

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**Західноукраїнський національний університет**  
**Факультет економіки та управління**  
Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу

**Штогрин Зоряна Богданівна**

**Контроль у системі управління та шляхи його оптимізації**

спеціальність 073 “Менеджмент”

освітня програма - Менеджмент

Кваліфікаційна робота за ступенем вищої освіти «Бакалавр»

Виконала студентка групи МЕНз - 41

Штогрин Зоряна Богданівна

Науковий керівник:

к.е.н., доцент Попович Т.М.

ТЕРНОПІЛЬ, 2026

## ЗМІСТ

|                                                                                                                             |           |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>ВСТУП.....</b>                                                                                                           | <b>3</b>  |
| <b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КОНТРОЛЮ В СИСТЕМІ<br/>УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ.....</b>                                      | <b>6</b>  |
| <b>РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПРАКТИКИ РЕАЛІЗАЦІЇ КОНТРОЛЬНОЇ ФУНКЦІЇ<br/>В СИСТЕМІ УПРАВЛІННІ ДОСЛІДЖУВАНОЇ<br/>ОРГАНІЗАЦІЇ.....</b> | <b>17</b> |
| 2.1. Оцінка організації процесу контролю в системі управління досліджуваної<br>організації.....                             | 17        |
| 2.2. Аналіз ефективності системи контролю в досліджуваній організації.....                                                  | 27        |
| <b>РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ОПТИМІЗАЦІЇ СИСТЕМИ КОНТРОЛЮ В УМОВАХ<br/>ЦИФРОВІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ.....</b>                 | <b>36</b> |
| <b>ВИСНОВКИ.....</b>                                                                                                        | <b>44</b> |
| <b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....</b>                                                                                      | <b>46</b> |

## ВСТУП

**Актуальність проблеми.** Контроль виступає однією з базових функцій управління, без якої неможливо забезпечити стабільну роботу організації, своєчасне виявлення відхилень і прийняття обґрунтованих управлінських рішень. На практиці саме контроль дозволяє порівнювати заплановані показники з фактичними результатами, оцінювати ефективність використання ресурсів, дисципліну виконання завдань, якість обслуговування клієнтів та рівень досягнення стратегічних цілей. Для підприємств роздрібної торгівлі зазначена функція має особливо велике значення, так як їх діяльність має зв'язок з постійним рухом товарних запасів, великою кількістю операційних процесів, роботою персоналу в торговельних залах, взаємодією з покупцями та необхідністю швидко реагувати на зміни попиту.

**Аналіз останніх досліджень та наукових праць.** Проблематика контролю в системі управління досить широко висвітлена у вітчизняній і зарубіжній науковій літературі. Теоретичні засади контролю, його місце в системі управління організацією та особливості практичного застосування розглядалися у працях: К.О. Бужимської, С.І. Білоус, І.О. Демків, Н.О. Вовк, Ю.В. Клименко, Ж.Л.Крисько, О.М. Лозовського, І.Р. Лукановської, О.Ф.Овсянюк-Бердадіної, І.П.Потапука, А.Р. Рибалко, Х.Д. Римар, Р.А. Романчука, І.П. Склярчук, О. В. Федірець, В.В. Храпкіної, І.М. Царук та інш. Водночас питання оптимізації контрольної функції саме в умовах цифровізації, особливо на прикладі торговельної мережі, потребує подальшого практичного осмислення. Вказане зумовлює необхідність дослідження системи контролю LC Waikiki Україна з урахуванням її операційної діяльності, фінансових результатів, управління товарними запасами, персоналом, якістю обслуговування та розвитком онлайн-каналу продажів.

**Метою кваліфікаційної роботи** є розкриття контролю як функції управління в діяльності організації та вироблення практичних рекомендацій з оптимізації його організації в умовах цифровізації управлінських процесів.

Для досягнення поставленої мети у роботі виконувалися такі **завдання**:

- з'ясувати теоретичні основи контролю в системі управління організацією;
- провести оцінку організації процесу контролю в системі управління досліджуваної організації;
- проаналізувати ефективність системи контролю в досліджуваній організації;
- запропонувати шляхи оптимізації системи контролю в умовах цифровізації управлінської діяльності.

**Об'єктом дослідження** є процес реалізації контролю в управлінні діяльністю організації.

**Предметом дослідження** є теоретичні та практичні аспекти формування системи контролю в управлінській діяльності та напрями її оптимізації в умовах цифровізації.

**Методи дослідження.** У процесі написання роботи використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів дослідження. Метод аналізу і синтезу застосовано для розкриття сутності контролю та узагальнення наукових підходів до його трактування. Метод порівняння використано під час зіставлення традиційних і сучасних цифрових підходів до організації контролю. Метод спостереження та описовий метод використано для характеристики практики реалізації контрольної функції в LC Waikiki. Елементи економічного та управлінського аналізу застосовано під час оцінювання ефективності системи контролю, а метод узагальнення – для формулювання висновків і практичних рекомендацій.

**Практична значущість отриманих результатів** полягає в тому, що сформульовані у роботі рекомендації можуть бути використані для вдосконалення системи контролю на підприємствах роздрібної торгівлі, зокрема в мережевих компаніях, які мають складну організаційну структуру та значний обсяг операційної діяльності.

**Апробація.** За результатами дослідження опубліковано тези доповідей на тему «Контроль у системі управління та шляхи його оптимізації» у Збірнику науково-практичної конференції «Інноваційні технології в менеджменті та публічному управлінні» молодих вчених, аспірантів та студентів кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу 27 листопада 2025 року [31].

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КОНТРОЛЮ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ

Контроль у системі управління організацією належить до тих функцій менеджменту, які часто сприймаються занадто вузько – як перевірка, нагляд або пошук помилок. Насправді його зміст є значно ширшим. Контроль пов’язує між собою планування, організацію діяльності, мотивацію персоналу та прийняття управлінських рішень. Якщо планування визначає, яких результатів має досягти організація, то контроль показує, наскільки фактичний стан справ відповідає поставленим цілям, де виникли відхилення і які коригувальні дії потрібні. Тому контроль не можна розглядати лише як завершальний етап управлінського процесу. Він супроводжує діяльність організації постійно – до початку виконання завдань, у процесі їх реалізації та після отримання результатів..

У науковій літературі контроль трактується як одна з ключових управлінських функцій, спрямованої на забезпечення відповідності діяльності організації визначеним цілям, стандартам і нормативам. В. В. Храпкіна стверджує, що контроль як «загальнонаукова категорія являє собою невід’ємний складник механізму функціонування будь-якої системи суспільного, виробничого, економічного або технологічного типу, що обумовлює потребу його багатоаспектного розгляду» [19, с. 94]. Сутність контролю криється у зіставленні бажаного та фактичного стану об’єкта управління. Йдеться не лише про фіксацію вже допущених помилок, а про створення інформаційної основи для управлінських дій. Наприклад, якщо підприємство планує певний обсяг продажів, рівень витрат або якість обслуговування клієнтів, контроль дає можливість визначити, чи досягнуто цих показників, чому виникли розбіжності та які рішення потрібно прийняти. Саме тому контроль має діагностичну, аналітичну, регулюючу й попереджувальну функції. Його значення зростає тоді, коли організація працює у складному та мінливому середовищі, де рішення потрібно приймати швидко, а помилки можуть призвести до фінансових втрат, зниження якості послуг або погіршення репутації.

Як зазначають автори в М.М. Шкільняк, О.Ф. Овсянюк-Бердадіна, І.О.Демків та Ж.Л. Крисько « контролювання – це «функція управління, що реалізується задля забезпечення досягнення організацією поставлених цілей через систематичне відстеження процесу виконання поставлених завдань з одночасним коригуванням цієї роботи» [21, с. 84]. Л. М. Яременко, І. М. Макарчук та О. М. Паламарчук зазначають, що сутність управлінського контроль полягає у «стематичному спостереженні, оцінці й коригуванні управлінських дій задля забезпечення відповідності фактичних результатів запланованим показникам» [22, с. 190].

На думку О. В. Федірець, управлінський контроль – це «процес забезпечення досягнення цілей організації шляхом постійного спостереження за її діяльністю і усунення відхилень, що виникають при цьому. Контроль може бути направлений як на окремий вид діяльності організації, так і на всю сукупність. Управлінський контроль дає змогу не допускати одержання незадовільних результатів діяльності у перспективі й створювати передумови для стимулювання персоналу організації» [18, с. 209]. О. М. Лозовський вважає, що управлінський контроль, будучи «складником менеджменту організації охоплює всі сфери діяльності і представляє процедуру перевірки та спостереження стану і функціонування об'єкта загалом, а також забезпечує його розвиток у конкурентоспроможному середовищі» [6, с. 468].

Сутність управлінського контролю, за твердженням О. В. Федірець, криється в тому, аби з'ясувати, чи буде очікуваний результат чи є відхилення. Тож, управлінський контроль виступає істотним фактором, що допомагає підприємству підвищувати власну продуктивність. Першочергово, не дивлячись на те, що не всі цілі можуть бути переведені у цифри й мати кількісні показники, контроль допомагає скоординувати дії і посилює взаємодовіру. Він також надає можливість визначити більш чіткі цілі та знижує невизначеність у діяльності організації, тим самим посилюючи її ефективність. По-друге, управлінський контроль дає змогу знаходити рішення проблем, що мають зв'язок із поставленим завданням, і проводить оцінку на практиці, поліпшувати роботу груп, що шукають

вирішення проблем [18, с. 206]. О. М. Лозовський вказує, що управлінський контроль є «вагомою функцією управління, без якої неможливою є реалізація загальних видів діяльності будь-якої організації на ринку, таких як планування, організація, мотивація, регулювання тощо [6, с. 471]. Аналіз наукових підходів свідчить, що управлінський контроль є інтегруючою функцією менеджменту, яка не лише фіксує відхилення, а й забезпечує життєздатність та координацію всіх інших елементів управління організацією. У системі менеджменту організацій контроль, на думку В. В. Храпкіної і А. Р. Рибалко, виконує кілька взаємопов'язаних завдань (рис. 1.1).

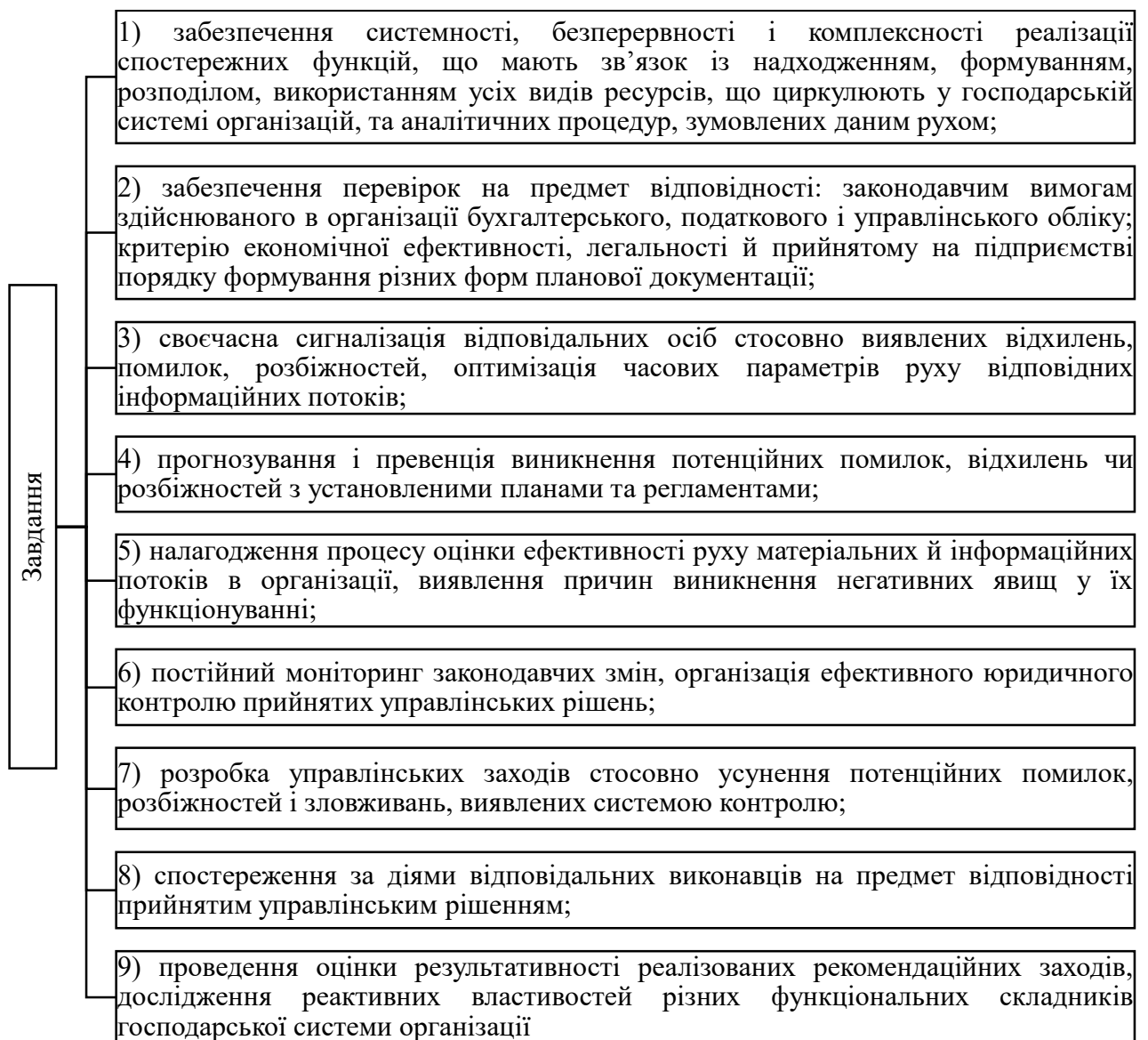


Рис. 1.1. Основні завдання контролю в системі управління організацією

Примітка. Складено на основі [19, с. 94-95]

