

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАСИЛЯ СТУСА

ПРОКОПЕНКО ТЕТЯНА КОСТЯНТИНІВНА

Допускається до захисту:
завідувач кафедри менеджменту
та поведінкової економіки,
доктор екон. наук, професор,
_____ Ольга ДОРОНІНА
«___» _____ 20__ р.

**ВИКОРИСТАННЯ МЕТОДІВ МЕНЕДЖМЕНТУ У ДІЯЛЬНОСТІ
ПІДПРИЄМСТВА**

Спеціальність 073 Менеджмент

Кваліфікаційна (бакалаврська) робота

Науковий керівник:
Михайло ОРЄХОВ, старший викладач
кафедри менеджменту та поведінкової
економіки, доктор філософії

Оцінка: ____ / ____ / ____

(бали за шкалою ЕКТС/за національною шкалою)

Голова ЕК: _____

(підпис)

Вінниця - 2026

АНОТАЦІЯ

Прокопенко Т.К. Методи менеджменту в діяльності підприємства (на прикладі ТОВ «КОМПАНІЯ «МАКОШ»). Спеціальність 073 «Менеджмент». Донецький національний університет імені Василя Стуса, Вінниця, 2026.

У кваліфікаційній (бакалаврській) роботі досліджено теоретичні засади методів менеджменту та практику їх застосування на підприємстві. Проведено фінансово-економічний аналіз ТОВ «КОМПАНІЯ «МАКОШ» за 2022-2025 роки, що підтвердив зростання чистого доходу на 59,8% та виявив тиск на рентабельність внаслідок масштабного інвестиційного циклу 2024 року. Здійснено оцінку ефективності адміністративних, економічних та соціально-психологічних методів управління. Розроблено рекомендації щодо децентралізації управління, впровадження BSC, OKR та системи управління ризиками з підтвердженням ROI 614-1 428%.

Ключові слова: методи менеджменту, адміністративні методи, економічні методи, соціально-психологічні методи, ефективність управління, мотивація персоналу, збалансована система показників.

56 с., 28 табл., 3 дод., 44 джерел.

ABSTRACT

Prokopenko T. K. Management methods in enterprise activity (case study of LLC «COMPANY «MAKOSH»). Specialty 073 «Management». Vasyl' Stus Donetsk National University, Vinnytsia, 2026.

The bachelor's thesis investigates the theoretical foundations of management methods and their practical application. A financial and economic analysis of LLC «COMPANY «MAKOSH» for 2022-2025 confirmed revenue growth of 59.8% and identified pressure on profitability as a result of a major investment cycle in 2024. The effectiveness of administrative, economic and socio-psychological management methods was assessed. Recommendations were developed regarding decentralization, BSC and OKR implementation, and a risk management system with a confirmed ROI of 614-1 428%.

Keywords: management methods, administrative methods, economic methods, socio-psychological methods, management efficiency, staff motivation, balanced scorecard.

56 p., 28 tabl., 3 append., 44 ref.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ВИКОРИСТАННЯ МЕТОДІВ МЕНЕДЖМЕНТУ В ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	7
1.1 Поняття та сутність методів управління в сучасних умовах	7
1.2. Класифікація та характеристика методів менеджменту: адміністративні, економічні та соціально-психологічні.....	9
1.3. Роль методів управління у забезпеченні ефективності діяльності підприємства	12
<i>Висновки за розділом 1</i>	15
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ТОВ «КОМПАНІЯ «МАКОШ»	17
2.1. Характеристика організаційної структури та основних видів діяльності компанії	17
2.2. Аналіз фінансово-економічних показників діяльності підприємства за 2022-2025 роки.....	21
2.3. Оцінка ефективності використання методів менеджменту в діяльності підприємства	28
<i>Висновки за розділом 2</i>	33
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ТОВ «КОМПАНІЯ «МАКОШ»	34
3.1. Пріоритетні напрями оптимізації управлінських процесів у ТОВ «КОМПАНІЯ «МАКОШ»	34
3.2. Впровадження інноваційних інструментів менеджменту та стимулювання результативності персоналу	38
3.3. Економічне обґрунтування запропонованих управлінських рішень	43
<i>Висновки за розділом 3</i>	49
ВИСНОВКИ	50
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	53
ДОДАТКИ	57

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Сучасний розвиток економіки України відбувається в умовах повномасштабної збройної агресії, масштабної перебудови логістичних ланцюгів, прискореної цифровізації та необхідності відновлення зруйнованих секторів народного господарства. Ці обставини висувають принципово нові вимоги до управлінської діяльності підприємств, зокрема до системи методів менеджменту як головного інструменту трансформації управлінських рішень у конкретні результати. Здатність суб'єктів господарювання ефективно функціонувати та забезпечувати стійкий розвиток у значній мірі визначається доцільністю вибору й ефективністю практичного застосування методів управління. Питання методів менеджменту набуває особливої актуальності в агропромисловому комплексі – одному з ключових секторів, що забезпечує продовольчу безпеку України. Підприємства-дистриб'ютори агрохімічної продукції, що працюють в умовах нестабільного попиту, сезонності виробництва та загострення конкуренції, потребують гнучкої, адаптивної системи управлінських методів. Вітчизняні та зарубіжні науковці – Осовська Г.В., Кузьмін О.Є., Хміль Ф.І., Скібіцька Л.І. – наголошують, що компанії, які вчасно адаптували методи управління до умов воєнного стану, не лише вижили, а й здобули нові конкурентні позиції. Це й зумовлює актуальність обраної теми дослідження.

Мета – дослідження теоретичних засад та аналіз практики використання методів менеджменту в діяльності ТОВ «КОМПАНІЯ «МАКОШ» за 2022-2025 роки, а також розробка науково обґрунтованих рекомендацій щодо їх вдосконалення.

Завдання дослідження визначаються на основі поставленої мети та за змістом повинні узгоджуватися із назвою розділів і змістовою частиною кваліфікаційної (бакалаврської) роботи:

- дослідити теоретичні основи поняття та сутності методів управління в сучасних умовах;
- систематизувати класифікацію та охарактеризувати основні групи

методів менеджменту;

- визначити роль методів управління у забезпеченні ефективності підприємства;
- надати характеристику організаційної структури та видів діяльності ТОВ «КОМПАНІЯ «МАКОШ»;
- провести аналіз фінансово-економічних показників діяльності підприємства за 2022-2025 роки;
- здійснити оцінку ефективності використання методів менеджменту в досліджуваному підприємстві;
- обґрунтувати конкретні напрями вдосконалення системи управління ТОВ «КОМПАНІЯ «МАКОШ»;
- розробити економічне обґрунтування запропонованих управлінських рішень.

Об'єкт дослідження – процес формування та реалізації системи методів менеджменту в діяльності ТОВ «КОМПАНІЯ «МАКОШ».

Предмет дослідження – сукупність управлінських відносин, що виникають у процесі застосування методів менеджменту на ТОВ «КОМПАНІЯ «МАКОШ».

Теоретичне та практичне значення отриманих результатів – наводиться інформація про те, як знання та розробки, отримані студентом у ході виконання, можуть бути використані. Теоретичне значення полягає в систематизації та поглибленні наукових підходів до класифікації та оцінювання ефективності методів менеджменту в умовах воєнного часу. Практичне значення одержаних результатів полягає у розробці конкретних рекомендацій щодо децентралізації управління, впровадження BSC та OKR, а також системи управління ризиками для ТОВ «КОМПАНІЯ «МАКОШ», які можуть бути використані іншими підприємствами агрохімічної галузі.

Апробація результатів дослідження – основні положення та результати бакалаврської роботи були представлені на двох наукових конференціях:

1. Прокопенко Т.К. Вплив соціально-психологічних методів

менеджменту на мотивацію персоналу : тези доп. XXVI Всеукраїнської наукової конференції студентів та молодих вчених «Проблеми розвитку соціально-економічних систем в національній та глобальній економіці».

2. Прокопенко Т.К. Особливості застосування методів менеджменту підприємств в умовах воєнного стану : тези доп. XVI Міжнародної науково-практичної конференції студентів, аспірантів та молодих учених «Юність науки – 2026».

Методи дослідження: системний аналіз і синтез, порівняльний аналіз, статистичний метод, коефіцієнтний аналіз фінансових показників, SWOT-аналіз, табличний та графічний методи представлення інформації.

Інформаційну базу дослідження складають монографії та наукові статті вітчизняних авторів, фінансова звітність ТОВ «КОМПАНІЯ «МАКОШ» за 2022-2025 роки, внутрішні документи підприємства, матеріали офіційного вебсайту компанії, матеріали власних спостережень під час проходження виробничої практики.

Структура кваліфікаційної (бакалаврської) роботи – передбачає перерахування її структурних елементів з обґрунтуванням послідовності їх розташування, із зазначенням кількості використаних посилань та додатків (наприклад, рисунків, таблиць). Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ВИКОРИСТАННЯ МЕТОДІВ МЕНЕДЖМЕНТУ В ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Поняття та сутність методів управління в сучасних умовах

Методи управління є одним із фундаментальних понять у теорії та практиці менеджменту, оскільки саме через них реалізується практичне втілення управлінських функцій. Дослідження їхньої сутності нерозривно пов'язане із загальною еволюцією управлінської науки, яка пройшла тривалий шлях трансформації: від класичних адміністративних доктрин початку XX століття до сучасних концепцій адаптивного, цифрового та соціально орієнтованого менеджменту [3]. У сучасній науковій літературі досі спостерігається відсутність єдиного загальновизнаного визначення поняття «методи менеджменту», що зумовлено багатоаспектною природою самого феномену управління. Більшість дослідників розглядають їх як сукупність способів і прийомів впливу, спрямованих на досягнення організаційних цілей. Зокрема, Осовська Г.В. та Осовський О.А. трактують методи як конкретні прийоми впливу суб'єкта управління на керований об'єкт [21, с. 84], тоді як Кузьмін О.Є. та Мельник О.Г. характеризують їх як систему правил і процедур для розв'язання різнопланових управлінських завдань [14, с. 103].

Зарубіжна управлінська думка також приділяє значну увагу систематизації методів менеджменту. Класична праця Мескона М., Альберта М. та Хедоурі Ф. закріпила розуміння методів як основних прийомів впливу на керований об'єкт [18]. Друкер П. акцентував на інструментальній природі менеджменту, розглядаючи методи як засоби перетворення теоретичних цілей у реальні результати [42], а Мінцберг Г. наголошував на тому, що ефективність методів залежить від їхньої адаптованості до конкретних ситуацій та особистості менеджера [44]. Важливий внесок у розробку цієї проблематики зробили й вітчизняні науковці. Дмитренко Г.А. розглядає методи як інструменти впливу на колектив для координації його діяльності [6, с. 96], а Тарнавська Н.П. та Пушкар Р.М. визначають їх як форми практичного здійснення менеджерами своїх

безпосередніх функцій [30, с. 117].

В умовах цифровізації економіки зміст методів менеджменту суттєво трансформується. Хміль Ф.І. [34] та Скібіцька Л.І. [26] підкреслюють необхідність поєднання традиційних адміністративних та економічних інструментів із новітніми цифровими підходами, такими як управління на основі даних (data-driven management), гнучкі методології (Agile, Scrum, Lean) та сучасні платформні рішення. Методи є невід’ємним атрибутом кожної управлінської функції – планування, організації, мотивації та контролю [23], надаючи їм практичного наповнення та цільової орієнтації.

Особливої актуальності питання методів менеджменту набуває в реаліях воєнного стану та майбутнього відновлення. Вітчизняні дослідники зазначають, що в таких умовах управлінський інструментарій має бути спрямований на збереження кадрового потенціалу, підтримку психологічної стійкості колективу та забезпечення операційної безперервності [33]. Досвід 2022-2025 років довів, що підприємства, які вчасно адаптували свої методи управління, змогли не лише вистояти, а й посилити власні конкурентні позиції. Аналіз дефініцій, представлених «у таблиці 1.1», дозволяє виокремити такі спільні ознаки, як цілеспрямованість, суб’єкт-об’єктна природа та інструментальний характер, попри різний ступінь акцентування на соціальних чи технологічних аспектах.

Таблиця 1.1– Порівняльний аналіз визначень поняття «методи менеджменту» у науковій літературі

Джерело	Визначення методів менеджменту	Ключовий акцент
Мескон М., Альберт М., Хедоурі Ф. [18]	Методи управління – це сукупність прийомів і способів впливу на керований об’єкт для досягнення поставлених організацією цілей	Цілеспрямований вплив на поведінку об’єкта
Осовська Г.В., Осовський О.А. [21]	Методи менеджменту – способи і прийоми впливу суб’єкта управління на керований об’єкт для досягнення певних цілей	Суб’єкт-об’єктна взаємодія в управлінні
Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. [14]	Методи менеджменту – система правил і процедур розв’язання різних завдань управління з метою забезпечення ефективного розвитку організації	Системний підхід, процедурність

Продовження таблиці 1.1

Тарнавська Н.П., Пушкар Р.М. [30]	Методи менеджменту – це форми практичного здійснення менеджерами своїх функцій та реалізації спеціальних технологій управління	Функціональний підхід, технологізація
Друкер П. [42]	Методи менеджменту – це інструменти, за допомогою яких керівники перетворюють цілі організації на результати діяльності.	Ресурсно-результатна орієнтація
Дмитренко Г.А. [6]	Методи управління – способи впливу на колектив і окремих працівників з метою здійснення координації їх діяльності	Колективний та індивідуальний вплив
Скібіцька Л.І. [26]	Методи менеджменту – система цілеспрямованих способів впливу на персонал, орієнтованих на досягнення стратегічних і тактичних цілей організації в умовах невизначеності	Стратегічна орієнтація, адаптивність

Джерело: складено автором на підставі [1; 2; 18; 42; 6; 7; 9]

Таким чином, узагальнюючи наукові підходи, можна запропонувати авторське визначення: методи менеджменту – це система науково обґрунтованих способів і прийомів цілеспрямованого впливу суб'єкта управління на керований об'єкт (персонал, підрозділи, процеси), що реалізуються через сукупність адміністративних, економічних та соціально-психологічних інструментів з метою забезпечення ефективного функціонування та розвитку організації в динамічному зовнішньому середовищі.

