

ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ

НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ
МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ПІДПРИЄМНИЦТВА

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«УПРАВЛІННЯ ІНВЕСТИЦІЙНИМИ ПРОЕКТАМИ
ПІДПРИЄМСТВА»

на здобуття освітнього ступеня магістра

зі спеціальності «073 Менеджмент»

(код, найменування спеціальності)

освітньо-професійної програми «Менеджмент організацій та адміністрування»

(назва)

*Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень.
Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на
відповідне джерело.*

Дмитро КУБІКОВ

(підпис)

Ім'я, ПРІЗВИЩЕ здобувача

Виконав: здобувач вищої
освіти
групи МНДМ-61

Дмитро КУБІКОВ

(Ім'я, ПРІЗВИЩЕ)

Керівник: к.е.н, професор
науковий ступінь,
вчене звання

Петро СТЕЦЮК

(Ім'я, ПРІЗВИЩЕ)

Рецензент: д.е.н.,
науковий ступінь,
вчене звання

Світлана ЛЕГОМІНОВА

(Ім'я, ПРІЗВИЩЕ)

Київ 2025

**ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ**

Навчально-науковий інститут менеджменту та підприємництва

Кафедра Менеджменту
Ступінь вищої освіти Магістр
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Освітньо-професійна програма «Менеджмент організацій та адміністрування»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри менеджменту
Анна СОРОКА

«_____» _____ 2025 р.

**ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ**

Кубіков Дмитро Сергійович

(прізвище, ім'я, по батькові здобувача)

1. Тема кваліфікаційної роботи: Управління інвестиційними проектами підприємства

керівник кваліфікаційної роботи Петро СТЕЦЮК, д.е.н., професор,
(Ім'я, ПРІЗВИЩЕ науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом Державного університету інформаційно-комунікаційних технологій
від «30» жовтня 2025 р. № 467

2. Строк подання кваліфікаційної роботи « 22 » грудня 2025 р.

3. Вихідні дані до кваліфікаційної роботи: нормативно-правові акти України, звітність підприємства, монографії, навчальні посібники, наукові публікації вітчизняних і закордонних вчених і фахівців з питань управління людськими ресурсами підприємства

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)
Розділ 1. Теоретико-методологічні засади управління інвестиційними проектами підприємства

Розділ 2. Аналіз сучасного стану та діагностика системи управління інвестиційними проектами ТОВ «Вигідна покупка»

Розділ 3. Удосконалення управління інвестиційними ТОВ «Вигідна покупка»

5. Перелік ілюстративного матеріалу: *презентація.*

6. Дата видачі завдання « 30 » жовтня 2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів підготовки кваліфікаційної роботи	Строк виконання
1.	Вибір теми кваліфікаційної роботи, обґрунтування актуальності та практичної значущості обраної теми. Аналіз літературних джерел.	01.09.2025- 29.10.2025
2.	Розробка плану дослідження. Підготовка основної частини кваліфікаційної роботи.	30.10.2025 - 06.12.2025
3.	Формулювання висновків та пропозицій. Систематизація джерел, які було використано під час дослідження. Загальне оформлення роботи.	08.12.2025 - 14.12.2025
4.	Перевірка кваліфікаційної роботи на плагіат	15.12.2025- 19.12.2025
5.	Попередній захист кваліфікаційної роботи на кафедрі	22.12.2025- 26.12.2025
6.	Підготовка виступу та формування ілюстративного матеріалу	20.12.2025 - 11.01.2026
7.	Подання роботи до Екзаменаційної комісії	12.01.2026 - 16.01.2026
8.	Захист магістерської кваліфікаційної роботи	19.01.2026 - 22.01.2026

Здобувач вищої освіти

(підпис)

Дмитро КУБІКОВ

(Ім'я, ПРІЗВИЩЕ)

Керівник
кваліфікаційної роботи

(підпис)

Петро СТЕЦЬОК

(Ім'я, ПРІЗВИЩЕ)

РЕФЕРАТ

Текстова частина кваліфікаційної магістерської роботи: 94 стор., 16 рис., 9 табл., 73 джерела.

Мета роботи – теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності управління інвестиційними проєктами підприємства (на прикладі ТОВ «Вигідна покупка»).

Об'єкт дослідження – процес управління інвестиційними проєктами підприємства роздрібною торгівлі товариства з обмеженою відповідальністю «Вигідна покупка».

Предмет дослідження – методичні та організаційно-практичні засади планування, оцінювання ефективності та контролю реалізації інвестиційних проєктів цього підприємства.

Короткий зміст роботи:

У першому розділі подано теоретичні засади управління інвестиційними проєктами, розкрито сутність інвестиційного проєкту

У другому розділі проаналізовано сучасний стан ТОВ «Вигідна покупка», оцінено фінансово-економічні показники та портфель інвестиційних проєктів, виявлено основні проблеми їх управління.

У третьому розділі запропоновано заходи з удосконалення управління інвестиційними проєктами ТОВ «Вигідна покупка», наведено економічне обґрунтування запропонованих рішень та їх впливу на результати діяльності підприємства.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: ІНВЕСТИЦІЙНИЙ ПРОЄКТ, УПРАВЛІННЯ ІНВЕСТИЦІЯМИ, STAGE-GATE, ЕКОНОМІЧНА ЕФЕКТИВНІСТЬ, БІЗНЕС КЕЙС, ІНВЕСТИЦІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ, ТОВ «ВИГІДНА ПОКУПКА», РМО, ЕКОНОМІЧНЕ ОБґРУНТУВАННЯ.

ABSTRACT

Text part of the master's qualification work: 94 pages, 16 pictures, 9 table, 73 sources.

The purpose of the work – to provide theoretical justification and develop practical recommendations for improving the effectiveness of investment project management at the enterprise (using the example of LLC Vygidna pokupka).

Object of research – the process of managing investment projects of the retail enterprise limited liability company «Vygidna pokupka».

Subject of research – methodological and organizational-practical principles of planning, evaluating the effectiveness, and controlling the implementation of investment projects of this enterprise.

Summary of the work:

The first chapter presents the theoretical foundations of investment project management, reveals the essence of an investment project.

The second chapter analyzes the current state of LLC Vygidna pokupka, evaluates its financial and economic indicators and investment project portfolio, and identifies the main problems in their management.

The third chapter proposes measures to improve the management of investment projects at LLC Vygidna pokupka, provides an economic justification for the proposed solutions and their impact on the company's performance.

KEYWORDS: INVESTMENT PROJECT, INVESTMENT MANAGEMENT, STAGE-GATE, ECONOMIC EFFICIENCY, BUSINESS CASE, INVESTMENT ACTIVITY, LLC VYGIDNA POKUPKA, PMO, ECONOMIC JUSTIFICATION.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ІНВЕСТИЦІЙНИМИ ПРОЕКТАМИ ПІДПРИЄМСТВА.....	10
1.1 Сутність інвестиційного проєкту та його життєвий цикл.....	10
1.2 Підходи до оцінювання економічної ефективності інвестиційних проєктів.....	16
1.3 Методичні та нормативно-правові засади управління проєктами	21
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ ТА ДІАГНОСТИКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ІНВЕСТИЦІЙНИМИ ПРОЄКТАМИ ТОВ «ВИГІДНА ПОКУПКА».....	29
2.1 Характеристика сучасного стану управління інвестиційними проєктами на об'єкті дослідження	29
2.2 Організаційно-економічна діагностика системи управління інвестиційних проєктами	40
2.3 Аналіз інвестиційних проєктів із використанням фактичних даних та методичного інструментарію.....	50
РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ІНВЕСТИЦІЙНИМИ ТОВ «ВИГІДНА ПОКУПКА».....	58
3.1 Цільова модель управління інвестиційними проєктами.....	58
3.2 Система заходів та інструментів удосконалення.....	66
3.3 Економічне обґрунтування удосконалення системи управління інвестиційними проєктами ТОВ «Вигідна покупка».....	73
ВИСНОВКИ.....	80
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	85

ВСТУП

Актуальність теми. Сучасна економіка України розвивається в умовах високої невизначеності, дефіциту інвестиційних ресурсів та посилення конкуренції. Для підприємств реального сектору, зокрема роздрібною торгівлі, інвестиційні проекти є основним інструментом оновлення матеріально-технічної бази, розширення мережі, впровадження нових технологій і підвищення якості обслуговування клієнтів. Помилки в управлінні інвестиційними проектами призводять до перевитрати коштів, зриву строків реалізації, погіршення фінансових результатів та втрати ринкових позицій. На багатьох вітчизняних підприємствах інвестиційні рішення ухвалюються фрагментарно, без належного аналізу ефективності, ризиків і впливу проектів на стратегію розвитку. Це зумовлює необхідність удосконалення системи управління інвестиційними проектами на основі сучасних методичних підходів і практичних інструментів. Для товариства з обмеженою відповідальністю «Вигідна покупка» питання впорядкування процесів планування, відбору та контролю інвестиційних проектів має важливе значення для забезпечення стійкого зростання та зміцнення конкурентних позицій підприємства, що й визначає актуальність обраної теми дослідження.

Метою кваліфікаційної магістерської роботи є теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності управління інвестиційними проектами підприємства на прикладі ТОВ «Вигідна покупка».

Завданнями кваліфікаційної магістерської роботи є:

- узагальнити теоретико-методологічні засади управління інвестиційними проектами підприємства та підходи до оцінювання їх економічної ефективності;
- розкрити сутність інвестиційного проекту, його життєвий цикл та

основні показники результативності інвестиційної діяльності;

- надати організаційно-економічну характеристику ТОВ «Вигідна покупка» та проаналізувати його фінансово-економічні показники;

- дослідити наявну систему управління інвестиційними проєктами ТОВ «Вигідна покупка», виявити недоліки в плануванні, відборі та контролі інвестицій;

- розробити систему заходів та інструментів удосконалення управління інвестиційними проєктами підприємства;

- здійснити економічне обґрунтування запропонованих заходів та оцінити їх вплив на показники інвестиційної діяльності й загальний розвиток ТОВ «Вигідна покупка».

Об'єктом кваліфікаційної магістерської роботи є процес управління інвестиційними проєктами підприємства роздрібною торгівлі на прикладі товариства з обмеженою відповідальністю «Вигідна покупка».

Предметом кваліфікаційної магістерської роботи є сукупність теоретико-методичних і прикладних аспектів управління інвестиційними проєктами підприємства та інструменти підвищення їх економічної ефективності.

Методологія і методи дослідження ґрунтуються на загальнонаукових підходах і принципах системності та комплексності. У роботі використано методи аналізу й синтезу, порівняння, групування й узагальнення, економіко-статистичні та фінансово-аналітичні методи, методи оцінювання інвестиційних проєктів на основі дисконтованих грошових потоків, елементи проєктного аналізу та графічні методи представлення результатів.

Інформаційна база дослідження включає законодавчі та нормативно-правові акти України у сфері інвестиційної діяльності, офіційну статистичну інформацію, фінансову та управлінську звітність

ТОВ «Вигідна покупка», внутрішні регламенти підприємства щодо реалізації інвестиційних проєктів, а також наукові праці вітчизняних і зарубіжних авторів з проблематики управління інвестиціями та інвестиційними проєктами.

Практична значущість результатів полягає у можливості їх безпосереднього застосування на підприємствах роздрібної торгівлі, що перебувають у фазі активного масштабування та реалізують значні інвестиційні програми. Запропоновані в роботі підходи та рекомендації можуть бути використані в діяльності ТОВ «Вигідна покупка» для підвищення керованості інвестиційного портфеля, узгодження темпів відкриття торгових об'єктів із логістичною та фінансовою спроможністю компанії, а також для зниження ризиків перевитрат і затримок реалізації проєктів, і водночас можуть слугувати базою для подальших наукових досліджень у сфері управління інвестиційними проєктами.

Структура роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ІНВЕСТИЦІЙНИМИ ПРОЕКТАМИ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність інвестиційного проєкту та його життєвий цикл

Інвестиції – це сукупність ресурсів (фінансових, матеріальних, нематеріальних, людських), вкладених у створення або придбання активів із метою отримання майбутніх вигід: грошових потоків, зростання ринкової вартості, стратегічних позицій, технологічних компетенцій. Для підприємства інвестиції виступають інструментом довгострокового розвитку: модернізації виробництва, виходу на нові ринки, зниження витрат і ризиків, підвищення стійкості та конкурентоспроможності [1].

Інвестиційний проєкт – цілеспрямоване, обмежене в часі та бюджеті, унікальне зусилля зі створення або трансформації активів, що має визначених стейкхолдерів, цілі, очікувані результати (deliverables) та критерії успіху. У фокусі – перехід від ідеї до результату через життєвий цикл із формалізованими рішеннями (gate) і контрольними точками (milestones) [2].

Інвестиційна програма – системно узгоджений набір взаємопов'язаних проєктів і ініціатив, які спільно реалізують стратегічні цілі (наприклад, «цифрова трансформація виробництва» або «економія енергії»). Управління програмою координує залежності, пріоритети, ресурси, ризики та зміни між складниками для досягнення синергії, яку кожний проєкт окремо забезпечити не може [2].

Інвестиційний портфель – сукупність усіх проєктів, програм та інших ініціатив підприємства, відібраних та збалансованих за стратегічною цінністю, ризиком, термінами, ресурсною місткістю та обмеженнями. Портфель – це інструмент стратегічного вибору та

розподілу капіталу: що фінансувати зараз, що відкласти або зупинити, аби максимізувати сукупну цінність для бізнесу [3].

Стейкхолдери (зацікавлені сторони) – фізичні та юридичні особи, на інтереси яких впливає проєкт або які можуть вплинути на його реалізацію. До ключових груп належать: власники/акціонери, топ-менеджмент, функціональні підрозділи, проєктна команда, підрядники, постачальники, регулятори, громади, клієнти/користувачі, фінансові інституції. Управління очікуваннями та комунікаціями зі стейкхолдерами прямо визначає успіх проєкту [3].

Обмеження «час–вартість–якість» (класичний «потрійний обмежувач») – базова тріада, що відображає неминучу взаємозалежність між термінами виконання, бюджетом/ресурсами та властивостями/продуктивністю/якістю результату. Будь-яка зміна одного елемента змінює, як правило, принаймні один із двох інших. Сучасні підходи розширюють тріаду до «час–вартість–якість–обсяг–ризик–сталій вплив (ESG)», але ядро компромісів зберігається [4].

Вартість капіталу (WACC) – інтегральна оцінка «ціни» довгострокового фінансування проєкту для підприємства з урахуванням структури джерел (власний капітал, позики тощо) і очікуваної дохідності/відсоткових ставок. Інтерпретаційно WACC – це поріг, вище якого має бути очікувана дохідність інвестицій (на базі грошових потоків), аби вони створювали вартість для власників. У практиці портфельного відбору WACC використовується як базова дисконтна ставка та критерій співмірності альтернатив [5].

Інвестиційні проєкти відрізняються за природою активів, масштабом, ступенем новизни, контекстом реалізації та організаційною складністю. Грамотна класифікація допомагає коректно добирати методологію планування, інструменти контролю, підходи до ризик-менеджменту та структуру управління.



Рис. 1.1. Типовий життєвий цикл інвестиційного проєкту

Джерело: сформовано автором

Життєвий цикл визначає стандартну послідовність робіт від ідеї до експлуатації/ефекту. На кожній фазі фіксуються ключові рішення, створюються артефакти та проводяться перевірки готовності до переходу на наступну стадію (див. рис.1.1.):

- Ініціювання. Формується ідея та обґрунтування (бізнес-кейс), визначається Статут проєкту (цілі, обсяг, обмеження, ролі), аналізуються альтернативи, попередньо оцінюються ризики, узгоджується джерело фінансування. Рішення: «Go/No-Go» для детального планування.

- Планування. Уточнюється обсяг і вимоги, декомпозиуються роботи (WBS), будуються графіки (мережеві моделі, критичний шлях), складаються бюджети/кошториси, плани закупівель, якості, комунікацій, ризиків, безпеки та екології. Рішення: затвердження базових ліній (baseline) щодо термінів, бюджету та обсягу.

- Виконання. Реалізуються закупівлі, будівельно-монтажні та пусконаладжувальні роботи, розгортаються ІТ-рішення, здійснюється управління підрядниками, персоналом і змінами. Рішення: приймання етапів/компонентів, управління відхиленнями.

- Моніторинг і контроль. Порівняння факт/план, контроль обсягів, термінів і витрат; застосування EVM (аналіз освоєного обсягу) та ВІ-дашбордів для візуалізації прогресу; управління ризиками та змінами, забезпечення відповідності стандартам якості та охорони праці.

- Закриття. Адміністративне і технічне закриття, передача

результатів в експлуатацію, фінальне звітування, постпроектний аналіз уроків (lessons learned) і фактичних ефектів (економія, продуктивність, якість, екологічний вплив).

Історія управління інвестиційними (та ширше – капітальними) проєктами відображає рух від інженерно-мережевих методів планування до комплексних систем управління цінністю, ризиками та зацікавленими сторонами (див. рис. 1.2.) [6 - 10]:

а) CPM/PERT (1950–1960-ті). Мережеве планування, виявлення критичного шляху, імовірнісні оцінки тривалості. Сильні сторони – дисципліна графіків і логіка залежностей; обмеження – слабка інтеграція з вартістю/якістю, орієнтація на детерміновані плани.

б) Стандартизація процесів (1990-ті). Поява PMBOK (керівництво з управління проєктами) із виділенням областей знань: інтеграція, обсяг, строки, вартість, якість, ресурси, комунікації, ризики, закупівлі, стейкхолдери. В Європі – PRINCE2, акцент на бізнес-виправданні, ролях і керованих етапах.

в) Stage-Gate (2000-ні). Поетапна модель прийняття інвестиційних рішень із «воротами» (gate), де підтверджується готовність до подальшого фінансування. Підвищує керованість великих капіталомістких ініціатив і прозорість портфеля.

г) Гнучкі підходи (2010-ті). Широке запозичення agile-практик у світі розробки продуктів і цифрових рішень: короткі ітерації, мінімально життєздатний продукт (MVP), інкрементальна цінність, тісна взаємодія з користувачами. У капітальних проєктах застосування agile – дискусійне: найчастіше йдеться про гібриди («stage-gate + agile-практики») для ділянок з високою невизначеністю (інжиніринг, цифрові компоненти, пілоти).

д) Міжнародна уніфікація (2020-ті). ISO 21502 задає узгоджену термінологію та рекомендації з управління проєктами/портфелями на рівні організації, інтегруючи процесний, ризик-орієнтований і стейкхолдер-центричний підходи.

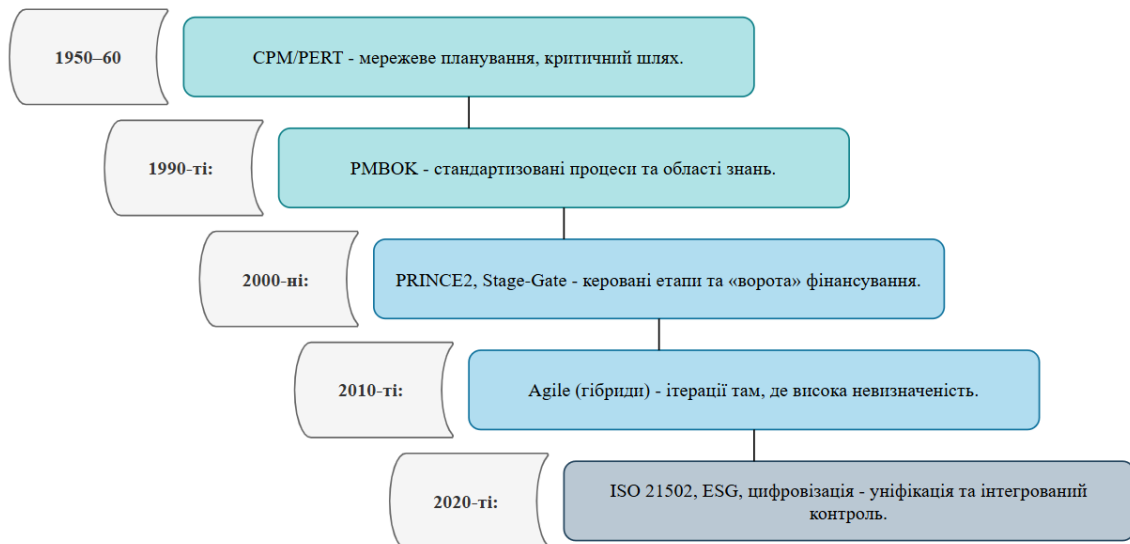


Рис. 1.2. Еволюція підходів до управління проєктами

Джерело: сформовано автором на основі [6-10]

Діджиталізація управління капітальними проєктами змінює саму логіку контролю й прийняття рішень. Інтегрований підхід на базі EVM поєднує прогрес робіт із витратами та строками, що дозволяє оперативно виявляти відхилення й прогнозувати підсумкові показники ще до завершення етапів. Коли до цієї системи додають контрактні KPI, формується прозорий механізм мотивації підрядників: якість і дотримання графіків перестають бути «чорною скринькою», перетворюючись на вимірювані метрики [11].

Візуальна аналітика посилює цей ефект. Ві-дашборди агрегують дані з кошторисів, графіків постачань, ризик-реєстрів і модулів безпеки, створюючи для керівництва «єдине джерело правди». Завдяки цьому управлінські рішення базуються не на фрагментарних звітах, а на цілісній картині портфеля проєктів у реальному або квазіреальному часі. Для інженерно-будівельних і виробничих ініціатив критичною стає зв'язок BIM, PLM і CMMS: інформаційне моделювання, керування життєвим циклом продукту та обслуговування активів забезпечують трасованість вимог, узгодження проєктних змін і зниження вартості володіння на горизонті експлуатації [11].

