

Київський столичний університет імені Бориса Грінченка
Факультет економіки та управління
Кафедра управління

«Допущено до захисту»
Завідувачка кафедри
д.н.держ.упр., доцент
Рябець К.А.

(підпис)

« 01 » грудня 2025 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на тему: «УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ
ВИКОРИСТАННЯМ ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА»

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНОЇ ПРОГРАМИ
073.00.02 МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНІЗАЦІЙ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ
другого (магістерського) рівня вищої освіти

Галузь знань: 07 Управління та адміністрування
Спеціальність: 073 Менеджмент
Освітня кваліфікація: магістр менеджменту

Виконала:
студентка групи МОАм-1-24-1.43

**Тищенко Єлизавета
Геннадіївна**

(підпис)

Науковий керівник:
д.н.держ.упр., доцент

Рябець Катерина Анатоліївна

(підпис)

Київ – 2025

АНОТАЦІЯ

Тищенко Є.Г. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ВИКОРИСТАННЯМ ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

Робота складається зі вступу, трьох розділів, кожен із яких містить два підрозділи, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи становить 99 сторінок, містить 26 таблиць, 11 ілюстрацій, 3 додатки, а також 52 використаних джерел. У першому розділі розкрито сутність потенціалу підприємства, системи управління його використанням, проаналізовано наукові підходи до оцінювання й формування потенціалу, а також окреслено теоретико-методологічні основи його ефективного розвитку. У другому розділі здійснено детальний аналіз організаційно-економічних характеристик ДП «ЛПП Україна», оцінено систему управління використанням його потенціалу, виявлено ключові проблеми та обмеження, зокрема надмірну централізацію, кадрові ризики, дефіцит кваліфікованих спеціалістів, а також недоліки процесів управління ресурсами. Проведено порівняння поточної та потенційної моделей управління, що дозволило визначити резерви підвищення ефективності. У третьому розділі запропоновано комплекс заходів щодо вдосконалення системи управління використанням потенціалу підприємства. Сформовано напрями реорганізації управлінської структури, обґрунтовано необхідність розширення автономії української філії, цифровізації управлінських процесів, оптимізації товарних запасів, впровадження Activity-Based Costing та матриці ABC–XYZ. Розроблено проєкт підвищення ефективності, визначено бюджет, очікувані фінансові та нефінансові результати, зокрема зростання маржинальності та покращення ліквідності.

Ключові слова: потенціал підприємства, управління потенціалом, ефективність, ресурсний потенціал, стратегічне управління, оптимізація, LPP Україна.

ANNOTATION

Tyshchenko E.G. IMPROVING THE SYSTEM OF MANAGEMENT OF THE USE OF THE ENTERPRISE'S POTENTIAL

The work consists of an introduction, three sections, each of which contains two subsections, conclusions, a list of sources used and appendices. The total volume of the work is 99 pages, contains 26 tables, 11 illustrations, 3 appendices, as well as 48 sources used. The first section reveals the essence of the enterprise's potential, the system of management of its use, analyzes scientific approaches to assessing and forming potential, and outlines the theoretical and methodological foundations of its effective development. The second section carries out a detailed analysis of the organizational and economic characteristics of the SE "LPP Ukraine", evaluates the system of management of its potential, identifies key problems and limitations, in particular excessive centralization, personnel risks, shortage of qualified specialists, as well as shortcomings of resource management processes. A comparison of the current and potential management models was carried out, which allowed to identify reserves for increasing efficiency. The third section proposes a set of measures to improve the system of management of the enterprise's potential. The directions of reorganization of the management structure were formed, the need for expanding the autonomy of the Ukrainian branch, digitalization of management processes, optimization of inventories, implementation of Activity-Based Costing and the ABC–XYZ matrix was substantiated. A project for improving efficiency was developed, the budget, expected financial and non-financial results were determined, in particular, growth in marginality and improvement of liquidity.

Keywords: enterprise potential, potential management, efficiency, resource potential, strategic management, optimization, LPP Ukraine.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ВИКОРИСТАННЯМ ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА	8
1.1. Сутність системи управління використанням потенціалу підприємства.....	8
1.2. Наукові підходи до визначення системи управління використанням потенціалу підприємства	18
Висновки до розділу 1.....	25
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СУЧАСНОГО СТАНУ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ВИКОРИСТАННЯМ ПОТЕНЦІАЛУ У ДП “ЛПП УКРАЇНА” АТ “ЛПП”.....	28
2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності ДП “ЛПП Україна” АТ “ЛПП”	28
2.2. Аналіз та оцінка системи управління використанням потенціалу ДП “ЛПП Україна” АТ “ЛПП”	39
Висновки до розділу 2.....	52
3.1. Обґрунтування напрямів удосконалення системи управління використанням потенціалу ДП «ЛПП Україна» АТ «ЛПП».....	54
3.2. Розробка та оцінка запропонованих заходів удосконалення системи управління використанням потенціалу ДП «ЛПП Україна» АТ «ЛПП»	68
Висновки до розділу 3.....	83
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	88
ДОДАТКИ.....	94

ВСТУП

Актуальність теми. Сучасні підприємства функціонують у динамічному та висококонкурентному середовищі, що вимагає від них ефективного використання наявного потенціалу для забезпечення сталого розвитку, підвищення продуктивності та конкурентоспроможності. Управління потенціалом підприємства є складним процесом, що охоплює матеріальні, фінансові, кадрові, технологічні та інші ресурси. Оптимальне використання цих ресурсів сприяє підвищенню ефективності діяльності, зниженню витрат і забезпеченню стратегічної стійкості підприємства.

Однак на практиці багато підприємств стикаються з проблемами недостатньої ефективності управління своїм потенціалом, що зумовлено низкою факторів: застарілими підходами до планування, неефективною системою мотивації персоналу, відсутністю сучасних методів аналізу та контролю використання ресурсів. Крім того, після початку активних бойових дій багато українських підприємств, особливо у відносно безпечних регіонах, зіткнулися з дефіцитом робочої сили [37, с. 181].

Саме тому актуальність дослідження удосконалення системи управління використанням потенціалу підприємства є надзвичайно високою.

Метою дослідження є розробка теоретичних і практичних рекомендацій щодо удосконалення системи управління використанням потенціалу організації.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі *завдання*:

- проаналізувати сутність системи управління використанням потенціалу підприємства;
- систематизувати наукові підходи до визначення системи управління використанням потенціалу підприємства;
- здійснити організаційно-економічну характеристику діяльності ДП “ЛПП Україна” АТ “ЛПП”;

- проаналізувати та оцінити систему управління використанням потенціалу ДП “ЛПП Україна” АТ “ЛПП”;

- визначити та обґрунтувати напрями удосконалення системи управління використанням потенціалу;

- розробити заходи удосконалення системи управління використанням потенціалу ДП “ЛПП Україна” АТ “ЛПП”.

Об’єктом дослідження є діяльність підприємства ДП “ЛПП Україна” АТ “ЛПП”.

Предметом дослідження є удосконалення системи управління використанням потенціалу підприємства.

Методи дослідження. Для оцінки ефективності використання потенціалу підприємства застосовано методи економічного аналізу, які дозволяють дослідити фінансові та виробничі показники діяльності. Використання статистичних методів забезпечило обробку та інтерпретацію даних, необхідних для визначення рівня ефективності управління ресурсами.

Емпіричні методи, зокрема SWOT-аналіз, допомогли виявити сильні та слабкі сторони підприємства, а також визначити можливості та загрози, що впливають на його діяльність.

Практична значущість. У 2025 році питання ефективного використання потенціалу підприємств набуває особливої актуальності через зростаючу економічну нестабільність, глобальні трансформації ринку та вплив новітніх технологій на бізнес-процеси. Практична значущість даного дослідження полягає у можливості застосування його результатів для підвищення конкурентоспроможності підприємств шляхом оптимізації використання їхнього ресурсного потенціалу.

Запропоновані у роботі методи та підходи дозволяють удосконалити систему управління підприємством, підвищити продуктивність праці, знизити витрати та покращити стратегічне планування. Використання аналітичних інструментів для оцінки ефективності ресурсів сприятиме оперативному прийняттю рішень в умовах змінного бізнес-середовища.

Результати дослідження можуть бути впроваджені у практичну діяльність підприємств різних галузей економіки, а також використані для розробки програм підвищення ефективності управління на рівні компаній, галузей і державних організацій. Це сприятиме зміцненню позицій підприємств на ринку та забезпеченню їхнього сталого розвитку в умовах 2025 року.

Структура магістерської роботи. Магістерська робота складається з вступу, трьох розділів, висновків, списку використаної літератури, що містить 52 найменування, та 3 додатки.

Загальний обсяг магістерської роботи – 99 сторінок, основний текст розміщено на 85 сторінці. Робота містить 11 рисунків та 26 таблиць.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ВИКОРИСТАННЯМ ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність системи управління використанням потенціалу підприємства

Як слушно зауважує І. Назаренко, «діяльність, розвиток, розширення стратегічних можливостей у сучасних динамічних умовах значною мірою залежать від потенціалу підприємства»[46,с.24]. На сучасному етапі господарювання кожний суб'єкт, який прагне здійснювати активний та послідовний розвиток, повинен гнучко реагувати на трансформації зовнішнього середовища, враховуючи власний потенціал та можливості його ефективного застосування й розширення. Показник потенціалу підприємства характеризує стан його внутрішньої організації і, на думку багатьох науковців, «характеризує сукупні можливості, що можуть бути реалізовані тільки при наявності ресурсів» [17, с. 2]– включно з визначеними цілями, сформульованими завданнями, адаптивною структурою управління, ресурсною базою, сучасним технічним та технологічним оснащенням, а також досвідченою та кваліфікованою командою. Таким чином, це сукупність ключових факторів, які, за умов ретельно розроблених і вмотивованих управлінських рішень, здатні протистояти зовнішнім викликам та забезпечувати ефективну взаємодію з оточенням.

Нарощений потенціал, що відповідає таким критеріям, як цілісність, організованість, динамічність розвитку, стабільна відкритість, синергія, адаптивність, гнучкість, оптимальність, достатність та мобільність, здатний вирішувати господарські завдання й сприяти досягненню стратегічних цілей. Будучи визначальним елементом економічної діяльності, потенціал підприємства забезпечує виконання фінансових результатів і слугує підґрунтям для його подальшої перспективної еволюції. При цьому у межах економічної науки поняття «потенціал» розглядають як категорію, що формує як макроекономічний розвиток країни, так і мікроструктурне зростання господарюючих суб'єктів –

факт, підтверджений численними дослідженнями вітчизняних та зарубіжних вчених. На макрорівні підприємство будь-якої організаційно-правової форми виступає головним носієм такого потенціалу. Досліджуючи значення потенціалу на рівні окремого підприємства, автори наголошують, що завдяки впровадженій стратегії цей потенціал не тільки забезпечує досягнення поставлених цілей, а й зумовлює ефективність стратегічного управління [16, с. 506].

Більше того, більшість авторів розглядають «потенціал підприємства» як найзагальнішу економічну категорію, яка включає різні його різновиди – виробничий, ресурсний, економічний, фінансовий, трудовий, управлінський, маркетинговий, ринковий та інші. Водночас Р. Алієв зазначає, що вітчизняні дослідники виокремлюють чотирнадцять видів підприємницького [15, с. 54]. Зі свого боку, В. Занора та Н. Одородько на основі тридцяти критеріїв виділяють сімдесят чотири різновиди потенціалу, що, на їхню думку, дає змогу врахувати численні аспекти управління підприємством [15, с. 46].

У вітчизняній літературі виділяють чотири ключові підходи до тлумачення поняття «потенціал»:

- Цільовий підхід – розглядає потенціал як сукупність можливостей, спроможностей та орієнтирів прибутковості, що виявляються через поєднання внутрішніх ресурсів підприємства для ефективного функціонування в конкурентному середовищі та досягнення як короткострокових, так і стратегічних завдань;

- Ресурсний підхід – спирається на розуміння потенціалу як множини всіх доступних внутрішніх ресурсів і їхніх можливостей, використання яких сприяє стабільному розвитку та виконанню запланованих фінансово-господарських результатів;

- Результативний підхід – розглядає потенціал як інструмент і механізм досягнення визначених цілей, який корелює з обраною стратегією організації, її політикою та перспективними планами;

- Системний підхід – трактує потенціал підприємства як інтегровану систему елементів, властивостей та характеристик, ефективне застосування яких

забезпечується шляхом реалізації управлінських заходів, включаючи планування, організацію, мотивацію та підсумковий контроль [2, с. 54-57].

На нашу думку, найповніше сутність досліджуваного явища розкриває наступне визначення: «потенціал підприємства комплексно відображає існуючі можливості, а також майбутні можливості підприємства, що можуть максимально ефективно використовуватись у господарській діяльності» [48, с. 4], адже воно комплексно охоплює як фактичні внутрішні ресурси та можливості підприємства на поточний момент, так і прогнози, майбутні потенційні здатності, які можуть бути залучені для досягнення стратегічних цілей у господарській діяльності. Завдяки такому підходу визначення акцентує увагу на двох взаємопов'язаних аспектах – доступних ресурсах і перспективних можливостях розвитку, що дозволяє розглядати потенціал підприємства як цілісне явище. Ключовою перевагою цього визначення є його спрямованість на максимізацію ефективності використання потенційних можливостей у діяльності підприємства, що узгоджується з метою нашого дослідження – вивчення механізмів оптимізації ресурсів і підвищення конкурентоспроможності. Отже, у кваліфікаційній роботі ми спиратимемось саме на це визначення потенціалу підприємства як на базове теоретико–методологічне підґрунтя нашого дослідження.

Погоджуємось з О. Заворою, який вказує, що потенціал організації може розумітись як сукупність ряду властивостей (табл. 1.1).

Дослідження «потенціалу підприємства» як складної економічної категорії потребує ретельного вивчення його фундаментальних складників – окремих елементів та характеру їх взаємозв'язків. Важливо відзначити, що визначення структури компонентів потенціалу є темою активних наукових дискусій. Наприклад, О. Красноручський зі співавторами виокремлюють такі складові потенціалу підприємства: ресурсний, маркетинговий, виробничий, фінансово-інвестиційний та внутрішньо-економічний [21, с. 114]. Інші автори пропонують виділяти, наприклад, інформаційний потенціал, науково-дослідний потенціал, маркетинговий потенціал, логістичний потенціал, виробничий потенціал,

фінансово-інвестиційний потенціал, інтелектуальний потенціал, управлінський потенціал, експортний потенціал, інноваційний потенціал [51, с. 68].

Таблиця 1.1

Характеристика властивостей потенціалу підприємства

Властивість	Характеристика
Альтернативність форм функціонування та розвитку	Наявність різних варіантів використання ресурсів і шляхів розвитку системи
Взаємозв'язок і взаємодія елементів	Координація, обмін інформацією та ресурсами між компонентами системи
Здатність до розвитку	Потенціал системи до самовдосконалення, росту й адаптації до змін
Ієрархічність	Організація елементів у рівні підпорядкування та влади
Комунікативність	Здатність обмінюватися інформацією всередині системи та із зовнішнім середовищем
Множинність опису	Подання системи через різні моделі, методи та погляди
Пріоритет інтересів системи глобального рівня	Врахування загальноекономічних і суспільних цілей у процесі розвитку підприємства
Пріоритет якості	Орієнтація на високий рівень якості продукції, процесів і управління
Потужність	Здатність забезпечити значний обсяг виробництва товарів або надання послуг
Складність	Велика кількість елементів і взаємозв'язків, що формують систему
Цілісність	Інтегрованість компонентів у єдину функціональну й структуровану систему

Джерело: [14, с. 6]

Менше з тим, незалежно від класифікації, яку пропонують автори, можна стверджувати, що сучасна наукова думка не виробила єдиного тлумачення цих категорій. Досліджені дефініції підкреслюють, що ключовими ознаками визначених видів потенціалу є ресурси, можливості та здатність. Проте в більшості концепцій переважає ресурсний підхід – згідно з ним потенціал підприємства трактується як сукупність його ресурсів, що водночас є і базою, і засобом досягнення поставлених завдань. Однак ототожнювати потенціал із виключно ресурсною системою не рекомендується, адже, як застерігають О. Красноручський зі співавторами, це є методологічно необґрунтованим [21, с. 115]. Якщо ж розглядати можливості підприємства лише як умови здійснення діяльності, то потенціал ототожнюється не з ресурсами, необхідними для виконання завдань, а саме з умовами їхньої реалізації.

Ключова риса будь-якого різновиду потенціалу підприємства – це здатність мобілізувати власні ресурси для здійснення визначених дій. При цьому поняття «здатність» тісно переплітається з «можливостями» і в деяких джерелах розглядається як його аналог. Здатність слід розуміти як внутрішню характеристику підприємства, що відображає його іманентні якості, тоді як можливості пов'язані з умовами реалізації цих якостей – незалежно від того, чи вони внутрішні, чи зовнішні. Відтак «можливість» логічно може трактуватися як міра прояву здатності підприємства в конкретному середовищі.

Аналіз наукових джерел засвідчує, що межі між поняттями «потенціал підприємства», «економічний потенціал», «ресурсний потенціал» та «виробничий потенціал» нерідко розмиваються, що призводить до їхньої взаємозамінності. Так, у низці досліджень «потенціал підприємства» ототожнюють із економічним потенціалом або навпаки – вважають економічний потенціал синонімом поняття «потенціал підприємства». Що стосується співвідношення виробничого, ресурсного й економічного потенціалів, деякі автори наголошують, що це визначається способом інтерпретації виробничого потенціалу: якщо його розглядати лише як характеристику виробничої потужності, то він належить до ресурсного та економічного потенціалів, але коли його трактують ширше – як систему як функціонуючих, так і потенційних можливостей структурованого масиву виробничих ресурсів, здатного забезпечити виготовлення конкурентоспроможної продукції й максимізувати результат операційної діяльності – тоді поняття «виробничий потенціал» ототожнюється з ресурсним і економічним потенціалами [27, с. 2].

Інша позиція щодо ієрархії базових потенціалів належить С. Руденку, який вважає, що ресурсний потенціал перетворюється на виробничий під дією факторів, таких як технології, організація та управління виробничими процесами [36, с. 171]. Далі виробничий потенціал трансформується в економічний завдяки маркетингово-збутовій діяльності та ефективному керівництву нею, що відкриває підприємству можливості комерціалізації продукції, замикання виробничо-комерційного циклу та отримання фінансового капіталу для

подальшого розвитку. Залучення маркетингового, організаційно-правового й управлінського інструментарію на базі економічного потенціалу формує конкурентний потенціал підприємства [36, с. 170].

Таким чином, пропонуємо виділяти наступні складові потенціалу організації (рис. 1.1).



Рис. 1.1 Структура складових потенціалу підприємства

Джерело: розроблено автором

Важливість всіх складових потенціалу організації зумовлює велику вагу вмілого управління потенціалом. Як відомо, при управлінні підприємством керівник приділяє увагу як оперативному, так і довгостроковому плануванню й управлінню. Метою оперативного управління є забезпечення стабільного

виробничого процесу, що приносить прибуток і формує фінансову базу для подальших інвестицій та розвитку. Натомість стратегічне управління спрямоване на створення та накопичення потенціалу підприємства з огляду на досягнення доходів у перспективі кількох років. Саме тому розробляють стратегію розвитку та комплекс заходів із підвищення й оптимізації потенціалу, що дозволяє виявити нові шляхи для його зміцнення й зростання. Зважаючи на ці два рівні управління, оперативне управління потенціалом фокусується на використанні наявних ресурсів, кваліфікації працівників і управлінських компетенціях, які вже сьогодні можуть стимулювати розвиток організації. У свою чергу, стратегічне управління спрямоване на проактивний пошук можливостей для розширення матеріально-технічної бази, вдосконалення індивідуальних якостей співробітників і підготовку кадрів, від яких залежить ефективність ключових управлінських рішень [7, с. 191-192].

Про це говорить і Н. Костецька, яка вказує, що стратегічний підхід до управління потенціалом підприємства базується на аналізі взаємодії внутрішнього та зовнішнього середовищ та необхідності погодження внутрішніх ресурсів із зовнішніми чинниками [19, с. 53]. У структурі стратегічного потенціалу виокремлюють такі ключові елементи – управлінську компетентність, гнучкість організаційної структури, стратегічну позицію підприємства та його здатність забезпечувати виробничо–технологічну ефективність. Наслідком поєднання внутрішнього середовища з елементами стратегічного потенціалу є здатність до виробничо–технологічної ефективності, що виявляється в умінні раціонально використовувати ресурси, виконувати основні й допоміжні процеси; а також в організаційній гнучкості – здатності трансформувати структуру, створювати сприятливі умови для розвитку та забезпечувати інтеграційну активність.

Завдяки вдало обраній стратегії управління окремими складовими потенціалу, наприклад, виробничим чи маркетинговим, підприємство формує свій інноваційний потенціал і стимулює впровадження новітніх технологій. Сучасні інноваційні рішення, запроваджені в діяльність організації, дозволяють

їй підвищити конкурентоспроможність і, за умови успішної реалізації, вийти на міжнародні ринки як повноцінний суб'єкт зовнішньоекономічної діяльності.

Найчастіше система управління потенціалом підприємства концентрується на виробничому потенціалі. Для цього в її межах доцільно виділяти наступні елементи (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Елементи системи управління виробничим потенціалом підприємства

Елемент	Характеристика
Об'єкт управління	Виробничий потенціал підприємства
Мета управління	Забезпечення розвитку об'єкта управління
Критерії управління	Система показників для контролю стану та визначення завдань розвитку складових потенціалу
Суб'єкти управління	Особи чи органи, відповідальні за реалізацію управлінських функцій
Методи та напрями управління	Інструменти та заходи, спрямовані на залучення, використання й нарощування виробничого потенціалу
Ресурсне забезпечення	Необхідні матеріальні, фінансові, організаційні та інші ресурси

Джерело: розроблено автором на основі [28, с. 21]

Говорячи про систему управління інтелектуальним потенціалом організації, Н. Островська вказує, що основними функціями системи управління потенціалом можна назвати наступні:

- створення умов для розвитку ресурсів,
- оптимізацію взаємодії між елементами потенціалу,
- забезпечення адаптивності до змін,
- підтримку стійкості підприємства,
- реалізацію стратегічних цілей через ефективну організацію знань, компетенцій та ресурсів [47, с. 44].

На нашу думку, функції управління потенціалом все ж варто розглядати через призму традиційних функцій менеджменту. Відповідно, ми вважаємо, що основні функції системи управління потенціалом підприємства включають діагностику наявного стану, яка полягає у систематичному виявленні ресурсних резервів і вразливих місць; цільове планування – спрямоване на встановлення стратегічних й оперативних завдань розвитку потенціалу; моніторинг використання – забезпечення постійного спостереження за ефективністю

застосування ресурсів; контроль та коригування – передбачають аналіз відхилень і впровадження необхідних змін у процеси управління; а також оцінювання результативності – яке дозволяє підбити підсумки реалізованих заходів і визначити напрями подальшого вдосконалення.

Саме засновуючись на цих функціях здійснюється один із підходів до управління потенціалом підприємства – функціональний (рис. 1.2). Він фокусується на реалізації базових управлінських функцій – планування, організації, мотивації, координації та контролю – при формуванні, ефективному використанні й розвитку економічного потенціалу через відповідні підрозділи й одиниці структури управління. Хоча це дозволяє чітко розподілити функції між різними ланками організації, водночас такий підхід не гарантує зацікавленості в досягненні кінцевих результатів реалізації стратегії підприємства.

