конкурентних переваг у динамічному сучасному бізнес-середовищі [11].

Цифровізація є ключовим напрямком удосконалення системи бізнес-адміністрування, оскільки вона дозволяє значно прискорити обробку управлінської інформації, мінімізувати кількість помилок, підвищити прозорість бізнес-процесів і забезпечити постійний контроль за ключовими показниками. Для підприємств виробничо-добувної галузі особливу цінність мають інструменти управлінської звітності, аналізу план-факт, електронного документообігу, контролю витрат, координації завдань та моніторингу реалізації управлінських рішень. [31].

Методичний підхід до оцінювання системи бізнес-адміністрування підприємства

Оцінка системи бізнес-адміністрування підприємства має базуватися не лише на загальних показниках діяльності, але й на ефективності роботи її окремих елементів. Зокрема, слід звернути увагу на фінансово-економічну результативність, управління витратами, раціональне використання ресурсів, якість організації бізнес-процесів, рівень координації між відділами, стан інформаційно-аналітичного забезпечення та масштаб цифровізації управлінських процесів. [31].

У межах дипломної роботи оцінка системи бізнес-адміністрування передбачає проведення послідовного аналізу. На першому етапі визначаються організаційно-економічні особливості підприємства, після чого аналізуються фінансові результати, структура витрат, показники рентабельності та ефективність використання наявних ресурсів. Наступний крок включає оцінку зовнішнього середовища, аналіз організаційної структури, ключових бізнес-

процесів, рівня управлінської аналітики й виявлення проблемних зон, що потребують удосконалення.

Такий підхід дозволяє перейти від загального опису діяльності підприємства до глибокої діагностики його системи бізнес-адміністрування. У разі виявлення таких проблемних моментів, як нестабільність прибутку, зростання адміністративних витрат, надмірне збутово-логістичне навантаження або недостатня оперативність управлінської інформації, саме ці аспекти слід брати за основу для розробки подальших управлінських рекомендацій.

Отже, методика оцінки системи бізнес-адміністрування має ґрунтуватися на критеріях, наведених у таблиці 1.3, оскільки вони інтегрують фінансові, ресурсні, організаційні, процесні, аналітичні та цифрові складові управління підприємством.

Висновки до розділу 1

У першому розділі було проаналізовано теоретичні засади бізнес-адміністрування підприємства. Визначено, що система бізнес-адміністрування є багатокомпонентним організаційно-управлінським механізмом, який об'єднує управлінські функції, бізнес-процеси, ресурси, інформаційно-аналітичне забезпечення, цифрові інструменти та систему оцінки ефективності. Головною метою цієї системи є забезпечення узгодженої й ефективної діяльності підприємства, оптимізація використання ресурсів, контроль витрат, підтримка прийняття управлінських рішень і досягнення стратегічних цілей.

Також розглянуто ключові функції бізнес-адміністрування, серед яких планування, організація, мотивація, контроль, координація, аналіз, а також стратегічне, інноваційне та цифрове управління. Підкреслено, що в сучасних умовах особливу вагу мають управлінська аналітика, процес цифровізації, застосування ключових показників ефективності, впровадження процесного

підходу та здатність підприємства оперативно адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі.

Узагальнено критерії оцінювання системи бізнес-адміністрування підприємства, які включають фінансово-економічну результативність, контроль витрат, ефективність використання ресурсів, організацію бізнес-процесів, координацію між підрозділами, інформаційно-аналітичне забезпечення, цифровізацію управління та взаємодію із зовнішнім середовищем. Цей підхід дозволяє оцінювати не лише загальні фінансові показники підприємства, а й рівень організації управлінських процесів.

Теоретичне дослідження продемонструвало необхідність комплексного вдосконалення системи бізнес-адміністрування з урахуванням системного, процесного, ситуаційного, інноваційного й цифрового підходів. Напрацьовані в рамках цього дослідження теоретичні принципи та критерії оцінювання стали базою для подальшої діагностики системи бізнес-адміністрування ТОВ «Папернянський кар'єр скляних пісків».

2 ДІАГНОСТИКА СИСТЕМИ БІЗНЕС-АДМІНІСТРУВАННЯ ТОВ «ПАПЕРНЯНСЬКИЙ КАР'ЄР СКЛЯНИХ ПІСКІВ»

2.1 Загальна організаційно-економічна характеристика та кількісна оцінка результатів діяльності ТОВ «Папернянський кар'єр скляних пісків»

Економіко-управлінський аналіз діяльності підприємства слугує ключовою основою для подальшого оцінювання його системи бізнес-адміністрування. У межах цього розділу доцільно спочатку представити загальну організаційно-економічну характеристику ТОВ «Папернянський кар'єр скляних пісків», а згодом провести аналіз основних кількісних показників діяльності підприємства, таких як чистий дохід, прибуток, витрати, рентабельність, ефективність використання ресурсів і фінансова стійкість.

Такий комплексний підхід дозволяє оцінити підприємство не лише з позиції господарського суб'єкта, але й як об'єкт бізнес-адміністрування. У цьому контексті фінансово-економічні показники виступають індикаторами якості управлінських процесів, включаючи планування, організацію, управління витратами, координацію бізнес-процесів та раціональне використання ресурсів. Аналіз має показати сильні сторони наявної системи бізнес-адміністрування, а також визначити аспекти, що потребують удосконалення для досягнення більш високої ефективності.

ТОВ «Папернянський кар'єр скляних пісків» є підприємством, що діє у сфері видобувної галузі, спеціалізуючись на добуванні, збагаченні та продажу кварцових пісків. Товариство було засноване 17 листопада 1998 року і має організаційно-правову форму товариства з обмеженою відповідальністю. Воно зареєстроване під кодом ЄДРПОУ 22830723 і знаходиться за адресою: Чернігівська область, Чернігівський район, село Олешня, вулиця Софії Русової, будинок 31. Основний вид економічної діяльності підприємства зазначений як КВЕД 08.12 — видобуток піску, гравію, глини і каоліну [15].

Основна продукція підприємства включає кварцовий пісок різних марок, таких як ПК-050-3 та ПК-015-3, виготовлений відповідно до вимог ДСТУ Б В.2.7-131:2007. Цей продукт використовується як сировина у скляній промисловості, для виробництва глазурі, емалей, керамічних і фарфоро-фаянсових виробів, зварювальних флюсів, вогнетривких матеріалів та сухих будівельних сумішей. Такий широкий спектр застосувань підтверджує промислову спрямованість попиту на продукцію підприємства та його орієнтацію переважно на ринок виробничих споживачів. Загальна інформація наведена в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Загальна організаційно-господарська характеристика ТОВ «Папернянський кар'єр скляних пісків»

Показник	Характеристика
Повна назва підприємства	Товариство з обмеженою відповідальністю «Папернянський кар'єр скляних пісків»
Скорочена назва	ТОВ «Папернянський кар'єр скляних пісків»
Код ЄДРПОУ	22830723
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
Дата заснування	17.11.1998
Місцезнаходження	Україна, Чернігівська область, Чернігівський район, село Олешня, вулиця Русової Софії, будинок 31
Основний вид діяльності	08.12 Добування піску, гравію, глини і каоліну
Сфера діяльності	Добувна промисловість, виробництво та реалізація кварцових пісків
Основна продукція	Кварцовий пісок різних марок, зокрема ПК-050-3 – ПК-015-3
Основні напрями використання продукції	Скляна промисловість, виробництво глазурі, емалей, кераміки, фарфоро-фаянсових виробів, зварювальних флюсів, вогнетривів, сухих будівельних сумішей
Керівник	Гордієнко Андрій Юрійович
Статутний капітал	76 300 000 грн
Виторг за 2025 рік	233 533 000 грн
Чистий прибуток за 2025 рік	17 017 000 грн
Активи на кінець 2025 року	169 370 000 грн
Місце у галузі	Одне з провідних українських підприємств, що спеціалізується на видобутку кварцових пісків для скляного виробництва.

Джерела: [15; 16]

Наявні відомості свідчать, що ТОВ «Папернянський кар'єр скляних пісків» є спеціалізованим виробничо-добувним підприємством із багаторічним стажем роботи на ринку. Його діяльність відіграє визначальну роль у забезпеченні сировиною для установ скляної, керамічної, будівельної та споріднених галузей. За підсумками у 2025 році компанія займає помітне місце серед підприємств Чернігівщини за КВЕД 08.12, що засвідчує її важливість у регіональному секторі видобутку піску, гравію, глини та каоліну [16].

З точки зору бізнес-адміністрування спеціалізація підприємства означає, що потрібно добре керувати виробництвом: як організовані процеси, яке використовується обладнання, скільки це коштує, якою є якість продукції, як працює логістика і як вибудована взаємодія з промисловими клієнтами. Оскільки підприємство працює у виробничій сфері, де багато залежить від матеріально-технічної бази, стабільності процесів, контролю собівартості та підтримання належної якості продукції, подальший аналіз його економічної й управлінської роботи має зосереджуватися не тільки на фінансових показниках, а й на тому, наскільки нинішня система бізнес-адміністрування допомагає розумно використовувати ресурси та можливості компанії.

Для кількісної оцінки результатів діяльності підприємства проаналізовано динаміку основних економічних показників ТОВ «Папернянський кар'єр скляних пісків» за 2021–2025 роки. Такий аналіз дає змогу визначити зміни у доходах, витратах, прибутковості, фінансовому стані та ресурсному забезпеченні підприємства. Детальні розрахунки наведено в додатку А.

Для наочного представлення змін у масштабах діяльності підприємства доцільно зобразити динаміку чистого доходу ТОВ «Папернянський кар'єр скляних пісків» у графічній формі (рис. 2.1).

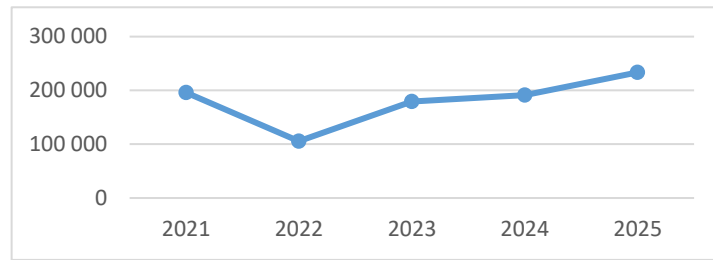


Рисунок 2.1 – Динаміка чистого доходу ТОВ «Папернянський кар'єр скляних пісків» у 2021–2025 роках

Джерело: [15]

Дані з додатку А показують, що в 2021–2025 роках економічні результати ТОВ «Папернянський кар'єр скляних пісків» загалом покращувалися, але це відбувалося нерівно. Чистий дохід підприємства виріс на 19,26%, що можна пов'язати з відновленням обсягів роботи після спаду у 2022 році. Якщо дивитися з боку управління, така картина говорить про те, що підприємство змогло підлаштуватися під непрості зовнішні умови і крок за кроком повернути активність у збуті.

Собівартість реалізованої продукції у 2021–2025 роках зросла на 18,54%, і це майже відповідає тому, як зростав чистий дохід. Загалом це говорить про те, що підприємство більш-менш стабільно тримає виробничі витрати під контролем. Водночас для добувного підприємства собівартість — один із ключових показників у щоденному управлінні, бо на неї впливають робота техніки, витрати енергії, оплата праці, використані матеріали та логістика. Тож підприємству варто й надалі уважніше стежити саме за витратами, пов'язаними з виробництвом.

Валовий прибуток підприємства у 2021–2025 роках зріс на 19,83%, що є позитивною тенденцією та свідчить про збереження прибутковості основної діяльності. Водночас у 2022 році показник суттєво знизився, що могло бути пов'язано зі спадом реалізації, логістичними труднощами та зменшенням попиту з боку промислових споживачів.

Адміністративні витрати у 2021–2025 роках зросли на 59,13%, і це помітно швидше, ніж зростав чистий дохід. Така різниця може означати, що

управлінської роботи стало більше або що адміністративні процеси не надто добре оптимізовані. Якщо дивитися на це з боку бізнес-адміністрування, така динаміка підказує, що варто уважніше контролювати управлінські витрати, а також витрати на облік і контрольно-аналітичну роботу.

Витрати на збут у 2021–2025 роках зросли лише на 5,91%, що є нижчим за темп зростання чистого доходу та може оцінюватися позитивно. Водночас їхній рівень залишається значним, тому підприємству доцільно зосередитися на оптимізації логістики, транспортування продукції та управління каналами збуту.

Фінансовий результат від операційної діяльності у 2021–2025 роках зріс на 54,17%, що свідчить про здатність підприємства генерувати прибуток від основної діяльності. Водночас нестабільність показника в окремі роки вказує на потребу вдосконалення планування, контролю витрат та оперативного управління бізнес-процесами.

Динаміка чистого прибутку у 2021–2025 роках була нерівною: у 2023 році підприємство спрацювало в мінус, а у 2025 році чистий прибуток виявився на 8,64% нижчим, ніж у 2021-му. Це показує, що навіть за зростання доходу та кращого операційного результату підприємству не вдалося так само підтягнути підсумковий фінансовий результат. Ймовірно, причина в додаткових витратах, податкових нарахуваннях або в тому, що рентабельність контролювали недостатньо уважно.

Обсяг активів підприємства у 2021–2025 роках майже не змінився: приріст склав лише 0,48%. Загалом це схоже на стабільну майнову базу, але для добувного підприємства така картина може означати, що матеріально-технічні ресурси оновлювалися доволі обмежено.

Власний капітал підприємства у 2021–2025 роках зріс на 5,11%, тоді як зобов'язання зменшилися на 31,34%. Така динаміка свідчить про зміцнення фінансового стану, зниження боргового навантаження та формування передумов для подальшого розвитку й упровадження управлінських змін.

У 2021–2025 роках чисельність працівників зменшилася зі 124 до 118 осіб, а чистий дохід водночас зріс на 19,26%. Це виглядає як ознака того, що продуктивність праці стала вищою. Середня зарплата піднялася на 36,61%, і це, ймовірно, може краще мотивувати людей, але важливо, щоб таке зростання відповідало фінансовим показникам підприємства.

Отже, аналіз показує, що ТОВ «ПКСП» має достатній економічний запас і загалом може відновлювати доходи. До позитивних змін можна віднести зростання чистого доходу, валового прибутку, результату від операційної діяльності та власного капіталу, а також зменшення зобов'язань. Водночас те, що чистий прибуток коливається, у 2023 році підприємство було збитковим, а адміністративні витрати зростають доволі швидко, говорить про потребу посилити бізнес-адміністрування — насамперед контроль витрат, планування прибутковості й упорядкування управлінських процесів.

Наступний крок у аналізі — подивитися на показники рентабельності. Вони показують, наскільки ефективно підприємство використовує свої ресурси й активи, як працює власний капітал і що дають обсяги продажів. У цій дипломній роботі рентабельність розглядається не тільки як цифра у фінансовій звітності, а і як ознака того, наскільки якісно налагоджене бізнес-адміністрування — як плануються доходи, контролюються витрати та організовується управління ресурсами.

Щоб оцінити ефективність бізнес-адміністрування ТОВ «Папернянський кар'єр скляних пісків», були розраховані такі показники: рентабельність продажів, рентабельність активів, рентабельність власного капіталу та валова рентабельність. Результати розрахунків наведені в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 – Показники рентабельності як ключові індикатори ефективності бізнес-адміністрування ТОВ «Папернянський кар’єр скляних пісків» у період 2021–2025 років

Показник	Формула розрахунку	2021	2022	2023	2024	2025	Тенденція
Рентабельність продажів, %	Чистий прибуток / Чистий дохід × 100%	9,51	17,85	-6,20	11,74	7,29	Нестабільна, із спадом у 2025 році.
Рентабельність активів, %	Чистий прибуток / Активи × 100%	11,05	13,06	-7,26	15,67	10,05	Змінна, яка залежить від чистого прибутку.
Рентабельність власного капіталу, %	Чистий прибуток / Власний капітал × 100%	12,66	14,18	-8,15	16,39	11,00	Нестабільна, з перспективою відновлення після 2023 року.
Валова рентабельність, %	Валовий прибуток / Чистий дохід × 100%	55,60	40,97	59,79	55,99	55,87	Загалом ситуація й далі виглядає стабільною, хоча у 2022 році був помітний спад.

Джерело: [15; 16; 18]

Оцінка рентабельності показує, що ТОВ «ПКСП» загалом може працювати з прибутком, адже валова рентабельність тримається на доволі високому рівні. Але те, що чиста рентабельність коливається, у 2023 році був збиток, а у 2025 році фінансові показники просіли, говорить про складнощі з керуванням прибутковістю. Через це варто уважніше стежити за витратами, краще вибудувати фінансове планування та ефективніше використовувати активи і власний капітал.

Один із важливих кроків у оцінці того, як працює система бізнес-адміністрування, — подивитися, як витрати співвідносяться з чистим доходом. Для ТОВ «ПКСП» це особливо на часі, бо підприємство займається видобутком, переробкою, логістикою та постачанням продукції промисловим споживачам. Тому те, наскільки добре контролюються виробничі, адміністративні та збутові витрати, прямо впливає і на собівартість, і на прибутковість, і на підсумкові фінансові результати.

Щоб оцінити витрати підприємства, визначили частку собівартості, адміністративних витрат, витрат на збут і чистого прибутку в чистому доході. Підсумки розрахунків наведено в таблиці 2.4.

Таблиця 2.3 – Аналіз витрат ТОВ «Папернянський кар’єр скляних пісків» з точки зору ефективності управлінського контролю за 2021–2025 роки

Показник	Формула розрахунку	2021	2022	2023	2024	2025	Висновок
Частка собівартості у доході, %	Собівартість / Чистий дохід × 100%	44,40	59,03	40,21	44,01	44,13	Загалом стабільна, крім різкого зростання у 2022 році
Частка адміністративних витрат у доході, %	Адміністративні витрати / Чистий дохід × 100%	4,61	7,47	5,64	6,40	6,15	Має тенденцію до зростання порівняно з 2021 роком
Частка витрат на збут у доході, %	Витрати на збут / Чистий дохід × 100%	39,11	42,49	39,74	39,12	34,73	У 2025 році частка знизилася, що є позитивним
Частка чистого прибутку у доході, %	Чистий прибуток / Чистий дохід × 100%	9,51	17,85	-6,20	11,74	7,29	Нестабільна, зі зниженням у 2025 році

Джерело: складено автором на основі даних додатку А.