На рівні портфеля цифрові інструменти PPM допомагають моделювати сценарії, виявляти ресурсні «вузькі місця» та вибудовувати черговість ініціатив відповідно до стратегічної цінності та бюджетних обмежень. Вартість капіталу фактично виконує роль порогу доцільності: ініціативи, що проходять цей поріг і демонструють кращий баланс ризику та вигоди, отримують пріоритет. Така логіка робить процес відбору прозорим і відтворюваним, а управління – адаптивним до змін зовнішнього середовища [12].

Паралельно розвивається ESG-вимір, що поступово переходить зі сфери декларацій у практичні критерії управління. Екологічні аспекти – викиди, енергоефективність, використання ресурсів і поводження з відходами – враховуються від стадії проектування до введення в експлуатацію. Соціальний компонент фокусується на безпеці праці, впливі на громади та розвитку компетенцій, а управлінський – на прозорості, комплаєнсі, антикорупційних процедурах і системному ризик-менеджменті. Інтеграція відповідних метрик у бізнес-кейси та договори з підрядниками у вигляді KPI, разом зі зростанням нефінансової звітності й незалежних аудитів сталого розвитку, формує новий стандарт якості для капітальних інвестицій, де фінансова ефективність і стійкий вплив розглядаються як взаємодоповнювальні цілі.

Отже, визначається рамка, у якій інвестиції реалізуються через зв'язку проєкт–програма–портфель, а результат визначається балансом часу, вартості, якості та керуванням стейкхолдерами по всьому життєвому циклу. Класифікація проєктів спрямовує вибір методів планування, контролю і ризик-менеджменту та впорядковує відбір капіталу за стратегічною цінністю. Еволюція підходів веде до інтегрованого цифрового й ESG-орієнтованого управління, тож підприємству потрібна цілісна система прийняття інвестиційних рішень, що поєднує передбачуваність і гнучкість і максимізує як фінансову, так і нефінансову цінність.

1.2. Підходи до оцінювання економічної ефективності інвестиційних проєктів

Проблематика оцінювання економічної ефективності інвестиційних проєктів історично сформувалася на перетині корпоративних фінансів і управління проєктами, а тому поєднує вимоги ринкової доцільності з організаційною здійсненністю. У зарубіжній літературі, представлений працями А. Дамодарана, Р. Брілі та С. Майєрса, Т. Коупленда та співавторів, Л. Трігеоргіса, провідною є вартісно-орієнтована логіка, за якої ключовим критерієм відбору виступає чиста поточна вартість, а всі інші індикатори розглядаються як допоміжні для діагностики й комунікації з менеджментом. В основі такого підходу лежить коректне формування вільних грошових потоків до фірми або до власного капіталу, узгодження обраної ставки дисконту зі структурою фінансування та рівнем ризику, а також явне моделювання невизначеності через чутливість і сценарії. Для проєктів із вбудованою гнучкістю, наприклад правом відкласти старт, розширити масштаб чи згорнути ініціативу, зарубіжні автори рекомендують розглядати концепцію реальних опціонів як надбудову над базовою NPV-оцінкою, що дозволяє врахувати цінність керованої гнучкості в умовах волатильності [13,14].

Українська наукова традиція, представлена зокрема роботами А. Пересади, І. Бланка, В. Федоренка та інших авторів, загалом поділяє пріоритет дисконтованих критеріїв, водночас сильніше акцентує специфіку макроекономічного середовища: інфляційні та валютні ризики, регуляторні обмеження, податкові інструменти стимулювання інвестицій і питання організації обліку та контролінгу на підприємстві. У цих роботах детально розглядаються вимоги до побудови бюджету інвестиційного проєкту, включно з розмежуванням капітальних і операційних витрат, правилами визнання доходів, формуванням резервів під ризику та визначенням залишкової вартості активів. Додатковий вимір вітчизняного дискурсу – вплив організаційної архітектури на повноту грошових потоків:

у функціональних структурах витрати та вигоди часто розпорошені між підрозділами і потребують спеціальних процедур трансфертного ціноутворення, у матричних структурах посилюється роль проєктного бюджетування та центру фінансової відповідальності, а у проєктних організаціях простіше забезпечити цілісність даних, проте вищими стають вимоги до управління ризиками та контрактами з підрядниками [15].

Попри різні акценти, консенсус між школами полягає у визнанні NPV базовим правилом для незалежних ініціатив, у використанні IRR та його модифікації MIRR як інтуїтивних індикаторів дохідності, у застосуванні індексу прибутковості для ранжування проєктів за дефіциту бюджету, у доцільності обмежувального використання показників терміну окупності як фільтра ліквідності та у потребі спеціальних процедур порівняння проєктів із різними строками служби через приведення до еквівалентної річної метрики. Розбіжності здебільшого стосуються ваги кожного критерію за умов раціонування капіталу, трактувань ризику та припущень щодо реінвестування, а також того, чи слід ризик відображати у ставці дисконту або у грошових потоках, чи поєднувати обидва підходи, залежно від природи невизначеності. Важливо, що сучасні автори наголошують на необхідності узгодження методики з процесною моделлю управління проєктами: без дисципліни план-факт і адекватного контролінгу жодна фінансова модель не гарантує якості прийнятих рішень, адже спотворення вихідних даних неминуче переноситься у результат [16].

У практиці корпоративного відбору ініціатив застосовується набір взаємодоповнюваних інструментів, які дають змогу одночасно оцінити створення вартості, дохідність, відносну ефективність використання обмеженого бюджету, ліквідність і порівнянність альтернатив у часі. Чиста поточна вартість інтерпретується як безпосередній приріст цінності підприємства від реалізації проєкту; саме тому цей показник зручний для портфельної роботи, адже дозволяє адитивно додавати ефекти різних ініціатив і перевіряти їх сумісність з обмеженнями загального бюджету.

Практика показує високу чутливість результату до якості вхідних даних, зокрема до прогнозів цін, обсягів, графіків капітальних вкладень і операційних витрат, а також до вибору ставки дисконту, яка має відповідати типу грошових потоків і структурі фінансування. Внутрішня норма дохідності є інтуїтивно зрозумілою для нефінансових стейкхолдерів, оскільки виражає відносний «відсоток на вкладення», однак її застосування потребує обережності у випадках нетипових грошових потоків, коли можливі кілька результатів, а також за наявності взаємовиключних альтернатив із різними масштабами та строками, де перевага має надаватись рішенням на підставі NPV або приведення до еквівалентної річної вартості. Модифікована IRR частково долає логічні суперечності, відкалібровуючи припущення про реінвестування, проте не замінює собою NPV як головне правило прийняття рішень.

За умов дефіциту бюджету підприємства використовують відносні індикатори, які дозволяють оцінити віддачу на одиницю інвестованого капіталу. Індекс прибутковості зручний саме як ранжувальний критерій, що допомагає швидко сформувати упорядкований перелік ініціатив для фінансування в межах наявних ресурсів. Водночас цей показник може створювати враження переваги дрібних проєктів з високою відносною ефективністю над великими стратегічними ініціативами з вищою абсолютною цінністю, тож його слід інтерпретувати в парі з NPV і стратегічними обмеженнями. Показники терміну окупності у простій та дисконтованій формах відповідають на питання ліквідності та ризику повернення вкладених коштів у прийнятний для власників горизонт, однак за природою ігнорують цінність грошових потоків, що виникають після досягнення порогу, і тому мають використовуватися як допоміжний обмежувач, а не як головне правило. Для чесного порівняння ініціатив з різними строками життя активів застосовується метод еквівалентної річної ануїтетної вартості, що перетворює сукупний ефект проєкту на умовну щорічну метрику і тим самим знімає спотворення від різних горизонтів

планування.

Ставка дисконту відображає альтернативну вартість капіталу й ризик потоку, а отже повинна бути обґрунтованою з погляду структури джерел фінансування та ринкових умов. На рівні підприємства доцільно застосовувати середньозважену вартість капіталу, коли оцінюються потоки до всіх інвесторів, або очікувану дохідність власного капіталу для потоків, релевантних лише акціонерам; у будь-якому випадку неприпустимо змішувати тип потоку і тип ставки. Моделювання невизначеності займає центральне місце у сучасних підходах: аналіз чутливості допомагає ідентифікувати драйвери, які найбільше впливають на результат, сценарне планування дозволяє оцінити діапазон можливих наслідків під різні гіпотези щодо ринку та витрат, а визначення точки беззбитковості задає орієнтири управлінських дій у випадку погіршення кон'юнктури. Для складних ініціатив із численними випадковими чинниками доречним є застосування оглядових моделювань Монте-Карло, метою яких є не «точний прогноз», а оцінка форми розподілу можливих результатів та ймовірності небажаних сценаріїв, що підвищує якість рішень і комунікацій із керівництвом [17].

Таблиця 1.1

Порівняльна характеристика методів оцінювання економічної
ефективності інвестиційних проєктів

Метод	Суть	Переваги	Обмеження	Коли доречно
NPV(Чиста поточна вартість)	Різниця дискontованих вигід і витрат, що відображає приріст вартості підприємства	Максимізує цінність; адитивний у портфелі; сумісний зі стратегією	Залежний від ставки дисконту та сценарних припущень; вимогливий до якості FCF	Базове правило для незалежних ініціатив і портфельного відбору
PI(Індекс прибутковості)	Відносна «цінність на одиницю інвестиції» за дефіциту бюджету	Дає ранжування при раціонуванні капіталу; простий у застосуванні	Схильний переоцінювати дрібні проєкти порівняно з великими стратегічними	Вибір черговості фінансування за обмеженого бюджету
PP/DPP (Простий та дискontований термін окупності)	Час повернення інвестованих коштів у простій та дискontований формах	Контроль ліквідності; зрозумілий для керівництва	Ігнорує вигоди після порогу (PP); залежить від довільного порогу (DPP)	Попередній фільтр і обмежувач ризику ліквідності
ЕАА(Еквівалентна річна анuitетна вартість)	Приведення ефектів до еквівалентної річної метрики	Коректно порівнює різні строки служби активів	Чутливий до стабільності припущень і ставки	Оцінка взаємовиключних альтернатив із різними горизонтами

Джерело: сформовано автором на основі [16]

Узгодження методики з організаційним контекстом є не менш важливим, ніж вибір формулювання критеріїв (див. табл. 1.1). У функціональних структурах ускладнюється ідентифікація повних витрат і вигід через міжпідроздільні перетоки; у матричних структурах ключовою стає роль проєктного офісу, який відповідає за стандартизацію припущень, підтвердження джерел даних і консолідацію ризиків; у проєктних організаціях легше дотримати принцип «єдиного джерела правди», але

виникає потреба в сильних механізмах контракування та контролю якості постачань, без яких оцінка ефективності втрачає прогностичну спроможність. Саме тому в корпоративних регламентах рекомендується фіксувати правила побудови FCF, єдині підходи до ставки дисконту та типовий набір сценаріїв, а також встановлювати процедурні «ворота» погодження бізнес-кейсів і періодичність перегляду гіпотез, щоб дані з фінансової моделі віддзеркалювали реальний стан проєкту й ринку.

Отже, ефективна оцінка інвестиційних проєктів базується на комплексному використанні взаємодоповнюваних інструментів, де NPV (чиста поточна вартість) виступає базовим критерієм для вимірювання приросту вартості. Інші методи, такі як IRR, PI, термін окупності та EAA, відіграють допоміжні ролі, вирішуючи специфічні завдання: комунікацію дохідності, ранжування при дефіциті бюджету, контроль ліквідності та порівняння проєктів із різними строками служби. Хоча наукові школи погоджуються щодо пріоритету дисконтованих методів, вітчизняна традиція додатково акцентує увагу на макроекономічних ризиках та організаційному контексті. Ключовим фактором успіху є не стільки вибір формули, скільки якість вхідних даних (прогнози FCF, ставка дисконту) та інтеграція моделі з реальними процесами управління та контролінгу (аналіз план-факт), без яких будь-які розрахунки втрачають прогностичну цінність.

1.3. Методичні та нормативно-правові засади управління проєктами

Нормативно-правове поле інвестиційної діяльності формує обов'язкові рамки легітимності, бухгалтерського відображення та процедурної відповідності, у межах яких менеджмент приймає рішення щодо ініціювання, планування й реалізації проєктів. Для підприємства, що працює з капіталомісткими ініціативами, ключовими є принаймні чотири

площини регулювання: загальні норми інвестиційної діяльності (правовий режим інвестицій, гарантії, форми державної підтримки), податкове середовище (післяподаткове формування вільних грошових потоків, амортизація, ПДВ-наслідки), правила бухгалтерського обліку та фінансової звітності (узгодженість управлінських моделей із офіційною звітністю), а також галузеві будівельні норми та кошторисні настанови (для проєктів з будівельним контентом, які визначають склад проєктної документації, порядок експертизи та методику визначення вартості робіт). За наявності взаємодії з публічним сектором додаються особливі режими публічних закупівель і державно-приватного партнерства, що задають додаткові процедурні вимоги, часові лаги та специфіку розподілу ризиків у договорах. Окремий шар становлять стандарти управління проєктами, які, попри рекомендаційний характер, забезпечують процесну дисципліну, уніфікують понятійний апарат і задають логіку артефактів та «воріт» ухвалення рішень.

З управлінської позиції принциповим є розрізнення обов'язкових вимог і добровільних стандартів. Норми права визначають мінімально припустиму якість ділового процесу й безпосередньо впливають на грошові потоки (порядок оподаткування, амортизаційні режими, ПДВ у капітальних інвестиціях, вимоги до кошторисів, дозвільні процедури та їхня тривалість), тоді як стандарти (PMBOK, PRINCE2, ISO 21502 як «парасолькові» настанови; ISO 31000 у частині ризик-менеджменту; ISO 10006 у частині якості) задають метрики зрілості процесів, ролі та відповідальності, вимоги до ідентифікації ризиків і якості постачань. Узагальнення цієї логіки наведено у табл. 1, що слугує орієнтиром для подальшого застосування методик у бізнес-кейсах, а також для віднесення конкретних процесних вимог до категорій «обов'язково» і «доцільно» (див. табл. 1.2) [18].

Таблиця 1.2

НПА/стандарт: що регулює та управлінська застосовність

Блок	Що регулює (ядро)	Управлінська застосовність для бізнес-кейсів
Законодавство про інвестиційну діяльність	Об'єкти/суб'єкти, гарантії, форми підтримки	Визначає допустимі форми інвестування і базові правові умови; вплив на типи договорів і профіль ризиків
Податкові норми	Податок на прибуток, ПДВ, амортизація, стимули	Формує FCF після податків; впливає на NPV/PI через ставку дисконту після податків і ПДВ-наслідки
Бухоблік і фінзвітність	Принципи визнання та розкриття	Узгоджує управлінські моделі з офіційною звітністю; забезпечує верифікованість припущень
Будівельні норми та кошториси	Склад проектної документації, експертиза, кошториси	Визначає CAPEX, послідовність етапів і ризики графіка; впливає на прохідність експертиз
Публічні закупівлі/ДПП (за релевантності)	Процедури, прозорість, оскарження; розподіл ризиків	Визначає часові лаги, критерії відбору постачальників і договірні гарантії
PMBOK / PRINCE2 / ISO 21502	Процесні домени, етапність і ролі	Стандартизує «ворота», артефакти і комунікації; підвищує передбачуваність виконання
ISO 31000 / ISO 10006	Ризикова рамка; якість у проєктах	Інституціоналізує ризик-менеджмент і контроль якості від вимог до постачань

Джерело: сформовано автором на основі джерел [18-21]

Така компоновка демонструє, що юридичні норми і стандарти не конкурують, а взаємодоповнюють одна одну: перші забезпечують коректність і легітимність, другі – керованість та відтворюваність. Звідси впливає вимога побудови на підприємстві «шару відповідності», який накладає результати правового аналізу на артефакти стандартів, забезпечуючи трасованість кожного допущення у бізнес-кейсах до конкретної норми або внутрішнього правила.

Методологія вартісного аналізу є настільки надійною, наскільки надійними є дані, що її живлять. Для управління інвестиціями критичними

є три класи джерел: офіційна макро- та галузева статистика (інфляція, ставки, динаміка ринку праці, індекси цін виробників), внутрішні корпоративні дані (CAPEX/OPEX, оборотний капітал, виробничі та логістичні параметри, фактичні графіки постачань), а також ринкові референти (цінові діапазони матеріалів, обладнання, робіт, типові строки виконання за класами контрактів). Принцип відтворюваності вимагає фіксації метаданих: «станом на» (дата/період), валюта, режим податкового обліку (ціни з/без ПДВ), правила перерахунку, джерело та відповідальна роль (data steward). Усе це повинно бути інституціоналізовано в єдиному сховищі даних або в «легкій» моделі даних для інвестиційних рішень, яка забезпечує автоматичне оновлення ключових показників і наскрізну трасованість від дашборду до первинного файлу. Процедури верифікації мають включати перехресні перевірки з альтернативними джерелами, тестування чутливості на предмет зсувів у допущеннях і обов'язкове версіювання наборів даних, що підживлюють моделі NPV/PI/EAA [22,23].

Застосовність джерел даних доцільно бачити як інтегрований ландшафт, у якому кожне з джерел має визначену частку покриття та частоту оновлення. Умовний приклад такої візуалізації подано у схемі 1; наведені відсотки мають ілюстративний характер і можуть бути скориговані залежно від контексту підприємства (див. рис. 1.3.). Схема, попри свою простоту, фіксує принципові точки контролю: де саме відбувається інтеграція внутрішніх і зовнішніх даних; які показники оновлюються подієво, а які – за календарем; які блоки лишаються «сірими зонами» і потребують якісних припущень або додаткового збору.



Рис. 1.3. Ландшафт джерел даних і оновлюваності

Джерело: сформовано автором

Узгодження джерел з методикою означає, що кожен артефакт бізнес-кейсу (кошторис CAPEX, модель оборотного капіталу, прогноз виручки/цін, графік постачань) має апелювати до конкретної «точки істини», а не до різнобійних файлів підрозділів. Таке вирівнювання зменшує кількість безплідних ітерацій на «воротах» і підвищує довіру до моделей, оскільки управлінські рішення спираються на єдину картину.

Перенесення правових вимог і стандартів у площину щоденного управління неможливе без корпоративних регламентів, що «зшивають» право, методологію та дані. У межах спеціальності «Менеджмент» це завдання інституціоналізується у вигляді політик, процедур і ролей, які забезпечують повторюваність і якість рішень. Політика інвестиційне планування фіксує мінімальний склад бізнес-кейсів, перелік обов'язкових сценаріїв (база, песимістичний, оптимістичний), підхід до ставок дисконту (узгодження зі структурою фінансування і післяподатковим рівнем), а також вимоги до незалежної перевірки допущень і структуру «воріт» (від

ідеї до закриття). Регламент портфельного управління задає критерії пріоритизації (вартісно-орієнтована логіка NPV, доповнена ризик-скоригованим PI і стратегічною релевантністю), частоту перегляду портфеля, ролі та пороги рішень інвесткомітету. Політика ризик-менеджменту, синхронізована з ISO 31000, описує апетит до ризику, методи ідентифікації та оцінювання, правила ескалації й контроль реалізації відповідей; політика якості (логіка ISO 10006) пов'язує вимоги замовника, технічні специфікації й механізми приймання/контролю якості поставок. Нарешті, порядок CAPEX/OPEX-узгодження встановлює порогові рівні відповідальності (наглядова рада, CEO, інвестком), SLA погоджень і вимоги до кошторисів та календарних планів, у тому числі їх відповідність галузевим нормам.

Роль PMO полягає у перетворенні цих регламентів на операційну здатність. Це включає централізоване управління шаблонами й артефактами, підтримку «єдиного сховища» даних, моніторинг виконання за EVM-логікою (без обмеження до будівельних ініціатив), інтеграцію ризик-реєстру з графіками й бюджетами, а також організацію контурів навчання на основі постпроектних оглядів («lessons learned»). PMO забезпечує консистентність між WBS та бюджетними кодами, між реєстрами ризиків і планами якості, між контрактними KPI і механікою стимулювання підрядників; завдяки цьому зменшуються планові відхилення та пришвидшується цикл ухвалення рішень. Важливим компонентом є матриця відповідальності (RACI), яка прозоро розподіляє ролі між підрозділами – власник бізнес-кейсів, фінансовий контролінг/казначейство, закупівлі, технічні служби, юридичний блок і PMO – та знімає організаційні «шви» під час переходів між фазами життєвого циклу [23].

Щоб така система реально працювала на підприємстві, її потрібно впроваджувати поетапно. На початковому рівні менеджмент забезпечує лише виконання мінімальних законодавчих вимог і фіксує базові правила

підготовки інвестиційних обґрунтувань. Далі формується набір стандартних шаблонів бізнес кейсів, єдиний перелік показників ефективності та базові правила пріоритизації. Наступним кроком стає створення централізованого портфельного контуру та офіційне закріплення ролі РМО, яка координує взаємодію між фінансами, технічними службами, закупівлями та юридичним підрозділом. На вищому рівні зрілості підприємство вже працює за повним циклом проектного управління з єдиною системою даних, регламентованими воротами та прозорою відповідальністю.