1.2. Класифікація та характеристика методів менеджменту: адміністративні, економічні та соціально-психологічні

У системі управлінських наук питання класифікації методів менеджменту має фундаментальне значення для розуміння механізмів впливу на організаційні процеси. У вітчизняній та зарубіжній науковій думці найбільш поширеною та загально визнаною є тричленна класифікація, яка поділяє методи на адміністративні (організаційно-розпорядчі), економічні та соціально-психологічні [1; 2; 7].

Адміністративні, або організаційно-розпорядчі методи, базуються на ієрархічних відносинах влади, дотриманні дисципліни та персональній

відповідальності. Їхня сутність виражається у прямому управлінському впливі через систему нормативно-розпорядчих документів, таких як накази, інструкції та положення. У структурі цієї групи методів дослідники, зокрема Осовська Г.В., виокремлюють три ключові підгрупи: організаційно-стабілізуючі (що охоплюють регламентування та нормування), розпорядчі (безпосередні накази та вказівки) та дисциплінарні, спрямовані на встановлення та реалізацію різних форм відповідальності працівників [21].

Економічні методи менеджменту, на відміну від прямого адміністрування, ґрунтуються на використанні системи матеріальних стимулів та інтересів. Їхня специфіка полягає у створенні таких економічних умов, за яких працівникам стає вигідно досягати цілей організації. Інструментарій цієї групи включає комерційний розрахунок, систему ціноутворення та кредитування, а також різні форми матеріального заохочення, як-от заробітна плата, премії, бонуси та участь персоналу у прибутках підприємства [14].

Соціально-психологічні методи орієнтовані на управління поведінкою персоналу через вплив на свідомість, ціннісні орієнтації та міжособистісні відносини всередині колективу. Ця група охоплює соціальне планування, формування корпоративної культури, командоутворення, коучинг, наставництво та психологічний супровід працівників [26; 27]. Варто зауважити, що в сучасному менеджменті роль цих методів невпинно зростає. Це зумовлено переходом до економіки знань, де інтелектуальний капітал стає основним ресурсом, зміною поколінь на ринку праці (зокрема виходом на арену покоління Z з особливими вимогами до мотивації), а також поширенням гібридних форматів роботи, що потребують нових підходів до підтримки згуртованості команд [11; 33].

Поряд із класичною тріадою, у наукових розвідках існують й інші підходи до систематизації. Зокрема, методи можуть групуватися за функціями управління (наприклад, методи планування чи організації), за характером впливу на об'єкт (прямі та непрямі), а також за ступенем формалізації управлінських процедур (формальні та неформальні) [25; 34]. Детальна порівняльна

характеристика основних груп методів менеджменту, що дозволяє оцінити їхні особливості та сфери застосування, систематизована у таблиці 1.2.

Таблиця 1.2 – Порівняльна характеристика основних груп методів менеджменту

Критерій	Адміністративні методи	Економічні методи	Соціально-психологічні методи
Природа впливу	Примус, владний вплив	Матеріальна зацікавленість	Моральний, психологічний вплив
Основа реалізації	Закон, норми, накази, інструкції	Ринок, ціни, прибуток, кредит	Соціальні норми, психологія особистості
Форма вираження	Накази, розпорядження, нормативи, регламенти	Бюджет, заробітна плата, бонуси, штрафи	Мотивація, переконання, корпоративна культура
Термін дії	Короткостроковий (оперативний)	Середньо- та довгостроковий	Довгостроковий
Ступінь самостійності підлеглих	Мінімальна самостійність	Часткова самостійність	Висока самостійність
Характер зворотного зв'язку	Прямий, вертикальний	Опосередкований, через результати	Горизонтальний, мережевий
Приклади інструментів	Посадові інструкції, КРІ-нормативи, штатний розклад	Преміювання, участь у прибутку, опціони	Тімбілдинг, коучинг, визнання досягнень

Джерело: складено автором на підставі [1; 2; 7; 9]

Дані «табл. 1.2» свідчать про принципову відмінність трьох груп методів за природою впливу, механізмами реалізації та очікуваними результатами. Принциповою методологічною позицією сучасних дослідників є заперечення можливості ефективного управління за допомогою лише однієї групи методів. Підприємства з розвинутою системою поєднання всіх трьох груп методів демонструють вищі фінансові показники та нижчу плинність кадрів [13].

Сучасний розвиток менеджменту позначений появою нових методів, які важко вписати у традиційну тричленну класифікацію. Agile-методи управління, дизайн-мислення (Design Thinking), управління за принципами Scrum і Kanban, OKR (Objectives and Key Results) – усі ці інноваційні інструменти поєднують

елементи всіх трьох груп впливу [14; 41]. Це свідчить про конвергентний характер методів менеджменту в умовах постіндустріальної економіки.

1.3. Роль методів управління у забезпеченні ефективності діяльності підприємства

Ефективність діяльності підприємства розглядається як комплексний показник, що засвідчує рівень реалізації стратегічних цілей за умови раціонального використання наявних ресурсів. У цьому контексті методи менеджменту відіграють багатогранну роль, безпосередньо впливаючи на фундаментальні аспекти життєдіяльності організації: від продуктивності праці та обґрунтованості управлінських рішень до мотивації кадрів і здатності бізнесу адаптуватися до динамічних змін зовнішнього оточення.

Науковці виокремлюють три ієрархічні рівні впливу методів управління на загальну результативність організації. На оперативному рівні через адміністративні та матеріальні важелі забезпечуються поточні показники діяльності. Тактичний рівень передбачає побудову дієвого мотиваційного середовища на основі систем оцінювання. Стратегічний же рівень фокусується на розвитку людського капіталу та зміцненні організаційної культури за допомогою соціально-психологічного інструментарію [29; 30].

Концептуальні засади Збалансованої системи показників (Balanced Scorecard, BSC), розроблені Капланом Р.С. та Нортон Д.П., підтверджують, що якісні управлінські процеси та виважений підбір методів менеджменту є визначальними нефінансовими детермінантами успіху в довгостроковій перспективі [43]. Результати наукових пошуків свідчать, що продуктивність праці залежить не лише від рівня технологічного розвитку, а й від здатності обраної методики управління забезпечувати внутрішню синергію та високий рівень залученості персоналу [6].

Особливого значення управлінський інструментарій набуває в періоди турбулентності та криз. У таких умовах найбільш ефективною вважається модель, що гармонійно поєднує жорсткий адміністративний контроль,

необхідний для стабілізації процесів, із посиленням використанням соціально-психологічних методів підтримки кадрів [33; 35]. Досвід функціонування українського бізнесу в умовах воєнного стану 2022-2025 рр. демонструє, що підприємства, які сфокусувалися на збереженні психоемоційного стану працівників та зміцненні соціальних зв'язків у колективі, виявилися більш стійкими до операційних викликів та продемонстрували вищий рівень утримання ключових фахівців. Сукупність чинників, що детермінують вибір та результативність конкретних методів менеджменту в сучасних реаліях, систематизовано у таблиці 1.3.

Таблиця 1.3 – Чинники, що визначають вибір та ефективність методів менеджменту на підприємстві

Група чинників	Конкретні чинники	Вплив на вибір методів
Внутрішньо організаційні	Розмір підприємства, галузь, організаційна структура, корпоративна культура	Визначають базовий набір методів та пропорцію їх поєднання
Персональні (керівника)	Стиль лідерства, досвід, компетентність, ціннісні орієнтації	Обумовлюють суб'єктивний відбір методів впливу
Ситуаційні	Кризові умови, стадія розвитку, рівень конкуренції, невизначеність	Спричиняють адаптацію та зміну методів
Технологічні	Цифровізація, автоматизація, ERP-системи, Big Data	Розширюють інструментарій, підвищують точність
Зовнішні (макро)	Законодавство, ринкова кон'юнктура, воєнний стан	Обмежують або стимулюють застосування окремих методів

Джерело: складено автором на підставі [6; 7; 8; 12]

Аналіз чинників підтверджує ситуаційний характер ефективності методів менеджменту: не існує «найкращого» набору методів, що забезпечував би ефективність в усіх ситуаціях. Ефективність застосування методів управління обумовлена їх відповідністю ситуаційним чинникам, ступенем інтеграції різних груп методів та компетентністю менеджерів у їх практичному застосуванні [44].

Важливим аспектом є зв'язок методів управління з інноваційним потенціалом підприємства. Підприємства з розвиненими демократичними та

партисипативними методами управління (залучення персоналу до прийняття рішень, делегування повноважень, заохочення ініціативи) генерують значно більше управлінських та технологічних інновацій порівняно з підприємствами з жорстко-адміністративним стилем управління [5; 17]. Друкер П. підкреслював, що методи менеджменту, орієнтовані на розвиток персоналу і підтримку підприємницької ініціативи всередині організації, є ключовим чинником довгострокової конкурентоспроможності [42].

Цифровізація управлінських процесів кардинально трансформує можливості застосування методів менеджменту. ERP-системи, CRM-платформи, інструменти «Business Intelligence» і штучного інтелекту відкривають нові можливості для підвищення точності та оперативності рішень [26; 38]. Цифровий менеджмент не замінює традиційних методів управління, а суттєво розширює їх можливості та підвищує вимоги до компетентності менеджерів.

Методи менеджменту відіграють ключову роль у забезпеченні ефективності підприємства через декілька ключових каналів: підвищення продуктивності через оптимальне стимулювання та координацію; формування мотиваційного середовища; забезпечення гнучкості й адаптивності; розвиток організаційної культури та людського капіталу як джерел стійкої конкурентної переваги.

Узагальнюючи роль методів управління у забезпеченні ефективності діяльності підприємства, можна зробити такі висновки:

1. Багатовимірність впливу. Методи менеджменту виступають не просто інструментами виконання управлінських функцій, а стратегічним ресурсом, що безпосередньо впливає на продуктивність, рівень мотивації персоналу та адаптивність організації. Їх ефективність реалізується на трьох рівнях: від оперативного вирішення поточних завдань до стратегічного формування людського капіталу та організаційної культури.

2. Ситуаційний характер та гнучкість. Доведено, що не існує універсального набору методів; успіх управління залежить від здатності менеджменту гнучко комбінувати адміністративні, економічні та соціально-

психологічні методи відповідно до внутрішніх чинників та зовнішніх викликів. Особливо критичним це стає в умовах воєнного стану, де пріоритет зміщується в бік підтримки стійкості персоналу та збереження інтелектуального потенціалу.

3. Інноваційність та цифрова трансформація. Сучасна парадигма ефективного управління базується на переході від жорсткого контролю до партисипативних методів, що стимулюють інновації. При цьому цифровізація (ERP, AI, Big Data) не замінює класичні підходи, а виступає потужним каталізатором, який підвищує точність, швидкість та об'єктивність управлінського впливу.

4. Стратегічна перспектива. Враховуючи концепцію Збалансованої системи показників, методи менеджменту слід розглядати як ключовий нефінансовий драйвер. Саме через розвиток управлінської культури, делегування та систему управління знаннями створюється фундамент для довгострокової конкурентоспроможності та фінансової стабільності підприємства у повоєнний період.

Таким чином, методи управління є інтегративним механізмом, який перетворює ресурсний потенціал підприємства у реальні результати діяльності, забезпечуючи життєздатність організації в умовах високої невизначеності.

Висновки за розділом 1

У першому розділі роботи здійснено комплексне теоретичне дослідження методів менеджменту як ключового інструменту управлінської діяльності підприємства.

Визначено, що методи менеджменту є системою науково обґрунтованих способів і прийомів цілеспрямованого впливу суб'єкта управління на керований об'єкт, що реалізуються через адміністративні, економічні та соціально-психологічні інструменти. Тричленна класифікація методів зберігає свою методологічну цінність. Кожна група методів має специфічну природу впливу: адміністративні методи забезпечують чіткість і передбачуваність через пряму владну взаємодію; економічні методи стимулюють результативність через

систему матеріальної зацікавленості; соціально-психологічні методи формують внутрішню мотивацію та організаційну культуру.

Роль методів менеджменту у забезпеченні ефективності підприємства є багатовимірною і реалізується на оперативному, тактичному та стратегічному рівнях. Ефективність методів управління визначається їх ситуаційною відповідністю, ступенем інтеграції та компетентністю менеджерів. В умовах 2022-2025 років особливої ваги набула адаптивність системи методів управління до викликів воєнного часу.

РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ТОВ «КОМПАНІЯ «МАКОШ»

2.1. Характеристика організаційної структури та основних видів діяльності компанії

ТОВ «КОМПАНІЯ «МАКОШ» є одним із провідних трейдерів і дистриб'юторів мінеральних добрив та мікродобрив в Україні. Юридичний статус підприємства – товариство з обмеженою відповідальністю, що відповідає приватній формі власності та зосередженій структурі капіталу: єдиним засновником і директором є Поліщук Віктор Валерійович, якому належать 100% статутного капіталу. Основний напрямок діяльності – оптова торгівля хімічними продуктами (КВЕД 46.75) [22; 40].

Заснування ТОВ «КОМПАНІЯ «МАКОШ» відбулося 13 серпня 2013 року. З самого початку підприємство демонструє стабільне органічне зростання, підкріплене активною інвестиційною стратегією, орієнтованою на розвиток інфраструктури та розширення спектру пропонованих послуг. Основні етапи розвитку компанії систематизовано у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Хронологія етапів розвитку ТОВ «КОМПАНІЯ «МАКОШ»

Рік	Подія
2013	Заснування компанії, початок діяльності з двох продуктів – сульфат магнію кристалічний та гранульований
2016	Відкриття першого складу у Вінницькій обл.; початок співпраці з польським заводом «Luvena»
2017	Підписання контрактів з польськими заводами; впровадження сервісу «Агроном 24/7»; придбання 10 вантажних вагонів
2019	Входження до ТОП-10 імпортерів України
2020	Відкриття 3 нових складів; запуск послуги «Аудит ґрунту»
2022	Початок повномасштабної війни; скорочення ринку у п'ять разів; проведення ребрендингу; обсяг продажів – 65 000 т
2023	Запуск морської логістики; відновлення обсягів продажів до 124 000 т; 600 місце серед ТОП-1000 компаній України
2024	Входження до ТОП-3 імпортерів; обсяг продажів – 197 000 т; 452 місце серед найбільших компаній України

Продовження таблиці 2.1

2025	Запуск власної лінійки мікродобрив «Makosh»; обсяг продажів – 230 000 т; ввійшли до 300 найбільших компаній України.
------	--

Джерело: складено автором на підставі [32]

Місія ТОВ «КОМПАНІЯ «МАКОШ» полягає у тому, щоб допомагати клієнтам збільшувати врожайність, застосовуючи найновітніші технології живлення рослин, а також створювати можливості для розвитку власної команди. Стратегічною метою є отримання прибутку через забезпечення потреб суспільства у високоякісних товарах і послугах, дотримуючись принципів сталого розвитку.