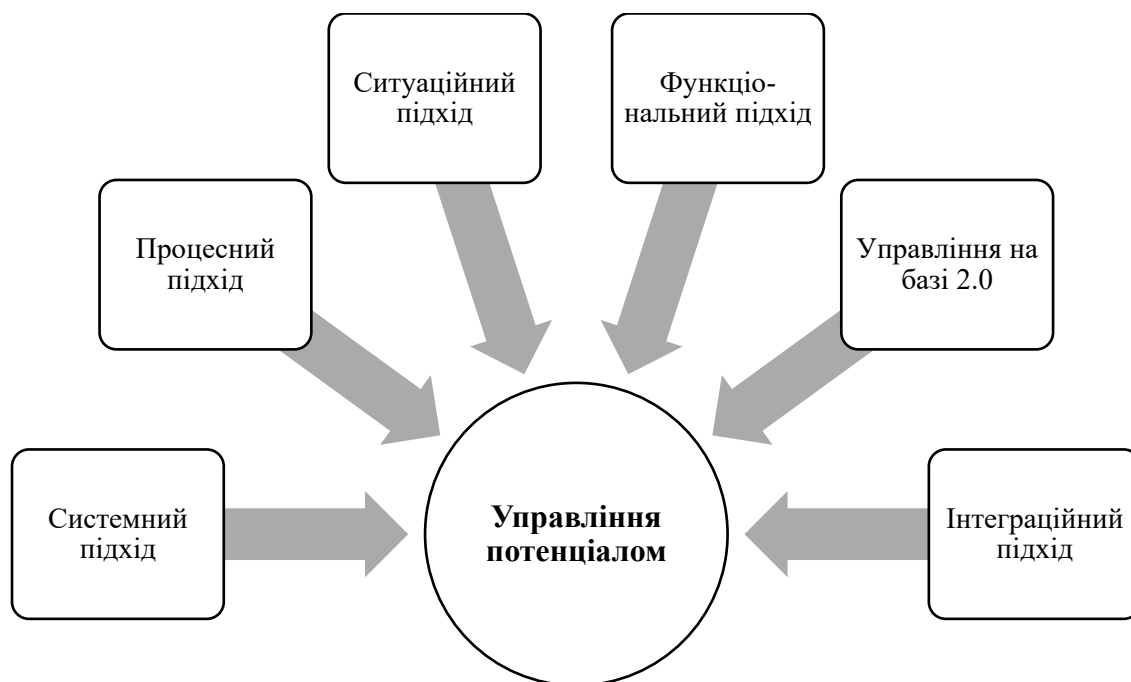


Рис. 1.2 Підходи до управління потенціалом організації

Джерело: розроблено автором на основі [52, с. 49]

Системний підхід до управління потенціалом підприємства передбачає здійснення сукупності управлінських заходів, спрямованих на раціональне використання, оптимізацію й нарощування його економічного потенціалу задля досягнення стратегічних цілей і забезпечення сталого розвитку. У цьому разі

економічний потенціал розглядають як систему взаємопов'язаних елементів, кожний із яких виконує певні функції, а спільна взаємодія цих компонентів дозволяє реалізувати завдання системи в цілому. Однак такий підхід недостатньо враховує зовнішні впливи та необхідність пристосування до змін оточуючого середовища [52, с. 48].

Ситуаційний підхід розвиває ідеї системного, акцентуючи увагу на тому, що підприємство й його економічний потенціал є відкритою системою, котра постійно зазнає впливу зовнішніх чинників. Він вимагає оперативного коригування дій і відповідного ситуаційного реагування для адаптації до змін в оточенні. Процесний підхід концентрується на послідовності взаємопов'язаних кроків, що ведуть до бажаного результату, але також ігнорує мотиваційний аспект та вплив зовнішнього середовища. Розвиток наукової думки в менеджменті призвів до концепції «Менеджмент 2.0», який відходить від жорстких ієрархій, орієнтується на підтримку саморозвиваючих і самоорганізованих систем, базується на здатності працівників до самореалізації (self-development) і поєднує адміністративні процеси з мотивацією особистісного розвитку. У рамках цієї концепції кадровий компонент економічного потенціалу посідає центральне місце як рушій інноваційного розвитку. Як узагальнюючий, О. Жидковим та І. Ажаманом пропонується інтеграційний підхід до управління інноваційним розвитком економічного потенціалу сервісного підприємства, який об'єднує переваги системного (розгляд потенціалу як сукупності взаємопов'язаних елементів), ситуаційного (врахування впливу зовнішнього середовища), функціонального і процесного (комплексність і послідовність управлінських дій), а також сучасних тенденцій менеджменту 2.0 – підтримки саморозвиваючих і самоорганізованих структур, де людський фактор виступає основним ресурсом і генератором інноваційного зростання [52, с. 49].

Підсумовуючи, ефективне застосування системи управління потенціалом підприємства залежить від цілісного врахування внутрішніх ресурсів, взаємозв'язків між елементами та здатності до адаптації. Потенціал підприємства визначається як сукупність поточних і прогнозних можливостей, що можуть

використовуватися для здійснення господарської діяльності, і охоплює внутрішні ресурси, структурні взаємозв'язки та здатність до адаптації. Економічна наука виокремлює різновиди потенціалу – виробничий, ресурсний, фінансовий, маркетинговий, інноваційний тощо – що підкреслює його багатогранність. Основні властивості потенціалу включають цілісність, взаємозв'язок, гнучкість, мобільність та оптимальність. Розуміння цих характеристик дозволяє своєчасно приймати управлінські рішення щодо залучення й ефективного використання ресурсів, забезпечуючи сталість і адаптивність підприємства до змін умов діяльності. Комплексне розуміння потенціалу у межах системи управління включає функції діагностики, планування, моніторингу, контролю та оцінювання результативності. Врахування системності потенціалу дає змогу координувати оперативні та стратегічні заходи управління.

1.2. Наукові підходи до визначення системи управління використанням потенціалу підприємства

Подібно до будь-якої складної економічної системи, потенціал для своєї повноцінної реалізації вимагає безперервної уваги з боку керівництва підприємства та забезпечення цілеспрямованого і ефективного управління. Формування дієвої системи управління потенціалом слугує базою для його якісного розвитку. Така система повинна охоплювати етапи планування, організації, моніторингу і, за потреби, – подальшого коригування принципів, методів, цілей і завдань управління з урахуванням динаміки внутрішнього та зовнішнього середовищ (рис. 1.3). Головними цілями управління є нарощення виробничого потенціалу та підвищення ефективності використання існуючих ресурсів. Етап планування дає змогу здійснити всебічний аналіз фактичних резервів, наявних ресурсів і потенційних можливостей, що стає підґрунтям для організації процесу управління та подальшої оцінки виробничого потенціалу підприємства.

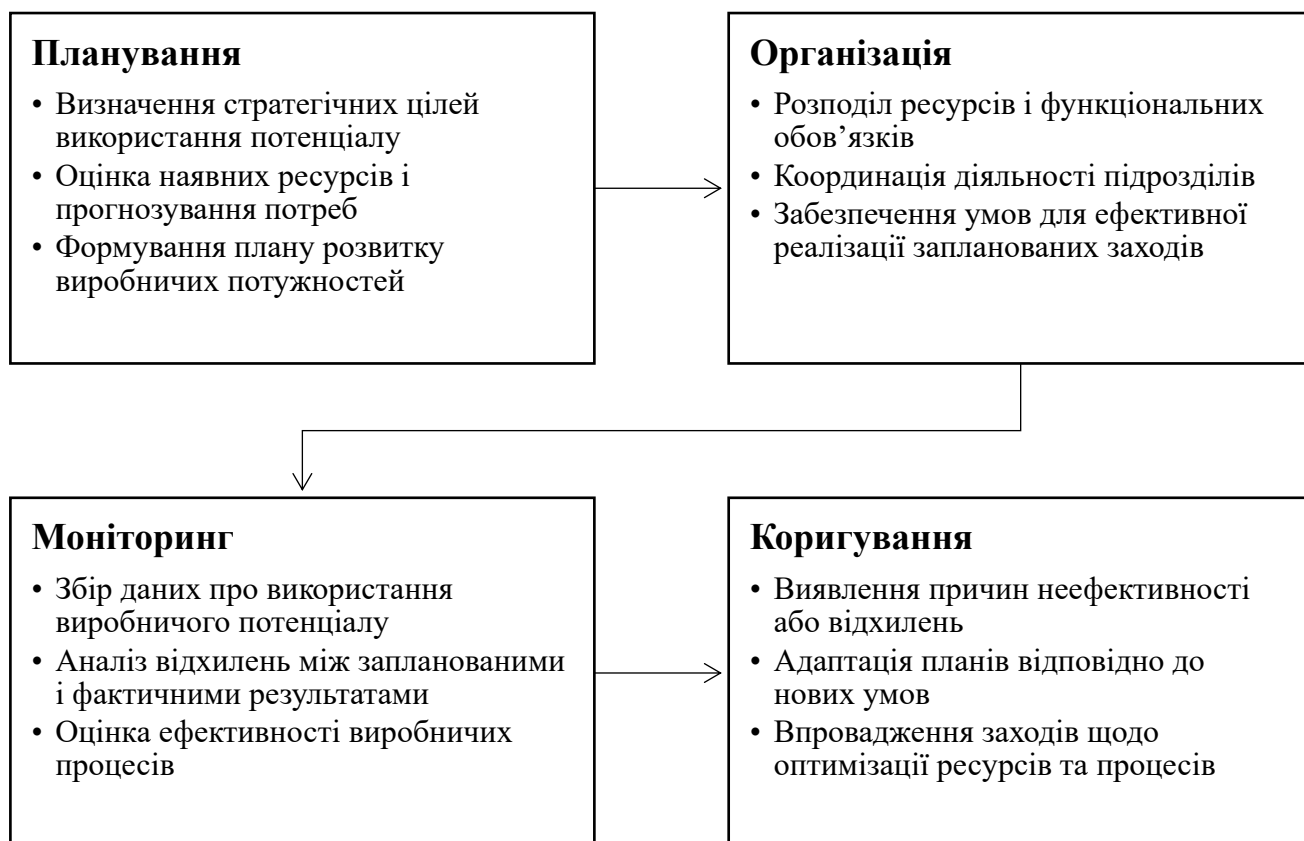


Рис. 1.3 Процес управління потенціалом підприємства

Джерело: розроблено автором на основі [33, с. 211-214]

Серед ключових завдань оцінювання потенціалу виділяють три напрямки:

- аналіз особливостей виробничої діяльності;
- узагальнення та систематизацію знань для забезпечення ефективного управління;
- підготовку й обґрунтування практичних заходів із метою підвищення ефективності використання техніко-технологічного потенціалу в конкретних умовах господарювання [18, с. 206].

Очевидно, що оцінювання становить необхідний і ключовий етап управлінського циклу. Як вітчизняні, так і зарубіжні науковці запропонували низку підходів до діагностики техніко-технологічного потенціалу — фундаментальної складової виробничого потенціалу підприємства. Так, на думку О. Шапурової, діагностика потенціалу підприємства нічим не відрізняється від звичайної оцінки внутрішнього та зовнішнього середовища діяльності

підприємства [41, с. 43]. В результаті узагальнення численних підходів, дослідниця пропонує наступний перелік методів, які доцільно використовувати при аналізі внутрішнього та зовнішнього середовища (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Методи аналізу зовнішнього та внутрішнього аналізу середовища підприємства

Метод	Опис
1	2
Внутрішнє середовище	
Break-Even-Analyse та CVP	Метод аналізу беззбитковості, що дозволяє визначити критичний обсяг продажу для покриття витрат.
ABC-аналіз	Класифікація ресурсів або товарів за ступенем важливості та впливу на результат.
Activity-Based Costing	Розрахунок витрат за видами діяльності для точнішого розподілу непрямих витрат.
Факторний аналіз	Визначення та кількісна оцінка впливу окремих факторів на зміну показників.
Due Diligence	Комплексна перевірка фінансового та правового стану підприємства.
Theory of Constraints	Метод виявлення та усунення "вузьких місць" у виробничих чи бізнес-процесах.
ERP II, ERP, CRM, SCM	Методи інтеграції управління ресурсами, відносинами з клієнтами, ланцюгами поставок.
Balanced Scorecard, KPI, ABPA, ABB, ABM, VCC-аналіз, кайзен-костінг	Комплексні системи оцінювання ефективності діяльності на основі показників результативності та вартості.
Six Sigma	Стандартизований метод підвищення якості процесів за рахунок зменшення варіацій.
SFAS, SNW-аналіз	Методи стратегічного аналізу з урахуванням сильних і слабких сторін підприємства, можливостей та загроз.
Зовнішнє середовище	
SWOT-аналіз	Аналіз сильних, слабких сторін, можливостей і загроз.
SPACE-аналіз	Оцінка стратегічного положення підприємства за чотирма координатами (агресивність, консерватизм тощо).
GAP-аналіз	Виявлення розривів між поточним та бажаним станом діяльності.
PIMS (LOTS)	Аналіз впливу ринкових стратегій на прибутковість підприємства.
Бенчмаркінг	Порівняння з найкращими практиками конкурентів для удосконалення власної діяльності.

Продовження табл. 1.3

1	2
PEST-аналіз	Аналіз політичних, економічних, соціальних і технологічних факторів зовнішнього середовища.
Матричні методи	Інструменти для стратегічного позиціонування (наприклад, матриці BCG, McKinsey тощо).
Аналіз часових рядів	Дослідження змін показників у часі для виявлення трендів.
Метод багатомірного шкалювання	Візуалізація багатовимірних даних для аналізу уподобань або ринкових позицій.
Методи експертних оцінок	Визначення перспектив і рішень на основі думок кваліфікованих фахівців.
Трендовий аналіз	Виявлення основних напрямів розвитку показника у часі.
Кореляційно-регресійний аналіз	Вивчення взаємозв'язків між змінними, моделювання залежностей.
Прогнозування динамічних рядів	Оцінка майбутніх значень на основі минулих трендів і екстраполяції.

Джерело: розроблено автором на основі [43, с. 42-44]

Саме оцінка та контроль рівня потенціалу підприємства є ключовими етапами в процесі управління потенціалом. Як ми зазначали в попередньому підрозділі, існує ряд підходів до даного процесу, на базі яких і здійснюється формування системи управління потенціалом. Основним з них є системний підхід, який у розрізі управління потенціалом передбачає розгляд підприємства як упорядкованого комплексу взаємопов'язаних елементів, де кожна структурна ланка виконує визначену функцію і підпорядковується спільній меті. Його перевага полягає в можливості побачити не лише окремі частини, а й характер їхньої взаємодії, своєрідну «архітектоніку» ресурсних, організаційних та інформаційних зв'язків. За цієї логіки центра ваги зсувається від ізольованого аналізу виробничих, фінансових чи кадрових параметрів до інтегральної оцінки, що враховує множинні кулі взаємодії. Системний погляд дозволяє своєчасно виявляти «вузькі місця», синхронізувати цілі різних підрозділів та запобігати неузгодженим рішенням, унаслідок яких потенціал використовується лише фрагментарно [33, с. 239].

Процесний підхід доповнює системний тим, що фокусується не на статичній структурі, а на послідовності управлінських дій, які забезпечують перетворення ресурсів у конкурентоспроможний результат. Він виокремлює такі основні процеси: діагностика резервів, формування цілей розвитку, розроблення

програм нарощування потенціалу, їх оперативне впровадження, моніторинг і коригування (рис. 1.4). Чітке моделювання цих процесів дозволяє уникнути дублювання функцій, встановити однозначні точки прийняття рішень та налагодити горизонтальні інформаційні потоки. Таким чином, процесний підхід забезпечує організаційну прозорість і сприяє своєчасному реагуванню на відхилення від запланованих показників.

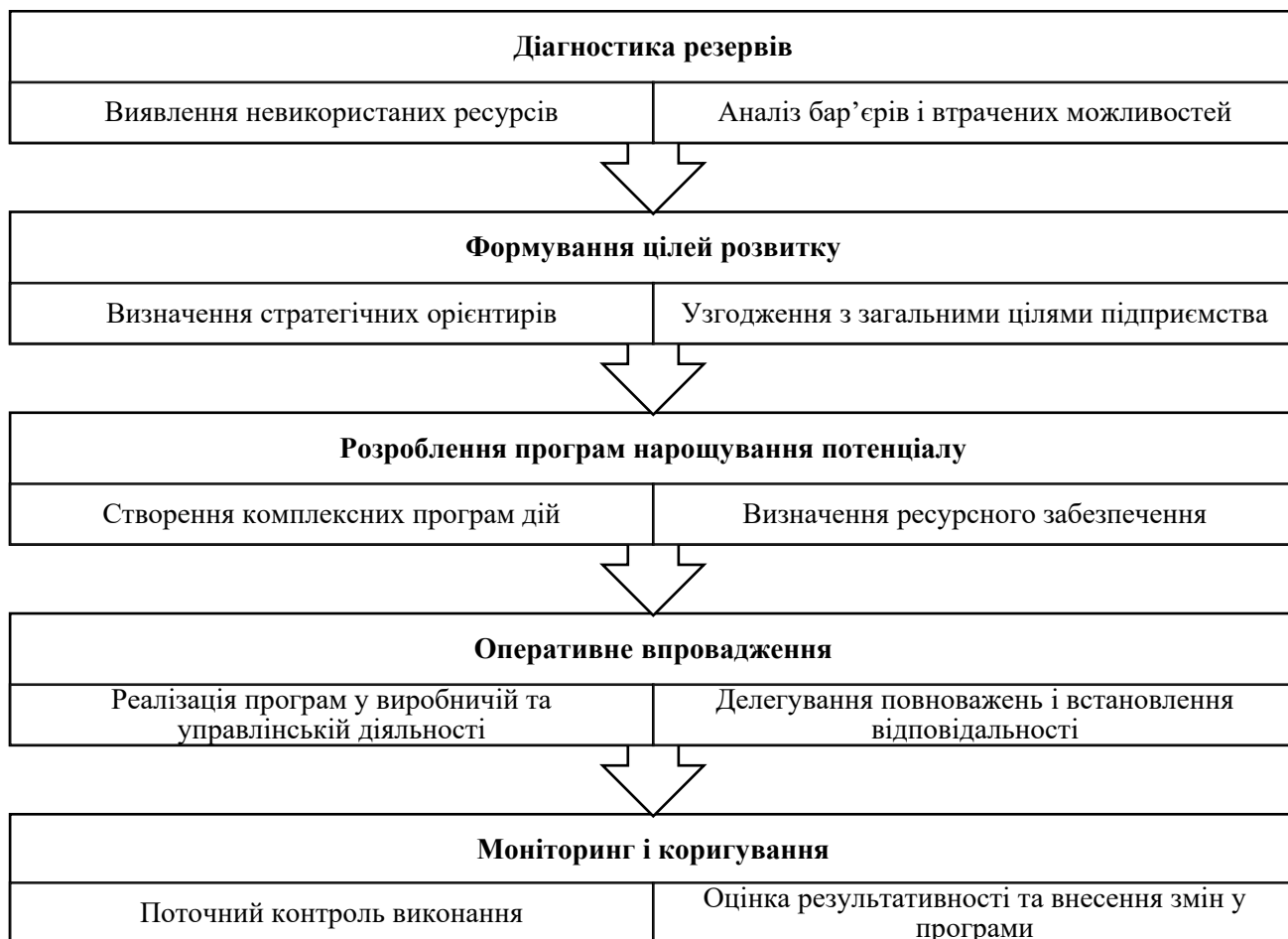


Рис. 1.4 Основні процеси в межах процесного підходу до управління потенціалом підприємства

Джерело: розроблено автором на основі [24, с. 734]

Цільовий підхід акцентує на тому, що будь-які управлінські заходи мають бути спрямовані на досягнення конкретних, вимірюваних та узгоджених цілей. У межах системи управління потенціалом це означає переорієнтацію від абстрактного зростання ресурсної бази до чітко означених стратегічних орієнтирів: освоєння нових ринкових ніш, підвищення технологічної гнучкості,

скорочення операційного циклу тощо. Формалізація цілей здійснюється через ієрархію показників, де стратегічні індикатори декомпонуються на тактичні й оперативні. Це забезпечує єдність напрямку діяльності всіх рівнів управління та дозволяє оцінювати результативність не лише загалом, а й на кожному етапі реалізації програми розвитку потенціалу.

Ресурсний підхід виходить із того, що основу потенціалу становлять матеріальні, фінансові, трудові, інформаційні та інноваційні ресурси, а ефективність їх використання залежить від здатності підприємства збалансувати обсяги, структуру та якість кожного виду ресурсу [44, с. 611]. Центром уваги стає оптимізація ресурсного портфеля: усунення надлишкових витратних компонентів, диверсифікація джерел постачання, підвищення компетентності персоналу, розширення бази знань. Застосування ресурсного підходу дозволяє підприємству уникнути ситуації, коли дефіцит однієї категорії ресурсів блокує реалізацію потенціалу інших, та сприяє формуванню резервів підтримки в кризових умовах.

Функціональний підхід конкретизує, які саме управлінські функції – планування, організація, мотивація, контроль і регулювання – мають бути закріплені за певними рівнями та підрозділами для досягнення узгодженості дій. «Цей підхід відрізняється тим, що він орієнтується не на минулі потреби, а на майбутні, за допомогою чого компанія завжди може залишатися конкурентоспроможною» [45, с. 135-136]. Він передбачає розроблення органограми, де чітко позначено відповідальних осіб і межі повноважень, щоб уникнути як дублювання, так і управлінського вакууму. Водночас функціональний підхід вимагає налаштування системи звітності, котра забезпечує прозорість у розподілі результатів та дозволяє оцінювати внесок кожного підрозділу в загальну динаміку розвитку потенціалу. Таким чином створюється дієвий механізм координації та зворотного зв'язку.

Результативний підхід покликаний оцінювати не стільки процес управління, скільки досягнуті результати. Він базується на системі критичних показників ефективності, що відображають як фінансові (прибуток,

рентабельність), так і нефінансові (продуктивність праці, рівень інноваційності, екологічна стійкість) аспекти використання потенціалу [22, с. 129]. Періодична верифікація цих показників дає змогу своєчасно коригувати стратегію розвитку та оперативні програми. Результативний підхід гарантує, що система управління не перетвориться на самоціль, а залишатиметься орієнтованою на реальну віддачу, виражену у зростанні конкурентоспроможності підприємства.

Синергетичний ефект досягається завдяки інтеграції розглянутих підходів. Так, поєднання системного та процесного підходів забезпечує цілісне бачення та динамічне управління, тоді як ресурсний і результативний підходи дають змогу одночасно підсилювати ресурсну базу і контролювати віддачу від її використання. Комплексне застосування підходів формує гнучку, багатоканальну модель, здатну швидко адаптуватися до змін у технологічному, ринковому та регуляторному середовищах. Це, своєю чергою, мінімізує ризики втрати конкурентних переваг через несвоєчасну реакцію на зовнішні виклики.

На практиці впровадження комплексної системи управління потенціалом потребує створення єдиної інформаційної платформи, яка об'єднує дані про ресурси, процеси та результати у взаємопов'язаному форматі. Така платформа дає змогу не лише відстежувати оперативні показники, а й формувати аналітичні сценарії. Використання інструментів факторного та сценарного аналізу дозволяє моделювати наслідки різних управлінських рішень до їх фактичного впровадження, що істотно підвищує точність прогнозів та економічну доцільність обраних заходів. У такий спосіб інформаційно-аналітична підтримка стає наріжним каменем у реалізації будь-якого підходу.

Безперечно, впровадження на підприємстві комплексного підходу до управління ресурсним потенціалом потребує певних (іноді значних) перетворень в організаційній системі управління. У її межах можуть виникнути нові посади, сектори та відділи; існуючим співробітникам чи структурним підрозділам будуть делеговані додаткові завдання й функції. Отже, необхідно здійснити детальне планування з подальшою інтеграцією відповідних заходів у загальну систему

управління підприємством в рамках організаційної структури підсистеми управління ресурсним потенціалом [49, с. 162].

Засновуючись на проведеному аналізі різноманітних підходів, погодимось з думкою О. Вовк та А. Дуднік, які пропонують здійснювати управління потенціалом організації в п'ять етапів (рис. 1.5).

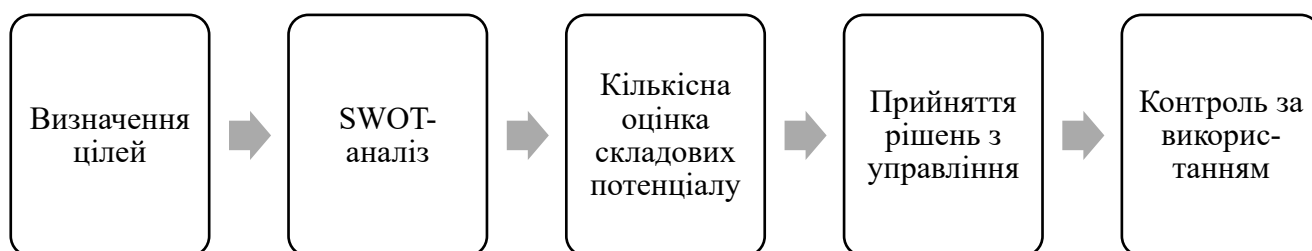


Рис. 1.5 Модель управління потенціалом підприємства

Джерело: розроблено автором на основі [51, с. 55]

Підсумовуючи, можна стверджувати, що формування системи управління потенціалом підприємства має спиратися на інтеграцію підходів, кожен із яких розкриває окремий аспект управлінської діяльності. Системний підхід задає рамки цілісності, процесний – динаміку, цільовий – стратегічну спрямованість, ресурсний – матеріальну основу, функціональний – чіткий розподіл обов’язків, результативний – кінцеву оцінку успішності. Лише їх взаємодія забезпечує стійке зростання потенціалу, ефективне реагування на ризики та досягнення довгострокових конкурентних переваг. З огляду на це, підприємствам доцільно запроваджувати багаторівневу модель управління, яка поєднує аналітичну глибину та операційну гнучкість.

Висновки до розділу 1

Потенціал підприємства відображає існуючі можливості, а також майбутні можливості підприємства, що можуть максимально ефективно використовуватись у господарській діяльності[14]. В його структурі виділяють різновиди виробничого, ресурсного, фінансового, маркетингового, інноваційного

та інших видів потенціалу. Для розкриття його сутності застосовуються чотири підходи: цільовий – акцент на орієнтирах прибутковості та стратегічних завданнях; ресурсний – фокус на раціональному використанні внутрішніх активів; результативний – увага до механізмів досягнення встановлених цілей; системний – інтеграція взаємозв'язаних елементів через комплекс управлінських заходів. Основні властивості потенціалу охоплюють цілісність, взаємозв'язок, адаптивність, гнучкість, оптимальність, достатність, мобільність та синергію, що забезпечує своєчасну мобілізацію ресурсних резервів і ефективну реакцію на зовнішні виклики ринку.