Важливо також пов'язати методологію управління інвестиційними проектами з циклом бюджетування і стратегічного планування. Рішення щодо старту чи зупинки ініціатив мають прийматися не лише за результатами розрахунків NPV або PI, а й з урахуванням річних і середньострокових фінансових обмежень, планів розвитку мережі, програм модернізації логістики та інформаційних систем. Це вимагає синхронізації календаря інвестиційних воріт із графіком затвердження бюджетів, оновленням прогнозів та ревізією портфеля, щоб уникнути ситуацій, коли формально ефективні проекти блокуються через несвоєчасну подачу або нестачу ліквідності.

Для підприємств роздрібної торгівлі така узгоджена методологія дає змогу поєднувати різні типи інвестиційних проектів в єдиному портфелі. Будівництво й реконструкція магазинів, розвиток логістичних хабів, впровадження цифрових рішень і сервісних ініціатив оцінюються за спільними підходами, але з урахуванням їх специфічних ризиків і ефектів. Це підвищує прозорість конкурсного відбору ініціатив, дозволяє швидше перерозподіляти ресурси між напрямками та зменшує ймовірність того, що короткострокові тактичні рішення суперечитимуть довгостроковій інвестиційній стратегії підприємства.

Із позиції методології оцінювання ефективності (див. підрозділ 1.2) корпоративні регламенти гарантують, що моделі NPV/PI/EAA/DPP

живляться узгодженими даними й коректними ставками, а невизначеність моделюють системно (чутливість, сценарії, точка беззбитковості, за потреби – оглядові симуляції). У такий спосіб «право + стандарти + дані» трансформуються у «керовані портфелі» з передбачуваними результатами й прозорими компромісами між часом, вартістю та якістю. Водночас зберігається необхідна гнучкість на ранніх фазах (пілоти, прототипування, модульні контракти з опціонами на розширення/скорочення), щоб реагувати на невизначеність без руйнування дисципліни виконання.

У підсумку методології управління проєктами та нормативно-правові засади виконують подвійну функцію: задають обов’язкові вимоги коректності та надійності даних і водночас створюють інституційну основу для відтворюваності управлінських практик. Саме їх узгодження через корпоративні політики, РМО-практики та єдину аналітичну інфраструктуру забезпечує кероване підвищення ефективності портфеля інвестицій і зменшує невизначеність у прийнятті рішень.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ ТА ДІАГНОСТИКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ІНВЕСТИЦІЙНИМИ ПРОЄКТАМИ ТОВ «ВИГІДНА ПОКУПКА»

2.1 Характеристика сучасного стану управління інвестиційними проєктами на об'єкті дослідження

ТОВ «Вигідна покупка» (ЄДРПОУ 41130363) – операційна компанія мережі «Аврора» у форматі дискаунтеру повсякденних товарів. Основний КВЕД – 47.19 «Інші види роздрібної торгівлі в неспеціалізованих магазинах» . Юридична адреса – 38164, Полтавська обл., Полтавський р-н, смт Опішня, вул. Свято-Михайлівська, 3Б. Статутний капітал – 9 млн грн. Управлінський контур очолює генеральний директор – Доценко О.О. Фінансові результати 2024 р. свідчать про високу швидкість масштабування операцій: виторг близько 38 млрд грн (без ПДВ), чистий прибуток – близько 4,1 млрд грн, вартість активів – понад 14 млрд грн. На початок 2025 р. мережа декларує понад 1700 магазинів в Україні, 4 бек-офіси та 5 логістичних хабів; чисельність команди перевищує 16 тис. Працівників [24-26].

Упродовж 2024–2025 рр. компанія зберігала високий інвестиційний темп: у 2024 р. відкрито 360 нових магазинів, на 2025 р. анонсовано 340–350 відкриттів; паралельно триває міжнародна експансія (Румунія) (див. табл. 2.1). Окремим треком реалізуються інвестиції у логістичну інфраструктуру – поетапна відбудова й запуск логістичного комплексу West Gate в Київській області; перша черга (розподільчий центр близько 7,4 тис. м²) була введена в експлуатацію у лютому 2025 р. Загальний бюджет відбудови двох черг – близько \$63 млн з доведенням комплексу до повної функціональності до кінця 2026 р.[25, 26].

Таблиця 2.1

Ключові масштаби та фінансові індикатори (актуальні станом на 2024–2025 рр.)

Показник	Фактичні значення	Коментар до застосовності
Виторг (2024)	близько 38 млрд грн (без ПДВ)	База для уніфікації припущень у бізнес-кейсах; масштаб операцій визначає CAPEX-потребу розширення
Чистий прибуток (2024)	близько 4,1 млрд грн	Внутрішнє джерело фінансування інвестицій; чутливий до податкових режимів і темпу амортизації
Активи (кінець 2024)	>14 млрд грн	Інвестиційна «ємність» балансу; основа для ковенант і кредитних лімітів
Магазини (UA/RO)	1615 (UA) + 30 (RO) у 2024; 1738 (UA) + 50 (RO) у 07.2025	Географічне покриття; впливає на логістичні маршрути й структуру портфеля
Відкриття (2024/план-2025)	360 / 340–350	Визначає частоту «воріт» у портфелі та пропускну здатність РМО, закупівель, девелопменту
Логістика	5 хабів; West Gate (етапи)	Ключ до синхронізації ланцюг постачання → магазин; зменшення ризиків затримок і втрат сервісу
Команда	>16 000 співробітників	Потреба в стандартах і масштабованих процесах; RACI, навчання, контроль якості

Джерело: сформовано автором на основі [24-26]

Формат variety дозволяє мережі балансувати між низькою ціною входу для покупця та достатньою глибиною SKU, зберігаючи гнучкість асортименту й швидкість ротації. Ключовими драйверами цінності є: (1) дисципліна закупівель і контрагування постачальників; (2) щільність

мережі й стандартизація операцій у магазинах; (3) ефективна логістика (власні хаби + мережа партнерів) з короткими циклами поповнення; (4) розвиток private label (СТМ) і категорійна стратегія; (5) цифрові інструменти планування, аналітики й моніторингу. Висока частка однотипних інвестицій (форматні відкриття/модернізації) у поєднанні з капіталомісткими «якірними» ініціативами (логістичні об'єкти, IT-платформи) визначає архітектуру портфеля: швидкі потокові проєкти мають співіснувати з багатофазними, де особливо важлива stage-gate дисципліна, контроль графіка/кошторису/обсягу та своєчасне ухвалення рішень на «воротах».

Переважають Greenfield-відкриття в орендованих приміщеннях: стандартний пакет CAPEX включає fit-out, торгобладнання, IT-інфраструктуру, зовнішні підключення та стартові товарні запаси. Відбір локацій вимагає суворого скринінгу (трафік, конкурентне оточення, індекс купівельної спроможності, логістична доступність, вимоги до електричної потужності). У зв'язку з високою частотою відкриттів (300+ на рік) критичною стає пропускна здатність узгоджень CAPEX, контрактування й поставок.

Включають реновації інтер'єру, енергоефективні рішення (освітлення, HVAC), інтеграцію кас самообслуговування, оновлення торгового обладнання й місць викладки. Інвестиції повертають бодай дві синергії: підвищення конверсії та середнього чека, а також зменшення операційних витрат (енергія, обслуговування).

Портфель логістичних ініціатив сконцентрований на підвищенні надійності та швидкості supply chain. West Gate – центральний вузол Київської агломерації для розподілу на центральний/північний регіони; очікувані ефекти: скорочення lead-time, вирівнювання «піків», зростання оборотності та зниження втрат від пропусків поставок. Паралельно зберігається роль існуючих хабів (Полтава, Вінниця, Львів тощо) для регіонального балансування завантаження [27].

Інвестиції у внутрішні платформи (ERP/BI/WMS/TMS, CMMS) і прикладні рішення на рівні магазину (POS, самообслуговування) створюють основу для «єдиного джерела правди», моніторингу план-факт і керування портфелем. Розвиток CTM у поєднанні з категорійним менеджментом – важіль маржинальності та диференціації пропозиції.

З огляду на масштаб і частоту інвестицій доцільною є багаторівнева процесна архітектура:

- Stage-Gate контур: Idea → Feasibility → Business Case → Design/Procurement → Build/Deploy → Handover → Post-Review. Для кожної фази визначено артефакти (статут, бізнес-кейс, WBS, бюджет/кошторис, графіки, реєстр ризиків, план якості/безпеки, план постачань), а також вхідні/вихідні критерії переходу (кількісні та якісні). На «воротах» рішення приймаються на підставі оновлених даних (дані продажів по аналогічних локаціях, доступність підрядників, статус логістичних вікон), що знижує ризик «заморожування» застарілих планів [28].

- RACI-матриці: власник бізнес-кейсу (функціональний керівник), спонсор (топ-менеджер), PM, контролінг/фінанси, закупівлі, юристи, технічний нагляд, служба якості, IT/безпека. Ролі узгоджені з портфелем: РМО агрегує статуси, ризики й потреби ресурсів, готує рішення для інвесткомітету; контролінг забезпечує незалежну валідацію змін базових ліній [29].

- Інвесткомітет: визначає пороги CAPEX (делегування до/від рівня CEO/Наглядової ради), стандарти бізнес-кейсів (структура FCF, сценарії, ставка дисконту), правила capital rationing і ревізії портфеля (квартальні/піврічні цикли). Передбачено «швидкі кола» для малих чеків відкриттів і «повні кола» для капітальних об'єктів.

- Контур контролінгу: інтегрований план-факт (час/бюджет/обсяг), відстеження відхилень (варіанси) з поясненнями та коригувальними діями; агреговані дашборди портфеля з drill-down до рівня проекту.

Стандартизація довідників (WBS↔бюджетні коди) забезпечує наскрізне зіставлення контрактів, поставок і виконання робіт.

– Управління змінами (Change Control Board): усі зміни обсягу/графіка/бюджету проходять через ССВ з валідацією впливу на NPV/PI, перевіркою альтернатив і фіксацією уроків для подальших релізів.

Для забезпечення єдності підходів у бізнес-кейсах необхідні: (1) єдине сховище даних (Data Mart) із фіксацією метаданих (дата «станом на», валюта, податковий режим, джерело), (2) регламентовані джерела макро- та ринкових індикаторів (інфляція, ставки, курси, кошторисні норми), (3) узгоджені довідники витрат (зв'язок WBS з бюджетними кодами), (4) мінімальний набір сценаріїв та чутливостей (ціна, обсяг, CAPEX, OPEX, графік впровадження), (5) інструменти візуальної аналітики (дашборди з drill-down/roll-up) і регламенти оновлення (місячний/квартальний ритм). На практиці це знімає «тертя» на «воротах», забезпечує сумісність моделей NPV/PI/EAA/DPP і дозволяє кратно скорочувати цикл ухвалення рішень під час пікових хвиль відкриттів. Додатково доцільно запровадити карту інтеграцій (ERP ↔ BI ↔ WMS/TMS ↔ CMMS ↔ e-procurement), реєстр якісних показників даних (повнота, своєчасність, унікальність, відповідність словнику), а також процедури відновлення (backup/restore, disaster-recovery time objectives) для критичних аналітичних сервісів. Дані, аналітика та відтворюваність розрахунків.

Відбудова й поетапний запуск West Gate у Стоянці виконують роль системного буфера для центрального регіону: у пікові періоди відкриттів (весна/осінь) об'єкт приймає частину навантаження на приймання, сортування та відвантаження, забезпечує кращий SLA постачань у Київ/центр, знижує частоту каскадних зривів графіка. Комбінація з діючими хабами (Полтава, Вінниця, Львів/Рясне-2, Бориспіль/Київський вузол тощо) формує «мультихабову» мережу, що зменшує транспортні плечі й підвищує стійкість до локальних збоїв (дрони, блокування

напрямків, перебої з енергопостачанням). Для портфеля це означає підвищення надійності маршруту місткості: можливість підтримувати цільовий темп відкриттів без непропорційного нарощування страхових запасів [27].

Експансія у Румунію відкриває нові можливості зростання, але потребує окремої портфельної доріжки з адаптованими припущеннями (оренда, праця, митні процедури, податки, валюта, купівельна спроможність). Попередні пілоти доводять життєздатність формату, однак стабільна прибутковість досягається після локалізаційних ітерацій (асортимент, ціноутворення, СТМ). Управлінськи це означає: (1) незалежні бізнес-кейси, (2) власні «ворота» з порогами фінансування, (3) інтегрований контроль досягнення unit-economics для масштабування серій відкриттів, (4) розширену модель ризиків (валютні/регуляторні/операційні) [30].

Для діагностики застосуємо узагальнену шкалу процесної зрілості (рівні M1–M5) за доменами: стратегія/портфель, проєкти/ворота, дані/аналітика, ризики/якість, логістика/забезпечення:

- Стратегія/портфель – M4. Є ознаки регулярної пріоритизації, стандартизованих бізнес-кейсів і capital rationing, що проявляється у здатності підтримувати темп відкриттів і паралельно фінансувати капітальні об'єкти.

- Проєкти/ворота – M3→M4. Висока частота «потоківих» запусків свідчить про відпрацьований конвеєр рішень; великим ініціативам (логістика/ІТ) потрібна подальша формалізація контрольних точок і lessons learned для замикання контуру знань.

- Дані/аналітика – M3→M4. Наявність розвиненої ІТ-функції та дашбордів вказує на «єдине джерело правди». Рекомендовано поглибити регламенти метаданих і верифікації, забезпечити наскрізний зв'язок WBS ↔ бюджет ↔ закупівлі ↔ постачання.

- Ризики/якість – M3. Ризик-реєстри ведуться, але з огляду на

зовнішнє середовище доцільно формалізувати апетит до ризику, KPI відповідей та внутрішній аудит якості постачань на пілотах реконцептів.

– Логістика/забезпечення – М4. Запуск West Gate (черга 1) і підтримка мультисабової мережі підвищують стійкість; важливо забезпечити ресурсні резерви на періоди піків відкриттів.

Таблиця 2.2

GAP-таблиця

Блок	Цільовий стан	Основні кроки
WACC і припущення	Єдина ставка дисконту і стандартний набір припущень	«Книга припущень» (інфляція, FX, ПДВ, залишкова вартість), регулярне оновлення
Stage gate для CAPEX	Чіткі ворота для капіталомістких проєктів	Розширити stage gate, вбудувати independent review (DTV/VE), change control, правила для підрядників
PI та DPP	Ризик-скориговане ранжування ініціатив, фіксовані пороги DPP	Розрахунок PI з урахуванням ризику, рейтинг CAPEX-портфеля, встановлення граничних DPP
Data governance	Керовані, трасовані дані по інвестиціях	Метадані й версіонування, RACI для data steward, зв'язки «контракт → постачання → облік → WBS/бюджет → EVM»
Портфель логістики	Єдиний портфель логістичних ініціатив	Для West Gate – сценарії ramp-up і KPI (lead time, SLA, оборотність); для хабів – стандарти disaster resilience

Продовження табл. 2.2

Міжнародна доріжка (RO)	Окремий governance для міжнародних проєктів	FX-політика, локальні ворота масштабування після досягнення target unit economics
-------------------------	---	---

Джерело: сформовано автором

GAP-аналіз має такий контекст (див. табл. 2.2).:

а) Єдина ставка дисконту/WACC і довідник припущень. Стандартизувати параметри для бізнес-кейсів (інфляція, курси, ПДВ-наслідки, правила залишкової вартості), опублікувати «книгу припущень» з періодичним оновленням.

б) Розширення stage-gate для капіталомістких ініціатив. Чіткі «ворота» із незалежними рев'ю (design-to-value, value engineering), контроль змін і управління підрядниками.

в) Ризик-скориговане ранжування (PI) і пороги DPP.* Для дефіциту CAPEX ранжувати ініціативи за ризик-PI; фіксувати граничний DPP для ліквідності в умовах волатильності.

г) Data governance. Впровадити метадані/версіювання наборів, RACI для data stewardship, автоматичні зв'язки «контракт → постачання → оприбуткування → WBS/бюджет → EVM».

д) Портфель логістики. Для West Gate – сценарії ramp-up, KPI (lead-time, SLA, оборотність), узгоджені з графіком відкриттів; для регіональних хабів – стандарти disaster-resilience.

е) Міжнародна доріжка. Окремий governance для RO-портфеля, FX-політика, локальні «ворота» масштабування після досягнення target unit-economics.

Ключові управлінські ризики та обмеження:

а) Зовнішні: воєнні/енергетичні ризики; логістичні блокади; регуляторні зміни (праця, торгівля); валютна волатильність і інфляційні

хвилі.

б) Операційні: пропускна здатність підрядників; дефіцит компетенцій PM/QA у піках; невідповідність темпів логістики темпам відкриттів; каскадні дефекти реконцептів.

в) Фінансові: капітальне раціонування в середовищі зростання; ризик «IRR-центризму» у відборі; чутливість до курсу/ставок; потреба в поетапному фінансуванні великих ініціатив.

г) Технологічні та кібер: залежність від IT-платформ; вимоги до безпеки даних і безперервності сервісів POS/BI/WMS.

Таким чином, компанія перебуває у фазі інтенсивного масштабування з консервативно високою прибутковістю і розгалуженим портфелем, який поєднує потокоутворюючі відкриття/модернізації з капіталомісткими логістичними та IT-ініціативами. Наявні ознаки зрілої процесної організації (PPM/PMO-практики, мультихабова логістика, «єдине джерело правди») дозволяють тримати високий темп зростання, однак підвищують вимоги до дисципліни «воріт», стандартизації припущень і ризик-скоригованих правил пріоритизації. Зважаючи на плани 2025–2026 рр. (логістика, міжнародне масштабування), доцільно закріпити портфельну рамку, яка балансуватиме швидкість розширення з контролем строків/бюджетів/окупності та дозволить гнучко перерозподіляти CAPEX у відповідь на зміну зовнішніх умов.

Для керованості портфеля запроваджується багаторівнева система KPI: (1) портфельні (частка проєктів «в межах базових ліній» за часом і бюджетом; частка скасованих/перезапущених; відсоток CAPEX, розподілений за пріоритетами; кумулятивний приріст NPV; динаміка ризик-резерву), (2) проєктні (on-time, on-budget, on-score; дефектність приймання; готовність інфраструктури; відповідність проєктної документації; безпека праці), (3) бізнес-ефект (динаміка виторгу/маржі на магазин у післяпусковому періоді, час виходу на «стабільну виручку», оборотність запасів, сервісні SLA). Для «потокових» відкриттів доцільно

використовувати стандартні криві ramp-up з контрольними віхами T+30/T+60/T+90. Для капіталомістких ініціатив – окремі дорожні карти з контрольними точками підрядників і постачальників; ескалація реалізується за правилами SLA.

Швидкість портфельного конвеєра залежить від архітектури закупівель і контрагування. Рекомендовано поєднувати: рамкові угоди (framework) з постачальниками типового обладнання; мульти-лотові тендери з чіткими технічними специфікаціями на серійні роботи; стратегічні партнерства для ключових вузлів (POS/IT/касова техніка) з контрольною вартістю життєвого циклу (Total Cost of Ownership) і планом оновлення; performance-based контракти для підрядників на реконцептах (частина винагороди прив'язана до KPI якості/строків/безпеки). Важливим є баланс централізації й автономії регіональних команд: центральний офіс визначає стандарти й типові контракти, а регіональні менеджери – адаптують графіки й контролюють виконання.

Інвестиційна активність у ритейлі має враховувати екологічний, соціальний та управлінський виміри. Екологія: енергоефективність (LED, системи керування освітленням), зменшення втрат енергії (теплоізоляційні рішення), мінімізація відходів і програми повторного використання пакування. Соціальний вимір: безпечні умови праці на будмайданчиках і в магазинах, недискримінаційні практики підрядників, взаємодія з громадами під час відкриттів (шум/транспорт/паркування). Управлінський: прозорість тендерних процедур, перевірка контрагентів, антикорупційні політики, аудит постачальників, обов'язкові інструктажі з ОП/ПБ. Включення ESG-метрик у бізнес-кейс (окремий розділ) та у договори (KPI постачальників) підвищує керованість ризиків і довіру стейкхолдерів.

Масштабування портфеля неможливе без системної роботи з компетенціями. Потрібні: програми навчання РМ/інженерів/закупівельників (практики PMBOK/ISO 21502,

контрактування, ризику, якість), внутрішні стандарти робочих інструкцій (SOP) для реконцептів/відкриттів, кадровий резерв на ролі керівників проєктів і архітекторів рішень. Ефективною є модель «академії проєктів» із короткими спринт-курсами та менторством від досвідчених РМ, а також ротації між логістикою, девелопментом і IT/BI для «зшивання» компетенцій.

Ритейл-сектор України 2024–2025 рр. відзначається загальним відновленням виручки у великих гравців і перерозподілом трафіку між форматами. На цьому фоні мережа «Аврора» демонструє надсередній темп органічного зростання та активну регіональну експансію. Для управління портфелем важливо зберігати перевагу циклу (швидші погодження, стандарти пакетів рішень, підготовлені тендерні рамки) і перевагу якості (єдині стандарти fit-out, надійні постачальники, контроль якості поставок і монтажу), що дозволяють конвертувати масштаб у стабільні фінансові ефекти [31].