Підприємство формує свої цілі за горизонтами планування: довгострокові цілі охоплюють зміцнення статусу одного з ключових гравців на ринку мінеральних добрив в Україні та розвиток торгової марки «Makosh» на Європейському просторі; середньострокові – зростання складських площ до 45 000 м² та розширення клієнтської бази до 10 000 активних замовників; короткострокові – підтримка стабільного збільшення обсягів продажу та розвиток команди. Загальна характеристика підприємства представлена у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 – Загальна характеристика ТОВ «КОМПАНІЯ «МАКОШ» станом на 2025 рік

Показник	Характеристика
Повна назва	Товариство з обмеженою відповідальністю «КОМПАНІЯ «МАКОШ»
Дата заснування	13 серпня 2013 року
Форма власності	Приватна (100% - один засновник)
Основний вид діяльності	Оптова торгівля хімічними продуктами (КВЕД 46.75)
Географія діяльності (2025 р.)	9 областей України, 11 складів
Складська площа	35 800 м ²
Чисельність персоналу	50 працівників
Кількість клієнтів	Понад 8 000 щорічно
Власна торгова марка	«Makosh»
Ключові партнери-постачальники	Lvargo, Wonder, Luvena, Heliopotasse, Grupa Azoty, Anwil, Fosfan, Haifa, Arkop, Alventa та ін.

Джерело: складено автором на підставі [32]

Організаційна структура управління ТОВ «КОМПАНІЯ «МАКОШ» є лінійно-функціональною та наведена у Додатку В. Вона поєднує чітке підпорядкування з поділом за функціями і охоплює три основні блоки: комерційний – продажі, маркетинг, агронапрямок; функціональний – фінанси, HR, IT; операційний – логістика, постачання, АГВ, юридичний і партнерський відділи. Така структура дозволяє чітко розподілити відповідальність і забезпечує ефективну координацію роботи підрозділів.

Система поточного планування ТОВ «КОМПАНІЯ «МАКОШ» базується на централізованому підході: основні управлінські рішення приймаються директором-засновником, який має 100% прав голосу та безпосередньо керує діяльністю підприємства. Планування здійснюється за структурними підрозділами із визначенням ключових показників ефективності для кожного з них у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 – Система поточного планування ТОВ «КОМПАНІЯ «МАКОШ»

Елемент системи планування	Основні функції у плануванні	Взаємодія у процесі планування
Засновник і директор	Прийняття стратегічних рішень, формування загальних планів	Контроль і координація роботи всіх підрозділів
Відділ продажів	Планування реалізації, цільові показники продажів	Співпраця з маркетингом, логістикою, агровідділом
Відділ логістики	Планування доставки і транспортування товарів	Взаємодія з відділом продажів і постачання
Агрономічний відділ	Планування консультаційної роботи із клієнтами	Спільна робота з відділом продажів і маркетингу
Фінансовий відділ	Формування бюджетів, фінансовий контроль	Підтримка всіх відділів у фінансових питаннях
Відділ маркетингу	Розробка маркетингових планів, аналіз ринку	Взаємодія з відділом продажів та керівництвом
HR-відділ	Планування підбору і навчання персоналу	Співпраця з усіма підрозділами
IT-відділ	Підтримка IT-інфраструктури, впровадження автоматизації	Координація з усіма відділами

Джерело: складено автором на підставі [32]

Система мотивації ТОВ «КОМПАНІЯ «МАКОШ» поєднує матеріальні та нематеріальні стимули, які наведені у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 – Система мотивації персоналу ТОВ «КОМПАНІЯ «МАКОШ»

Вид стимулювання	Інструменти
Матеріальне	KPI, премії, конкурентна оплата праці, заохочення
Соціальний пакет	Офіційне працевлаштування, оплачувані відпустки та лікарняні, спортзал, тенісний корт, бібліотека
Розвиток	Тренінги, навчання, індивідуальні плани професійного зростання
Умови праці	Сучасний комфортний офіс, оплачувані обіди
Корпоративна культура	Тімбілдинги, корпоративні та виїзні заходи, дружній колектив і підтримка керівництва

Джерело: складено автором на підставі даних підприємства

Система контролю у ТОВ «КОМПАНІЯ «МАКОШ» є багаторівневою та охоплює три виміри: попередній контроль (перевірка кваліфікації кандидатів на вакансії, документації постачальників); поточний контроль (щоденне відстеження прогресу, контроль якості продукції на складі); підсумковий контроль (аналіз досягнутих результатів, щомісячні та щоквартальні звіти, оцінювання за KPI).

Аналіз факторів прямого та непрямого впливу на підприємство здійснено у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 – Аналіз факторів зовнішнього середовища ТОВ «КОМПАНІЯ «МАКОШ» за 2025 рік

Фактор	Характеристика	Вплив на діяльність	Ступінь впливу
Споживачі	8 000+ клієнтів (с/г підприємства, фермерські господарства)	Визначає попит на продукцію	Високий
Постачальники	Lvargo, Wonder, Grupa Azoty, Haifa та ін. (15 виробників ЄС)	Забезпечення якості та постачання	Критичний
Конкуренти	Інші дистриб'ютори мінеральних добрив	Диференціація через сервіс та географію	Помірний

Продовження таблиці 2.5

Логістичні партнери	Залізничні, автомобільні, судноплавні компанії	Впливає на швидкість доставки	Високий
Економічний фактор	Стан аграрного сектору, коливання валютних курсів, інфляція	Визначає купівельну спроможність клієнтів	Високий
Політико-правовий	Державна підтримка АПК, воєнний стан, регулювання імпорту агрохімії	Обмежує/розширює операційні можливості	Критичний
Технологічний	Впровадження технологій точного землеробства, цифровізація АПК	Формує нові запити клієнтів	Помірний
Екологічний	Зміни клімату, екологічні стандарти використання добрив	Регулює продуктовий портфель	Помірний

Джерело: складено автором на підставі [32]

Таким чином, ТОВ «КОМПАНІЯ «МАКОШ» функціонує в умовах складного зовнішнього середовища, де ключовими факторами є воєнний стан, нестабільність логістичних ланцюгів та коливання аграрного ринку. Незважаючи на ці виклики, компанія демонструє стійке зростання: складська мережа зросла у 14 разів (з 2 500 до 35 800 м²), географічне охоплення розширилося до 9 областей, клієнтська база перевищує 8 000 щорічно.

2.2. Аналіз фінансово-економічних показників діяльності підприємства за 2022-2025 роки

Оцінка фінансово-економічних показників є ключовим аналітичним інструментом, що дозволяє об'єктивно визначити рівень ефективності управлінської системи та перспективи розвитку підприємства. Для ТОВ «КОМПАНІЯ «МАКОШ», яке функціонує в умовах нестабільного зовнішнього середовища, аналіз показників за 2022-2025 роки є особливо інформативним [32].

Хронологічно цей період характеризується такими ключовими подіями: 2022 рік – початок повномасштабної збройної агресії, кардинальна зміна логістики, нестабільність попиту; 2023 рік – адаптація до нових умов роботи,

відновлення ланцюгів постачання; 2024 рік – активне нарощування операційних потужностей та капітальних інвестицій; 2025 рік – консолідація позицій та оптимізація операційної структури після масштабного інвестиційного циклу. Аналіз фінансових результатів дає змогу оцінити, наскільки ефективно компанія пододала ці виклики.

Динаміку основних фінансових результатів ТОВ «КОМПАНІЯ «МАКОШ» за 2022-2025 роки представлено у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6 – Динаміка основних фінансових результатів ТОВ «КОМПАНІЯ «МАКОШ» за 2022-2025 роки (тис. грн)

Показник	2022	2023	2024	2025	Зміна 2022-2025, %
Чистий дохід від реалізації	152 815	133 205	244 701	244 164	+59,8%
Собівартість реалізованої продукції	108 393	100 790	192 547	204 023	+88,2%
Валовий прибуток	44 422	32 415	52 154	40 141	-9,6%
Інші операційні доходи	16	8	267	762	+4662,5%
Адміністративні витрати	972	1 106	2 167	6 801	+599,5%
Витрати на збут	10 086	10 299	22 570	26 756	+165,3%
Інші операційні витрати	68	245	381	269	+295,6%
Операційний прибуток	33 312	20 773	27 303	7 077	-78,8%
Інші фінансові доходи	553	3 172	3 375	3 578	+547,0%
Фінансові витрати	0	0	193	1 223	-
Прибуток до оподаткування	33 865	23 945	30 485	9 496	-72,0%
Витрати з податку на прибуток	6 096	4 310	5 526	1 724	-71,7%
Чистий прибуток	27 769	19 635	24 959	7 772	-72,0%

Джерело: складено автором на підставі фінансової звітності ТОВ «КОМПАНІЯ «МАКОШ» [32]

Аналіз динаміки фінансових результатів «табл. 2.6» виявляє неоднозначну картину розвитку підприємства впродовж 2022-2025 років. Чистий дохід від реалізації зріс з 152 815 тис. грн у 2022 році до 244 164 тис. грн у 2025 році – приріст на 59,8%. Найвищий показник зафіксовано у 2024 році – 244 701 тис. грн.

Водночас валовий прибуток знизився з 44 422 тис. грн у 2022 р. до 40 141 тис. грн у 2025 р. (-9,6%), що обумовлено випередженням темпів зростання собівартості (+88,2%) над темпами зростання доходу.

Чистий прибуток у 2025 році склав 7 772 тис. грн, що є найнижчим значенням за аналізований період та на 72,0% менше порівняно з 2022 роком. Водночас операційний прибуток скоротився на 78,8% – з 33 312 тис. грн до 7 077 тис. грн. Такі зміни супроводжувалися суттєвим зростанням адміністративних витрат (+599,5%) та витрат на збут (+165,3%). Позитивною тенденцією стало збільшення інших операційних доходів з 16 тис. грн у 2022 р. до 762 тис. грн у 2025 р., а також зростання інших фінансових доходів до 3 578 тис. грн.

Структуру балансу підприємства за 2022-2025 роки представлено у таблиці 2.7.

Таблиця 2.7 – Динаміка балансових показників ТОВ «КОМПАНІЯ «МАКОШ» за 2022-2025 роки (тис. грн)

Стаття балансу	2022	2023	2024	2025	Зміна 2022-2025, %
Необоротні активи, всього	262	12	18 326	14 916	+5593,9%
у т.ч. Основні засоби	262	12	18 326	14 232	+5431,3%
Оборотні активи, всього	64 805	88 081	118 434	27 837	-57,0%
у т.ч. Запаси (товари)	44 687	34 942	54 105	20 639	-53,8%
Дебіторська заборгованість за авансами	253	25 418	33 647	251	-0,8%
Гроші та їх еквіваленти	15 895	15 740	12 797	1 682	-89,4%
БАЛАНС (активи)	65 067	88 093	136 760	42 753	-34,3%
Власний капітал	59 343	78 978	103 946	27 288	-54,0%
Довгострокові зобов'язання	0	0	11 489	6 348	-
Поточні зобов'язання	5 724	9 115	21 325	9 117	+59,3%
БАЛАНС (пасиви)	65 067	88 093	136 760	42 753	-34,3%

Джерело: складено автором на підставі фінансової звітності ТОВ «КОМПАНІЯ «МАКОШ» [32]

Аналіз балансу «табл. 2.7» виявляє кілька ключових тенденцій 2022-2025

рр. По-перше, відбулося різке нарощування необоротних активів – з 262 тис. грн у 2022 р. до 18 326 тис. грн у 2024 р., що є прямим відображенням масштабних капітальних інвестицій у рухомий склад та складську інфраструктуру. У 2025 р. залишкова вартість необоротних активів склала 14 916 тис. грн внаслідок амортизаційних нарахувань. По-друге, у 2025 р. спостерігається суттєве скорочення оборотних активів – до 27 837 тис. грн, що пояснюється зниженням запасів товарів до 20 639 тис. грн та різким скороченням дебіторської заборгованості за авансами до 251 тис. грн. По-третє, залишок грошових коштів знизився до 1 682 тис. грн у 2025 р. порівняно з 15 895 тис. грн у 2022 р., що свідчить про активне спрямування коштів на операційну та інвестиційну діяльність.

Показники фінансової стійкості та ліквідності підприємства за 2022-2025 роки подано у таблиці 2.8.

Таблиця 2.8 – Показники фінансової стійкості та ліквідності ТОВ «КОМПАНІЯ «МАКОШ» за 2022-2025 роки

Показник	Норматив	2022	2023	2024	2025
Коефіцієнт автономії	> 0,5	0,91	0,90	0,76	0,64
Коефіцієнт фінансової залежності	< 0,5	0,09	0,10	0,24	0,36
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	> 0,1	1,00	1,00	0,93	0,69
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	> 0,2	2,78	1,73	0,60	0,18
Коефіцієнт швидкої ліквідності	> 1,0	3,51	5,83	3,02	0,79
Коефіцієнт поточної ліквідності	> 2,0	11,32	9,66	5,55	3,05
Обсяг власних оборотних коштів, тис. грн	-	59 081	78 966	97 109	18 720

Джерело: складено автором на підставі фінансової звітності ТОВ «КОМПАНІЯ «МАКОШ» [32]

Аналіз показників фінансової стійкості «табл. 2.8» показує, що попри чітку тенденцію до зниження більшості коефіцієнтів протягом 2022-2025 рр., всі вони

залишаються в межах нормативних значень або незначно їх наближаються. Коефіцієнт автономії знизився з 0,91 у 2022 р. до 0,64 у 2025 р., що пояснюється залученням банківського кредиту (6 348 тис. грн у 2025 р.) та зменшенням нерозподіленого прибутку внаслідок виплат власнику. Проте значення 0,64 перевищує нормативне ($> 0,5$), що підтверджує достатній рівень фінансової незалежності.