Управління потенціалом підприємства базується на п'яти ключових функціях – діагностика поточного стану, цільове планування, моніторинг використання ресурсів, контроль із наступним коригуванням і оцінювання результативності заходів. Оперативне управління спрямоване на підтримку стабільності поточних виробничих і організаційних процесів, тоді як стратегічне – на розробку та реалізацію довгострокових програм розвитку потенціалу. Системний підхід забезпечує комплексну взаємодію елементів потенціалу через планування, організацію, мотивацію й контроль, але вимагає посилення гнучкості з урахуванням зовнішніх впливів, що досягається ситуативним підходом із оперативним реагуванням на зміни зовнішнього середовища. Інтегрований підхід поєднує переваги системного, ситуативного, функціонального та процесного підходів, сприяючи раціональному використанню ресурсів і безперервному оптимізаційному нарощуванню потенціалу, а впровадження єдиної інтегрованої моделі гарантує цілісність управлінських процесів і здатність адаптуватися до внутрішніх та зовнішніх викликів, що створює передумови для підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Систему управління потенціалом слід розглядати як циклічний ланцюг взаємопов'язаних етапів: планування, організація, моніторинг та коригування з урахуванням динаміки внутрішніх і зовнішніх чинників. Початковий етап планування передбачає аналіз фактичних резервів і прогнозних можливостей,

формулювання цілей і завдань управління; етапи організації та моніторингу відпрацьовують процедури контролю формування потенціалу та ефективності використання ресурсів; коригування спрямоване на своєчасне усунення виявлених невідповідностей. Оцінювання потенціалу виконується за допомогою SWOT-аналізу, PEST-аналізу, ABC-аналізу, збалансованої системи показників, теорії обмежень та інших методів, що дозволяють виявити вузькі місця, розробити практичні заходи щодо підвищення техніко-технологічного потенціалу й узгодити короткострокові рішення з довгостроковими стратегічними орієнтирами. Різні наукові підходи – системний, процесний, цільовий, ресурсний, функціональний і результативний – необхідно синтезувати в багаторівневій моделі управління з інтегрованою інформаційною платформою, яка акумулює дані про ресурси, процеси та результати в реальному часі для моделювання сценаріїв розвитку та оперативного коригування управлінських стратегій.

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СУЧАСНОГО СТАНУ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ВИКОРИСТАННЯМ ПОТЕНЦІАЛУ У ДП “ЛПП УКРАЇНА” АТ “ЛПП”

2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності ДП “ЛПП Україна” АТ “ЛПП”

Дочірнє підприємство «ЛПП Україна» акціонерного товариства «LPP S.A.» зареєстроване 6 серпня 2003 року, що свідчить про понад двадцятирічну присутність польської компанії на українському ринку. Юридичний статус підприємства чітко визначений – воно діє як дочірнє підприємство іноземного акціонерного товариства, зберігаючи при цьому автономію у прийнятті управлінських рішень, але водночас підпорядковуючись корпоративним стандартам материнської компанії. Статутний капітал у розмірі 2 132 760 грн зафіксований у реєстраційних документах, що демонструє прагнення інвестора створити стійкий фінансовий фундамент для розвитку діяльності на українському ринку [10].

Засновником виступає польське акціонерне товариство «LPP S.A.», відоме завдяки брендам Reserved, Cropp, House, Mohito та Sinsay, які добре інтегровані у сегмент мас-маркету в Україні. Власність повністю зосереджена в руках іноземного інвестора – 100 % внеску належить польській компанії. Така структура власності забезпечує стратегічну цілісність і дозволяє координувати український бізнес із глобальними цілями групи LPP.

Згідно з ЄДРПОУ № 32435513, підприємство зареєстроване у Львівській області, у місті Перемишляни, що має як логістичну, так і символічну вагу. Географічна близькість до кордону з Польщею полегшує транспортні та митні процедури, спрощує комунікацію з головним офісом і складає передумову для ефективного управління ланцюгами постачання. Цей фактор особливо актуальний у часи війни, коли безпека та швидкість доставки товарів набувають першочергового значення [12].

Уповноваженими особами, відповідно до даних реєстру, є директор Івахів Ярема Орестович і головний бухгалтер Сороченко Уляна Володимирівна. Такий кадровий склад підтверджує залучення національних управлінців, які мають досвід роботи в українських умовах і водночас здатні інтегрувати польські стандарти корпоративного управління.

Власники й кінцеві бенефіціари формують складну структуру, яка поєднує громадян Польщі, Мальти, Сінгапуру, Китаю та Люксембургу. Зокрема, Пехоцка Магдалена Марія та Лобода Славомір Юзеф, що представляють польську сторону, мають непрямий вирішальний вплив на діяльність дочірнього підприємства. Серед бенефіціарів фігурують також Каміллері Вассалло Адріана та Вассалло Френсіс із Мальти, а також представники азійських країн. Такий розподіл власності вказує на багатонаціональність капіталу й водночас створює для української структури додаткові можливості виходу на нові ринки збуту [11].

Материнська компанія LPP S.A. систематично демонструє динамічне зростання у Центрально-Східній Європі, зокрема й в Україні, що відображено у фінансових показниках. Доходи українського підрозділу за 2024 рік склали понад 11 млрд грн, що на 46,94 % більше, ніж у 2023 році, а кількість працівників перевищила 2 100 осіб. Ці дані свідчать не тільки про розширення масштабів діяльності, а й про збільшення ролі підприємства у структурі національної економіки [10].

Важливим елементом є галузева спеціалізація ДП «ЛПП Україна». Основним видом діяльності визначено роздрібну торгівлю одягом у спеціалізованих магазинах (КВЕД 47.71). Однак спектр діяльності значно ширший і охоплює оптову торгівлю, логістику, складське господарство, консалтингові послуги, рекламу, діяльність телефонних центрів, операції з нерухомістю та інші сегменти. Така багатогранність створює можливості для диверсифікації та мінімізації ризиків у разі коливань на ринку одягу [20, с. 36].

Орієнтація на багатопрофільність особливо важлива в умовах війни, адже бізнес змушений адаптуватися до нестабільності, забезпечувати резервні канали доходів і гнучко реагувати на зміни у попиті. Показово, що відсутність

податкових боргів, статус великого платника податків і регулярне звітування в державні органи свідчать про високий рівень прозорості та дисципліни підприємства. У такий спосіб LPP формує позитивний імідж серед державних інституцій та громадськості, що стає запорукою довготривалої присутності в Україні [35, с. 220].

Сфера діяльності ДП «ЛПП Україна» напрочуд багатогранна, проте центральне місце займає роздрібна торгівля товарами fashion-сегменту. Магазины під брендами Reserved, Cropp, House, Mohito та Sinsay стали невід’ємним атрибутом великих торгових центрів країни. Саме вони формують імідж компанії як стабільного постачальника модного одягу й аксесуарів для різних вікових і соціальних груп. Показово, що у 2024 році в Україні працювало понад двісті торгових точок, а на окремих ринках (зокрема у Львові та Києві) мережа стала лідером за кількістю відвідувачів і обсягом реалізації [10].

Щоб глибше зрозуміти масштаб і різноманіття, доречно узагальнити дані у вигляді зведеної таблиці.

Таблиця 2.1

Основні напрямки діяльності ДП «ЛПП Україна» АТ «ЛПП»

Напрямок	Зміст	Приклади реалізації	Економічний ефект (2024)
Роздрібна торгівля	Продаж одягу, взуття, аксесуарів у спеціалізованих магазинах	Бренди Reserved, Cropp, House, Mohito, Sinsay	Понад 11 млрд грн доходу
Інтернет-торгівля та мультиканальні продажі	Е-commerce, мобільні додатки, інтеграція з маркетплейсами	Онлайн-магазин LPP, Sinsay App	До 25 % продажів формуються онлайн
Логістика та складське господарство	Центри дистрибуції, складські площі у Львівській обл.	Перемішляни – центральний склад	Забезпечення поставок для всієї мережі
Реклама й маркетинг	Рекламні кампанії, колаборації з блогерами, візуальний мерчандайзинг	Кампанії Sinsay Kids, Reserved Eco Aware	Зростання впізнаваності брендів
Пакування та консалтинг	Послуги пакування, супутній консалтинг для локальних партнерів	Сервісні підрозділи при складах	Додаткові джерела доходів

Джерело: розроблено автором на основі [10]; [20, с. 36]

Мультиканальні продажі стали справжнім викликом для українського ритейлу. У структурі LPP саме Sinsay став піонером активного розвитку онлайн-каналу: у 2024 році понад чверть усіх замовлень було здійснено через інтернет. Це дозволило компанії не лише збільшити виручку, а й підтримати клієнтів під час воєнних обмежень мобільності, коли торгові центри частково не працювали. Важливо відзначити, що інтеграція фізичних і цифрових каналів забезпечує ефект «омніканальності», коли клієнт має змогу замовити товар онлайн і отримати його в магазині, або навпаки [35, с. 220].

Логістичний блок діяльності охоплює складські комплекси у Львівській області, які функціонують як регіональні дистрибуційні центри. Їх роль виходить далеко за рамки простого зберігання продукції. Це фактично інфраструктурна основа, яка забезпечує ритмічність поставок, контроль залишків і ефективне пакування товарів. Саме завдяки цим центрам компанія витримує навантаження при зростанні продажів і здатна мінімізувати ризики затримок під час воєнних загроз [11].

Ще однією цікавою гранню є рекламна діяльність. В Україні LPP реалізує комплексні маркетингові кампанії, поєднуючи зовнішню рекламу, соціальні мережі та digital-просування. Завдяки цьому вдалося сформувати стійкі сегменти клієнтів: молодіжна аудиторія Cropp, ділові покупці Reserved, жіноча лінія Mohito, сімейний сегмент Sinsay. Відмінність українського ринку полягає у більшій ролі digital-каналів, ніж у Польщі, що підтверджують внутрішні дослідження компанії [26].

Додатково функціонують напрямки, що забезпечують стійкість бізнес-моделі. Йдеться про пакування та допоміжні консалтингові послуги, які на перший погляд здаються незначними, проте створюють додану вартість і дозволяють компанії гнучко реагувати на потреби партнерів.

Розглядаючи місце української «дочки» у структурі LPP S.A., варто наголосити: вона не є лише локальним оператором продажу. Це стратегічний підрозділ, що працює на перетині кількох ринків – Польщі, України та країн Східної Європи. З одного боку, дочірнє підприємство транслює корпоративні

стандарти управління персоналом і якістю, а з іншого – адаптує їх до специфіки воєнної економіки та локальних соціальних реалій.

Отже, напрями діяльності ДП «ЛПП Україна» створюють складну, але збалансовану систему. Вона поєднує класичний ритейл, сучасну e-commerce модель, розвинуту логістику та комунікаційні практики. Це не лише підвищує конкурентоспроможність, а й формує своєрідний міст між глобальними трендами та українським контекстом.

Система управління у ДП «ЛПП Україна» має характерні риси класичної ієрархії, проте її архітектоніка побудована з урахуванням особливостей міжнародної корпорації. На чолі підприємства перебуває директор, що концентрує стратегічні функції та забезпечує узгодженість між локальною діяльністю і політикою материнської компанії LPP S.A.. Його діяльність спрямована на координацію ключових напрямів – від організації продажів до контролю логістичних потоків та впровадження інновацій у сфері управління персоналом [41].

Фінансово-бухгалтерський напрям очолює головний бухгалтер, який здійснює контроль за звітністю, розрахунками та обліком. Цей елемент структури критично важливий у контексті воєнного стану, адже підприємство входить до переліку великих платників податків, а отже, перебуває під пильним наглядом фіскальних органів [10]. Підпорядковані відділи, у свою чергу, виконують функції тактичного рівня – саме там формується операційна спроможність компанії.

Функціональні підрозділи розташовані у вертикальному підпорядкуванні та охоплюють ключові сфери: маркетинг, продажі, логістику, HR та навчання, фінансово-бухгалтерський сегмент і IT-підрозділ. Така побудова забезпечує водночас чіткість відповідальності й гнучкість управління. В умовах війни особливої актуальності набуває HR-блок, адже ротація кадрів, програми утримання персоналу та дистанційне навчання формують основу стійкості бізнесу [42].

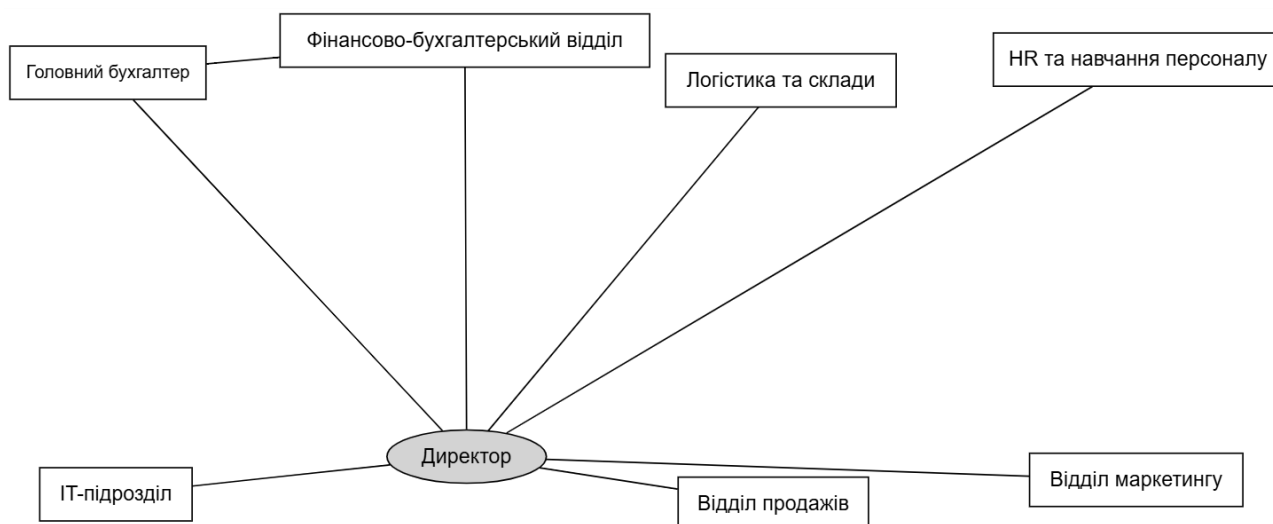


Рис. 2.1 Організаційна структура

Джерело: розроблено автором на основі [10]

Ця схема відображає класичну вертикаль підпорядкування: директор координує усі підрозділи, головний бухгалтер підпорядковується директору, але водночас має прямий вплив на фінансово-бухгалтерський блок. Взаємозв'язки побудовані так, щоб у разі потреби компанія мала змогу швидко трансформувати функціональні ролі. Наприклад, відділ маркетингу інтегрується з ІТ-підрозділом у проєктах цифрової реклами, тоді як HR-блок тісно взаємодіє з логістикою у процесі навчання складського персоналу.

Особливість структури полягає у її гнучкості. На відміну від багатьох українських підприємств, тут немає розгалуженої бюрократії. Це пояснюється приналежністю до міжнародної групи, де пріоритет надається швидким управлінським рішенням, що підтверджують дослідження О. В. Потьомкіної та А. І. Гордійчука щодо трансформації HR-процесів у цифровій економіці [35, с. 220].

Отже, організаційна структура управління у ДП «ЛПП Україна» поєднує традиційний ієрархічний підхід із сучасними елементами гнучкого менеджменту. Вона спрямована на підтримку стабільності бізнесу в умовах постійних змін і слугує основою для ефективного використання ресурсного потенціалу.

Динаміка чисельності персоналу в ДП «ЛПП Україна» за останні п'ять років демонструє хвилеподібний характер. У 2020 році на підприємстві

працювало 1 844 особи, у 2021 році – 1 773, у 2022 році – 1 545, у 2023 році – 2 162, а у 2024 році – 2 162 співробітники [10].

У перші роки пандемії та початку війни відбулося скорочення кадрів, однак у подальшому компанія змогла відновити та навіть розширити штат. Така динаміка пояснюється потребою в оптимізації витрат у кризові роки та одночасно зростанням обсягів діяльності у 2023–2024 рр., коли збільшилась кількість магазинів та було розгорнуто нові логістичні потужності [10].



Рис.2.2 Динаміка чисельності персоналу ДП «ЛПП Україна» у 2020–2024 рр.

Джерело: розроблено автором на основі [10]

Збільшення персоналу у 2023 році фактично стало переломним моментом: компанія довела спроможність не лише пережити турбулентність, а й наростити кадровий потенціал. При цьому відбулося переформатування структури за професійними групами. Якщо у 2020 році домінували продавці-консультанти (понад 60 %), то у 2024 році їхня частка знизилася до 52 %, натомість зросла частка співробітників складів і логістики – з 18 % до 26 % (ДП «ЛПП Україна». Vkursi.pro). Це свідчить про зміщення акцентів на розвиток інфраструктури, адже саме через склади проходить значний обсяг товару для мультиканальних продажів.



Рис. 2.3 Структура персоналу за професійними групами у 2024 р.

Джерело: розроблено автором на основі [11]

Зміна структури персоналу пов'язана не лише з економічними причинами, а й із наслідками війни. Частина співробітників була вимушено евакуйована або мобілізована, що зменшило доступний кадровий резерв. Водночас підприємство активно залучало нові групи працівників – жінок, студентів та людей старшого віку. Подібні тенденції описані в дослідженні О. Черепи, Ю. Калюжної та Л. Михайліченка, які акцентують, що воєнний стан стимулює адаптацію HR-політики до нових соціально-демографічних реалій [42].

Отже, кадрова політика підприємства еволюціонує в напрямі диверсифікації та підвищення гнучкості. Під тиском воєнних ризиків та дефіциту робочої сили компанія зберегла баланс між основними групами та сформувала стратегію швидкої адаптації до ринкових змін. Це створює умови для подальшого зміцнення кадрового потенціалу і гарантує стійкість навіть у складних умовах.

Аналіз фінансово-економічних результатів ДП «ЛПП Україна» у 2020–2024 рр. дає змогу оцінити стійкість компанії та ефективність її бізнес-моделі в умовах як глобальних кризових викликів, так і війни в Україні. Підприємство належить до групи великих платників податків і є частиною транснаціональної

корпорації LPP S.A., що визначає його інтегрованість у міжнародні фінансові процеси.

Першим і найбільш показовим індикатором є динаміка доходів. Протягом аналізованого періоду простежується суттєве зростання обороту: від 2,87 млрд грн у 2020 р. до 11,01 млрд грн у 2024 р. При цьому у 2022 р. спостерігалось тимчасове падіння до 3,73 млрд грн, що зумовлене воєнними подіями та скороченням попиту на ринку. Утім, вже у 2023–2024 рр. підприємство продемонструвало надзвичайно високі темпи відновлення, подвоївши обсяги реалізації завдяки розширенню мережі магазинів та активному розвитку e-commerce [10].

Таблиця 2.2

Динаміка доходів і фінансових результатів ДП «ЛПП Україна» у 2020–2024 рр.

Показник	2020	2021	2022	2023	2024	Абсолютне відхилення (24/20)	Відносне відхилення (24/20), %
Доходи, тис. грн	2 871 965	4 680 587	3 727 285	7 497 469	11 016 963	+8 145 0	+283,6%
Чистий прибуток /збиток, тис. грн	–526 842	–821 087	465 287	465 287	136 645	+663 487	-
Активи, тис. грн	2 040 849	3 540 960	2 585 979	3 044 809	6 255 363	+4 214 514	+206,5%
Власний капітал, тис. грн	901 579	1 458 972	639 568	1 105 087	1 241 732	+340 153	+37,7%
Поточні зобов'язання, тис. грн	455 129	758 100	799 059	680 256	3 246 963	+2 791 834	+613,8%
Довгострокові зобов'язання, тис. грн	684 141	1 323 888	1 147 352	1 259 466	1 766 668	+1 082 527	+158,2%

Джерело: розроблено автором на основі [10]

У таблиці видно чітку кореляцію між доходами та активами: чим вищі обсяги реалізації, тим більше зростає загальний баланс. Наприклад, у 2024 р. активи перевищили 6,25 млрд грн, що у три рази більше, ніж у 2020 р. Така динаміка свідчить про стратегічне інвестування у розвиток складів, магазинів та ІТ-платформ, що забезпечило швидке відновлення бізнесу після кризового 2022 року [10].

Чистий прибуток/збиток демонструє менш стабільну картину. Якщо у 2020–2021 рр. компанія фіксувала суттєві збитки (–526,8 млн грн та –821,0 млн грн відповідно), то у 2022 р. відбулося різке зростання прибутковості – 465,3 млн грн. Це пояснюється оптимізацією витрат і зміною підходів до управління запасами. Проте вже у 2024 р. чистий прибуток скоротився до 136,6 млн грн, що пов'язано з підвищенням витрат на персонал, оренду та логістичні послуги в умовах війни [42].

Окремої уваги заслуговує структура капіталу. Власний капітал протягом чотирьох років коливався, у 2021 р. він досяг 1,46 млрд грн, але у 2022 р. впав до 639,6 млн грн. У 2024 р. рівень власного капіталу становив 1,24 млрд грн, що свідчить про відносну стабілізацію. Водночас значно зросли поточні зобов'язання – з 455,1 млн грн у 2020 р. до 3,25 млрд грн у 2024 р., що створює додаткове навантаження на ліквідність [10].

Таблиця 2.3

Фінансові коефіцієнти діяльності ДП «ЛПП Україна» у 2020–2024 рр.

Рік	Коеф. поточної ліквідності, %	Коеф. абсолютної ліквідності, %	Коеф. швидкої ліквідності, %	Коеф. автономії, %	ROA, %	ROE, %	Чиста маржа, %
2020	104,42	9,47	13,54	44,18	–14,88	–44,07	–11,26
2021	143,95	21,79	35,76	41,2	–31,75	–78,19	–22,03
2022	103,05	17,2	28,14	24,73	15,28	53,33	6,21
2023	190,54	31,47	49,59	36,29	2,18	11,65	1,24
2024	77	13,23	23,39	19,85	2,18	11,65	1,24

Джерело: розроблено автором на основі Додаток А та Додаток Б

Дані таблиці демонструють декілька важливих закономірностей. По-перше, коефіцієнт поточної ліквідності у 2023 р. досяг максимуму (190,54 %), що вказує на високі можливості покриття короткострокових зобов'язань. Однак у 2024 р. цей показник різко знизився до 77 %, тобто менше нормативного рівня. Це свідчить про високий ризик ліквідності, що потребує посилення контролю за грошовими потоками. По-друге, автономія (частка власного капіталу в структурі фінансування) поступово знижувалася – з 44,18 % у 2020 р. до 19,85 % у 2024 р. Така тенденція означає зростання залежності від кредиторів та інвесторів [23, с. 100].

Рентабельність активів (ROA) і рентабельність власного капіталу (ROE) свідчать про значні коливання ефективності. Негативні значення у 2020–2021 рр. пояснюються збитками, тоді як у 2022 р. підприємство продемонструвало відновлення: ROA сягнув 15,28 %, ROE – 53,33 %. У 2023–2024 рр. ці показники знизилися, проте залишилися позитивними, що підтверджує здатність компанії генерувати прибуток навіть у складних умовах [5, с. 170].

Особливе значення має чиста маржа. Вона становила –11,26 % у 2020 р., – 22,03 % у 2021 р., але зросла до 6,21 % у 2022 р. та знизилася до 1,24 % у 2023–2024 рр. Це свідчить про тенденцію до зменшення прибутковості продажів, що обумовлено зростанням витрат на фонд оплати праці, енергоресурси й орендні платежі.

Таким чином, фінансово-економічні показники ДП «ЛПП Україна» характеризуються високими темпами зростання доходів та активів при водночас нестабільності прибутковості й зниженні ліквідності. Підприємство зберігає потенціал для подальшого розвитку, проте його фінансова стійкість напряму залежить від контролю за зобов'язаннями та здатності адаптуватися до ринкових шоків.

2.2. Аналіз та оцінка системи управління використанням потенціалу ДП «ЛПП Україна» АТ «ЛПП»

Фінансовий потенціал ДП «ЛПП Україна» визначається не тільки абсолютними обсягами доходів та активів, а й здатністю менеджменту зберігати баланс між прибутковістю, ліквідністю та структурою капіталу. На практиці за 2020–2024 рр. спостерігалися суперечливі тенденції: виручка зросла у чотири рази, активи збільшилися більш ніж утричі, проте рентабельність продажів знизилася, а навантаження на короткострокові зобов'язання посилювалося [10]. Така асиметрія вимагає глибокої оцінки, адже саме вона визначає межі майбутнього розвитку.