Окреслений комплекс завдань свідчить, що контроль інтегрує в собі превентивні, моніторингові та коригувальні функції, охоплюючи всі рівні руху ресурсів та інформації на підприємстві. Реалізація цих завдань дозволяє менеджменту не лише оперативно реагувати на поточні відхилення, а й оптимізувати бізнес-процеси в довгостроковій перспективі. Проте для досягнення максимальної ефективності ці універсальні завдання мають бути адаптовані до специфіки конкретних напрямів функціонування організації. У розрізі видів діяльності підприємства роль управлінського контролю, згідно з О. В. Федірець наведено в табл. 1.1.

*Таблиця 1.1*

**Роль управлінського контролю у розрізі видів діяльності підприємства**

| <b>Вид діяльності</b>                |                                 | <b>Роль управлінського контролю</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|--------------------------------------|---------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Операційна діяльність                | Процес виробництва              | Процес виробництва забезпечує створення доданої вартості. Різноманітність продукції, її собівартість, якісні характеристики, технології виробництва тощо – все перелічене повинно бути у центрі уваги системи управлінського контролю і незалежності від його виду. У сучасному ринковому середовищі роль управлінського контролю підвищується і тільки тоді, коли організація зможе створити належну систему контролю, зрозуміти головні технологічні можливості та переваги, вона зможе бути конкурентоспроможною і ефективно розвиватися на перспективу |
|                                      | Процес постачання та реалізації | Процеси постачання та реалізації в більшості знаходяться в залежності від ринку і орієнтовані на його потреби. В умовах ринкової економіки, процеси постачання і реалізації відіграють вагомий роль у процесі досягнення цілей підприємства, тоді як контроль починає бути більш складним. Так, в центрі уваги контролю має бути якість сировини, договірна політика, час поставок, час оплати, формування ціни продажу та ін.                                                                                                                             |
| Фінансова та інвестиційна діяльність |                                 | Фінансова й інвестиційна діяльність знаходяться у тісному зв'язку зі створенням вартості підприємства, у зв'язку з чим питання контролю цієї діяльності в підприємствах актуалізуються. Зокрема, в центрі уваги системи контролю повинні бути обсяги фінансування, структура капіталу, структура власності, вартість капіталу, структура інвестицій, дивідендна політика, методи стимулювання та ін.                                                                                                                                                       |

Примітка. Складено автором на основі [18, с. 206]

Загалом, як доцільно підкреслюють В. В. Швед та О. С. Гресь, управлінський контроль виступає провідним елементом стратегічного

управління, який провадить вплив на успіх і стабільність організації у динамічному середовищі [20, с. 79-80].

Важливим теоретичним питанням є визначення місця контролю з-поміж інших функцій управління. Контроль тісно пов'язаний із плануванням, адже перевіряти можна лише те, що попередньо було визначено як ціль, норматив або стандарт. Якщо цілі сформульовані нечітко, контроль також стає формальним. Наприклад, показник «покращити обслуговування клієнтів» складно перевірити без конкретних критеріїв: часу обслуговування, кількості скарг, рівня задоволеності покупців, повторних звернень тощо. Тому якісний контроль починається не з перевірки, а з правильної постановки цілей і показників. З організаційною функцією контроль пов'язаний через розподіл повноважень, відповідальності та процедур звітності [14]. Якщо в організації нечітко визначено, хто відповідає за конкретний процес, складно встановити причини відхилень і прийняти результативне рішення. Контроль також має прямий зв'язок із мотивацією. З одного боку, він дисциплінує персонал і підтримує належний рівень виконання завдань. З іншого боку, надмірний або формальний контроль може знижувати ініціативність працівників, створювати напруження і сприйматися як недовіра. Тому сучасний підхід до контролю передбачає баланс між перевіркою, підтримкою, зворотним зв'язком і стимулюванням результативної поведінки. Управлінський контроль має певну структуру.

О. М. Лозовський та Р. А. Романчук виділяють три основні етапи процесу контролю. Подібну думку авторів навчального посібника [21] (рис. 1.2). Як видно з рис. 1.1, процес контролю в системі управління організацією охоплює три основні етапи: 1) на першому етапі встановлюються стандарти та критерії, тобто визначаються планові показники, норми, правила або очікувані результати діяльності; 2) на другому етапі фактичні результати роботи зіставляються з установленними стандартами, що дозволяє виявити наявність або відсутність відхилень; 3) третій етап передбачає прийняття необхідних коригуючих дій: усунення недоліків, уточнення завдань, зміну організації роботи або перегляд самих стандартів



Рис. 1.2. Основні етапи контролю в системі управління організацією

Примітка. Складено на основі [6, с. 468; 21, с. 89]

Отже, контроль має циклічний характер, оскільки після коригування управлінський процес знову потребує оцінювання та перевірки результатів. Зазначена модель є зручною для аналізу управлінської практики, оскільки вона показує контроль як завершений цикл: спочатку організація отримує фактичні дані про стан процесів, потім оцінює їх відповідність планам, нормам чи показникам, а після цього приймає рішення стосовно усунення виявлених відхилень.

У наукових працях наголошується, що контроль не повинен бути ізольованим від стратегії підприємства. Системи управлінського контролю мають допомагати організації не лише підтримувати поточну дисципліну, а й реалізовувати довгострокові цілі. Дослідження С. Бісваса, присвячене зв'язку систем управлінського контролю зі стратегічним управлінням інноваціями, показує, що контроль може виконувати не тільки обмежувальну, а й розвивальну функцію: через показники, управлінську звітність і зворотний зв'язок він спрямовує інноваційну активність організації [24]. Подібний підхід простежується й у сучасних дослідженнях, де management control systems розглядаються як інструмент узгодження стратегії, поведінки працівників і

організаційних результатів [30]. Зокрема, Р. Ченхолл підкреслює, що ефективність систем управлінського контролю залежить від організаційного контексту: середовища, структури, технологій, розміру підприємства та стратегії [25]. У підсумку, інтеграція контролю у стратегічний контур управління дозволяє бізнесу адаптувати свої внутрішні процеси до мінливих умов ринкового середовища. За часом здійснення контроль поділяють на попередній, поточний і заключний (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

### Класифікація контролю в системі управління організацією

| Критерій класифікації | Вид контролю                     | Зміст контролю                                                                                                                                                                        | Приклади застосування в організації                                                                                                                                      |
|-----------------------|----------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1                     | 2                                | 3                                                                                                                                                                                     | 4                                                                                                                                                                        |
| За часом здійснення   | Попередній контроль              | Проводиться до початку виконання роботи. Його основна мета полягає у запобіганні можливим помилкам, порушенням або нестачі ресурсів ще на підготовчому етапі.                         | Перевірка наявності товарних запасів, готовності персоналу до роботи, відповідності цінників, справності касового обладнання, дотримання стандартів викладки товару.     |
|                       | Поточний контроль                | Здійснюється безпосередньо в процесі діяльності. Дозволяє оперативно виявляти відхилення та швидко реагувати на проблеми, які виникають під час виконання завдань.                    | Контроль за рівнем продажів протягом робочого дня, перевірка якості обслуговування клієнтів, виявлення нестачі товару, контроль витрат, реагування на помилки персоналу. |
|                       | Заключний (підсумковий) контроль | Проводиться після завершення певного періоду, операції або управлінського процесу. Дає змогу оцінити досягнуті результати, виявити недоліки та врахувати їх у майбутньому плануванні. | Аналіз фінансових результатів за місяць, підбиття підсумків продажів, оцінка виконання планів, аналіз скарг клієнтів, підготовка звітності для керівництва.              |
| За змістом            | Фінансовий контроль              | Спрямований на перевірку доходів, витрат, прибутку, бюджетування, руху коштів та фінансової дисципліни організації.                                                                   | Контроль касових операцій, аналіз витрат, перевірка виконання бюджету, оцінка прибутковості торговельної точки.                                                          |
|                       | Операційний контроль             | Охоплює повсякденні бізнес-процеси організації, пов'язані з виробництвом, продажами, логістикою, обслуговуванням клієнтів та використанням ресурсів.                                  | Контроль роботи торговельного залу, перевірка своєчасності постачання товарів, контроль залишків на складі, оцінка швидкості обслуговування покупців.                    |

| 1 | 2                         | 3                                                                                                                                                            | 4                                                                                                                                                       |
|---|---------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|   | Кадровий контроль         | Пов'язаний з оцінюванням роботи персоналу, дотриманням трудової дисципліни, виконанням посадових обов'язків, ефективністю навчання та мотивації працівників. | Контроль графіків роботи, оцінювання продуктивності продавців, перевірка дотримання корпоративних стандартів, аналіз плинності кадрів.                  |
|   | Адміністративний контроль | Спрямований на перевірку дотримання внутрішніх правил, регламентів, наказів, інструкцій і процедур, установлених в організації.                              | Контроль виконання внутрішніх розпоряджень, перевірка документації, дотримання правил охорони праці, виконання стандартів внутрішньої звітності.        |
|   | Стратегічний контроль     | Орієнтований на оцінку відповідності діяльності підприємства його довгостроковим цілям, стратегії розвитку та конкурентним пріоритетам.                      | Аналіз досягнення стратегічних цілей, оцінка конкурентних позицій, контроль виконання планів розвитку мережі, аналіз ефективності управлінських рішень. |
|   | Контроль якості           | Зосереджується на відповідності товарів, послуг і внутрішніх процесів установленим стандартам якості та очікуванням споживачів.                              | Перевірка якості обслуговування клієнтів, контроль стану товарів, аналіз скарг і відгуків покупців, перевірка дотримання стандартів мерчандайзингу.     |

Примітка. Складено автором за даними [10; 21, с. 87-88; 22, с. 191]

Контроль у системі управління організацією має багатовимірний характер. За часом здійснення він охоплює всі етапи управлінського процесу: підготовку до роботи, безпосереднє виконання завдань і підсумкове оцінювання результатів. Такий поділ дозволяє не лише фіксувати вже наявні помилки, а й попереджати їх виникнення. Класифікація контролю за змістом показує, що він стосується не лише фінансових показників, а й операційних процесів, роботи персоналу, дотримання внутрішніх правил, якості обслуговування та реалізації стратегії підприємства. Для торговельної організації особливо важливим є поєднання фінансового, операційного, кадрового та якісного контролю, оскільки саме ці напрями безпосередньо впливають на рівень продажів, задоволеність клієнтів і загальну ефективність управління.

Окрему увагу варто приділити принципам ефективного контролю. До них, згідно з В. В. Храпкіною належать принципи безперервності контролю; інтегрованості у систему управління; транспарентності; раціональної бюрократії (збалансованості регламентних процедур); своєчасної превенції; адекватності застосовуваних заходів; чіткості у розподілі відповідальності [19, с. 95]. Ю. В. Клименко, досліджуючи контроль як управлінську функцію, акцентує увагу на його спрямованості на досягнення цілей підприємства, тому ще одним принципом є цільова орієнтація контролю: перевірки підлягають саме ті процеси й показники, які мають значення для результативності організації [3]. Окреме значення має принцип коригувальної спрямованості. Х. Д. Римар зазначає, що управлінський контроль передбачає кількісну та якісну оцінку результатів роботи організації, порівняння фактичних і запланованих результатів й коригування відхилень [13]. Узагальнимо принципи ефективного контролю на рис. 1.3.