Базові сценарії на найближчі 18–24 місяці для портфеля: базовий (поступове поліпшення макроіндикаторів; контрольована інфляція; відсутність довгих блоkad логістики), стрес (висока волатильність курсу/ставок; перебої з енергопостачанням; загострення безпекових ризиків), оптимістичний (прискорене відновлення, покращення споживчих очікувань, розширення доступу до капіталу). Для кожного сценарію встановлюються «світлофори» портфеля: правила прискорення/сповільнення відкриттів, тимчасові «заморозки» CAPEX у низькопріоритетних кластерах, альтернативні постачальні маршрути, пріоритетиміж UA та RO дорожками.

Відкриття магазину (Flow-проєкт, T0→T+90): пошук і скринінг локації; технічний аудит; бізнес-кейс (fit-out/IT/запаси); контрактування; будівельно-монтажні роботи; постачання; інтеграція IT/касових систем; мерчандайзинг; приймання; запуск; T+30/T+60/T+90 – контроль ramp-up і коригування. Реконцепт (T0→T+60): аудит стану; проєктування;

бізнес-кейс; коригування графіка; нічні вікна/етапи; приймання; контроль якості; T+30 – перевірка ефектів. Логістичний вузол (T0→T+18 міс.): ТЕО; дизайн; дозвільні процедури; тендер/контракти; будівництво; пуско-налагодження; поетапний запуск; інтеграція з WMS/TMS; вихід на номінальну потужність [31].

Система ризиків структурується за категоріями: стратегічні (зміна попиту, конкуренція), операційні (логістика, підрядники, якість робіт), фінансові (курс/ставки/ліквідність), правові (дозволи/контракти/податки), технологічні (платформи/кібербезпека), ESG-пов'язані (HSE/соціальний вплив). Для кожної категорії визначаються власники, тригери, метрики й відповіді. Створюється резерв на ризики в межах портфеля та протоколи BCP/DRP для IT-систем і логістики (альтернативні маршрути/хаби, мобільні генератори, договори на резервні потужності перевізників).

З вищесказаного випливає, що стан системи управління інвестиційними проєктами ТОВ «Вигідна покупка» характеризується поєднанням високого операційного темпу, масштабних інвестицій у логістику та цифрові платформи й ознак зрілі портфельної координації. Подальший розвиток має концентруватися на закріпленні ризик-скоригованої портфельної рамки, стандартизації припущень і даних, посиленні stage-gate для капіталомістких ініціатив, формалізації KPI ramp-up для потокових проєктів і автономізації міжнародної дорожки. Це дозволить зберегти перевагу швидкості без компромісів щодо якості, безпеки та окупності інвестицій у горизонті 2025–2026 рр.

2.2. Організаційно-економічна діагностика системи управління інвестиційними проєктами

Сукупність відкритих джерел та корпоративних повідомлень свідчить, що мережа «Аврора» входить до найдинамічніших ритейлерів країни з точки зору приросту виручки та інвестиційної активності у 2024–

2025 рр. За підсумками I півріччя 2024 року темп приросту виторгу «Аврора» перевищував темпи переважної більшості великих ритейлерів. Візуальним підтвердженням є інфографіка Forbes (див. рис. 2.2.), де «Аврора» показує найвищий відносний приріст.



Рис. 2.2. Інфографіка Forbes: «Виторг найбільших ритейлерів у першому півріччі 2024 року, % річної зміни»

Джерело: сформовано автором на основі [32]

Паралельно у 2025 р. менеджмент декларує продовження масштабування: відкриття нових магазинів як в Україні, так і за межами (Румунія), зростання логістичної спроможності та капітальні інвестиції у

відбудову комплексу West Gate під Києвом, що створює нові вимоги до портфельної дисципліни (Stage-Gate), інтегрованого контролю (EVM) та централізованого управління даними (єдиний Data Mart інвестицій).

Управління інвестиційними проектами в ТОВ Вигідна покупка організоване як послідовний процес від ініціації до закриття з розведенням ролей між портфельним рівнем і рівнем реалізації. Формування ініціатив належить до компетенцій бізнес-напрямів розвитку мережі, логістики, ІТ та формату магазинів; кожен ініціатор готує короткий обґрунтовальний документ на підставі стратегічного та річного бізнес-плану, затверджених бюджетних рамок і пропускної здатності логістичної інфраструктури. Вхідними даними слугують цілі експансії, календар відкриттів, довідник вартості капіталу для оцінювання доцільності інвестицій, очікувані грошові потоки, а також обмеження за підрядними ресурсами й слотами на складах і транспорті. Проектний офіс забезпечує методичну підтримку, перевірку повноти артефактів і єдині шаблони паспорта ідеї, бізнес-кейсу та ризик-реєстру; без позитивного висновку проектного офісу ініціатива не допускається до розгляду.

Прийняття рішень здійснюється портфельним комітетом за моделлю воріт. На етапі попереднього обґрунтування розглядаються кілька варіантів із попередніми кошторисами, мережевими графіками, перевіркою логістичної сумісності та впливу на операційну модель. Техніко-економічне обґрунтування містить деталізовані грошові потоки, оцінку ризиків, календар-ресурсний план, базові лінії строків і вартості, план закупівель і проект контрактної моделі; рішення ухвалюється більшістю голосів за участю керівника компанії, фінансового та операційного директорів, керівників відповідних напрямів і керівника проектного офісу. Після контрактування контроль переходить у режим регулярного моніторингу: щотижневі зрізи прогресу за індикаторами виконання і вартості, щомісячні портфельні огляди для вирівнювання пріоритетів, а також обов'язкові проміжні приймання етапів і оновлення

прогнозів завершення. Функції контролю розподілено так, щоб уникнути конфлікту інтересів: проєктні команди відповідають за факт і якість, фінансова служба — за бюджетні ліміти й коректність відображення витрат, операційний блок — за підрядників і логістику, проєктний офіс — за методологію, артефакти, консолідовану звітність і ведення єдиного сховища даних. У випадку відхилень запускаються заздалегідь погоджені сценарії реагування: корекція критичної траси, перерозподіл ресурсів, зміна черговості в хвилі або, за потреби, перегляд базових ліній з повторним рішенням комітету. Така конструкція забезпечує прозорість, відтворюваність і контрольованість портфеля в умовах швидкого масштабування.

За підсумками 2024 р. юридична особа ТОВ «Вигідна покупка» задекларувала такі результати: виторг близько 38 млрд грн, чистий прибуток понад 4 млрд грн, балансова вартість активів близько 14,7 млрд грн. Навіть у спрощених відносних показниках це відповідає чистій маржі близько 10,8% та ROA близько 27–28% (за умови інтерпретації активів як середньорічної величини). Величини нетипово високі для класичного food/non-food ритейлу, що зумовлено форматом «value for money», активною експансією та операційним левереджем. З точки зору інвестспроможності це означає наявність ресурсу для поєднання самофінансування (через операційні потоки) з позиковим фінансуванням CAPEX за помірного навантаження на ліквідність [33].

У I півріччі 2025 р. мережа повідомляла про виторг без ПДВ понад 21 млрд грн та відкриття близько 145 магазинів, що підтверджує сталість масштабування. Одночасно анонсовано інвестплан >3 млрд грн на рік (Україна), частина якого припадає на логістику [34].

Фінансова траєкторія 2024–2025 рр. дає підстави стверджувати про наявність потужної інвестиційної бази для підтримки програм відкриттів, реконцептів і розвитку логістичної інфраструктури, за умови дотримання рамки ризик-менеджменту та бюджетної дисципліни.

Вартість капіталу компанії визначається сукупністю безризикового якоря (дохідності інструментів держави у вибраній валюті аналізу), премій за ринковий/країновий ризик та вартості боргу після податкового щита. Для українського контексту 2025 р. характерними є такі риси:

- Гривневий безризиковий орієнтир – середня дохідність первинних розміщень ОВДП у проміжку 14–16% річних; ключова ставка НБУ утримується на рівні 15,5%.

- Премії за ризик – загальний (mature + country) equity risk premium (ERP) для України за оцінками міжнародних джерел значно перевищує зрілий ринок; доцільно використовувати повну країнову премію (adjusted ERP) у сукупній ставці очікуваної доходності власного капіталу.

- Вартість боргу – середні ставки за гривневими кредитами бізнесу у 2025 р. коливалися в інтервалі близько 15–17% річних; після податку на прибуток (СІТ 18%) ефективна вартість боргу знижується за рахунок податкового щита.

Обираємо номінальний гривневий дисконт, оскільки проєктні грошові потоки у бізнес-планах формуються в гривні з урахуванням інфляції, тож для коректності порівняння «номінал дисконту має відповідати номіналу потоків». Числове значення дисконту беремо як корпоративний WACC, яким користується менеджмент ТОВ Вигідна покупка для відбору інвестиційних проєктів і який періодично оновлюється з урахуванням ринкових ставок та цільової структури капіталу. Базова формула середньозваженої вартості капіталу має вигляд :

$$WACC = w_E R_e + w_D R_d^{post}, w_E + w_D = 1. \quad (2.1)$$

де w_E, w_D – цільові ваги власного та позикового капіталу;

R_e – вартість власного капіталу;

R_d^{post} – післяподаткова вартість боргу.

Післяподаткова корекція боргу визначається формулою:

$$R_d^{post} = R_d(1 - T). \quad (2.2)$$

Вартість власного капіталу у гривні обчислюємо за модифікованою CAPM (з урахуванням країнової премії та можливого недиверсифікованого інвестора):

$$R_e = r_f + \beta_{L/Total} \cdot ERP_{UA}, \quad (2.3)$$

де r_f – безризиковий орієнтир у гривні;

$\beta_{L/Total}$ – важільована (levered) або total-beta для ритейлу;

ERP_{UA} – сумарна премія за ринковий та країновий ризик України.

Якщо грошові потоки моделюються у реальних цінах, застосовуємо перехід Фішера між номінальною та реальною ставкою дисконту:

$$1 + R_{real} = \frac{1 + R_{nom}}{1 + \pi}, R_{real} \approx R_{nom} - \pi \quad (2.4)$$

Чиста приведена вартість (NPV) для профілю $\{FCF_t\}_{t=1..n}$:

$$NPV = -CAPEX + \sum_{t=1}^n \frac{FCF_t}{(1 + WACC)^t} \quad (2.5)$$

Індекс прибутковості:

$$PI = \frac{\sum_{t=1}^n \frac{FCF_t}{(1 + WACC)^t}}{CAPEX} \quad (2.6)$$

Дисконтований строк окупності – мінімальне τ , для якого виконується нерівність

$$\sum_{t=1}^{\tau} \frac{FCF_t}{(1 + WACC)^t} \geq CAPEX \quad (2.7)$$

Внутрішня норма дохідності – розв’язок $r = IRR$ рівняння $NPV(r) = 0$:

$$0 = -CAPEX + \sum_{t=1}^n \frac{FCF_t}{(1+r)^t} \quad (2.8)$$

Модифікована IRR (MIRR) за ставкою фінансування R_f і реінвестування R_{re} :

$$MIRR = \left(\frac{FV^+(R_{re})}{PV^-(R_f)} \right)^{\frac{1}{n}} - 1 \quad (2.9)$$

Еквівалентна річна анuitетна вартість (ЕАА) для взаємовиключних проєктів різної тривалості:

$$EAA = NPV \cdot \frac{WACC(1+WACC)^n}{(1+WACC)^n - 1} \quad (2.10)$$

Планова, освоєна та фактична вартість – PV, EV, AC . Індекси виконання:

$$SPI = \frac{EV}{PV}, CPI = \frac{EV}{AC} \quad (2.11)$$

Оцінка кошторису на завершення та відхилення на завершенні:

$$EAC = \frac{BAC}{CPI} \text{ або } EAC = AC + \frac{BAC - EV}{CPI}, \quad (2.12)$$

$$VAC = BAC - EAC. \quad (2.13)$$

$CAPEX$ – одноразові капітальні витрати;

FCF_t – вільний грошовий потік до всього капіталу в період t ;

BAC – затверджений бюджет робіт;

PV, EV, AC – відповідно планова, освоєна та фактична вартість;

π – індекс інфляції.

Для розрахунків у номінальній гривні приймаємо такі робочі припущення: безризиковий орієнтир r_f – середня дохідність гривневих ОВДП; вартість боргу R_d – середня ставка за новими гривневими кредитами бізнесу; податок $T = 18\%$; премія за ризик ринку/країни ERP_{UA} – оновлюється щокварталу; структура капіталу $w_E : w_D = 60 : 40$.

1. Вартість власного капіталу. За (2.3): $R_e = r_f + \beta_{Total} \cdot ERP_{UA}$. Для сегмента «General Retail» доречно $\beta_{Total} \approx 1,0$. Припустимо $r_f = 14,9\%$, $ERP_{UA} = 20,0\% \Rightarrow R_e = 34,9\%$.
2. Післяподаткова вартість боргу. За (2.2): при $R_d = 15,1\%$ маємо $R_d^{post} = 15,1\% \cdot (1 - 0,18) = 12,4\%$.
3. WACC. Підставляючи в (2.1):

$$WACC = 0,6 \cdot 34,9\% + 0,4 \cdot 12,4\% = 26,4\%. \quad (2.14)$$

За необхідності переходу до реальних потоків використовуємо (2.4).

Розглянемо приклади для більш детального розуміння математичного апарату:

– Приклад А – відкриття магазину (зв'язка з формулами):

Вхідні:

$CAPEX = 7,0$ млн грн; $FCF_1 = 1,8$ (60% ramp-up), далі $FCF_{2..5} = 3,0$ млн грн; $WACC = 26,4\%$ із (2.14).

NPV за (2.5):

$$PV_1 = 1,8 / (1 + 0,264) = 1,42 \text{ млн};$$

$$PV_{2..5} = 3,0 \cdot \frac{1 - (1 + 0,264)^{-4}}{0,264} = 6,46 \text{ млн};$$

$$NPV = 1,42 + 6,46 - 7,0 = +0,88 \text{ млн грн.}$$

$$PI \text{ за (2.6): } PI = 7,88 / 7,0 = 1,13 > 1.$$

DPP за (2.7): кумулятивний PV перетинає $CAPEX$ між роками 3 і 4.

IRR/MIRR за (2.8)–(2.9): $IRR \approx 31\text{--}33\%$; $MIRR$ нижчий за умови $R_{re} = r_f$.

Стрес-тести: $WACC \uparrow$ до $29,5\% \Rightarrow NPV \approx +0,40$ (перерахунок через

(2.5)); $CAPEX \uparrow 10\% \Rightarrow NPV \approx -0,30$; затримка 3 міс. $\Rightarrow$ зниження $PV \approx 6\%$ (через (2.5)).

– Приклад Б – логістичний проєкт (черга DC):

Вхідні: $CAPEX = 650$ млн; $FCF_1 = 110$, $FCF_{2..6} = 220$ млн; $WACC = 26,4\%$ (2.14).

За (2.5): $PV_1 = 110/(1 + 0,264) = 86,9$ млн; $PV_{2..6} = 220 \cdot \frac{1-(1+0,264)^{-5}}{0,264} = 573$ млн; сума $PV = 659$ млн $\Rightarrow NPV = +9$ млн. Близькість до нуля означає високу чутливість до $CAPEX$ /календаря (див. (2.5)). Для порівняння конфігурацій доцільно використати ЕАА (2.10).

– Приклад В – ІТ/ВІ-проєкт (цифрова аналітика та EVM-дашборди):

Припущення: $CAPEX = 35$ млн грн (ліцензії, інтеграції, DWH/Data Mart), $OPEX = 7$ млн/рік; вигоди: зниження помилок замовлень/списань (3 млн/рік), скорочення часу прийняття рішень (опосередковано через скорочення втрат маржі: 6 млн/рік), економія на ручних операціях (2 млн/рік) – сумарно FCF до податків ≈ 11 млн/рік. Горизонт – 5 років, $WACC = 26,4\%$.

NPV (без залишкової вартості): PV ануїтету 11 млн на 5 років за $26,4\% \approx 23,7$ млн; $NPV \approx -11,3$ млн (за відсутності монетизованої залишкової вартості/ефекту зростання).

Для цифрових ініціатив критично монетизувати нематеріальні вигоди (прискорення обороту, точніший план закупівель, кращий *mix-margin*). Додавання залишкової вартості платформи (наприклад, 10 млн у рік 5) та гроуз-ефекту (щорічний приріст FCF на 5%) здатне змінити знак NPV .

При порівнянні з альтернативними ІТ-проєктами різної тривалості ЕАА дозволяє обрати вищу «еквівалентну щорічну цінність» за однакового $WACC$.

Для підтримки темпу відкриттів і логістичних робіт пропонується портфельна модель:

а) Stage-Gate: Idea → Pre-FE/TEO → FE/TEO → Контрактування → Виконання → Закриття з незалежними «воротами» та мінімальним набором артефактів (бізнес-кейс, WBS, базові лінії, реєстр ризиків, дата-каталог).

б) EVM на всіх проєктах з бюджетом понад поріг (наприклад, 5 млн грн): PV , EV , AC ; $SPI = EV/PV$, $CPI = EV/AC$, $EAC = BAC/CPI$, $VAC = BAC - EAC$. Приклад: якщо $BAC = 50$ млн, $EV = 45$, $AC = 48$, $PV = 47$, то $SPI = 0,96$, $CPI = 0,94$, $EAC \approx 53,3$, $VAC \approx -3,3$ млн → потреба у коригуванні графіка/ресурсів.

в) PPM: централізований реєстр ініціатив, квартальний перегляд пріоритетів, «жорстке» узгодження з CAPEX-лімітами та кovenантами; чутливості $\Delta WACC$, $\Delta CAPEX$, Δt – в обов’язковому пакеті матеріалів на інвесткомітет.

Волатильність ставки НБУ/дохідностей ОВДП, інфляційні хвилі, курс. Операційні: дефіцит підрядних потужностей у пікові сезони, прострочки постачань, кадрові обмеження у логістиці та ІТ. Ланцюги постачання: перехідні вікна під час реконфігурації DC, чутливість до збоїв на критичних маршрутах.

Мітигація [35]:

а) Фінансова: контингентні та менеджерські резерви в кошторисах; хедж-політика (валюта/ставки) у межах затверджених лімітів;

б) Контрактна: індексаційні умови, SLA/OLA, бонус-малі та санкції, прив’язка до CPI/SPI;

в) Операційна: буферні «вікна» постачань, альтернативні підрядники, ресурсне розгладжування на портфельному рівні;

г) Аналітична: регулярні стрес-тести бізнес-кейсів ($WACC \uparrow$ на 100–300 б.п.; $CAPEX \uparrow$ на 5–15%; затримки 1–3 міс.), щоквартальне оновлення макроприпущень.

Для того, щоб KPI портфеля були відтворюваними і порівнюваними

між ініціативами, необхідно закріпити єдиний стандарт даних [36]:

- а) Data Mart інвестицій з обов'язковими метаданими: дата «станом на» (cut-off), валюта ціни, ПДВ, версія методики, відповідальний підрозділ;
- б) Уніфіковані довідники: типи проєктів, категорії CAPEX/OPEX, шаблони WBS, статті вигод/ризиків [37, 38];
- в) Правила відтворюваності: вхідні параметри (r_f, ERP, β, R_d, T) зберігаються у централізованому «параметричному файлі» з контрольованими версіями; зміна параметрів тягне автоматичний re-run NPV/IRR для відкритих бізнес-кейсів[39].

2.3 Аналіз інвестиційних проєктів із використанням фактичних даних та методичного інструментарію

Динаміка на відрізку 2021–2025 років окреслює поступове нарощування масштабу. Узгоджені багаторічні дані свідчать, що чистий дохід у 2021 році був на рівні близько 5,8 млрд грн, у 2022 році зріс до близько 14 млрд грн, у 2023 році наблизився до діапазону 25–27 млрд грн, а у 2024 році подолав позначку 37,98 млрд грн. Серед фактів організаційного масштабу зафіксовано понад 460 відкриттів у 2023 році, а також продовження експансії на початку 2025 року з темпом 145 відкриттів за півріччя. Така картина означає, що портфельна модель спирається на серійні короткоциклові інвестиції, котрі дають ефект швидкого розгону та є придатними для кластералізованого управління. Зауваження щодо валідації проміжних періодів. Публікації Forbes, Interfax і профільних агрегаторів підтверджують оцінки 2023 року та розкладають динаміку першого кварталу 2024 року, де виторг досяг 8 млрд грн із річним приростом понад 55 відсотків, що узгоджується з подальшими сумарними показниками першого півріччя 2024 року. Системність темпів підкріплює довіру до серійної моделі запусків [40-42].

На логістичній осі ефекти мають інерційну природу. Запуск першої черги розподільчого центру під Києвом у лютому 2025 року переводить

очікувані вигоди з гіпотетичної площини у режим поступового накопичення. Публічно окреслено план добудови комплексу з двох черг із загальним бюджетом на рівні кількох десятків мільйонів доларів і річними інвестиціями в 2025 році понад 1,3 млрд грн. У такій конфігурації канали грошового ефекту чіткі. Зменшення витрат на кілометр і на замовлення через підвищення завантаження рейсів, скорочення циклу замовлення завдяки кращій синхронізації попиту і поповнення, зниження втрат у ланцюгу постачання в сукупності дають простий шлях до вивільнення оборотного капіталу. Вплив на торгову мережу відчутний через стабілізацію рівня сервісу в пікові періоди та зменшення коливань запасів, особливо на нових локаціях, що перебувають у фазі сходинок виходу на планові обсяги. На практиці це означає, що навіть без перегляду цінова політика логістичної функції може власними процесними поліпшеннями створювати вагомий грошовий результат, який після стабілізації переходить у стійкий операційний профіль [41].