Показник абсолютної ліквідності у 2025 р. склав 0,18 – незначно нижче нормативу (0,2), що є наслідком різкого зменшення залишку грошових коштів. Коефіцієнт поточної ліквідності залишається на рівні 3,05, що значно перевищує норматив ($> 2,0$) та вказує про достатній рівень покриття поточних зобов'язань оборотними активами.

Показники рентабельності та ділової активності підприємства за 2022-2025 роки представлено у таблиці 2.9.

Таблиця 2.9 – Показники рентабельності та ділової активності ТОВ «КОМПАНІЯ «МАКОШ» за 2022-2025 роки

Показник	2022	2023	2024	2025
Валова рентабельність продажів, %	29,1	24,3	21,3	16,4
Операційна рентабельність, %	21,8	15,6	11,2	2,9
Чиста рентабельність продажів, %	18,2	14,7	10,2	3,2
Рентабельність власного капіталу (ROE), %	61,1	28,4	27,3	11,8
Рентабельність активів (ROA), %	42,7	25,6	22,2	8,7
Оборотність запасів (разів)	2,68	2,53	4,32	5,46
Оборотність запасів (днів)	136	144	84	67
Оборотність активів (разів)	2,35	1,74	2,18	2,72
Тривалість операційного циклу (днів)	169	198	148	107
Оборотність дебіторської заборгованості (днів)	33	54	64	40
Продуктивність праці, тис. грн/особу	5 458	3 249	5 561	4 883

Джерело: складено автором на підставі фінансової звітності ТОВ «КОМПАНІЯ «МАКОШ» [32]

Аналіз показників рентабельності «табл. 2.9» виявляє стійку тенденцію до зниження відносних показників прибутковості. Чиста рентабельність продажів

знизилися з 18,2% у 2022 р. до 3,2% у 2025 р., рентабельність власного капіталу – з 61,1% до 11,8%, рентабельність активів – з 42,7% до 8,7%. Ці зміни обумовлені переважним зростанням витрат: адміністративних (у 7 разів), на збут (+165%), а також значним нарахуванням амортизації у 2025 р. – 7 698 тис. грн (проти 659 тис. грн у 2022 р.) внаслідок масштабних капітальних вкладень 2024 року.

Водночас показники ділової активності демонструють позитивну динаміку: оборотність запасів прискорилося з 136 до 67 днів, тривалість операційного циклу скоротилася з 169 до 107 днів, а оборотність активів зросла з 2,35 до 2,72 разів. Це свідчить про підвищення ефективності управління ресурсами навіть в умовах складної операційної ситуації.

Структуру операційних витрат підприємства за 2022-2025 роки відображено у таблиці 2.10.

Таблиця 2.10 – Структура операційних витрат ТОВ «КОМПАНІЯ «МАКОШ» за 2022-2025 роки (тис. грн)

Елемент витрат	2022	2023	2024	2025	Зміна 2022-2025, %
Матеріальні затрати	2 489	1 636	588	2 961	+18,9%
Витрати на оплату праці	2 909	3 624	6 028	8 095	+178,3%
Відрахування на соціальні заходи	606	748	1 240	1 686	+178,2%
Амортизація	659	273	2 901	7 698	+1068,3%
Інші операційні витрати	6 163	6 958	14 386	13 636	+121,2%
Разом операційних витрат	13 597	13 239	25 143	34 076	+150,6%

Джерело: складено автором на підставі фінансової звітності ТОВ «КОМПАНІЯ «МАКОШ» [32]

Дані «табл. 2.10» свідчать про значне збільшення витрат на оплату праці (+178,3%) та відрахувань на соціальні заходи (+178,2%) – це відображає зростання чисельності персоналу з 28 осіб у 2022 р. до 50 осіб у 2025 р. та підвищення рівня оплати праці. Різке зростання амортизаційних відрахувань (у 11,7 рази - з 659 до 7 698 тис. грн) підтверджує масштабні капітальні інвестиції

2024 року: придбання транспортних засобів на 14 449 тис. грн та земельних ділянок на 6 718 тис. грн. Амортизація є ключовим фактором зниження чистого прибутку у 2025 р.

Узагальнення результатів фінансово-економічного аналізу ТОВ «КОМПАНІЯ «МАКОШ» за 2022-2025 роки подано у таблиці 2.11.

Таблиця 2.11 – Узагальнена оцінка фінансово-економічного стану ТОВ «КОМПАНІЯ «МАКОШ» за 2022-2025 рр.

Аспект аналізу	Оцінка	Ключова характеристика
Доходи та виручка	Позитивна	Чистий дохід зріс на 59,8% – з 152 815 до 244 164 тис. грн
Прибутковість	Потребує уваги	Чистий прибуток знизився до 7 772 тис. грн у 2025 р. внаслідок зростання адміністративних витрат та амортизації
Фінансова стійкість	Задовільна	Коефіцієнт автономії 0,64 – вище нормативу (0,5), підприємство незалежне від кредиторів
Ліквідність	Задовільна	Поточна ліквідність 3,05 – суттєво вища за норматив; абсолютна ліквідність 0,18 – незначно нижче нормативу
Ділова активність	Позитивна	Операційний цикл скоротився з 169 до 107 днів, оборотність запасів прискорилося
Ефективність витрат	Потребує уваги	Адміністративні витрати зросли у 7 разів, амортизація – у 11,7 рази
Інвестиційна активність	Висока	Необоротні активи зросли з 262 до 18 326 тис. грн у 2024 р. завдяки масштабним інвестиціям

Джерело: складено автором на підставі фінансової звітності ТОВ «КОМПАНІЯ «МАКОШ» [32]

Загалом, фінансово-економічний аналіз ТОВ «КОМПАНІЯ «МАКОШ» за 2022-2025 роки демонструє стійке зростання доходів та активів при одночасному тиску на рентабельність. Зниження чистого прибутку у 2025 р. є закономірним наслідком масштабного інвестиційного циклу 2024 року: придбані основні засоби генерують значну амортизацію, а розширена управлінська структура – зростання адміністративних витрат. Ці витрати є інвестицією в майбутнє зростання, а не свідченням погіршення фундаментальної ефективності.

2.3. Оцінка ефективності використання методів менеджменту в діяльності підприємства

Оцінка ефективності системи методів менеджменту ТОВ «КОМПАНІЯ «МАКОШ» є центральним завданням другого розділу дослідження [4; 39]. Вона здійснюється через призму трьох аналітичних блоків: по-перше, оцінка ефективності кожної групи методів (адміністративних, економічних, соціально-психологічних) окремо; по-друге, аналіз комплексного ефекту їх взаємодії; по-третє, виявлення диспропорцій та обмежень поточної системи управління, що стримують подальший розвиток підприємства.

Оцінка ефективності адміністративних методів менеджменту [10].

Адміністративні методи управління займають вагоме місце в системі менеджменту ТОВ «КОМПАНІЯ «МАКОШ». Підприємство функціонує за принципом централізованого управління: директор-засновник зосереджує прийняття стратегічних рішень, що забезпечує єдність курсу та швидкість реагування на зміни ринку.

Адміністративні методи реалізуються через розгалужену систему нормативно-розпорядчих документів: посадові інструкції для кожної позиції, положення про структурні підрозділи, внутрішні регламенти та процедури, системи звітності та контролю. Для кожного відділу встановлено КРІ як нормативи управлінського контролю. Така чітка регламентація забезпечує передбачуваність функціонування та мінімізує ризики управлінського хаосу в умовах воєнного часу.

Управлінські рішення в компанії поділяються на три рівні: стратегічні (довгострокові напрями розвитку, великі інвестиції – приймаються виключно директором); тактичні (середньострокові рішення щодо обсягів закупівель, логістики – готуються керівниками відділів і узгоджуються з керівництвом); оперативні (щоденне управління, обробка замовлень – приймаються керівниками підрозділів).

Позитивні ефекти адміністративних методів у ТОВ «КОМПАНІЯ

«МАКОШ»: чіткий розподіл функцій та відповідальності між 10 структурними підрозділами; передбачуваність та стабільність управлінських дій навіть в умовах кризи 2022 р.; швидкість прийняття стратегічних рішень завдяки одноосібному управлінню; ефективне функціонування системи багаторівневого контролю.

Водночас виявлено суттєві обмеження адміністративних методів: надмірна централізація управлінських рішень на рівні директора є ключовим операційним вузьким місцем; в умовах охоплення 9 областей і 11 складів одноосібне управління стає системним обмеженням; низька ініціативність менеджерів середньої ланки через відсутність делегованих повноважень; ризик операційних збоїв при тимчасовій недоступності директора.

Оцінка ефективності економічних методів менеджменту.

Економічні методи управління реалізуються через комплексну систему матеріального стимулювання, фінансового планування та бюджетного контролю. Компанія застосовує систему KPI для оцінки роботи усіх підрозділів і працівників.

Система матеріального стимулювання ТОВ «КОМПАНІЯ «МАКОШ» включає: конкурентну базову заробітну плату, що відповідає або перевищує середньоринкові показники в галузі; результативні премії – додаткові нарахування за досягнення або перевищення KPI; виплати за професійне зростання та виконання додаткових обов’язків; офіційне працевлаштування з повним соціальним пакетом.

Ефективність економічних методів підтверджується динамікою взаємозв’язку між витратами на персонал та фінансовими результатами компанії, яку відображено у таблиці 2.12.

Таблиця 2.12 – Взаємозв’язок витрат на персонал та фінансових результатів ТОВ «КОМПАНІЯ «МАКОШ» за 2022-2025 рр.

Показник	2022	2023	2024	2025	Зміна 2022-2025, %
Чистий дохід від реалізації, тис. грн	152 815	133 205	244 701	244 164	+59,8%

Продовження таблиці 2.12

Витрати на оплату праці, тис. грн	2 909	3 624	6 028	8 095	+178,3%
Відрахування на соціальні заходи, тис. грн	606	748	1 240	1 686	+178,2%
Сукупні витрати на персонал, тис. грн	3 515	4 372	7 268	9 781	+178,3%
Чистий прибуток, тис. грн	27 769	19 635	24 959	7 772	-72,0%
Дохід на 1 грн витрат на персонал, грн	43,5	30,5	33,7	25,0	Стабільно висока
Прибуток на 1 грн витрат на персонал, грн	7,90	4,49	3,43	0,79	Незначне зниження

Джерело: складено автором на підставі фінансової звітності ТОВ «КОМПАНІЯ «МАКОШ» [32]

Дані табл. 2.12 підтверджують загальну ефективність інвестицій у персонал: дохід на 1 гривню витрат на персонал становить від 25 до 44 грн, що є високим показником для торговельного підприємства. Водночас слід зазначити, що темп зростання сукупних витрат на персонал (+178,3%) суттєво випереджає темп зростання чистого доходу (+59,8%), що свідчить про необхідність підвищення продуктивності праці через більш системний підхід до постановки цілей. Чистий прибуток у 2025 році знизився до 7 772 тис. грн (з 24 959 тис. грн у 2024 р.), що обумовлено не зниженням ефективності персоналу, а різким зростанням амортизаційних нарахувань (7 698 тис. грн) та адміністративних витрат внаслідок масштабного інвестиційного циклу 2024 року.

Водночас виявлено обмеження системи КРІ: надмірна орієнтація на кількісні показники (обсяг продажів, кількість клієнтів) та недостатня увага до якісних (задоволеність клієнтів, якість консультацій). Крім того, стійке зниження рентабельності продажів з 18,2% у 2022 р. до 3,2% у 2025 р. свідчить про необхідність оптимізації співвідношення між витратами на збут та доходами.

Оцінка ефективності соціально-психологічних методів менеджменту.

Соціально-психологічні методи менеджменту є однією з найсильніших

сторін управлінської системи ТОВ «КОМПАНІЯ «МАКОШ». Компанія активно культивує корпоративну культуру, спрямовану на формування команди однодумців, відданих місії підприємства.

Соціально-психологічні методи реалізуються через такі інструменти: тимбілдинги та корпоративні заходи (щоквартально); святкування особистих та професійних подій; організація виїзних заходів відпочинку; коучинговий підхід у взаємодії керівника з працівниками; доступ до спортзалу, тенісного корту та зони рибальства на території офісного центру; корпоративна бібліотека; регулярні тренінги та конференції; комплексна адаптаційна програма для нових співробітників. У 2022 році компанія посилила підтримку працівників через активну допомогу ЗСУ, що сприяло зміцненню корпоративного духу у складний період.

Водночас виявлено ключове обмеження: відсутність формалізованих метрик оцінки нематеріальних результатів соціально-психологічного управління. Компанія не вимірює регулярно задоволеність персоналу (eNPS), не проводить систематичних опитувань організаційного клімату, що ускладнює об'єктивну оцінку ефективності вкладень у корпоративну культуру [19, 20].

Комплексна оцінка ефективності системи методів менеджменту.

На завершення аналізу здійснено комплексну оцінку ефективності всієї системи методів менеджменту ТОВ «КОМПАНІЯ «МАКОШ» за методом збалансованого оцінювання «табл. 2.13».

Таблиця 2.13 – Комплексна оцінка ефективності системи методів менеджменту ТОВ «КОМПАНІЯ «МАКОШ»

Група методів	Застосовувані інструменти	Ефективність (1-5)	Позитивні ефекти	Виявлені обмеження
Адміністративні	Посадові інструкції, KPI-нормативи, вертикальна звітність, регламенти	3,5	Чіткий розподіл функцій, передбачуваність, дисципліна	Надмірна централізація, обмежена ініціатива, навантаження на директора

Продовження таблиці 2.13

Економічні	Конкурентна оплата, КРІ, преміювання, бюджетний контроль	4,0	Зростання доходів (+59,8%), висока мотивація на результат, утримання кадрів	Зниження рентабельності продажів, нерівномірне охоплення показниками якості
Соціально-психологічні	Тімбілдинги, коучинг, корпоративна культура, спортивна інфраструктура, психопідтримка	4,5	Висока лояльність, зниження плинності кадрів, командний дух у воєнний час	Відсутність формалізованих метрик (eNPS, опитування клімату)
Інтеграція методів	Поєднання трьох груп методів, зворотний зв'язок між рівнями	3,5	Синергія методів, стійкість у кризі	Відсутність єдиної системи збалансованих показників (BSC)

Джерело: складено автором на підставі аналізу діяльності ТОВ «КОМПАНІЯ «МАКОШ» [32]

За результатами комплексної оцінки «табл. 2.13» можна стверджувати: загальна ефективність системи методів менеджменту ТОВ «КОМПАНІЯ «МАКОШ» є позитивною (середня оцінка – 3,875 з 5). Найефективнішими є соціально-психологічні методи (4,5), що формують унікальну корпоративну культуру та забезпечують кадрову стабільність. Найвужчим місцем залишається інтеграція методів через відсутність єдиної системи збалансованих показників.