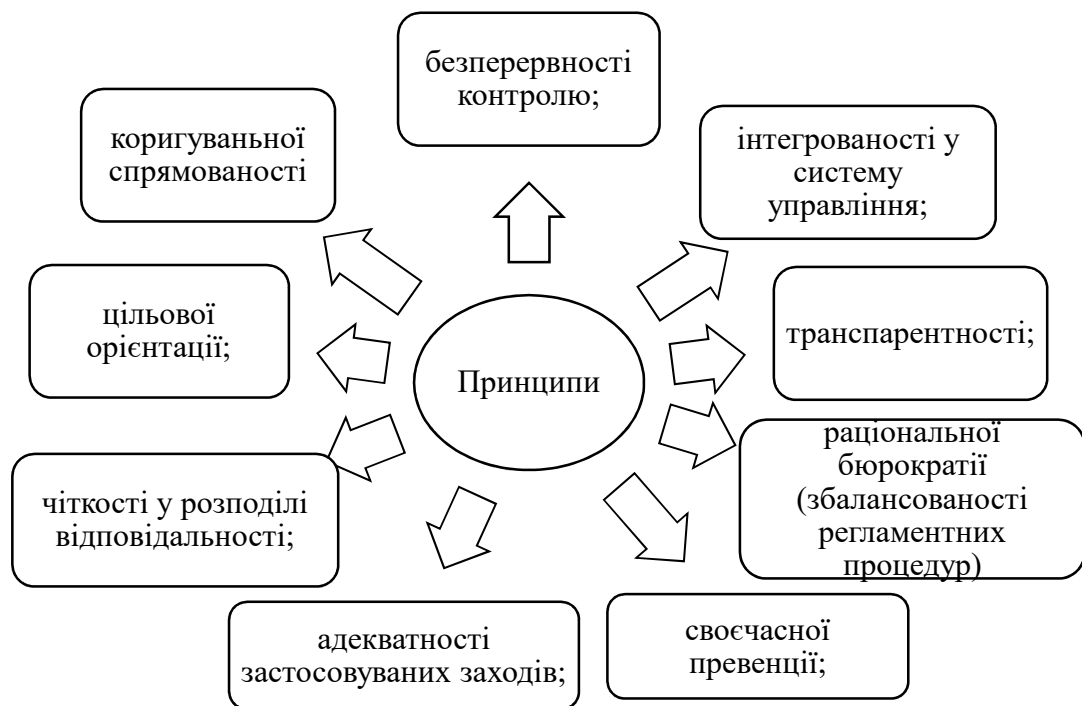


Рис. 1.3. Принципи ефективного контролю

Примітка. Складено на основі [3; 13; 19, с. 95]

Отже, контроль не повинен завершуватися лише констатацією недоліків. Його практичний сенс полягає у своєчасному виявленні проблем, поясненні причин їх виникнення та прийнятті управлінських рішень для поліпшення

діяльності організації. Загалом, основними принципами контролю є інформаційна обґрунтованість, системність, цільова орієнтація, своєчасність і спрямованість на коригування виявлених відхилень.

У сучасних умовах дедалі більшого значення набуває цифровізація контролю, оскільки традиційні методи, засновані переважно на ручній перевірці, паперовій звітності та періодичному узагальненні даних, уже не відповідають темпам розвитку бізнес-середовища. Особливо це стосується підприємств роздрібної торгівлі, де управлінські рішення залежать від швидкості обігу товарів, поведінки покупців, залишків на складах, роботи персоналу, ефективності цінових рішень і результативності каналів продажу. Л. О. Лігоненко зазначає, що цифровізація змінює систему управління результативністю підприємств і посилює роль ERP-систем, BI-платформ, KPI-дошок і дашбордів у процесі аналітичної підтримки управлінських рішень [5]. Це означає, що контроль поступово переходить від разової перевірки результатів до безперервного моніторингу ключових показників діяльності. Цифровізація контролю змінює саму логіку управлінської роботи. Якщо раніше керівництво отримувало інформацію переважно після завершення звітного періоду, то сучасні цифрові інструменти дають змогу бачити стан процесів значно швидше. Т. О. Мулик, досліджуючи цифрову трансформацію обліково-контрольних процесів вітчизняних організацій, наголошує на тому, що цифровізація вже вийшла за межі простої автоматизації рутинних операцій і трансформувалась на зміну філософії управління та забезпечення економічної стійкості підприємств [9]. У практичному вимірі це проявляється у використанні єдиних баз даних, електронного документообігу, хмарних технологій, систем внутрішнього контролю в режимі реального часу, автоматизованого збору та обробки інформації.

Для системи контролю підприємства цифрові інструменти мають кілька важливих переваг. По-перше, вони зменшують вплив людського фактора під час збору й обробки інформації. По-друге, прискорюють формування звітності. По-третє, дають змогу порівнювати результати між підрозділами, магазинами,

товарними категоріями або каналами продажу. По-четверте, допомагають виявляти повторювані проблеми та прогнозувати ризики. І. Пушкар, аналізуючи диджиталізацію управлінського обліку на підприємствах України, наголошує, що цифрові технології забезпечують інтеграцію бізнес-процесів, підвищують точність даних і сприяють оптимізації управлінських рішень [12]. Для торговельної мережі це означає, що система контролю може швидко показати, які товари продаються найкраще, де виникає дефіцит розмірів, які магазини не виконують план, які акції знижують маржинальність, а які справді стимулюють продажі. Окреме значення має використання цифрової аналітики для оцінювання ефективності діяльності. О. Б. Гамкало та Х. С. Демків зазначають, що цифрові інновації змінюють підходи до збирання, обробки й аналізу даних у процесі управлінського аналізу, даючи змогу одержувати більш точну та комплексну інформацію для ухвалення рішень [2]. У системі контролю це означає перехід від формального звітування до управлінської аналітики.

Водночас цифровізація контролю має і певні ризики. Надмірна кількість показників може ускладнити управління, якщо керівництво не розуміє, які саме дані є справді важливими. Також існує небезпека формального контролю заради контролю, коли працівники орієнтуються не на якість роботи, а лише на виконання числових індикаторів. Крім того, цифрові системи потребують фінансових витрат, навчання персоналу, захисту даних і належної організації внутрішніх процесів. Тому впровадження цифрових інструментів не гарантує автоматичного підвищення ефективності. Вони дають результат лише тоді, коли поєднуються з продуманою управлінською системою, зрозумілими цілями та відповідальністю працівників.

Отже, контроль у системі управління організацією є не другорядною технічною процедурою, а необхідною умовою стабільного й результативного менеджменту. Він забезпечує зворотний зв'язок між планами та фактичними результатами, допомагає виявляти проблеми, координувати дії підрозділів, підвищувати відповідальність персоналу і приймати обґрунтовані рішення.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ ПРАКТИКИ РЕАЛІЗАЦІЇ КОНТРОЛЬНОЇ ФУНКЦІЇ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ДОСЛІДЖУВАНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ

#### 2.1. Оцінка організації процесу контролю в системі управління досліджуваної організації

Вивчення практичних аспектів організації контролю нами здійснювалося на прикладі мережі магазинів LC Waikiki. LC Waikiki є міжнародною мережею роздрібної торгівлі одягом, взуттям, аксесуарами та товарами для дому. Компанія працює у форматі масового fashion-ритейлу, тобто орієнтується на широкий споживчий сегмент і пропонує товари для жінок, чоловіків, дітей, немовлят, а також окремі лінійки домашнього текстилю й базового гардероба. На корпоративному сайті LC Waikiki зазначено, що бренд діє з місією «Everyone Deserves to Dress Well» та станом на 2024 рік має понад 1200 магазинів, близько 55 тис. працівників, 144,7 млрд турецьких лір чистих продажів і 1,2 млрд дол. США експорту [23; 27]. Україна прямо вказана серед країн присутності LC Waikiki, що підтверджує міжнародний масштаб діяльності мережі, а також її включеність у європейський роздрібний ринок одягу [28; 29].

Водночас у межах цієї кваліфікаційної роботи доцільно аналізувати не всю глобальну систему LC Waikiki, а саме українську частину діяльності мережі, оскільки вона має власні організаційні, ринкові та управлінські особливості. В Україні діяльність бренду пов'язана з ТОВ «Тема Мода Юкрейн», яке є частиною міжнародної групи компаній LC Waikiki. За інформацією Європейської Бізнес Асоціації, компанія працює на території України з 2013 року, а її основна діяльність полягає у роздрібній торгівлі одягом, взуттям і товарами для дому через мережу магазинів LC Waikiki та інтернет-магазин. Станом на 31 грудня 2025 року компанія мала 50 магазинів у 22 регіонах, 23 містах України та місті Києві, а також здійснювала продажі через електронну комерцію. Окремо варто зазначити, що за даними LIGA.net, у 2025 році український підрозділ LC Waikiki залишався одним із найбільших іноземних fashion-ритейлерів в Україні – виторг

компанії за перші три квартали 2025 року становив 4 млрд грн, що на 17% більше, ніж за аналогічний період попереднього року [16].

Організація контролю в українській частині LC Waikiki має розглядатися з урахуванням специфіки мережевого ритейлу. На відміну від невеликого локального магазину, мережа такого масштабу не може управлятися лише через особистий нагляд керівника або неформальні домовленості. Контроль тут має бути стандартизованим, регулярним і прив'язаним до конкретних показників. У практичному вимірі це означає, що кожен магазин LC Waikiki в Україні повинен працювати за єдиними корпоративними правилами: від приймання товару і викладки в торговельному залі до роботи каси, обслуговування покупців, повернення товарів, збереження товарно-матеріальних цінностей і формування звітності. Загальну систему контролю в LC Waikiki Україна можна умовно поділити на кілька взаємопов'язаних блоків: контроль товарних запасів, контроль продажів, касово-фінансовий контроль, контроль персоналу, контроль якості обслуговування, адміністративний контроль і контроль електронної комерції (табл. 2.1).

*Таблиця 2.1*

### **Організація процесу контролю в системі управління LC Waikiki Україна**

| <b>Напрямок контролю</b>  | <b>Що саме контролюється</b>                                                                                                            | <b>Відповідальні особи / підрозділи</b>                                                           | <b>Основні інструменти контролю</b>                                                                           | <b>Практичне значення для LC Waikiki Україна</b>                                                                        |
|---------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1                         | 2                                                                                                                                       | 3                                                                                                 | 4                                                                                                             | 5                                                                                                                       |
| Контроль товарних запасів | Наявність товару, відповідність кількості, асортименту, розмірів, артикулів, стан товарів, своєчасність поповнення торговельного залу   | Директор магазину, адміністратор, працівники складу, продавці-консультанти, логістичний підрозділ | Облікові системи, інвентаризація, щоденний моніторинг залишків, звіти про продажі, перевірка приймання товару | Дозволяє уникати дефіциту популярних товарів, надлишкових залишків, втрат від несвоєчасної реалізації сезонних колекцій |
| Контроль продажів         | Обсяг виторгу, кількість чеків, середній чек, кількість проданих одиниць, виконання плану продажів, результативність товарних категорій | Директор магазину, регіональний менеджер, операційний відділ, центральний офіс                    | Щоденні, тижневі та місячні звіти, порівняння планових і фактичних показників, аналіз динаміки продажів       | Дає змогу оцінити результативність магазину, виявити слабкі товарні категорії, визначити причини невиконання планів     |

## Продовження табл. 2.1

| 1                                          | 2                                                                                                                                                   | 3                                                                                  | 4                                                                                                                | 5                                                                                                        |
|--------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Касово-фінансовий контроль                 | Правильність касових операцій, відповідність готівкових і безготівкових оплат, оформлення повернень, застосування знижок, промокодів і сертифікатів | Касири, адміністратор магазину, фінансовий відділ                                  | Касові звіти, звірка оплат, контроль повернень, аналіз нестандартних операцій, закриття касової зміни            | Знижує ризик фінансових помилок, порушень касової дисципліни та втрат коштів                             |
| Контроль персоналу                         | Дотримання графіків роботи, трудова дисципліна, виконання посадових обов'язків, якість комунікації з покупцями, знання асортименту                  | Директор магазину, адміністратор, HR-підрозділ, регіональний менеджер              | Графіки змін, оцінювання роботи працівників, спостереження, KPI, внутрішнє навчання, адаптація нових працівників | Сприяє підвищенню продуктивності персоналу, якості обслуговування та дотриманню корпоративних стандартів |
| Контроль якості обслуговування             | Привітність персоналу, швидкість реагування на запити покупців, робота каси, порядок у торговельному залі, доступність розмірів, стан примірочних   | Адміністратор, директор магазину, продавці-консультанти, служба підтримки клієнтів | Аналіз скарг і відгуків, внутрішні перевірки, спостереження за роботою персоналу, контроль стандартів сервісу    | Формує позитивний клієнтський досвід, підвищує лояльність покупців і конкурентоспроможність магазину     |
| Адміністративний контроль                  | Дотримання внутрішніх правил, регламентів, інструкцій, стандартів безпеки, правил охорони праці, документообігу                                     | Директор магазину, адміністрація, служба безпеки, HR-відділ, центральний офіс      | Внутрішні аудити, перевірка документації, контроль виконання наказів і процедур, інструктажі персоналу           | Забезпечує єдність управлінських процедур у магазинах мережі та зменшує організаційні ризики             |
| Контроль викладки товару та мерчандайзингу | Розміщення товарів у залі, відповідність викладки корпоративним стандартам, актуальність цінників, оформлення акційних зон                          | Адміністратор, продавці-консультанти, візуальний мерчандайзер, директор магазину   | Чек-листи викладки, фотофіксація, регулярний огляд торговельного залу, контроль цінників                         | Впливає на зручність вибору товару, привабливість магазину та рівень продажів                            |