Портфель на розглянутому інтервалі має чотири класи інвестицій зі своїми зв'язками між операційними діями та грошовим результатом. Серійні відкриття ґрунтуються на локаційному скорингу, дисципліні підключень, уніфікованому стартовому наборі торгового залу та ранній стабілізації планогам. Реконцепти і модернізації концентруються на енергоменеджменті, ремерчандайзингу, зменшенні втрат, оптимізації касових і персональних процесів із короткими вікнами робіт. Логістика акумулює ефекти через підвищення завантаження рейсів, зменшення тривалості циклу замовлення, інтеграцію систем управління складом і транспортом. Міжнародні хвилі мають кластери локалізації витрат і торгового формату, де ключовими є пороги переходу між хвилями. Різні класи не конкурують між собою, а створюють багатодвигунну систему, у якій у важчому середовищі вагу підвищують реконцепти, а в періоди стабільності ядро лишається за серією відкриттів із логістичною підтримкою.

Для зручності сприйняття динаміку 2021–2025 років і найважливіші операційні події підсумовано в одній оглядовій таблиці (див. табл. 2.3) з фіксацією походження даних.

Таблиця 2.3

Динаміка показників і маркери середовища 2021–H1 2025

Рік	Чистий дохід, млрд грн	Чистий прибуток, млрд грн	Маркери масштабу та подій
2021	≈ 5,82	нд	Нарощування мережевої бази після ковідного спаду за даними агрегатора багаторічної динаміки.
2022	≈ 13,98	нд	У публічних оцінках річна виручка близько 13,5–14,0 млрд грн; операційна стійкість у воєнних умовах.
2023	≈ 26,99	нд	Понад 460 відкриттів, вихід на Румунію, консолідація формату та підготовка логістичних рішень.
2024	≈ 37,98	≈ 4,09	Масштаб доходу і прибутку підтверджує спроможність поєднувати самофінансування з борговим плечем.
H1 2025	21,6 без ПДВ; 25,9 з ПДВ	нд	145 відкриттів за півріччя; запуск першої черги РЦ у Стоянці; план добудови комплексу.

Примітка – позначення нд означає відсутність публічного консолідованого значення для цього рядка у відкритих джерелах; за потреби може бути додано знеособлений внутрішній агрегат у додатках.

Джерело: сформовано автором на основі джерел [43, 44]

Короткий кількісний приклад у форматі ілюстрації методики. Якщо одиничне відкриття має умовний капітальний бюджет близько восьми мільйонів гривень, а стабілізований річний виторг точки за типовою мікролокацією становить близько двадцяти чотирьох мільйонів гривень, то навіть за консервативної валової маржі двадцять один відсоток і керованих операційних витрат частка маржинального доходу вільного від прямого товарного плеча створює запас для покриття амортизаційно капітальних потреб у горизонті до чотирьох років. У діапазоні міських локацій з вищим середнім чеком горизонт скорочується, а в менш насичених агломераціях відкриття вимагає або нижчого бюджету, або настійнішої логістичної підтримки для уникнення перезакладання запасів. При цьому факт виторгу за перше півріччя 2025 року свідчить, що сумарна хвиля запусків уже підтримує загальний обсяг продажів на рівні, придатному для масштабування без деградації середніх метрик, що в свою чергу посилює довіру до ілюстративної економіки одиничної точки.

Якщо на етапі до введення черги розподільчого центру операційний цикл поповнення магазину триває дві з половиною доби, а середнє завантаження рейсу становить сімдесят відсотків, то після стабілізації роботи черги скорочення циклу до півтори доби та підвищення завантаження до вісімдесяти п'яти відсотків технічно дає підстави очікувати істотного вивільнення оборотного капіталу від запасів на руках без втрати рівня сервісу. До цього додається зменшення втрат у ланцюгу постачання за рахунок прозорих операційних процедур складу і транспорту. Розкладений у такі елементи ефект проявляється не миттєво, а хвилями відповідно до календаря інтеграцій і сезонних піків, однак сам факт введення черги і публічно оголошений план добудови значно знижують невизначеність.

Порівняння з ринком важливе для оцінки реалістичності. Публікації ділових медіа фіксували у середині 2024 року найвищу динаміку виручки саме у цієї мережі серед великих гравців і водночас демонстрували масштаби продуктового лідера. Таке поєднання формує з одного боку верхню межу

потенціалу місткості, а з іншого підтверджує відтворюваність формату повсякденного попиту. Річні підсумки найбільшого ритейлера за 2024 рік додають об'єктивний горизонт для порівняння порядків. На цьому фоні результати першого півріччя 2025 року і запуск логістичної черги виглядають узгодженими з ринковими умовами і не несуть ознак гонитви за показниками ціною підвищення ризиків.

Заданий масштаб і темп портфеля спирається на прозору практику даних. Для управлінських висновків важлива відтворюваність, яка забезпечується фіксацією метаданих станом на конкретну дату, узгодженням валюти і податкового режиму, розділенням операційних та інвестиційних потоків, а також централізованою полицею артефактів із базовими лініями, протоколами воріт і звітами про готовність. Публічні агрегати показників у Forbes, Interfax, профільних порталах і корпоративних повідомленнях є зовнішніми маркерами перевірки внутрішніх розрахунків і зменшують ризик подвійного рахунку ефектів між торговою і логістичною функціями. Саме така дисципліна даних дозволяє підтримувати порівнюваність між класами ініціатив і швидко відшукувати вузькі місця у процесі.

Окремо варто підкреслити роль міжнародних хвиль. За підсумками 2023 року було відкрито перші магазини в Румунії, а впродовж 2025 року зафіксовано суттєве нарощення кластера і вихід у столичну агломерацію. Економіка міжнародної точки підлягає окремій стабілізації через локалізацію витрат, налаштування логістичного плеча та адаптацію асортименту. У межах портфеля це трактовано як опціональність із порогами переходу між хвилями, що не створює конкуренції за капітал для базових програм розширення в Україні до досягнення визначених стабілізаційних умов. Сценарні перестановки між хвилями відбуваються у межах одного параметричного контуру та спираються на той самий набір зовнішніх маркерів.

Щоб зафіксувати зв'язки між операційними діями, джерелами даних та управлінськими підсумками, подаємо один узагальнювальний текстовий ескіз операційно аналітичного контуру(див. рис. 2.3.).

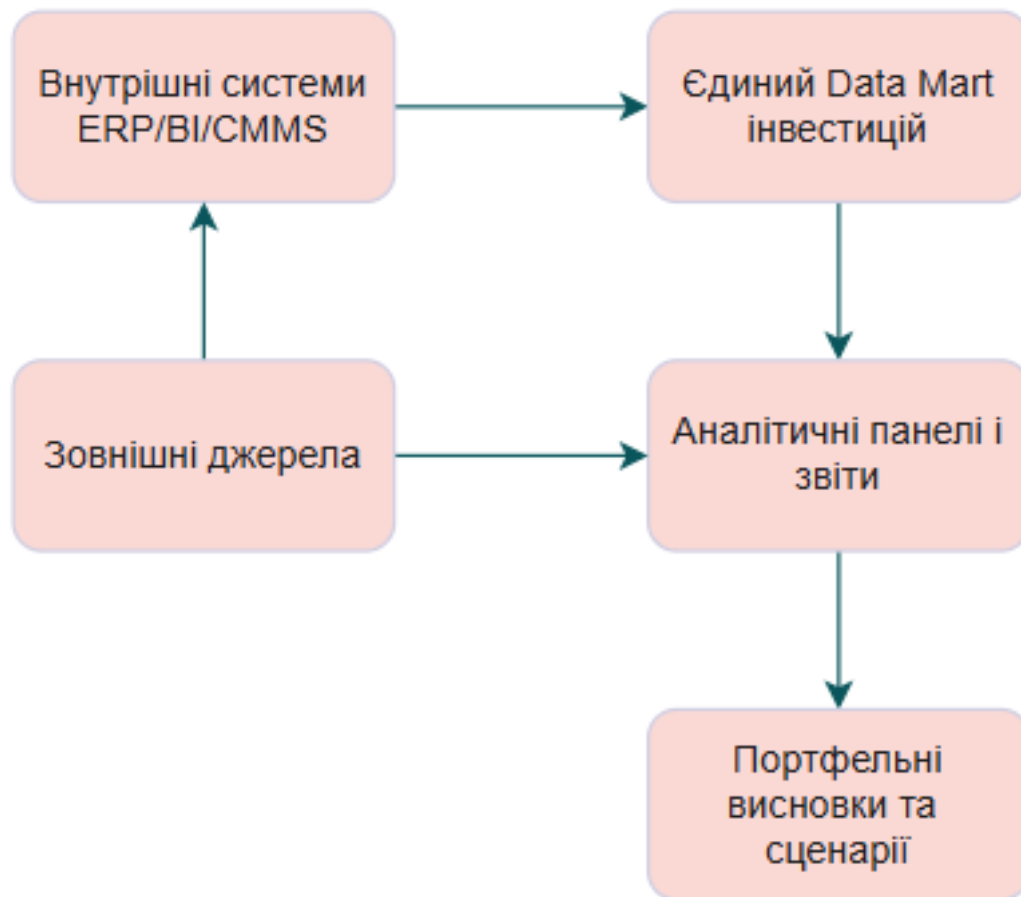


Рис. 2.3. Контур даних і прийняття рішень для аналізу інвестиційних проєктів
Джерело: сформовано автором

У практиці важливо дати ще один зведений погляд на класи інвестицій з короткими ілюстративними числовими профілями, які не є офіційною звітністю, але показують механіку перетворення операційних величин у грошовий результат(див. табл. 2.4)

Таблиця 2.4

Класи інвестицій і ілюстративні числові профілі ефектів

Клас	Орієнтовний бюджет одиниці	Типовий горизонт стабілізації	Ключові операційні важелі	Ілюстративний щорічний ефект після стабілізації
Серійне відкриття	8 млн грн	6–12 міс	Локаційний скоринг, підключення, планограми, стартовий набір	Додатковий виторг 20–26 млн грн; маржинальний надлишок для покриття капіталу за 3,5–4 роки
Реконцепт точки	2–3 млн грн	3–6 міс	Енергоменеджмент, ремерчандайзинг, антишрінк	Економія витрат 0,8–1,2 млн грн; приріст валової маржі 0,5–0,8 млн грн
Логістична черга	150–300 млн грн	18–30 міс	Завантаження рейсів, цикл замовлення, інтеграції WMS і TMS	Зменшення витрат на доставку 10–15 відс.; скорочення оборотних запасів на 5–7 відс.
Міжнародний кластер	20–40 млн грн на хвилю	12–24 міс	Локалізація витрат, планування асортименту, локальна логістика	Поступовий вихід на профіль мережі з лагом 6–9 міс у продажах і маржі

Примітка - наведені бюджети та ефекти є навчально ілюстративними, подані для демонстрації методичного підходу.

Джерело: сформовано автором на основі джерел [45-47].

Розкладені операційні канали ефекту (див. табл. 2.4) відповідають заявленим у публічних матеріалах темпам і подіям 2024–2025 років. Власне масштаб компанії і стабільність монетарного середовища створюють для таких профілів сприятливий фон.

Суміщення багаторічної динаміки, логістичних введень і стабільного монетарного фону формує послідовну картину. За 2021–2023 роки бізнес перейшов із діапазону одиничних мільярдів до кількох десятків мільярдів чистого доходу, у 2024 році додав рівень прибутковості, що дозволяє безпечніше поєднувати самофінансування та боргове плече, а у першому півріччі 2025 року підтвердив здатність тримати темп мережевих запусків без деградації середніх метрик. Логістика перейшла від намірів до операційного режиму, що системно покращує витратну основу і зменшує навантаження на оборотний капітал. Ринковий контекст верифікує ефекти через зіставлення з топовими гравцями, а рішення регулятора щодо ключової ставки усуває фактор різкого зовнішнього цінового шоку [48].

За нейтрального сценарію збереження ключової ставки на рівні 15,5 відсотка серійні відкриття лишаються базовим генератором приросту, реконцепти закривають адресні резерви, логістика додає мультиплікативний ефект, а міжнародні хвилі масштабуються за прогресом стабілізації. За дорожчого середовища перша лінія захисту проходить через реконцепти та фазування логістичних етапів із підвищеними вимогами до готовності. Обидва сценарії несуперечливі з огляду на публічно підтверджені маркери 2024–2025 років.

Фактичні дані 2021–2025 років, включно з динамікою виторгу, зафіксованими логістичними введеннями та стабільним монетарним фоном, показують, що інвестиційний портфель має відтворювану багатодвигунну природу. Серійні відкриття забезпечують основний приріст, реконцепти стабілізують грошовий профіль, логістика створює довге плече ефективності і вивільнення оборотного капіталу, а міжнародні кластери додають керовану опціональність без конфлікту за ресурс із базовими програмами. Сукупність зовнішніх маркерів з Forbes, Interfax, профільних агрегаторів і офіційної аналітики Opendatabot підтверджує реалістичність заявлених темпів і структурну логіку портфеля у горизонті 2025–2026 років.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ІНВЕСТИЦІЙНИМИ ПРОЄКТАМИ ТОВ «ВИГІДНА ПОКУПКА»

3.1. Цільова модель управління інвестиційними проєктами

Цільова модель для ТОВ «Вигідна покупка» розгортається як керована послідовність рішень, у якій кожний крок спирається на прозорі статистичні індикатори з відкритих джерел. Методологічна логіка проста: спочатку фіксується фінансова стійкість пасивів, далі оцінюється поточний профіль рентабельності, після чого звіряється місткість темпу зростання доходу. У цьому підрозділі використовуються лише три візуальні орієнтири, що утворюють каркас прийняття рішень: структура джерел фінансування за 2024 рік (див. рис. 3.1.), порівняння рентабельності 2023 і 2024 років (див. рис. 3.2.) та приріст чистого доходу рік-до-року на відрізку 2021–2024 років (див. рис. 3.3.). Кожен із них не просто ілюструє стан, а визначає межі припустимих управлінських дій у межах портфеля [24].

Рис. 3.1. відображає структуру пасивів станом на 2024 рік: власний капітал формує приблизно 69,5 відсотка, а зобов'язання – близько 30,5 відсотка. Такий розклад свідчить про помірне боргове плече та наявність запасу фінансової стійкості для продовження хвильових інвестицій. Практичний зміст цього співвідношення полягає у двох управлінських наслідках. По-перше, портфель має достатню амплітуду для поєднання короткоциклових ініціатив із швидким виходом на стабілізацію та довгих логістичних проєктів, які покращують витратну базу з лагом у часі. По-друге, саме структура пасивів з рис. 3.1. задає верхню межу для залучення позикових коштів у найближчому бюджетному циклі: усі рішення про масштабування хвиль повинні проходити тест на збереження частки зобов'язань у прийнятному внутрішньому коридорі [25].



Рис. 3.1. Структура джерел фінансування

Джерело: сформовано автором на основі джерел [25]

Якщо внаслідок добору ініціатив прогнозована частка зобов'язань виходить за коридор, портфельний комітет переносить частину запусків на наступне «вікно» або зміщує акцент у бік модернізацій і заходів з операційної економії, що дають віддачу раніше, ніж матеріалізуються ефекти капіталомістких інвестицій.

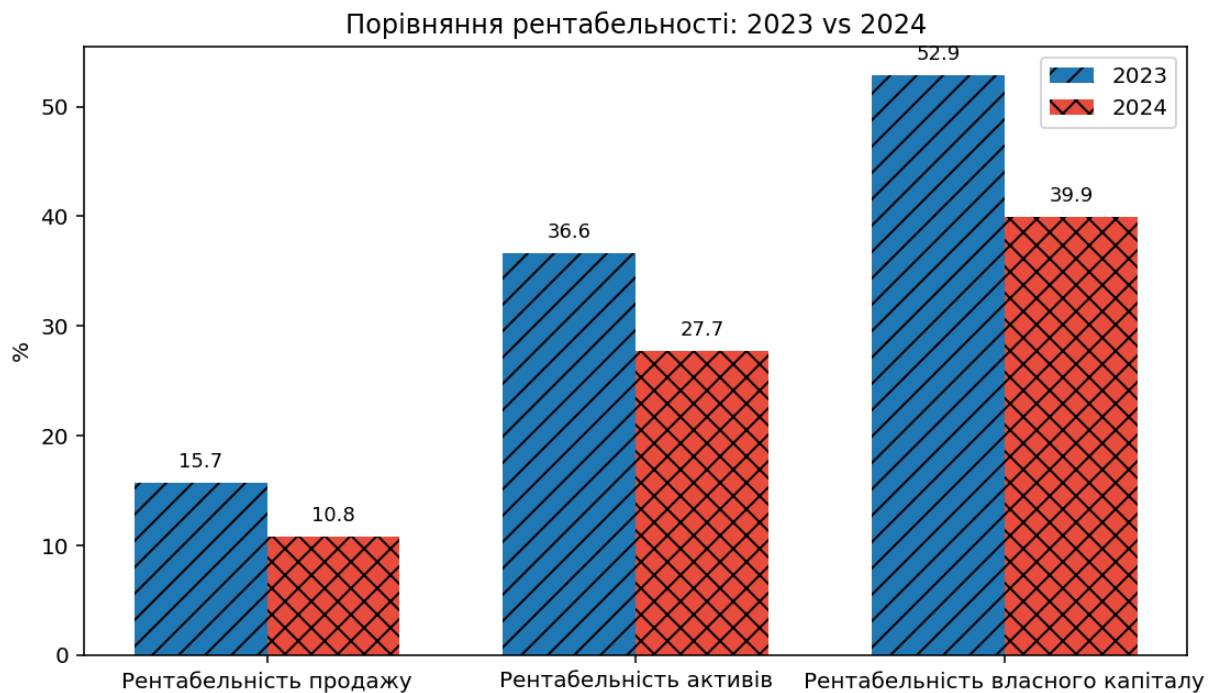


Рис. 3.2. Порівняння рентабельності: 2023 vs 2024

Джерело: сформовано автором на основі джерел [25]

Другий орієнтир – профіль рентабельності, представлений на рис. 3.2. Він показує зниження рентабельності продажу з орієнтовно 15,7 відсотка у 2023 році до близько 10,8 відсотка у 2024 році, рентабельності активів – із приблизно 36,6 до 27,7 відсотка, рентабельності власного капіталу – із близько 52,9 до 39,9 відсотка. Для швидкозростаючої мережі така картина є типовою: у період інтенсивного масштабування витрати на підрядні роботи, підключення, стартові запаси та логістику випереджають швидкість повної стабілізації нових точок. У цільовій моделі це не трактують як сигнал до згорання експансії; навпаки, це управлінський дзвінок, що портфель у найближчому циклі має збалансувати вагу класів ініціатив так, щоб тимчасовий спад рентабельності був керованим. Конкретно це означає підсилення ролі реконцептів і адресних енергоефективних заходів у перехідний період, поки логістичні інвестиції набирають повної сили, та дисципліну переходів між «воротами», де кожний проєкт додатково відповідає на питання, яким саме механізмом він компенсує розрив між витратами і віддачею у перші місяці після запуску.



Рис. 3.3. Приріст чистого доходу рік-до-року, 2021–2024

Джерело: сформовано автором на основі джерел [49]

Третій індикатор – темп приросту чистого доходу у зіставленні рік-до-року на проміжку 2021–2024 років (див. рис. 3.3). Діаграма фіксує послідовний перехід від фазової експансії на ранньому етапі до високих, але керованих темпів: приблизно 473,6 відсотка у 2021 році, близько 140,3 відсотка у 2022 році, орієнтовно 93,3 відсотка у 2023 році та близько 40,6 відсотка у 2024 році. Ці значення важливі для календарного планування, оскільки вони визначають реалістичну місткість хвилі: коли динаміка наближається до сорокавідсоткового коридору, хвиля запусків у кварталі тримається в межах історичної середньої, а зміщення понад цю межу допускається тільки за наявності підтверджених логістичних слотів і підрядних вікон для виконання. Інакше портфельний календар перетворився б на послідовність коротких заторів, що відсувають стабілізацію та збільшують ціну капіталу через додаткові резерви.

Зазначені три індикатори використовуються не ізольовано, а як взаємодоповнювальна система, що напряду керує переходами між етапами

інвестиційного процесу. На стадії ініціювання ідей ініціатор відразу прив'язує паспорт ініціативи до поточної місткості хвилі, зв'язуючи запланований період запуску з коридором темпу з рис. 3.3. Якщо виявляється ризик перевищення історичної середньої або нестача логістичних слотів у потрібне вікно, проєкт не відхиляється принципово, а фіксовано переноситься на наступний квартал зі збереженням пріоритету. Такий підхід запобігає каскадним наслідкам у вигляді розривів графіка підключень і коливань сервісного рівня на нових точках.

Стадія передобґрунтування перетворює ідею на керовану гіпотезу. Тут формується базова модель грошових потоків із нейтральним і консервативним сценаріями, готується попередня декомпозиція робіт із виділенням критичних залежностей, складається базовий кошторис зі зв'язком на ринок підрядних робіт, узгоджується графік підключень і постачань, фіксується короткий реєстр ризиків. Рішення про перехід до повного обґрунтування приймається за сукупністю трьох перевірок: чи зберігається бажаний рівень пасивної структури відносно рис. 3.1. після включення ініціативи в портфельний план; чи не поглиблює проєкт тимчасовий просідання показників рентабельності в короткому горизонті без компенсаторів, що співмірні масштабу, якщо накласти його на профіль рис. 3.2.; чи відповідає запитаний період запуску місткості хвилі за логікою рис. 3.3. Якщо хоча б одна із перевірок дає негативний сигнал, ініціатива повертається на доопрацювання з конкретним переліком умов для повторного внесення.