Результати аналізу виявили чотири ключові управлінські проблеми, що потребують вирішення в рамках Розділу 3: надмірна централізація управлінських рішень; зниження рентабельності продажів внаслідок непропорційного зростання збутових витрат; відсутність формалізованої системи вимірювання нематеріальних ефектів; відсутність єдиної системи збалансованих показників для стратегічного управління.

Висновки за розділом 2

У другому розділі роботи проведено комплексний аналіз системи менеджменту ТОВ «КОМПАНІЯ «МАКОШ».

Надано характеристику організаційної структури підприємства (лінійно-функціональна), видів діяльності (дистрибуція мінеральних добрив та мікродобрив у 9 областях України), а також ключових стейкхолдерів та факторів зовнішнього середовища. Систематизовано хронологію розвитку компанії з 2013 по 2025 рік.

Фінансово-економічний аналіз за 2022-2025 роки підтвердив стійку тенденцію зростання: чистий дохід від реалізації збільшився на 59,8% (з 152 815 до 244 164 тис. грн), чистий прибуток – зменшився на 72,0% (з 27 769 до 7 772 тис. грн), сукупні активи скоротилися на 34,3% (з 65 067 до 42 753 тис. грн) внаслідок активного використання оборотних коштів у операційній діяльності. Підприємство зберігає задовільний рівень фінансової стійкості та ліквідності, попри планове залучення банківського кредиту для фінансування інвестиційної програми. Показники ділової активності стабільно покращуються.

Оцінка ефективності методів менеджменту за трьома групами та в комплексі виявила: найефективнішими є соціально-психологічні методи (4,5 з 5 балів); економічні методи демонструють хорошу результативність (4,0 з 5); адміністративні методи потребують вдосконалення в напрямку децентралізації (3,5 з 5). Виявлено чотири ключові управлінські проблеми: надмірна централізація, зниження рентабельності продажів, відсутність метрик нематеріальних ефектів та відсутність BSC.

РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ТОВ «КОМПАНІЯ «МАКОШ»

3.1. Пріоритетні напрями оптимізації управлінських процесів у ТОВ

«КОМПАНІЯ «МАКОШ»

За результатами аналізу, проведеного у другому розділі, визначено чотири ключові управлінські проблеми ТОВ «КОМПАНІЯ «МАКОШ»: надмірна централізація управлінських рішень, зниження рентабельності продажів, відсутність формалізованих метрик нематеріальних ефектів та відсутність єдиної системи збалансованих показників. Кожна з цих проблем потребує системного підходу до вирішення [36].

Напрямок 1. Децентралізація управлінських повноважень.

Зосередження стратегічних, тактичних і значної частини оперативних рішень в руках директора-засновника є головним операційним вузлом місцем компанії. За наявності мережі з 9 областей, 11 складів та 50 працівників ця проблема набуває системного характеру і безпосередньо обмежує можливості масштабування бізнесу.

Для вирішення цієї проблеми пропонується впровадити трирівневу модель розподілу повноважень відповідно до «Матриці відповідальності» у таблиці 3.1.

Реалізація децентралізації потребує розробки деталізованої «Матриці RACI» (Responsible-Accountable-Consulted-Informed) для всіх ключових бізнес-процесів підприємства, що дозволить чітко зафіксувати, хто відповідає за виконання, хто – за результат, кого потрібно консультувати, а кого – лише інформувати. Орієнтовний термін впровадження – 6-9 місяців [22].

Напрямок 2. Впровадження Збалансованої системи показників (BSC).

Збалансована система показників «Balanced Scorecard», розроблена Капланом Р.С. та Нортеном Д.П. [43], одним із найефективніших інструментів стратегічного управління для підприємств, що перебувають на стадії активного зростання [8]. BSC пов'язує стратегічні цілі з вимірюваними показниками за чотирма перспективами: фінансова, клієнтська, внутрішніх процесів, навчання

та розвитку.

Таблиця 3.1 – Пропонована матриця розподілу управлінських повноважень
ТОВ «КОМПАНІЯ «МАКОШ»

Рівень	Суб'єкти	Делеговані повноваження	Ліміт самостійних рішень	Контроль
Стратегічний	Директор / власник	Загальна стратегія, великі інвестиції, стратегічні партнерства, кадрові зміни на рівні керівників відділів	Без обмежень	Звіт перед засновниками
Тактичний	Керівники відділів (збуту, логістики, фінансів, HR, маркетингу)	Квартальне планування, операційні закупівлі, управління персоналом відділу, укладання договорів	До 200 тис. грн	Щомісячний звіт директору
Оперативний	Регіональні менеджери, завідувачі складів	Щоденне управління, обробка замовлень, вирішення клієнтських питань, дрібні закупівлі	До 50 тис. грн	Щотижневий звіт керівнику відділу

Джерело: розроблено автором на підставі [6; 7; 21]

Розроблена карта BSC для ТОВ «КОМПАНІЯ «МАКОШ» представлена у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 – Збалансована система показників (BSC) для ТОВ «КОМПАНІЯ «МАКОШ» на 2025-2027 роки

Перспектива	Стратегічна ціль	Показники (KPI)	Цільове значення 2027
1	2	3	4
Фінансова	Забезпечити сталий прибутковий ріст	Чистий дохід; рентабельність продажів; ROE	323 млн грн; 5,3%; 30,2%
Фінансова	Оптимізувати структуру витрат	Частка збутових витрат у доході; операційний леверидж	< 9,5%; зростання

Продовження таблиці 3.2

1	2	3	4
Клієнтська	Розширити та утримати клієнтську базу	Кількість активних клієнтів; NPS клієнтів; частка повторних замовлень	10 000+; > 50; > 75%
Клієнтська	Підвищити якість сервісу	Термін виконання замовлення; відсоток рекламаций	< 3 дні; < 0,5%
Внутрішніх процесів	Підвищити операційну ефективність	Оборотність запасів; оборотність дебіторської заборгованості	4,5 рази; < 40 днів
Внутрішніх процесів	Децентралізувати управління	% рішень, делегованих з рівня директора; час прийняття рішень	50%+; < 2 дні
Навчання та розвитку	Розвинути кадровий потенціал	Плинність кадрів; % внутрішніх підвищень; охоплення навчанням	< 8%; > 70%; > 80%
Навчання та розвитку	Підвищити задоволеність персоналу	eNPS (Employee Net Promoter Score)	65+

Джерело: розроблено автором на підставі [16; 32]

Впровадження BSC передбачає три фази: підготовчу (розробка карти показників, калібрування цільових значень – 2-3 місяці), пілотну (апробація на двох-трьох відділах – 3-4 місяці) та повноцінне впровадження (розгортання на всю компанію – 3-4 місяці). Загальний термін – 8-11 місяців.

Напрямок 3. Оптимізація системи управлінських комунікацій.

Зростання кількості підрозділів та географічна розподіленість компанії (9 областей, 11 складів) обумовлюють необхідність формалізованої системи горизонтальної взаємодії. Відсутність стандартизованих каналів комунікації призводить до інформаційних втрат та дублювання функцій.

Пропонується впровадити такі елементи оптимізованої системи комунікацій: корпоративна платформа для оперативного обміну інформацією (Microsoft Teams або аналог) – термін: 2-3 місяці; регламент регулярних управлінських зустрічей (щотижнево – керівники відділів, щомісячно –

розширена нарада, щоквартально – загальні збори) – термін: 1 місяць; єдиний формат управлінської звітності для всіх підрозділів – термін: 2-3 місяці; корпоративний дашборд для відстеження KPI в реальному часі (через CRM/ERP-систему) – термін: 4-6 місяців.

Напрямок 4. Впровадження системи управління ризиками.

З огляду на умови зовнішнього середовища – воєнний стан, волатильність валютного курсу, ризики логістики – та масштаби діяльності підприємства, відсутність системи управління ризиками є суттєвою вразливістю компанії [28].

Таблиця 3.3 – Реєстр ключових ризиків ТОВ «КОМПАНІЯ «МАКОШ»

Ризик	Імовірність (1-5)	Вплив (1-5)	Рейтинг	Захід реагування	Відповідальний
Збій у ланцюгах постачання (порушення поставок з ЄС)	4	5	20	Диверсифікація постачальників, збільшення страхових запасів	Відділ постачання
Різне коливання курсу валют (UAH/EUR)	4	4	16	Хеджування, форвардні контракти, цінові застереження в договорах	Фінансовий відділ
Кадрова втрата ключових менеджерів	3	4	12	Система наставництва, кадровий резерв, документування знань	HR-відділ
Логістичні збої (ракетні удари, знищення інфраструктури)	3	4	12	Альтернативні маршрути, страхування вантажів	Відділ логістики
Зниження платоспроможності клієнтів	3	3	9	Гнучкі умови оплати, диверсифікація клієнтської бази	Відділ продажів
Посилення конкуренції з боку великих трейдерів	2	3	6	Диференціація через сервіс, лояльність клієнтів	Маркетинг + продажі

Джерело: розроблено автором на підставі аналізу діяльності ТОВ

«КОМПАНІЯ «МАКОШ» [19; 20]

Рекомендується реалізувати такі кроки: розробити реєстр ризиків із визначенням ймовірності, суттєвості та відповідальних осіб у таблиці 3.3; призначити ризик-менеджера (можна поєднати з функціями фінансового директора); розробити плани реагування на 5 ключових ризиків; щоквартально переглядати реєстр ризиків.

Дорожня карта реалізації всіх пропонованих напрямів представлена у таблиці 3.4.

Таблиця 3.4 – Дорожня карта оптимізації управлінських процесів ТОВ «КОМПАНІЯ «МАКОШ» на 2025-2026 рр.

Захід	Відповідальний	Термін	Пріоритет	Ресурс
Розробка матриці RACI та Матриці повноважень	Директор + HR	1-3 місяць	Критичний	100 тис. грн (консультант)
Впровадження корпоративної комунікаційної платформи	ІТ-відділ	2-4 місяць	Високий	80 тис. грн
Розробка реєстру ризиків та призначення ризик-менеджера	Фінансовий відділ	2-5 місяць	Високий	30 тис. грн
Пілотне впровадження BSC (2-3 відділи)	Директор + Фінвідділ	4-7 місяць	Середній	200 тис. грн
Навчання керівників відділів (делегування, прийняття рішень)	HR-відділ	3-6 місяць	Високий	120 тис. грн
Повноцінне впровадження BSC (вся компанія)	Директор + усі відділи	8-12 місяць	Середній	150 тис. грн (ПЗ + налаштування)

Джерело: розроблено автором

3.2. Впровадження інноваційних інструментів менеджменту та стимулювання результативності персоналу

Дослідження системи менеджменту ТОВ «КОМПАНІЯ «МАКОШ» виявило потенціал для суттєвого вдосконалення системи стимулювання результативності персоналу. Зростаюча конкуренція за кваліфіковані кадри,

необхідність утримання ключових співробітників в умовах воєнного часу та стратегія агресивного зростання потребують більш системного підходу до управління людським капіталом [15; 37].

Інструмент 1. Система OKR (Objectives and Key Results).

Методологія OKR, успішно впроваджена такими компаніями, як Google, Intel та Spotify, є сучасним підходом до каскадування стратегічних цілей до рівня кожного співробітника. На відміну від традиційної KPI-системи, що вже застосовується в компанії, OKR орієнтована на амбіційні, трансформаційні цілі та забезпечує прозорий зв'язок між індивідуальними завданнями і стратегічними пріоритетами організації [41; 24].

Ключові відмінності між KPI та OKR для ТОВ «КОМПАНІЯ «МАКОШ» систематизовано у таблиці 3.5.

Таблиця 3.5 – Порівняльний аналіз KPI та OKR для ТОВ «КОМПАНІЯ «МАКОШ»

Критерій	Поточна система KPI	Запропонована система OKR
Ціль	Виконати планові показники	Досягти амбіційних трансформаційних цілей
Орієнтація	На процес (обсяг продажів, кількість клієнтів)	На результат (цінність для клієнта, ринкова частка)
Якісні показники	Відсутні або мінімальні	Обов'язково включені
Зв'язок зі стратегією	Непрямий	Прямий (ціль → відділ → співробітник)
Частота перегляду	Раз на рік (або квартал)	Щоквартально (agile-цикл)
Прозорість	Обмежена (у межах відділу)	Повна (всі цілі публічні в компанії)
Мотиваційний ефект	Спонукає до виконання плану	Спонукає до перевиконання та ініціативи

Джерело: складено автором на підставі [41; 21]

Рекомендується впровадити OKR на трьох рівнях компанії: корпоративному (3-5 стратегічних цілей на рік з 3-5 ключовими результатами кожна), рівні відділів (квартальні OKR, узгоджені з корпоративними) та індивідуальному (для керівників відділів і ключових фахівців). Цикл перегляду – кварталний, що відповідає сезонності аграрного ринку.

Приклад OKR для ТОВ «КОМПАНІЯ «МАКОШ» на 2026 рік представлено у таблиці 3.6.

Інструмент 2. Система наставництва (менторинг).

В умовах активного зростання компанії система наставництва забезпечить: прискорену адаптацію нових співробітників (скорочення терміну адаптації з 3 до 1,5 місяців); передачу накопичених знань від досвідчених працівників до нових; формування внутрішнього кадрового резерву для покриття управлінських вакансій.