## Закінчення табл. 2.1

| 1                                                             | 2                                                                                                                                          | 3                                                                                   | 4                                                                                                | 5                                                                                                               |
|---------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Контроль електронної комерції                                 | Онлайн-замовлення, коректність цін на сайті, наявність товарів, швидкість обробки замовлень, доставка, повернення, комунікація з клієнтами | Е-commerce підрозділ, служба підтримки, логістичний відділ, склад, центральний офіс | CRM-система, онлайн-аналітика, контроль замовлень, моніторинг залишків, аналіз звернень клієнтів | Забезпечує узгодженість між онлайн- і офлайн-продажами, підвищує якість клієнтського сервісу в цифровому каналі |
| Контроль безпеки та збереження товарно-матеріальних цінностей | Запобігання крадіжкам, псуванню товару, втратам під час приймання, зберігання та продажу                                                   | Служба безпеки, директор магазину, адміністратор, працівники торговельного залу     | Відеоспостереження, інвентаризація, контроль доступу до складських зон, перевірка нестач         | Дозволяє зменшити товарні втрати та підтримувати фінансову стабільність магазину                                |
| Контроль виконання корпоративних стандартів                   | Дотримання єдиних правил роботи мережі, стандартів обслуговування, зовнішнього вигляду працівників, оформлення магазину                    | Центральний офіс, регіональний менеджер, директор магазину, адміністратори          | Внутрішні перевірки, чек-листи, аудити, навчання персоналу, корпоративні інструкції              | Забезпечує однаковий рівень сервісу й управління в різних магазинах LC Waikiki Україна                          |

Примітка. Складено автором за даними компанії

Кожен із цих блоків має власні інструменти, відповідальних осіб і періодичність перевірки. Такий поділ є практично виправданим, оскільки діяльність магазину одягу складається з великої кількості повторюваних операцій, а помилка на будь-якому етапі може вплинути на фінансовий результат або клієнтський досвід.

Першим важливим напрямом є контроль товарних запасів. Для LC Waikiki як торговельної мережі цей напрям є одним із ключових, оскільки основний актив магазину – це товар. Контроль починається ще на етапі постачання: магазин має прийняти товар, перевірити відповідність кількості, асортименту, розмірів, артикулів і стану продукції. Далі товар розподіляється між складською зоною та торговельним залом. У цьому процесі важливо контролювати, щоб популярні розміри й моделі були доступні покупцям, а надлишкові залишки не займали площу без необхідності. Для магазинів одягу це особливо актуально

через сезонність: весняні, літні, осінні та зимові колекції мають обмежений період активного продажу, тому несвоєчасний контроль залишків може призвести до накопичення товару, збільшення розміру знижок і втрати частини прибутку.

У практиці LC Waikiki контроль товарних запасів має здійснюватися не лише через періодичні інвентаризації, а й через щоденний моніторинг залишків, продажів і поповнення торговельного залу. Наприклад, якщо певна модель дитячого одягу або базових футболок швидко продається, система контролю повинна показати це менеджеру магазину або відповідальному працівнику. Відповідно, потрібно оперативно поповнити викладку, перемістити товар зі складу в зал або сформулювати запит на додаткове постачання. Якщо ж частина товарів продається повільно, контроль дозволяє вчасно оцінити потребу в переоцінці, зміні викладки або участі товару в акційній пропозиції.

Наступним напрямом є контроль продажів. Він охоплює щоденне, тижнєве й місячне відстеження основних показників: загального виторгу, кількості чеків, середнього чека, кількості проданих одиниць, конверсії покупців, виконання плану продажів, результативності окремих товарних категорій.

Для LC Waikiki Україна контроль продажів має не лише фінансове, а й управлінське значення. Якщо певний магазин стабільно не виконує план, керівництво повинно з'ясувати причину: недостатній трафік у торговельному центрі, слабка робота персоналу, проблеми з асортиментом, неправильна викладка, конкуренція в локації або низька ефективність акційних пропозицій. Практичний контроль продажів доцільно будувати за принципом порівняння. Показники магазину порівнюються з планом, результатами минулого періоду, аналогічним періодом попереднього року та показниками інших магазинів мережі.

Наприклад, якщо два магазини LC Waikiki мають подібний формат і розташовані у великих торговельно-розважальних центрах, але один із них демонструє значно нижчий середній чек, це може свідчити про проблеми з допродажами, якістю консультацій або викладкою товару. Якщо ж магазин має

високий трафік, але низьку конверсію, проблема може полягати у відсутності достатньої кількості персоналу в залі, незручному розміщенні товарів або слабкому візуальному мерчандайзингу.

Ще одним напрямом є касово-фінансовий контроль. Він включає перевірку правильності проведення розрахунків, відповідності готівки і безготівкових оплат даним касової системи, правильності оформлення повернень, використання знижок, подарункових сертифікатів, промокодів і бонусних механізмів. Для торговельної мережі цей контроль має особливе значення, оскільки касові операції прямо пов'язані з фінансовою дисципліною та ризиками втрат.

У магазині одягу типові ризики можуть виникати через неправильне пробиття товару, помилки під час повернення, некоректне застосування знижки, невідповідність цінника фактичній ціні в системі або порушення процедури закриття касової зміни. У LC Waikiki Україна касово-фінансовий контроль має бути організований на кількох рівнях:

- на першому рівні касир або продавець-касир відповідає за правильне проведення операції;
- на другому рівні адміністратор або менеджер магазину контролює касову дисципліну протягом зміни та під час її закриття;
- на третьому рівні фінансовий або операційний підрозділ компанії аналізує звітність магазинів, виявляє нестандартні операції та перевіряє розбіжності.

Такий багаторівневий контроль зменшує ризик помилок і дозволяє швидше виявляти проблемні ситуації.

Четвертий блок – контроль персоналу. Для LC Waikiki, як для мережі магазинів із великою кількістю працівників, цей напрям є надзвичайно важливим. Персонал безпосередньо впливає на продажі, якість сервісу, дотримання стандартів бренду та загальне враження покупців. Контроль персоналу охоплює:

- дотримання графіків роботи;

- своєчасний вихід на зміну;
- виконання посадових обов'язків;
- зовнішній вигляд;
- комунікацію з клієнтами;
- знання асортименту;
- швидкість обслуговування;
- участь у викладці товару;
- підтримання порядку в торговельному залі.

У практичному плані контроль персоналу LC Waikiki не повинен обмежуватися лише дисциплінарними заходами. Його доцільно поєднувати з навчанням, наставництвом, а також оцінюванням результативності. Наприклад, якщо продавець має низькі показники продажів або часто припускається помилок у роботі з клієнтами, керівник магазину має не лише зафіксувати проблему, а й визначити її причину: недостатнє знання товару, невпевненість у комунікації, перевантаження, відсутність адаптації або слабе розуміння стандартів компанії. У такому разі контроль переходить у площину розвитку персоналу.

П'ятим напрямом є контроль якості обслуговування клієнтів. Для LC Waikiki він має стратегічне значення, оскільки компанія працює у масовому сегменті, де покупець часто обирає між кількома доступними брендами. Якість сервісу може стати одним із чинників лояльності. Контроль обслуговування охоплює:

- привітність персоналу;
- готовність допомогти;
- швидкість реагування на запит покупця;
- чистоту й зручність торговельного залу;
- доступність розмірів;
- зрозумілість навігації;
- коректність цінників;

- швидкість роботи каси;
- зручність повернення товару.

Український сайт LC Waikiki позиціонує інтернет-магазин як майданчик із широким асортиментом, доступними цінами, швидкою доставкою, оплатою при отриманні та можливістю розстрочки, що також формує очікування покупців щодо рівня сервісу.

У магазинах контроль якості обслуговування може здійснюватися через спостереження керівника, аналіз скарг і відгуків клієнтів, перевірку роботи касової зони, внутрішні аудити, оцінку дотримання стандартів викладки та періодичні перевірки торговельного залу. Особливу увагу слід приділяти роботі в пікові години, коли збільшується кількість покупців, зростає навантаження на касу, примірочні та працівників залу. Саме в такі періоди найчастіше проявляються слабкі місця системи контролю, зокрема такі як нестача персоналу, неоперативне поповнення товару, черги, безлад у примірочних, невчасна заміна цінників.

Ще одним напрямом є адміністративний контроль. Він пов'язаний із дотриманням внутрішніх правил, корпоративних стандартів, інструкцій, процедур безпеки, правил охорони праці, внутрішньої звітності та документообігу. У міжнародній мережі адміністративний контроль має особливу роль, оскільки дозволяє забезпечити єдність стандартів у різних країнах та містах.

Для української частини LC Waikiki це означає, що магазини мають не просто працювати як окремі торговельні точки, а бути частиною єдиної корпоративної системи. Корпоративний сайт LC Waikiki також містить окремі розділи, пов'язані з політиками компанії, якістю продукції, безпекою продукції, людськими ресурсами, сталим розвитком, постачальниками та клієнтськими відносинами, що свідчить про наявність формалізованої системи управлінських процедур.

Наступним напрямом, який стає дедалі важливішим, є контроль електронної комерції. Оскільки LC Waikiki Україна здійснює продажі не лише

через фізичні магазини, а й через сайт, контроль має охоплювати онлайн-замовлення, наявність товарів на сайті, коректність цін, швидкість обробки замовлень, доставку, повернення, оплату, комунікацію з клієнтами та узгодженість між онлайн- і офлайн-каналами. Для покупця бренд є єдиним незалежно від каналу придбання. Тому якщо клієнт бачить товар на сайті, але не може знайти його в магазині, або стикається з різною ціною, затримкою доставки чи складним поверненням, це негативно впливає на сприйняття всієї мережі. Відповідно, контроль e-commerce має бути інтегрований із контролем товарних запасів, логістики та клієнтського сервісу.

Організацію контролю в LC Waikiki Україна можна подати як багаторівневу систему. На рівні окремого магазину контроль здійснюють директор магазину, адміністратори, старші зміни, касири та продавці-консультанти у межах своїх обов'язків. На регіональному або центральному рівні контроль забезпечують операційні менеджери, фінансовий відділ, HR-підрозділ, служба безпеки, логістичний підрозділ, e-commerce команда та керівництво українського представництва. Така структура дозволяє поєднувати оперативний контроль на місці з аналітичним контролем на рівні компанії.

Разом із тим у системі контролю LC Waikiki Україна можуть виникати певні проблеми, типові для великих торговельних мереж (рис. 2.1).