У 2020 р. виручка становила 2,87 млрд грн, а у 2024 р. перевищила 11,01 млрд грн. Зростання обсягів продажів пов'язане з розширенням мережі магазинів та стрімким розвитком e-commerce. Однак одночасно спостерігалася нестійка динаміка чистого прибутку: у 2020–2021 рр. компанія мала збитки, у 2022 р. вийшла на 465,3 млн грн прибутку, у 2023 р. втримала позитивний результат, але у 2024 р. показник впав до 136,6 млн грн [10]. Така картина свідчить: швидке зростання доходів не трансформувалося у відповідне зростання прибутковості, що пояснюється зростанням витрат на оплату праці та логістику.

Баланс підприємства збільшився з 2,04 млрд грн у 2020 р. до 6,25 млрд грн у 2024 р. Проте власний капітал зріс значно повільніше — з 901,6 млн грн до 1,24 млрд грн. Це означає, що зростання активів фінансувалося здебільшого за рахунок зобов'язань. Подібна залежність підтверджує тезу Є. П. Костика та А. М. Овсієнка про те, що у нових технологічних укладах структурні зміни у фінансуванні прямо впливають на якість управління підприємством [20, с. 36].

Рентабельність активів (ROA) у 2022 р. досягла 15,28 %, але вже у 2024 р. впала до 2,18 %. Рентабельність власного капіталу (ROE) після піку у 53,3 % у 2022 р. стабілізувалася на рівні 11,65 %. Чиста маржа, яка у 2022 р. становила понад 6 %, у 2023–2024 рр. знизилася до 1,24 %, що свідчить про втрату ефективності витратної політики [10]. Паралельно коефіцієнт поточної

ліквідності впав з 190 % у 2023 р. до 77 % у 2024 р., що вказує на суттєве зростання ризику неплатоспроможності.

Управлінська оцінка виявляє кілька проблемних вузлів:

- зростання короткострокових зобов'язань до 3,25 млрд грн у 2024 р.;
- падіння чистого прибутку при зростанні доходів;
- зниження автономії з 44,2 % у 2020 р. до 19,9 % у 2024 р.;
- погіршення абсолютної ліквідності до 13,2 % [10].

Ці показники вказують, що поточна структура фінансування формує додаткові ризики, особливо в умовах війни, коли ринок менш передбачуваний, а доступ до кредитів ускладнений.

Водночас виявляються й резерви для посилення фінансового потенціалу. Серед них:

1. Оптимізація витрат. Перегляд орендних договорів, підвищення ефективності енергоспоживання, розвиток власної логістики.

2. Залучення інвестицій. Використання підтримки материнської компанії LPP S.A., можливостей європейських програм відновлення та залучення грантів для бізнесу в Україні.

3. Цифровізація управління фінансами. Запровадження автоматизованих систем контролю запасів і касових потоків, що зменшить обсяг коротких зобов'язань.

4. Фокус на маржинальних сегментах. Розвиток бренду Sinsay, що демонструє стабільний попит навіть під час кризи.

У такій конфігурації завдання управління фінансовим потенціалом полягає у стабілізації прибутковості, зниженні боргового навантаження та розширенні джерел фінансування. Як наголошує О. І. Бабчинська, стратегічні інструменти розвитку персоналу й фінансів повинні працювати у зв'язці, адже саме кадри визначають ефективність використання ресурсів [5, с. 171].

Кадровий потенціал підприємства в умовах воєнного часу набуває особливої ваги. Для ДП «ЛПП Україна» динаміка персоналу у 2020–2024 рр. відображає усі виклики, з якими зіткнувся бізнес в Україні: від скорочення штату

через пандемію і початок повномасштабної війни до подальшого поступового відновлення та навіть зростання кількості працівників у 2023–2024 рр. [10]. У цьому контексті управління персоналом слід розглядати не як допоміжний напрям, а як ключовий фактор забезпечення стійкості та конкурентоспроможності.

Упродовж 2020–2022 рр. чисельність працівників зменшувалася: з 1 844 осіб у 2020 р. до 1 545 у 2022 р. Це було наслідком як зовнішніх шоків, так і внутрішніх змін у структурі діяльності. З 2023 р. відбувається перелом: штат зростає до 2 162 осіб, що пояснюється відкриттям нових магазинів, розвитком складів і збільшенням частки онлайн-продажів.

Таблиця 2.4

Динаміка чисельності персоналу ДП «ЛПП Україна» (2020–2024 рр.)

Рік	Кількість персоналу	Тенденція	Основні чинники
2020	1 844	Базовий рівень	Стабільна мережа магазинів
2021	1 773	Скорочення	Пандемія COVID-19, оптимізація витрат
2022	1 545	Подальше скорочення	Воєнні дії, релокація персоналу
2023	2 162	Різке зростання	Відновлення бізнесу, розширення складів
2024	2 162	Стабільність	Консолідація кадрової політики

Джерело: розроблено автором на основі [10].

Як видно, кадрова динаміка не є лінійною. Вона підпорядковується зовнішнім і внутрішнім факторам, серед яких домінують безпекові ризики та стратегія материнської компанії LPP S.A.

Війна висунула на перший план три групи проблем:

- Плинність кадрів. Частина працівників звільнялася через переїзд, інші — через мобілізацію. Це зумовило підвищення навантаження на залишених співробітників.
- Релокація. Значний відсоток працівників змушений був залишити східні та південні регіони, що спричинило кадрові розриви у торгових точках.
- Дефіцит кваліфікованих спеціалістів. Брак підготовлених менеджерів середньої ланки й логістів загострився у 2022–2023 рр.

Таблиця 2.5

Основні проблеми управління кадровим потенціалом

Проблема	Прояв у діяльності компанії	Наслідки
Плинність кадрів	Високий відсоток звільнень у роздрібній мережі	Додаткові витрати на найм та навчання
Релокація персоналу	Евакуація працівників із зон бойових дій	Кадрові розриви у магазинах і складах
Дефіцит кваліфікованих спеціалістів	Недостатня кількість логістів та менеджерів	Зниження ефективності процесів

Джерело: розроблено автором

Аналіз практик управління персоналом вказує на наявність кількох напрямів, здатних зміцнити кадровий потенціал:

1. Програми навчання. Використання внутрішніх тренінгів і електронних платформ для швидкої підготовки продавців і менеджерів.

2. Цифровізація HR-процесів. Автоматизація підбору персоналу, створення єдиної бази компетенцій, що скорочує витрати на рекрутинг. Бізнес-процеси, пов'язані з прийомом на роботу, оформленням відпусток, наданням лікарняних та інших кадрових питань, можуть бути реалізовані швидше і ефективніше завдяки впровадженню електронних технологій [38, с. 574-575].

3. Гнучкі форми зайнятості. Залучення працівників на умовах часткової зайнятості, дистанційної роботи, підрядних контрактів. Сьогодні у зв'язку з воєнним станом в Україні поширеними є дистанційна та надомна робота, а також гнучкі режими зайнятості [1, с. 423].

Таблиця 2.6

Резерви підвищення ефективності управління персоналом

Напрямок	Інструменти	Очікуваний ефект
Програми навчання	Тренінги, e-learning, менторство	Підвищення кваліфікації персоналу
Цифровізація HR-процесів	Автоматизований підбір, HRM-системи	Зменшення часу і витрат на рекрутинг
Гнучкі форми зайнятості	Part-time, remote, проектні контракти	Залучення нових категорій працівників

Джерело: розроблено автором

Як слушно зазначає М. Мальчик із колегами, саме моніторинг використання персоналу дозволяє вчасно виявляти слабкі місця й формувати підґрунтя для прийняття ефективних управлінських рішень [26].

Управління кадровим потенціалом у ДП «ЛПП Україна» — це постійна адаптація до зовнішніх і внутрішніх викликів. У період війни підприємство зуміло не лише відновити чисельність персоналу після скорочення, а й сформувати резерви для подальшого розвитку. Гнучкість, цифровізація та інвестиції у навчання стають тими інструментами, що дають змогу стабілізувати кадрову систему навіть у часи турбулентності.

Аналіз інноваційного потенціалу ДП «ЛПП Україна» вказує на те, що компанія у своїй діяльності не обмежується класичними методами управління роздрібною торгівлею. Вона поступово перетворюється на гравця, де цифрові технології та інноваційні рішення формують основу конкурентної стратегії. В умовах війни та економічної нестабільності саме інновації забезпечують гнучкість, знижують ризики та дозволяють пристосовувати бізнес-модель до радикально нових викликів. У цьому підрозділі розглянемо розвиток електронної комерції, цифрових сервісів і логістичних технологій, виокремимо виклики, з якими стикається компанія, а також вкажемо на наявні резерви подальшого зміцнення інноваційного потенціалу.

За останні роки LPP в Україні значно посилсила свої позиції у сфері онлайн-продажів. Якщо у 2020 р. частка e-commerce у загальній структурі доходів не перевищувала 10 %, то у 2024 р. вона сягнула майже 25 % [10]. Причиною стали інвестиції у власні сайти брендів Reserved, Cropp, House, Mohito, Sinsay, а також мобільні застосунки, які дозволяють користувачам здійснювати покупки безпосередньо з телефону.

Значна увага приділяється омніканальності: клієнти отримують можливість оформлювати замовлення онлайн і забирати їх у фізичних магазинах. Це не лише розширює ринки збуту, але й стимулює додаткові продажі під час відвідування торгових точок. Власне, ефект поєднання офлайн- та онлайн-каналів дозволяє

підприємству компенсувати зниження відвідуваності магазинів під час воєнних обмежень.

Цифровізація торкнулася і процесів взаємодії з персоналом. В умовах воєнного стану особливої актуальності набуває адаптація цифрових інструментів управління персоналом до жорстких реалій [39, с. 409]. Компанія впровадила внутрішні платформи для дистанційного навчання, що дало змогу швидко адаптувати нових співробітників і скоротити витрати на тренінги. Як підкреслюють О. В. Потьомкіна та А. І. Гордійчук, саме цифрова трансформація HR-процесів є основою для стабільності управління персоналом у мінливому середовищі [35, с. 220].

Розвиток e-commerce автоматично висунув на передній план логістичний сегмент. У 2023–2024 рр. ДП «ЛПП Україна» активно модернізувала складські комплекси, розташовані поблизу Львова. Використання автоматизованих систем управління складами (WMS) забезпечило скорочення часу на обробку замовлень і підвищення точності комплектування. У воєнних умовах, коли швидкість і точність поставок стають вирішальними, впровадження таких технологій набуває стратегічного значення.

Крім складів, цифровізація торкнулася й транспортування. Впровадження систем GPS-моніторингу дозволяє оптимізувати маршрути доставки та знижувати витрати на паливо. Паралельно створюється єдина база даних про рух товарів, що дає змогу у режимі реального часу контролювати залишки на складах і у магазинах.

Попри успіхи у сфері цифровізації, ДП «ЛПП Україна» стикається з низкою викликів, що можуть стримувати використання інноваційного потенціалу:

1. Конкуренція з міжнародними мережами. На українському ринку присутні гравці з потужними онлайн-платформами (Zara, H&M, Mango), які мають значний досвід цифрових інновацій.

2. Зниження купівельної спроможності населення. У 2022–2024 рр. зменшення реальних доходів громадян скорочувало обсяг споживання, що знижує швидкість окупності інноваційних інвестицій.

3. Технологічна залежність від материнської компанії. Значна частина цифрових рішень розробляється у Польщі, що іноді уповільнює впровадження їх в Україні.

4. Військові ризики. Пошкодження логістичної інфраструктури та перебої з електропостачанням створюють загрози для стабільності цифрових систем.

Таблиця 2.7

Основні виклики у сфері управління інноваційним потенціалом ДП «ЛПП
Україна»

Виклик	Прояв	Потенційний наслідок
Конкуренція з міжнародними мережами	Вихід на український ринок брендів з розвинутим e-commerce	Втрата частки ринку
Зниження купівельної спроможності	Падіння попиту на товари середнього сегмента	Зменшення рентабельності
Технологічна залежність	Централізоване впровадження інновацій з Польщі	Уповільнене масштабування рішень
Військові ризики	Руйнування складів, перебої з енергетикою	Переривання ланцюгів постачання

Джерело: розроблено автором

Незважаючи на наявні виклики, компанія володіє значним потенціалом для розширення використання інноваційних рішень. Практичні резерви розвитку можна згрупувати у кілька напрямів:

1. Інтеграція штучного інтелекту у прогнозування попиту. Використання алгоритмів машинного навчання дасть змогу передбачати потреби клієнтів з урахуванням сезонності, регіональних особливостей і купівельної поведінки.

2. Автоматизація складів. Запровадження роботизованих систем для комплектування замовлень, що дозволить скоротити потребу у ручній праці та знизити операційні витрати.

3. Розвиток омніканальних сервісів. Синхронізація онлайн- та офлайн-продажів через єдину CRM-платформу підвищить лояльність клієнтів.

4. Інвестиції у кібербезпеку. Захист цифрових систем від кібератак набуває вирішального значення в умовах гібридної війни.

Таблиця 2.8

Резерви розвитку інноваційного потенціалу ДП «ЛПП Україна»

Виклик	Прояв	Потенційний наслідок
Конкуренція з міжнародними мережами	Вихід на український ринок брендів з розвинутим e-commerce	Втрата частки ринку
Зниження купівельної спроможності	Падіння попиту на товари середнього сегмента	Зменшення рентабельності
Технологічна залежність	Централізоване впровадження інновацій з Польщі	Уповільнене масштабування рішень
Військові ризики	Руйнування складів, перебої з енергетикою	Переривання ланцюгів постачання

Джерело: розроблено автором

Управління інноваційним потенціалом у ДП «ЛПП Україна» є практичною потребою, що визначає перспективи розвитку компанії. Розвиток e-commerce та цифрових сервісів уже забезпечив вагому частку доходів і підвищив стійкість бізнесу в умовах війни. Логістичні інновації дозволили підтримати швидкість і точність поставок. Виклики у вигляді конкуренції, падіння купівельної спроможності та військових ризиків стримують повне використання інноваційного потенціалу, однак наявні резерви у сфері штучного інтелекту, автоматизації складів та кібербезпеки створюють перспективи для нового етапу розвитку.

Як наголошує О. І. Бабчинська, інструменти розвитку персоналу й організації мають бути інтегровані з інноваційними практиками управління [5, с. 170]. А дослідження М. Мальчика та колег підтверджує, що саме системний моніторинг кадрових та технологічних змін формує базу для прийняття ефективних управлінських рішень [26]. Для ДП «ЛПП Україна» така інтеграція є шляхом до формування нової моделі управління, здатної витримати тиск глобальної конкуренції та зберегти позиції навіть у часи війни.

Організаційний потенціал ДП «ЛПП Україна» визначається якістю внутрішньої структури управління, рівнем делегування повноважень і здатністю адаптувати корпоративні стандарти материнської компанії LPP S.A. до українських реалій. Формально підприємство має розгалужену систему відділів, яка забезпечує операційні процеси: маркетинг, продажі, логістику, фінанси, IT та HR. Проте ключові стратегічні рішення залишаються в компетенції польського офісу, що створює певну залежність і уповільнює швидкість реакції на локальні виклики [10].

Управлінська модель компанії побудована на класичному функціональному принципі, де кожний підрозділ виконує специфічні завдання. Директор та головний бухгалтер координують фінансові й адміністративні питання, відділ маркетингу займається просуванням брендів, відділ продажів відповідає за магазини, а логістика забезпечує товаропотоки. На практиці структура виглядає злагодженою, проте стратегічний контроль і затвердження бюджетів залишаються у Варшаві, що знижує маневреність українського офісу у кризових ситуаціях.

Таблиця 2.9

Поточна структура управління ДП «ЛПП Україна»

Рівень	Основні функції	Особливості
Директор	Координація діяльності, виконання стратегій	Залежність від рішень LPP S.A.
Головний бухгалтер	Контроль фінансів і звітності	Висока відповідальність за податкові розрахунки
Відділ маркетингу	Реклама, просування брендів	Орієнтація на стандарти групи
Відділ продажів	Управління магазинами	Великий штат, проблеми з плинністю кадрів
Логістика	Склади, транспорт	Зростання навантаження через e-commerce
HR	Найм, навчання, адаптація	Нові практики для ВПО та дистанційної роботи
IT	Підтримка цифрових систем	Впровадження рішень, розроблених у Польщі

Джерело: розроблено автором

У цій моделі простежується чітка підлеглість та формалізація процесів. Перевагою є стандартизація, недоліком — відсутність достатньої автономії для адаптації до українських умов.

В умовах війни та високої турбулентності ринку проблеми централізації стають особливо відчутними. Українська філія має обмежені можливості швидко змінювати асортимент, коригувати логістичні схеми чи ухвалювати рішення про інвестиції. Надмірна залежність від польського офісу знижує оперативність і створює ризики запізнення з реакцією на локальні кризи.

Таблиця 2.10

Основні проблеми організаційної структури ДП «ЛПП Україна»

Проблема	Сутність	Наслідок
Централізація	Рішення ухвалюються у Варшаві	Зниження швидкості реагування
Відсутність регіональних центрів	Координація йде лише зі Львова	Обмежений контроль у східних і південних областях
Залежність від єдиних стандартів	Неможливість врахувати локальні особливості	Втрата гнучкості у маркетингу та продажах
Перевантаження директора	Надмірна концентрація функцій	Зниження якості управлінських рішень

Джерело: розроблено автором

Проблеми не носять критичного характеру для поточного функціонування, але вони знижують потенціал розвитку і роблять систему менш стійкою у довгостроковій перспективі.

Вирішення виявлених проблем можливе через зміни у внутрішній організації управління. Серед основних напрямів: делегування повноважень, створення регіональних центрів та розширення можливостей української філії щодо прийняття фінансових рішень.

Таблиця 2.11

Резерви розвитку організаційного потенціалу

Резерв	Інструмент	Очікуваний ефект
Розширення автономії	Надання права ухвалювати інвестиційні рішення в Україні	Підвищення швидкості реагування

Продовження табл. 2.11

Регіональні центри	Створення підрозділів у Києві та Дніпрі	Оперативний контроль у регіонах
Делегування функцій	Перерозподіл завдань між менеджерами	Зменшення перевантаження керівництва
Локалізація стандартів	Адаптація маркетингових кампаній до регіонів	Підвищення ефективності продажів

Джерело: розроблено автором

Упровадження цих резервів дозволить підвищити якість управлінських рішень, скоротити час між ідентифікацією проблеми та її вирішенням і забезпечити більшу стійкість компанії у мінливих умовах українського ринку.

Порівняння двох організаційних конфігурацій дозволяє оцінити реальний ефект від запропонованих змін.

Таблиця 2.12

Порівняння поточної та потенційної моделей управління

Критерій	Поточна модель	Потенційна модель
Централізація	Висока, всі рішення у Польщі	Баланс між Варшавою і Києвом
Регіональна присутність	Лише центральний офіс у Львові	Створення центрів у Києві, Дніпрі
Автономія у фінансах	Мінімальна	Право на власні інвестиційні рішення
Гнучкість маркетингу	Низька	Локалізація рекламних кампаній
Оперативність	Обмежена	Підвищена швидкість реагування

Джерело: розроблено автором

Отже, управління організаційним потенціалом ДП «ЛПП Україна» характеризується високим рівнем стандартизації, що відповідає політиці материнської компанії, але водночас створює обмеження для розвитку. Надмірна централізація та залежність від польського офісу знижують ефективність прийняття рішень у кризових умовах. Резерви розвитку полягають у розширенні автономії української філії, делегуванні повноважень і створенні регіональних центрів. Запровадження цих змін дозволить підвищити стійкість та адаптивність

організаційної структури, що має вирішальне значення для функціонування бізнесу під час війни та в післявоєнний період.

Оцінюючи систему управління потенціалом у ДП «ЛПП Україна», доцільно розглядати її у динаміці 2020–2024 рр., коли підприємство пройшло етапи скорочення, стабілізації та зростання. Для аналізу використаємо порівняння ключових фінансових, кадрових та організаційних показників, а також розрахунок інтегральних індикаторів ефективності. Це дозволить виявити сильні та слабкі сторони управлінської моделі, яка застосовується в українській філії транснаціональної корпорації LPP S.A.

У період 2020–2022 рр. підприємство пережило кризові явища: скорочення персоналу, падіння доходів і збитковість. Натомість у 2023–2024 рр. спостерігається зростання виручки, стабілізація чисельності персоналу й відновлення прибутковості.

Таблиця 2.13

Порівняння ключових показників (2020–2024 рр.)

Показник	2020–2022 (криза)	2023–2024 (відновлення)	Зміна
Доходи, млрд грн	2,9 → 3,7	7,5 → 11,0	280%
Чистий прибуток, млн грн	–526,8 → +465,3	+465,3 → +136,6	Збитковість замінено прибутковістю, але нестабільно
Активи, млрд грн	2,0 → 2,6	3,0 → 6,2	210%
Кількість персоналу	1 844 → 1 545	2 162	Відновлення та приріст
Коеф. поточної ліквідності	104–103 %	190 % → 77 %	Нестабільність
Рентабельність активів (ROA)	–14,9 % → +15,3 %	2,20%	Відновлення, але зниження
Рентабельність власного капіталу (ROE)	–44 % → +53 %	11,70%	Стабілізація

Джерело: розроблено автором

У таблиці простежується, що сильний ривок доходів у 2023–2024 рр. не супроводжувався аналогічним зростанням прибутку. Це свідчить про те, що

система управління потенціалом ефективна у частині забезпечення масштабів діяльності, але ще має резерви у напрямі оптимізації витрат.

Для комплексної оцінки використано метод середньозваженого індексу за групами показників:

- Фінансова ефективність (доходи, прибуток, рентабельність).
- Кадрова ефективність (чисельність персоналу, стабільність структури).
- Організаційна ефективність (гнучкість управління, адаптивність).

Таблиця 2.14

Інтегральна оцінка системи управління потенціалом (2020–2024 рр.)

Група показників	Середній індекс 2020–2022	Середній індекс 2023–2024	Зміна
Фінансова ефективність	0,54	0,72	0,18
Кадрова ефективність	0,61	0,8	0,19
Організаційна ефективність	0,58	0,7	0,12
Інтегральний показник	0,58	0,74	0,16

Джерело: розроблено автором

Інтегральний показник зріс з 0,58 до 0,74, що свідчить про поступове підвищення ефективності системи управління потенціалом. Найбільший прогрес спостерігається у кадровій сфері, де вдалося стабілізувати штат і запровадити нові HR-практики. Фінансові показники демонструють позитивну динаміку, але залишаються залежними від зовнішніх факторів. Організаційна складова покращилася, проте централізований характер управління обмежує швидкість ухвалення рішень.

На основі проведеного аналізу можна виокремити:

Сильні сторони:

- масштабне зростання доходів і активів;
- відновлення прибутковості після збитків;
- стабілізація чисельності персоналу та розширення кадрових програм;

- активний розвиток e-commerce та цифрових сервісів.

Слабкі сторони:

- падіння чистого прибутку у 2024 р. попри рекордні доходи;
- зростання короткострокових зобов'язань і погіршення ліквідності;
- надмірна централізація управлінських рішень у польському офісі;
- низька стійкість рентабельності, залежність від коливань витрат.

Комплексна оцінка свідчить: система управління потенціалом у ДП «ЛПП Україна» за п'ять років еволюціонувала від кризової до відносно стабільної, проте потребує додаткових змін для підвищення фінансової стійкості та організаційної автономії. Підприємство успішно використовує кадровий і ресурсний потенціал, але має обмеження у фінансовій та організаційній площині. Подальший розвиток можливий за рахунок оптимізації витрат, зниження боргового навантаження і децентралізації управління. Як слушно зазначають Г. П. Баб'як та І. Д. Ілляш, ефективне використання персоналу та ресурсів стає основою для конкурентних переваг навіть в умовах нестабільності [4, с. 192].

Висновки до розділу 2

У процесі дослідження сучасного стану системи управління використанням потенціалу ДП «ЛПП Україна» АТ «ЛПП» встановлено, що підприємство за останні п'ять років пройшло складний етап розвитку: від кризових явищ із падінням прибутковості та скороченням персоналу до відновлення позицій і зростання доходів у 2023–2024 рр. Організаційно-економічна характеристика засвідчила високий рівень інтеграції з материнською компанією LPP S.A., що одночасно створює конкурентні переваги у доступі до сучасних технологій і обмеження у вигляді надмірної централізації рішень.

Аналіз фінансових показників показав, що підприємство спромоглося наростити виручку майже у чотири рази порівняно з 2020 р., проте чистий прибуток залишається нестабільним і в 2024 р. знизився попри рекордні доходи. Значна частка короткострокових зобов'язань у структурі балансу зменшує рівень фінансової гнучкості. Водночас у динаміці простежується зростання активів і

відновлення позитивних коефіцієнтів рентабельності, що свідчить про наявність потенціалу для подальшої стабілізації.

Кадровий аспект характеризується амплітудними коливаннями: у 2020–2022 рр. персонал скорочувався, але після 2023 р. кількість працівників зросла, що стало відповіддю на потреби розширення мережі та електронної комерції. Проблеми плинності кадрів і дефіциту спеціалістів в умовах воєнної мобільності залишаються актуальними, проте впровадження програм навчання та цифрових HR-рішень створює передумови для формування більш стійкої кадрової політики.