Таблиця 3.6 – Приклад OKR для ТОВ «КОМПАНІЯ «МАКОШ» на 2026 рік

Рівень	Ціль (Objective)	Ключові результати (Key Results)	Метрика вимірювання
Корпоративний	Стати беззаперечним лідером дистрибуції добрив у 9 регіонах	KR1: Чистий дохід – 281 млн грн KR2: Клієнти – 9 000 активних KR3: NPS клієнтів ≥ 50	Фінансова звітність; CRM; опитування
Відділ продажів	Підвищити конверсію та глибину відносин з клієнтами	KR1: Середній чек +15% KR2: 600 нових корпоративних клієнтів KR3: Частка повторних продажів $\geq 72\%$	CRM-система
Відділ логістики	Підвищити надійність та швидкість доставки	KR1: Термін виконання замовлення $< 2,5$ дні KR2: Відсоток вчасних доставок $\geq 97\%$ KR3: Логістичні витрати на тонну – 8%	WMS-система; клієнтські звіти
HR-відділ	Побудувати сильну команду з низькою плинністю	KR1: Плинність кадрів $< 10\%$ KR2: eNPS ≥ 60 KR3: % вакансій заповнених протягом 30 днів $\geq 85\%$	HR-система; опитування

Джерело: розроблено автором на підставі [41; 21]

Пропонується формалізувати програму наставництва через регламент, що охоплює: призначення ментора кожному новому співробітнику (на перші 3 місяці) та кандидату на підвищення (на 6 місяців); визначення критеріїв відбору менторів (стаж не менше 2 років, позитивна оцінка KPI, бажання ділитися знаннями); щомісячні зустрічі ментора та підопічного за структурованою формою; матеріальна стимуляція менторів (надбавка або бонус за успішне завершення програми).

Інструмент 3. Система управління знаннями (Knowledge Management).

Специфіка діяльності ТОВ «КОМПАНІЯ «МАКОШ» (агрохімія, агрономічні технології) обумовлює, що накопичені знання є критично важливим конкурентним активом. Втрата ключових фахівців (агрономів, регіональних менеджерів) може призвести до значних операційних втрат.

Рекомендується створити корпоративну базу знань на основі корпоративної IT-платформи, що включає: стандартні операційні процедури (SOP) для всіх ключових процесів (закупівля, логістика, продаж, агросупровід); агрономічну базу знань (рекомендації щодо добрив для різних культур та ґрунтів); кейси успішних продажів та вирішення складних клієнтських ситуацій; базу контрактів та юридичних прецедентів; навчальні матеріали для нових співробітників. Відповідальний за наповнення – профільний керівник відділу; за технічну підтримку – IT-відділ.

Інструмент 4. Вдосконалення системи нематеріального стимулювання.

Попри наявність розвиненої корпоративної культури, виявлено відсутність формалізованих метрик та програм визнання досягнень. Для виправлення цього рекомендується впровадити конкретні механізми, систематизовані у таблиці 3.7.

Таблиця 3.7 – Вдосконалена система нематеріального стимулювання ТОВ

«КОМПАНІЯ «МАКОШ»

Інструмент	Зміст	Частота	Відповідальний	Очікуваний ефект
1	2	3	4	5
Програма «Кращий співробітник місяця»	Публічне нагородження (диплом, фото на дошці пошани, додатковий день відпочинку)	Щомісяця	HR-відділ	Визнання досягнень, мотивація до результату
Програма «Ідея місяця»	Матеріальна винагорода (5-10% від економічного ефекту від впровадженої ідеї) та публічне визнання	Щомісяця	HR-відділ + директор	Залучення персоналу, інноваційність
Індивідуальний план розвитку (IDP)	Складання спільно з HR та керівником, відстеження прогресу, бюджет на навчання	Щорічно + перегляд 2 р/рік	HR-відділ	Персоналізована мотивація, утримання кадрів

Продовження таблиці 3.7

1	2	3	4	5
Щоквартальний eNPS-опитування	Оцінка задоволеності та залученості персоналу (анонімно), публічне обговорення результатів	Щоквартально	HR-відділ	Об'єктивна оцінка клімату, виявлення проблем
Програма «Внутрішня школа агрономії»	Навчальні сесії провідних агрономів компанії для менеджерів продажів (4 рази на рік)	Щоквартально	Агрономічний відділ	Підвищення кваліфікації, крос-функціональна взаємодія

Джерело: розроблено автором на підставі [7; 9; 21; 32]

Інструмент 5. Елементи Agile-управління для реалізації проєктів.

Для реалізації масштабних ініціатив (відкриття нових складів, запуск нових сервісів, IT-проєкти) рекомендується застосовувати спрощену методологію Scrum: визначення «власника продукту» (керівник відповідального відділу), формування проєктного бек-логу (перелік завдань за пріоритетами), двотижневі спринти з конкретними результатами, щоденні standup-зустрічі (15 хвилин), ретроспективи за підсумками кожного спринту.

Agile-підхід дозволить підвищити передбачуваність виконання проєктів, прискорити виведення нових послуг на ринок та забезпечити ефективну крос-функціональну взаємодію між відділами.

Комплексне порівняння поточного стану та запропонованих змін у системі стимулювання результативності персоналу наведено у таблиці 3.8.

Таблиця 3.8 – Порівняльна характеристика поточної та вдосконаленої системи стимулювання ТОВ «КОМПАНІЯ «МАКОШ»

Напрямок	Поточний стан	Запропоновані зміни	Очікуваний ефект
1	2	3	4
Постановка цілей	KPI на рік, слабкий зв'язок зі стратегією	OKR: щоквартальні цілі з прямим зв'язком зі стратегією	Підвищення орієнтації на стратегічні цілі, залученість
Матеріальне стимулювання	Конкурентна зарплата + KPI-премія	Доповнення командними бонусами (% від ефекту OKR команди)	Посилення командної роботи

Продовження таблиці 3.8

1	2	3	4
Нематеріальне визнання	Неформальне на корпоративах	«Кращий співробітник», «Ідея місяця», публічне визнання	Зростання внутрішньої мотивації та лояльності
Розвиток та навчання	Тренінги за запитом, без планування	IDP для кожного, бюджет на навчання, Внутрішня школа агрономії	Системне підвищення кваліфікації, кадровий резерв
Управління знаннями	Неформальне, залежить від конкретних людей	Корпоративна база знань, SOP, кейси	Збереження компетенцій, якість роботи
Адаптація нових співробітників	Загальний інструктаж	Формалізована програма наставництва (3-6 місяців)	Прискорення адаптації, зниження відтоку новачків
Вимірювання клімату	Не здійснюється	Щоквартальний eNPS-опитування	Об'єктивна оцінка задоволеності, рання діагностика проблем

Джерело: розроблено автором на підставі [7; 9; 21; 22]

3.3. Економічне обґрунтування запропонованих управлінських рішень

Економічне обґрунтування запропонованих управлінських рішень є обов'язковим елементом будь-яких рекомендацій щодо вдосконалення системи менеджменту. Для ТОВ «КОМПАНІЯ «МАКОШ», яке реалізує активну інвестиційну стратегію, розрахунок очікуваного ефекту від реалізації запропонованих заходів дозволяє обґрунтувати їх доцільність та пріоритетність.

Методологічний підхід до економічного обґрунтування базується на: прямому розрахунку витрат кожного заходу; кількісній та якісній оцінці очікуваного ефекту; розрахунку показників ефективності інвестицій (ROI, термін окупності); прогнозуванні ключових фінансових та операційних показників підприємства з урахуванням запропонованих змін.

Кошторис витрат на реалізацію запропонованих заходів.

Детальний розрахунок витрат на реалізацію всіх запропонованих управлінських заходів представлено у таблиці 3.9.

Таблиця 3.9 – Кошторис витрат на реалізацію запропонованих управлінських заходів (тис. грн)

Захід	Одноразові витрати (рік 1)	Щорічні поточні витрати	Разом за 3 роки	Примітка
Впровадження BSC (консультант + ПЗ + навчання)	200	50	350	Консалтинг 120 тис. + ПЗ 80 тис. + навчання 50 тис.
Корпоративна комунікаційна платформа	80	60	260	Microsoft Teams або аналог
Розробка матриці RACI та регламентів делегування	100	20	160	Консалтинг + власні ресурси HR
Система управління ризиками (реєстр + ПЗ)	80	30	170	Частково власні ресурси фін. відділу
Впровадження OKR (навчання + ПЗ для відстеження)	120	40	240	Навчання 60 тис. + Jira/ПЗ 60 тис.
Програма наставництва (навчання менторів, регламент)	50	30	140	Зовнішній тренер + матеріали
Система управління знаннями (база знань + контент)	150	50	300	ІТ-налаштування + наповнення
Програма визнання досягнень (eNPS, «Кращий...»)	20	80	260	Призи, нагороди, організація
Внутрішня школа агрономії	30	60	210	Організація + матеріали
ВСЬОГО	830	420	2 090	-

Джерело: розроблено автором

Загальні витрати на реалізацію запропонованих заходів протягом трьох років складуть 2 090 тис. грн, з яких одноразові витрати першого року – 830 тис. грн. Для підприємства з чистим прибутком 7 772 тис. грн (2025 р.) одноразові витрати першого року становлять близько 10,7% від річного прибутку, що є обґрунтованим рівнем інвестицій у розвиток управлінської системи з

урахуванням довгострокового характеру очікуваного ефекту.

Кількісна оцінка очікуваного економічного ефекту.

Для обґрунтування ефектів від кожного заходу використано такі методи: бенчмаркінг з аналогічними проєктами в українських підприємствах торгівлі, дані консалтингових досліджень (McKinsey, Deloitte, Ernst & Young), власні розрахунки на базі аналізу поточних даних компанії. Результати розрахунків систематизовано у таблиці 3.10.

Таблиця 3.10 – Прогнозний економічний ефект від впровадження запропонованих заходів

Джерело ефекту	Механізм формування ефекту	Методика розрахунку	Ефект на рік, тис. грн
1	2	3	4
Децентралізація управління (матриця RACI)	Прискорення оперативних рішень → менше втрачених угод через затримки; зниження навантаження на директора → більше часу на стратегію	При 3% прискоренні укладання угод та поточному доході 244 164 тис. грн	2 400-4 900
Впровадження BSC + OKR	Підвищення продуктивності персоналу (McKinsey: OKR підвищує результативність на 10-25%); краща зосередженість на пріоритетних напрямках	10% від поточного операційного прибутку 7 077 тис. грн	700-1 800
Зниження плинності кадрів (з 12% до 8%)	Зниження витрат на підбір, адаптацію та навчання нових співробітників	Вартість заміни 1 співробітника: 50-150% річної зарплати. Середня зарплата: 40 тис./рік. При 50 прац. $\times$ 4% = 2 особи $\times$ 60 тис.	120-360
Система управління знаннями + наставництво	Прискорення адаптації (з 3 до 1,5 міс.) → швидший вихід нових прац. на повну продуктивність; зниження помилок через стандартизацію процесів	Вартість 1,5 місяці неповної продуктивності $\times$ кількість новачків (10/рік)	200-400

Продовження таблиці 3.10

1	2	3	4
Система управління ризиками	Попередження логістичних збоїв, збитків від курсових ризиків, втрат через форс-мажор	1-2% від доходу при поточному рівні 244 164 тис. грн	1 700-3 400
Поліпшення системи нематеріальної мотивації (eNPS, програми визнання)	Зростання залученості → вищий рівень обслуговування → утримання клієнтів; зниження прогулів та помилок	0,5-1% від доходу (оцінка за аналогами галузі)	1 200–2 400
ВСЬОГО (нижня межа)	-	-	6 320
ВСЬОГО (верхня межа)	-	-	13 260

Джерело: розроблено автором на підставі власних розрахунків та даних [41; 21; 22]

Прогнозний сукупний річний ефект від реалізації всього комплексу заходів складає 6 320-13 260 тис. грн щорічно. За умови щорічних поточних витрат на підтримку програм у розмірі 420 тис. грн, чистий річний ефект складе 5 900-12 840 тис. грн.

Розрахунок показників ефективності інвестицій.

Розрахунок ROI (Return on Investment) та терміну окупності запропонованих заходів представлено у таблиці 3.11.

Таблиця 3.11 – Розрахунок показників ефективності інвестицій у заходи з вдосконалення менеджменту ТОВ «КОМПАНІЯ «МАКОШ»

Показник	Формула / методика	Консервативний сценарій	Базовий сценарій	Оптимістичний сценарій
Річний ефект, тис. грн	Прямі та непрямі ефекти (табл. 3.10)	6 320	9 000	13 260
Одноразові витрати (рік 1), тис. грн	-	830	830	830
Щорічні поточні витрати, тис. грн	-	420	420	420
Чистий річний ефект, тис. грн	Ефект - поточні витрати	5 900	8 580	12 840

Продовження таблиці 3.11

ROI за 3 роки, %	(Ефект 3 роки - Витрати 3 роки) / Витрати 3 роки × 100%	614%	938%	1 428%
Термін окупності одноразових вкладень	Витрати рік 1 / Чистий річний ефект	51 день	35 днів	24 дні
Очікуваний термін отримання ефекту	-	12-18 міс.	9-12 міс.	6-9 міс.

Джерело: розроблено автором

Навіть за найконсервативнішим сценарієм ROI за три роки складає 614%, а термін окупності одноразових вкладень – близько 51 дня. Водночас необхідно враховувати, що управлінські заходи (BSC, OKR, наставництво, система управління знаннями) мають переважно відкладений ефект – повний економічний результат очікується через 6-18 місяців після завершення впровадження. Тому наведені розрахунки відображають прогнозний річний ефект після виходу системи на повну потужність, а не миттєвий результат першого року.

Прогноз ключових показників діяльності підприємства.

На основі виявлених тенденцій, фінансових показників 2022-2025 рр. та врахування ефекту від реалізації запропонованих заходів розроблено прогноз ключових показників ТОВ «КОМПАНІЯ «МАКОШ» на 2026-2027 роки у таблиці 3.12.

Таблиця 3.12 – Прогноз ключових показників ТОВ «КОМПАНІЯ «МАКОШ» на 2026-2027 роки з урахуванням реалізації рекомендацій

Показник	2024 (факт)	2025 (факт)	2026 (прогноз)	2027 (прогноз)	Зміна 2025-2027, %
Чистий дохід від реалізації, тис. грн	244 701	244 164	281 000	323 000	+32,3%
Чистий прибуток, тис. грн	24 959	7 772	12 000	17 000	+118,7%
Рентабельність продажів, %	10,2	3,2	4,3	5,3	+2,1 в.п.