Дані з таблиці 2.3 показують, що загалом частка собівартості в чистому доході підприємства майже не змінювалася: у 2021, 2024 та 2025 роках вона трималася на рівні приблизно 44%. Це говорить про більш-менш рівне співвідношення між доходами та виробничими витратами. Водночас 2022 рік став винятком: тоді частка собівартості підскочила до 59,03%, що могло бути пов’язано з кризовою ситуацією, падінням обсягів продажів і складнощами у виробництві та логістиці.

Адміністративні витрати впродовж аналізованого періоду загалом зростали: з 4,61% у 2021 році до 6,15% у 2025 році, а найбільше значення — 7,47% — було у 2022 році. Це може означати, що адміністративне навантаження стало відчутнішим, і щоб тримати витрати під контролем, варто

переглянути управлінські підходи, роботу з документами та систему контролю за витратами для їх більш раціонального рівня.

Частка адміністративних витрат у доході зросла з 4,61% у 2021 році до 6,15% у 2025 році, а найвищого значення досягла у 2022 році — 7,47%. Це свідчить про збільшення адміністративного навантаження та потребу в оптимізації управлінських процесів, документообігу й контролю витрат.

Частка чистого прибутку в доході мала нестабільну динаміку: від 9,51% у 2021 році до -6,20% у 2023 році та 7,29% у 2025 році. Це свідчить, що підприємство не завжди ефективно перетворює дохід у чистий прибуток. Основними причинами таких коливань можуть бути зміни у структурі витрат, вплив зовнішніх чинників і недостатній контроль фінансової результативності.

Оцінка витрат показує, що ТОВ «Папернянський кар'єр скляних пісків» у цілому тримає виробничі витрати на помірному рівні, а в 2025 році помітно, що частка витрат на збут зменшилася. Водночас те, що адміністративні витрати зростають, а частка чистого прибутку коливається, натякає на потребу посилити управлінський контроль. Насамперед варто звернути увагу на зменшення адміністративних витрат, навести лад у логістиці та збуті, а також краще планувати прибутковість.

Аналіз того, наскільки ефективно підприємство використовує ресурси, є важливою частиною економічної й управлінської перевірки. Для ТОВ «Папернянський кар'єр скляних пісків» це справді суттєво, адже результат роботи напряду залежить від того, наскільки розумно залучаються працівники, активи, виробничі потужності та фінанси.

Щоб оцінити, як підприємство використовує свої ресурси, для ТОВ «Папернянський кар'єр скляних пісків» порахували продуктивність праці, оборотність активів, фондівіддачу та коефіцієнт фінансової залежності. За цими показниками можна зрозуміти, наскільки результативно використовуються працівники, майно, основні засоби й фінансові ресурси

підприємства, що важливо для оцінки того, як працює система бізнес-адміністрування (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 – Показники ефективності використання ресурсів ТОВ «Папернянський кар’єр скляних пісків» у 2021–2025 роках

Показник	Формула розрахунку	2021	2022	2023	2024	2025	Управлінське значення
Продуктивність праці, тис. грн/особу	Чистий дохід / Кількість співробітників	1 579,22	902,81	1 647,44	1 740,19	1 979,09	Показує, наскільки ефективно використовується персонал
Оборотність активів, оборотів	Чистий дохід / Активи	1,16	0,73	1,17	1,34	1,38	Показує, наскільки ефективно підприємство використовує своє майно
Фондовіддача, грн/грн	Чистий дохід / Основні засоби	3,63	1,69	3,43	4,19	4,66	Показує, наскільки ефективно використовують основні засоби
Коефіцієнт фінансової залежності	Зобов’язання / Активи	0,13	0,08	0,11	0,04	0,09	Показує, наскільки сильно компанія залежить від зовнішніх джерел фінансування

Джерело: розраховано автором на основі даних фінансової звітності

Дані з таблиці 2.4 показують, що у 2021–2025 роках ТОВ «Папернянський кар’єр скляних пісків» загалом стало краще використовувати свої ресурси. Продуктивність праці зросла з 1 579,22 до 1 979,09 тис. грн на одну особу, тобто дохід у розрахунку на працівника підвищився. Оборотноість активів після падіння у 2022 році теж пішла вгору, і в 2025 році становила 1,38 оборота. Це говорить про те, що майно підприємства почали ефективніше залучати для отримання доходу.

Фондовіддача за 2021–2025 роки в цілому збільшилася, хоча у 2022 році було помітне просідання. Така картина швидше схожа на поступове покращення того, як використовуються основні засоби. Зниження було пов’язане зі скороченням чистого доходу, а подальше зростання виглядає як

повернення ділової активності й більш розумне використання матеріально-технічної бази підприємства.

Загалом підприємство показує відчутні зміни на краще у використанні трудових, майнових і виробничих ресурсів. Але те, що частина показників у 2022 році мала нестабільну динаміку, натякає на потребу підсилити систему бізнес-адміністрування. Передусім ідеться про кращий контроль за ресурсним забезпеченням, більш результативне використання активів і подальше оновлення матеріально-технічної бази.

Економіко-управлінський аналіз дає змогу не лише оцінити фінансові результати роботи ТОВ «Папернянський кар'єр скляних пісків», а й зрозуміти, наскільки ефективно функціонує чинна система бізнес-адміністрування. Для цього результати діяльності підприємства доцільно розглядати через основні управлінські функції: планування, організування, контроль, координацію, управління ресурсами та аналітичне забезпечення. Узагальнену управлінську інтерпретацію економічних результатів наведено в додатку Б.

Дані додатку Б демонструють, що економічні показники діяльності ТОВ «Папернянський кар'єр скляних пісків» мають як позитивні аспекти, так і управлінські проблеми. З одного боку, підприємство демонструє зростання таких важливих показників, як чистий дохід, валовий прибуток, операційний фінансовий результат, продуктивність праці, фондівдача та оборотність активів. Це свідчить про достатній виробничий, фінансовий та ресурсний потенціал компанії, а також її здатність до відновлення економічної активності після періоду кризи.

З іншого боку, коливання чистого прибутку, збиткові показники у 2023 році та падіння чистої рентабельності у 2025 році порівняно з 2021 роком вказують на нестабільність результатів адміністрування. Незважаючи на зростання доходів, підприємству не вдалося досягти відповідного збільшення кінцевого фінансового підсумку. Це може свідчити про потребу покращення управління прибутковістю, посилення нагляду за витратами та більш дієвої взаємодії між виробничими, збутовими та фінансовими підрозділами.

Особливої уваги заслуговує зростання адміністративних витрат, які збільшуються швидше, ніж чистий прибуток. Це є важливим сигналом для системи бізнес-адміністрування, оскільки такі витрати прямо впливають на ефективність управління, організацію документообігу, обліку, контролю та загального забезпечення діяльності підприємства. Таким чином, одним із ключових напрямів подальшого вдосконалення має стати оптимізація адміністративних процесів та посилення управлінського контролю для підвищення ефективності.

Покращення показників використання ресурсів є важливою позитивною ознакою. Збільшення продуктивності праці, активної оборотності та фондівіддачі свідчить про більш влучне використання персоналу, майна та основних засобів підприємством. Скорочення зобов'язань і приріст власного капіталу демонструють достатній рівень фінансової стабільності, що відкриває можливості для здійснення керівних змін.

Управлінська оцінка економічних результатів свідчить, що чинна система бізнес-адміністрування ТОВ «Папернянський кар'єр скляних пісків» загалом забезпечує функціонування підприємства, однак потребує вдосконалення. Основними напрямками покращення є посилення контролю адміністративних витрат, планування прибутковості, оптимізація збутово-логістичних процесів, розвиток управлінської аналітики та регулярний моніторинг ключових показників ефективності.

Економіко-управлінський аналіз діяльності ТОВ «Папернянський кар'єр скляних пісків» дав змогу оцінити динаміку ключових показників і виявити проблеми, що стримують розвиток системи бізнес-адміністрування. Попри наявний економічний і ресурсний потенціал, підприємство потребує посилення управлінського контролю, планування прибутковості, оптимізації адміністративних витрат та розвитку аналітичної підтримки управлінських рішень. У таблиці 2.6 наведено узагальнення виявлених проблем.

Таблиця 2.6 – Виявлені проблеми у системі бізнес-адміністрування ТОВ «Папернянський кар’єр скляних пісків» за результатами проведеного економіко-управлінського аналізу

Виявлена проблема	Показники, що її підтверджують	Ймовірна управлінська причина	Можливі наслідки для підприємства
Нестабільність чистого фінансового результату	Чистий прибуток у 2023 році становив - 11 137 тис. грн; у 2025 році чистий прибуток був на 8,64% нижчим, ніж у 2021 році	Планування прибутковості виглядає не надто стабільним, на результат помітно впливають зовнішні ризики, а контроль витрат у різні періоди виходить нерівномірним	Фінансова стійкість стає нижчою, довгострокове планування дається складніше, а можливостей для інвестування стає менше
Зростання адміністративних витрат	Адміністративні витрати зросли на 59,13%, тоді як чистий дохід — лише на 19,26%	Управлінського навантаження стає більше, адміністративні процеси поки що не надто добре оптимізовані, а окремі функції можуть частково дублюватися	Кінцева прибутковість стає нижчою, непрямі витрати з часом зростають, а управлінський апарат працює менш ефективно
Нестабільність показників рентабельності	Рентабельність продажів: 9,51% у 2021 році, -6,20% у 2023 році, 7,29% у 2025 році; рентабельність активів і власного капіталу також мала коливання	Контроль за тим, як формується прибуток, виглядає не досить чітким, а фінансовий результат помітно залежить від змін у витратах і впливу зовнішніх умов	Нестабільні фінансові результати, через що компанія виглядає менш привабливою для інвесторів, і водночас стає важче спрогнозувати подальший розвиток
Високе збутово-логістичне навантаження	Частка витрат на збут у доході у 2025 році становила 34,73%, хоча й знизилася порівняно з 2021 роком	Відчутні витрати на перевезення, продаж продукції, роботу з каналами збуту та взаємодію з промисловими покупцями	Маржинальність знижується, прибутковість усе більше залежить від витрат на логістику, тому виникає потреба навести лад у збутових процесах і зробити їх ефективнішими

Продовження таблиці 2.6

Обмежене оновлення ресурсної бази	Активи у 2021–2025 роках зросли лише на 0,48%; майнова база залишалася майже незмінною	Обережний підхід до інвестицій і невеликі обсяги оновлення матеріально-технічної бази	Є ризик, що з часом виробництво працюватиме менш ефективно, а можливості для модернізації та подальшого розвитку будуть обмежені.
Потреба в посиленні управлінської аналітики	Нерівномірна динаміка прибутку, рентабельності, витрат і ресурсних показників у 2021–2025 роках	Не завжди вистачає регулярного відстеження ключових показників, є потреба порівнювати план із фактом і впорядкувати управлінську звітність	Повільна реакція на відхилення, складно швидко зрозуміти, у чому причина проблем, і через це управлінські рішення стають менш якісними

Джерело: узагальнено автором на основі результатів економіко-управлінського аналізу діяльності підприємства.

Дані з таблиці 2.6 показують, що труднощі в системі бізнес-адміністрування ТОВ «Папернянський кар'єр скляних пісків» пов'язані не з браком можливостей, а радше з тим, що управлінські результати виходять нестабільними.

Окремо варто зосередитися на контролі витрат, бо саме рівень витрат помітно впливає на кінцеву прибутковість компанії. Хоча чистий дохід зростав і операційний результат став кращим, стабільного зростання чистого прибутку підприємству досягти не вдалося. Це натякає на те, що потрібні уважніше планування фінансових показників і жорсткіший контроль відхилень від плану.

Отже, аналіз підрозділу 2.1 показав: ТОВ «Папернянський кар'єр скляних пісків» має достатню базу для розвитку, але бізнес-адміністрування варто підтягнути — зокрема в частині контролю витрат, вирівнювання прибутковості, упорядкування адміністративних і збутово-логістичних процесів та регулярного відстеження ключових показників ефективності.

2.2 Аналіз середовища функціонування ТОВ «Папернянський кар'єр скляних пісків»

Система управління бізнесом у ТОВ «Папернянський кар'єр скляних пісків» залежить не тільки від того, як усе організовано всередині підприємства, а й від того, що відбувається назовні. Оскільки компанія видобуває кварцові піски та працює переважно з промисловими клієнтами, управлінські рішення тут багато в чому визначаються попитом у пов'язаних галузях, умовами логістики, цінами на енергоносії, рівнем конкуренції, вимогами до якості й державними правилами.

Результати підрозділу 2.1 показали, що підприємство має помітний виробничий, фінансовий і ресурсний запас, але водночас стикається з нестабільним прибутком, коливаннями рентабельності, зростанням адміністративних витрат, великим навантаженням на збут і логістику та потребою сильніше опиратися на управлінську аналітику. Частина цих труднощів виникає через зовнішні умови, тому аналіз середовища, у якому працює підприємство, є важливим кроком у діагностиці системи бізнес-адміністрування.

Зовнішні умови впливають на те, як ТОВ «Папернянський кар'єр скляних пісків» планує роботу, контролює процеси та координує діяльність. Попит з боку промислових споживачів задає обсяги виробництва й продажів, логістика та ціни на енергоносії помітно впливають на собівартість, а конкуренти й вимоги регуляторів підштовхують до жорсткішого контролю якості та більш гнучкого управління.

Оцінювати середовище, у якому працює ТОВ «Папернянський кар'єр скляних пісків», варто через те, як воно впливає на розвиток системи бізнес-адміністрування. Для цього потрібно окремо подивитися на галузеві умови, основні групи споживачів, конкурентну ситуацію, зовнішні фактори та ключових стейкхолдерів. Такий підхід допомагає краще побачити можливості для розвитку підприємства й ризики, на які управлінню варто вчасно реагувати.

ТОВ «Папернянський кар'єр скляних пісків» діє у сфері добувної промисловості, що визначає специфічні обставини його роботи. Головним видом економічної діяльності товариства є КВЕД 08.12 — видобуток піску, гравію, глини та каоліну. Ця сфера відзначається високою залежністю від стану мінерально-сировинної основи, справності виробничого устаткування, доступу до енергетичних ресурсів, розвиненості логістичної мережі, урегулювання дозвільних процедур та рівня попиту з боку промислових покупців [15].

Головною продукцією підприємства є кварцовий пісок різноманітних марок. Згідно з даними Чернігівської обласної державної адміністрації, ТОВ «Папернянський кар'єр скляних пісків» виготовляє кварцові піски марок від ПК-050-3 до ПК-015-3 відповідно до ДСТУ Б В.2.7-131:2007, з показниками вологості від 0,5% до 7%. Продукція компанії слугує первинною сировиною для скляної промисловості, виготовлення глазурі, емалей, кераміки, порцеляново-фаянсових виробів, зварювальних флюсів, жаростійких матеріалів та сухих будівельних сумішей [20].

Галузеве середовище підприємства більше орієнтоване на B2B, адже попит на кварцовий пісок здебільшого створюють саме виробничі компанії. Для ТОВ «Папернянський кар'єр скляних пісків» у першу чергу важливі якість продукції, відповідність технічним нормам, надійність і регулярність постачання, рівень ціни та те, наскільки зручно організована логістика. Якщо дивитися з боку бізнес-адміністрування, це означає, що потрібно грамотно керувати процесом видобутку, тримати під контролем якість, стежити за витратами й узгоджувати роботу зі збутом.

Кварцовий пісок є головним видом мінеральної сировини для промисловості. Серед українських фірм, зайнятих у видобутку цього матеріалу, варто відзначити ТОВ «Папернянський кар'єр скляних пісків». Діяльність підприємства вказує на його приналежність до вузькоспеціалізованого сегмента ринку мінеральної сировини, де значення

мають не лише обсяги видобутку, а й якісні особливості кінцевої продукції та стабільність її доставки [21].

Узагальнену характеристику галузевого середовища ТОВ «Папернянський кар'єр скляних пісків» представлено в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7 – Характеристика галузевого середовища ТОВ «Папернянський кар'єр скляних пісків»

Критерій	Характеристика	Вплив на бізнес-адміністрування
Галузь діяльності	Добувна промисловість, видобування піску, гравію, глини і каоліну	Потрібне добре продумане виробниче планування, грамотне керування ресурсами та уважне дотримання всіх дозвільних і екологічних вимог.
Основна продукція	Кварцовий пісок різних марок, зокрема ПК-050-3 – ПК-015-3	Потрібно стежити за якістю, рівнем вологості, щоб усе відповідало технічним стандартам і вимогам промислових споживачів.
Основні напрями використання продукції	Скляна, керамічна, фарфоро-фаянсова промисловість, виробництво глазурі, емалей, флюсів, вогнетривів, сухих будівельних сумішей	Підкреслює, що варто розширювати коло клієнтів і дбати про те, щоб договірні відносини залишалися стабільними.
Тип споживачів	Переважно промислові підприємства	Потрібно розібратися з попитом, підійти до клієнтів більш індивідуально та подбати, щоб постачання були стабільними.
Характер ринку	Спеціалізований B2B-ринок мінеральної сировини	Потребує зосередження на якості, технічних показниках, вартості, логістиці та репутації постачальника
Ключові витрати	Видобуток, збагачення, енергоресурси, оплата праці, транспортування, збут	Напряму впливають на собівартість, маржу та підсумковий прибуток
Основні ризики	Воєнні, логістичні, енергетичні, регуляторні, екологічні	Потрібен гнучкий інструмент для керування, аналітики, обліку витрат і прогнозування за різними сценаріями
Галузеві можливості	Попит з боку скляної, будівельної та керамічної промисловості; можливість розширення клієнтської бази	Створює можливості, щоб розширювати продажі, оновлювати виробництво й робити управління бізнесом більш ефективним

Джерела: [15; 20; 21]

Наведений опис показує, що галузеве середовище ТОВ «Папернянський кар'єр скляних пісків» має виразний B2B-формат і багато в чому залежить від того, як розвиваються промислові сфери, де кварцовий пісок використовується як сировина. Для підприємства найважливіше, щоб продукція була стабільної якості, постачання не зривалися, ціна залишалася конкурентною, логістика працювала без збоїв, а співпраця з клієнтами була довгостроковою.