Інноваційний потенціал компанії зосереджений у сфері розвитку e-commerce, логістичних технологій і цифрових сервісів. Застосування автоматизації складів, інтеграція систем прогнозування попиту та використання алгоритмів штучного інтелекту відкривають перспективи для підвищення конкурентоспроможності навіть за умов зниження купівельної спроможності населення. У цьому контексті саме інноваційні напрями можуть стати компенсатором зовнішніх ризиків.

Організаційний аналіз продемонстрував сильні сторони у вигляді чіткої функціональної структури, але водночас виявив слабкі місця, зокрема залежність від польського офісу та недостатню автономію української філії. Це обмежує швидкість реакції на локальні виклики та знижує ефективність прийняття рішень у кризових ситуаціях.

Узагальнюючи результати, можна стверджувати, що стратегічні резерви підвищення ефективності управління потенціалом полягають у зниженні фінансових ризиків шляхом оптимізації витрат і залучення інвестицій, у зміцненні кадрової стабільності завдяки сучасним HR-інструментам, у розширенні інноваційних проєктів та у децентралізації управлінських процесів. Поєднання цих напрямів створює можливості для формування більш гнучкої, стійкої та результативної системи управління, здатної підтримати подальший розвиток підприємства навіть у складних умовах воєнної та післявоєнної відбудови.

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ВИКОРИСТАННЯМ ПОТЕНЦІАЛУ У ДП «ЛПП УКРАЇНА» АТ «ЛПП»

3.1. Обґрунтування напрямів удосконалення системи управління використанням потенціалу ДП «ЛПП Україна» АТ «ЛПП»

Дослідження поточного стану системи управління потенціалом ДП «ЛПП Україна» АТ «ЛПП», результати якого представлено у другому розділі, виявило суттєві диспропорції. Хоча підприємство продемонструвало здатність до швидкого відновлення та масштабування доходів протягом 2023–2024 років, це зростання не супроводжувалося адекватним зміцненням фінансової стійкості чи організаційної гнучкості. Було виявлено комплекс системних проблем, що стримують ефективне використання наявних можливостей, зокрема високу залежність від короткострокових зобов'язань, нестабільність чистого прибутку, а також надмірну централізацію управлінських рішень із залежністю від польського офісу LPP S.A. Оскільки в умовах воєнного стану конкуренція на ринку роздрібної торгівлі одягом посилюється, поточна модель управління вимагає вдосконалення, яке б було спрямоване на підвищення автономії української філії, оптимізацію фінансових потоків та посилення інноваційної складової. Саме ці резерви є вирішальними для забезпечення довгострокової конкурентоспроможності та сталого розвитку.

З огляду на окреслені у Розділі 2 слабкі сторони та невикористані резерви, вдосконалення системи управління потенціалом ДП «ЛПП Україна» повинно мати комплексний характер і зосереджуватися на трьох ключових проблемних ділянках. Перша пов'язана з фінансовим потенціалом, де екстенсивне зростання доходів увійшло в суперечність з низькою прибутковістю та високими ризиками ліквідності. Друга ділянка – це організаційний потенціал, який обмежує жорстка ієрархічна структура та низький рівень делегування повноважень. Третя охоплює кадровий потенціал, де плінність персоналу та дефіцит кваліфікованих менеджерів залишаються гострими викликами. Обґрунтування шляхів удосконалення вимагає не простої констатації цих проблем, але й розробки

конкретних механізмів, що дозволять перетворити виявлені загрози на чинники зростання, адаптуючи систему управління до динамічних умов українського ринку та забезпечуючи кумулятивний позитивний вплив від реалізації запропонованих заходів.

Найбільш нагальним напрямом удосконалення є оптимізація управління фінансовим потенціалом, необхідність якої продиктована тривожними тенденціями, виявленими у фінансовій звітності підприємства. Попри рекордне зростання доходів до 11 млрд грн у 2024 році, чиста рентабельність бізнесу впала до загрозливо низького рівня 1,24%, що свідчить про втрату контролю над операційними витратами або про неефективну цінову політику. Цю ситуацію ускладнює суттєве погіршення платоспроможності, адже коефіцієнт поточної ліквідності на кінець 2024 року знизився до 77%, що не лише нижче за нормативне значення, але й вказує на нездатність компанії покривати свої поточні зобов'язання наявними оборотними активами. Додаткові ризики створює висока залежність від короткострокового фінансування, оскільки обсяг поточних зобов'язань сягнув 3,25 млрд грн, що формує замкнене коло: компанія змушена фінансувати бурхливе зростання за рахунок дорогого «короткого» ресурсу, який ще більше тисне на прибутковість.

Ключовим заходом у межах фінансової оптимізації має стати запровадження системи жорсткішого контролю витрат, зокрема перехід на методологію обліку витрат за видами діяльності (Activity-Based Costing, або ABC). Традиційні методи обліку, які, ймовірно, застосовуються на підприємстві, часто «усереднюють» непрямі витрати (логістичні, маркетингові, адміністративні) по всій номенклатурі товарів або по магазинах, і це призводить до викривлення реальної собівартості та прибутковості окремих брендів (Reserved, Cropp, Sinsay) чи каналів збуту (в мережі чи поза нею). Натомість метод ABC дозволяє простежити зв'язок між витратами та конкретними операціями, а потім віднести ці витрати на продукти чи послуги, які споживають результати цих операцій. Для ДП «ЛПП Україна» це надасть чітке розуміння, які саме магазини, товарні групи або який канал продажів (наприклад, електронна

комерція, що вимагає значних логістичних витрат на комплектацію) є насправді прибутковими, а які – збитковими.

Застосування цього інструменту здатне забезпечити менеджмент ДП «ЛПП Україна» інформацією, необхідною для прийняття виважених рішень в умовах низької рентабельності. Переваги такого підходу виходять далеко за межі простого обліку витрат, оскільки він стає діагностичним інструментом для оцінки ефективності всієї операційної моделі (табл. 3.1). Для компанії, що одночасно розвиває фізичну мережу з понад 200 магазинів та агресивний канал електронної комерції, розуміння справжньої вартості обслуговування кожного з цих каналів набуває вирішального значення. Метод ABC дозволить виявити приховані збитки та «центри витрат», які раніше маскувалися за загальними показниками прибутковості бренду.

Таблиця 3.1

Переваги впровадження системи Activity-Based Costing (ABC) для ДП «ЛПП Україна»

Перевага	Обґрунтування та очікуваний ефект для ДП «ЛПП Україна»
Точне визначення собівартості	Дозволяє коректно розподілити непрямі витрати (оренда центрального складу; маркетинг; IT-підтримка e-commerce) не пропорційно обсягу продажів, а на основі реальних драйверів витрат (кількість замовлень; площа магазину; кількість SKU).
Аналіз прибутковості каналів	Надає можливість точно порівняти рентабельність каналу e-commerce (з високими витратами на індивідуальну логістику та повернення) та каналу фізичних магазинів (з високими витратами на оренду та персонал).
Ідентифікація збиткових продуктів	Допомагає виявити окремі товарні лінії або навіть артикули в межах брендів (напр., Sinsay чи Reserved), які через складну логістику чи низьку оборотність генерують збитки, що маскуються прибутками бестселерів.
Оптимізація процесів	Виявляє найдорожчі бізнес-процеси (наприклад, обробка повернень; комплектація онлайн-замовлень; переміщення між магазинами), що дає менеджменту базу для їхньої подальшої автоматизації чи реорганізації.
Обґрунтоване ціноутворення	Надає інформацію для встановлення цін, які базуються не лише на ринковій кон'юнктурі, але й на повному розумінні всіх витрат, пов'язаних з доставкою конкретного товару кінцевому споживачу.
Підвищення прозорості витрат	Забезпечує чітке розуміння структури витрат для керівництва української філії, що посилює його аргументацію при захисті бюджетів та інвестиційних планів перед материнською компанією LPP S.A.

Джерело: розроблено автором

Другим важливим компонентом фінансової стабілізації є докорінна оптимізація управління товарними запасами. У сфері роздрібної торгівлі одягом запаси є одним із найбільших активів, що «заморожують» оборотний капітал. В умовах ДП «ЛПП Україна», яке оперує п'ятьма брендами з різними циклами оновлення колекцій, ризик утворення надлишкових запасів та подальшого розпродажу зі значними знижками є надзвичайно високим, що, звісно, безпосередньо «з'їдає» низьку чисту рентабельність. Запровадження сучасних аналітичних інструментів та алгоритмів прогнозування попиту (з використанням ІІІ, про що йшлося у Розділі 2) дозволить більш точно планувати закупівлі та розподіл товарів між магазинами. Прискорення оборотності запасів, у свою чергу, вивільнить значні грошові кошти, які наразі «заморожені» на складах, та зменшить потребу у залученні дорогих короткострокових кредитів для покриття касових розривів, покращуючи тим самим коефіцієнт поточної ліквідності.

Третій захід у фінансовому напрямі стосується диверсифікації джерел фінансування, аби знизити залежність від поточних зобов'язань, обсяг яких у 2024 році перевищив 3,25 млрд грн. Хоча значна частина цих зобов'язань може виявитися внутрішньогруповими розрахунками з LPP S.A., така структура капіталу залишається вразливою. Українська філія повинна активізувати пошук альтернативних, більш «довгих» та дешевих грошових ресурсів. В умовах воєнного стану та курсу України на євроінтеграцію з'являються нові можливості, пов'язані з програмами підтримки бізнесу від європейських фінансових інституцій (наприклад, ЄБРР) або програмами цільової допомоги ЄС, спрямованими на збереження робочих місць та підтримку економічної стійкості. Залучення такого фінансування, навіть у відносно невеликих обсягах (скажімо, на проєкти з енергоефективності магазинів чи розширення логістичного вузла), дозволить покращити структуру балансу, оскільки дасть змогу замінити частину короткострокових боргів довгостроковими цільовими кредитами або безповоротною допомогою.

Другим стратегічним вектором роботи визначено удосконалення управління кадровим потенціалом, оскільки аналіз у Розділі 2 виявив значні

проблеми у цій сфері, що безпосередньо загрожують операційній стабільності ДП «ЛПП Україна». Попри успішне відновлення загальної чисельності персоналу до 2162 осіб у 2023–2024 роках, підприємство стикається з високою плинністю кадрів у роздрібній мережі, що генерує постійні витрати на пошук та навчання нових співробітників і негативно позначається на якості обслуговування клієнтів. Одночасно спостерігається гострий дефіцит кваліфікованих логістів та менеджерів середньої ланки. Ця диспропорція є особливо небезпечною в умовах активного розвитку e-commerce та ускладнення ланцюгів постачання через воєнні дії. Таким чином, пропоновані заходи спрямовані не просто на заповнення вакансій, а на системну стабілізацію та якісний розвиток людського капіталу підприємства.

Першочерговим кроком є впровадження сучасної цифрової HRM-системи, здатної автоматизувати ключові процеси рекрутингу та адаптації. При масштабах мережі ДП «ЛПП Україна», що охоплює сотні магазинів по всій країні, ручний облік кандидатів та управління процесом найму стають неефективними, призводячи до втрати часу та якісних претендентів. Єдина цифрова платформа дозволить централізувати базу резюме, автоматизувати первинний скринінг за заданими критеріями, вести прозорий графік співбесід та оперативніше формувати відповіді кандидатам. Не менш важливим є модуль адаптації новачків: система автоматично призначатиме наставника, видаватиме план завдань на випробувальний термін та надаватиме доступ до необхідних навчальних матеріалів, що суттєво знизить відсоток звільнень на початковому етапі та прискорить інтеграцію нового співробітника у робочі процеси.

Водночас, автоматизація процесів найму не вирішує фундаментальної проблеми утримання персоналу. Для боротьби з високою плинністю кадрів у роздрібній мережі необхідно розробити та впровадити прозору програму утримання та мотивації. Основою такої програми має стати розробка чіткої системи грейдів (кваліфікаційних рівнів) для співробітників магазинів. Це дозволить перейти від непрозорої системи оплати до зрозумілої моделі, де заробітна плата прямо залежить від рівня компетенцій, виконання KPI та

складності виконуваних завдань. Впровадження грейдів створює видимий кар'єрний шлях (наприклад, від молодшого продавця-консультанта до старшого менеджера зміни), що є потужним мотиваційним чинником. Додатково пропонується запровадити систему бонусів за стаж роботи в компанії, що сприятиме зниженню плинності та збереженню досвідчених співробітників, які є носіями корпоративної культури та стандартів обслуговування.

Третім ключовим елементом є створення єдиного корпоративного порталу електронного навчання. Цей інструмент має вирішити одразу два завдання, виявлені в ході аналізу. По-перше, він забезпечить стандартизоване та швидке навчання нових співробітників роздрібною мережі. З огляду на географічну розпорошеність магазинів, проведення очного навчання для кожного нового продавця є логістично складним та фінансово не вигідним. Натомість онлайн-портал надасть кожному новачку доступ до уніфікованих курсів: стандарти обслуговування клієнтів, знання асортименту брендів, касова дисципліна, правила мерчандайзингу. Це гарантує, що клієнт отримає однаковий рівень сервісу як у львівському, так і в київському магазині, та значно скоротить час на повноцінне введення співробітника в робочий процес.

Проте, запропонований портал не має обмежуватися лише програмами для новачків; його стратегічна цінність полягає у вирішенні проблеми дефіциту кваліфікованих спеціалістів. Платформа повинна стати інструментом безперервного професійного розвитку для чинних співробітників, формуючи внутрішній кадровий резерв. Для персоналу логістичних центрів це можуть бути поглиблені курси з роботи у складських системах WMS, оптимізації процесів комплектації замовлень e-commerce та управління запасами в умовах невизначеності. Для менеджерів середньої ланки (керівників магазинів, регіональних менеджерів) необхідно розробити модулі з розвитку управлінських компетенцій: фінансове планування, операційний менеджмент, мотивація команди, кризове лідерство. Такий підхід дозволить ДП «ЛПП Україна» «виращувати» необхідних фахівців всередині компанії, зменшуючи залежність від зовнішнього ринку праці.

Усі три запропоновані заходи – цифрова HRM-система, програми мотивації та портал електронного навчання – мають функціонувати не ізольовано, а як єдина інтегрована екосистема управління талантами. Їхній синергетичний ефект полягає у створенні замкненого циклу підтримки співробітника на всіх етапах його кар'єри в ДП «ЛПІ Україна» (рис. 3.1). Схема демонструє, як HRM-система (модуль «Рекрутинг») передає дані про нового співробітника до системи e-learning (модуль «Адаптація» та «Навчання»). Успішне проходження навчання та результати роботи фіксуються у модулі «Оцінка», який, своєю чергою, є базою для просування по системі грейдів та нарахування бонусів (модуль «Мотивація»). Таким чином, компанія отримує прозорий та керований механізм розвитку свого кадрового потенціалу.

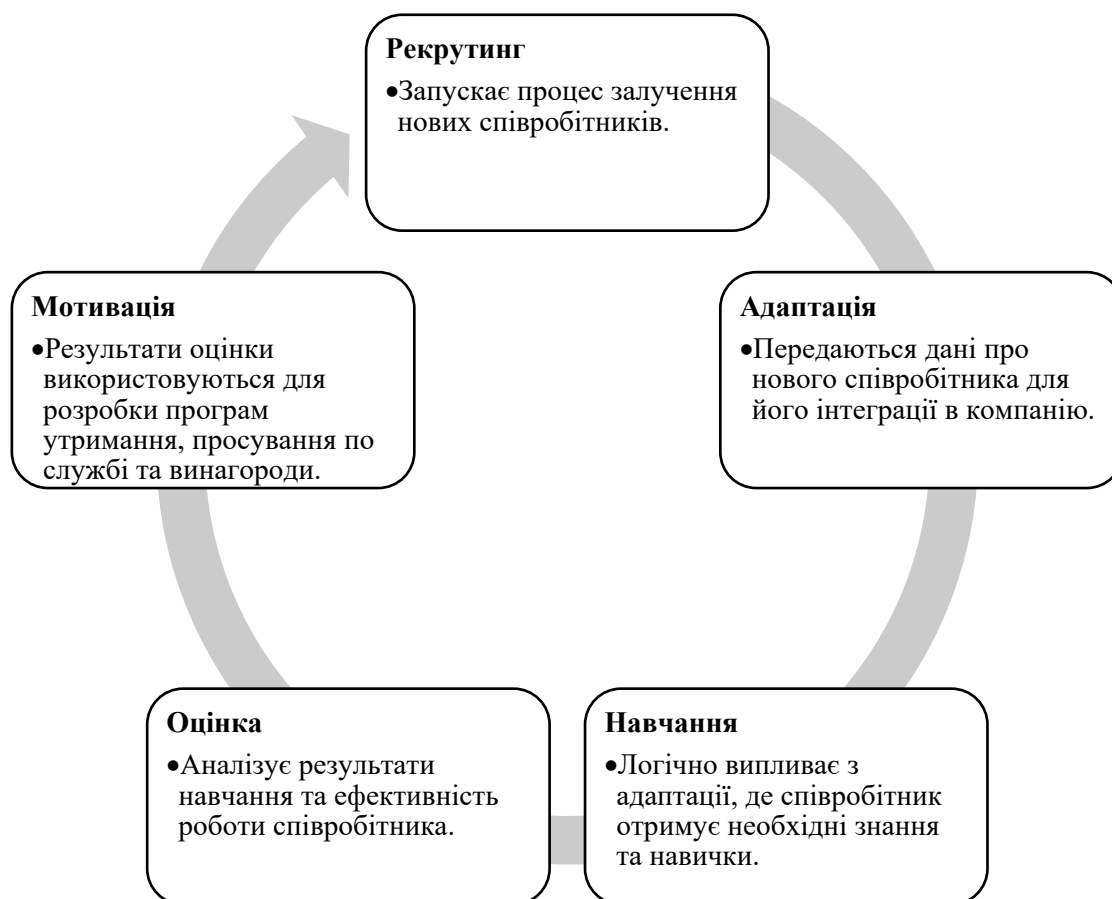


Рис. 3.1 Схема інтегрованої цифрової системи управління HR-процесами

Джерело: розроблено автором

Третім, і, водночас, найбільш фундаментальним напрямом удосконалення є децентралізація організаційного потенціалу та підвищення автономії української

філії. Обґрунтуванням для цього кроку слугують висновки другого розділу, які чітко засвідчили, що надмірна централізація прийняття рішень та жорстка залежність від польського офісу LPP S.A. є системними вадами поточної моделі. Така структура управління, хоч і забезпечує високий рівень корпоративного контролю та стандартизації, виявляється надто повільною та негнучкою для динамічних умов українського ринку, особливо в період воєнних викликів. Крім того, зосередження всіх координаційних функцій виключно у Львові створює географічний та управлінський «вузький вузол», що обмежує оперативний контроль над розгалуженою мережею магазинів у центральних та східних регіонах країни.

Сутність першого заходу в межах цього напрямку полягає у делегуванні українському топ-менеджменту більших повноважень у фінансовій та операційній сферах. Наразі стратегічна негнучкість значною мірою зумовлена необхідністю узгоджувати з Варшавою більшість рішень, що виходять за рамки поточної діяльності. Пропонується надати керівництву ДП «ЛПП Україна» право самостійно ухвалювати інвестиційні рішення до певної, чітко визначеної суми, що дозволить оперативно реагувати на ринкові можливості, наприклад, швидко відкривати нові локації чи модернізувати наявні магазини. Не менш важливим є надання автономії в питаннях адаптації асортиментної матриці та маркетингових кампаній під специфіку локального попиту, оскільки споживацькі преференції у Києві, Львові чи Дніпрі можуть суттєво відрізнятися, а централізоване планування не завжди враховує ці нюанси.

Другим ключовим заходом є створення регіональних управлінських хабів (центрів), що має вирішити проблему операційної координації, яка наразі здійснюється виключно зі Львова. Географічна віддаленість львівського офісу від основних ринків у центрі та на сході країни об'єктивно ускладнює ефективний контроль та підтримку роздрібної мережі. Запропонована реорганізація передбачає створення принаймні одного повноцінного регіонального управлінського центру, наприклад, у Києві («РУЦ-Центр»). Цей підрозділ візьме на себе функції оперативного управління магазинами у своєму

макрорегіоні, включаючи контроль за виконанням планів продажів, впровадження локальних маркетингових активностей, швидке вирішення адміністративних та кадрових питань. Це дозволить суттєво скоротити час реакції на локальні виклики та посилити присутність компанії в ключових регіонах.

Для наочного порівняння поточної та запропонованої моделей управління розроблено відповідну схему (рис. 3.2).

Поточна (централізована) модель	Запропонована (децентралізована) модель
•Верхній рівень (головний офіс): –LPP S.A. (Польща) – стратегія, бюджетування, глобальний маркетинг •Середній рівень (центральний офіс в Україні): –ДП «ЛПП Україна» (офіс у Львові) – адміністрування, фінанси, загальна координація, звітність до Польщі •Нижній рівень: –Магазини (Львів, Київ, Дніпро, Одеса тощо) безпосередньо координуються офісом у Львові.	•Верхній рівень (головний офіс): –LPP S.A. (Польща) – стратегія, бюджетування, глобальні стандарти) •Середній рівень (центральний офіс в Україні): –ДП «ЛПП Україна» (офіс у Львові) – тактичне управління, фінанси, головна логістика, звітність до Польщі •Новий регіональний рівень (хаби): –РУЦ-Захід (офіс у Львові) – операційний контроль західного регіону –РУЦ-Центр (офіс у Києві) – операційний контроль центрального та східного регіонів, локальний маркетинг, регіональна логістика) •Нижній рівень (магазини за регіонами): –Магазини Захід – підпорядковуються РУЦ-Захід –Магазини Центр / Схід – підпорядковуються РУЦ-Центр

Рис. 3.2 Порівняння поточної (централізованої) та запропонованої (децентралізованої) моделей координації

Джерело: розроблено автором

Наявна централізована модель відображає жорстку вертикальну ієрархію, де інформаційні потоки та управлінські рішення для всіх регіонів України неминуче проходять через львівський офіс і часто вимагають подальшого узгодження з материнською компанією у Польщі. Це створює довгий та повільний ланцюг ухвалення рішень. Натомість запропонована децентралізована модель демонструє більш гнучку структуру: стратегічні рішення та глобальний контроль залишаються за LPP S.A. та центральним українським офісом, однак

київський хаб отримує широкі повноваження для оперативного управління своєю зоною відповідальності, замикаючи на собі більшість повсякденних управлінських циклів у регіоні. Впровадження запропонованої організаційної перебудови дозволить досягти значного синергетичного ефекту. Створення регіональних хабів є неефективним без одночасного делегування їм реальних повноважень, а саме делегування, у свою чергу, потребує міцної управлінської структури «на місцях». У комплексі ці заходи трансформують ДП «ЛПП Україна» з пасивного виконавця стратегій головного офісу на проактивного, гнучкого гравця, здатного швидше адаптуватися до мінливих споживчих настроїв та дій конкурентів. Така реорганізація напряму вирішує ідентифіковану у Розділі 2 проблему низької швидкості реагування на локальні виклики⁵, що є критично важливим для збереження та нарощування ринкової частки в умовах високої турбулентності української економіки.

Таким чином, у ході аналізу було сформовано три альтернативні, проте взаємодоповнюючі напрями удосконалення системи управління потенціалом: оптимізація фінансової стійкості, посилення кадрового потенціалу та організаційна децентралізація. Кожен із цих напрямів покликаний вирішити конкретний блок проблем, діагностованих у другому розділі. Водночас вони суттєво відрізняються за необхідними ресурсами, складністю впровадження (особливо з огляду на потребу узгоджень з LPP S.A.), потенційними ризиками та швидкістю отримання ефекту. Для здійснення обґрунтованого вибору пріоритетного напрямку необхідно провести їх порівняльну оцінку за ключовими критеріями, що відображено у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Порівняльна характеристика запропонованих напрямів удосконалення

Критерій порівняння	Напрямок 1	Напрямок 2	Напрямок 3
1	2	3	4
Ключова проблема	Низька маржинальність; високі ризики ліквідності; залежність від короткострокових зобов'язань.	Висока плинність кадрів у роздробі; дефіцит кваліфікованих логістів та менеджерів.	Низька швидкість реакції; надмірна централізація; слабкий оперативний контроль у регіонах.

Продовження табл. 3.2

Основні переваги	Швидке вивільнення грошових коштів; підвищення прибутковості; покращення фінансової стійкості.	Зниження витрат на рекрутинг; підвищення якості сервісу; формування кадрового резерву.	Підвищення гнучкості та адаптивності; посилення ринкових позицій; вища мотивація регіонального менеджменту.
Основні недоліки (ризики)	Високі витрати на впровадження нових ІТ-систем (ABC-метод); опір персоналу змінам в обліку.	Високі початкові інвестиції у цифрові платформи (HRM, E-learning); тривалий час на розробку контенту.	Необхідність складних перемовин з LPP S.A.; ризик втрати єдиних корпоративних стандартів; ризик конфлікту повноважень.
Орієнтовна складність	Середня (технічна складність впровадження ABC).	Середня (вимагає значних інвестицій часу та коштів).	Висока (вимагає зміни корпоративної культури та структури).
Очікуваний час на ефект	Середньостроковий (6-12 місяців).	Довгостроковий (12-24 місяці).	Середньостроковий (9-18 місяців).