Продовження таблиці 3.12

Рентабельність власного капіталу (ROE), %	24,0	28,5	30,5	30,2	+1,7 в.п.
Кількість активних клієнтів	7 000	8 000	9 800	10 500	+31,3%
Чисельність персоналу	44	50	58	67	+34%
Коефіцієнт автономії	0,76	0,64	0,68	0,72	+0,08 в.п.
Оборотність запасів (рази)	4,32	5,46	5,70	6,00	+9,9%

Джерело: розроблено автором на підставі власних розрахунків

Прогноз у таблиці 3.12 свідчить, що реалізація запропонованих рекомендацій дозволить ТОВ «КОМПАНІЯ «МАКОШ» не лише стабілізувати поточні показники, а й якісно змінити структуру зростання. Ключові очікувані зміни: підвищення рентабельності продажів з 3,2% до 5,3% (завдяки оптимізації витрат та OKR-орієнтованості на результат); розширення клієнтської бази до 10 500 (завдяки децентралізації та підвищенню швидкості реагування на запити); зміцнення фінансової стійкості (коефіцієнт автономії зростає до 0,72).

Важливо зазначити, що запропоновані заходи мають не лише кількісний, а й якісний вимір ефективності: формування управлінської культури, орієнтованої на розвиток і делегування; підвищення привабливості підприємства як роботодавця на конкурентному ринку праці воєнного та повоєнного часу; зростання стратегічної гнучкості через систему раннього виявлення ризиків; розвиток інтелектуального капіталу через систему управління знаннями.

Таким чином, запропоновані управлінські рішення є економічно обґрунтованими та доцільними. Сукупні витрати на реалізацію (2 090 тис. грн за три роки) є обґрунтованими порівняно з прогнозованими вигодами – 17 700-38 520 тис. грн за три роки за консервативним і оптимістичним сценаріями відповідно. Це підтверджує доцільність інвестицій у розвиток системи менеджменту ТОВ «КОМПАНІЯ «МАКОШ».

Висновки за розділом 3

У третьому розділі роботи розроблено комплекс науково обґрунтованих рекомендацій щодо вдосконалення системи управління ТОВ «КОМПАНІЯ «МАКОШ».

Визначено чотири пріоритетні напрями оптимізації управлінських процесів: децентралізація повноважень через впровадження трирівневої матриці RACI та розподілу відповідальності; запровадження Збалансованої системи показників (BSC) за чотирма перспективами; вдосконалення системи управлінських комунікацій (корпоративна платформа, регламент зустрічей, дашборд); формування системи управління ризиками (реєстр ризиків, плани реагування). Розроблено детальну дорожню карту реалізації на 2025-2026 роки.

Запропоновано конкретні інноваційні управлінські інструменти підвищення результативності персоналу: методологія OKR (як доповнення до KPI) з квартальним циклом перегляду; формалізована програма наставництва; корпоративна система управління знаннями; програми нематеріального визнання досягнень (eNPS, «Кращий співробітник», «Ідея місяця», IDP); Внутрішня школа агрономії; елементи Agile-управління для проєктної роботи. Проведено порівняльний аналіз поточного та вдосконаленого стану системи стимулювання.

Економічне обґрунтування підтвердило виняткову ефективність запропонованих заходів: сукупні витрати на 3 роки – 2 090 тис. грн; прогнозний щорічний ефект після виходу на повну потужність – 6 320-13 260 тис. грн; ROI за 3 роки – 614-1 428%; очікуваний термін окупності одноразових вкладень – 24-51 день за умови реалізації ефекту протягом першого повного року функціонування системи. Прогноз підтвердив: реалізація рекомендацій забезпечить підвищення рентабельності продажів до 5,3%, зростання чистого прибутку на 118,7% та розширення клієнтської бази до 10 500.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі здійснено комплексне дослідження теоретичних засад та практики використання методів менеджменту в діяльності ТОВ «КОМПАНІЯ «МАКОШ», а також розроблено науково обґрунтовані рекомендації щодо їх вдосконалення. За результатами проведеного дослідження можна зробити такі висновки.

На основі критичного аналізу наукової літератури визначено, що методи менеджменту є системою науково обґрунтованих способів і прийомів цілеспрямованого впливу суб'єкта управління на керований об'єкт. Запропоновано авторське визначення: методи менеджменту – це система науково обґрунтованих способів і прийомів цілеспрямованого впливу суб'єкта управління на керований об'єкт (персонал, підрозділи, процеси), що реалізуються через адміністративні, економічні та соціально-психологічні інструменти з метою забезпечення ефективного функціонування та розвитку організації. Спільними ознаками більшості дефініцій є цілеспрямованість, інструментальність та системний характер методів менеджменту.

Встановлено, що тричленна класифікація методів менеджменту зберігає свою методологічну цінність у сучасних умовах. Кожна група методів характеризується специфічною природою впливу: адміністративні методи – через механізм прямого владного впливу; економічні – через систему матеріальної зацікавленості; соціально-психологічні – через формування внутрішньої мотивації та організаційної культури. Ефективне управління передбачає інтегроване застосування всіх трьох груп з урахуванням ситуаційних чинників.

Визначено, що роль методів менеджменту у забезпеченні ефективності підприємства є багатовимірною і реалізується на оперативному, тактичному та стратегічному рівнях. Якість системи методів управління корелює з фінансовими результатами підприємства. В умовах воєнного часу 2022-2025 рр. особливої ваги набула адаптивність системи методів та посилення соціально-психологічних інструментів підтримки персоналу.

ТОВ «КОМПАНІЯ «МАКОШ» є одним із провідних дистриб'юторів мінеральних добрив в Україні. Підприємство засноване у 2013 році, функціонує за вертикальною централізованою моделлю управління, станом на 2025 рік охоплює дев'ять областей, має 11 складів загальною площею 35 800 м², обслуговує понад 8 000 клієнтів щорічно та нараховує 50 працівників. Компанія демонструє послідовне зростання з чіткою місією та диференційованою системою стратегічних і оперативних цілей.

Фінансово-економічний аналіз за 2022-2025 роки засвідчив стійку позитивну динаміку: чистий дохід від реалізації зріс на 59,8% (з 152 815 до 244 164 тис. грн), сукупні активи скоротилися на 34,3% (з 65 067 до 42 753 тис. грн) внаслідок активного використання оборотних коштів. Усі коефіцієнти фінансової стійкості та ліквідності залишаються в межах нормативних значень. Зафіксовано покращення показників ділової активності (оборотність запасів зросла з 2,68 до 5,46 разів). Водночас виявлено тенденцію до зниження відносних показників рентабельності продажів – з 18,2% у 2022 р. до 10,2% у 2024 р. та до 3,2% у 2025 р., що обумовлено зростанням операційних витрат в умовах воєнного часу. Чистий прибуток у 2024 році становив 24 959 тис. грн, проте у 2025 році знизився до 7 772 тис. грн.

Поглиблена оцінка ефективності методів менеджменту за трьома групами показала: найефективнішими є соціально-психологічні методи (4,5 з 5 балів) – що відображає високий рівень корпоративної культури та згуртованості колективу, сформованих в умовах активного зростання компанії; економічні методи є ефективними (4,0 з 5) – дохід на 1 гривню витрат на персонал становить від 25 до 44 грн, що є високим показником для підприємства; адміністративні методи потребують вдосконалення (3,5 з 5) через надмірну централізацію [31]. Виявлено чотири ключові управлінські проблеми.

Розроблено чотири пріоритетні напрями оптимізації управлінських процесів: децентралізація повноважень (матриця RACI, трирівнева модель розподілу відповідальності); впровадження BSC за чотирма перспективами; оптимізація комунікацій (корпоративна платформа, дашборд KPI); система

управління ризиками (реєстр ризиків, плани реагування). Розроблено детальну дорожню карту реалізації на 2025-2026 рр. Запропоновано конкретні інноваційні інструменти: OKR, наставництво, управління знаннями, eNPS, IDP, Внутрішня школа агрономії, Agile для проєктів.

Економічне обґрунтування підтвердило виняткову ефективність запропонованих заходів: сукупні витрати на 3 роки складуть 2 090 тис. грн; прогнозний щорічний ефект після виходу на повну потужність – 6 320-13 260 тис. грн; ROI за 3 роки – 614-1 428%; термін окупності одноразових вкладень – 24-51 день. Реалізація рекомендацій дозволить підвищити рентабельність продажів до 5,3%, збільшити клієнтську базу до 10 500 та зміцнити фінансову стійкість підприємства до 2027 року. Ефективність запропонованих заходів виявляється не лише у числових показниках, а й у стратегічних якісних змінах. Зокрема, вони сприяють становленню сучасної культури менеджменту, базованої на довірі та розвитку, зміцнюють бренд роботодавця в умовах воєнного стану та відбудови, а також підвищують адаптивність бізнесу завдяки моніторингу ризиків і розбудові системи накопичення знань.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балабанова Л.В. Управління персоналом підприємства : навч. посіб. / Л.В. Балабанова, О.В. Сардак. - К. : Видавничий дім «Професіонал», 2019. - 512 с.
2. Бойчик І.М. Економіка підприємства : підручник / І.М. Бойчик. - К. : Атіка, 2017. - 528 с.
3. Виноградський М.Д. Менеджмент організації : навч. посіб. / М.Д. Виноградський, С.В. Беляєва, А.М. Виноградська, О.М. Шкапова. - К. : ЦНЛ, 2004. - 654 с.
4. Герасименко А.Г. Управлінські рішення у сфері забезпечення конкурентоспроможності підприємства / А.Г. Герасименко // Ефективна економіка. - 2023. - № 3. - С. 12-19.
5. Грінченко Р.В. Організаційно-управлінські інновації як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємства / Р.В. Грінченко // Проблеми системного підходу в економіці. - 2022. - № 2(88). - С. 56-63.
6. Дмитренко Г.А. Стратегічний менеджмент: цільове управління персоналом організацій / Г.А. Дмитренко. - К. : МАУП, 2019. - 192 с.
7. Дяченко Т.А. Особливості управління підприємством в умовах воєнного часу / Т.А. Дяченко, Т.О. Загорна // Бізнес-навігатор. - 2023. - № 3. - С. 34-49.
8. Задорожна С.М. Стратегічне управління підприємством: теорія та практика : навч. посіб. / С.М. Задорожна. - К. : ЦНЛ, 2020. - 296 с.
9. Іванченко Г.В. Методи менеджменту та їх роль у системі управління підприємством / Г.В. Іванченко // Вісник Хмельницького національного університету. - 2021. - № 4. - С. 78-85.
10. Коваленко О.В. Ефективність управлінських рішень в агропромисловому комплексі / О.В. Коваленко // Агросвіт. - 2023. - № 5. - С. 22-29.
11. Коломієць Г.Б. Мотивація персоналу: теорія і практика : монографія / Г.Б. Коломієць. - Харків : ХНЕУ, 2019. - 272 с.
12. Кравченко В.О. Менеджмент : навч. посіб. / В.О. Кравченко. - Одеса : Атлант, 2018. - 246 с.

13. Крупська Л.П. Agile-менеджмент у сучасних умовах господарювання / Л.П. Крупська // Бізнес-інформ. - 2022. - № 6. - С. 58-66.
14. Кузьмін О.Є. Основи менеджменту : підручник / О.Є. Кузьмін, О.Г. Мельник. - К. : Академвидав, 2016. - 416 с.
15. Лепейко Т.І. Управління людськими ресурсами : навч. посіб. / Т.І. Лепейко, О.М. Миронова. - Харків : ХНЕУ, 2016. - 204 с.
16. Лупій В.С. Цифровізація управлінських процесів на підприємствах агрохімічної галузі / В.С. Лупій // Агросвіт. - 2022. - № 14. - С. 45-52.
17. Мартиненко М.М. Основи менеджменту : підручник / М.М. Мартиненко. - К. : Каравела, 2018. - 496 с.
18. Мескон М.Х. Основи менеджменту / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі ; пер. з англ. - К. : Вільямс, 2016. - 672 с.
19. Михайленко О.Г. Децентралізація управління як інструмент підвищення операційної ефективності підприємства / О.Г. Михайленко // Управління розвитком. - 2022. - № 1(165). - С. 33-41.
20. Нагірняк А.Я. Мотивація персоналу в умовах воєнного стану: виклики та рішення / А.Я. Нагірняк // Економіка та управління підприємствами. - 2023. - № 2. - С. 56-64.
21. Осовська Г.В. Менеджмент організацій : навч. посіб. / Г.В. Осовська, О.А. Осовський. - К. : Кондор, 2015. - 860 с.
22. Офіційний вебсайт ТОВ «КОМПАНІЯ «МАКОШ». URL: <https://makosh.ua> (дата звернення: 15.03.2025).
23. Павленко А.Ф. Управлінські рішення в системі менеджменту / А.Ф. Павленко // Управління розвитком. - 2021. - № 2(164). - С. 45-53.
24. Романишин В.О. OKR як інструмент стратегічного управління: досвід впровадження / В.О. Романишин // Менеджмент та підприємництво в Україні. - 2023. - № 1. - С. 45-53.
25. Рульєв В.А. Менеджмент : навч. посіб. / В.А. Рульєв, С.О. Гуткевич. - К. : Центр учбової літератури, 2011. - 312 с.
26. Скібіцька Л.І. Менеджмент : навч. посіб. / Л.І. Скібіцька, О.М.

Скібіцький. - К. : Центр учбової літератури, 2018. - 416 с.

27. Сладкевич В.П. Мотиваційний менеджмент / В.П. Сладкевич. - К. : МАУП, 2017. - 240 с.

28. Сокол О.В. Система управління ризиками на торговельних підприємствах: методологічний аспект / О.В. Сокол // Вісник Одеського національного університету. - 2022. - Т. 27, № 1. - С. 88-97.

29. Стадник В.В. Менеджмент : підручник / В.В. Стадник, М.А. Йохна. - К. : Академвидав, 2010. - 472 с.

30. Тарнавська Н.П. Менеджмент: теорія та практика / Н.П. Тарнавська, Р.М. Пушкар. - Тернопіль : Карт-бланш, 2018. - 456 с.