З погляду бізнес-адміністрування це означає, що управління має бути націлене на те, щоб виробництво не зупинялося, ресурси використовувалися розумно, собівартість трималася під контролем, якість підтримувалася на потрібному рівні, а робота виробництва, фінансів і збуту була узгодженою. Виявлені у підрозділі 2.1 високе навантаження на збут і логістику та коливання чистого прибутку частково пов'язані з особливостями галузі, бо значна частина витрат іде не тільки на видобуток, а й на транспортування та організацію стабільних поставок для промислових клієнтів.

Отже, галузеве середовище ТОВ «Папернянський кар'єр скляних пісків» виглядає перспективним через попит із боку скляної, керамічної та будівельної промисловості, але водночас сильно залежить від логістики, витрат на енергію, регуляторних вимог і загальної економічної ситуації. Тому покращення бізнес-адміністрування варто спрямовувати на більш гнучке управління, контроль витрат і якісну взаємодію з промисловими споживачами.

Важливою частиною аналізу середовища є визначення основних груп споживачів продукції ТОВ «Папернянський кар'єр скляних пісків». Оскільки підприємство працює з промисловими клієнтами, попит на кварцовий пісок залежить від потреб скляної, керамічної, будівельної та пов'язаних із ними галузей, а головними вимогами й надалі залишаються якість, надійність поставок, ціна та зручність з погляду логістики.

Узагальнений опис основних груп споживачів продукції ТОВ «Папернянський кар'єр скляних пісків» і те, як вони впливають на систему бізнес-управління, наведено в таблиці 2.8.

Таблиця 2.8 – Основні групи споживачів продукції ТОВ «Папернянський кар’єр скляних пісків» та їх вплив на систему бізнес-адміністрування

Група споживачів	Характер попиту / потреба у продукції	Основні вимоги споживачів	Вплив на систему бізнес-адміністрування
Скляна промисловість	Використання кварцового піску як базової сировини для виробництва скла	Висока якість, стабільний склад, відповідність технічним параметрам, низька вологість	Потрібно налагодити контроль якості, щоб виробництво планувалося стабільно, а також мати довгострокові договори
Керамічна промисловість	Використання у виробництві кераміки, глазурі та емалей	Дотримуватися потрібного фракційного складу, стежити за чистотою сировини й підтримувати стабільні характеристики	Потрібно узгоджувати характеристики продукції з вимогами конкретних замовників
Виробники фарфоро-фаянсових виробів	Використання кварцового піску як компонента сировинної маси	Стабільність якості, відповідність рецептурам виробництва	Потрібна більш гнучка робота з асортиментом і контроль за окремими партіями продукції
Виробники сухих будівельних сумішей	Використання піску як компонента будівельних матеріалів	Прийнятна ціна, стабільні обсяги, логістична доступність	Наскільки важливо на практиці налагоджувати й оптимізувати перевезення, продажі, управління запасами та підхід до формування цінової політики
Виробники вогнетривів, флюсів та спеціальних матеріалів	Спеціалізоване промислове використання кварцового піску	Відповідність специфічним технічним вимогам	Потреба працювати з клієнтами індивідуально та стежити за технічною якістю роботи

Джерело: складено автором на підставі даних про продукцію підприємства та напрями використання кварцового піску.

Дані з таблиці 2.8 показують, що попит на продукцію ТОВ «Папернянський кар’єр скляних пісків» здебільшого має виробничий і вузько спеціалізований характер. Основні покупці — це підприємства зі скляної, керамічної та будівельної сфер, а також близьких до них напрямів. Через це важливо заздалегідь і стабільно планувати виробництво, стежити за якістю,

нормально вибудовувати логістику та підтримувати чітку роботу з промисловими клієнтами.

Отже, умови, у яких працює підприємство, напряду відбиваються на тому, як ним управляють. Щоб мати більш стабільні доходи й поступово збільшувати прибуток, ТОВ «Папернянський кар'єр скляних пісків» варто працювати над якістю продукції, посилювати збут і логістику, вчасно та без зривів виконувати договірні зобов'язання, а виробництво вести з огляду на потреби ключових груп покупців.

Окрім загального опису груп споживачів, доцільно окремо подивитися, хто саме замовляє продукцію ТОВ «Папернянський кар'єр скляних пісків» (табл. 2.9). Якщо орієнтуватися на інформацію з офіційного сайту підприємства, серед замовників — виробники скла, скловиробники, компанії, що випускають сухі будівельні суміші, а також виробники будівельних матеріалів. Це ще раз підкреслює, що попит на продукцію підприємства має промисловий характер і що воно працює переважно в B2B-сегменті.

Таблиця 2.9 – Основні замовники продукції ТОВ «Папернянський кар'єр скляних пісків» та їх управлінське значення

Замовник	Країна	Галузь / напрям діяльності	Управлінське значення для ТОВ «ПКСП»
ВАТ «Ветропак Гостомельський склозавод»	Україна	Виробництво склотари	Потрібна стабільна якість сировини, щоб поставки були регулярними, і щоб можна було працювати за довгостроковими договорами
ПрАТ «Консюмерс-Скло-Зоря»	Україна	Виробництво скляної продукції	Створює попит на кварцовий пісок як основну сировину для виробництва скла
ТОВ «Пісківський завод скловиробів»	Україна	Виробництво скловиробів	Потрібно, щоб продукція відповідала технічним параметрам, і щоб партії були стабільними.
ПрАТ «Костопільський завод скловиробів»	Україна	Виробництво скловиробів	Потрібно, щоб продукція відповідала технічним параметрам, і щоб партії були стабільними.

Продовження таблиці 2.9

Компанія «Baumit»	Україна	Виробництво будівельних матеріалів і сухих сумішей	Потрібно, щоб продукція відповідала технічним вимогам, а партії виходили рівними та без помітних відхилень.
Компанія «Kreisel»	Україна	Виробництво будівельних матеріалів	Показує, що керування збутом, перевезенням і запасами продукції стає важливішим
ТОВ «Фомальгаут- Полімін»	Україна	Виробництво сухих будівельних сумішей	Фактично саме він задає попит у будівельному сегменті, тож тут потрібна гнучка цінова політика
Підприємство «Атем»	Україна	Виробництво керамічної продукції	Потрібно стежити за фракційним складом, чистотою сировини та тим, щоб її характеристики залишалися стабільними
Компанія «YiLA»	Україна	Промислове використання кварцових пісків	Потрібно окремо попрацювати із замовником і погодити параметри продукції
АТ «Каолін»	Болгарія	Мінеральна сировина та промислові матеріали	Це показує, що продукція підприємства, ймовірно, має шанси вийти на зовнішні ринки

Джерело : [18]

Наведені дані показують, що клієнтський портфель ТОВ «Папернянський кар'єр скляних пісків» охоплює кілька важливих напрямів у промисловості. Найбільшу частку в ньому займають підприємства скляної галузі, для яких кварцовий пісок є основною сировиною. Це ще раз підкреслює, наскільки важливо тримати стабільну якість продукції, контролювати технічні показники та забезпечувати постачання без збоїв.

Отже, аналіз фактичних замовників свідчить про доволі високий попит на продукцію ТОВ «Паперня». У цьому ж контексті продукція, яку підприємство реалізує через партнерів, також належить до промислової, має вузьку спеціалізацію й водночас представлена різними позиціями. Це відкриває можливості для розвитку, але паралельно вимагає налагодженого управління: щоб якість залишалася стабільною, поставки приходили вчасно, логістика була організована без зайвих витрат, а співпраця з ключовими клієнтами зберігалася на довгу перспективу.

Окрема важлива частина аналізу зовнішнього середовища — це вивчення конкурентів ТОВ «Папернянський кар'єр скляних пісків». Оскільки

підприємство працює в сегменті кварцових і скляних пісків для промислового застосування, розгляд конкурентів допомагає зрозуміти його місце на ринку та побачити, що саме можна поліпшити в системі бізнес-адміністрування.

Щоб глибше розібратися в конкурентному середовищі, варто використовувати бенчмаркінг. Він дає змогу порівняти ТОВ «Папернянський кар'єр скляних пісків» з іншими учасниками ринку та визначити, у яких напрямках можна посилити конкурентні позиції (табл. 2.10).

Таблиця 2.10 – Бенчмаркінг конкурентного середовища ТОВ «Папернянський кар'єр скляних пісків»

Конкурент	Тип конкуренції	Основна продукція / спеціалізація	Відкриті конкурентні переваги	Управлінський висновок для ТОВ «ПКСП»
ТОВ ВКФ «Старк»	Прямий конкурент	Скляні та кварцові піски для промислового використання	Виробництво скляного кварцового піску марок ОВС, ВС, С та ПК	Потрібно тримати якість продукції на стабільному рівні, пропонувати конкурентну ціну й забезпечувати надійні поставки
Філія «Вільногірський ГМК» АТ «ОГХК»	Прямий конкурент	Формувальний кварцовий пісок, щільний природний пісок, кварцовий пісок для скляної промисловості	Потужна виробнича база й фокус на промислових клієнтах	Потрібно більш уважно вибудовувати роботу з великими замовниками й водночас робити так, щоб виробничі процеси працювали ефективніше.
Lviv Quartz	Прямий конкурент	Видобуток і реалізація кварцових пісків	Наявне родовище з високим вмістом кварцу. Є власний автопарк, а також зручний доступ і до залізничної станції, і до автотраси.	Потрібно розвивати логістику, покращувати роботу з клієнтами та будувати довгострокові договірні відносини

Продовження таблиці 2.10

«Євромінерал Україна»	Непрямий конкурент	Кварцовий пісок для будівельних робіт, піскоструму, фільтрів, водопідготовки	Широкий вибір фракціонованого кварцового піску, а також можливість відвантаження з додаткового складу в Києві	Потрібно розширювати й урізноманітнювати канали збуту, а також зважати на попит у близьких, суміжних сегментах ринку
UKC Kaolin	Непрямий конкурент	Кварцові піски та мінеральна сировина для промислового використання	Робота з різними напрямками того, як мінеральну сировину використовують у промисловості	Потрібно підлаштувати продукцію та роботу з договорами під вимоги різних груп промислових споживачів

Джерела: [22; 23; 24; 25; 26]

Бенчмаркінг показує, що на конкурентне поле ТОВ «Папернянський кар'єр скляних пісків» впливають і прямі, і непрямі конкуренти. До прямих можна віднести компанії, які видобувають і продають скляні та промислові кварцові піски, зокрема ТОВ ВКФ «Старк», Вільногірський ГМК та Lviv Quartz. Непрямими конкурентами виступають підприємства, що працюють у ширшій ніші кварцових пісків — для будівництва, фільтрації, піскоструминної обробки та інших виробничих потреб.

Отже, щоб утримувати свої позиції на ринку, ТОВ «ПКСП» варто підсилювати напрями, від яких залежить стабільність компанії: стежити за якістю продукції, тримати в порядку логістику, забезпечувати рівні й надійні поставки, уважно вести договірну роботу з клієнтами, керувати асортиментом і регулярно відстежувати, що роблять конкуренти. Також важливо підтримувати власне виробництво, бо саме його ефективність помітно впливає на загальну конкурентоспроможність підприємства.

Щоб краще оцінити зовнішнє середовище ТОВ «Папернянський кар'єр скляних пісків», доцільно застосовувати PESTEL-аналіз. Цей підхід допомагає зрозуміти, як на роботу підприємства впливають політичні, економічні, соціальні, технологічні, екологічні та правові чинники.

У межах теми дипломної роботи такий аналіз важливий, тому що дає змогу чіткіше побачити зовнішні можливості й ризики, які впливають на систему бізнес-адміністрування — зокрема на планування, контроль витрат, логістику, виробництво та стратегічне управління.

Фактори зовнішнього середовища ТОВ «ПКСП» наведено в таблиці 2.11.

Таблиця 2.11 – Основні PEST-фактори зовнішнього середовища ТОВ «Папернянський кар'єр скляних пісків»

Політичні фактори	Економічні фактори
Ліцензування видобутку корисних копалин Екологічне законодавство та контроль Податкова політика щодо видобувних підприємств Державні перевірки та санкції Вплив воєнного стану	Рівень інфляції та зростання витрат Коливання валютного курсу Попит у будівельній галузі Вартість енергоресурсів Вартість транспортування продукції
Соціальні фактори	Технологічні фактори
Рівень зайнятості в регіоні Наявність кваліфікованих кадрів Демографічна ситуація Рівень доходів населення Попит на будівництво житла	Рівень розвитку технологій видобутку Стан виробничого обладнання Автоматизація виробництва Впровадження інновацій Енергоефективні технології

Джерела: складено автором

Для більш детального аналізу зовнішнього середовища було проведено PEST-аналіз, який дає змогу оцінити вплив політичних, економічних, соціальних і технологічних факторів на діяльність ТОВ «Папернянський кар'єр скляних пісків». Такий підхід допомагає визначити ризики, які можуть ускладнювати роботу підприємства, а також можливі управлінські рішення для покращення системи бізнес-адміністрування. Деталізовані результати PEST-аналізу наведено в додатку В.

PEST-аналіз показав, що на роботу підприємства найсильніше впливають політичні, економічні й технологічні чинники. До головних ризиків можна віднести воєнний стан, вимоги щодо ліцензій, екологічні правила, а також подорожчання енергоресурсів і логістики — усе це може негативно позначитися на стабільності та прибутковості. Водночас є й можливості: попит у промисловості та будівництві зростає, технології видобутку поступово

вдосконалюються, ширше застосовується автоматизація та енергоощадні рішення. Тому підприємству доцільно зосередитися на витратах і тримати їх під контролем, навести лад у логістичних процесах, оновити обладнання й зробити управлінську аналітику більш корисною для рішень.

Щоб зрозуміти, як ТОВ «Папернянський кар'єр скляних пісків» взаємодіє із зацікавленими сторонами, варто визначити основних стейкхолдерів і розділити їх за рівнем впливу та зацікавленості. Такий підхід допомагає чіткіше побачити, з ким потрібно постійно підтримувати зв'язок і вести діалог, а кого достатньо лише час від часу моніторити. Підсумки цього аналізу подаються у форматі матриці стейкхолдерів.

Результати зображені на рисунку 2.2.



Рисунок 2.2 - Матриця зацікавлених сторін

Джерело: складено автором на основі досліджень

Матриця зацікавлених сторін показує, що ТОВ «Папернянський кар'єр скляних пісків» варто найбільше зосередитися на власниках і керівництві, а

також на ключових промислових споживачах, великих замовниках і стратегічних партнерах. Саме від цих груп найбільше залежить, чи буде збут стабільним, якими будуть фінансові результати і як компанія розвиватиметься далі.

Водночас не менш важливо тримати в полі уваги державні органи, контролюючі служби, екологічні установи та податкові органи, бо вони впливають на ліцензування, правила роботи та дотримання всіх вимог. Якщо дивитися на це з боку управління бізнесом, стає зрозуміло, що потрібна регулярна робота зі стейкхолдерами: відкрита комунікація і врахування інтересів ключових груп під час ухвалення управлінських рішень.

Щоб підсумувати результати аналізу внутрішніх особливостей підприємства та зовнішніх умов, доцільно використати SWOT-аналіз (табл. 2.12). Він допомагає побачити сильні й слабкі сторони ТОВ «Папернянський кар'єр скляних пісків», а також тверезо оцінити перспективи розвитку з урахуванням можливостей і загроз.

Таблиця 2.12 – SWOT-аналіз середовища функціонування ТОВ «Папернянський кар'єр скляних пісків»

Сильні сторони	Слабкі сторони
Видобуток і продаж кварцових пісків, які використовують у промисловості	Нестабільність чистого прибутку у 2021–2025 роках
Багаторічний досвід роботи на ринку мінеральної сировини	Збитковість діяльності у 2023 році
Наявність стабільних промислових замовників, зокрема підприємств зі скляної сфери та будівництва	Адміністративні витрати зростають швидше, ніж чистий дохід.
Зростання чистого доходу у 2021–2025 роках на 19,26%	Високе збутово-логістичне навантаження
Поступове зростання валового прибутку та зміни у фінансовому результаті від операційної діяльності в позитивний бік	Недостатня стабільність показників рентабельності
Підвищення продуктивності праці та фондівіддачі	Обмежене оновлення матеріально-технічної бази
Зростання власного капіталу та скорочення зобов'язань	Потрібно посилити управлінську аналітику й регулярно відстежувати ключові показники
Є можливість і далі розвиватися завдяки стабільному фінансовому становищу	Кінцева прибутковість залежить від витрат на енергоресурси, логістику та збут

Продовження таблиці 2.12

Можливості	Загрози
Відновлення попиту з боку промисловості, будівництва та виробників скляної продукції	Воєнний стан і ризики, які через нього виникають у логістиці, безпеці та на виробництві
Розширення клієнтської бази в межах B2B-сегмента	Зростання вартості енергоресурсів і транспортних витрат
Поглиблення співпраці з великими промисловими замовниками	Посилення конкуренції з боку виробників кварцових і скляних пісків
Оптимізація логістичних процесів і каналів збуту	Посилення екологічного контролю та регуляторних вимог
Оновлення обладнання та приведення виробничої бази до сучасних вимог	Податкове навантаження та ризик збільшення адміністративних витрат
Впровадження енергоефективних технологій	Дефіцит кваліфікованих кадрів і міграція робочої сили
Використання цифрових інструментів управління, управлінської звітності та KPI	Коливання попиту у будівельній і промисловій сферах
Підвищення якості планування, контролю витрат і прогнозування прибутковості	Можливі перебої у постачанні ресурсів, матеріалів або транспортних послуг

Джерело: складено автором на основі попередніх досліджень.

SWOT-аналіз показує, що ТОВ «Папернянський кар'єр скляних пісків» має хороший запас для подальшого розвитку. Це багато в чому пов'язано з тим, що компанія зосереджена на кварцових пісках, має стабільну співпрацю з промисловими клієнтами, а також демонструє зростання доходів, вищу продуктивність праці й більш упевнені фінансові показники. Водночас серед слабких місць видно нестабільний чистий прибуток, збільшення адміністративних витрат, відчутне навантаження на збут і логістику та потребу посилити управлінську аналітику.

Отже, щоб рухатися далі, підприємству варто зосередитися на тому, щоб підсилити систему бізнес-адміністрування. Для цього доцільно переглянути й оптимізувати витрати, поступово оновлювати виробничі потужності, навести лад у логістичних процесах, запровадити регулярний контроль ключових показників ефективності та зробити фінансові результати більш стабільними.