Повне техніко-економічне обґрунтування збирає «доказову базу» проєкту: деталізований бізнес-кейс із чутливостями та сценарним аналізом, базові лінії строків і вартості, план закупівель і договірних моделей, розширений реєстр ризиків із класами та резервами, письмове підтвердження від логістики щодо пропускну здатності складської й транспортної ланок у потрібні вікна. На цих воротах комітет дивиться на ініціативу одночасно крізь призму трьох рисунків. Порівняння з рис. 3.1. відповідає на питання, чи не витискає включення проєкту частку зобов'язань за поріг внутрішньої

політики. Порівняння з рис. 3.2. допомагає оцінити, чи не поглиблює ініціатива тимчасовий спад у рентабельності продажу, активів та власного капіталу без достатніх компенсуючих ефектів у горизонті одного–двох кварталів. Узгодження з рис. 3.3. дає відповідь, чи не вибиває проєкт хвилю запусків з історичного коридору місткості і чи не провокує затримок, які здатні накластися на сезонні піки попиту.

Контрактування переводить план у зобов'язання. Для серійних відкриттів на цьому етапі принципова уніфікація рішень у торговому залі та монтажних пакетів зменшує розкид кошторисів між об'єктами і зберігає ритм квартальних хвиль у межах, які задає рис. 3.3. Для логістичних етапів контракти мають включати прозорі правила індексації та поетапні платежі з жорсткими критеріями готовності; так обмежується ризик небажаного впливу на пасивну структуру, чутливу до великих разових платежів, що безпосередньо віддзеркалюється на рис. 3.1. В обох випадках зміни в кошторисах і графіках відразу відображаються у портфельних панелях, щоб комітет бачив сумарний вплив і міг своєчасно коригувати хід хвиль.

Виконання забезпечує безперервний контроль фактичного прогресу щодо базових ліній. Системно відстежуються індекси термінів і вартості, прогноз завершення та стан критичної траси. Якщо відхилення виходять за керований коридор, запускаються ескалації. Для відкриттів типові рішення – перерозподіл підрядних ресурсів усередині хвилі або перенесення частини об'єктів у межах кварталу, щоб не перевищити місткість із рис. 3.3. Для логістичних інтеграцій – обов'язкові пілоти та плани відкату, аби не допустити збоїв у сервісі мережі, що можуть відсунути стабілізацію продажів і тимчасово погіршити профіль рентабельності на рисунку 3.2. Головне правило – первинні дані збираються один раз у місці виникнення і завантажуються до єдиного сховища, з якого живляться звіти й дашборди; це зменшує ручні трансформації та виключає суперечливість показників у різних джерелах [50, 51].

Закриття підсумовує ефекти та інституціоналізує уроки. Для торгових точок перевіряється стабілізація виторгу і маржинального профілю у

третьому–шостому місяці; для модернізацій – економія енергоресурсів, зниження втрат, приріст продуктивності; для логістики – скорочення витрат на замовлення і кілометр, зменшення циклу поповнення, підвищення оборотності запасів. Ці результати накладаються на три рисунки як контрольні «дзеркала». Якщо постпроектні метрики підтверджують очікування, портфельний мікс у наступному циклі може зберігатися; якщо ж з'являються системні відхилення від рентабельності або пасивної структури, пріоритети коригуються: короткі ініціативи, які повертають грошовий профіль у норму, піднімаються в черзі, тоді як капіталомісткі етапи масштабуються в міру повернення індикаторів у коридори [52,53].

Щоб уніфікувати управлінську практику, у моделі фіксуються прості, але дисциплінуючі пороги, без яких рішення не виносяться на голосування. Перший поріг стосується пасивної структури: прогнозний вплив суми ініціатив на частку зобов'язань не повинен виводити її за межі коридору, що безпосередньо читається з рис. 3.1.; у протилежному разі пріоритет тимчасово зміщується до модернізацій та процесних заходів. Другий поріг стосується рентабельності: якщо компенсатори коротких ефектів недостатні, щоб компенсувати тимчасову інерційність великих проєктів, портфельний комітет або переформатовує хвилю, або переглядає контрактні умови, щоб пришвидшити матеріалізацію вигод; контроль здійснюється відносно профілю рис. 3.2. Третій поріг – календарний: хвиля запусків не перевищує історичну місткість, визначену рис. 3.3., без підтвердженої логістичної і підрядної підтримки на заявлений період.

Описані правила не є статичними; вони працюють у місячній та квартальній каденції. Місяць використовується для прийому ідей, первинного скринінгу, затвердження переходів між етапами та контролю виконання. Квартал – для повноцінного перегляду портфеля, перестановки пріоритетів і перерозподілу ресурсів на підставі оновлених значень трьох індикаторів. Річний горизонт задає коридор загального бюджету інвестицій і прив'язується до зовнішніх подій, які можуть змістити вартість грошей чи пропускну

здатність ланцюгів постачання. В усіх випадках саме три рисунки залишаються «пультом керування», що дозволяє не плутати короточасні коливання з трендами і ухвалювати рішення, які зберігають керованість портфеля.

Важливо наголосити, що цільова модель не намагається замінити живу експертизу числовими правилами. Вона конвертує факти у дисципліну, де кожне управлінське рішення має чіткий статистичний референс. Коли частка зобов'язань підтягується до верхнього порогу внутрішнього коридору, саме рис. 3.1. стає аргументом на користь тимчасового зміщення акцентів на ініціативи з коротким лагом віддачі. Коли тимчасово знижується рентабельність продажу, активів і власного капіталу, саме рис. 3.2. дозволяє структурно пояснити, чому потрібен баланс між розширенням і модернізаціями, а не інтуїтивне гальмування темпу. Коли річні прирости доходу сходять до коридору близько сорока відсотків, саме рис. 3.3. задає межі реалістичних хвиль, щоб темп не зламав якість сервісу й операційну дисципліну [54].

Таким чином, цільова модель управління інвестиційними проєктами ТОВ «Вигідна покупка», побудована на трьох відкритих індикаторах і відтворена на рисунках 3.1–3.3, забезпечує керований перехід від амбіцій до реалізації. Структура пасивів формує ліміт фінансової стійкості, профіль рентабельності визначає баланс класів ініціатив у короткому горизонті, а траєкторія зростання доходу встановлює місткість хвиль і ритм портфеля. Поєднання цих орієнтирів із чіткими етапами процесу – від ініціювання до закриття – створює дисципліну, за якої швидкість масштабування перетворюється на передбачувану економічну віддачу, а портфель зберігає керованість навіть у періоди високої динаміки ринку.

3.2. Система заходів та інструментів удосконалення

Система удосконалення управління інвестиційними проєктами для ТОВ «Вигідна покупка» побудована як послідовність чітко визначених дій із фіксованими результатами на кожному етапі, прозорими критеріями прийняття рішень і вимірюваними ефектами. Щоб уникнути декларативності, усі управлінські кроки прив'язуються до візуальних орієнтирів і процесних метрик, які формують «панель керування» портфелем. У цьому підрозділі використано чотири взаємопов'язані діаграми: шляхів удосконалення (див. рис. 3.4.), етапів реалізації (див. рис. 3.5.), рівня використання інструментів (див. рис. 3.6.) і очікуваної динаміки КРІ процесу та виконання (див. рис. 3.7.). Економіку змін зведено в окремий огляд (див. рис. 3.8), який показує співвідношення витрат на впровадження та приросту портфельної цінності [55, 56].

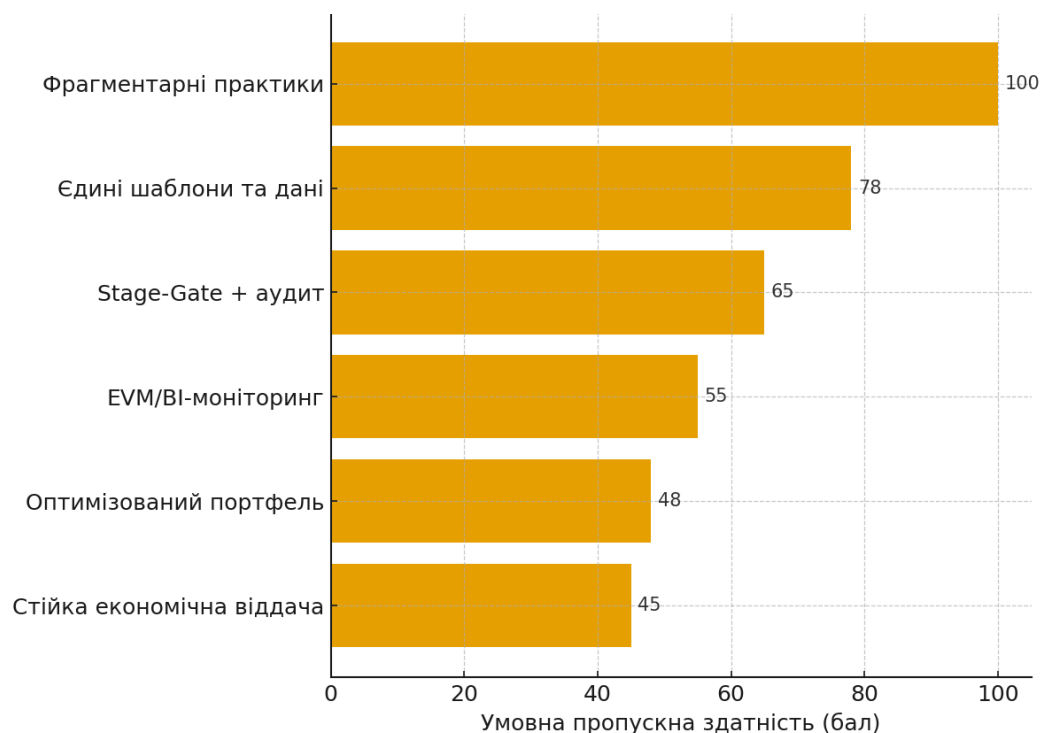


Рис. 3.4. Діаграма шляхів удосконалення

Джерело: сформовано автором на основі джерел [55-60]

Вихідна гіпотеза системи проста: зміни повинні рухатися від усунення фрагментарності практик до стандартизованих документів і даних; від формалізації «воріт» і аудиту – до аварійно-стійкого моніторингу виконання; і зрештою – до оптимізації портфеля, де капітал розподіляється за цінністю, а не за інерцією. Цю логіку ілюструє діаграма шляхів удосконалення (див. рис. 3.4.): умовна «воронка зрілості» показує, як з кожним кроком зменшується втрати пропускну здатності менеджменту – від ста відсотків на вході, коли рішення розпорошені між підрозділами, до сорока п'яти на рівні стійкої економічної віддачі. Вузькі місця між сходишками вказують, де саме потрібно прикладати управлінські зусилля: переходячи від фрагментарних практик до єдиних шаблонів і даних, компанія ліквідує дублювання і розбіжності в документах; вводячи Stage-Gate з обов'язковими артефактами та аудитом – знімає хаотичність допусків; підключаючи EVM/BI-моніторинг – робить прозорими відхилення та прогнози; переходячи до оптимізованого портфеля – вирівнює баланс між швидкими і довгими проєктами [60].

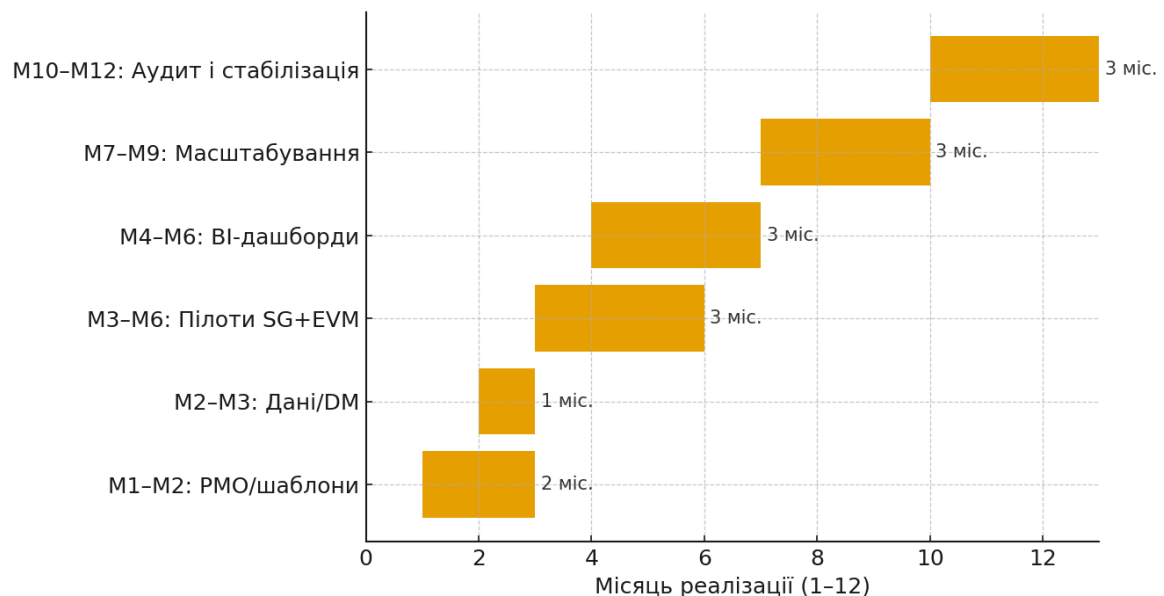


Рис. 3.5. Дорожня карта етапів удосконалення(рік по-місячно)

Джерело: сформовано автором на основі джерел [61-65]

Щоб перетворити «воронку зрілості» на календар і відповідальності,

система розгортається в дорожню карту на дванадцять місяців (див. рис. 3.5.). Перші два місяці відведено на створення РМО-ядра й уніфікацію шаблонів (Статут, Business Case/ТЕО, реєстр ризиків, план управління за областями знань). Паралельно в другому–третьому місяці запускається єдиний Data Mart для інвестицій і конвеєр вивантажень – без цього ВІ-дашборди не матимуть «єдиного джерела правди». Пілоти Stage-Gate та EVM із третього по шостий місяць перевіряють дисципліну переходів і якість базових ліній; з четвертого по шостий місяць запускаються портфельні та проєктні панелі (SPI/CPI, ЕАС, ризики, закупівлі). Масштабування на сьомий–дев’ятий місяці виводить інструменти з пілотів у штатну практику мережі проєктів; фінальний відтинок (десятий–дванадцятий місяць) – це внутрішній аудит, виправлення складних задач і стабілізація процесних метрик. Такий розклад дозволяє поступово вмикати навантаження і не порушувати операційний ритм розширення.

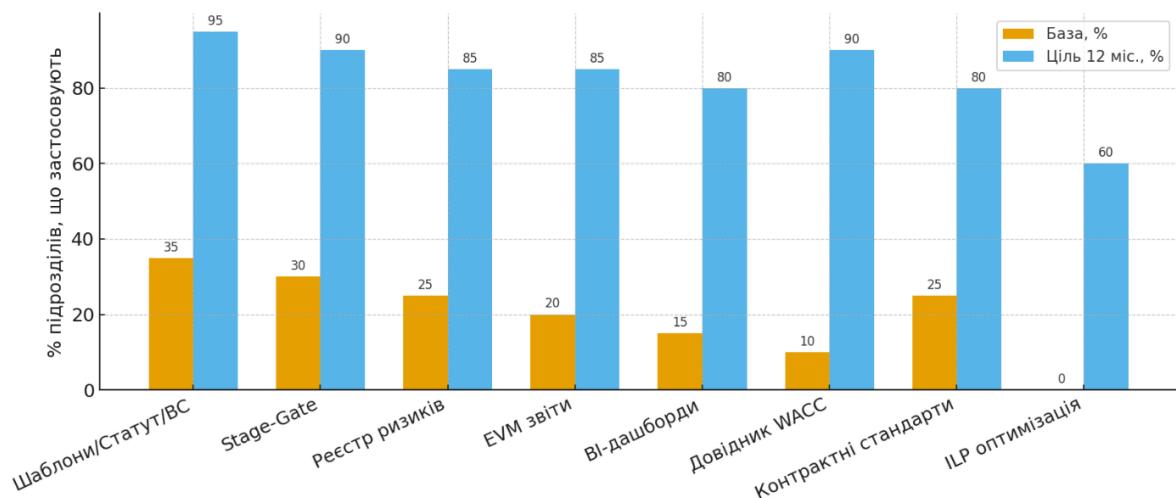


Рис. 3.6. Рівень використання інструментів: база до цілі

Джерело: сформовано автором на основі джерел [66,67]

Ключ до стійкості – не лише мати інструменти, а й домогтися їхнього масового використання. На рис. 3.6. зіставлено базовий і цільовий (12 місяців) рівні застосування інструментів за підрозділами. Стартова картина характерна для швидкозростаючих організацій: шаблони Статуту й Business Case використовують частково; реєстри ризиків і EVM-звіти

локальні; ВІ-дашборди існують точково; довідник WACC не є оновлюваним стандартом; контрактні стандарти не уніфіковані на всіх потоках; ILP (цілочисельне лінійне програмування)/Solver (інструмент оптимізації) – оптимізація портфеля відсутня. Ціль системи – перевести більшість інструментів у зону 80–95 відсотків застосування: шаблони та Stage-Gate – до повсюдної практики; ризик-реєстр і EVM – до штатної мови обговорення на статусних зустрічах; ВІ – до єдиного механізму управлінських звітів; довідник WACC – до оновлюваного квартального референсу; контракти – до стандартизованих умов; ILP – до регулярного перегляду портфеля з урахуванням обмежень бюджету і логістичних слотів. Упор на масовість критичний: лише тоді показники на рівні компанії починають відгукуватися на методичні зміни [66].

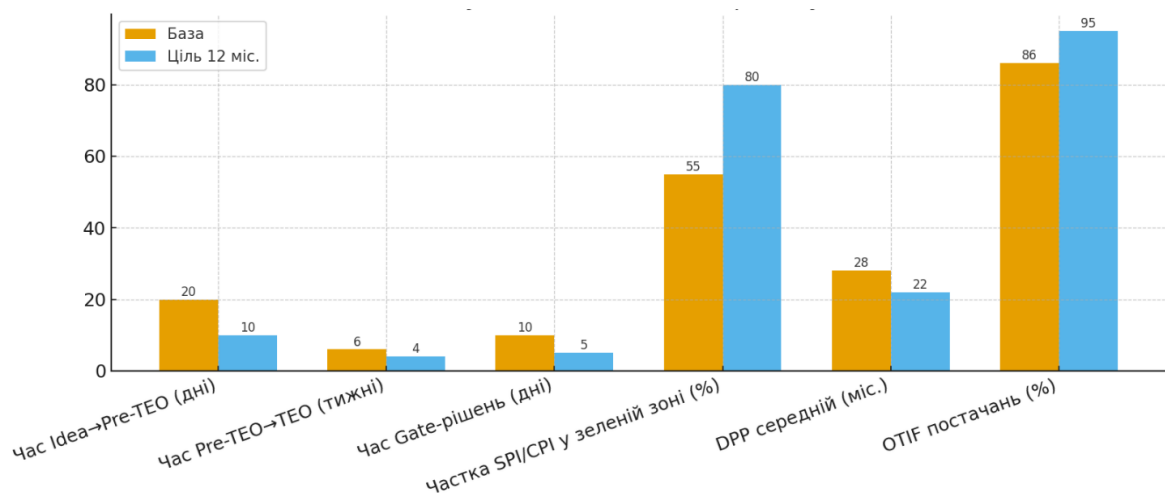


Рис. 3.7. Очікувана динаміка КРІ процесу та виконання

Джерело: сформовано автором на основі джерел [68-72]

Наступний крок – зафіксувати, що саме має покращитися в процесі та виконанні, а не лише у наявності інструментів. Діаграма на рис. 3.7. показує очікувану динаміку ключових метрик: скорочення часу з ідеї до передобґрунтування з двадцяти до десяти днів за рахунок конвеєра заявок і стандартів; зменшення тривалості підготовки повного ТЕО з шести до чотирьох тижнів завдяки уніфікованим шаблонам і «банку» референсних кошторисів; скорочення часу на Gate-рішення з десяти до п'яти днів

завдяки пакетному винесенню і прозорим критеріям допуску; підвищення частки проєктів у «зеленій зоні» SPI/CPI із п'ятдесяти п'яти до вісімдесяти відсотків завдяки EVM-контролю й контрактним умовам, що дисциплінують підрядників; скорочення середнього DPP з двадцяти восьми до двадцяти двох місяців через баланс коротких модернізацій і логістичних ініціатив; зростання OTIF поставань з вісімдесяти шести до дев'яносто п'яти відсотків унаслідок синхронізації відкриттів із пропусковою здатністю розподільчих центрів та стандартизації планів поставань. Сукупно ці зміни зменшують проблеми у процесі та переносять фокус від ручного вирішення до системного управління відхиленнями [68-72].