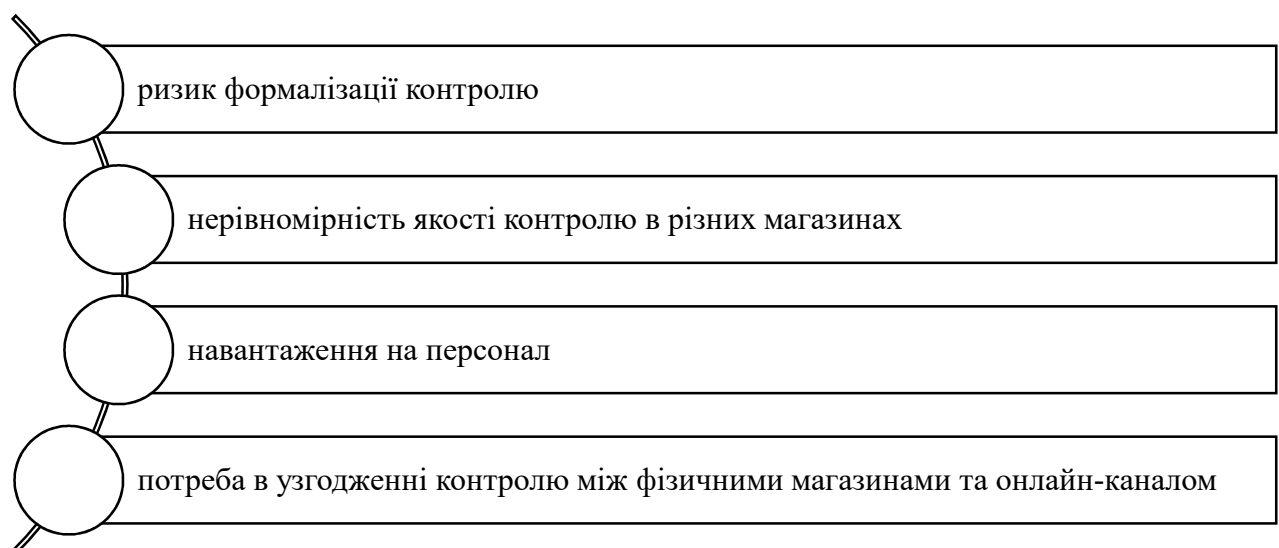


Рис. 2.1. Проблеми у системі контролю LC Waikiki Україна

Примітка. Складено автором

Охарактеризуємо наведені проблеми більш детально:

- по-перше, це ризик формалізації контролю, коли працівники виконують процедури лише для звітності, але не завжди розуміють їхній управлінський зміст;
- по-друге, це нерівномірність якості контролю в різних магазинах: у великих містах контроль може бути сильнішим через більший трафік і увагу керівництва, тоді як у менших містах частина процедур може виконуватися менш ретельно;
- по-третє, це навантаження на персонал, особливо під час розпродажів, сезонних змін колекцій і святкових періодів. У такі моменти працівники можуть не встигати одночасно обслуговувати клієнтів, підтримувати порядок у залі, поповнювати викладку і виконувати контрольні процедури;
- ще однією практичною проблемою є потреба в узгодженні контролю між фізичними магазинами та онлайн-каналом. Якщо компанія активно розвиває електронну комерцію, то контроль має охоплювати не тільки роботу торговельного залу, а й цифрові процеси. Інакше можуть виникати розриви між даними про залишки, онлайн-замовленнями, фактичною наявністю товару та очікуваннями клієнтів. Для сучасного ритейлу це один із найбільш чутливих аспектів, оскільки покупець очікує швидкого й безперешкодного обслуговування в будь-якому каналі.

Таким чином, можемо узагальнити, що організація процесу контролю в LC Waikiki Україна має комплексний характер і охоплює товарні, фінансові, кадрові, сервісні, адміністративні та цифрові процеси. Її сильними сторонами є належність до міжнародної мережі, наявність корпоративних стандартів, широкий масштаб діяльності, поєднання офлайн- і онлайн-продажів, а також можливість використовувати централізовану управлінську звітність. Водночас ефективність контролю залежить від того, наскільки ці стандарти реально виконуються на рівні кожного магазину, чи своєчасно аналізуються відхилення і чи перетворюються результати контролю на конкретні управлінські рішення. Для української частини LC Waikiki в особливості важливими залишаються

контроль товарних залишків, виконання планів продажів, якість обслуговування клієнтів, дисципліна персоналу та інтеграція контролю між фізичними магазинами й інтернет-каналом. Саме перелічені напрями повинні виступити основою подальшої оцінки ефективності системи контролю в досліджуваній організації.

## 2.2. Аналіз ефективності системи контролю в досліджуваній організації

Ефективність системи контролю в LC Waikiki Україна можна оцінити через те, як компанія утримує мережу магазинів, нарощує виторг, контролює витрати, підтримує товарну наявність, розвиває онлайн-канал і забезпечує єдині стандарти роботи у різних містах. Проведений аналіз стосується саме української частини LC Waikiki, тобто діяльності ТОВ «Тема Мода Юкрейн», а не всієї міжнародної групи. Це важливо, оскільки український підрозділ працює в окремих умовах: воєнні ризики, зміна купівельної поведінки, відновлення торговельних площ, залежність від логістики та активний розвиток електронної комерції.

Перший показник, який демонструє фактичну результативність контролю, – це збереження масштабу мережі (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

### Динаміка масштабу мережі LC Waikiki Україна

| Показник                      | 2022         | 2025                 | 2026                                                         | Динаміка                                                                 | Висновок для системи контролю                                                                                      |
|-------------------------------|--------------|----------------------|--------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1                             | 2            | 3                    | 4                                                            | 5                                                                        | 6                                                                                                                  |
| Кількість магазинів в Україні | 50 магазинів | Близько 50 магазинів | План відкриття близько 10 нових магазинів / оновлення мережі | Мережа зберегла масштаб діяльності та перейшла до подальшого розширення. | Система контролю є достатньо стійкою, оскільки дозволяє підтримувати роботу великої мережі та масштабувати бізнес. |

| 1                     | 2                               | 3                               | 4                                    | 5                                                 | 6                                                                                                                    |
|-----------------------|---------------------------------|---------------------------------|--------------------------------------|---------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Географія присутності | 22 регіони, 23 міста та м. Київ | 22 регіони, 23 міста та м. Київ | Розширення в різних регіонах України | Компанія зберігає широку регіональну присутність. | Для ефективного контролю потрібні єдині стандарти роботи магазинів, але з урахуванням локальних особливостей попиту. |

Примітка. Складено автором за даними компанії

На кінець 2025 року мережа також налічувала близько 50 магазинів, а станом на кінець квітня 2026 року – 52 торговельні точки. Така динаміка показує, що контроль операційної діяльності в українській мережі не зводиться лише до щоденної перевірки магазинів. Він забезпечує підтримання роботи великої кількості торговельних точок у різних регіонах, тобто охоплює логістику, персонал, товарні залишки, касову дисципліну, стандарти торговельного залу та адміністративну звітність.

За показником масштабу мережі контроль LC Waikiki Україна можна оцінити як достатньо ефективний. Компанія не тільки зберегла присутність після найбільш кризового періоду, а й повернулася до розширення. У 2026 році LC Waikiki заявила про плани відкрити 10 нових магазинів у різних регіонах України [17]. Це означає, що система контролю здатна обслуговувати не лише поточну мережу, а й процес масштабування: відкриття нових точок, запуск персоналу, постачання товару, підключення касових і облікових систем, введення стандартів викладки та сервісу.

У ритейлі саме відкриття нової точки добре показує якість контролю, бо магазин не починає працювати сам по собі: перед запуском перевіряються ремонт, торговельне обладнання, залишки, каси, цінники, складська зона, графіки змін і готовність персоналу.

Другий не менш важливий критерій – це фінансовий результат організації (табл. 2.3).

**Динаміка результативності продажів LC Waikiki Україна**

| Показник                            | 2023 | 2024 | 9 місяців 2025        | Динаміка (2024/2023)    | Висновок для системи контролю                                                                                                              |
|-------------------------------------|------|------|-----------------------|-------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Виторг компанії в Україні, млрд грн | 4,7  | 4,8  | 4,0                   | 0,1                     | Контроль продажів загалом є результативним, оскільки компанія зберігає позитивну динаміку виторгу навіть в умовах нестабільного ринку.     |
| Прибуток компанії, млн грн          | 411  | 122  | Немає відкритих даних | 289 млн грн (2024/2023) | Потрібне посилення контролю не лише за виторгом, а й за витратами, маржинальністю, орендними платежами, логістикою та ефективністю знижок. |

Примітка. Складено автором за даними компанії

У відповідності до даних LIGA.net із посиланням на YouControl, у 2023 році виторг LC Waikiki Україна становив 4,7 млрд грн, тоді як у 2024 році – 4,8 млрд грн, а за перші три квартали 2025 року компанія отримала 4 млрд грн виторгу, що на 17% більше, ніж за аналогічний період попереднього року. Це свідчить про стабільність контролю продажів. Компанія відстежує виконання планів, сезонні колекції, товарні категорії, динаміку попиту й роботу торговельних точок. Якщо порівняти 2023 і 2024 роки, приріст виторгу був невеликим – 0,1 млрд грн, або приблизно 2,1%. Проте результат за 9 місяців 2025 року виглядає більш сильним: - 4 млрд грн за неповний рік майже наближаються до річного виторгу 2024 року.

Для аналізу контролю важливо не лише те, що виторг зростає, а й те, як змінюється прибуток. У 2023 році прибуток компанії становив 411 млн грн, а у 2024 році – 122 млн грн. Тобто прибуток зменшився на 289 млн грн, або приблизно на 70,3%, тоді як виторг навіть трохи зріс. Така різниця показує сильну і слабку сторону чинної системи контролю одночасно.

З одного боку, контроль продажів працює – мережа продає більше або принаймні не втрачає виторг. З іншого боку, контроль витрат, маржинальності, логістики, оренди, енергетичних витрат, зарплатного фонду та знижок потребує

глибшої уваги. Для торговельної мережі це типова ситуація – високий виторг не гарантує високого прибутку, якщо частка витрат зростає швидше, ніж зростають продажі.

На практиці це означає, що фінансовий контроль у LC Waikiki Україна працює на рівні обліку й фіксації результатів, але управлінська ефективність залежить від аналізу причин падіння прибутковості. Наприклад, якщо магазин виконує план продажів, але продає значну частину товару зі знижками, його виторг виглядає прийнятно, але маржинальність падає. Якщо товар довго лежить на складі або в торговельному залі, компанія втрачає кошти через заморожений оборотний капітал. Якщо нові магазини відкриваються в дорогих локаціях, зростають орендні й операційні витрати. Саме тому оцінка ефективності контролю не може базуватися лише на виторгу. У випадку LC Waikiki ключовим сигналом є розрив між виторгом і прибутком у 2024 році.

Третій критерій – контроль товарних запасів. LC Waikiki продає одяг, взуття, аксесуари та товари для дому. Для такого формату характерна велика кількість артикулів, розмірів, кольорів і сезонних колекцій. Контроль товару в українській мережі проявляється у трьох практичних процесах: приймання товару, поповнення торговельного залу та управління залишками. Компанія працює в офлайн- і онлайн-каналах, тому один і той самий товар одночасно присутній у магазинній логіці, складській логіці та логіці інтернет-продажів. Європейська Бізнес Асоціація прямо зазначає, що український підрозділ здійснює роздрібну торгівлю через мережу магазинів і через електронну комерцію. Фактична ефективність контролю товарних запасів підтверджується тим, що мережа зберігає широкий формат продажів. Офіційний український сайт LC Waikiki позиціонує інтернет-магазин як майданчик із тисячами товарів, доступними цінами, швидкою доставкою, оплатою при отриманні та можливістю розстрочки. Для контролю це означає, що товарна інформація постійно оновлюється: покупець бачить категорії, ціни, розміри, наявність, умови доставки й оплати. Якщо така система працює, компанія контролює не

лише фізичну присутність товару, проте й також цифрове відображення асортименту.

Водночас товарний контроль у fashion-ритейлі залишається однією з найскладніших зон. Якщо продажі за 9 місяців 2025 року зросли на 17%, то навантаження на запаси, склад, доставку й поповнення торговельних залів також зросло. У практичному вимірі це означає більшу кількість поставок, частіше оновлення викладки, швидше переміщення товару між складом і залом, більше повернень і обмінів. Ефективність контролю тут проявляється в тому, що покупець знаходить потрібний розмір і актуальну ціну, а магазин не накопичує надлишковий сезонний товар. Якщо ж контроль залишків слабшає, виникає подвійний негативний ефект: популярні позиції зникають із продажу, а повільні товари переходять у зону знижок і знижують прибутковість.

У магазинах LC Waikiki касова зона є не просто місцем оплати, а точкою фінансового контролю, тому є важливим касово-фінансовий контроль. Тут фіксуються продажі, повернення, обміни, знижки, оплата готівкою, карткою або іншими доступними способами. Для української частини мережі фінансовий контроль є в особливості важливим через значний обсяг виторгу: 4,8 млрд грн у 2024 році та 4 млрд грн лише за перші три квартали 2025 року. За такого масштабу навіть невелика частка касових помилок, неправильних повернень або ж некоректно застосованих знижок перетворюється на помітні фінансові втрати.