2.3 Оцінювання діючої системи бізнес-адміністрування ТОВ «Папернянський кар'єр скляних пісків» та виявлення проблем

Після економіко-управлінського аналізу та вивчення того, в якому середовищі працює підприємство, логічно перейти до оцінки чинної системи бізнес-адміністрування ТОВ «Папернянський кар'єр скляних пісків». Так можна зрозуміти, наскільки теперішнє управління відповідає реальним потребам компанії та чи підтримує воно стабільну роботу, ефективність і можливості для подальшого розвитку.

Оцінюючи систему бізнес-адміністрування, варто спиратися не тільки на фінансові цифри, а й подивитися, як на практиці працюють основні управлінські функції та процеси. З огляду на специфіку підприємства, доречно розглядати систему за кількома ключовими напрямками: як тут планують роботу, як побудована організація, як здійснюють контроль і координацію, як управляють ресурсами та витратами, чи є аналітика для ухвалення рішень, наскільки оцифровані управлінські процеси, а також як підприємство взаємодіє з клієнтами та важливими стейкхолдерами. Такий підхід допомагає побачити сильні сторони наявної системи управління, помітити її слабкі місця й підвести основу для рекомендацій щодо покращення в наступному розділі дипломної роботи.

Оцінювання чинної системи бізнес-адміністрування ТОВ «Папернянський кар'єр скляних пісків» доцільно здійснювати відповідно до критеріїв, визначених у теоретичному розділі роботи. Зокрема, увагу слід зосередити на фінансово-економічній результативності, контролі витрат, ефективності використання ресурсів, організації бізнес-процесів, координації між підрозділами, інформаційно-аналітичному забезпеченні, цифровізації управління та взаємодії із зовнішнім середовищем. Такий підхід дає змогу поєднати кількісні результати аналізу з якісною оцінкою управлінських процесів підприємства.

Щоб оцінити актуальну систему бізнес-адміністрування, доречно окремо розглянути організаційну структуру управління підприємством. Вона

показує, як розподілені функції, хто кому підпорядковується, і як між собою взаємодіють основні управлінські та виробничі ланки ТОВ «Папернянський кар'єр скляних пісків» (рис. 2.3).

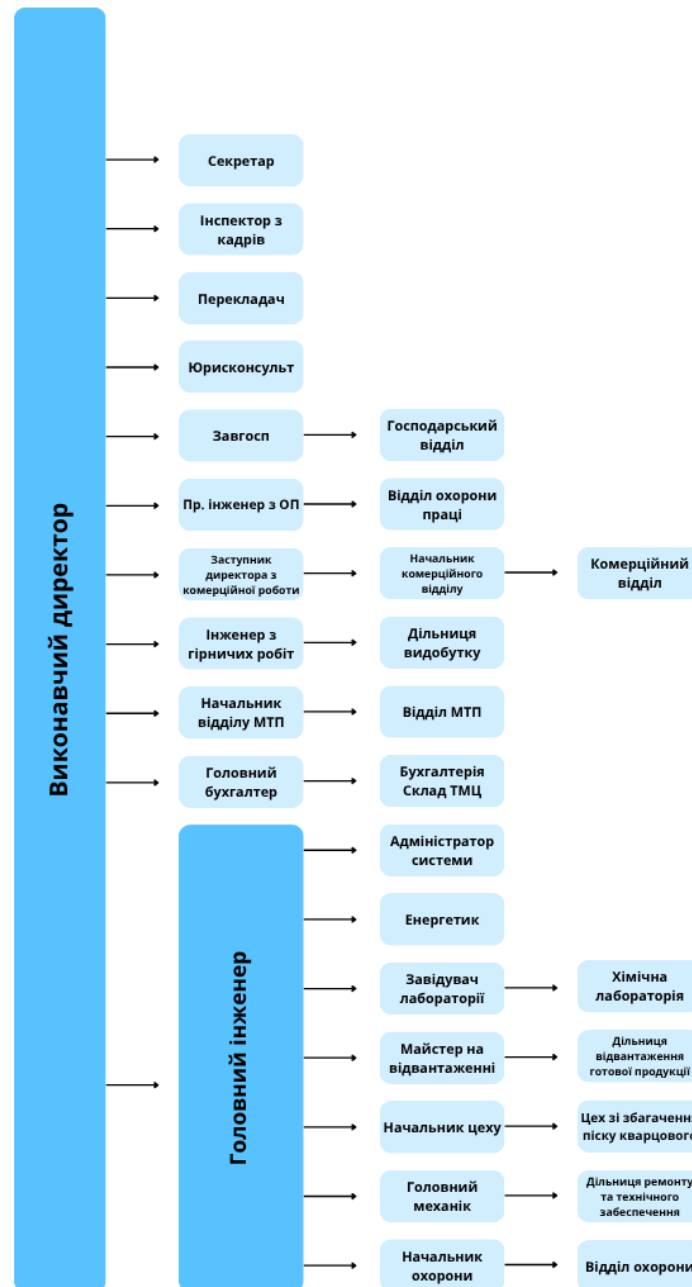


Рисунок 2.3 – Організаційна структура управління ТОВ
«Папернянський кар'єр скляних пісків»

Джерело: [17]

Організаційна структура ТОВ «Папернянський кар'єр скляних пісків» побудована за функціональним принципом: управлінські й виробничі процеси

рознесені між окремими підрозділами. У структурі є адміністративний блок, бухгалтерія, комерційний відділ, відділ матеріально-технічного постачання, виробничі дільниці, лабораторія, служба охорони праці та технічного забезпечення. Такий поділ допомагає розмежувати відповідальність за основними напрямками роботи підприємства.

Разом із тим у цій структурі помітна централізація: ключові рішення здебільшого зосереджені на рівні директора та головного інженера. Для виробничо-добувного підприємства це доволі звична практика, але вона може сповільнювати реакцію в питаннях збуту, логістики, модернізації та аналітики. Тож під час подальшої оцінки варто дивитися не лише на те, як розподілені функції, а й на те, наскільки добре підрозділи узгоджують роботу між собою.

Після розгляду організаційної структури логічно коротко підсумувати ключові складові чинної системи бізнес-адміністрування ТОВ «Папернянський кар'єр скляних пісків» (табл. 2.13).

Таблиця 2.13 – Основні складові системи бізнес-адміністрування ТОВ «Папернянський кар'єр скляних пісків»

Складова системи бізнес-адміністрування	Зміст на підприємстві	Управлінське значення
Планування	Планування того, скільки видобувати, виробляти й продавати продукції, а також які витрати при цьому враховувати	Він показує, які ресурси потрібні, які будуть обсяги роботи та яких фінансових результатів очікують
Організування	Розподіл того, хто за що відповідає, між адміністративними, виробничими, технічними, фінансовими та збутовими підрозділами	Допомагає організувати роботу підприємства й чітко розподілити відповідальність за різні напрями діяльності
Контроль	Контроль якості продукції, собівартості, адміністративних витрат, збуту та виконання виробничих завдань	Впливає на прибутковість, якість продукції та стабільність роботи підприємства
Координація	Узгодження роботи виробництва, лабораторії, комерційного відділу, бухгалтерії, логістики та матеріально-технічного забезпечення	Підтримує безперебійну роботу виробництва й збуту та допомагає вчасно виконувати замовлення

Продовження таблиці 2.13

Управління ресурсами	Використання трудових, матеріально-технічних, фінансових та інформаційних ресурсів	Допомагає підвищити продуктивність, збільшити фондівіддачу та зробити використання активів більш ефективним
Управління персоналом	Кадрове забезпечення, оплата праці, мотивація, охорона праці	Від цього залежить, наскільки стабільно працює трудовий колектив, а також продуктивність і якість виконання робіт
Управління збутом і клієнтами	Робота з промисловими замовниками, укладання договорів, організація постачання продукції	Допомагає підтримувати більш-менш стабільні доходи, вибудовувати довгострокові стосунки з клієнтами та поступово розширювати ринок збуту
Аналітичне забезпечення	Аналіз фінансових результатів, витрат, рентабельності та ресурсних показників	Допомагає ухвалювати зважені управлінські рішення та вчасно помічати проблеми
Цифровізація управління	Використання облікових, звітних та інформаційних інструментів для супроводу управлінських процесів	Підвищує прозорість, швидкість обробки даних і якість управлінського контролю

Джерело: складено автором на основі попередніх досліджень.

Система бізнес-адміністрування ТОВ «Папернянський кар'єр скляних пісків» включає основні управлінські речі, без яких важко нормально підтримувати виробництво, фінанси та збут. Але попередня діагностика показала, що деякі частини цієї системи все ще варто доопрацювати.

Щоб точніше зрозуміти, у якому стані зараз ця система бізнес-адміністрування, логічно розглянути, як на підприємстві виконуються ключові управлінські функції. Такий підхід дає змогу не лише побачити слабкі місця, а й звернути увагу на ті напрями управління, де вже є помітні позитивні результати. Загальну оцінку наведено в таблиці 2.14.

Таблиця 2.14 – Оцінка реалізації управлінських функцій у системі бізнес-адміністрування ТОВ «Папернянський кар’єр скляних пісків»

Управлінська функція	Підтвердження за результатами аналізу	Оцінка стану / зона управлінської уваги	Напрямок удосконалення
Планування	Чистий дохід зріс, однак чистий прибуток залишався нестабільним	Потребує посилення планування прибутковості	Поліпшення того, як ми плануємо фінанси й робимо прогнози на майбутнє
Організування	Зросли продуктивність праці, оборотність активів і фондівіддача	Функція реалізується достатньо ефективно	Підтримання ефективного розподілу ресурсів і поступова модернізація
Контроль	Частка собівартості загалом стабільна, але адміністративні витрати зростають швидше за дохід	Потребує посилення контролю адміністративних витрат	Оптимізація управлінських і адміністративних процесів
Координація	Наявні виробничі, збутові, фінансові й технічні підрозділи	Є потреба в кращому узгодженні виробництва, збуту й логістики	Покращення взаємодії між підрозділами
Управління ресурсами	Власний капітал зріс, зобов’язання зменшилися, активи залишаються стабільними	Загалом позитивний стан, але є потреба в оновленні ресурсної бази	Поступово оновлювати матеріально-технічну базу
Управління персоналом	Продуктивність праці та середня заробітна плата зросли	Позитивна динаміка, але є кадрові ризики через скорочення чисельності персоналу	Розвиток мотивації та кадрового планування
Аналітична функція	Показники прибутку, рентабельності та витрат мають нерівномірну динаміку	Потребує регулярнішого моніторингу	Упровадження план-факт аналізу та системи ключових показників для оцінки ефективності
Цифровізація	Управлінські рішення базуються переважно на звітних даних	Є потенціал для підвищення оперативності аналізу	Використання цифрових інструментів управлінської аналітики

Джерело: сформовано автором на основі результатів економіко-управлінського аналізу та оцінки організаційної структури підприємства.

Аналіз управлінських функцій показує, що нинішня система бізнес-адміністрування ТОВ «Папернянський кар’єр скляних пісків» має і сильні

сторони, і те, що варто удосконалити. До позитивного можна віднести зростання продуктивності праці, фондівдачі, оборотності активів і власного капіталу, а також зменшення боргового навантаження. Водночас те, що чистий прибуток поводить нестійко, рентабельність помітно коливається, адміністративні витрати зростають, а збут і логістика створюють додаткове навантаження, підказує: потрібно сильніше підтягнути планування, контроль, координацію та управлінську аналітику.

Після оцінки управлінських функцій логічно перейти до основних бізнес-процесів ТОВ «Папернянський кар'єр скляних пісків», через які фактично і працює система бізнес-адміністрування. Попередній аналіз показав хороші зміни в продуктивності праці, фондівдачі та оборотності активів, але також окреслив моменти, за якими треба уважніше стежити: нестійкий чистий прибуток, коливання рентабельності, зростання адміністративних витрат, помітне навантаження на збут і логістику та потребу посилити управлінську аналітику. Узагальнену оцінку бізнес-процесів подано в таблиці 2.15.

Таблиця 2.15 – Оцінка ключових бізнес-процесів ТОВ «Папернянський кар'єр скляних пісків» у системі бізнес-адміністрування

Бізнес-процес	Поточний стан за результатами дослідження	Управлінська оцінка	Доцільний напрям удосконалення
Виробничий процес	Підприємство займається виробництвом кварцових пісків, і загальна рентабельність при цьому тримається на цілком прийнятному рівні	Процес загалом функціонує ефективно	Підтримання стабільності виробництва та поступова модернізація обладнання
Контроль якості	Продукція розрахована на промислових клієнтів, для яких насамперед мають значення технічні характеристики та стабільна якість від партії до партії	Процес є важливим для збереження конкурентних позицій	Підтримання стабільного контролю якості та відповідності вимогам клієнтів

Продовження таблиці 2.15

Збут	У підприємства є постійні промислові клієнти, і воно працює у B2B-сегменті	Процес уже налагоджений, але він усе ще залежить від попиту з боку промисловості	Підтримання довгострокових договорів і розширення клієнтської бази
Логістика	Витрати на збут і далі залишаються доволі відчутними, хоча у 2025 році їхня частка стала меншою	Є ділянка, на яку варто звертати управлінську увагу, бо логістика помітно впливає на витрати	Оптимізація транспортування, маршрутів і роботи з логістичними партнерами
Фінансовий контроль	Чистий дохід справді виріс, але чистий прибуток і рівень рентабельності все ще мають нестабільну динаміку і не виглядають стабільними	Потребує посилення контролю прибутковості	Удосконалення фінансового планування, контролю витрат і план-факт аналізу
Адміністративне управління	Адміністративні витрати збільшувалися швидше, ніж зростав чистий дохід	Підтверджена проблемна зона	Оптимізація адміністративних процесів і управлінських витрат
Управління персоналом	Продуктивність праці та середня зарплата стали вищими, хоча працівників у штаті стало менше	Загалом позитивна динаміка, але є потреба в кадровій стабільності	Підтримання мотивації, кадрове планування та утримання кваліфікованих працівників
Управлінська аналітика	Показники прибутку, рентабельності та витрат мають нерівномірну динаміку	Потребує регулярнішого моніторингу	Впровадження системи ключових показників ефективності та регулярної управлінської звітності

Джерело: сформовано автором на основі результатів економіко-управлінського аналізу.

Дані з таблиці 2.15 показують, що основні бізнес-процеси ТОВ «Папернянський кар'єр скляних пісків» у цілому підтримують стабільну роботу підприємства. До плюсів можна віднести те, що виробництво вже добре налагоджене, є постійні клієнти, зростає продуктивність праці, а ресурси використовуються раціональніше. Водночас фінансовий контроль,

адміністративне керування, логістика та аналітична підтримка потребують більшої уваги, адже саме вони найбільше впливають на прибуток і на те, наскільки ефективно працює система бізнес-адміністрування.

Для уточнення якісної оцінки системи бізнес-адміністрування було проведено експертне опитування представників основних функціональних напрямів ТОВ «Папернянський кар'єр скляних пісків». До опитування залучено п'ятьох експертів: головного інженера, головного бухгалтера, представника комерційного відділу, відповідального за матеріально-технічне постачання та логістику, а також представника лабораторії.

Опитування проводилося у формі експертного анкетування, у межах якого кожен експерт оцінював окремі елементи системи бізнес-адміністрування за шкалою від 1 до 5 балів. Оцінка 1 бал відповідає низькому рівню розвитку елемента, 3 бали — середньому рівню, 5 балів — високому рівню. Підсумкова оцінка за кожним критерієм визначалася шляхом узагальнення експертних суджень та зіставлення їх із результатами фінансово-економічного аналізу підприємства (табл. 2.16).

Таблиця 2.16 – Інтегральна оцінка системи бізнес-адміністрування ТОВ «Папернянський кар'єр скляних пісків»

Критерій оцінювання	Підтвердження за результатами аналізу	Оцінка, балів	Управлінський висновок
Фінансово-економічна результативність	Чистий дохід зріс на 19,26%, однак чистий прибуток у 2025 році був нижчим, ніж у 2021 році, а у 2023 році підприємство отримало збиток	3	Підприємство володіє потенціалом для розвитку, проте його фінансові показники залишаються нестабільними.
Контроль витрат	Адміністративні витрати зросли на 59,13%, витрати на збут залишаються значними	2	Посилення контролю над адміністративними та збутово-логістичними витратами є необхідністю.
Ефективність використання ресурсів	Зросли продуктивність праці, фондоддача та оборотність активів	4	Ресурси використовуються досить ефективно, проте виникає необхідність у поступовому оновленні матеріально-технічної бази.

Продовження таблиці 2.16

Організація бізнес-процесів	Виробництво, збут, фінансовий контроль і логістика функціонують, але окремі процеси потребують кращого узгодження	3	Бізнес-процеси підтримують повсякденну діяльність, але водночас потребують вдосконалення.
Координація між підрозділами	Зростання доходу не забезпечило стабільного зростання чистого прибутку	3	Потрібне краще узгодження дій між виробництвом, збутом, логістикою та фінансами
Інформаційно-аналітичне забезпечення	Показники прибутку, витрат і рентабельності мають нерівномірну динаміку	2	Управлінська аналітика потребує регулярнішого моніторингу та план-факт аналізу
Цифровізація управління	Управлінські рішення переважно спираються на звітні дані, а не на оперативні цифрові панелі	2	Є потреба в посиленні цифрових інструментів контролю та управлінської звітності
Взаємодія із зовнішнім середовищем	Підприємство має промислових клієнтів і працює у B2B-сегменті, але залежить від логістики, енергоресурсів і ринкового попиту	4	Зовнішня взаємодія загалом сформована, але потребує гнучкішого управління ризиками

Джерело: сформовано автором на основі результатів дослідження.

За результатами експертного оцінювання інтегральна оцінка системи бізнес-адміністрування становить 23 бали з 40 можливих, або 57,5%. Це відповідає середньому рівню ефективності системи. Найвищі оцінки отримали ефективність використання ресурсів та взаємодія із зовнішнім середовищем, що свідчить про наявність виробничого, ресурсного та ринкового потенціалу підприємства. Найнижчі оцінки отримали контроль витрат, інформаційно-аналітичне забезпечення та цифровізація управління, що підтверджує потребу у впровадженні інструментів точкового управлінського контролю, план-факт аналізу та цифрової координації управлінських завдань.

Попередній аналіз показав і позитивні моменти, і окремі труднощі в управлінні, тому далі варто зосередитися саме на слабких місцях чинної системи бізнес-адміністрування. Це допоможе чіткіше визначити напрями, які потрібно вдосконалювати в першу чергу, і надалі використати їх як основу для рекомендаційного розділу роботи (табл. 2.17).