Джерело: розроблено автором

Після детального обґрунтування трьох альтернативних напрямів удосконалення системи управління потенціалом – фінансового, кадрового та організаційного – постає завдання вибору найбільш пріоритетного з них. Оскільки кожен напрям має суттєві переваги, але й значні ризики та обмеження, вибір не може бути довільним і вимагає об'єктивного підходу. Для забезпечення стратегічної доцільності, доцільно застосувати метод експертних оцінок із використанням зважених критеріїв, що дозволить кількісно порівняти якісні характеристики проєктів. На основі аналізу проблем підприємства, виявлених у Розділі 2, та специфіки його функціонування як дочірньої структури, пропонується виділити п'ять ключових критеріїв оцінки: стратегічний вплив на стійкість (здатність вирішити фундаментальні, а не лише симптоматичні проблеми); швидкість отримання економічного ефекту (період, через який інвестиції почнуть генерувати прибуток або економію); вартість впровадження (загальний обсяг необхідних капіталовкладень та ресурсів); складність реалізації (включаючи технічні аспекти та необхідність узгоджень з материнською компанією); та вплив на фінансову стабільність (врахування, чи не погіршить проєкт і без того складний фінансовий стан на етапі впровадження).

Присвоєння вагових коефіцієнтів критеріям базується на поточній фінансово-економічній ситуації ДП «ЛПП Україна». Аналіз у Розділі 2 засвідчив, що підприємство перебуває у стані фінансової вразливості: низька маржинальність (1,24%) та критичний рівень поточної ліквідності (77%) [519, 363]. Це означає, що компанія має обмежені ресурси для інвестування та потребує швидкої віддачі від будь-яких нововведень. З огляду на це, найбільшу вагу (0.3) отримує «Стратегічний вплив на стійкість», оскільки рішення має забезпечити довготривалу стабільність. Високу вагу (по 0.25) отримують «Вартість впровадження» та «Швидкість отримання ефекту», що відображає пріоритет адекватності витрат та необхідність швидкого покращення фінансових показників. «Складність реалізації» та «Вплив на ризики» отримують меншу вагу (по 0.1), оскільки ці фактори є другорядними порівняно з нагальною потребою у фінансовому оздоровленні.

Напрямок 1 (Оптимізація фінансового потенціалу) отримує високі оцінки за пріоритетними критеріями. Його стратегічний вплив оцінюється максимальним балом (5), оскільки він безпосередньо вирішує проблеми низької маржинальності та ризиків ліквідності, що є фундаментом для будь-якого подальшого розвитку. Швидкість ефекту також висока (4), адже впровадження жорсткого контролю витрат та оптимізація запасів здатні вивільнити оборотні кошти у середньостроковій перспективі (6-12 місяців). Вартість впровадження (оцінюється за зворотною шкалою, де 5 – низька вартість) оцінюється як середня (3); хоча впровадження ABC-методу вимагає інвестицій в ІТ-системи, цей напрям також генерує пряму економію. Складність реалізації є середньою (3) через технічні аспекти обліку, але не вимагає складних узгоджень з Польщею. Вплив на ризики оцінюється як позитивний (4), оскільки напрям спрямований саме на зниження наявних фінансових ризиків.

Напрямок 2 (Удосконалення кадрового потенціалу) демонструє помірніші показники. Його стратегічний вплив є середнім (3), оскільки він вирішує важливу операційну проблему плинності кадрів, але лише опосередковано впливає на фінансову стійкість. Швидкість ефекту оцінюється як низька (2),

оскільки результати від впровадження HRM-систем та програм мотивації є довгостроковими (12-24 місяці). Вартість впровадження (4) є відносно невисокою у порівнянні з іншими, а складність (3) – середньою. Напряму 3 (Децентралізація), попри найвищий стратегічний вплив (5), оскільки вирішує проблему системної негнучкості, має критичні недоліки за пріоритетними критеріями: вартість (2) є високою через необхідність створення нових хабів, а складність реалізації (1) – екстремально високою через потребу у складних переговорах з LPP S.A., що робить цей проєкт надто ризикованим в умовах поточної фінансової нестабільності.

Для візуального порівняння та розрахунку інтегрального показника, оцінки за кожним напрямом (за 5-бальною шкалою) зводяться у матрицю. Кожна оцінка множиться на відповідний ваговий коефіцієнт, а сума зважених оцінок формує підсумковий інтегральний бал, що визначає пріоритетність напрямку. Розрахунки представлені у таблиці 3.3, де чітко видно кількісне співвідношення переваг та недоліків кожного запропонованого вектора розвитку, враховуючи задані пріоритети фінансової адекватності та стратегічної доцільності. Ця матриця є ключовим інструментом для прийняття виваженого управлінського рішення щодо подальшої деталізації заходів у наступному підрозділі.

Таблиця 3.3

Матриця порівняльної оцінки та вибору пріоритетного напрямку удосконалення

Критерій	Вага (W)	Напряму 1		Напряму 2		Напряму 3	
		Бал	Зваж.	Бал	Зваж.	Бал	Зваж.
Стратегічний вплив на стійкість	0,30	5	1,50	3	0,90	5	1,50
Швидкість отримання ефекту	0,25	4	1,00	2	0,50	2	0,50
Вартість впровадження (5 – низька)	0,25	3	0,75	4	1,00	2	0,50
Складність реалізації (5 – низька)	0,10	3	0,30	3	0,30	1	0,10
Вплив на ризики (5 – низький)	0,10	4	0,40	4	0,40	2	0,20
Інтегральний бал	1,00	–	3,95	–	3,10	–	2,80

Джерело: розроблено автором

Аналіз результатів, представлених у матриці, чітко вказує на пріоритетність Направу 1: «Оптимізація управління фінансовим потенціалом», який набрав найвищий інтегральний бал (3.95). Цей вибір є найбільш

обґрунтованим з огляду на поточний стан підприємства та вимогу адекватності витрат. Хоча Напрям 3 (Децентралізація) має такий самий високий стратегічний вплив, його надзвичайно висока складність реалізації та значна вартість впровадження роблять його непідйомним для компанії, що перебуває у вразливому фінансовому становищі. Напрям 2 (Кадри), хоч і є важливим, має занадто довгий горизонт окупності. Таким чином, оптимізація фінансів є тим фундаментальним кроком, який має створити необхідну базу ресурсів та стабільності. Лише після оздоровлення фінансових потоків та вивільнення капіталу підприємство зможе дозволити собі реалізацію більш дорогих та довгострокових проєктів з організаційної перебудови та розвитку кадрового потенціалу.

Отже, у підрозділі було проведено комплексне обґрунтування напрямів удосконалення системи управління потенціалом ДП «ЛПП Україна» шляхом розробки трьох альтернативних векторів: оптимізації фінансового потенціалу, посилення кадрового потенціалу та організаційної децентралізації. Для вибору найбільш пріоритетного з них було застосовано метод експертних оцінок, що базувався на матриці зважених критеріїв. При визначенні ваги критеріїв було враховано поточний кризовий фінансовий стан підприємства, зокрема критично низьку рентабельність (1,24%) та рівень поточної ліквідності (77%), що зумовило надання найвищого пріоритету стратегічному впливу, вартості та швидкості отримання ефекту. За результатами кількісного аналізу, Напрям 1 (Оптимізація фінансового потенціалу) отримав найвищий інтегральний бал (3.95). Встановлено, що, попри стратегічну важливість децентралізації (Напрям 3), її висока складність та вартість є неприйнятними в умовах поточної фінансової вразливості. Таким чином, саме фінансова оптимізація, що включає впровадження ABC-костингу та оптимізацію запасів, визначена як фундаментальний крок, що має створити необхідну ресурсну базу та фінансову стійкість для подальшої реалізації кадрових та організаційних трансформацій.

3.2. Розробка та оцінка запропонованих заходів удосконалення системи управління використанням потенціалу ДП «ЛПП Україна» АТ «ЛПП»

Вибір напряму оптимізації управління фінансовим потенціалом як пріоритетного, здійснений у попередньому підрозділі, зумовлений критичним станом фінансових показників підприємства, виявленим у Розділі 2. Метою запропонованих заходів є не просто ситуативне покращення, а фундаментальна перебудова системи управління витратами та оборотним капіталом. Досягнення цієї мети спрямоване на вирішення трьох ключових завдань: по-перше, забезпечення стабільного зростання чистої маржинальності, яка у 2024 році впала до неприйняттого рівня 1.24%¹; по-друге, оптимізація структури оборотного капіталу для вивільнення грошових коштів та підвищення коефіцієнту поточної ліквідності з 77%²; по-третє, зниження загальних фінансових ризиків, пов'язаних із високою залежністю від короткострокових зобов'язань. Це вимагає впровадження двох взаємопов'язаних інструментів: обліку витрат за видами діяльності та реінжинірингу системи управління товарними запасами.

Перше завдання – впровадження системи обліку витрат за видами діяльності (Activity-Based Costing) є наріжним каменем запропонованої фінансової оптимізації. Традиційні методи обліку, що розподіляють непрямі витрати (оренду складів, маркетинг, ІТ-підтримку) пропорційно базі (наприклад, обсягу продажів чи прямим витратам), катастрофічно викривлюють реальну рентабельність у багатоканальному ритейлі. Вони створюють ілюзію прибутковості там, де її немає, особливо в каналі e-commerce, який генерує колосальні, але приховані логістичні витрати на індивідуальну комплектацію, пакування та обробку повернень. Саме таке усереднення є однією з головних причин, чому при одинадцятимільярдних доходах чиста маржа підприємства практично відсутня. Перехід на ABC-метод передбачає методологічну трансформацію: віднесення витрат не на підрозділи, а на конкретні процеси та види діяльності, які споживають ресурси.

Для візуалізації процесу імплементації першого завдання розроблено алгоритм (рис. 3.3). Ця блок-схема демонструє логічну послідовність кроків, необхідних для переходу підприємства на нову систему обліку. Процес починається з фундаментального етапу (1) Ідентифікації видів діяльності та визначення ресурсів, які вони споживають. Далі відбувається (2) Призначення драйверів витрат та розрахунок їхньої вартості. На третьому етапі (3) Розраховується собівартість об'єктів (окремих SKU, брендів, каналів збуту) шляхом множення вартості драйвера на кількість драйверів, спожитих кожним об'єктом. Завершується цикл ключовим управлінським етапом (4) Аналізу рентабельності, на основі якого керівництво приймає рішення щодо ціноутворення, асортиментної політики або реінжинірингу збиткових процесів.

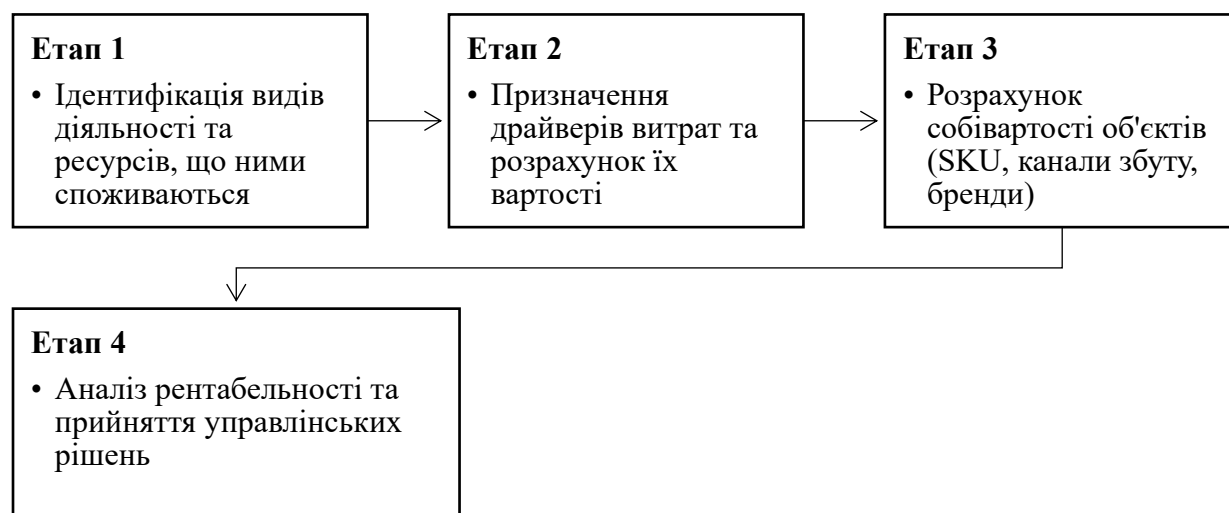


Рис. 3.3 Алгоритм впровадження методології Activity-Based Costing на підприємстві

Джерело: розроблено автором

Деталізація процесу впровадження ABC починається з ідентифікації ключових видів діяльності та їх групування. Для ДП «ЛПП Україна» це означає необхідність розкласти весь операційний цикл на складові процеси. Наприклад, замість загального блоку «логістика» потрібно виділити окремі види діяльності: «Прийом товару на центральний склад», «Внутрішньоскладське переміщення», «Комплектація замовлення для магазину», «Комплектація індивідуального онлайн-замовлення», «Обробка повернення від клієнта». Аналогічно, загальні

витрати на «маркетинг» мають бути розділені на діяльність з просування окремих брендів (Sinsay, Reserved тощо) або підтримки каналів збуту (таргетована реклама для e-commerce, візуальний мерчандайзинг для фізичних магазинів). Тільки детальний аналіз витратної частини дозволяє зрозуміти, куди насправді спрямовуються ресурси підприємства.

Наступним кроком є призначення об'єктивних драйверів витрат для кожного виду діяльності. Драйвер витрат – це кількісний показник, який є причиною виникнення витрат на певну діяльність. Наприклад, витрати на діяльність «Комплектація індивідуального онлайн-замовлення» спричинені не загальним доходом, а «кількістю укомплектованих замовлень» або «кількістю позицій (SKU) у замовленні». Витрати на «Обробку повернення» залежать від «кількості оброблених повернень». Призначивши кожній діяльності свій драйвер та розрахувавши його вартість (наприклад, вартість комплектації одного замовлення), підприємство отримує можливість точно розрахувати повну собівартість будь-якого об'єкта витрат – чи то окремого артикулу (SKU), чи то каналу збуту (e-commerce), чи то окремого клієнта або магазину.

Для конкретизації абстрактного поняття драйверів витрат стосовно специфіки ДП «ЛПП Україна» сформовано таблицю 3.4. Вона ілюструє практичне застосування методології, наводячи приклади зв'язків між операційними процесами, видами діяльності всередині них та вимірними показниками (драйверами), які визначають їхню вартість. Наприклад, для такого складного процесу, як «Логістика e-commerce», виділяється діяльність «Комплектація онлайн-замовлення», вартість якої прямо залежить від «Кількості укомплектованих замовлень». Аналогічно, витрати на діяльність «Обробка повернень» корелюють із «Кількістю оброблених повернень». Ця таблиця слугуватиме методологічною основою для фінансового відділу під час практичного впровадження системи на підприємстві.

Таблиця 3.4

Приклади драйверів витрат для ключових процесів ДП «ЛПП Україна»

Операційний процес	Вид діяльності	Драйвер витрат
Логістика e-commerce	Комплектація онлайн-замовлення	Кількість укомплектованих замовлень
	Пакування індивідуального замовлення	Кількість упакованих замовлень
	Обробка повернень від клієнтів	Кількість оброблених повернень
Управління магазинами	Візуальний мерчандайзинг	Людино-години роботи мерчандайзерів
	Касове обслуговування	Кількість чеків (транзакцій)
	Прийом товару в магазині	Кількість прийнятих поставок (коробів)
Маркетинг (за брендами)	Розробка рекламної кампанії	Кількість розроблених кампаній
	Digital-просування (SMM, PPC)	Бюджет рекламної кампанії; Кількість годин роботи фахівців
ІТ-підтримка	Підтримка сайту e-commerce	Кількість унікальних сесій; Обсяг трафіку
	Обслуговування POS-терміналів	Кількість POS-терміналів у мережі

Джерело: розроблено автором

Друге завдання – оптимізація управління товарними запасами – є нерозривно пов'язаним із першим. Аналіз у Розділі 2 вказав на значне зростання активів, проте без деталізації їх структури. У fashion-ритейлі запаси є найбільшою частиною оборотного капіталу, і неефективне управління ними «заморожує» величезні фінансові ресурси, що прямо веде до касових розривів та критичного зниження ліквідності. Запропоновані заходи передбачають впровадження сучасних аналітичних інструментів для більш точного прогнозування попиту, можливо, з використанням алгоритмів машинного навчання, про що згадувалось як про резерв інноваційного потенціалу. Мета – знизити рівень надлишкових запасів, особливо для несезонних або повільно обертових товарів, та прискорити загальну оборотність капіталу, вивільнивши таким чином кошти для покриття поточних зобов'язань.

Впровадження цього завдання вимагає перегляду самих принципів класифікації запасів на підприємстві. Традиційний ABC-аналіз, що групує товари за обсягом продажів чи вартістю, є недостатнім, оскільки він ігнорує реальну прибутковість. Завдяки даним, отриманим із впровадження ABC-методології

(перше завдання), з'являється можливість провести двовимірну класифікацію асортименту, поєднавши ABC-аналіз (за критерієм маржинальності) з XYZ-аналізом (за критерієм стабільності попиту). Таким чином, усі товарні позиції (SKU) будуть розподілені на дев'ять груп (AX, AY, AZ, BX... CZ). Це дозволить чітко ідентифікувати «проблемні» товари: наприклад, позиції групи CX (стабільний попит, але низька чи від'ємна рентабельність) вимагатимуть перегляду ціни або радикального зниження пов'язаних із ними витрат, тоді як товари групи CZ (непередбачуваний попит та збитковість) підлягатимуть негайному виведенню з асортименту (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Матриця стратегій управління запасами на основі ABC (за маржинальністю) та XYZ (за стабільністю попиту)

Групи	X (Стабільний попит)	Y (Сезонний / Змінний попит)	Z (Спорадичний / Непрогнозований попит)
A (Висока маржинальність)	Група AX Забезпечення максимальної наявності; автоматизоване поповнення.	Група AY ML-прогнозування; утримання страхового запасу.	Група AZ ML-прогнозування; закупівля «на замовлення» або обмеженими партіями.
B (Середня маржинальність)	Група BX Стандартне управління; оптимізація розміру замовлення.	Група BY Стандартне прогнозування; контроль залишків.	Група BZ Перегляд доцільності; мінімізація запасів.
C (Низька / Від'ємна маржинальність)	Група CX Перегляд ціноутворення; зниження витрат (ABC); переведення в e-commerce.	Група CY Розпродаж надлишків; не поповнювати.	Група CZ Негайний розпродаж / Ліквідація; виведення з асортименту.

Джерело: розроблено автором

Особлива увага приділятиметься управлінню товарами груп AY та AZ – високорентабельними, але з нестабільним чи спорадичним попитом, що є типовим для індустрії «швидкої моди». Саме для цих позицій пропонується задіяти інноваційний потенціал підприємства, впровадивши аналітичні

інструменти прогнозування попиту, що базуються на алгоритмах машинного навчання. На відміну від класичних статистичних методів (наприклад, ковзного середнього), сучасні прогностичні моделі здатні аналізувати не лише історичні дані продажів, але й враховувати складні зовнішні чинники: сезонність, маркетингові акції, активність конкурентів і навіть тренди в соціальних мережах. Більш точне прогнозування дозволить суттєво знизити обсяг страхових запасів, які підприємство змушене утримувати для уникнення дефіциту, та оптимізувати графіки поставок, що напряду вивільнить оборотні кошти.

Комплексний результат від оптимізації управління запасами матиме прямий та вимірюваний фінансовий ефект. Скорочення обсягу надлишкових та нерентабельних товарних позицій неминуче призведе до прискорення оборотності запасів. Це означає, що грошові кошти, інвестовані у товари, будуть повертатися на рахунки підприємства значно швидше, скорочуючи операційний та фінансовий цикли. Прямим наслідком цього стане покращення коефіцієнту поточної ліквідності, який на кінець 2024 року впав до критичного рівня 77%. Вивільнений оборотний капітал, який до цього був «заморожений» у вигляді неліквідних активів на складах та в магазинах, може бути спрямований на погашення частини високих короткострокових зобов'язань, обсяг яких сягнув 3,25 млрд грн, тим самим оздоровлюючи структуру балансу та знижуючи фінансову вразливість ДП «ЛПП Україна».

Реалізація настільки фундаментальних змін у систему фінансового управління підприємством вимагає чітко структурованого та поетапного підходу, що дозволить мінімізувати операційні ризики та забезпечити коректність методологічного переходу. Запропонований план реалізації розрахований на 18 місяців і складається з трьох ключових фаз. Перший етап (місяці 1-3) – «Діагностика, вибір ІТ-рішення та методології». На цій підготовчій стадії формується міжфункціональна команда проєкту, до якої обов'язково залучаються фінансовий директор (як спонсор проєкту), головний бухгалтер, керівники відділів ІТ та логістики. Основним завданням команди є детальний аналіз наявних бізнес-процесів, картування потоків витрат та ідентифікація

слабких місць у чинній системі обліку. Паралельно здійснюється вибір та затвердження програмного забезпечення, здатного підтримувати ABC-моделювання, а також остаточно затверджується перелік ключових видів діяльності та драйверів витрат (базуючись на табл. 3.4).

Наступний другий етап (місяці 4-9) присвячений «Пілотному проєкту», що є критично важливим для валідації обраної методології в контрольованих умовах. Для апробації пропонується обрати один із п'яти брендів, наприклад Sinsay, як найбільш масовий та показовий, а також сфокусуватися на каналі e-commerce, який підозрюється у генеруванні значних прихованих витрат. Протягом цих шести місяців команда проєкту здійснює налаштування обраного ІТ-рішення, імпортує дані та проводить паралельний розрахунок собівартості за старою та новою (ABC) методологіями. Основна мета цієї фази – не повноцінний запуск, а калібрування моделі: виявлення невідповідностей, уточнення драйверів витрат, перевірка коректності збору даних та навчання ключових співробітників фінансового відділу роботі з новою системою.

Завершальний, третій етап (місяці 10-18) – «Повне масштабування та інтеграція». Лише після ретельного аналізу результатів пілотного проєкту та внесення необхідних коректив, система ABC розгортається на всі інші бренди компанії (Reserved, Cropp, House, Mohito) та на всю фізичну роздрібну мережу. Ця фаза є найбільш тривалою, оскільки вимагає значних зусиль з боку ІТ-відділу та фінансової служби щодо збору та валідації даних у повному обсязі. Ключовим завданням цього етапу є не лише запуск ABC-обліку, але й його системна інтеграція з інструментами управління запасами (Завдання 2). Дані про реальну маржинальність кожного артикулу (SKU), отримані з ABC, мають автоматично передаватися до системи управління запасами для динамічної побудови матриці ABC-XYZ та прийняття рішень щодо поповнення чи ліквідації позицій.

Для забезпечення належного контролю за виконанням проєкту та візуалізації часових рамок, запропонований план деталізовано у форматі календарного графіка (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

Календарний графік впровадження проєкту фінансової оптимізації

№	Завдання	1-3 міс.	4-6 міс.	7-9 міс.	10-12 міс.	13-15 міс.	16-18 міс.	Відповідальний
1	Етап 1: Діагностика та методологія							Команда проєкту
1.1	Формування команди проєкту							Фін. директор
1.2	Аналіз поточних процесів (as-is)							Фін. відділ, Логістика
1.3	Вибір та затвердження IT-рішення							IT-відділ, Фін. директор
1.4	Фіналізація методології ABC (драйвери)							Фін. відділ
2	Етап 2: Пілотний проєкт							Команда проєкту
2.1	Налаштування IT-системи (пілот)							IT-відділ
2.2	Збір даних та паралельний розрахунок							Фін. відділ
2.3	Аналіз результатів пілоту, калібрування							Команда проєкту
3	Етап 3: Масштабування та інтеграція							Команда проєкту
3.1	Розгортання системи ABC на всі бренди							IT-відділ, Фін. відділ
3.2	Інтеграція ABC з системою упр. запасами							IT-відділ
3.3	Навчання персоналу, фінальна звітність							Фінансовий директор

Джерело: розроблено автором

Ця діаграма Ганта розбиває три основні етапи на більш дрібні контрольовані завдання, визначає відповідальних осіб, а також демонструє критичні взаємозалежності між роботами (наприклад, неможливість початку пілотного проєкту до завершення вибору IT-рішення). Таке детальне планування є ключовим інструментом для керівника проєкту (ймовірно, фінансового директора) для моніторингу прогресу та своєчасного реагування на відхилення. Як зазначалося, успіх реалізації безпосередньо залежить від злагодженої роботи міжфункціональної команди, оскільки інтеграція фінансових даних (ABC) з операційними (управління запасами) вимагає тісної співпраці фінансистів, логістів та IT-спеціалістів на всіх етапах проєкту.