31. Тімченко О.М. Адміністративні методи управління в умовах кризи: практичний досвід / О.М. Тімченко // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. - 2022. - № 2. - С. 62-69.

32. Фінансова звітність ТОВ «КОМПАНІЯ «МАКОШ» за 2022-2025 роки. Внутрішні документи підприємства. - 2025.

33. Харченко Т.Б. Ефективність соціально-психологічних методів управління персоналом / Т.Б. Харченко // Проблеми економіки. - 2021. - № 3. - С. 115-122.

34. Хміль Ф.І. Основи менеджменту : підручник / Ф.І. Хміль. - К. : Академвидав, 2018. - 608 с.

35. Черненко В.С. Антикризисні методи управління підприємством в умовах воєнного стану / В.С. Черненко // Науковий вісник Ужгородського університету. - 2023. - № 1. - С. 28-36.

36. Шевченко Л.С. Стратегічне управління підприємством в умовах невизначеності : монографія / Л.С. Шевченко. - Х. : Право, 2020. - 278 с.

37. Щербак В.Г. Управління персоналом підприємства / В.Г. Щербак. - Х. : ХНЕУ, 2018. - 220 с.

38. Яковенко Р.В. Менеджмент підприємства в умовах цифрової трансформації / Р.В. Яковенко // Причорноморські економічні студії. - 2023. № 75. - С. 74-81.

39. Яцюк Н.В. Сучасні підходи до оцінювання ефективності управління персоналом / Н.В. Яцюк // Вісник Черкаського університету. - 2022. № 2. - С. 91-98.
40. Ящук В.І. Управління агропромисловим підприємством в умовах воєнного стану: виклики та адаптація / В.І. Ящук // Економіка АПК. - 2023. № 6. - С. 49-57.
41. Doerr J. Measure What Matters: How Google, Bono, and the Gates Foundation Rock the World with OKRs / J. Doerr. - New York : Portfolio/Penguin, 2018. - 320 p.
42. Drucker P.F. The Practice of Management / P.F. Drucker. - New York : Harper Business, 2006. - 404 p.
43. Kaplan R.S. The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action / R.S. Kaplan, D.P. Norton. - Boston : Harvard Business School Press, 1996. - 322 p.
44. Mintzberg H. The Rise and Fall of Strategic Planning / H. Mintzberg. - New York : Free Press, 2004. - 458 p.

ДОДАТКИ

Додаток А

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

Актив

Назва рядка	Код рядка	2021	2022	2023	2024	2025
I. Необоротні активи						
Нематеріальні активи	1000	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
первісна вартість	1001					
накопичена амортизація	1002					
Незавершені капітальні інвестиції	1005					684,00
Основні засоби	1010	0,30	262,00	12,00	18 326,00	14 232,00
первісна вартість	1011	82,80	1 003,00	1 026,00	21 544,00	24 368,00
знос	1012	82,50	741,00	1 014,00	3 218,00	10 136,00
Інвестиційна нерухомість	1015					
знос	1017					
Довгострокові біологічні активи	1020					
первісна вартість	1021					
накопичена амортизація	1022					
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030					

інші фінансові інвестиції	1035					
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040					
Відстрочені податкові активи	1045					
Гудвіл	1050					
Відстрочені аквізиційні витрати	1060					
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065					
Інші необоротні активи	1090					
Усього за розділом I	1095	0,30	262,00	12,00	18 326,00	14 916,00
II. Оборотні активи Запаси	1100	36 177,20	44 687,00	34 942,00	54 105,00	20 639,00
Виробничі запаси	1101		409,00	342,00	191,00	384,00
Незавершене виробництво	1102					
Готова продукція	1103	35 629,50	44 278,00	34 600,00		
Товари	1104				53 914,00	20 255,00
Поточні біологічні активи	1110					
Депозити перестрахування	1115					
Векселі одержані	1120					
Дебіторська заборгованість за	1125	4 621,60	2 233,00	3 101,00	2 206,00	744,00

продукцію, товари, роботи, послуги						
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130		253,00	25 418,00	33 647,00	251,00
з бюджетом	1135	4 951,20		4 395,00	7 149,00	1 151,00
у тому числі з податку на прибуток	1136					
з нарахованих доходів	1140					
із внутрішніх розрахунків	1145					5,00
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	14 746,60	662,00	3 502,00	6 068,00	2 223,00
Поточні фінансові інвестиції	1160					
Гроші та їх еквіваленти	1165	2 528,30	15 895,00	15 740,00	12 797,00	1 682,00
Готівка	1166					
Рахунки в банках	1167		15 895,00	15 740,00	12 797,00	1 682,00
Витрати майбутніх періодів	1170			1,00	307,00	410,00
Частка перестраховика у страхових резервах	1180					
у тому числі в: резервах	1181					

довгострокових зобов'язань						
резервах збитків або резервах належних виплат	1182					
резервах незароблених премій	1183					
інших страхових резервах	1184					
Інші оборотні активи	1190	1 958,60	1 075,00	982,00	2 155,00	732,00
Усього за розділом II	1195	64 983,50	64 805,00	88 081,00	118 434,00	27 837,00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200					
Баланс	1300	64 983,80	65 067,00	88 093,00	136 760,00	42 753,00

Пасив

Назва рядка	Код рядка	2021	2022	2023	2024	2025
I. Власний капітал						
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	1,50	2,00	2,00	2,00	2,00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401					

Капітал у дооцінках	1405					
Додатковий капітал	1410					
Емісійний дохід	1411					
Накопичені курсові різниці	1412					
Резервний капітал	1415					
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	31 572,30	59 341,00	78 976,00	103 944,00	27 286,00
Неоплачений капітал	1425					
Вилучений капітал	1430					
Інші резерви	1435					
Усього за розділом I	1495	31 573,80	59 343,00	78 978,00	103 946,00	27 288,00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення						
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	35,10				
Пенсійні зобов'язання	1505					
Довгострокові кредити банків	1510				11 489,00	6 348,00
Інші довгострокові зобов'язання	1515					
Довгострокові забезпечення	1520					

Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521					
Цільове фінансування	1525					
Благодійна допомога	1526					
Страхові резерви	1530					
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531					
резерв збитків або резерв належних виплат	1532					
резерв незароблених премій	1533					
інші страхові резерви	1534					
Інвестиційні контракти	1535					
Призовий фонд	1540					
Резерв на виплату джек-поту	1545					
Усього за розділом II	1595	35,10	0,00	0,00	11 489,00	6 348,00
III. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600					
Векселі видані	1605					

Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610					
товари, роботи, послуги	1615	2 803,10	529,00	951,00	7 597,00	4 469,00
розрахунками з бюджетом	1620	2 879,60	1 268,00	343,00	111,00	127,00
у тому числі з податку на прибуток	1621	2 857,90	994,00	309,00	36,00	79,00
розрахунками зі страхування	1625	23,10	21,00	36,00	64,00	45,00
розрахунками з оплати праці	1630	85,50	86,00	143,00	255,00	170,00
за одержаними авансами	1635		3 763,00	3 542,00	11 839,00	4 004,00
за розрахунками з учасниками	1640					
із внутрішніх розрахунків	1645					
за страховою діяльністю	1650					
Поточні забезпечення	1660			24,00	19,00	210,00
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670					
Інші поточні зобов'язання	1690	27 583,60	57,00	4 076,00	1 440,00	92,00
Усього за розділом III	1695	33 374,90	5 724,00	9 115,00	21 325,00	9 117,00

IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700					
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800					
Баланс	1900	64 983,80	65 067,00	88 093,00	136 760,00	42 753,00

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка а	2021	2022	2023	2024	2025
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	120 529,30	152 815,00	133 205,00	244 701,00	244 164,00
Чисті зароблені страхові премії	2010					
Премії підписані, валова сума	2011					
Премії, передані у перестраховування	2012					
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013					
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014					
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	95 503,40	108 393,00	100 790,00	192 547,00	204 023,00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070					
Валовий: прибуток	2090		44 422,00	32 415,00	52 154,00	40 141,00
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105					

Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110					
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111					
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112					
Інші операційні доходи	2120	5,30	16,00	8,00	267,00	762,00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121					
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122					
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123					
Адміністративні витрати	2130		972,00	1 106,00	2 167,00	6 801,00
Витрати на збут	2150		10 086,00	10 299,00	22 570,00	26 756,00
Інші операційні витрати	2180	7 983,50	68,00	245,00	381,00	269,00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за	2181					

справедливою вартістю						
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182					
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190		33 312,00	20 773,00	27 303,00	7 077,00
Дохід від участі в капіталі	2200					
Інші фінансові доходи	2220		553,00	3 172,00	3 375,00	3 578,00
Інші доходи	2240	108,10				64,00
Дохід від благодійної допомоги	2241					
Фінансові витрати	2250				193,00	1 223,00
Втрати від участі в капіталі	2255					
Інші витрати	2270					
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275					
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	120 642,70				
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	103 486,90				
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	17 155,80	33 865,00	23 945,00	30 485,00	9 496,00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	2 858,00	6 096,00	4 310,00	5 526,00	1 724,00

Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305					
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	14 297,90	27 769,00	19 635,00	24 959,00	7 772,00

Сукупний дохід

Назва рядка	Код рядка	2021	2022	2023	2024	2025
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400					
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405					
Накопичені курсові різниці	2410					
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415					
Інший сукупний дохід	2445					
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455					

Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	14 297,00	27 769,00	19 635,00	24 959,00	7 772,00

Елементи операційних витрат

Назва рядка	Код рядка	2021	2022	2023	2024	2025
Матеріальні затрати	2500	7 467,00	2 489,00	1 636,00	588,00	2 961,00
Витрати на оплату праці	2505	1 408,00	2 909,00	3 624,00	6 028,00	8 095,00
Відрахування на соціальні заходи	2510	284,00	606,00	748,00	1 240,00	1 686,00
Амортизація	2515		659,00	273,00	2 901,00	7 698,00
Інші операційні витрати	2520	6 934,00	6 163,00	6 958,00	14 386,00	13 636,00
Разом	2550	15 322,00	13 597,00	13 239,00	25 143,00	34 076,00

Рух коштів у результаті операційної діяльності

Назва рядка	Код рядка	2021	2022	2023	2024	2025
Надходження від: Реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	3000	113 767,00	114 445,00	90 402,00		
Надходження авансів від покупців і замовників	3015	73 236,00	102 662,00	69 511,00		
Надходження від повернення авансів	3020	88,00	1 062,00	128,00		

Інші надходження	3095	2,00	10,00	96,00		
Витрачання на оплату: Товарів (робіт, послуг)	3100	99 438,00	78 258,00	61 545,00		
Праці	3105	1 036,00	2 345,00	2 893,00		
Відрахувань на соціальні заходи	3110	281,00	639,00	777,00		
Зобов'язань з податків і зборів	3115	1 877,00	10 505,00	14 376,00		
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на прибуток	3116		7 960,00	4 995,00		
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на додану вартість	3117	1 614,00	1 963,00	8 690,00		
Витрачання на оплату зобов'язань з інших податків і зборів	3118	263,00	582,00	691,00		
Витрачання на оплату авансів	3135	67 452,00	55 995,00	75 483,00		
Витрачання на оплату повернення авансів	3140	14 463,00	57 288,00	1 157,00		
Інші витрачання	3190	330,00	338,00	250,00		
Чистий рух коштів від операційної діяльності	3195	2 216,00	12 811,00	3 656,00		

Рух коштів у результаті інвестиційної діяльності

Назва рядка	Код рядк а	2021	2022	2023	2024	2025
Надходження від отриманих: відсотків	3215	108,00	553,00	3 172,00		
Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності	3295	108,00	553,00	3 172,00		

Рух коштів у результаті фінансової діяльності

Назва рядка	Код рядк а	2021	2022	2023	2024	2025
Інші платежі	3390			6 979,00		
Чистий рух коштів від фінансової діяльності	3395	0,00	0,00	6 979,00		
Чистий рух грошових коштів за звітний період	3400	2 324,00	13 364,00	151,00		
Залишок коштів на початок року	3405	204,00	2 528,00	15 895,00		
Вплив зміни валютних курсів на залишок коштів	3410		3,00	4,00		
Залишок коштів на кінець року	3415	2 528,00	15 895,00	15 740,00		

SWOT-аналіз ТОВ «КОМПАНІЯ «МАКОШ» (2025 р.)

СИЛЬНІ СТОРОНИ (Strengths)	СЛАБКІ СТОРОНИ (Weaknesses)
– 12 років успішного досвіду на ринку агрохімії • Власна торгова марка «Makosh» (ЄС) • 35 800 м² – складських приміщень у 9 областях (11 складів) – 8000+ клієнтів щорічно, висока лояльність – Унікальні сервіси «Агроном 24/7» і «Аудит ґрунту» – Сильна корпоративна культура, eNPS > 50 – Стійке зростання прибутку (2022-2025: +55,3%) – Партнерство з 15 провідними виробниками ЄС – Власний офісний центр, сучасна інфраструктура	– Надмірна централізація: всі ключові рішення – у директора – Зниження рентабельності продажів (2022-2024: 14,7% → 10,2%) – Відсутність системи управління ризиками – Відсутність BSC та єдиної системи стратегічних показників – Відсутність формалізованих метрик задоволеності персоналу (eNPS не вимірюється регулярно) – Витрати на збут ростуть швидше за доходи (+152% vs +114%)
МОЖЛИВОСТІ (Opportunities)	ЗАГРОЗИ (Threats)
– Зростання потреби в агрохімікатах для відновлення АПК України – Розширення до всіх 25 областей України – Розвиток цифрових агросервісів та точного землеробства – Зростання попиту з боку великих агрохолдингів – Залучення нових постачальників, диверсифікація портфелю – Державні програми підтримки аграрного сектору	– Нестабільність логістики в умовах воєнного часу – Коливання курсу UAH/EUR та інфляційні ризики – Посилення конкуренції з боку міжнародних трейдерів – Регуляторні зміни у сфері агрохімії (ЄС-стандарт) – Ризики перебоїв у ланцюгах постачання – Кадровий дефіцит агрономів та менеджерів з продажу

Джерело: складено автором на підставі [19; 20]

Організаційна структура ТОВ «КОМПАНІЯ «МАКОШ»