Таблиця 2.17 – Узагальнення проблем системи бізнес-адміністрування ТОВ «ПКСП» та напрямів їх вирішення

Виявлена проблема	Кількісне підтвердження	Якісний прояв у системі бізнес-адміністрування	Доцільний напрям вирішення
Нестабільність чистого прибутку	У 2023 році підприємство отримало збиток, а у 2025 році чистий прибуток був на 8,64% нижчим, ніж у 2021 році	Планування прибутковості залишається нестабільним, і підприємство не завжди здатне трансформувати зростання доходів у поліпшення кінцевих фінансових результатів.	Впровадження карти прибутковості замовлень і регулярний аналіз маржинальності
Зростання адміністративних витрат	Адміністративні витрати зросли на 59,13%, що перевищує темп зростання чистого доходу	Адміністративні процеси вимагають більшої прозорості, можливе дублювання певних управлінських дій.	Запровадження адміністративного фільтра витрат
Нестабільність рентабельності	Рентабельність продажів змінювалася від 9,51% у 2021 році до -6,20% у 2023 році та 7,29% у 2025 році	Система моніторингу прибутковості не забезпечує належної передбачуваності фінансових результатів.	Встановлення порогових значень рентабельності та план-факт аналіз
Високе збутово-логістичне навантаження	Частка витрат на збут у доході у 2025 році становила 34,73%	Логістика значно впливає на маржинальність замовлень і потребує окремого управлінського контролю.	Формування логістичних паспортів клієнтів
Недостатня оперативність управлінської аналітики	Показники прибутку, витрат і рентабельності мають нерівномірну динаміку	Керівництво може отримувати дані із запізненням, що ускладнює оперативне реагування на відхилення.	Створення щомісячної панелі управлінських сигналів

Продовження таблиці 2.17

Потреба в кращій координації між підрозділами	Дохід зростає, але чистий прибуток залишався нестабільним	Виробництво, збут, логістика та фінанси потребують кращого узгодження управлінських рішень	Регулярна координація між відповідальними підрозділами та контроль завдань у Jira
Обмежене оновлення ресурсної бази	Активи у 2021–2025 роках зросли лише на 0,48%	Матеріально-технічна база залишається відносно стабільною, але потребує поступового оновлення	Точкова модернізація найпроблемніших виробничих ділянок

Джерело: складено автором на основі попередніх досліджень.

Оцінка системи бізнес-адміністрування ТОВ «Папернянський кар'єр скляних пісків» засвідчила, що підприємство має достатній виробничий, ресурсний та фінансовий потенціал, проте певні аспекти управління потребують покращення. Найбільш проблемними виявилися контроль адміністративних витрат, збутово-логістичне навантаження, нестабільність прибутку, недостатня оперативність управлінської аналітики та необхідність кращої взаємодії між відділами. Саме ці питання створюють базу для розробки проєкту вдосконалення системи бізнес-управління у третьому розділі праці.

Проблеми в нинішній системі бізнес-адміністрування ТОВ «Папернянський кар'єр скляних пісків» здебільшого пов'язані з тим, як організоване управління, і загалом не виглядають критичними. У підприємства є відчутний економічний і ресурсний запас, але потрібно зробити планування прибутковості більш передбачуваним, чіткіше показувати, на що йдуть адміністративні витрати, швидше отримувати аналітику, а також налагодити кращу взаємодію між виробництвом, збутом, логістикою та фінансами. Саме на ці моменти варто спиратися, коли в третьому розділі дослідження формуватимуться рекомендації щодо покращення системи бізнес-адміністрування.

Висновки до розділу 2

У другому розділі зроблено комплексну оцінку того, як у ТОВ «Папернянський кар'єр скляних пісків» працює система бізнес-адміністрування. Для цього використали економіко-управлінський аналіз, оцінили умови, в яких працює підприємство, і розглянули чинну модель управління. Отримані результати показують, що підприємство має достатні виробничі, ресурсні та фінансові можливості, щоб і далі розвиватися. Про це говорить і позитивна динаміка основних показників: зростають чистий дохід, валовий прибуток, операційний фінансовий результат, продуктивність праці та фондівіддача, а зобов'язання при цьому скорочуються.

Водночас аналіз показав, що в системі бізнес-адміністрування є й проблемні моменти. Зокрема, помітна нестабільність чистого прибутку, рентабельність коливається, адміністративні витрати зростають, збут і логістика створюють високе навантаження, а управлінська аналітика не завжди дає інформацію достатньо швидко. Усе це вказує на потребу краще контролювати витрати, точніше планувати прибутковість і налагодити більш узгоджену роботу між ключовими підрозділами.

Оцінка зовнішніх факторів показала, що на діяльність підприємства найбільше впливають попит, логістика, ціни на енергоресурси, конкуренція, державне регулювання та технологічні зміни. Для компанії B2B-сегменту ключовими є стабільна якість продукції, своєчасне виконання замовлень і підтримка довгострокових партнерських відносин.

Отже, ТОВ «Папернянський кар'єр скляних пісків» має потенціал для подальшого розвитку, однак потребує вдосконалення системи бізнес-адміністрування. Основними напрямками є оптимізація витрат, удосконалення фінансового планування, розвиток управлінської аналітики та підвищення ефективності бізнес-процесів.

3 НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ БІЗНЕС-АДМІНІСТРУВАННЯ ТОВ «ПАПЕРНЯНСЬКИЙ КАР'ЄР СКЛЯНИХ ПІСКІВ»

3.1 Розроблення проєкту вдосконалення системи бізнес-адміністрування ТОВ «Папернянський кар'єр скляних пісків»

Діагностика, проведена в другому розділі, виявила, що ТОВ «Папернянський кар'єр скляних пісків» має достатній виробничий, ресурсний та фінансовий потенціал для подальшого розвитку. Водночас у системі бізнес-керування підприємства виявлено низку складних аспектів: нестабільність чистого прибутку, коливання прибутковості, збільшення управлінських видатків, значне торговельно-логістичне навантаження, недостатню оперативність аналітики управління та потребу в кращій взаємодії між виробництвом, збутом, логістикою та фінансами.

Зважаючи на це, доцільною є розробка проєкту впровадження системи точкового управлінського контролю прибутковості. Його суть полягає у регулярному моніторингу прибутковості окремих замовлень, управлінських та логістичних витрат, ключових фінансових відхилень та відповідальності підрозділів за виконання управлінських рішень. Такий проєкт спрямований не на кардинальну перебудову підприємства, а на посилення тих елементів системи бізнес-керування, які за результатами аналізу виявилися найменш дієвими.

Запропонований проєкт можна коротко описати так: «Запровадження системи точкового управлінського контролю прибутковості в ТОВ «Папернянський кар'єр скляних пісків»». Головна ідея в тому, щоб компанія могла не тільки підбивати загальний фінансовий підсумок за звітний період, а й регулярно бачити, які саме замовлення дають найбільший результат, де з'являються витрати, які логістичні маршрути впливають на маржу, і які адміністративні дії помітно змінюють прибутковість.

Такий підхід має зробити управління бізнесом більш зрозумілим і практичним, щоб ним було легше керувати в щоденній роботі. Тоді управлінські рішення спиратимуться не лише на підсумкові цифри, а й на конкретне розуміння того, що саме додає прибуток, а що його «з’їдає» в процесах підприємства.

Мета цього проєкту — зробити бізнес-адміністрування ТОВ «Папернянський кар’єр скляних пісків» більш упорядкованим і керованим: краще контролювати прибутковість і витрати, а також навести лад в управлінській аналітиці. Завдяки цьому можна буде швидше помічати, чому фінансові показники починають погіршуватися, і ухвалювати рішення на більш твердому, перевіреному підґрунті.

Щоб досягти цілей проєкту, варто запровадити кілька практичних інструментів: карту прибутковості замовлень, логістичні профілі клієнтів, більш жорсткий контроль адміністративних витрат, щомісячну панель управлінських сигналів, а також тіснішу взаємодію між виробництвом, збутом, фінансами та логістикою. Так буде простіше й точніше бачити, які саме процеси, конкретні замовлення або статті витрат найбільше впливають на прибутковість підприємства.

Передбачається, що ці кроки зроблять управління більш прозорим, допоможуть скоротити необґрунтовані адміністративні та логістичні витрати, покращать планування прибутковості й дадуть змогу швидше реагувати, якщо фактичні показники почнуть відхилятися від запланованих.

Щоб підвищити ефективність системи бізнес-адміністрування ТОВ «Папернянський кар’єр скляних пісків», варто підготувати й упровадити набір взаємопов’язаних заходів. Вони мають допомогти краще відстежувати прибутковість, зменшити зайві витрати, упорядкувати логістику та зробити управлінську аналітику більш корисною для прийняття рішень. Ключові пропозиції щодо реалізації цього проєкту наведено в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 – Основні заходи проєкту вдосконалення системи бізнес-адміністрування ТОВ «ПКСП»

Захід	Зміст заходу	Яку проблему вирішує	Очікуваний управлінський результат
Карта прибутковості замовлень	Це про те, щоб оцінити, наскільки вигідні окремі замовлення, клієнти чи канали продажів, беручи до уваги дохід, собівартість, витрати на логістику, знижки, умови договору та витрати на адміністративний супровід.	Нестабільний чистий прибуток та складність визначення, які замовлення реально формують фінансовий результат	Підприємство зможе дивитися не тільки на загальний дохід, а й розуміти, наскільки насправді вигідне кожне окреме замовлення. Це допоможе за потреби удосконалити ціни, переглянути умови договорів і визначити, з якими клієнтами варто працювати в першу чергу.
Логістичні паспорти клієнтів	Створення коротких аналітичних карток для ключових клієнтів або окремих напрямів постачання: який маршрут, яка відстань, який обсяг партії та як часто йдуть поставки, скільки це коштує в перевезенні, де можливі затримки і як доставка в підсумку впливає на прибутковість	Високе збутово-логістичне навантаження та значна частка витрат на збут у структурі доходу	Допоможе точніше розуміти, скільки коштує транспортування, помічати занадто дорогі або малоефективні напрямки збуту й вирішувати, як краще налаштувати маршрути та умови постачання
Адміністративний фільтр витрат	Запровадження перевірки адміністративних витрат і управлінських рішень за тим, чи вони справді потрібні, чи не повторюють одне одного, як впливають на результат, а також чи можна їх спростити або перевести в електронний формат	Зростання адміністративних витрат швидшими темпами, ніж чистий дохід	Дає можливість прибрати зайві або повторювані управлінські дії, зробити витрати на адміністрацію більш зрозумілими та загалом упорядкувати управлінські процеси.

Продовження таблиці 3.1

Щомісячна панель управлінських сигналів	Створення короткої системи, щоб відстежувати ключові показники: чистий дохід, собівартість, адміністративні витрати, витрати на збут, чистий прибуток, рентабельність і відхилення від плану	Недостатня оперативність управлінської аналітики та пізнє виявлення відхилень	Керівництво зможе швидше помічати, де витрати й прибутковість починають «просідати», і приймати рішення не вже після закінчення року, а прямо під час роботи.
--	--	---	---

Джерело: сформовано автором на основі результатів діагностики

Після визначення основних заходів проєкту доцільно конкретизувати, яким саме чином вони впливатимуть на систему бізнес-адміністрування підприємства. Запропоновані інструменти не є окремими ізольованими діями, а формують єдину систему управлінського контролю: карта прибутковості замовлень дозволяє оцінювати реальний фінансовий результат за окремими клієнтами та замовленнями; логістичні паспорти клієнтів уточнюють витрати на постачання; адміністративний фільтр витрат дає змогу перевіряти доцільність управлінських витрат; щомісячна панель управлінських сигналів забезпечує регулярний моніторинг ключових показників. Завдяки цьому підприємство отримує не лише загальний фінансовий результат, а й розуміння конкретних причин його формування (табл. 3.2).

Таблиця 3.2 – Механізм впливу запропонованих заходів на систему бізнес-адміністрування ТОВ «ПКСП»

Захід	Як працює на практиці	Який елемент системи бізнес-адміністрування покращує	Очікуваний практичний результат
Карта прибутковості замовлень	За кожним ключовим замовленням або клієнтом фіксуються дохід, собівартість, витрати на транспортування, знижки, умови договору та орієнтовні адміністративні витрати на супровід замовлення. Після цього визначається фактична маржинальність замовлення.	Покращує планування прибутковості, фінансовий контроль, аналітичне забезпечення та роботу з клієнтами.	Підприємство зможе бачити не тільки загальний дохід, а й те, які замовлення реально прибуткові, а які можуть знижувати фінансовий результат через високі витрати на логістику, знижки або складний адміністративний супровід.
Логістичні паспорти клієнтів	Для основних клієнтів формується коротка картка: маршрут доставки, відстань, обсяг партії, частота поставок, вид транспорту, середні транспортні витрати, можливі затримки та вплив логістики на маржу.	Покращує координацію між збутом, логістикою, фінансами та матеріально-технічним забезпеченням.	Підприємство зможе визначити, які клієнти або маршрути створюють найбільше збутово-логістичне навантаження, і переглядати умови постачання, об'єднувати партії, змінювати маршрути або коригувати цінову політику.
Адміністративний фільтр витрат	Кожна адміністративна витрата або управлінська процедура перевіряється за критеріями: чи є вона необхідною, чи не дублює іншу дію, чи впливає на результат, чи можна її спростити або перевести в електронний формат.	Покращує контроль адміністративних витрат, організацію документообігу, прозорість управлінських рішень і дисципліну витрат.	Підприємство зможе виявляти зайві або дубльовані управлінські дії, зменшувати непродуктивні витрати, скорочувати час погодження документів і робити адміністративні процеси більш зрозумілими.

Продовження таблиці 3.2

Щомісячна панель управлінських сигналів	Щомісяця оновлюються ключові показники: чистий дохід, собівартість, адміністративні витрати, витрати на збут, чистий прибуток, рентабельність продажів і відхилення від плану.	Покращує аналітичну функцію, контроль, план-факт аналіз і швидкість ухвалення управлінських рішень.	Керівництво зможе швидше бачити проблеми у витратах або прибутковості та реагувати не наприкінці року, а в поточному періоді.
Використання Ііга для координації впровадження	У Ііга створюються завдання за кожним напрямом проекту: хто відповідальний, який строк виконання, який статус завдання, які є затримки або проблеми.	Покращує організацію, координацію між підрозділами та контроль виконання проекту.	Проект не залишиться лише формальною рекомендацією, а буде розбитий на конкретні дії, відповідальних осіб і строки виконання.

Джерело: сформовано автором на основі результатів діагностики системи бізнес-адміністрування підприємства.

Отже, запропоновані дії впливають на систему бізнес-управління не окремо, а комплексно. Карта прибутковості замовлень покращує планування та фінансовий контроль; логістичні паспорти клієнтів вдосконалюють координацію збуту, логістики й фінансів; адміністративний фільтр витрат збільшує прозорість управлінських процесів; щомісячна панель управлінських сигналів забезпечує швидке виявлення відхилень; використання Ііга дозволяє контролювати терміни, відповідальних осіб і стан виконання завдань. Таким чином, проєкт безпосередньо спрямований на усунення проблем, виявлених у другому розділі роботи.

У межах цього проєкту адміністративні витрати розглядаються не як абстрактна стаття фінансової звітності, а як сукупність витрат, пов'язаних із забезпеченням управління підприємством. Для ТОВ «Папернянський кар'єр скляних пісків» до таких витрат можуть належати витрати на оплату праці адміністративного персоналу, бухгалтерський облік і фінансову звітність, юридичний супровід договорів і дозвільної документації, офісне забезпечення, зв'язок, програмне забезпечення, документообіг, банківське обслуговування,

консультаційні послуги, відрядження управлінського персоналу, а також витрати на організацію контролю та координацію діяльності підприємства.

Оскільки підприємство працює у видобувній сфері, частина адміністративних витрат також може бути пов'язана із супроводом ліцензійних, екологічних, податкових і звітних процедур. Такі витрати прямо не формують виробничу собівартість кварцового піску, але впливають на чистий фінансовий результат. Саме тому їх доцільно не просто фіксувати у звітності, а аналізувати з позиції управлінської доцільності.

Щоб запропонований проєкт справді запрацював, потрібно підготувати зрозумілий механізм його впровадження. Для цього варто чітко визначити, за що відповідає кожен ключовий підрозділ підприємства. Такий підхід допоможе не повторювати одні й ті самі функції в різних відділах, дасть змогу краще контролювати виконання запланованих кроків і зробить удосконалення системи бізнес-адміністрування більш упорядкованим та керованим процесом (табл. 3.3).

Таблиця 3.3 – Розподіл відповідальності за впровадження заходів проєкту

Напрямок впровадження	Відповідальні підрозділи / особи	Основні завдання	Очікуваний результат
Загальна координація проєкту	Директор, головний інженер	Затвердження проєкту, призначення відповідальних осіб, контроль за дотриманням строків виконання та прийняття основних управлінських рішень.	Злагоджено впровадити потрібні заходи так, щоб це не заважало щоденній роботі підприємства
Карта прибутковості замовлень	Бухгалтерія, комерційний відділ, керівництво	Збір інформації про доходи, собівартість, логістичні витрати, умови договорів та реальну прибутковість окремих замовлень.	Аналіз найбільш та найменш прибуткових клієнтів, замовлень і каналів збуту.

Продовження таблиці 3.3

Логістичні паспорти клієнтів	Комерційний відділ, відділ матеріально-технічного постачання	Складання даних про маршрути, обсяги поставок, витрати на транспортування, частоту замовлень і потенційні ризики доставки.	Ефективніше управління логістичними витратами та вдосконалення умов постачання
Адміністративний фільтр витрат	Адміністративний блок, бухгалтерія, керівництво	Аналіз адміністративних витрат з метою оцінки їх доцільності, уникнення дублювання функцій, визначення впливу на результативність і пошуку шляхів спрощення процесів.	Скорочення непотрібних управлінських процесів і забезпечення більшої прозорості в адміністративних витратах
Панель управлінських сигналів	Бухгалтерія, керівництво, відповідальні працівники за напрямками	Щомісячний звіт щодо основних показників: доходу, собівартості, адміністративних витрат, витрат на збут, прибутковості, рентабельності та відхилень від запланованих показників.	Швидке виявлення відхилень і оперативне прийняття управлінських рішень.
Контроль виконання проєкту	Директор, керівники відповідальних підрозділів	Контроль виконання заходів, оцінка проміжних результатів і внесення змін до дій у разі виявлення відхилень.	Забезпечення практичного впровадження проєкту та його адаптація відповідно до реальних умов роботи підприємства.