Для успішної реалізації запропонованого проєкту фінансової оптимізації необхідне адекватне ресурсне забезпечення, що охоплює як прямі капітальні інвестиції, так і операційні витрати на впровадження. З огляду на виявлену у Розділі 2 фінансову вразливість підприємства, зокрема низький коефіцієнт поточної ліквідності (77%) та високу залежність від короткострокових зобов'язань, формування бюджету проєкту вимагає особливої ретельності. Кожна стаття витрат має бути чітко обґрунтована з погляду її критичності для досягнення кінцевої мети – оздоровлення фінансових потоків. Ці витрати слід розглядати не як поточні видатки, а як стратегічні інвестиції у довгострокову стабільність та прозорість управлінських рішень, які, за прогнозами, матимуть високий рівень окупності за рахунок вивільнення оборотного капіталу та підвищення маржинальності. Детальний розрахунок необхідних ресурсів представлений у кошторисі (таблиця 3.7).

Таблиця 3.7

Кошторис витрат на впровадження проєкту фінансової оптимізації

№	Стаття витрат	Орієнтовна вартість, тис. грн	Примітка
1	Придбання та інтеграція ПЗ (ABC-модуль, аналітичні інструменти)	1 800	Одноразова капітальна інвестиція
2	Послуги зовнішніх консультантів (методологія, впровадження, супровід пілоту)	1 200	Одноразовий платіж (контракт)
3	Витрати на навчання персоналу (фінансовий відділ, менеджери)	450	Протягом Етапів 2 та 3
4	Резерв на непередбачені витрати (15% від суми 1+2+3)	517	
	Разом	3 967	

Джерело: розроблено автором

Найбільш вагомими статтями витрат у кошторисі є придбання програмного забезпечення та залучення зовнішніх консультантів. Вартість придбання та інтеграції ПЗ є ключовою капітальною інвестицією, оскільки наявні облікові системи ДП «ЛПП Україна», ймовірно, не мають вбудованої функціональності для складного багатовимірного ABC-моделювання. Це вимагає або придбання спеціалізованого модуля до наявної ERP-системи, або купівлі окремого

аналітичного інструменту, здатного також підтримувати алгоритми прогнозування попиту для управління запасами. Друга значна стаття – послуги зовнішніх консультантів – є необхідною через відсутність у штаті підприємства фахівців із практичним досвідом методологічної розробки та впровадження ABC. Залучення експертів дозволить уникнути дорогих методологічних помилок при визначенні драйверів витрат та забезпечить належний супровід пілотного етапу проєкту.

Дві інші статті – навчання персоналу та резерв – забезпечують сталість та керованість проєкту. Витрати на навчання є критично важливими, адже впровадження ABC – це не лише технічне, але й організаційно-культурне завдання. Система не принесе користі, якщо фінансовий відділ не вмітиме коректно її адмініструвати, а операційні менеджери (керівники брендів, логісти) не розумітимуть, як використовувати нові дані для прийняття рішень щодо асортименту чи ціноутворення. Резерв на непередбачені витрати, закладений у розмірі 15% від загальної суми, є вимогою обачливого фінансового планування. Проєкт тривалістю 18 місяців, пов'язаний зі складною ІТ-інтеграцією та зміною фундаментальних бізнес-процесів, неминуче зіткнеться з незапланованими технічними складнощами чи потребою у додаткових налаштуваннях.

Оцінка ефективності запропонованих заходів із фінансової оптимізації має базуватися на прямому порівнянні з тими критичними проблемами, що були діагностовані у Розділі 2. Проєкт вважатиметься успішним лише за умови, що він забезпечить не просто формальне впровадження нових систем, а й вимірюване покращення ключових фінансових індикаторів. Основними векторами економічної ефективності виступають два напрями. По-перше, це пряме зростання прибутковості, що вимірюється через підвищення чистої маржі за рахунок виявлення та усунення «чорних дір» у витратах. По-друге, це покращення фінансової стійкості, що вимірюється через вивільнення оборотного капіталу та, як наслідок, відновлення коефіцієнту поточної ліквідності до нормативного рівня. Розрахунок цих двох ефектів є ключовим для обґрунтування інвестицій у проєкт, загальний кошторис якого становить майже 4 млн грн.

Прогнозне зростання чистої маржі ґрунтується на здатності ABC-методології виявляти збиткові об'єкти (артикули, бренди, канали збуту), прибутковість яких раніше «усереднювалася». Аналіз у Розділі 2 показав, що у 2024 році чиста маржа підприємства впала до 1,24%. Практика впровадження ABC у ритейлі свідчить, що зазвичай 10-20% асортименту є глибоко збитковими через високі непрямі витрати (логістика, зберігання, обробка повернень). Припустимо, що впровадження системи дозволить ідентифікувати та оптимізувати (через зміну ціни, умов доставки або повну ліквідацію) хоча б 10% таких збиткових позицій. Навіть консервативний розрахунок показує, що усунення цього «баласту», який активно «з'їдає» прибуток від рентабельних товарів, здатне підвищити загальну чисту маржинальність підприємства на 0.5-1.0 відсоткових пункти протягом перших двох років після повного впровадження системи.

Другий, не менш важливий ефект – вивільнення оборотного капіталу. На кінець 2024 року поточні зобов'язання компанії становили 3,25 млрд грн, а коефіцієнт поточної ліквідності – лише 77%, що вказує на дефіцит оборотних активів у ~747 млн грн для покриття боргів. При цьому значна частина оборотних активів «заморожена» у запасах. Впровадження ABC-XYZ аналізу та систем прогнозування дозволить скоротити обсяг надлишкових та неліквідних запасів (категорії CZ, CY, BZ). Загальний обсяг товарних запасів становить 1,74 млрд грн станом на початок 2025 року, тому скорочення цього обсягу навіть на 10-15% за рахунок оптимізації дозволить вивільнити кілька сотень мільйонів гривень «живих» грошових коштів. Ці кошти напряму покращать платоспроможність, підвищивши коефіцієнт ліквідності, та знизять потребу у залученні дорогих короткострокових кредитів.

Для моніторингу досягнення цих цілей та оцінки загальної успішності проекту пропонується система прогнозних ключових показників ефективності (KPI), наведена в таблиці 3.8. Ці індикатори безпосередньо відображають вирішення проблем, виявлених у Розділі 2. Чиста маржа та Коефіцієнт поточної ліквідності є основними фінансовими індикаторами успіху. Оборотність запасів

у днях виступає як операційний показник, що демонструє ефективність роботи з оптимізації асортименту – його скорочення означатиме прискорення повернення інвестованих у товар коштів. Водночас, Частка збиткових SKU (розрахована за новою ABC-методологією) є інструментальним KPI, що показує, наскільки глибоко менеджмент використовує нову систему для очищення асортиментного портфеля від неефективних позицій.

Таблиця 3.8

Прогнозні ключові показники ефективності проєкту фінансової оптимізації

Ключовий показник (KPI)	Поточний стан (До проєкту)	Цільовий стан (Після 2 років)	Опис та обґрунтування
Чиста маржа, %	1,24%	1,75% – 2,25%	Прямий ефект від оптимізації збиткових процесів та артикулів, виявлених за ABC.
Коефіцієнт поточної ліквідності	0,77 (77%)	1,05 – 1,15	Прямий ефект від вивільнення грошових коштів із надлишкових запасів.
Оборотність запасів, дні	110 днів	90-100 днів	Операційний ефект від впровадження ABC-XYZ аналізу та виведення неліквідів (категорії Z).
Частка збиткових SKU, %	Н/Д (не вимірювалась)	< 5%	Інструментальний KPI, що показує ефективність використання ABC-аналізу для очищення портфеля.

Джерело: розроблено автором

Попри очевидну економічну доцільність, впровадження проєкту фінансової оптимізації пов'язане зі значними ризиками, здатними нівелювати очікуваний ефект або навіть погіршити операційну діяльність підприємства. Найбільш серйозним та важкокерованим ризиком є опір змінам з боку персоналу. Перехід на ABC-методологію означає тотальне підвищення прозорості, що неминуче виявить неефективні процеси та, можливо, некомпетентність окремих менеджерів. Співробітники фінансового відділу можуть саботувати впровадження через ускладнення робочих процесів, а керівники відділів логістики чи маркетингу можуть надавати некоректні дані, побоюючись, що прозорий розрахунок собівартості виявить збитковість їхніх

напрямів. Це вимагає не лише технічного впровадження, але й серйозної роботи зі зміною корпоративної культури, що завжди є тривалим та складним процесом.

Другий блок ризиків має методологічний та технічний характер. Ключова небезпека полягає у некоректній ідентифікації драйверів витрат. Якщо на Етапі 1 команда проєкту припуститься помилки і, наприклад, віднесе витрати на обробку повернень не до кількості повернень, а до суми доходу, вся подальша аналітика буде хибною. Це призведе до ухвалення управлінських рішень на основі викривлених даних, що є гіршим, ніж відсутність даних взагалі. Паралельно існує високий ризик, пов'язаний зі складністю інтеграції ІТ-систем. Новий ABC-модуль та аналітичні інструменти мають безперебійно отримувати дані з наявних систем (бухгалтерської, складської, торговельної). Будь-які технічні збої, помилки синхронізації або втрата даних можуть призвести до зупинки операційних процесів або вимагатимуть значних непередбачених витрат на доопрацювання ІТ-архітектури.

Для проактивного управління цими загрозами необхідно провести їхню деталізовану оцінку та розробити превентивні заходи. Такий підхід дозволяє перетворити невизначеність на керовані сценарії, що є обов'язковою умовою реалізації складного 18-місячного проєкту. Аналіз ключових ризиків, їхнього потенційного впливу на проєкт та фінансовий стан підприємства, а також запропоновані інструменти для їхньої мінімізації чи нейтралізації систематизовані у таблиці 3.9. Ця матриця слугуватиме операційним інструментом для керівника проєкту (фінансового директора), дозволяючи завчасно ідентифікувати «червоні прапорці» та активувати відповідні контрзаходи, що забезпечить дотримання бюджету та термінів, визначених у кошторисі та календарному графіку.

Детальний аналіз ризиків показує, що більшість загроз мають високий або середній пріоритет та вимагають негайної уваги. Наприклад, для нівелювання опору персоналу пропонується не лише навчання (вже закладене у кошторис), але й активна комунікаційна кампанія з боку топменеджменту, що має наголошувати на оптимізації процесів, а не на покаранні співробітників.

Методологічний ризик некоректних драйверів вирішується залученням кваліфікованих зовнішніх консультантів (витрати на яких також передбачені у кошторисі) та обов'язковим проведенням пілотного етапу. Складні технічні ризики інтеграції ІТ-систем мінімізуються завдяки двом факторам: по-перше, вибором поетапного 18-місячного плану впровадження замість ризикованого «великого вибуху», а по-друге, закладеним у кошторис 15%-м резервом на непередбачені витрати, який може бути використаний саме для покриття незапланованих ІТ-робіт.

Таблиця 3.9

Аналіз ризиків проекту та заходи щодо їх мінімізації

Ризик	Опис ризику	Пріоритет	Заходи щодо мінімізації
Опір персоналу	Пасивний або активний саботаж впровадження системи з боку співробітників фінансового відділу та операційних менеджерів.	Високий	1. Комунікаційна кампанія від топменеджменту (фокус на оптимізації, а не покаранні). 2. Включення КРІ за впровадження системи у мотивацію менеджерів. 3. Проведення навчання (закладено у бюджет).
Методологічні помилки	Некоректна ідентифікація видів діяльності або драйверів витрат, що призведе до викривлення даних.	Високий	1. Залучення зовнішніх консультантів з досвідом впровадження ABC у ритейлі (закладено у бюджет). 2. Обов'язкове проведення Етапу 2 (Пілотний проєкт) для валідації драйверів.
Технічні збої	Складність інтеграції нового ПЗ з наявними системами (бухгалтерія, WMS), втрата даних, збої у роботі.	Середній	1. Детальне тестування на Етапі 2 (Пілотний проєкт). 2. Використання резервного фонду (15% кошторису) на непередбачені ІТ-витрати. 3. Поетапне масштабування (Етап 3).
Перевищення бюджету	Недооцінка вартості ПЗ або послуг консультантів.	Середній	1. Проведення детального тендеру на вибір підрядників (Етап 1). 2. Наявність 15%-го резерву на непередбачені витрати у кошторисі.
Зрив термінів	Затягування будь-якого з етапів через технічні або організаційні проблеми.	Низький	1. Чіткий календарний графік з визначеними контрольними точками. 2. Регулярні наради команди проєкту для моніторингу прогресу.

Джерело: розроблено автором

Окрім прямих та вимірюваних економічних вигод, впровадження запропонованого проєкту матиме глибокий організаційний (нефінансовий) ефект, який трансформує саму культуру прийняття управлінських рішень на підприємстві. Перехід на ABC-методологію докорінно змінює рівень прозорості операційної діяльності. Наразі, як було з'ясовано, менеджмент, імовірно, оперує «усередненими» показниками, що дозволяє приховувати неефективність одних процесів за успіхами інших. Нова система унеможливить таку практику, оскільки кожна стаття непрямих витрат буде чітко прив'язана до конкретного виду діяльності та об'єкта. Це змусить керівників брендів, логістики та маркетингу перейти від інтуїтивного управління до управління, що базується на точних даних. Рішення про закриття магазину, зміну асортименту чи оптимізацію логістичного маршруту прийматимуться не на основі загальних припущень, а на базі чіткого розуміння їхнього впливу на прибуток.

Другим важливим нефінансовим наслідком стане суттєве підвищення рівня загальної фінансової грамотності операційних менеджерів. Впровадження ABC та нових методів управління запасами вимагатиме від керівників підрозділів (які не є фінансистами) глибокого розуміння того, як саме їхні повсякденні дії впливають на кінцеву собівартість продукту чи послуги. Керівник логістичного центру буде змушений думати не лише про швидкість комплектації, але й про її вартість у розрахунку на одне замовлення. Маркетинг-менеджери брендів почнуть оцінювати рекламні кампанії не лише за охопленням, але й за вартістю залучення прибуткового клієнта. Таким чином, підприємство виховуватиме нову генерацію керівників, які несуть відповідальність не просто за виконання бюджету витрат, а за рентабельність довірених їм процесів та активів.

По-третє, проєкт суттєво посилить переговорну позицію українського офісу перед материнською компанією LPP S.A. Аналіз у Розділі 2 вказував на високу залежність від рішень польського офісу. Часто така централізація зумовлена тим, що головний офіс не має достатньо прозорих та достовірних даних про реальну економіку дочірніх філій. Надаючи звіти, розраховані за ABC-методологією, український менеджмент зможе чітко, мовою цифр,

обґрунтовувати специфіку локального ринку. Наприклад, він зможе довести, чому собівартість логістики e-commerce в Україні об'єктивно вища (через воєнні ризики чи інфраструктуру) і чому це вимагає іншої цінової або інвестиційної політики, аніж у Польщі чи інших країнах ЄС. Це переводить комунікацію з формату «прохань» у формат конструктивного діалогу, що базується на фактах.

Підсумовуючи, розроблений у цьому підрозділі комплекс заходів, спрямований на впровадження ABC-методології та оптимізацію управління запасами, є прямою та системною відповіддю на критичні фінансові проблеми ДП «ЛПП Україна», діагностовані у другому розділі. Очікувані результати виходять за межі простого скорочення витрат; вони полягають у фундаментальній стабілізації фінансового стану підприємства. Прогнозоване зростання чистої маржі та вивільнення значного обсягу оборотного капіталу з неліквідних запасів дозволять відновити платоспроможність та знизити залежність від дорогого короткострокового фінансування. Важливо наголосити, що це фінансове оздоровлення не є самоціллю, а виступає необхідною передумовою для подальшого стратегічного розвитку. Воно створює ту саму базу ресурсів та стійкості, яка дозволить компанії у майбутньому реалізовувати інші, більш ризиковані та довгострокові ініціативи, зокрема з децентралізації управління чи розвитку кадрового потенціалу, які були визнані життєво важливими, але занадто обтяжливими для поточного вразливого стану підприємства.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі було проведено комплексне обґрунтування напрямів удосконалення системи управління потенціалом ДП «ЛПП Україна» шляхом розробки трьох альтернативних векторів: оптимізації фінансового потенціалу, посилення кадрового потенціалу та організаційної децентралізації. Для забезпечення об'єктивності вибору було застосовано метод експертних оцінок, що базувався на матриці зважених критеріїв. Визначення ваги критеріїв ґрунтувалося на поточному кризовому фінансовому стані підприємства, виявленому в другому розділі, зокрема на критично низькій рентабельності

(1,24%) та рівні поточної ліквідності (77%). Ця вразливість зумовила надання найвищого пріоритету критеріям стратегічного впливу, вартості впровадження та швидкості отримання ефекту. За результатами кількісного аналізу, Напрям 1 (Оптимізація фінансового потенціалу) отримав найвищий інтегральний бал (3.95). Встановлено, що, попри беззаперечну стратегічну важливість децентралізації (Напрям 3), її надвисока складність та значна вартість є неприйнятними ризиками в умовах поточної фінансової нестабільності.

У межах обраного пріоритетного напрямку було детально розроблено комплексний проєкт фінансової оптимізації, що базується на двох взаємопов'язаних інструментах. По-перше, це впровадження ABC-методології, спрямованої на точний розрахунок собівартості та виявлення прихованих збитків у розрізі каналів збуту, особливо в ресурсоємній електронній комерції. По-друге, це реінжиніринг системи управління запасами через впровадження двовимірної матриці ABC-XYZ, що дозволить класифікувати товари за прибутковістю та стабільністю попиту й вивільнити оборотний капітал шляхом ліквідації нерентабельних позицій. Для реалізації запропоновано 18-місячний поетапний план із загальним бюджетом 3.97 млн грн. Окрім прямого економічного ефекту, проєкт забезпечить підвищення прозорості рішень та посилить фінансову грамотність менеджерів.

ВИСНОВКИ

Кваліфікаційна робота присвячена розробці теоретичних і практичних рекомендацій щодо удосконалення системи управління використанням потенціалу організації ДП «ЛПП Україна» АТ «ЛПП». В результаті виконання поставлених у вступі завдань отримано наступні висновки.

1. Проаналізовано сутність потенціалу підприємства як сукупності поточних та майбутніх можливостей, що використовуються в господарській діяльності. Встановлено, що для його тлумачення застосовуються чотири ключові підходи: цільовий (орієнтація на стратегічні завдання), ресурсний (наявні активи та їх якість), результативний (механізми досягнення цілей) та системний (інтеграція взаємопов'язаних елементів). Обґрунтовано багатокомпонентну структуру потенціалу, що охоплює виробничу, фінансову, маркетингову, інноваційну та інші складові, взаємозв'язок яких формує синергетичний ефект. Досліджено фундаментальні властивості потенціалу, зокрема цілісність, адаптивність, гнучкість та мобільність, які забезпечують здатність підприємства реагувати на зовнішні виклики. Виявлено, що система управління реалізується на двох рівнях: оперативному, сфокусованому на ефективному використанні наявних ресурсів, та стратегічному, спрямованому на проактивне нарощення та розвиток сукупних можливостей у довгостроковій перспективі.

2. Систематизовано наукові підходи до визначення системи управління використанням потенціалу підприємства, зокрема процес управління потенціалом підприємства як циклічну послідовність етапів планування, організації, моніторингу та коригування, що враховує динаміку внутрішнього і зовнішнього середовища. Встановлено, що ключовою передумовою ефективного управління є етап діагностики; проаналізовано доцільність застосування для цього таких методів, як SWOT, PEST-аналіз, ABC-аналіз, бенчмаркінг та збалансована система показників. Обґрунтовано необхідність інтеграції наукових підходів до побудови системи управління: системний підхід забезпечує цілісність, процесний – динаміку, цільовий – стратегічну спрямованість,

ресурсний – оптимізацію активів, функціональний – чіткий розподіл повноважень, а результативний – фокус на кінцевій оцінці ефективності. Доведено, що синергетичний ефект досягається лише при комплексному поєднанні цих підходів, що дозволяє сформувати гнучку та адаптивну багаторівневу модель управління.

3. Здійснено організаційно-економічну характеристику діяльності ДП “ЛПП Україна”. Встановлено, що підприємство, будучи дочірньою структурою польської LPP S.A., демонструє значні масштаби діяльності, із доходом понад 11 млрд грн та штатом понад 2100 осіб у 2024 році. Досліджено його диверсифіковану діяльність, що окрім ключового напрямку (роздрібна торгівля) охоплює логістику та e-commerce (до 25% продажів). Обґрунтовано, що його організаційна структура поєднує класичну ієрархію з гнучкістю, притаманною міжнародним корпораціям. Виявлено хвилеподібну динаміку кадрового потенціалу, що після скорочення у 2020–2022 рр. відновився та зріс у 2023–2024 рр. Проаналізовано фінансові результати за п’ять років, які засвідчили стрімке зростання активів та виручки, однак виявлено й суттєві проблеми: нестабільність чистого прибутку, критичне зниження коефіцієнта поточної ліквідності (до 77% у 2024 р.) та падіння фінансової автономії (до 19,85%), що вказує на високу залежність від залученого капіталу.

4. Проаналізовано та оцінено систему управління використанням потенціалу ДП “ЛПП Україна” АТ “ЛПП” управління фінансовим потенціалом демонструє суперечливі результати: попри зростання доходів, виявлено зниження чистої маржі (до 1,24%) та критичне падіння ліквідності (до 77%). Обґрунтовано, що резерви полягають в оптимізації витрат та залученні інвестицій. Проаналізовано управління кадровим потенціалом, де виявлено проблеми плинності та дефіциту спеціалістів, зумовлені воєнними діями; водночас ідентифіковано резерви у цифровізації HR-процесів та гнучких формах зайнятості. Досліджено інноваційний потенціал, який активно розвивається через e-commerce (25% продажів) та логістичні технології (WMS), проте стримується технологічною залежністю від материнської компанії. Проаналізовано

організаційний потенціал, де виявлено надмірну централізацію, що знижує оперативність; рекомендовано розширення автономії філії. Інтегральна оцінка підтвердила загальне зростання ефективності управління (індекс 0,74 у 2024 р.), особливо у кадровому сегменті.

5. Визначено та обґрунтовано напрями удосконалення системи управління використанням потенціалу. Сформовано три альтернативні вектори розвитку: оптимізація фінансового потенціалу, посилення кадрового потенціалу та організаційна децентралізація. Доведено необхідність вибору пріоритетного напрямку шляхом застосування методу експертних оцінок на основі матриці зважених критеріїв. Встановлено, що з огляду на критичний фінансовий стан підприємства (низька маржинальність 1,24% та ліквідність 77%), найвищу вагу (0,3) отримав критерій стратегічного впливу, а також вартість (0,25) та швидкість ефекту (0,25). За результатами розрахунку, найвищий інтегральний бал (3,95) отримав перший напрям – оптимізація фінансового потенціалу. Визначено, що, попри стратегічну важливість, децентралізація (напрямок 3) є надто ризикованою через високу вартість та складність узгоджень з материнською компанією в умовах поточної фінансової вразливості.

6. Розроблено заходи удосконалення системи управління використанням потенціалу ДП “ЛПП Україна” АТ “ЛПП” для реалізації пріоритетного напрямку фінансової оптимізації. Запропоновано впровадження двох взаємопов’язаних інструментів: по-перше, методології обліку витрат за видами діяльності (Activity-Based Costing) для точного розрахунку собівартості та виявлення прихованих збитків, особливо в каналі e-commerce. По-друге, обґрунтовано реінжиніринг системи управління товарними запасами на основі двовимірної матриці ABC-XYZ, що дозволить класифікувати асортимент за прибутковістю та стабільністю попиту. Сформовано детальний 18-місячний календарний графік впровадження проекту із загальним кошторисом 3,97 млн грн. Доведено, що реалізація заходів дозволить підвищити чисту маржу до 1,75–2,25% та відновити коефіцієнт поточної ліквідності до нормативного рівня (понад 1,05), а також забезпечить нефінансовий ефект у вигляді підвищення прозорості управлінських рішень.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Акіліна, О. В., Рябець, К.А. (2025). Правове регулювання соціально-трудових відносин в умовах воєнного стану: економічні та управлінські аспекти. *European scientific journal of Economic and Financial innovation*. №3(17). Режим доступу: <https://journal.eae.com.ua/index.php/journal/article/view/567/430> DOI: <http://doi.org/10.32750/2025-0337>
2. Алієв, Р. А. (2019). Сутність поняття «потенціал підприємства» та його складники. *Підприємництво та інновації*. (9). 54–59.
3. Артюшок В. С. Методи та моделі стратегічного аналізу у системі бізнес планування. *Економіка та суспільство*. 2022. № 44. URL: <https://economyand.society.in.ua/index.php/journal/article/view/1851> (дата звернення: 21.10.2025).
4. Баб'як, Г. П., Ілляш, І. Д. (2024). Формування та ефективність використання персоналу підприємства в умовах розвитку ринку робочої сили. *І Міжнародна науково–практична конференція «Тенденції та перспективи розвитку менеджменту в умовах глобальних викликів»*. С. 192.
5. Бабчинська, О. І. (2021). Інструменти формування системи розвитку персоналу інноваційно-активного підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. № 3. С. 169–173.
6. Гринько, Т., Гвініашвілі, Т., & Каліберда, М. (2023). Стратегічне управління підприємством в умовах цифрової економіки. *Економіка та суспільство*, (50). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-71>
7. Декалюк, О. (2022). Формування в роботі керівника алгоритмів стратегічного управління потенціалом підприємства. *Scientific notes of Lviv University of Business and Law*, (35), 189–196.
8. Дикань О. В., Крихтіна Ю. О., Фролова Н. Л. Актуальні методи стратегічного аналізу бізнес-середовища підприємства. *Приазовський економічний вісник*. 2021. № 1(24). С. 78–81. URL: <http://lib.kart.edu.ua/handle/123456789/23963> (дата звернення: 27.10.2025).