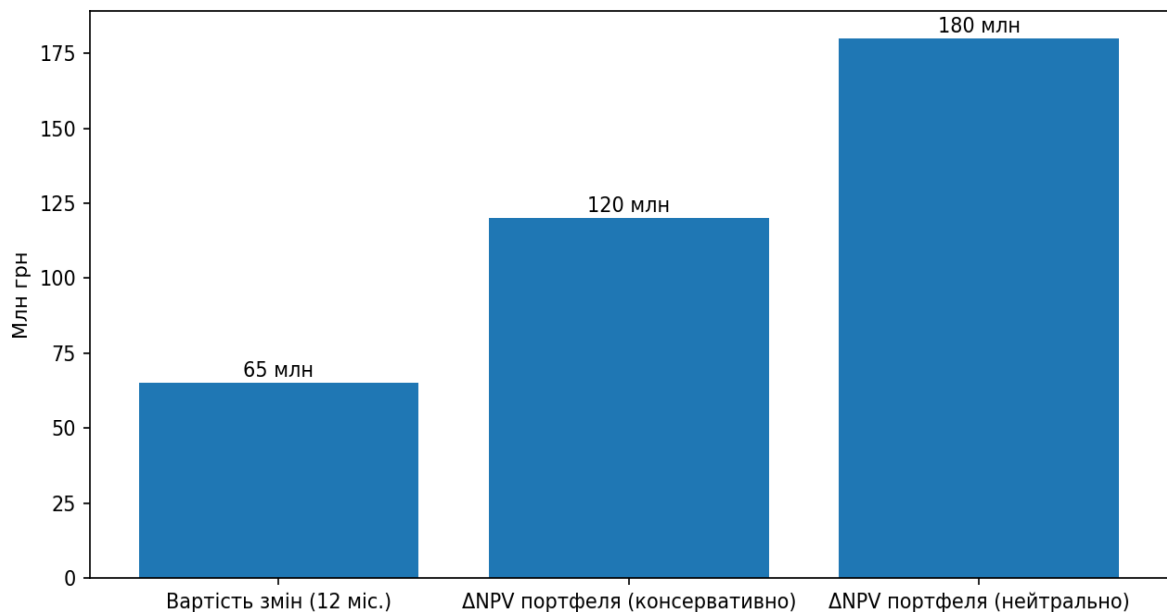


Рис. 3.8. Економіка змін: витрати до приросту цінності

Джерело: сформовано автором

Щоб закріпити практичну доцільність змін, потрібен погляд на економіку: у скільки обійдеться архітектура управління і який приріст цінності вона генерує. На рис. 3.8. наведено методичний приклад співвідношення витрат (на ПЗ/аналітику/навчання/аудит упродовж року) та приросту цінності портфеля (консервативний і нейтральний сценарії). Сума прямого бюджету впровадження порівнюється з приростом узгоджених ефектів: прискоренням запусків і скороченням простоїв;

зниженням перевитрат у виконанні; зменшенням запасів і «повільного капіталу» в логістиці; відбором кращих ініціатив завдяки ILP/«Solver»-моделі в портфельному перегляді. Навіть консервативно, коли частина вигод реалізується із затримкою, очікуване співвідношення додаткової цінності до витрат засвідчує позитивний ефект для портфеля; нейтральний сценарій, за якого пілоти вчасно масштабуються, підсилює віддачу ще більше. З урахуванням реального інвестплану компанії це працює як страхування від невидимих втрат на стику процесів і як механізм фіксації економії у вимірюваних показниках.

Система заходів не обмежується діаграмами: за кожною візуалізацією стоять конкретні управлінські кроки. По-перше, стандарти документів і даних. Уніфіковані шаблони Статуту, Business Case/ТЕО та ризик-реєстру знімають неоднозначності у формулюваннях, а єдиний Data Mart забезпечує регулярний, контрольований рух даних від джерел до звітів. Паралельно затверджується довідник WACC із квартальним оновленням і прозорою методикою, щоб інвестиційні рішення не «плавали» від різних приватних оцінок вартості капіталу.

По-друге, процес і дисципліна «воріт». Stage-Gate із чіткими критеріями допуску, ролями й RACI-граткою забезпечує, щоб ініціативи не прослизали без повного пакета артефактів. Кожні «ворота» – це не просто нарада, а моментальний тест готовності: бізнес-кейс зі сценаріями, базові лінії строків і вартості, підтвердження логістичних слотів, реєстр ризиків із класами і джерелами резервів. Така дисципліна зменшує повторні кола погоджень і прискорює проходження «вузьких місць» (що безпосередньо впливатиме на ліві стовпчики рис. 3.7.).

По-третє, моніторинг і контрактні механіки. EVM-панелі з індексами SPI/CPI, варіантами розрахунку ЕАС та автоматичними попередженнями про відхилення дають змогу не лише бачити проблему, а й ставити «пороги дії» для портфельного рівня. Стандарти контрактів (ЕРС/ЕРСМ; індексації; поетапні платежі; LDs; гарантії) зменшують асиметрію між сторонами й

перетворюють графіки на зобов'язання. Внаслідок цього частка проєктів у «зеленій зоні» зростає, а розкид строків і бюджетів стискається (праві стовпчики рис. 3.7.).

По-четверте, портфель і ресурси. Щоквартально запускається ILP/«Solver» – перегляд портфеля, що оптимізує вибір ініціатив під бюджетні і логістичні обмеження. Вхід до моделі – стандартизовані Business Case з уніфікованими припущеннями та обмеженнями; вихід – прозорий список «що фінансуємо зараз / що переносимо». Для мережі з сотнями відкриттів саме така регулярність дає змогу синхронізувати «ритм капіталу» з пропускнуою здатністю розподільчих центрів і підрядних ресурсів.

По-п'яте, компетенції. Запроваджується коротка програма підготовки внутрішніх менеджерів проєктів і аналітиків: від основ PMBOK/PRINCE2 і EVM – до Excel-Solver/Python для портфельних сценаріїв. Практика показує, що без мінімальної «аналітичної мови» у команди панель 3.6 не зсувається праворуч – інструменти залишаються на периферії.

Нарешті, важливий контур – безпека даних і якість. Всі звіти «живляться» з єдиного сховища, де версійність і стани артефактів фіксуються автоматично. Це скорочує людський чинник і робить будь-який огляд відтворюваним: дати «станом на», валюта, правила обліку ПДВ, версія методики, відповідальний підрозділ – усе це супроводжує показники в дашбордах так само, як і у вихідних файлах.

Підхід є гнучким і масштабованим. Якщо темп зовнішнього ринку прискориться, дорожня карта (див. рис. 3.5.) зберігає послідовність, але ущільнює каденції рев'ю; якщо ж відбудеться тимчасове зниження обороту, система не буде порушуватись: Stage-Gate і EVM автоматично гасять перевитрати, ВІ відловлює вузькі місця, а портфельна оптимізація перемикає капітал з довших на коротші ініціативи до вирівнювання індикаторів.

3.3. Економічне обґрунтування удосконалення системи управління інвестиційними проєктами ТОВ «Вигідна покупка»

ТОВ «Вигідна покупка» будується навколо єдиного інтегрального індикатора, що дозволяє вимірювати ефект запропонованих у розділі 3.2 змін на часовому горизонті шість і дванадцять місяців. На рисунку 3.9 подано нормалізований індекс ефективності зі стартовою базою 100 для чотирьох управлінських результатів: частка проєктів у зеленій зоні SPI та CPI, скорочення середніх календарних відхилень, зниження середньої перевитрати кошторису та повнота пакета артефактів на воротах. Таке представлення усуває проблему різної розмірності вихідних показників і дозволяє відразу бачити консолідований прогрес. Індекси за шість місяців демонструють прирости на рівні від чверті до половини базового стану, а за дванадцять місяців сходяться до діапазону від півтора до трохи більше двох разів від вихідного рівня, що підтверджує дієвість поєднання Stage Gate дисципліни, EVM і BI аналітики, логістичних гейтів та уніфікованих контрактних практик. Важливо, що індикатор зелених проєктів зростає не ізольовано, а у зв'язці зі скороченням затримок і перевитрат, тобто йдеться не про косметичну зміну кольору на панелі, а про реальне наближення факту до базових ліній термінів і вартості, що контролюються на етапі виконання та закриття.

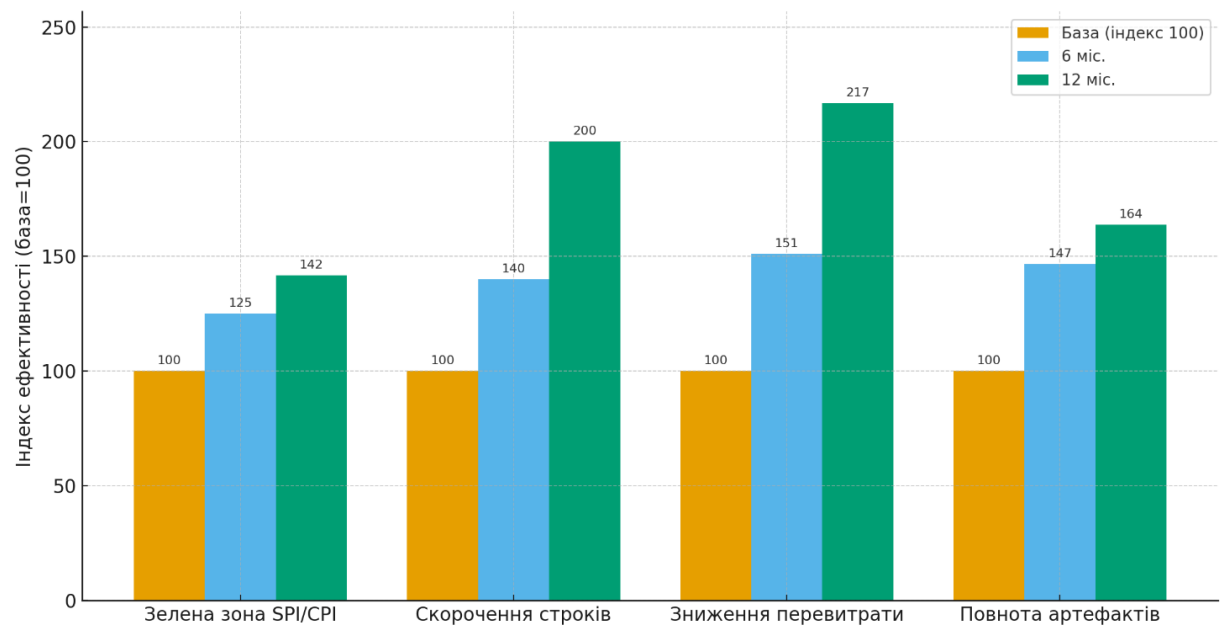


Рис. 3.9. Індекс ефективності інструментів та заходів

Джерело: сформовано автором

Рис. 3.9. використовується як центральна панель керування для всієї програми змін. Зміна частки зелених проєктів прямо відображає здатність команд тримати SPI і CPI у коридорі керованості, а отже, показує, чи спрацювало навчання і стандартизація планування. Інверсні індекси для строків і перевитрати дають грошову інтерпретацію: зменшення середнього запізнення хвилі на тиждень-два і зниження середньої перевитрати на кілька відсоткових пунктів генерують економічний ефект через швидше введення генеруючих активів та пряме зменшення потреби у резервуванні. Нарешті, індекс повноти артефактів виконує роль засувки, яка блокує допуск сирих ініціатив до наступних воріт, тому зростання цього індексу є запобіжником від повторного накопичення системних помилок у плануванні та кошторисах. Для зручності роботи з порогами у табличній частині нижче зафіксовано базові, проміжні та цільові значення ключових метрик, їхні контрольні дати та відповідальних осіб, що дозволяє механічно прив'язати рішення портфельного комітету до фактичної траєкторії показників з рисунка 3.9 (див. табл. 3.9) [73].

Таблиця 3.3

Цільові пороги контролю та відповідальні

Показник	База	6 міс	12 міс	Контрольна дата	Відповідальний
Частка проєктів у зеленій зоні SPI та CPI, відсотків	60	75	85	останній робочий день 6 та 12 місяця програми	РМО керівник
Середня затримка введення по хвилі, діб	14	10	7	останній робочий день 6 та 12 місяця програми	операційний директор
Середня перевитрата кошторису, відсотків	6,5	4,3	3,0	останній робочий день 6 та 12 місяця програми	CFO та контролер витрат
Повнота пакета артефактів на воротах, відсотків	58	85	95	щомісяця на портфельній панелі	РМО та керівники проєктів

Джерело: сформовано автором

Економічне обґрунтування поєднує вказані пороги з консервативною оцінкою впливу кожного каналу на грошові потоки. Зменшення перевитрати кошторису від базових шести з половиною відсотків до цільових трьох на горизонті дванадцяти місяців генерує прямий ефект економії на річному інвестиційному плані. Скорочення середньої затримки введення з чотирнадцяти до семи діб зменшує недоотриманий валовий дохід у період стабілізації точки, причому цей ефект множить на кількість запусків у хвилі. Зростання частки зелених проєктів зменшує потребу у менеджерських резервах, кількість позапланових ескалацій та переробок документації, що у підсумку підвищує передбачуваність портфеля і знижує вартість координації. Повнота артефактів прибирає затримки на воротах, спричинені неповними

даними, і зменшує обсяг ручних трансформацій у звітності, а отже, вивільняє управлінську увагу керівників напрямів. У базовій конфігурації ці канали дають сумарний ефект, що помітно перевищує прямі витрати програми змін, а в оптимістичній – формують двозначну рентабельність самої системи управління (див. табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Калькуляція ефектів та окупності на 12 місяців

Компонент розрахунку	Песимістичний	Базовий	Оптимістичний
Ефект від зниження перевитрати інвесткошторисів, млн грн	30	105	195
Ефект від скорочення затримок введення та стабілізації, млн грн	18	35	60
Ефект від зменшення ескалацій і переробок, млн грн	6	12	20
Закупівельний ефект контрактних умов, млн грн	10	20	35
Разом ефект до витрат, млн грн	64	172	310
Прямі витрати на програму змін, млн грн	5,88	7,60	9,32
Очікуваний чистий ефект, млн грн	58	164	301
Рентабельність змін, разів	9,2	20,4	30,2

Джерело: сформовано автором

Зазначена економіка стає реальністю лише за наявності дисципліни переходів між етапами та відповідальності за результат на кожній ділянці. Для цього у межах розділу використовується укрупнена матриця відповідальності, яка безпосередньо підв'язує кожен показник рисунка 3.9 до посад і строків контролю. Її мета – усунути розрив між власниками процесів і власниками

результатів та закріпити механіку швидкого ухвалення рішень у випадку відхилень від цільової траєкторії (див. табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Узагальнена матриця відповідальності за результати

Результат контролю	Власник показника	Підтримка даними	Частота звірки	Рішення за відхиленням
Частка зелених проєктів SPI та CPI	керівник РМО	дашборди EVM, S криві, звіти SPI і CPI	щотижневий зріз, щомісячна панель	корекція ресурсів, перегляд критичної траси, перенос всередині хвили
Середня затримка введення	операційний директор	календар підключень, маршрути логістики, графік підрядників	щотижневий зріз	перерозподіл підрядних потужностей, увімкнення запасних слотів
Середня перевитрата кошторису	CFO і контролер витрат	факт придбань, зміни кошторисів, прогнози завершення	двотижневий зріз	блокування змін поза регламентом, корекція контрактних умов, уточнення базових ліній
Повнота пакета артефактів	керівники проєктів та РМО	чек-листи воріт, сховище документів	щомісячний зріз	недопуск до воріт до усунення зауважень, менторинг і повторний аудит

Джерело: сформовано автором

План упровадження співвідноситься зі встановленими порогами і відображає логіку накопичення ефекту. У перший місяць з'являється РМО,

затверджуються політики та визначаються контрольні пороги. На першому–третьому місяцях формуються й вводяться шаблони Stage Gate, що підвищує повноту пакета артефактів і автоматично підтягує відповідний індекс на рисунку 3.9. На другому–шостому місяцях запускаються EVM і ВІ панелі на пілотній когорті, що починає рухати індекси щодо строків та перевитрати, оскільки відхилення стають видимими в режимі близько му до реального часу та швидко потрапляють на засідання портфельного комітету. На третьому–шостому місяцях виконуються три пілотні проєкти різних класів, які проходять повний цикл з новими контрактними моделями й логістичними гейтами, тож до сьомого–дванадцятого місяців масштабування інструментів не вимагає додаткового методичого навантаження. До кінця року очікувані індекси на рисунку 3.9 мають досягти цільового коридору, що активує зменшення розміру резервів і вивільняє капітал для наступної хвилі ініціатив [73].

В окремих випадках доцільно запускати локальні ескалації вже на шостому місяці програми. Якщо індекс частки зелених проєктів не сягнув сто п'ятдесяти пунктів, на наступний квартал встановлюється додатковий фільтр допуску ініціатив до воріт техніко-економічного обґрунтування лише за наявності повного пакета документів і підтверджених слотів логістики. Якщо індекс скорочення строки не перевищив сто сорока пунктів, зсувається акцент ресурсу у бік критичних робіт і вводиться обов'язковий перегляд календаря підключень для хвилі. Якщо індекс зниження перевитрати не піднявся вище ста п'ятдесяти, вмикається додатковий контроль контрактних умов і перегляд базових ліній із залученням контролера витрат. Саме така механіка перетворює рис. 3.9. з інфографіки на робочий орган управління, де кожна комірка таблиць 3.4 і 3.5 має свій тригер рішень.

Сукупний економічний результат програми у базовому сценарії, наведений у таблиці 3.6, очікувано випереджає прямі витрати майже у двадцять разів. Структурно ледова частка ефекту йде від зниження перевитрати і від скорочення затримок введення, що логічно узгоджується зі

збільшенням індексів скорочення строків і зниження перевитрати на рисунку 3.9. Додатково посилює результат закупівельний ефект від уніфікації контрактних моделей та прозорих індексацій, який зменшує варіативність кошторисів у серійних відкриттях і обмежує амплітуду впливу зовнішніх цінових шоків. Водночас слід наголосити на важливості стабільності траєкторії індексів, а не лише на їхніх разових значеннях. Саме стабільність дає змогу зменшувати обсяг резервів, планувати хвилі без перевантаження логістики і підрядників, знижувати вартість координації та уникати каскадних збоїв у ланцюгу поставок і підключень [73].

Інституційно програма не потребує надмірних інвестицій у ПЗ і виправдано спирається на наявний стек ERP і BI з мінімальним доопрацюванням шаблонів та дашбордів. Основна стаття витрат – формування і робота РМО(Project Management Office), навчання та підтримка змін на етапі масштабування. Саме тому при тій самій кількості запусків та самому річному інвестиційному плані очікується менша волатильність портфельних грошових профілів і швидше перетворення капексу на стабільний операційний потік, що має ключове значення для підтримання прийнятної структури пасивів і збереження фінансової стійкості на фоні зростання мережі [73].

Таким чином, показники індексів прив'язують рішення до фактичних даних, порогові значення і відповідальні особи забезпечують дисципліну, а калькуляція ефектів доводить економічну доцільність програми. Отже, впровадження узгодженого набору інструментів і процедур дозволяє ТОВ «Вигідна покупка» перевести масштабування мережі в режим передбачуваної реалізації з керованими строками, стабільним кошторисом та відтворюваною якістю, що прямо підсилює конкурентоспроможність і стійкість компанії в середовищі високої динаміки ринку.

ВИСНОВКИ

У роботі сформовано цілісну рамку управління інвестиціями на рівнях «проект – програма – портфель», у межах якої результат визначається балансом часу, вартості, якості та керуванням зацікавленими сторонами протягом усього життєвого циклу. Показано, що поєднання класичних інженерних підходів з сучасною цифровою аналітикою та орієнтацією на екологічні, соціальні й управлінські виміри створює передумови для відтворюваних і прозорих рішень.

Узагальнення методів оцінювання економічної ефективності підтвердило провідну роль показника чистої теперішньої вартості як базового критерію відбору ініціатив. Внутрішня норма дохідності, індекс прибутковості, показники строку окупності та еквівалентної річної вартості виконують допоміжні функції: полегшують комунікацію з управлінцями, дають інструмент ранжування за обмеженого бюджету, забезпечують коректне порівняння різних за тривалістю альтернатив. Водночас якість рішень тут визначається не формулою як такою, а достовірністю оцінки грошових потоків, узгодженістю ставки дисконту з джерелами фінансування і дисципліною аналізу відхилень «план – факт».

Доведено, що методика оцінювання має бути невіддільною від процесної моделі управління проєктами. Поетапна модель із контрольними воротами, аналіз освоєного обсягу, стандартизовані артефакти бізнес-обґрунтувань і регламент ухвалення рішень усувають випадковість допусків, зменшують кількість повторних погоджень і переводять управління з площини ручного вирішення у площину системного контролю відхилень.

Окремо обґрунтовано потребу в поєднанні стандартів управління проєктами зі сферою права і бухгалтерського відображення. Закони, податкові режими, правила визнання витрат і доходів, будівельні норми та процедурні вимоги публічних закупівель формують обов’язкове підґрунтя,

тоді як стандарти процесів, управління ризиками та якості задають відтворюваність. Узгодження цих площин через внутрішні політики, процедури та ролі перетворює «право + методологію + дані» на реальну керованість портфелем.