Джерела: складено автором

Важливою умовою успішного втілення цього проєкту є підготовка календарного плану впровадження (табл 3.4). Він допомагає зрозуміло розписати, що і в якій послідовності потрібно робити, визначити строки виконання та забезпечити нормальний перехід від підготовчого етапу до практичного використання інструментів управлінського контролю. Такий план робить проєкт більш реалістичним, спрощує управління ним і дає зручну основу, щоб стежити за виконанням завдань.

Таблиця 3.4 – Календарний план реалізації проєкту вдосконалення системи бізнес-адміністрування ТОВ «ПКСП»

Етап	Зміст робіт	Термін виконання	Очікуваний результат
1. Підготовчий етап	Затвердження проєкту, призначення відповідальних осіб і погодження списку показників для проведення аналізу.	1 місяць	Сформовано організаційне підґрунтя для реалізації проєкту
2. Аналіз вихідних даних	Збирання даних про замовлення, витрати, логістичні маршрути, адміністративні процедури та фінансові показники.	1–2 місяць	Створено інформаційну основу для проведення подальшого управлінського аналізу
3. Розроблення карти прибутковості замовлень	Розробка шаблону для аналізу прибутковості окремих замовлень, клієнтів чи каналів збуту.	2 місяць	Розроблено інструмент для оцінки фактичної прибутковості замовлень.
4. Формування логістичних паспортів клієнтів	Аналіз маршрутів, обсягів поставок, транспортних витрат та частоти замовлень для ключових клієнтів	2–3 місяць	Визначено основні логістичні напрями, які вимагають найбільших витрат.
5. Впровадження адміністративного фільтра витрат	Оцінка адміністративних процесів щодо їхньої ефективності, уникнення дублювання, результативності та потенціалу для спрощення.	3 місяць	Встановлено наявність зайвих чи недостатньо ефективних адміністративних процедур.
6. Створення панелі управлінських сигналів	Створення щомісячної панелі ключових показників: доходів, витрат, прибутку, рентабельності та аналізу відхилень від запланованих значень.	3–4 місяць	Впроваджено механізм для швидкого відстежування результатів.
7. Тестове використання інструментів	Перевірка функціонування карти прибутковості, логістичних паспортів, адміністративного фільтру та панелі сигналів.	4–5 місяць	Виявлено недоліки та здійснено необхідні виправлення.

Продовження таблиці 3.4

8. Запуск на постійній основі	Ухвалення внутрішніх форм, регламентів та процедур для щомісячного застосування інструментів.	6 місяць	Проект успішно інтегровано до наявної системи бізнес-адміністрування підприємства.
-------------------------------	---	----------	--

Джерело: сформовано автором

Щоб реалізувати проєкт, потрібно підготувати супровідні документи, які допоможуть чітко описати процедури, розподілити обов'язки та налагодити регулярний управлінський контроль (табл. 3.5). Ці документи мають бути зручними в роботі й спрямованими на те, щоб витрати були прозорішими, прибутковість зростала, а логістичні процеси ставали більш оптимізованими.

Таблиця 3.5 – Супровідна документація для реалізації проєкту вдосконалення системи бізнес-адміністрування ТОВ «ПКСП»

Документ	Зміст документа	Призначення
Форма карти прибутковості замовлень	Містить інформацію про дохід від замовлення, собівартість, витрати на логістику, деталі договору та остаточну маржу	Дозволяє оцінити фактичну прибутковість кожного замовлення та клієнта.
Шаблон логістичного паспорта клієнта	Маршрут постачання охоплює обсяг партії, частоту поставок, транспортні витрати та ризики можливих затримок.	Аналізує логістичне навантаження для кожного ключового клієнта.
Регламент адміністративного фільтра витрат	Визначає послідовність перевірки адміністративних витрат на доцільність, дублювання та результативність	Сприяє зменшенню надлишкових управлінських операцій та підвищенню прозорості витрат.
Форма щомісячної панелі управлінських сигналів	Містить головні показники: дохід, собівартість, адміністративні витрати, витрати на збут, прибуток, рентабельність та відхилення від плану	Забезпечує швидкий моніторинг фінансових результатів
Внутрішній порядок план-факт аналізу	Описує правила порівняння планових і фактичних показників, терміни оновлення відомостей та надійних осіб	Дає змогу швидше виявляти відхилення та ухвалювати коригувальні рішення
Графік оновлення управлінської інформації	Визначає періодичність збору даних, оновлення звітів та подання інформації керівництву	Забезпечує регулярність нагляду та дисципліну управлінської документації

Джерело: сформовано автором

Отже, підготувати супровідну документацію важливо для впровадження проєкту, бо саме вона перетворює запропоновані заходи з загальних порад на

конкретні інструменти для управління. Завдяки цьому підприємство зможе більш системно відстежувати прибутковість і витрати, тримати під контролем логістику та вчасно помічати відхилення від запланованих показників.

Оскільки запропоновані заходи вимагають зміни підходів до обліку, аналізу та контролю, головні ризики можуть проявлятися на етапах організації роботи, забезпечення якості даних та підготовки співробітників до застосування нових інструментів (табл. 3.6).

Таблиця 3.6 – Ризики впровадження проєкту та способи їх зниження

Ризик	Можливий прояв	Спосіб зниження ризику
Опір працівників змінам	Відсутність бажання впроваджувати нові форми звітності або сприйняття їх як зайвий тягар.	Пояснення практичної користі засобів, спрощення форм та поступове впровадження
Формальне ведення показників	Дані збираються, але їх не застосовують для прийняття рішень.	Впровадження регулярного щомісячного аналізу результатів за участю керівництва.
Неточність первинних даних	Похибки у визначенні прибутковості замовлень, витрат або логістичних показників.	Використання єдиних шаблонів для збору даних та перевірка інформації уповноваженими особами.
Нестача часу у відповідальних працівників	Затримка в підготовці аналітичних матеріалів і звітів.	Чітке визначення розподілу обов'язків між підрозділами та встановлення конкретних строків для актуалізації даних.
Недостатня регулярність контролю	Інструменти застосовуються несистематично або лише частково.	Розробка графіка оновлення управлінської інформації та організація контролю за виконанням запланованих заходів.

Джерело: сформовано автором

Ризики під час запуску цього проєкту загалом виглядають керованими й їх можна зменшити, якщо впроваджувати інструменти поступово, користуватися простішими формами звітності, заздалегідь чітко розподілити обов'язки та забезпечити регулярний контроль з боку керівництва.

Запропонований проєкт передбачає, що систему бізнес-адміністрування ТОВ «Папернянський кар'єр скляних пісків» будуть поступово вдосконалювати, не ламаючи нинішню модель управління і без суттєвих змін. У результаті впровадження має стати простіше контролювати прибутковість, витрати будуть зрозумілішими й прозорішими, управлінська аналітика стане

якіснішою, а також з'явиться база, щоб надалі оцінювати економічну ефективність запропонованих заходів.

3.2 Економічне обґрунтування ефективності запропонованого проєкту

Після завершення розробки проєкту важливо провести оцінку його економічної ефективності. Для цього слід визначити приблизні витрати на реалізацію заходів (табл.3.7), прогнозовану економію, а також оцінити потенційний вплив на фінансові показники ТОВ «Папернянський кар'єр скляних пісків».

Таблиця 3.7 – Орієнтовні витрати на впровадження проєкту вдосконалення системи бізнес-адміністрування ТОВ «ПКСП»

Стаття витрат	Зміст та обґрунтування витрат	Сума, тис. грн
Розроблення шаблонів управлінської звітності	Передбачає підготовку форм карти прибутковості замовлень, логістичного паспорта клієнта, адміністративного фільтра витрат і панелі управлінських сигналів. Форми мають бути зручними для регулярного збору й аналізу даних	25
Налаштування робочого простору в Jira	Передбачає створення цифрового простору для управління впровадженням проєкту: формування дошок завдань, розподіл відповідальних осіб, встановлення строків виконання, відстеження статусу робіт і фіксація управлінських сигналів щодо витрат, логістики та прибутковості. Використання Jira дозволить зробити процес реалізації проєкту більш прозорим, контрольованим і зручним для координації між підрозділами	45
Аналіз адміністративних і логістичних процесів	Охоплює перевірку адміністративних витрат, маршрутів постачання, дублювання функцій, витрат на збут і логістичних напрямів за ключовими клієнтами. Це одна з найбільш змістовних частин проєкту, оскільки саме вона дає змогу виявити джерела непродуктивних витрат	45
Навчання відповідальних працівників	Передбачає коротке навчання працівників щодо заповнення нових форм, використання аналітичної панелі та застосування показників у поточній роботі	20
Організаційний супровід запуску	Включає координацію впровадження, тестування інструментів, перевірку правильності заповнення форм і коригування показників після першого місяця використання	30

Продовження таблиці 3.7

Резерв непередбачених витрат	Передбачає можливі додаткові витрати на доопрацювання форм, уточнення показників, технічні правки або консультації під час запуску проєкту	10
Разом		175

Джерело: складено автором

Орієнтовна вартість реалізації проєкту становить 175 тис. грн. Такий обсяг витрат обґрунтовується тим, що проєкт має організаційно-аналітичний характер і передбачає виконання комплексу підготовчих, методичних та координаційних робіт. Зокрема, необхідно розробити форми управлінської звітності, налаштувати цифровий простір для розподілу й контролю завдань, провести аналіз адміністративних і логістичних процесів, організувати навчання відповідальних працівників та забезпечити супровід запуску запропонованих інструментів у практичну діяльність підприємства.

Витрати на розроблення шаблонів управлінської звітності становлять 25 тис. грн. Вони передбачають підготовку чотирьох основних форм: карти прибутковості замовлень, логістичного паспорта клієнта, адміністративного фільтра витрат і панелі управлінських сигналів. Необхідність цих витрат обумовлена тим, що зазначені форми мають бути адаптовані до специфіки діяльності ТОВ «Папернянський кар'єр скляних пісків», його фінансових показників, структури витрат, особливостей збуту, логістики та інформаційних потреб керівництва.

Витрати на налаштування робочого простору в Jira становлять 45 тис. грн. Важливо зазначити, що ця сума передбачає не оплату самого програмного забезпечення, а організаційне та технічне налаштування цифрового простору для управління впровадженням проєкту. Зокрема, передбачається створення дошок завдань, розподіл відповідальних осіб, налаштування строків виконання, статусів робіт, шаблонів контролю та системи відстеження ключових управлінських сигналів для керівництва.

45 тис. грн на аналіз адміністративних і логістичних процесів – це дуже важлива частина проєкту. Адже саме на цьому етапі ми зможемо знайти, де

дублюються управлінські дії, де є зайві адміністративні витрати, які логістичні напрямки занадто дорогі, які маршрути проблемні і які замовлення приносять мало прибутку.

Витрати на навчання відповідальних працівників становлять 20 тис. грн. Вони передбачають проведення короткого інструктажу щодо порядку заповнення нових форм управлінської звітності, використання Jira для контролю завдань, оновлення панелі управлінських показників та застосування результатів аналізу в поточній управлінській діяльності підприємства.

Витрати на організаційний супровід запуску проєкту становлять 30 тис. грн. До їх складу входить тестування запропонованих інструментів, перевірка правильності заповнення форм, уточнення переліку показників, коригування шаблонів за результатами пробного використання та підтримка відповідальних працівників на початковому етапі впровадження системи.

Резерв непередбачених витрат у розмірі 10 тис. грн передбачено для покриття можливих додаткових витрат, які можуть виникнути під час реалізації проєкту. Зокрема, ці кошти можуть бути використані для доопрацювання шаблонів, уточнення управлінських показників, внесення технічних змін або адаптації інструментів до практичних потреб підприємства.

Отже, загалом 175 тис. грн витрат – це обґрунтована сума. Проєкт не вимагає великих інвестицій у нове виробниче обладнання, а більшість коштів йде на те, щоб налагодити управлінський контроль, налаштувати цифрову координацію, підготувати аналітичні форми та навчити працівників.

Оцінювати ефективність цього проєкту потрібно, щоб зрозуміти, чи має він практичний сенс для ТОВ «Папернянський кар'єр скляних пісків». Оскільки проєкт націлений на покращення бізнес-адміністрування, логічно дивитися на його користь через те, наскільки вдасться зменшити адміністративні та збутово-логістичні витрати, краще відстежувати прибутковість замовлень і швидше ухвалювати управлінські рішення.

Проект не передбачає купівлю нового виробничого обладнання, тож основний економічний результат очікується завдяки впорядкуванню управлінських процесів, більш зрозумілому аналізу витрат і точнішому контролю того, які замовлення реально приносять прибуток. Для розрахунків взято стримані прогностні припущення, щоб не завищувати можливі результати.

Прогноз показників покращення визначено за консервативним сценарієм, оскільки запропонований проект є організаційно-аналітичним і не передбачає докорінної трансформації бізнес-процесів чи значного скорочення персоналу. Зменшення адміністративних витрат на 2% обґрунтовано тим, що впровадження адміністративного фільтра дозволить виявити дублювання деяких управлінських дій, усунути зайві погодження, скоротити надмірний документообіг і видатки, які не мають суттєвого впливу на ефективність діяльності. Оптимізація витрат на збут і логістику на 1% вважається помірним прогнозом, адже навіть незначні зміни у маршрутах, умовах постачання, частоті відвантажень чи контролі транспортних витрат здатні забезпечити відчутний фінансовий ефект завдяки значному обсягу таких витрат. Очікуваний ефект від карти прибутковості замовлень у розмірі 0,15% чистого доходу визначено як мінімально прогнозований результат від перегляду умов співпраці з окремими замовленнями, клієнтами або каналами збуту з нижчою маржинальністю. Прогнозований економічний ефект структуровано в таблиці 3.8.

Таблиця 3.8 – Прогнозований економічний ефект від реалізації проєкту

Джерело економічного ефекту	База розрахунку	Прогнозоване покращення	Очікуваний ефект, тис. грн
Зменшення адміністративних витрат	Адміністративні витрати 2025 року — 14 357 тис. грн	2,0%	287,1
Оптимізація збутово-логістичних витрат	Витрати на збут 2025 року — 81 103 тис. грн	1,0%	811,0
Ефект від карти прибутковості замовлень	Чистий дохід 2025 року — 233 533 тис. грн	0,15%	350,3
Разом прогнозований економічний ефект			1 448,4

Джерело: розраховано автором

Розрахунок очікуваного економічного ефекту здійснено на основі показників діяльності підприємства за 2025 рік. За базу взято ті статті, на які безпосередньо впливають запропоновані заходи: адміністративні витрати, витрати на збут та чистий дохід підприємства. Прогнозовані відсотки покращення визначено обережно, оскільки проєкт не передбачає радикальної перебудови діяльності, а спрямований на точкове посилення управлінського контролю.

Загальна формула розрахунку очікуваного ефекту має такий вигляд:

$$E_{\text{очік}} = \frac{B_p \cdot P_B}{100} \quad 3.1$$

$E_{\text{очік}}$ - очікуваний ефект (економія) від упровадження заходу, тис. грн;

B_p - базова сума витрат для розрахунку, тис. грн;

P_B - прогнозований відсоток покращення (скорочення витрат), %.

Зменшення адміністративних витрат розраховано від суми адміністративних витрат 2025 року, які становили 14 357 тис. грн. Очікуване скорочення прийнято на рівні 2%, оскільки адміністративний фільтр витрат дозволить виявити дублювання окремих управлінських дій, зайві погодження, надмірний документообіг та непродуктивні витрати. Розрахунок має такий вигляд:

$$E_{\text{очік}} = (14\,357 \times 2)/100 = 287,1 \text{ тис. грн}$$

Аналогічно розраховано очікуваний ефект від оптимізації збутово-логістичних витрат та використання карти прибутковості замовлень:

$$E_{\text{очік}} = (81\,103 \times 1)/100 = 811,0 \text{ тис. грн};$$

$$E_{\text{очік}} = (233\,533 \times 0,15)/100 = 350,3 \text{ тис. грн.}$$

Отже, загальний прогнозований економічний ефект становить:

$$287,1 + 811,0 + 350,3 = 1\,448,4 \text{ тис. грн}$$

Витрати на реалізацію проєкту, визначені у підрозділі 3.1, становлять 175 тис. грн. Отже, чистий економічний ефект можна розрахувати за формулою:

$$E_{\text{ч}} = E_{\text{очік}} - B_{\text{пр}} \quad 3.2$$

$E_{\text{ч}}$ - чистий економічний ефект від реалізації проєкту, тис. грн;

$E_{\text{очік}}$ — загальний прогнозований (очікуваний) економічний ефект, тис. грн;

$B_{\text{пр}}$ — витрати на реалізацію проєкту, тис. грн.

$$E_{\text{ч}} = 1\,448,4 - 175 = 1\,273,4 \text{ тис. грн}$$

Для оцінки швидкості повернення вкладених коштів доцільно розрахувати термін окупності проєкту:

$$PP = \frac{B_{\text{пр}}}{E_{\text{річ}}} \times 12 \quad 3.3$$

PP - термін окупності проєкту, місяців;

$B_{\text{пр}}$ - витрати на реалізацію проєкту, тис. грн;

$E_{\text{річ}}$ - прогнозований річний економічний ефект, тис. грн;

12 — кількість місяців у році.

$$PP = (175 / 1\,448,4) \times 12 = 1,45 \text{ місяця}$$

Рентабельність проєкту визначимо за формулою:

$$R_{\text{пр}} = \frac{PP}{B_{\text{пр}}} \cdot 100\% \quad 3.4$$

$R_{\text{пр}}$ - рентабельність проєкту, %;

PP - чистий економічний ефект від реалізації проєкту, тис. грн;

$V_{\text{пр}}$ - витрати на реалізацію проєкту, тис. грн.

$$R_{\text{пр}} = (1\,273,4 / 175) \times 100\% = 727,7\%$$

Таблиця 3.9 – Узагальнення економічної ефективності проєкту

Показник	Значення
Витрати на реалізацію проєкту, тис. грн	175,0
Прогнозований річний економічний ефект, тис. грн	1 448,4
Чистий економічний ефект, тис. грн	1 273,4
Термін окупності, місяців	1,45
Рентабельність проєкту, %	727,7

Джерела: розраховано автором

Отримані результати свідчать, що проєкт є економічно доцільним. Його швидка окупність пояснюється тим, що запропоновані заходи не потребують значних капітальних інвестицій, але спрямовані на витратні напрями діяльності підприємства: адміністративне управління, збутово-логістичні процеси та контроль прибутковості замовлень.