9. ДП «ЛПП Україна» АТ «ЛПП». Фінансова звітність. *Clarity Project*. URL: <https://clarity-project.info/edr/32435513/finances> (дата звернення: 15.09.2025)
10. ДП «ЛПП Україна» АТ «ЛПП». *Clarity Project*. URL: <https://clarity-project.info/edr/32435513> (дата звернення: 15.09.2025).
11. ДП «ЛПП Україна» АТ «ЛПП». *Vkursi.pro*. URL: <https://vkursi.pro/card/dp-lpp-ukraina-at-lpp-32435513> (дата звернення: 15.09.2025).
12. ДП «ЛПП Україна» АТ «ЛПП». *YouControl*. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/32435513/ (дата звернення: 15.09.2025).
13. Думанська, К., Шпак, Д., & Продажець, Ю. (2024). Дослідження наукових засад формування концепції «стратегічне управління підприємством». *Підприємництво і торгівля*, (43), 36-43. <https://doi.org/10.32782/2522-1256-2024-43-05>
14. Завора, О. (2024). Потенціал підприємства: Сутність та ідентифікація його складових. *Економіка та суспільство*. (66). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-70>
15. Занора, В. О., & Одородько, Н. В. (2019). Потенціал як основа розвитку підприємства: понятійно-категоріальний апарат. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 18(2). 40–51.
16. Калініченко, С. (2025). Економічний потенціал як ключовий елемент стратегічного управління аграрного підприємства. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 340(2). 506–510. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-340-80>
17. Кобець, С., & Ващенко, О. (2021). Методичний підхід до оцінки економічного потенціалу підприємства. *Ефективна економіка*. (6). URL: <https://shorturl.at/J1JRJ> (дата звернення: 15.09.2025).
18. Коверга, С. В., Передерєєва, О. С., & Кузьменко, С. П. (2021). Ефективність діагностики техніко-технологічного потенціалу машинобудівного підприємства. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. (4(2)). 205–209.

19. Костецька, Н. І. (2022). Стратегічне управління потенціалом підприємства: Теоретико-методичні аспекти. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*, (20). <https://doi.org/10.20535/2307-5651.20.2021.252604>
20. Костик, Є. П., Овсієнко, А. М. (2023). Чинники використання персоналу підприємств та управління ним в умовах нових технологічних укладів. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. № 1. С. 34–38.
21. Красноручський, О., Маренич, Т., & Прусова, Г. (2024). Співвідношення економічних категорій «потенціал підприємства», «ресурсний потенціал», «виробничий потенціал» та «економічний потенціал». *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 9(2). 113–121.
22. Купира, М. І., Колтунович, О. В., & Сокол, Х. Я. (2021). Фінансовий потенціал підприємства: формування та детермінанти нарощення. *Економічний форум*. 1(1). 127–134.
23. Лесюк, В. С. (2021). Забезпечення економічної ефективності управління персоналом аграрних підприємств. *Агросвіт*. № 21–22. С. 97–104.
24. Лой, А. В. (2023). Підходи до управління економічним потенціалом підприємства. У *Сучасні тенденції розвитку фінансових та інноваційно-інвестиційних процесів в Україні* (с. 733–735).
25. Маковоз, О. С. (2020). Формування системи управління економічним потенціалом як стратегія підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Інфраструктура ринку: електрон. наук.-практ. журн.*, 39, 196–200. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2020/39_2020_ukr/34.pdf (дата звернення: 15.09.2025).
26. Мальчик, М., Попко, О., Оплачко, І. (2024). Моніторинг використання персоналу промислових підприємств в системі обґрунтування управлінських рішень. *Економіка та суспільство*. Вип. 59.
27. Марченко, В. М., & Навроцький, Н. О. (2016). Взаємозв'язок понять потенціал підприємства, економічний, ресурсний та виробничий потенціали

підприємства. *Ефективна економіка*. (10). URL: <https://shorturl.at/v4ivz> (дата звернення: 15.09.2025).

28. Машлій, Г., & Баляс, І. (2023). Елементи системи управління виробничим потенціалом підприємства та напрями покращення його використання. У *Матеріали науково-практичної конференції «Формування механізму зміцнення конкурентних позицій національних економічних систем у глобальному та локальному вимірах»*: зб. тез доповідей (с. 20–21). ФОП Паляниця В. А.

29. Олійник, А. С., Вельбой, М. Б., Лук'яновець, Н. М. (2021). Роль персоналу та виробничих витрат при ефективному управлінні підприємством. *Агросвіт*. № 7–8. С. 94–102.

30. Онищенко В., Кононенко Д., Чупіна М. Інструменти стратегічного аналізу в управлінні підприємством: огляд, класифікація, критерії вибору. *Acta Academiae Beregsasiensis. Economics*. 2023. № 4. URL: <https://aabeconomics.kmf.uz.ua/aabe/article/view/115> (дата звернення: 21.10.2025).

31. Офіційний сайт компанії LPP S.A.: URL: <https://www.lppsa.com/>

32. Офіційні звіти та пресрелізи компанії URL: <https://www.lpp.com> (дата звернення: 27.10.2025).

33. Пасько, М. (2022). Концептуальні засади формування та управління потенціалом підприємства і його складовими. У *Modern foundations of economics, management and tourism: collective monograph* (с. 201–248). Primedia eLaunch.

34. Пилипенко В.В. SWOT-аналіз у стратегічному управлінні / В.В. Пилипенко // Менеджер. 2021. № 2. С. 34-42.

35. Потьомкіна, О. В., Гордійчук, А. І. (2022). Трансформація системи управління персоналом підприємства в умовах цифровізації економіки. *Економічні науки. Серія «Регіональна економіка»*. Т. 19, № 75. С. 217–224.

36. Руденко, С. (2016). Виробничий потенціал аграрного підприємства: економічна сутність та роль у формуванні економічного потенціалу. *Вісник ХНТУСГ ім. П. Василенка*. 172. С. 164–175.

37. Рябець, К. А. (2025). Правові засади прийняття публічно-управлінських рішень щодо розвитку кадрового потенціалу підприємств в умовах цифровізації. *Державне будівництво*. № 1 (37). С. 569–579. DOI: <https://doi.org/10.26565/1992-2337-2025-1-40>

38. Рябець, К. А. (2025). Законодавче забезпечення цифровізації управління персоналом як інструмент підвищення ефективності державного управління. *Актуальні проблеми державного управління*. № 1(66). С. 401-415. DOI: <https://doi.org/10.26565/1684-8489-2025-1-19>

39. Рябець, К. А., Акіліна О. В. (2025). Політико-правові засади управлінських рішень у трудовій сфері організацій під час воєнного стану *European scientific journal of Economic and Financial innovation* №4(18). Режим доступу: <https://journal.eae.com.ua/index.php/journal/article/view/614/464> DOI: <http://doi.org/10.32750/2025-0415>

40. Токмакова І. В., Шатохін Д. А., Мельник С. В. (2018). Стратегічне управління розвитком підприємств в умовах цифровізації економіки. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. № 64. С. 283–291. DOI: <https://doi.org/10.18664/338.47:338.45.v0i64.149563>

41. Управління персоналом : підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. / О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала, М. І. Дзямулич, О. А. Хілуха, П. М. Косінський ; за заг. ред. О. М. Шубалого. Луцьк : ЛНТУ, 2023. 414 с.

42. Череп, О., Калюжна, Ю., Михайліченко, Л. (2023). Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану в Україні. *Економіка та суспільств*. Вип. 48.

43. Шапурова, О. О. (2013). Систематизація методологічних аспектів оцінки внутрішнього та зовнішнього середовища сукупного економічного потенціалу підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*.(23), 41–47.

44. Штець, Т. Ф., & Канєвський, М. А. (2024). Теоретичні аспекти управління виробничим потенціалом підприємства. У *The 5th International scientific and practical conference “Topical aspects of modern scientific research”* (с. 616–622). CPN Publishing Group.

45. Arefieva, O. V., Kovalchuk, A. M., & Zahaina, S. Y. (2023). Research of approaches to formation of economic potential of an enterprise in the context of transparency of investment processes. *Economic Bulletin of Dnipro University of Technology*. 82.131–139. <https://doi.org/10.33271/ebdut/83.131>
46. Nazarenko, I. (2020). Diagnostic and management aspects in the system of development of the investment and innovative potential of the enterprise. *Agrosvit*. (22). <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2020.22.23>
47. Ostrovska, H. (2022). Intellectual potential structure in the modern paradigm of enterprise management. 63, (63). 41–55. <https://doi.org/10.26565/2524-2547-2022-63-04>
48. Povstianyi, H. (2022). Research of structure and classification of enterprise potential types. *Efektivna ekonomika*. (1). <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2022.1.202>
49. Prystupa, V. (2021). Theoretical and methodological approach to the mechanism of enterprise resource potential management formation. *Ekonomika ta derzhava*. (1). 159. <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2021.1.159>
50. Vovk, O. (2023). Formation of innovative potential of enterprises in the context of digitalization of regional economic systems. *Market Economy: Modern Management Theory and Practice*. 21(3(52)). 64–77. [https://doi.org/10.18524/2413-9998.2022.3\(52\).275784](https://doi.org/10.18524/2413-9998.2022.3(52).275784)
51. Vovk, O., & Dudik, A. (2020). Enterprise development potential management: A strategic approach. *Economic Scope*. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/162-9>
52. Zhydkov, O., & Azhaman, I. (2021). Conceptual aspects of enterprise potential management on a marketing basis. *Ekonomika ta derzhava*. (2). 47. <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2021.2.47>

ДОДАТКИ

Додаток А

ДОЧІРНЄ ПІДПРИЄМСТВО "ЛПП УКРАЇНА" АКЦІОНЕРНОГО ТОВАРИСТВА "ЛПП"

Компанія: Дочірнє підприємство "ЛПП Україна" Акціонерного товариства "ЛПП"		Дата (рік місяць число)	коди
Територія: Львівська		за ЄДРПОУ	2024 01 01
Організаційно-правова форма господарювання: Дочірнє підприємство		за КАТОТТГ	32435513
Вид економічної діяльності: Роздрібна торгівля одягом у спеціалізованих магазинах		за КОПФГ	UA46060330010045641
Середня кількість працівників: 1 700		за КВЕД	160
Адреса, телефон: вул. Мокітська, буд. 1, м. Перемишляни, Перемишлянської район, Львівська обл., 81200			47.71
Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знаку (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма №2), грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками)		2957629	
Складено (зробити позначку "V" у відповідній клітинці):			
за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку			
за міжнародними стандартами фінансової звітності			V

БАЛАНС (ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВИЙ СТАН)
НА 31 ГРУДНЯ 2023 РОКУ

Форма № 1 Код за ДКУД 1801001

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	37	9
первісна вартість	1001	3 427	3 434
накопичена амортизація	1002	(3 390)	(3 425)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	41 158	67 349
Основні засоби	1010	1 480 471	1 488 172
первісна вартість	1011	3 147 921	3 254 882
знос	1012	(1 667 450)	(1 766 710)
Інвестиційна нерухомість	1015	-	-
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції:	1030	-	-
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств			
інші фінансові інвестиції	1035	-	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	750	870
Відстрочені податкові активи	1045	240 485	192 222
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	1 762 901	1 748 622
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	598 520	958 822
Виробничі запаси	1101	7 700	5 454
Незавершене виробництво	1102	-	-
Готова продукція	1103	-	-
Товари	1104	590 820	953 368
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	1 677	480
Дебіторська заборгованість за розрахунками:	1130	47 910	43 357
за виданими авансами			
з бюджетом	1135	17 937	57 327
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	539	724
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	137 437	214 044
Готівка	1166	8 235	11 174
Рахунки в банках	1167	103 507	167 521
Витрати майбутніх періодів	1170	1 029	2 781
Інші оборотні активи	1190	18 472	18 654
Усього за розділом II	1195	823 521	1 296 187
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	2 586 422	3 044 809

Продовження Додатку А

ДОЧІРНЕ ПІДПРИЄМСТВО "ЛПП УКРАЇНА" АКЦІОНЕРНОГО ТОВАРИСТВА "ЛПП"

Пасив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	2 133	2 133
Капітал у дооцінку	1405	-	-
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	637 666	1 102 954
Неоплачений капітал	1425	-	-
Вилучений капітал	1430	-	-
Усього за розділом I	1495	639 799	1 105 087
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	-	-
Довгострокові кредити банків	1510	-	-
Інші довгострокові зобов'язання	1515	1 147 352	1 259 466
Довгострокові забезпечення	1520	-	-
Цільове фінансування	1525	-	-
Усього за розділом II	1595	1 147 352	1 259 466
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:	1610	383 617	327 489
довгостроковими зобов'язаннями:			
товари, роботи, послуги	1615	328 279	228 981
розрахунками з бюджетом	1620	55 147	80 530
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	55 151
розрахунками зі страхування	1625	12	3 413
розрахунками з оплати праці	1630	177	13 001
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	12	-
Поточні забезпечення	1660	23 197	21 387
Доходи майбутніх періодів	1665	4 267	5 388
Інші поточні зобов'язання	1690	4 563	67
Усього за розділом III	1695	799 271	680 256
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групамі вибуття	1700	-	-
Баланс	1900	2 586 422	3 044 809

Генеральний директор / Івахів Ярема Орестович

В.о. головного бухгалтера / Самойліченко Марина Сергіївна



ДОЧІРНЕ ПІДПРИЄМСТВО "ЛПП УКРАЇНА" АКЦІОНЕРНОГО ТОВАРИСТВА "ЛПП"

ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ
(ЗВІТ ПРО СУКУПНИЙ ДОХІД)
за 2023 рік

Форма № 2

Код за ДКУД

1801003

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	7 497 469	3 727 285
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(4 878 955)	(2 235 185)
Валовий:	2090	2 618 514	1 492 100
прибуток			
збиток	2095	-	-
Інші операційні доходи	2120	26 457	8 160
Адміністративні витрати	2130	(91 244)	(75 875)
Витрати на збут	2150	(1 604 617)	(1 115 177)
Інші операційні витрати	2180	(363 852)	(452 078)
Фінансовий результат від операційної діяльності:	2190	585 258	-
прибуток			
збиток	2195	-	(142 870)
Дохід від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	70 883	20 904
Інші доходи	2240	48 002	1 132
Фінансові витрати	2250	(79 116)	(104 373)
Втрати від участі в капіталі	2255	-	-
Інші витрати	2270	(56 326)	(770 602)
Фінансовий результат до оподаткування:	2290	568 701	-
прибуток			
збиток	2295	-	(995 809)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	(103 413)	174 722
Прибуток (збиток) від операційної діяльності після оподаткування	2305	-	-
Чистий фінансовий результат:	2350	465 288	-
прибуток			
збиток	2355	-	(821 087)

ДОЧІРНЄ ПІДПРИЄМСТВО "ЛПП УКРАЇНА" АКЦІОНЕРНОГО ТОВАРИСТВА "ЛПП"

Компанія: Дочірнє підприємство "ЛПП Україна" Акціонерного товариства "ЛПП" Територія: Львівська Організаційно-правова форма господарювання: Дочірнє підприємство Вид економічної діяльності: Роздрібна торгівля одягом у спеціалізованих магазинах Середня кількість працівників: 1 773 Адреса, телефон: вул. Міжгірська, буд. 1, м. Перемишляни, Перемишлянський район, Львівська обл., 81200 Одиниця виміру: тис. грн. без десятичного знаку (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма №2), грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками) Складено (зробити позначку "V" у відповідній клітинці): за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку за міжнародними стандартами фінансової звітності	Дата (рік місяць число)	КОДИ
	за ЄДРПОУ	2023 01 01
	за КАТОТТГ	32435513
	за КОПФГ	UA46060330010045641
	за КВЕД	160
	2957629	47.71
		V

**БАЛАНС (ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВИЙ СТАН)
НА 31 ГРУДНЯ 2022 РОКУ**

Форма № 1 Код за ДКУД 1801001

Актив	Код рядка	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	34	37
первісна вартість	1001	3 393	3 427
накопичена амортизація	1002	(3 359)	(3 390)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	39 221	41 158
Основні засоби	1010	2 344 561	1 480 141
первісна вартість	1011	3 589 076	3 147 921
знос	1012	(1 244 515)	(1 667 780)
Інвестиційна нерухомість	1015	-	-
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	-	-
інші фінансові інвестиції	1035	-	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	87	750
Відстрочені податкові активи	1045	65 762	240 485
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	2 449 665	1 762 571
II. Оборотні активи			

II. Оборотні активи			
Запаси	1100	820 207	598 520
Виробничі запаси	1101	6 334	7 700
Незавершене виробництво	1102	-	-
Готова продукція	1103	-	-
Товари	1104	813 873	590 820
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	4 178	1 776
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	77 738	47 910
з бюджетом	1135	20 527	17 937
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	574	539
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	167 076	137 437
Готівка	1166	9 342	8 235
Рахунки в банках	1167	108 036	103 507
Витрати майбутніх періодів	1170	1 327	1 029
Інші оборотні активи	1190	1 350	18 260
Усього за розділом II	1195	1 092 977	823 408
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	3 542 642	2 585 979

Продовження Додатку Б

ДОЧІРНЕ ПІДПРИЄМСТВО "ЛПП УКРАЇНА" АКЦІОНЕРНОГО ТОВАРИСТВА "ЛПП"

Пасива	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	2 133	2 133
Капітал у дооцінках	1405	-	-
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	1 458 522	637 435
Неоплачений капітал	1425	-	-
Вилучений капітал	1430	-	-
Усього за розділом I	1495	1 460 655	639 568
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	-	-
Довгострокові кредити банків	1510	-	-
Інші довгострокові зобов'язання	1515	1 323 888	1 147 352
Довгострокові забезпечення	1520	-	-
Цільове фінансування	1525	-	-
Усього за розділом II	1595	1 323 888	1 147 352
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	206 166	383 617
товари, роботи, послуги	1615	510 311	328 279
розрахунками з бюджетом	1620	20 305	54 936
у тому числі з податку на прибуток	1621	20 305	-
розрахунками зі страхування	1625	-	12
розрахунками з оплати праці	1630	164	177
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	-	12
Поточні забезпечення	1660	16 506	23 197
Доходи майбутніх періодів	1665	4 638	4 267
Інші поточні зобов'язання	1690	9	4 562
Усього за розділом III	1695	758 099	799 059
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вартості	1700	-	-
Баланс	1900	3 542 642	2 585 979

Генеральний директор / Півхвів Ярема Орестович

Головний бухгалтер / Самоїленко Марина Сергіївна

ДОЧІРНЕ ПІДПРИЄМСТВО "ЛПП УКРАЇНА" АКЦІОНЕРНОГО ТОВАРИСТВА "ЛПП"

ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ
(ЗВІТ ПРО СУКУПНИЙ ДОХІД)
за 2022 рік

Форма № 2

Код за ДКУД

1801003

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	3 727 285	4 680 587
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(2 235 185)	(2 390 173)
Валовий:	2090	1 492 100	2 290 414
прибуток			
збиток	2095	-	-
Інші операційні доходи	2120	8 160	9 990
Адміністративні витрати	2130	(75 875)	(61 000)
Витрати на збут	2150	(1 115 177)	(1 276 851)
Інші операційні витрати	2180	(452 078)	(152 117)
Фінансовий результат від операційної діяльності:	2190	-	810 436
прибуток			
збиток	2195	(142 870)	-
Дохід від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	20 904	35 421
Інші доходи	2240	1 132	39 779
Фінансові витрати	2250	(104 373)	(162 475)
Втрати від участі в капіталі	2255	-	-
Інші витрати	2270	(770 602)	(80 596)
Фінансовий результат до оподаткування:	2290	-	642 565
прибуток			
збиток	2295	(995 809)	-
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	174 722	(115 723)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
Чистий фінансовий результат:	2350	-	526 842
прибуток			
збиток	2355	(821 087)	-

Додаток В

ДОЧІРНЄ ПІДПРИЄМСТВО ЛПП УКРАЇНА" АКЦІОНЕРНОГО ТОВАРИСТВА "ЛПП"**ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВИЙ СТАН, поточні/непоточні на
31 грудня 2024 року**

(в тисячах гривень, якщо не зазначено інше)

	Примітки	На кінець поточного звітнього періоду	На початок поточного звітнього періоду
Власний капітал та зобов'язання			
Власний капітал			
Статутний капітал	13	2 133	2 133
Нерозподілений прибуток		1 239 599	1 102 954
Загальна сума власного капіталу		1 241 732	1 105 087
Зобов'язання			
Непоточні зобов'язання			
Непоточне забезпечення			
Непоточне забезпечення на винагороди працівникам		-	-
Інше непоточне забезпечення		-	-
Загальна сума непоточних забезпечень		-	-
Довгострокові банківські кредити		-	-
Торговельна та інша непоточна кредиторська заборгованість		-	-
Відстрочені податкові зобов'язання			
Інші непоточні фінансові зобов'язання	14	1 766 668	1 259 466
Загальна сума непоточних зобов'язань		1 766 668	1 259 466
Поточні зобов'язання			
Поточні забезпечення			
Поточні забезпечення на винагороди працівникам		31 845	14 982
Інше поточні забезпечення	15	792	6 405
Загальна сума поточних забезпечень		32 637	21 387
Торговельна та інша поточна кредиторська заборгованість	16	2 767 125	270 774
Податкові зобов'язання, поточні		-	55 151
Інші поточні фінансові зобов'язання	14	441 207	327 489
Інші поточні нефінансові зобов'язання		-	67
Загальна сума поточних зобов'язань за винятком зобов'язань, включених до груп вибуття, класифікованих як утриманих для продажу		3 240 968	674 868
Зобов'язання, включені до груп вибуття, класифікованих як утримані для продажу			
Загальна сума поточних зобов'язань		3 240 969	674 868
Відстрочений дохід		5 995	5 388
Загальна сума зобов'язань		5 013 632	1 939 722
Загальна сума власного капіталу та зобов'язань		6 255 364	3 044 809

Генеральний директор / Івахів Ярема Орестович

Головний бухгалтер / Сороченко Уляна Володимирівна

Цю фінансову звітність слід розглядати разом з доданими примітками, які становлять її невід'ємну частину.

**ПЕРЕВІРЕНО АУДИТОРОМ
ТОВ АК «Кроу Україна»**

09.05.2025 / [підпис] / [підпис]

Продовження Додатку В

ДОЧІРНЄ ПІДПРИЄМСТВО ЛПП УКРАЇНА" АКЦІОНЕРНОГО ТОВАРИСТВА "ЛПП"

ЗВІТ ПРО СУКУПНИЙ ДОХІД, ПРИБУТОК АБО ЗБИТОК, за функцією витрат за рік, що закінчився 31 грудня 2024 року
(в тисячах гривень, якщо не зазначено інше)

	Примітки	На кінець поточного звітного періоду	На початок поточного звітного періоду
Прибуток або збиток			
Прибуток (збиток)			
Дохід від звичайної діяльності	17	11 016 963	7 497 469
Собівартість реалізації	18	(7 556 186)	(4 878 955)
Валовий прибуток		3 460 777	2 618 514
Інші доходи	19	38 705	73 580
Витрати на збут	18	(2 420 945)	(1 604 617)
Адміністративні витрати	18	(179 021)	(91 244)
Інші витрати	18	(339 219)	(322 639)
Інші прибутки (збитки)	20	(95 830)	(42 645)
Прибуток (збиток) від операційної діяльності		464 467	630 949
Фінансові доходи	21	7 256	70 883
Фінансові витрати	21	(292 155)	(133 131)
Збиток від зменшення корисності (прибуток від зменшення корисності та сторнування збитку від зменшення корисності), визначений згідно з МСФЗ 9		-	-
Прибуток (збиток) до оподаткування		179 568	568 701
Витрати на сплату податку (доходи від повернення податку)	7	(42 923)	(103 413)
Прибуток (збиток) від діяльності, що триває		136 645	465 288
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності		-	-
Прибуток (збиток)		136 645	465 288

Генеральний директор / Івахів Ярема Орестович



Головний бухгалтер / Сороченко Уляна Володимирівна

Цю фінансову звітність слід розглядати разом з доданими примітками, які становлять її невід'ємну частину.

ПЕРЕВІРЕНО АУДИТОРОМ
ТОВ АК «Кроу Україна»

08.05.2025 АСАТ Калашников О.О.