Практично касово-фінансовий контроль у мережі працює через щоденне закриття змін, звірку оплат, перевірку повернень, аналіз нестандартних операцій і порівняння фактичної виручки з даними системи. Ефективність цього напряму частково підтверджується тим, що компанія демонструє високий офіційний виторг і прозоро фігурує в бізнес-аналітиці через YouControl та медіа. Проте різке зниження прибутку в 2024 році показує, що касова точність сама по собі не вирішує питання фінансової ефективності. Контроль переходить на вищий рівень: аналіз цінової політики, акцій, сезонних розпродажів, орендних витрат, логістики й операційних витрат магазинів.

Ще один критерій – контроль персоналу. Глобально LC Waikiki має близько 55 тис. працівників, тому управління персоналом у компанії давно побудоване як стандартизована система, а не як ручне адміністрування окремих магазинів. В українській мережі контроль персоналу фактично проявляється через графіки змін, розподіл ролей у торговельному залі, роботу касирів, адміністраторів, продавців-консультантів, працівників складу, відповідальних за викладку та підтримання порядку. Для більше 50 магазинів це значний управлінський обсяг: кожна точка щодня контролює вихід працівників, виконання завдань, зовнішній вигляд, поведінку в залі, швидкість обслуговування та роботу з товаром.

Ефективність кадрового контролю видно через здатність компанії одночасно підтримувати діючі магазини й відкривати нові. Відкриття 10 магазинів у 2026 році означає набір, навчання й введення в роботу нових команд. У практиці ритейлу це включає навчання касовим процедурам, стандартам сервісу, правилам приймання товару, роботі зі складом, викладці, поверненням і комунікації з покупцем. Якщо персонал не проходить контрольовану адаптацію, новий магазин одразу стикається з помилками: некоректні цінники, повільна каса, неправильна викладка, хаос у примірочних, слабка знання асортименту. Тому розширення мережі є непрямым підтвердженням того, що кадровий контроль і навчання в компанії працюють як регулярний процес.

Наступний критерій – контроль якості обслуговування. LC Waikiki працює в масовому сегменті, де покупець оцінює магазин дуже практично: ціна, асортимент, наявність розміру, швидкість каси, чистота залу, доступність примірочних, зрозумілість знижок і простота повернення. Офіційний сайт українського інтернет-магазину робить акцент на широкому асортименті, доступних цінах, швидкій доставці, оплаті при отриманні та розстрочці. Це не просто рекламні формулювання, а контрольні точки клієнтського сервісу. Якщо компанія заявляє швидку доставку, вона контролює обробку замовлення. Якщо пропонує оплату при отриманні, вона контролює зв'язок між сайтом, логістикою

та покупцем. Якщо працює з розстрочкою, у процес додається фінансовий партнер і додаткові правила оформлення.

В офлайн-магазині контроль якості проявляється ще конкретніше. Наприклад, у торговельному залі контролюється порядок на столах і рейлах, правильність цінників, наявність актуальних акційних зон, стан примірочних, черга на касі, доступність консультанта. У період розпродажів або сезонної зміни колекції навантаження на контроль зростає. Працівники одночасно розкладають товар, змінюють цінники, допомагають покупцям, прибирають примірочні та працюють із поверненнями. Якщо в цей момент контроль слабкий, клієнт бачить безлад, черги й невідповідність цін. Якщо контроль працює, магазин зберігає керованість навіть у пікові години.

Сьомий критерій – адміністративний контроль і стандартизація. LC Waikiki як міжнародна компанія працює за єдиною корпоративною моделлю. Корпоративний сайт подає місію «Everyone Deserves to Dress Well», стратегічне бачення щодо входження до трійки найуспішніших брендів одягу в Європі та масштаб роботи в понад 1200 магазинах. Для української мережі це означає, що магазини не формують правила самостійно. Вони діють у межах корпоративних стандартів: оформлення магазину, викладка, асортиментні зони, касові процедури, повернення, зовнішній вигляд персоналу, комунікація з клієнтами, звітність. Ефективність адміністративного контролю проявляється в однаковості роботи магазинів у різних містах. Покупець заходить у магазин LC Waikiki в Києві, Львові, Дніпрі чи іншому місті й очікує схожої логіки простору: чоловічий, жіночий, дитячий одяг, базові речі, сезонні колекції, акційні полиці, касова зона, примірочні. Така однаковість створюється не випадково, а через контроль стандартів. Для менеджменту це зручно: легше порівнювати магазини між собою, аналізувати продажі за категоріями, оцінювати виконання планів і знаходити відхилення. Якщо одна точка продає значно слабше за іншу при схожому форматі, контроль швидко переводить увагу на конкретні причини: локація, викладка, персонал, асортимент, трафік або конкуренти поруч.

Наступний критерій – цифровізація контролю. Український підрозділ працює через фізичні магазини й онлайн-канал, тому контроль уже має омніканальний характер. Онлайн-магазин не існує окремо від мережі: він пов’язаний із товарними залишками, цінами, доставкою, поверненнями, клієнтськими зверненнями й оплатою. У такій системі контроль починає бути швидшим і точнішим, бо керівництво бачить не лише підсумковий виторг, а й поведінку покупців за каналами продажу. Наприклад, якщо певна категорія добре продається онлайн, але слабше в магазині, це сигнал для перегляду викладки або роботи консультантів. Якщо товар часто повертають після онлайн-замовлення, проблема може бути в розмірній сітці, фото, описі або очікуваннях клієнта.

Загальна оцінка ефективності системи контролю LC Waikiki Україна є неоднозначною, але переважно позитивною (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

**Узагальнена оцінка ефективності системи контролю LC Waikiki Україна за критеріями**

| Критерій                   | Відкрито підтверджені позитивні ознаки                                                              | Потенційні проблеми                                                            | Загальна оцінка ефективності                              |
|----------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|
| 1                          | 2                                                                                                   | 3                                                                              | 4                                                         |
| Результативність продажів  | Зростання виторгу, 4 млрд грн за 9 місяців 2025 р., +17% до аналогічного періоду попереднього року. | Зниження прибутку у 2024 р. порівняно з 2023 р.                                | Достатньо висока, але потребує посилення контролю витрат. |
| Масштаб мережі             | Збереження близько 50 магазинів і плани відкриття нових точок у 2026 р.                             | Ризик нерівномірного виконання стандартів у різних регіонах.                   | Висока за критерієм операційної стійкості.                |
| Товарні запаси             | Наявність офлайн- і онлайн-продажів.                                                                | Ризик дефіциту популярних позицій або надлишків сезонного товару.              | Середня / потребує постійної цифрової аналітики.          |
| Касово-фінансовий контроль | Наявність значного виторгу і формальної фінансової звітності.                                       | Зниження прибутку вказує на потребу глибшого контролю витрат і маржинальності. | Середня з потребою вдосконалення.                         |

| 1                         | 2                                                                         | 3                                                                      | 4                                                          |
|---------------------------|---------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------|
| Контроль персоналу        | Велика мережа передбачає стандартизовані процедури управління персоналом. | Можливе перевантаження працівників і різна якість сервісу в магазинах. | Достатня, але залежить від якості локального менеджменту.  |
| Якість обслуговування     | Розвиток онлайн-сервісу, доставка, оплата при отриманні, розстрочка.      | Ризики черг, повернень, скарг, незгодженості онлайн- і офлайн-каналів. | Достатня, але потребує контролю всього клієнтського шляху. |
| Адміністративний контроль | Міжнародні корпоративні стандарти та масштабна структура.                 | Ризик формального виконання процедур.                                  | Достатньо висока.                                          |
| Цифровізація контролю     | Наявність e-commerce і цифрового каналу продажів.                         | Потреба в інтеграції даних між сайтом, складом і магазинами.           | Перспективна, але потребує подальшої оптимізації.          |

Джерело: складено автором за даними компанії

Сильні сторони підтверджуються цифрами: близько 50 магазинів на кінець 2025 року, плани відкриття 10 нових магазинів у 2026 році, 4,8 млрд грн виторгу у 2024 році та 4 млрд грн за перші три квартали 2025 року. Це показує, що контроль продажів, операцій, персоналу й товарного забезпечення дозволяє компанії працювати у складних умовах і розширюватися. Водночас слабке місце також видно за цифрами: прибуток знизився з 411 млн грн у 2023 році до 122 млн грн у 2024 році. Це головний сигнал для оцінки ефективності контролю. Система добре підтримує масштаб і виторг, але фінансовий результат потребує точнішого контролю витрат, маржинальності, знижок, логістики й ефективності кожного магазину.

Тому контроль у LC Waikiki Україна вже працює як багаторівнева система, але його найважливіший практичний резерв – перехід від контролю факту продажу до контролю прибутковості кожної операції, товарної групи, магазину й каналу продажу.

**РОЗДІЛ 3**  
**ШЛЯХИ ОПТИМІЗАЦІЇ СИСТЕМИ КОНТРОЛЮ В УМОВАХ**  
**ЦИФРОВІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

Проведений аналіз показав, що система контролю LC Waikiki Україна загалом працює результативно: компанія зберігає широку мережу магазинів, нарощує виторг, розвиває онлайн-продажі та продовжує розширення в Україні. Водночас окремі фінансові показники свідчать, що контроль потребує подальшого вдосконалення. Найбільш показовим є співвідношення виторгу й прибутку: у 2023 році виторг українського підрозділу становив 4,7 млрд грн, а прибуток – 411 млн грн; у 2024 році виторг зріс до 4,8 млрд грн, але прибуток знизився до 122 млн грн. За перші три квартали 2025 року компанія отримала 4 млрд грн виторгу, що на 17% більше, ніж за аналогічний період попереднього року. Це означає, що продажі залишаються сильними, але контроль витрат, маржинальності, товарних залишків і ефективності операцій має стати більш точним. Наведемо рекомендовані напрями оптимізації системи контролю для LC Waikiki на рис. 3.1.

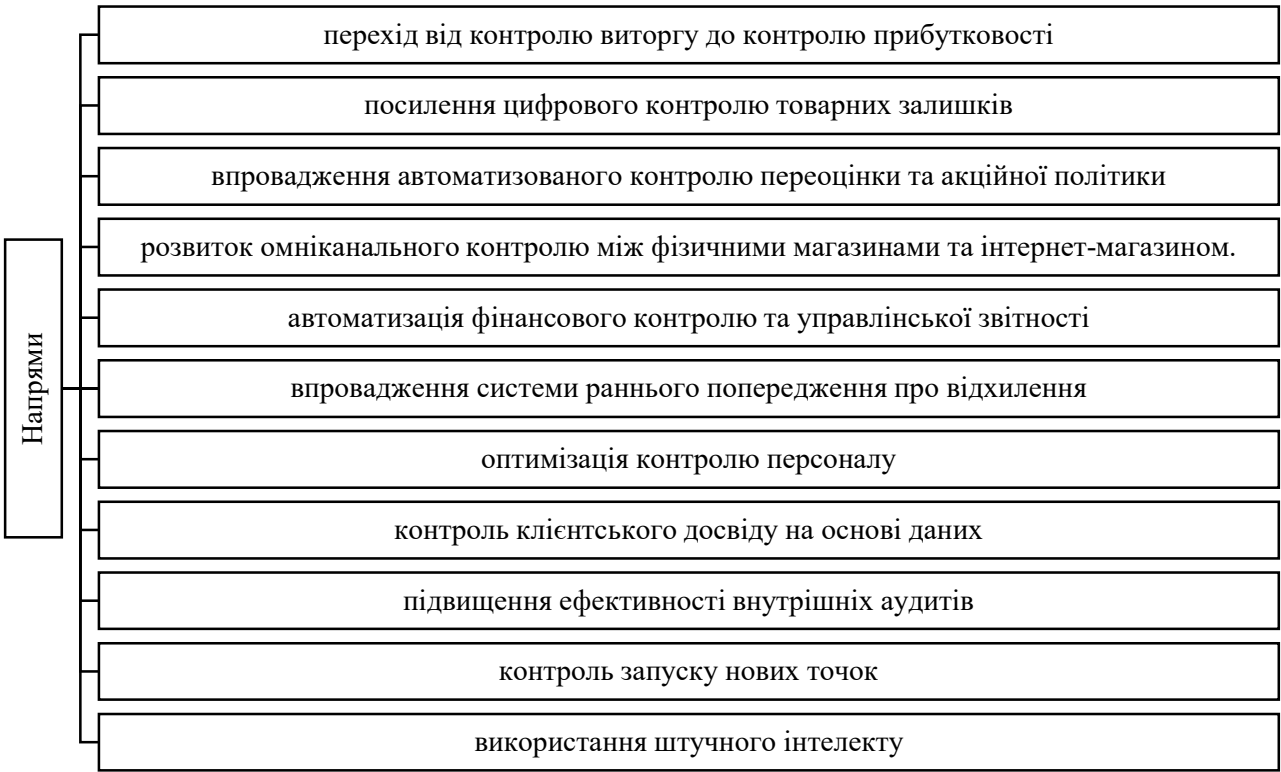


Рис. 3.1. Напрями оптимізації системи контролю для LC Waikiki

Примітка. Сформовано автором

Важливим напрямом оптимізації системи контролю для LC Waikiki є перехід від контролю виторгу до контролю прибутковості кожного магазину, товарної категорії та каналу продажу. У чинній системі найбільш помітними є показники продажів: виторг, виконання плану, кількість чеків, середній чек, продажі за категоріями. Однак приклад 2024 року показує, що зростання виторгу саме по собі не гарантує зростання прибутку. Якщо продажі збільшуються за рахунок знижок, дорогих логістичних операцій або високих витрат на утримання магазину, фінансовий результат погіршується.