Для оцінки очікуваного впливу проєкту на фінансові результати підприємства доцільно порівняти базові показники 2025 року з прогнозними значеннями після впровадження заходів.

Таблиця 3.10 – Прогноз впливу проєкту на окремі фінансові показники ТОВ «ПКСП»

Показник	2025 рік	Прогноз після впровадження проєкту	Очікувана зміна
Адміністративні витрати, тис. грн	14 357,0	14 069,9	-287,1
Витрати на збут, тис. грн	81 103,0	80 292,0	-811,0
Чистий прибуток, тис. грн	17 017,0	18 290,4	+1 273,4
Рентабельність продажів, %	7,29	7,83	+0,54 в.п.

Джерело: розраховано автором

Прогнозований економічний ефект від зменшення адміністративних витрат у 2025 році становитиме 287,1 тис. грн.

Тоді прогноз після впровадження:

$$14\,357,0 - 287,1 = 14\,069,9 \text{ тис. грн}$$

Тобто очікувана зміна: -287,1 тис. грн.

Прогнозований економічний ефект від оптимізації збутово-логістичних витрат становитиме 811,0 тис. грн.

Тоді прогноз після впровадження:

$$81\,103,0 - 811,0 = 80\,292,0 \text{ тис. грн}$$

Тобто очікувана зміна: -811,0 тис. грн.

Чистий прибуток у 2025 році становив 17 017,0 тис. грн.

Загальний економічний ефект від заходів:

$$E_{\text{заг}} = E_{\text{очік.адм}} + E_{\text{очік.збут}} + E_{\text{очік.інш}} \quad 3.5$$

де $E_{\text{заг}}$ — загальний прогнозований економічний ефект від заходів, тис. грн;

$E_{\text{очік.адм}}$ — очікуваний ефект від зменшення адміністративних витрат, тис. грн;

$E_{\text{очік.збут}}$ — очікуваний ефект від оптимізації збутово-логістичних витрат, тис. грн;

$E_{\text{очік.інш}}$ — очікуваний ефект від інших оптимізаційних заходів, тис. грн.

$$E_{\text{заг}} = 287,1 + 811,0 + 350,3 = 1\,448,4 \text{ тис. грн}$$

Але витрати на впровадження проєкту становлять 175,0 тис. грн, тому чистий економічний ефект:

$$E_{\text{ч}} = E_{\text{заг}} - B_{\text{пр}} \quad 3.6$$

$$E_{\text{ч}} = 1\,448,4 - 175,0 = 1\,273,4 \text{ тис. грн}$$

Тоді прогнозний чистий прибуток:

$$NP_{\text{прог}} = NP_{\text{баз}} + NPV \quad 3.7$$

де $NP_{\text{прог}}$ — прогнозний чистий прибуток підприємства після впровадження заходів, тис. грн;

$NP_{\text{баз}}$ — базовий чистий прибуток підприємства (до впровадження заходів), тис. грн;

NPV — чиста приведена вартість (чистий економічний ефект) від реалізації проєкту, тис. грн.

$$NP_{\text{прог}} = 17\,017,0 + 1\,273,4 = 18\,290,4 \text{ тис. грн}$$

Тобто очікувана зміна: +1 273,4 тис. грн.

Рентабельність продажів рахується так:

$$R_{\Pi} = \frac{\text{ЧП}}{\text{ЧД}} \times 100\% \quad 3.8$$

де:

R_{Π} — рентабельність продажів, %;

ЧП — чистий прибуток підприємства, тис. грн;

ЧД — чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.

Для 2025 року:

$$R_{\Pi} = \frac{17017}{233\,533} \times 100\% = 7,29\%$$

Після впровадження проєкту прогнозна рентабельність продажів становитиме:

$$R_{\text{прогноз.}} = \frac{18290,4}{233\,533} \times 100\% = 7,83\%$$

Зміна рентабельності продажів визначається за формулою:

$$\Delta R_{\Pi} = \Delta R_{\text{прогноз}} - \Delta R_{\Pi 2025} \quad 3.9$$

$$\Delta R_{\Pi} = 7,83 - 7,29 = 0,54 \text{ в. п.}$$

Тобто після реалізації проєкту рентабельність продажів може зрости на 0,54 відсоткового пункту.

Прогноз показує, що реалізація проєкту може позитивно вплинути на фінансовий результат підприємства. Очікується зменшення адміністративних і збутово-логістичних витрат, а також підвищення чистого прибутку на 1 273,4 тис. грн з урахуванням витрат на впровадження проєкту. Рентабельність продажів може зрости з 7,29% до 7,83%, що свідчить про покращення здатності підприємства перетворювати дохід у чистий прибуток.

Таблиця 3.11 – Очікуваний якісний вплив проєкту на систему бізнес-адміністрування ТОВ «ПКСП»

Елемент системи бізнес-адміністрування	Стан до впровадження проєкту	Очікуваний стан після впровадження
Планування прибутковості	Прибутковість оцінюється переважно за загальними фінансовими результатами	Прибутковість аналізується за окремими замовленнями, клієнтами та каналами збуту
Контроль адміністративних витрат	Адміністративні витрати фіксуються у звітності, але не завжди аналізуються за доцільністю	Витрати перевіряються через адміністративний фільтр: необхідність, дублювання, результативність, можливість спрощення
Управління логістикою	Логістичні витрати враховуються загально у витратах на збут	Формуються логістичні паспорти клієнтів, що дає змогу оцінити витрати за маршрутами, клієнтами та частотою поставок
Інформаційно-аналітичне забезпечення	Аналіз показників переважно здійснюється постфактум	Запроваджується щомісячна панель управлінських сигналів для швидкого виявлення відхилень
Координація між підрозділами	Взаємодія виробництва, збуту, логістики та фінансів не завжди має формалізований характер	Завдання, відповідальні особи, строки та статуси виконання фіксуються в Jira
Цифровізація управління	Цифрові інструменти використовуються переважно для обліку та звітності	Цифрове середовище застосовується для координації проєкту, контролю виконання завдань і моніторингу управлінських показників
Управлінський контроль	Контроль переважно орієнтований на загальні підсумкові показники	Контроль стає точковим: за замовленнями, витратами, логістикою, відхиленнями та відповідальними особами

Джерело: сформовано автором

Якісний результат від впровадження проєкту проявляється у підвищенні рівня прозорості, оперативності та точності в управлінні. Це дозволить підприємству не лише аналізувати фінансові показники, а й глибше розуміти причини їх формування: які замовлення приносять найбільший прибуток, які логістичні напрямки створюють значні навантаження, де необхідно оптимізувати адміністративні витрати та які управлінські рішення потрібно ухвалювати на поточному етапі.

Для оцінювання очікуваного впливу запропонованого проєкту на систему бізнес-адміністрування підприємства використано ті самі критерії, що й під час діагностики чинної системи у підрозділі 2.3. Оцінка «до впровадження» відповідає результатам попереднього експертного оцінювання, а прогнозна оцінка «після впровадження» визначена автором на основі очікуваного впливу запропонованих заходів: карти прибутковості замовлень, логістичних паспортів клієнтів, адміністративного фільтра витрат, щомісячної панелі управлінських сигналів та використання Jira для координації завдань.

Прогнозна оцінка не є результатом повторного опитування, оскільки проєкт ще не впроваджено у практичну діяльність підприємства. Вона має розрахунково-аналітичний характер і відображає очікуване покращення окремих елементів системи бізнес-адміністрування за умови реалізації запропонованих заходів. Детальний аналіз прогнозних результатів представлено в таблиці 3.12.

Таблиця 3.12 – Прогноз зміни інтегральної оцінки системи бізнес-адміністрування після впровадження проєкту

Критерій оцінювання	Оцінка до впровадження, балів	Прогноз після впровадження, балів	Обґрунтування зміни
Фінансово-економічна результативність	3	4	Очікується зростання чистого прибутку та рентабельності продажів
Контроль витрат	2	3	Адміністративний фільтр і логістичні паспорти дадуть змогу точніше контролювати витрати
Ефективність використання ресурсів	4	4	Ресурси вже використовуються достатньо ефективно, тому різкого зростання не прогнозується
Організація бізнес-процесів	3	4	Запровадження нових форм контролю зробить процеси більш упорядкованими

Продовження таблиці 3.12

Координація між підрозділами	3	4	Використання Ігіа посилить контроль строків, відповідальних осіб і взаємодію підрозділів
Інформаційно-аналітичне забезпечення	2	4	Щомісячна панель управлінських сигналів покращить оперативність аналізу
Цифровізація управління	2	3	Ігіа та аналітичні форми підвищать рівень цифрової підтримки управління
Взаємодія із зовнішнім середовищем	4	4	Підприємство вже має сформовану взаємодію з промисловими клієнтами, тому істотна зміна не прогнозується
Разом	23 із 40	30 із 40	Очікується перехід від середнього до достатнього рівня ефективності системи бізнес-адміністрування

Джерело: сформовано автором на основі результатів оцінювання та прогнозу впливу проєкту

Отже, після впровадження запропонованого проєкту очікується покращення інтегральної оцінки системи бізнес-адміністрування з 23 до 30 балів із 40 можливих. Найбільше зростання прогнозується за такими критеріями, як контроль витрат, інформаційно-аналітичне забезпечення, цифровізація управління, організація бізнес-процесів і координація між підрозділами. Це пояснюється тим, що запропоновані заходи безпосередньо спрямовані на посилення управлінського контролю, підвищення прозорості витрат, оперативність аналізу та кращу взаємодію між відповідальними підрозділами.

Для оцінки можливих загроз під час реалізації запропонованого проєкту доцільно побудувати карту ризиків, яка дозволяє згрупувати ризики за двома параметрами: ймовірністю виникнення та силою впливу на результати проєкту. Такий підхід дає змогу визначити найбільш критичні ризики та окреслити пріоритети управлінського реагування (рис. 3.2)

Ймовірність / Вплив	Мінімальний (0–0,1)	Невеликий (0,1–0,2)	Середній (0,2–0,4)	Значний (0,4–0,8)	Суттєвий (0,8–1)
Максимальна (0,8–1)					
Висока (0,6–0,8)				R1, R2	R3
Середня (0,4–0,6)			R4	R5, R6	
Низька (0,2–0,4)		R7	R8		
Мінімальна (0–0,2)					

Рисунок 3.2 – Карта ризиків проєкту з удосконалення системи бізнес-адміністрування ТОВ «Папернянський кар’єр скляних пісків»

Джерело: складено автором на основі попередніх досліджень

Таблиця 3.13 – Характеристика ризиків проєкту з удосконалення системи бізнес-адміністрування ТОВ «Папернянський кар’єр скляних пісків»

Код ризику	Зміст ризику	Ймовірність	Вплив
R1	Опір працівників упровадженню нових управлінських інструментів	Висока	Значний
R2	Недостатня регулярність оновлення управлінських даних	Висока	Значний
R3	Неточність первинної інформації щодо витрат, логістики та прибутковості замовлень	Висока	Суттєвий
R4	Формальне використання Jira без реального контролю виконання завдань	Середня	Середній
R5	Недосягнення очікуваного рівня економії адміністративних і збутових витрат	Середня	Значний
R6	Затримка впровадження окремих етапів проєкту	Середня	Значний
R7	Перевищення запланованого бюджету проєкту	Низька	Невеликий
R8	Недостатній рівень підготовки працівників до роботи з новими формами звітності	Низька	Середній

Джерело: складено автором

Карта ризиків показує, що найбільшій управлінській увазі потребують ризики, пов’язані з якістю первинної інформації, опором працівників змінам та недостатньою регулярністю управлінського моніторингу. Саме вони можуть найбільше вплинути на результативність проєкту. Водночас більшість ризиків мають помірний характер і можуть бути знижені шляхом чіткого

розподілу відповідальності, навчання працівників, контролю строків виконання та поетапного впровадження запропонованих заходів.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі розроблено проєкт удосконалення системи бізнес-адміністрування ТОВ «Папернянський кар'єр скляних пісків», спрямований на посилення контролю прибутковості, адміністративних, збутово-логістичних витрат і ключових фінансових показників.

Основними заходами проєкту є впровадження карти прибутковості замовлень, логістичних паспортів клієнтів, адміністративного фільтра витрат і щомісячної панелі управлінських сигналів. Це дозволить краще оцінювати вплив замовлень, клієнтів, логістики та управлінських витрат на фінансовий результат підприємства.

Для реалізації проєкту розподілено відповідальність між керівництвом, бухгалтерією, комерційним, адміністративним і логістично-матеріальним блоками, а також сформовано шестимісячний календарний план упровадження заходів.

Орієнтовна вартість проєкту становить 175 тис. грн. Прогнозований річний економічний ефект оцінено у 1 448,4 тис. грн, а чистий економічний ефект — у 1 273,4 тис. грн. Термін окупності проєкту становить 1,45 місяця, а рентабельність — 727,7%, що підтверджує його економічну доцільність.

Очікується, що після впровадження проєкту адміністративні витрати зменшаться на 287,1 тис. грн, витрати на збут — на 811,0 тис. грн, чистий прибуток зросте до 18 290,4 тис. грн, а рентабельність продажів підвищиться з 7,29% до 7,83%.

Отже, проєкт є доцільним для ТОВ «Папернянський кар'єр скляних пісків», оскільки сприятиме посиленню контролю витрат, кращому плануванню прибутковості, розвитку управлінської аналітики та стабілізації фінансових результатів.

ВИСНОВКИ

У дипломній роботі досліджено теоретичні, методичні та практичні аспекти вдосконалення системи бізнес-адміністрування підприємства. Проведене дослідження дало змогу визначити сутність бізнес-адміністрування, оцінити його стан на прикладі ТОВ «Папернянський кар'єр скляних пісків», виявити основні проблеми та запропонувати практичний проєкт їх вирішення.

1. У теоретичній частині роботи розкрито сутність системи бізнес-адміністрування підприємства та визначено її місце в загальній системі управління. Встановлено, що бізнес-адміністрування є комплексним організаційно-управлінським механізмом, який поєднує планування, організування, контроль, координацію, аналіз, управління ресурсами, інформаційно-аналітичне забезпечення, цифрові інструменти та оцінювання результативності.

Обґрунтовано, що система бізнес-адміністрування не зводиться лише до загального менеджменту, оскільки має прикладний характер і охоплює не тільки ухвалення управлінських рішень, а й організацію їх виконання, розподіл відповідальності, контроль витрат, документообіг, координацію підрозділів і моніторинг результатів діяльності підприємства.

У роботі визначено основні критерії оцінювання системи бізнес-адміністрування: фінансово-економічну результативність, контроль витрат, ефективність використання ресурсів, організацію бізнес-процесів, координацію між підрозділами, інформаційно-аналітичне забезпечення, цифровізацію управління та взаємодію із зовнішнім середовищем. Саме ці критерії стали основою для подальшої діагностики системи бізнес-адміністрування ТОВ «Папернянський кар'єр скляних пісків».

Отже, теоретичне дослідження підтвердило, що вдосконалення бізнес-адміністрування має здійснюватися комплексно, із застосуванням системного, процесного, ситуаційного, інноваційного та цифрового підходів. Для виробничо-добувних підприємств це особливо важливо, оскільки їхня

діяльність залежить від стабільності виробництва, контролю витрат, логістики, якості продукції та своєчасності управлінських рішень.

2. В аналітичній частині роботи проведено діагностику діяльності ТОВ «Папернянський кар'єр скляних пісків» та оцінено чинну систему бізнес-адміністрування підприємства. Встановлено, що підприємство є спеціалізованим виробничо-добувним суб'єктом господарювання, який займається видобуванням, збагаченням і реалізацією кварцових пісків. Продукція підприємства використовується у скляній, керамічній, будівельній та інших промислових галузях, що визначає його орієнтацію переважно на B2B-сегмент.

Фінансово-економічний аналіз показав, що у 2021–2025 роках підприємство мало позитивну динаміку за низкою ключових показників. Чистий дохід зріс на 19,26%, валовий прибуток — на 19,83%, фінансовий результат від операційної діяльності — на 54,17%, а власний капітал — на 5,11%. Також позитивною є динаміка продуктивності праці, оборотності активів і фондівіддачі. Це свідчить про наявність у підприємства достатнього виробничого, ресурсного та фінансового потенціалу для подальшого розвитку.

Водночас виявлено проблеми у системі бізнес-адміністрування. Чистий прибуток у 2025 році був на 8,64% нижчим, ніж у 2021 році, а у 2023 році підприємство отримало збиток. Це означає, що зростання доходу не забезпечує автоматичного зростання кінцевого фінансового результату, тому підприємству необхідно посилити планування прибутковості, контроль витрат і аналіз факторів, які впливають на чистий прибуток.

Аналіз витрат показав, що частка собівартості у чистому доході у 2025 році становила 44,13%, що свідчить про відносну контрольованість виробничих витрат. Водночас адміністративні витрати за 2021–2025 роки зросли на 59,13%, тобто значно швидше, ніж чистий дохід. Витрати на збут також залишаються суттєвими і у 2025 році становили 34,73% чистого доходу. Це підтверджує потребу в посиленні контролю адміністративних і збутово-логістичних витрат.

Дослідження зовнішнього середовища показало, що на діяльність підприємства впливають промисловий попит, логістичні умови, ціни на енергоресурси, регуляторні вимоги, конкуренція та воєнні ризики. За результатами бенчмаркінгу, PEST-аналізу, SWOT-аналізу та матриці зацікавлених сторін встановлено, що підприємство має сформовану клієнтську базу, досвід роботи на ринку та потенціал для розвитку, однак потребує гнучкішого управління витратами, логістикою, прибутковістю та аналітичним забезпеченням.

Інтегральна оцінка системи бізнес-адміністрування становила 23 бали із 40 можливих, або 57,5%, що відповідає середньому рівню ефективності. Найсильнішими сторонами системи визначено ефективність використання ресурсів і взаємодію із зовнішнім середовищем. Найслабшими елементами є контроль витрат, інформаційно-аналітичне забезпечення та цифровізація управління. Отже, аналітичні результати довели необхідність розроблення проєкту, спрямованого на посилення управлінського контролю, підвищення прозорості витрат і покращення оперативності управлінських рішень.