Тому в LC Waikiki Україна контроль необхідно змістити з рівня «скільки продано» на рівень «скільки зароблено після витрат». Практично це може бути реалізовано через щотижневу аналітику прибутковості за трьома зрізами: магазин, товарна категорія, канал продажу. Наприклад, окремо порівнюються жіночий одяг, чоловічий одяг, дитячий одяг, взуття, аксесуари, товари для дому. Для кожної категорії фіксуються виторг, валова маржа, частка знижок, кількість повернень, обсяг залишків і швидкість обігу. Якщо категорія має високий виторг, але низьку маржу через постійні акції, вона не повинна автоматично вважатися успішною. Якщо магазин виконує план продажів, але має занадто високі витрати на оренду, персонал або логістику, його ефективність також потребує окремого контролю.

Ще одним напрямом оптимізації системи контролю для LC Waikiki може бути посилення цифрового контролю товарних залишків. Для fashion-ритейлу це одна з найважливіших зон, оскільки товар має сезонний характер. Одяг, який не продано вчасно, часто переходить у розпродаж і знижує прибутковість. LC Waikiki працює в Україні через фізичні магазини та інтернет-магазин, тому контроль залишків повинен охоплювати не лише склад і торговельний зал, а й онлайн-наявність товару. зважаючи, що український підрозділ LC Waikiki працює через мережу магазинів та електронну комерцію. Оптимізація цього напрямку полягає у створенні єдиної панелі контролю залишків для магазинів, складу й онлайн-каналу. У такій панелі менеджер бачить не просто кількість одиниць товару, а проблемні сигнали:

- популярні розміри, які швидко закінчуються;
- товари з низькою швидкістю продажу;
- залишки на кінець сезону;
- позиції, які часто повертаються;
- товари, що є на сайті, але фактично відсутні у конкретному магазині.

Для LC Waikiki це особливо важливо через широку розмірну сітку. Наприклад, якщо дитячі куртки активно продаються у розмірах 116-128, але система показує залишок переважно у непопулярних розмірах, формально товар ще є, але реально попит не закривається. Така ситуація потребує не загальної інвентаризації, а точного цифрового контролю за артикулами, розмірами й локаціями.

LC Waikiki рекомендовано впровадження автоматизованого контролю переоцінки та акційної політики. Зниження прибутку у 2024 році при майже незмінному виторгу свідчить, що компанії потрібно детальніше контролювати не тільки обсяг продажів, а й ціну, за якою продається товар. У магазинах одягу значна частина продажів може припадати на акції, сезонні знижки, розпродажі, спеціальні пропозиції. Якщо контроль знижок недостатньо глибокий, магазин може виглядати успішним за виторгом, але втрачати маржу.

Для оптимізації варто запровадити окремий звіт «ефективність знижки». У ньому для кожної акційної групи порівнюються продажі до знижки, під час знижки й після знижки, валова маржа, залишки товару та швидкість обігу. Наприклад, якщо знижка 30% збільшила продажі лише на 5-7%, вона не дала достатнього ефекту. Якщо знижка 20% дозволила швидко продати сезонний залишок і звільнити торговельну площу, вона може вважатися виправданою. Такий контроль переводить акційну політику з інтуїтивного рівня на аналітичний.

Важливим є розвиток омніканального контролю між фізичними магазинами та інтернет-магазином. Український сайт LC Waikiki працює як повноцінний канал продажу: покупець може переглядати асортимент, оформлювати замовлення, обирати доставку, оплачувати при отриманні та

користуватися іншими сервісними умовами. Це означає, що клієнт сприймає бренд як єдину систему, а не як окремий сайт і окремий магазин. Якщо на сайті товар відображається як доступний, але фактично його немає; якщо ціна в онлайн-каналі не збігається з ціною в магазині; якщо повернення онлайн-замовлення створює зайві труднощі, якість контролю знижується. Оптимізація полягає у формуванні спільних контрольних показників для онлайн- і офлайн-каналу. До таких показників належать:

- точність онлайн-залишків;
- частка скасованих замовлень через відсутність товару;
- середній час обробки замовлення;
- частка повернень онлайн-замовлень;
- кількість скарг щодо доставки;
- частка товарів із різницею між ціною на сайті й у магазині.

Саме ці показники дозволяють оцінити не просто продажі сайту, а якість усього клієнтського шляху.

Для оптимізації системи контролю для LC Waikiki необхідна автоматизація фінансового контролю та управлінської звітності. Для LC Waikiki це не абстрактна рекомендація, оскільки глобальна компанія вже використовує цифрові рішення Microsoft. У кейсі Microsoft зазначено, що LC Waikiki, маючи понад 1200 магазинів і понад 1 млн щоденних транзакцій, модернізувала попередню систему Dynamics AX і впровадила Dynamics 365 Finance and Supply Chain Management. Компанія також використовує Power BI, Power Platform і Copilot Studio; після цього щомісячне закриття скоротилося з 10-12 днів до 5 днів, а час отримання рутинних фінансових даних через FinChat зменшився на 30-50%. Для української частини LC Waikiki цей досвід можна використати як основу для поглиблення локальної управлінської аналітики. Найбільший практичний ефект дасть не просто автоматичне формування звітів, а створення коротких управлінських панелей для різних рівнів менеджменту:

- для директора магазину – денний виторг, виконання плану, середній чек, повернення, залишки, скарги, проблемні артикули;

- для регіонального менеджера – порівняння магазинів між собою, відхилення від планів, ефективність акцій, витрати на персонал, товарні втрати;
- для центрального офісу – прибутковість каналів, маржинальність категорій, витрати, товарний обіг, результативність нових магазинів.

Важливим для оптимізації системи контролю для LC Waikiki є впровадження системи раннього попередження про відхилення. Зараз контроль у багатьох торговельних мережах часто спрацьовує після завершення звітного періоду: тижня, місяця або сезону. Такий підхід фіксує проблему, але не завжди дозволяє швидко її виправити. В умовах цифровізації контроль повинен працювати ближче до реального часу. Microsoft у кейсі LC Waikiki підкреслює, що Dynamics 365 дає компанії видимість запасів у реальному часі по всіх локаціях, а Power BI dashboards допомагають командам діяти швидко й проактивно.

Для української мережі система раннього попередження може працювати через автоматичні сигнали. Наприклад: продажі магазину відстають від денного плану більше ніж на 15%; повернення за категорією перевищили середній рівень; товар із високим попитом закінчується у ключових розмірах; частка знижок у виторгу стала вищою за встановлений поріг; онлайн-замовлення обробляються довше встановленого часу; залишки сезонної колекції перевищують плановий рівень. Такі сигнали не замінюють управлінське рішення, але скорочують час між появою проблеми й реакцією менеджера.

LC Waikiki можна рекомендувати оптимізацію контролю персоналу через KPI, навчання і цифрові чек-листи. Для LC Waikiki персонал є ключовим елементом сервісу, адже продавці, касири й адміністратори безпосередньо впливають на продажі, якість обслуговування та дотримання стандартів торговельного залу. Глобально LC Waikiki має близько 55 тис. працівників, тому управління персоналом у компанії вже є масштабною системою. В Україні контроль персоналу варто прив'язати не тільки до дисципліни, а й до продуктивності та якості сервісу. Найбільш практичними показниками для контролю персоналу є:

- продажі на одного працівника;
- середній чек по зміні;
- кількість чеків на одного касира;
- кількість скарг;
- швидкість обслуговування на касі;
- виконання стандартів викладки;
- своєчасність виходу на зміну;
- результати навчання.

Цифрові чек-листи можуть замінити частину паперових перевірок. Наприклад, адміністратор відкриває зміну й фіксує готовність магазину: каси працюють, цінники актуальні, примірочні чисті, акційні зони оформлені, персонал на місцях, товар у залі поповнений. Такий чек-лист не повинен бути формальністю. Його результати порівнюються з продажами, скаргами та внутрішніми аудитами.

У сучасному ритейлі контроль якості обслуговування вже не обмежується спостереженням адміністратора, тому важливим контроль клієнтського досвіду на основі даних. Він включає аналіз відгуків, скарг, повернень, часу очікування, повторних покупок і поведінки клієнтів в онлайн-каналі. Для LC Waikiki це особливо актуально, оскільки компанія працює в масовому сегменті, де клієнт швидко переходить до конкурента, якщо стикається з чергою, відсутністю розміру, незручною доставкою або проблемним поверненням.

Оптимізація полягає у створенні єдиного реєстру клієнтських звернень. У ньому кожне звернення класифікується за причиною: якість товару, розмір, ціна, доставка, повернення, поведінка персоналу, черга, відсутність товару, невідповідність інформації на сайті. Далі ці дані пов'язуються з конкретним магазином, категорією товару або каналом продажу. Наприклад, якщо зростають повернення онлайн-замовлень у категорії взуття, проблема може бути не в сервісі, а в розмірній сітці або описі товару. Якщо в одному магазині повторюються скарги на черги, це питання графіка персоналу або організації касової зони.

Ще один напрям – підвищення ефективності внутрішніх аудитів. У великій мережі аудити потрібні для перевірки єдності стандартів, але вони не повинні перетворюватися на формальну перевірку чек-листів. У LC Waikiki Україна аудит має показувати не лише «виконано / не виконано», а й фінансовий або сервісний наслідок порушення. Наприклад, неправильна викладка – це не просто порушення стандарту; вона може зменшувати продажі певної категорії. Невчасне оновлення цінника – це ризик конфлікту з покупцем і помилок на касі. Безлад у примірочних – це зниження якості клієнтського досвіду й потенційна втрата продажу. Практичне оновлення аудиту полягає в запровадженні рейтингу магазинів за контрольними показниками.

До рейтингу входять виконання плану продажів, рівень повернень, кількість скарг, результати перевірки викладки, касові розбіжності, точність залишків, якість звітності, своєчасність усунення зауважень. Магазини з високими результатами можуть використовуватися як внутрішні приклади для навчання, а магазини з повторюваними проблемами отримують конкретний план коригувальних дій.

Оскільки LC Waikiki у 2026 році планує відкривати нові магазини в Україні, контроль запуску нових точок стає окремим управлінським завданням. За повідомленням Forbes Ukraine, компанія планувала відкрити 10 магазинів у різних регіонах країни. Для кожного нового магазину контроль не завершується днем відкриття. Перші 3-6 місяців після запуску є тестовим періодом, коли потрібно порівнювати плановий і фактичний трафік, виторг, середній чек, витрати, товарні залишки, плинність персоналу, кількість скарг і швидкість виходу магазину на планові показники. Оптимальною є модель «контрольної карти запуску». У ній фіксуються всі етапи: підготовка приміщення, постачання обладнання, підключення касових систем, первинне завезення товару, навчання персоналу, відкриття, перший тиждень роботи, перший місяць, третій місяць. Для кожного етапу визначаються конкретні контрольні показники. Такий підхід дозволяє уникнути ситуації, коли магазин відкрито, але його операційні процеси ще не стабілізовані.

Одинадцятий напрям – використання штучного інтелекту обережно і лише там, де є вимірюваний ефект. Сучасний ритейл активно обговорює AI, але його впровадження не завжди одразу дає фінансовий результат. У звіті McKinsey про європейський ритейл 2026 року зазначено, що 47% керівників називають AI та автоматизацію серед трьох головних пріоритетів, але 70% ще не бачать вимірюваного впливу AI на EBIT або вважають, що оцінювати рано; лише 3% повідомляють про зростання EBIT більш ніж на 5% завдяки AI [26]. Це важливий висновок для LC Waikiki Україна: цифровізація контролю не повинна бути модною самоціллю. Вона має впроваджуватися там, де скорочує час, зменшує помилки або підвищує прибутковість.

Для LC Waikiki найбільш реалістичними AI-напрямами є прогнозування попиту за категоріями й розмірами, виявлення аномальних повернень, автоматичне групування клієнтських скарг, рекомендації щодо поповнення товару, прогнозування потреби в персоналі у пікові години. Наприклад, якщо система бачить, що у вихідні в конкретному ТРЦ зростає потік покупців у дитячому відділі, вона може підказувати збільшення кількості працівників у відповідній зоні. Якщо система фіксує різке зростання повернень певного артикула, вона подає сигнал для перевірки якості, опису на сайті або розмірної відповідності.

Таким чином, можемо узагальнити, що оптимізація системи контролю LC Waikiki Україна в умовах цифровізації повинна будуватися навколо практичного результату. Найбільш важливими напрямками виступає контроль маржинальності, цифровий моніторинг товарних запасів, аналітика акцій і знижок, омніканальний контроль, автоматизована фінансова звітність, система раннього попередження, цифрові чек-листи персоналу, контроль клієнтського досвіду та оцінка ефективності нових магазинів. Для компанії, яка має близько 50 магазинів в Україні, демонструє 4 млрд грн виторгу за 9 місяців 2025 року і планує нові відкриття, ці заходи мають не теоретичне, а безпосереднє управлінське значення.

## ВИСНОВКИ

Проведені теоретичні та практичні дослідження питань контролю управлінської діяльності, дозволяють нам сформулювати наступні висновки:

1. З'ясовано, що контроль у системі управління організацією є не другорядною технічною процедурою, а необхідною умовою стабільного й результативного менеджменту. Він забезпечує зворотний зв'язок між планами та фактичними результатами, допомагає виявляти проблеми, координувати дії підрозділів, підвищувати відповідальність персоналу і приймати обґрунтовані рішення. У сучасних організаціях контроль поступово переходить від переважно адміністративної функції до аналітичного інструменту управління. Особливо це помітно в торговельних мережах, де швидкість операцій, велика кількість даних і потреба в якісному обслуговуванні вимагають більш гнучких і цифровізованих підходів.

2. Встановлено, що організація процесу контролю в LC Waikiki Україна має комплексний характер і охоплює товарні, фінансові, кадрові, сервісні, адміністративні та цифрові процеси. Її сильними сторонами є належність до міжнародної мережі, наявність корпоративних стандартів, широкий масштаб діяльності, поєднання офлайн- і онлайн-продажів, а також можливість використовувати централізовану управлінську звітність. Водночас ефективність контролю залежить від того, наскільки ці стандарти реально виконуються на рівні кожного магазину, чи своєчасно аналізуються відхилення і чи перетворюються результати контролю на конкретні управлінські рішення. Для української частини LC Waikiki особливо важливими залишаються контроль товарних залишків, виконання планів продажів, якість обслуговування клієнтів, дисципліна персоналу та інтеграція контролю між фізичними магазинами й інтернет-каналом. Саме ці напрями мають стати основою подальшої оцінки ефективності системи контролю в досліджуваній організації.

3. Здійснена загальна оцінка ефективності системи контролю LC Waikiki Україна є неоднозначною, але переважно позитивною. Сильні сторони

підтверджуються цифрами: близько 50 магазинів на кінець 2025 року, плани відкриття 10 нових магазинів у 2026 році, 4,8 млрд грн виторгу у 2024 році та 4 млрд грн за перші три квартали 2025 року. Це показує, що контроль продажів, операцій, персоналу й товарного забезпечення дозволяє компанії працювати у складних умовах і розширюватися. Водночас слабе місце також видно за цифрами: прибуток знизився з 411 млн грн у 2023 році до 122 млн грн у 2024 році. Це головний сигнал для оцінки ефективності контролю. Система добре підтримує масштаб і виторг, але фінансовий результат потребує точнішого контролю витрат, маржинальності, знижок, логістики й ефективності кожного магазину. Тому контроль у LC Waikiki Україна вже працює як багаторівнева система, але його найважливіший практичний резерв – перехід від контролю факту продажу до контролю прибутковості кожної операції, товарної групи, магазину й каналу продажу.

4. Запропонована оптимізація системи контролю LC Waikiki Україна в умовах цифровізації повинна будуватися навколо практичного результату: зростання прибутковості, точності залишків, швидкості управлінської реакції, якості сервісу та зменшення ручної звітності. Найбільш важливими напрямками є контроль маржинальності, цифровий моніторинг товарних запасів, аналітика акцій і знижок, омніканальний контроль, автоматизована фінансова звітність, система раннього попередження, цифрові чек-листи персоналу, контроль клієнтського досвіду та оцінка ефективності нових магазинів. Для компанії, яка має близько 50 магазинів в Україні, демонструє 4 млрд грн виторгу за 9 місяців 2025 року і планує нові відкриття, ці заходи мають не теоретичне, а безпосереднє управлінське значення. Вони дозволяють перейти від фіксації результатів до проактивного контролю, коли проблеми виявляються раніше, рішення приймаються швидше, а кожен магазин оцінюється не лише за виторгом, а й за реальним внеском у прибутковість мережі.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бужимська К. О., Царук І. М. Формування та розвиток системи контролінгу на промислових підприємствах. *Економіка, управління та адміністрування*. 2021. № 1 (95). С. 3–7. DOI: [https://doi.org/10.26642/jen-2021-1\(95\)-3-7](https://doi.org/10.26642/jen-2021-1(95)-3-7)
2. Гамкало О. Б., Демків Х. С. Цифрові інновації для ефективного управлінського аналізу в контексті трансформації бізнесу. *Статистика України*. 2023. № 2. С. 74–83. DOI: [https://doi.org/10.31767/su.2\(101\)2023.02.08](https://doi.org/10.31767/su.2(101)2023.02.08)
3. Клименко Ю. В. Уточнення змісту контролю як управлінської функції. Центральнотукраїнський науковий вісник. *Економічні науки*. 2019. Вип. 3 (36). С. 203–211. URL: <https://economics.kntu.kr.ua/pdf/3%2836%29/22.pdf> (дата звернення: 03.06.2026).
4. Лагодієнко Н. В. Стратегічний контроль сталого менеджменту підприємств. *Електронне наукове фахове видання з економічних наук «Modern Economics»*. 2023. № 39. С. 89-94. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V39\(2023\)-13](https://doi.org/10.31521/modecon.V39(2023)-13)
5. Лігоненко Л. О. Вплив цифровізації на систему управління результативністю підприємств та формування стратегії їх діяльності. *Економічний простір*. 2025. № 199. С. 220–227. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.199.220-227>
6. Лозовський О. М., Романчук Р. А. Особливості управлінського контролю в діяльності організацій. *Економіка і суспільство*. 2018. Вип. 19. С. 467-471. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2018-19-71>
7. Лукановська І. Р. Управлінський контроль та його специфіка: польський досвід. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2024. № 9 (322). С. 22–28. DOI: <https://doi.org/10.32680/2409-9260-2024-9-322-22-28>
8. Мальська М. П., Білоус С. І. Менеджмент організацій: теорія та практика: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2019. 190 с.

9. Мулик Т. О. Цифрова трансформація обліково-контрольних процесів вітчизняних підприємств: сучасний стан та стратегічні пріоритети. *Економіка, управління та адміністрування*. 2026. № 1 (115). С. 104–113. DOI: [https://doi.org/10.26642/ema-2026-1\(115\)-104-113](https://doi.org/10.26642/ema-2026-1(115)-104-113)
10. Паламарчук О. М., Яременко Л. М. Роль управлінського обліку у стратегічному плануванні розвитку підприємства. *Актуальні проблеми сталого розвитку*. 2025. № 2 (8). С. 233–238.
11. Потапюк І. П., Міщенко О. В., Сухорученко Я. А. Управлінський контроль як елемент стратегічного управління підприємством. *Економічний форум*. 2018. № 4. С. 209–214.
12. Пушкарь І. Диджиталізація як інструмент оптимізації управлінського обліку на підприємствах України. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 68. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-159>
13. Римар Х. Д. Методика й організація системи контролю на підприємстві. *Економічний аналіз*. 2022. Т. 32. № 2. С. 136–142. URL: <https://dspace.wunu.edu.ua/bitstreams/cc3fcd97-e331-4183-a5df-920b4a79f730/download> (дата звернення: 03.06.2026).
14. Саванчук Т., Боровенська А., Гервольська І. Завдання та місце внутрішнього контролю в системі управлінського обліку суб'єктів господарювання. *Економіка та суспільство*. 2024. № 68. URL: <https://economyand-society.in.ua/index.php/journal/article/view/4979> (дата звернення: 03.06.2026).
15. Склярук І. П., Вовк Н. О. Управлінський облік бізнес-процесів в умовах діджиталізації. *Економіка та суспільство*. 2024. № 59. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-69>
16. Соловчук Л. CEO Waikiki: «Костюми для Геловіну – одна з найпопулярніших категорій одягу в Україні». *LIGA.net*. 3 лютого 2026. URL: <https://biz.liga.net/ua/all/all/interview/odna-z-naypopuliarnishykh-katehoriy-odiahu-v-ukraini-kostiumy-dlia-helovinu-topmenedzher-lc-waikiki> (дата звернення: 07.05.2026).

17. Софієнко Н. LC Waikiki розширює присутність в Україні: у 2026 році турецька мережа одягу відкриє 10 нових магазинів. *Forbes Ukraine*. 2026. 3 лют. URL: <https://forbes.ua/news/lc-waikiki-rozshiryue-prisutnist-v-ukraini-u-2026-rotsi-turetska-merezha-odyagu-vidkrie-10-novikh-magaziniv-03022026-36019> (дата звернення: 07.05.2026).
18. Федірець О. В., Бохін Н. М., Руденок О. О. Управлінський контроль як невід’ємний елемент процесу управління в організації. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2023. Том 8. № 4. С. 205–209. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2023-4-33>
19. Храпкіна В. В., Рибалко А. Р. Контроль та його місце в системі управління організацією. *Причорноморські економічні студії*. 2021. Вип. 64. С. 93–98. DOI: <https://doi.org/10.32843/bses.64-15>
20. Швед В. В., Гресь О. С. Сутність та процес управлінського контролю. *Подільський науковий вісник*. 2023. № 3 (27). С. 74–80. DOI: <https://doi.org/10.58521/2521-1390-2023-27-13>
21. Шкільняк М. М., Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О. Менеджмент: навч. пос. Тернопіль. Крок. 2022. 352с.
22. Яременко Л. М., Макарчук І. М., Паламарчук О. М. Управлінський контроль як основа забезпечення результативності менеджменту підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2026. № 4. С. 187–193. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2026.4.187>
23. About Us. LC *Waikiki Corporate*. 2026. URL: <https://corporate.lcwaikiki.com/en-us/about-us> (дата звернення: 07.05.2026).
24. Biswas S.S.N., Akroyd C. Management control systems and the strategic management of innovation. *Qualitative Research in Accounting & Management*. 2022. Vol. 19. № 5. P. 513–539. DOI: <https://doi.org/10.1108/QRAM-04-2021-0083>
25. Chenhall R. H. Management control systems design within its organizational context: findings from contingency-based research and directions for the future. *Accounting, Organizations and Society*. 2013. Vol. 28. P. 127–168. DOI: [https://doi.org/10.1016/S0361-3682\(01\)00027-7](https://doi.org/10.1016/S0361-3682(01)00027-7)

26. Delberghe C., Jotanovic V., Vissers D., Kleis A., Läubli D., Laizet F., Wintels S. The State of Grocery Retail Europe 2026. *McKinsey & Company*. 2026. 21 Apr. URL: <https://www.mckinsey.com/industries/retail/our-insights/state-of-grocery-europe-report> (дата звернення: 08.05.2026).
27. History. LC *Waikiki Corporate*. 2026. URL: <https://corporate.lcwaikiki.com/en-US/History> (дата звернення: 07.05.2026).
28. LC Waikiki: офіційний інтернет-магазин в Україні. *LC Waikiki*. 2026. URL: <https://www.lcwaikiki.ua/> (дата звернення: 07.05.2026).
29. LC Waikiki: офіційний сайт, історія створення, адреса компанії. *LIGA.net*. Досьє. 3 лютого 2026. URL: <https://file.liga.net/ua/companies/lc-waikiki> (дата звернення: 07.05.2026).
30. Management Control Systems in Organizational Performance. *Nature Index*. 2026. URL: <https://www.nature.com/nature-index/topics/l4/management-control-systems-in-organizational-performance> (дата звернення: 03.06.2026).
31. Штогрин В. Контроль у системі управління та шляхи його оптимізації. Інноваційні технології в менеджменті та публічному управлінні. Матеріали доповідей наукової конференції молодих вчених, аспірантів та студентів кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу. 27 листопада 2025 року. м. Тернопіль-Збараж.