3. У рекомендаційній частині роботи розроблено проєкт удосконалення системи бізнес-адміністрування ТОВ «Папернянський кар'єр скляних пісків» та обґрунтовано його ефективність. Запропонований проєкт передбачає впровадження системи точкового управлінського контролю прибутковості. Його сутність полягає у регулярному відстеженні прибутковості окремих замовлень, адміністративних і збутово-логістичних витрат, ключових фінансових відхилень та відповідальності підрозділів за виконання управлінських рішень.

Основними заходами проєкту є впровадження карти прибутковості замовлень, логістичних паспортів клієнтів, адміністративного фільтра витрат, щомісячної панелі управлінських сигналів і використання Jira для координації завдань. Ці інструменти дадуть змогу оцінювати реальну вигідність окремих клієнтів і замовлень, контролювати витрати на доставку, перевіряти

адміністративні витрати на доцільність і своєчасно виявляти відхилення від планових показників.

Орієнтовна вартість проєкту становить 175 тис. грн і включає розроблення управлінської звітності, налаштування Jira, аналіз процесів, навчання персоналу, супровід впровадження та резерв витрат. Така структура є обґрунтованою, оскільки проєкт має організаційно-аналітичний характер і не потребує значних капітальних інвестицій.

Прогнозований річний економічний ефект від реалізації проєкту становить 1 448,4 тис. грн. З урахуванням витрат на впровадження чистий економічний ефект дорівнює 1 273,4 тис. грн. Термін окупності проєкту становить 1,45 місяця, а рентабельність проєкту — 727,7%, що підтверджує економічну доцільність запропонованих заходів.

Очікується, що після впровадження проєкту адміністративні витрати зменшаться на 287,1 тис. грн, витрати на збут — на 811,0 тис. грн, чистий прибуток зросте до 18 290,4 тис. грн, а рентабельність продажів підвищиться з 7,29% до 7,83%. Крім кількісного результату, проєкт матиме якісний управлінський ефект: підвищиться прозорість витрат, покращиться планування прибутковості, управлінська аналітика стане оперативнішою, а взаємодія між виробництвом, збутом, логістикою та фінансами — більш узгодженою.

Прогнозна інтегральна оцінка системи бізнес-адміністрування після впровадження проєкту може зрости з 23 до 30 балів із 40 можливих, тобто з 57,5% до 75,0%. Це свідчить про очікуваний перехід від середнього до достатнього рівня ефективності системи бізнес-адміністрування.

Отже, запропонований проєкт є практично орієнтованим, економічно доцільним і придатним для впровадження на ТОВ «Папернянський кар'єр скляних пісків». Його реалізація дозволить посилити управлінський контроль, скоротити непродуктивні витрати, покращити планування прибутковості, підвищити якість управлінської аналітики та забезпечити більш стабільні фінансові результати промислового підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Cao Xiaochun, Hashim R. A. Study on the Role of Business Administration in Improving the Level of Enterprise Management. Global Journal of Engineering Science and Research Management. 2025. Vol. 12, No. 6. URL: <https://www.gjesrm.com/index.php/gjesrm/article/view/747/741> (дата звернення: 12.12.2025).
2. Cosa M., Danescu T., Popa M. Digital Transformation and Flexible Performance Management: A Systematic Literature Review of the Evolution of Performance Measurement Systems. Review of Managerial Science. 2024. URL: <https://link.springer.com/article/10.1007/s40171-024-00409-9> (дата звернення: 18.12.2025).
3. Wang Z. et al. Digitalization Effect on Business Performance: Role of Business Model Innovation. Sustainability. 2023. Vol. 15, No. 11. URL: <https://www.mdpi.com/2071-1050/15/11/9020/pdf> (дата звернення: 24.12.2025).
4. What is Business Administration? Aurora Training Advantage : website. URL: <https://auroratrainingadvantage.com/business-administration/faqs/what-is-business-administration/> (дата звернення: 09.01.2026).
5. Rubio-Andrés M. et al. Tackling Digital Transformation Strategy: How It Affects Firm Innovation and Organizational Effectiveness. The Journal of Technology Transfer. 2025. URL: <https://link.springer.com/article/10.1007/s10961-024-10164-9> (дата звернення: 14.01.2026).
6. Shi Kun, Xuo Xie. Research on the Role of Business Administration in Modern Economic Development. Frontiers in Management Science. 2024. Vol. 3, No. 6. DOI: <https://doi.org/10.56397/FMS.2024.12.04> (дата звернення: 21.01.2026).
7. OECD. OECD SME and Entrepreneurship Outlook 2023. Paris : OECD Publishing, 2023. URL: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2023/06/oecd-sme-and-entrepreneurship-outlook-2023_c5ac21d0/342b8564-en.pdf (дата звернення: 28.01.2026).

8. OECD. Enhancing Resilience by Boosting Digital Business Transformation in Ukraine. OECD : website. URL: https://www.oecd.org/en/publications/enhancing-resilience-by-boosting-digital-business-transformation-in-ukraine_4b13b0bb-en.html (дата звернення: 04.02.2026).

9. Al-Moaid N. A. A. et al. Developing Dynamic Capabilities for Successful Digital Transformation Projects: The Mediating Role of Change Management. Journal of Innovation and Entrepreneurship. 2024. URL: <https://link.springer.com/article/10.1186/s13731-024-00446-9> (дата звернення: 11.02.2026).

10. Abdallah Y. O. et al. Developing a Digital Transformation Process in the Manufacturing Sector: Egyptian Case Study. Information Systems and e-Business Management. 2022. URL: <https://link.springer.com/article/10.1007/s10257-022-00558-3> (дата звернення: 18.02.2026).

11. Вольвач Я. А. Удосконалення підходів до адміністрування бізнесу : кваліфікаційна робота магістра. Суми : Сумський державний університет, 2021. URL: <https://essuir.sumdu.edu.ua/> (дата звернення: 22.02.2026).

12. Цопко В. В. Вдосконалення бізнес-процесів промислового підприємства : кваліфікаційна робота. Харків : Харківський національний університет міського господарства імені О. М. Бекетова, 2024. URL: <https://ela.kpi.ua/items/5d4a4cb2-1b32-4408-a67d-12abb12affb6> (дата звернення: 24.02.2026).

13. Ярохович Т. А. Удосконалення управління бізнес-процесами підприємства : магістерська кваліфікаційна робота : 073 Менеджмент. Дніпро : Дніпровський державний аграрно-економічний університет, 2024. URL: <https://dspace.dsau.dp.ua/handle/123456789/9549> (дата звернення: 26.02.2026).

14. Дорошук Г. А., Бондаренко В. О. Сучасні підходи до вдосконалення процесів у бізнес-адмініструванні. Економіка. Фінанси. Право. 2022. № 4. С. 9–12. DOI: <https://doi.org/10.37634/efp.2022.4.2> (дата звернення: 28.02.2026).

15. ТОВ «ПАПЕРНЯНСЬКИЙ КАР'ЄР СКЛЯНИХ ПІСКІВ». Opendatabot : вебсайт. URL: <https://opendatabot.ua/c/22830723> (дата звернення: 04.03.2026).

16. Компанії за КВЕД 08.12 у Чернігівській області. YouControl.Market : вебсайт. URL: <https://youcontrol.market/catalog/08.12/chernihivska-oblast> (дата звернення: 08.03.2026).

17. ТОВ «ПАПЕРНЯНСЬКИЙ КАР'ЄР СКЛЯНИХ ПІСКІВ». Ukraine.com.ua : вебсайт. URL: <https://www.ukraine.com.ua/egrpou/22830723/> (дата звернення: 12.03.2026).

18. Фінансова звітність. ТОВ «Папернянський кар'єр скляних пісків» : вебсайт. URL: <http://www.pksp.com.ua/finres.html> (дата звернення: 18.03.2026).

19. ТОВ «ПАПЕРНЯНСЬКИЙ КАР'ЄР СКЛЯНИХ ПІСКІВ». Opendatabot : вебсайт. URL: <https://opendatabot.ua/c/22830723> (дата звернення: 22.03.2026).

20. ТОВ «Папернянський кар'єр скляних пісків». Чернігівська обласна державна адміністрація : вебсайт. URL: <https://www.chernihiv-oblast.gov.ua/company/170> (дата звернення: 27.03.2026).

21. Пісок кварцовий. Ініціатива прозорості видобувних галузей України : вебсайт. URL: https://eti.gov.ua/resursi-rozvidka-ta-vidobuvannya/pisok-kvarcovij_2022/ (дата звернення: 03.04.2026).

22. ТОВ ВКФ «Старк». Кар'єр : вебсайт. URL: <https://www.karer.in.ua/uk/stark.php> (дата звернення: 09.04.2026).

23. Філія «Вільногірський гірничо-металургійний комбінат». Об'єднана гірничо-хімічна компанія : вебсайт. URL: <https://www.umcc-titanium.com/виробництво/філія-вільногірський-гірничо-метал/> (дата звернення: 14.04.2026).

24. Lviv Quartz. Офіційний сайт. URL: <https://lviv-quartz.com/> (дата звернення: 19.04.2026).

25. Євромінерал Україна. Офіційний сайт. URL: <https://euromineral.com.ua/> (дата звернення: 24.04.2026).

26. Кварцовий пісок. UKC Kaolin : вебсайт. URL: <https://ukc-kaolin.com/produkcija/kvarcovii-pisok> (дата звернення: 30.04.2026).
27. Тараруєв Ю., Рудаченко О., Коненко В. Сутність та складові бізнес-адміністрування. Економіка та суспільство. 2026. № 85. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/7932> (дата звернення: 06.05.2026).
28. Дорошук Г. А., Бондаренко В. О. Сучасні підходи до вдосконалення процесів у бізнес-адмініструванні. Економіка. Фінанси. Право. 2022. № 4. URL: <https://efp.in.ua/uk/journal-article/857> (дата звернення: 12.05.2026).
29. Галанець В., Колодій А. Особливості застосування інструментів адміністративного менеджменту в системі державних фінансів і фінансів бізнесу. Економіка та суспільство. 2025. № 74. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/6062> (дата звернення: 17.05.2026).
30. Артимишин Ю. Організаційний механізм вдосконалення бізнес-процесів підприємства. Економіка та суспільство. 2026. № 85. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/7823> (дата звернення: 23.05.2026).
31. Фабрика Н. В. Менеджмент та бізнес-адміністрування. Науковий вісник Одеського національного економічного університету. 2025. URL: <https://nv-oneu.com.ua/index.php/journal/article/view/102/73> (дата звернення: 28.05.2026).

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Таблиця А.1 - Динаміка основних економічних показників діяльності
ТОВ «Папернянський кар'єр скляних пісків» у 2021–2025 роках

Показник	2021	2022	2023	2024	2025	Абсолютне відхилення 2025/2021	Темп зростання, %	Темп приросту, %
Чистий дохід, тис. грн	195 823	105 629	179 571	191 421	233 533	37 710	119,26	19,26
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	86 941	62 352	72 199	84 236	103 059	16 118	118,54	18,54
Валовий прибуток, тис. грн	108 882	43 277	107 372	107 185	130 474	21 592	119,83	19,83
Адміністративні витрати, тис. грн	9 022	7 892	10 130	12 257	14 357	5 335	159,13	59,13
Витрати на збут, тис. грн	76 579	44 882	71 370	74 887	81 103	4 524	105,91	5,91
Фінансовий результат від операційної діяльності, тис. грн	22 924	—	24 202	19 267	35 343	12 419	154,17	54,17
Чистий прибуток / збиток, тис. грн	18 626	18 855	-11 137	22 470	17 017	-1 609	91,36	-8,64
Активи, тис. грн	168 562	144 396	153 371	143 357	169 370	808	100,48	0,48
Власний капітал, тис. грн	147 136	132 999	136 614	137 131	154 659	7 523	105,11	5,11
Зобов'язання, тис. грн	21 426	11 397	16 757	6 226	14 711	-6 715	68,66	-31,34
Кількість співробітників, осіб	124	117	109	110	118	-6	95,16	-4,84
Середня зарплата до оподаткування	13 443	11 903	15 466	18 617	18 364	4 921	136,61	36,61

Джерела: [15; 16; 18]

ДОДАТОК Б

Таблиця Б.1 - Управлінська інтерпретація економічних результатів діяльності ТОВ «Папернянський кар'єр скляних пісків» через функції бізнес-адміністрування

Функція бізнес-адміністрування	Показники, що аналізуються	Виявлені результати	Управлінська інтерпретація
Планування	Чистий дохід, чистий прибуток, рентабельність продажів	Чистий дохід зріс на 19,26%, але водночас чистий прибуток знизився на 8,64%. А у 2023 році підприємство взагалі спрацювало зі збитком.	Підприємство загалом має перспективи для відновлення обсягів роботи, проте планування прибутковості досі залишається нестабільним.
Організування	Продуктивність праці, оборотність активів, фондовіддача	Продуктивність праці зросла до 1 979,09 тис. грн/особу, оборотність активів — до 1,38, фондовіддача — до 4,66 грн/грн	У цілому, трудові, майнові та виробничі ресурси вдається використовувати більш ефективно.
Контроль	Собівартість, адміністративні витрати, витрати на збут	Частка собівартості у 2025 році становила 44,13%, адміністративних витрат — 6,15%, витрат на збут — 34,73%	Загалом виробничі витрати залишаються під контролем, однак адміністративні витрати зростають швидшими темпами порівняно з доходами.
Координація	Співвідношення доходу, витрат і прибутку	Дохід і операційний результат справді зросли, але у 2025 році чистий прибуток виявився нижчим, ніж у 2021-му.	Необхідно підвищити узгодженість між виробництвом, збутом, логістикою та фінансовим контролем, адже зростання доходів не привело до стабільного збільшення чистого прибутку.
Управління ресурсами	Активи, власний капітал, зобов'язання	Активи майже не змінилися, власний капітал зріс на 5,11%, зобов'язання зменшилися на 31,34%	Підприємство має доволі стабільну фінансову базу й помірний рівень боргів, тож це створює нормальні умови для запровадження управлінських змін.

Продовження таблиці Б.1

Мотивація та управління персоналом	Кількість працівників, середня заробітна плата, продуктивність праці	Кількість працівників зменшилася на 4,84%, середня зарплата зросла на 36,61%, продуктивність праці підвищилася	Підвищення заробітної плати та зростання продуктивності здатні позитивно вплинути на мотивацію, проте важливо й надалі враховувати фінансові показники.
Аналітична функція	Рентабельність, витрати, ресурсні показники	Показники мають нерівномірну динаміку, особливо у 2022–2023 роках	Підприємству, ймовірно, слід приділяти більше уваги регулярному моніторингу ключових показників, вдосконалити процес план-факт аналізу, зробивши його точнішим і зручнішим, а також упорядкувати систему управлінської звітності.
Стратегічне управління	Динаміка доходу, активів, капіталу, прибутковості	Підприємство відновило дохід і зміцнило власний капітал, але прибутковість залишається нестабільною	Є значні перспективи для зростання, однак необхідно звернути більше уваги на управління витратами та ресурсами, а також на контроль за прибутковістю.

Джерело: складено автором на основі попередніх досліджень.

ДОДАТОК В

Таблиця В.1 - Очікуваний вплив PEST-факторів на діяльність ТОВ
«Папернянський кар'єр скляних пісків» та можливі управлінські рішення

Фактори	Вірогідна зміна	Вірогідний вплив на п-во	Можливі рішення
Політичні фактори			
Ліцензування видобутку корисних копалин	Ймовірне посилення контролю за видачею ліцензій	Ризик обмеження діяльності та затримки у роботі	Забезпечення відповідності вимогам, юридичний супровід
Екологічне законодавство	Посилення екологічних норм	Зростання витрат на дотримання стандартів	Впровадження екологічних технологій
Податкова політика	Можливе підвищення податкового навантаження	Зменшення прибутковості підприємства	Податкове планування та оптимізація
Державні перевірки	Збільшення кількості перевірок	Ризик штрафів та простоїв	Внутрішній контроль і аудит
Воєнний стан	Збереження нестабільної політичної ситуації	Порушення логістики, ризику для бізнесу	Диверсифікація постачань та каналів збуту
Економічні фактори			
Інфляція	Ймовірне зростання рівня інфляції	Підвищення собівартості продукції та зниження прибутковості	Оптимізація витрат, перегляд цінової політики
Валютний курс	Коливання курсу національної валюти	Подорожчання імпортного обладнання та матеріалів	Диверсифікація постачальників, фінансове планування
Попит у будівництві	Можливі коливання залежно від економічної ситуації	Зміна обсягів реалізації продукції	Розширення клієнтської бази, пошук нових ринків
Вартість енергоресурсів	Ймовірне зростання цін на енергоносії	Збільшення виробничих витрат	Впровадження енергоефективних технологій
Логістичні витрати	Зростання вартості транспортування	Підвищення кінцевої ціни продукції	Оптимізація логістичних процесів
Соціальні фактори			
Ринок праці	Дефіцит кваліфікованих кадрів	Зниження ефективності виробництва	Підвищення заробітної плати, мотивація персоналу

Продовження таблиці В.1

Демографічна ситуація	Скорочення чисельності населення	Зменшення трудового потенціалу	Залучення молодих спеціалістів
Рівень доходів населення	Нестабільність доходів	Вплив на попит у будівельній сфері	Гнучка цінова політика
Попит на житло	Може знижуватись або зростати	Коливання попиту на продукцію підприємства	Диверсифікація ринків збуту
Міграція робочої сили	Зростання трудової міграції	Втрата працівників	Покращення умов праці та соціальних гарантій
Технологічні фактори			
Рівень технологій видобутку	Активний розвиток нових технологій	Підвищення конкуренції та вимог до якості	Модернізація виробництва
Стан обладнання	Зношення техніки	Зниження продуктивності та якості	Оновлення обладнання
Автоматизація виробництва	Поступове впровадження автоматизації	Зниження витрат і підвищення ефективності	Інвестиції в автоматизацію
Інновації	Зростання ролі інноваційних рішень	Підвищення конкурентоспроможності	Впровадження нових технологій
Екологічні технології	Посилення вимог до екологічності	Необхідність додаткових витрат	Впровадження «зелених» технологій

Джерело: складено автором на основі дослідження.