Аналітичний блок щодо товариства з обмеженою відповідальністю Вигідна покупка засвідчив високу динаміку розширення мережі та фінансову спроможність: у 2024 році виручка становила 37,98 млрд грн, чистий прибуток — 4,086 млрд грн, активи — 14,73 млрд грн; частка власного капіталу у структурі пасивів — близько 69,5 відсотка. Мережа зросла до 1615 магазинів в Україні та 30 у Румунії з темпом відкриттів близько 360 точок на рік, а за перше півріччя 2025 року виручка досягла 21,6 млрд грн без ПДВ. Запуск пілотного розподільчого центру біля Києва площею 7,4 тис. м² із подальшим нарощенням до орієнтовно 90 тис. м² до кінця 2026 року, у поєднанні з діючими п'ятьма логістичними хабами та цільовим планом 340–350 нових відкриттів у 2025 році, переводить очікувані логістичні ефекти в площину відчутного зниження витрат на ланцюг постачань та прискорення оборотності запасів, що підсилює здатність компанії паралельно вести серійні відкриття і реалізовувати великі довготривалі інвестиційні ініціативи.

Діагностика процесної зрілості показала сильні сторони у сфері портфельної координації, мультихабової логістики та наявності єдиного джерела даних, а також зони розвитку: стандартизацію припущень у бізнес-обґрунтуваннях, посилення контрольних точок для капіталомістких ініціатив, формалізацію апетиту до ризику і правил ескалації, наскрізне з'єднання плану робіт із бюджетними кодами, закупівлями та постачаннями.

Запропонована цільова модель управління прив'язує рішення до трьох вимірюваних орієнтирів. По-перше, структура джерел фінансування: власний капітал близько 69,5 відсотка проти 30,5 відсотка зобов'язань у 2024 році, що окреслює безпечний коридор боргового плеча для

інвестиційного плану понад 3 млрд грн у 2025 році. По-друге, профіль рентабельності 2024 року: рентабельність продажу 10,8 відсотка, активів 27,7 відсотка, власного капіталу 39,9 відсотка, що задає цільові пороги для відбору проєктів відносно WACC та очікуваної віддачі. По-третє, місткість темпів приросту доходу: динаміка рік до року уповільнилася з 473,6 відсотка у 2021-му до 140,3 відсотка у 2022-му, 93,3 відсотка у 2023-му і 40,6 відсотка у 2024-му, тому обсяг хвиль запусків доцільно тримати на рівні 340–350 нових локацій у 2025 році в синхронізації з нарощуванням логістики, включно з РЦ West Gate 7,4 тис. м² з розширенням до близько 90 тис. м².

Система удосконалення побудована як послідовність кроків із чіткими результатами: уніфіковані шаблони документів і єдине сховище даних; поетапна модель із обов'язковим пакетом артефактів на кожних воротах; регулярний контроль термінів і вартості на основі аналізу освоєного обсягу; стандартизовані договірні моделі з прозорими правилами індексації та відповідальності; щоквартальна оптимізація портфеля з урахуванням бюджетних і логістичних обмежень; розвиток компетенцій менеджерів і аналітиків та матриця відповідальності «хто приймає рішення і за що відповідає».

Розроблений у роботі план впровадження розгортається на дванадцять місяців і поєднує швидкі організаційні зміни зі «стабілізаційним» періодом масштабування. Очікувані процесні результати включають скорочення часу від ідеї до передобґрунтування та від передобґрунтування до повного обґрунтування, зменшення часу ухвалення рішень на воротах, підвищення частки проєктів, що дотримуються базових ліній за строками і вартістю, скорочення середнього строку окупності серійних ініціатив і зростання своєчасності постачань.

Економічне обґрунтування доводить, що зниження середньої перевитрати кошторисів, скорочення середніх затримок введення об'єктів, зменшення кількості ескалацій і переробок документів та закупівельний

ефект від уніфікації контрактів сукупно забезпечують відчутний чистий економічний результат, який багаторазово перевищує витрати на організацію офісу управління проєктами, створення єдиного сховища даних, налаштування аналітичних панелей і навчання персоналу. Ключовим є не разовий приріст, а стабільна траєкторія показників, що дозволяє зменшувати резерви, планувати хвилі без перевантаження логістики і підрядників та швидше перетворювати капітальні вкладення на стійкий операційний потік.

Практична цінність роботи полягає у тому, що вона поєднала методику оцінювання інвестицій із процесною дисципліною, правовою відповідністю та управлінням даними. Запропонований набір політик, процедур, ролей і показників легко інтегрується у наявний програмно-технологічний ландшафт підприємства, не вимагає надмірних витрат на програмне забезпечення і дає вимірюваний ефект уже в межах одного бюджетного циклу.

Встановлено, що для повноти дослідження існують певні обмеження пов'язані з невизначеністю зовнішнього середовища: воєнними та енергетичними ризиками, регуляторними змінами, коливаннями валютного курсу і процентних ставок, доступністю підрядних ресурсів у пікові періоди. Для вирішення цього питання в роботі запропонована модель, яка враховує ці чинники через сценарне планування, регламентований резерв на ризики, правила ескалації та поетапне фінансування великих об'єктів, однак потребує регулярного перегляду макроприпущень і параметрів портфеля.

Доведено, що для товариства з обмеженою відповідальністю ТОВ «Вигідна покупка» найбільший ефект дає не поодинокий інструмент, а узгоджена система: стандартизовані бізнес-обґрунтування і поетапна модель допуску, єдине джерело правди в даних і моніторинг виконання, уніфіковані договори і квартальна оптимізація портфеля, розвиток компетенцій і чітка відповідальність за результат. Така система переводить

швидке масштабування мережі у режим передбачуваної реалізації з керованими строками, стабільними кошторисами та відтворюваною якістю – і тим самим підсилює конкурентоспроможність і стійкість компанії у середовищі підвищеної динаміки ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Економічна сутність інвестицій та інвестиційної діяльності підприємств. Головна - Бібліотека. URL: <https://buklib.net/books/35261/> (дата звернення: 15.11.2025).

2. СТАНДАРТ З КЕРУВАННЯ ПРОЄКТАМИ ТА НАСТАНОВА ДО ЗВОДУ ЗНАНЬ З КЕРУВАННЯ ПРОЄКТАМИ R (НАСТАНОВА RMBOK®) Сьоме Видання. Переклад Project Management Institute. URL: https://learn.ztu.edu.ua/pluginfile.php/274061/mod_resource/content/1/PMBOK7_Ukr_ForPersonalUseOnly.pdf (дата звернення: 15.11.2025).

3. Understanding Programs and Projects – Oh, There's a Difference!. Project Management Institute. URL: <https://www.pmi.org/learning/library/understanding-difference-programs-versus-projects-6896> (date of access: 15.11.2025).

4. Manager's challenges – managing constraints. Project Management Institute. URL: <https://www.pmi.org/learning/library/managing-challenges-triple-constraints-6884> (date of access: 15.11.2025).

5. Cost of Capital: Advanced Topics | CFA Institute. CFA Institute. URL: <https://www.cfainstitute.org/insights/professional-learning/refreshers-readings/2025/cost-capital-advanced-topics> (date of access: 15.11.2025).

6. Kelley, J. E., Walker, M. R., & Sayer, J. S. (1989). The origins of CPM: a personal history. PM Network, 3(2), 7–22.

7. ISO 21502:2020 Project, programme and portfolio management – Guidance on project management. ISO - International Organization for Standardization. URL: <https://committee.iso.org/sites/tc258/home/projects/published/iso-21502.html> (date of access: 15.11.2025).

8. The Stage-Gate Model: An Overview | Stage-Gate International. Stage-Gate International. URL: <https://www.stage->

gate.com/blog/the-stage-gate-model-an-overview/ (date of access: 15.11.2025).

9. Agile–Stage-Gate for Manufacturers | FIVE IS. FIVE IS | innovation management. URL: <https://www.five-is.com/download/agile-stage-gate-for-manufacturers> (date of access: 15.11.2025).

10. ISO 21502:2020. ISO. URL: <https://www.iso.org/standard/74947.html> (date of access: 15.11.2025).

11. BI Дашборди: особливості найкращих аналітичних рішень. Datawiz.io. URL: <https://datawiz.io/uk/blog/bi-dashboards-features-of-the-best-analytical-solutions> (дата звернення: 15.11.2025).

12. Miller, J. (2002). A proven project portfolio management process. Paper presented at Project Management Institute Annual Seminars & Symposium, San Antonio, TX. Newtown Square, PA: Project Management Institute.

13. Principles of Corporate Finance / R. Brealey et al. McGraw Hill. URL: <https://www.mheducation.com/content/dam/mhe/blog/higher-ed/2025/pdfs/brealey-principles-of-corporate-finance-evergreen-2025.pdf> (date of access: 20.11.2025).

14. Trigeorgis L. Real Options. Managerial Flexibility and Strategy in Resource Allocation. MIT Press. URL: <https://mitpress.mit.edu/9780262201025/real-options/> (date of access: 20.11.2025).

15. Інвестиційний менеджмент : підручник : у 3 ч. Ч. 2 / І. О. Бланк, Н. М. Гуляєва, І. М. Вавдійчик. – Київ : Держ. торг.-екон. ун-т, 2023. – 388 с.

16. PROJECT INTERACTIONS, SIDE COSTS, AND SIDE BENEFITS. Welcome to Pages at the Stern School of Business, New York University. URL: <https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/pdfiles/acf3E/ch6.pdf> (date of access: 20.11.2025).

17. Моделювання випадкових величин Монте-Карло. Caseware

Ukraine. URL: <https://caseware.com.ua/monte-carlo-3/> (дата звернення: 20.11.2025).

18. Переклад міжнародного стандарту ISO 21502:2020 “Project, programme and portfolio management – Guidance on project management”. URL: <https://pmdoc.ua/iso/iso21502/> (дата звернення: 20.11.2025).

19. Методи гібридизації методологій в системі управління проектами розвитку самокерованих організацій | Збірник наукових праць “Управління розвитком складних систем”. Головна | Збірник наукових праць “Управління розвитком складних систем”. URL: <https://urss.knuba.edu.ua/ua/zbirnyk-56/article-1720> (дата звернення: 20.11.2025).

20. ДСТУ ISO 10006:2018 Управління якістю. Настанови щодо управління якістю в проектах (ISO 10006:2017, IDT). URL: https://online.budstandart.com/ua/catalog/doc-page.html?id_doc=81207 (дата звернення: 20.11.2025).

21. ДСТУ ISO 31000:2018 Менеджмент ризиків. Принципи та настанови (ISO 31000:2018, IDT). URL: https://online.budstandart.com/ua/catalog/doc-page.html?id_doc=80322 (дата звернення: 20.11.2025).

22. A. V., N. V., N. T. CRITERIA FOR FINANCIAL ACCEPTABILITY OF AN INVESTMENT PROJECT. Scientific Bulletin of Kherson State University. Series Economic Sciences. 2024. No. 50. P. 60–66. URL: <https://doi.org/10.32999/ksu2307-8030/2024-50-9> (date of access: 20.11.2025).

23. Що таке РМО та які функції він виконує?. Е5. URL: <https://e5.ua/uk/blogpost-2/shho-take-rmo-ta-yaki-funktsiyi-vin-vykonuye/> (дата звернення: 20.11.2025).

24. 41130363 – ТОВ ВИГІДНА ПОКУПКА. Опендатабот. URL: <https://opendatabot.ua/c/41130363> (дата звернення: 20.11.2025).

25. ТОВ “Вигідна покупка». YouControl.

URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/41130363/ (дата звернення: 20.11.2025).

26. «Вигідна покупка» (ТМ «Аврора»): власник, дохід, прибуток, бренди. Топ-1000 компаній. URL: <https://top-1000.com.ua/companies/company-724> (дата звернення: 20.11.2025).

27. Бесараб Т. «Аврора» почала відбудову логістичного комплексу під Києвом, який був зруйнований через російські обстріли – Delo.ua. Останні новини України та світу онлайн – delo.ua. URL: <https://delo.ua/news/avrora-pocala-vidbudovu-logisticnogo-kompleksu-pid-kijevom-yakii-buv-zruinovanii-cerez-rosiiski-obstrili-448069/> (дата звернення: 20.11.2025).

28. Stage-Gate Methodology: Фази та ворота в управлінні проектами. FlexiProject. URL: <https://flexi-project.com/uk/методологія-stage-gate-фази-та-ворота-в-управл/> (дата звернення: 20.11.2025).

29. Матриця відповідальності RACI: як розподілити задачі в IT і не тільки | Kyivstar Business Hub. Kyivstar Business Hub – корпоративний блог для бізнесу. URL: <https://hub.kyivstar.ua/articles/matriczya-vidpovidalnosti-raci-yak-rozpodiliti-zadachi-v-it-i-ne-tilki> (дата звернення: 20.11.2025).

30. В Бухаресті відкрився перший магазин Aurora – 50-й магазин мережі в Румунії. Асоціація ритейлерів України – The profile association of retail market players. URL: <https://rau.ua/novyni/novini-partneriv/aurora-v-buharesti/> (дата звернення: 20.11.2025).

31. Мережа Аврора розповіла про успіхи з початку року. Мережа магазинів Аврора за підсумками першого півріччя 2025 року отримала виручку 21,6 млрд грн без урахування ПДВ. URL: <https://biz.nv.ua/ukr/consmarket/avrora-zrostannya-viruchki-ta-vidkrittya-145-novih-magaziniv-u-2025-roci-50532939.html> (дата звернення: 20.11.2025).

32. «АТБ», «Сільпо», «Аврора», «Епіцентр». Який у них виторг? – Forbes.ua. Forbes.ua | Бізнес, мільярдери, новини, фінанси, інвестиції,

компанії. URL: <https://forbes.ua/news/vitorg-atb-za-pershe-pivrichchya-nablizivsyia-do-100-mlrd-grn-naybilshe-zrostannya-na-46-u-avrori-a-dokhid-auchan-ediniy-sered-vsikh-vpav-16082024-23071> (дата звернення: 20.11.2025).

33. Вижити, відновитись, масштабуватись: історії успіху українських ритейлерів. Впливове медіа про ритейл – RetailersUA. URL: <https://retailers.ua/news/menedjment/14872-vijiti-vidnovitis-masshtabuvatis-istoriyi-uspihu-ukrayinskih-riteyleriv> (дата звернення: 20.11.2025).

34. Виторг «Аврори» зріс на 30%, до 21,6 млрд грн, за шість місяців 2025 року – Forbes.ua. Forbes.ua | Бізнес, мільярдери, новини, фінанси, інвестиції, компанії. URL: <https://forbes.ua/news/vitorg-avrori-zris-mayzhe-na-tretinu-za-pershe-pivrichchya-2025-roku-25072025-31558> (дата звернення: 20.11.2025).

35. IFRS 9 Financial Instruments. IFRS Foundation. URL: <https://www.ifrs.org/issued-standards/list-of-standards/ifrs-9-financial-instruments/> (date of access: 20.11.2025).

36. Що таке KPI види ключових показників ефективності. HURMA. URL: <https://hurma.work/blog/shho-take-kpi-klyuchovi-pokazniki-efektivnosti/> (дата звернення: 20.11.2025).

37. WBS: Що це таке та як його використовувати у проекті?. PMTips. URL: <https://pmtips.com.ua/post/dlia-cogo-proetku-wbs> (дата звернення: 20.11.2025).

38. Витрати бізнесу: все про CAPEX та OPEX | Kyivstar Business Hub. Kyivstar Business Hub – корпоративний блог для бізнесу. URL: <https://hub.kyivstar.ua/articles/vitrati-biznesu-vse-pro-capex-ta-opex> (дата звернення: 20.11.2025).

39. NPV, IRR, ROI та не тільки – як оцінити ефективність інвестицій?. msp-partners. URL: <https://msp-partners.com.ua/npv-irr-roi-ta-ne-tilki.html&cultureKey=uk> (дата звернення: 20.11.2025).

40. Вигідна покупка ⇔ все про компанію. Mind.ua.

URL: <https://mind.ua/companies/1483-vigidna-pokupka> (дата звернення: 20.11.2025).

41. Виторг «Аврори» зріс на 30%, до 21,6 млрд грн, за шість місяців 2025 року – Forbes.ua. URL: <https://forbes.ua/news/vitorg-avrori-zris-mayzhe-na-tretinu-za-pershe-pivrichchya-2025-roku-25072025-31558> (дата звернення: 20.11.2025).

42. Виручка «Аврори» у першому кварталі зросла на 55,2%, до 8 млрд грн. Впливове медіа про ритейл – RetailersUA. URL: <https://retailers.ua/news/menedjment/14048-viruchka-avrori-u-pershomu-kvartali-zrosla-na-552-do-8-mlrd-grn> (дата звернення: 20.11.2025).

43. Економічна правда. Від магазину в Опішні до ринків ЄС та планів щодо IPO. Історія мережі магазинів “Аврора”. Економічна правда. URL: <https://epravda.com.ua/publications/2023/10/11/705321/> (дата звернення: 20.11.2025).

44. Шаповал К. «Аврора» планує за 2023 рік отримати виторг до 27 млрд грн – Forbes.ua. Forbes.ua | Бізнес, мільяртери, новини, фінанси, інвестиції, компанії. URL: <https://forbes.ua/news/avrora-planue-za-2023-rik-otrimati-vitorg-do-27-mlrd-grn-vsogo-za-rik-riteyler-vidkrie-500-magaziniv-11102023-16603> (дата звернення: 20.11.2025).

45. Performance Impact of Shelf Space Planning Localization. DSpace Repository. URL: <https://aaltodoc.aalto.fi/server/api/core/bitstreams/f2039792-9e6c-412f-b6c2-d152cdb1dc23/content> (date of access: 20.11.2025).

46. Systems Retrofit Trends in Commercial Buildings: Opening Up Opportunities for Deeper Savings. Lawrence Berkeley National Laboratory. URL: <https://buildings.lbl.gov/sites/default/files/Regnier%20C%20-%20System%20Retrofit%20Trends%20Study%20Updated%205-8-20%20Final.pdf> (date of access: 20.11.2025).

47. TMS/WMS Integration: One Size Doesn't Fit All | ODW Logistics. Integrated 3PL Logistics Services | ODW Logistics. URL: <https://www.odwlogistics.com/resources/tms-wms-integration-one-size->

doesn't-fit-all (date of access: 20.11.2025).

48. Вигідна покупка ⇔ все про компанію. Mind.ua. URL: <https://mind.ua/companies/1483-vigidna-pokupka> (дата звернення: 26.11.2025).

49. «Аврора» збільшила свій виторг у 2024 році до 46,2 млрд грн – Forbes.ua. URL: <https://forbes.ua/news/zrostannya-vitorgu-na-71-ta-64-mlrd-grn-podatkov-avrora-pidbila-pidsumki-2024-roku-17012025-26383> (дата звернення: 26.11.2025).

50. ISO 21508:2018. ISO. URL: <https://www.iso.org/standard/63582.html> (date of access: 26.11.2025).

51. COST ESTIMATING AND ASSESSMENT GUIDE. GAO-20-195G. URL: <https://www.gao.gov/assets/gao-20-195g.pdf> (date of access: 26.11.2025).

52. PRACTICE STANDARD FOR SCHEDULING. Project Management Institute. URL: <https://www.pmi.org/-/media/pmi/documents/public/pdf/certifications/practice-standard-scheduling.pdf> (date of access: 26.11.2025).

53. THE STANDARD FOR PORTFOLIO MANAGEMENT - THIRD EDITION. Project Management Institute. URL: <https://www.pmi.org/-/media/pmi/documents/public/pdf/certifications/standard-for-portfolio-management-third-edition.pdf?rev=67c367d7cf8f483d8e67f99af78205f7> (date of access: 26.11.2025).

54. DAMA® Data Management Body of Knowledge (DAMA-DMBOK®). DAMA International®. URL: <https://dama.org/learning-resources/dama-data-management-body-of-knowledge-dmbok/> (date of access: 26.11.2025).

55. Government Data Quality Hub. The Government Data Quality Framework. GOV.UK. URL: <https://www.gov.uk/government/publications/the-government-data-quality-framework/the-government-data-quality-framework> (date of access: 26.11.2025).

26.11.2025).

56. Principles for effective risk data aggregation and risk reporting. Basel Committee on Banking Supervision. URL: <https://www.bis.org/publ/bcbs239.pdf> (date of access: 26.11.2025).

57. Guidance for departments. Publishing business cases. URL: https://assets.publishing.service.gov.uk/media/6842ee8ce5a089417c8060dc/Publishing_business_cases_-_guidance_for_departments.pdf (date of access: 26.11.2025).

58. Management of Portfolios. Global Knowledge. URL: https://store.globalknowledge.net/course-overviews/dk/mop_v_.pdf (date of access: 26.11.2025).

59. AT-A-GLANCE. DATA MANAGEMENT MATURITY (DMM)SM MODEL. URL: <https://stage.cmmiinstitute.com/getattachment/cb35800b-720f-4afe-93bf-86ccefb1fb17/attachment.aspx> (date of access: 26.11.2025).

60. PRINCE2. Managing a Stage Boundary part 5. Project management. Index. URL: https://project-management-basics.com/prince2009/prince2_2009_219_managing_a_stage_boundary_plan_the_next_stage (date of access: 26.11.2025).

61. APM Body of Knowledge. APM | Chartered Membership Organisation. URL: <https://www.apm.org.uk/media/qpyau3pc/apm-body-of-knowledge-7th-edition-for-supporting-2025-consultation.pdf> (date of access: 26.11.2025).

62. ISO/IEC 25012:2008. ISO. URL: <https://www.iso.org/standard/35736.html> (date of access: 26.11.2025).

63. The Path to Becoming a Data-Driven Public Sector. OECD Digital Government Studies. URL: https://www.oecd.org/en/publications/2019/11/the-path-to-becoming-a-data-driven-public-sector_9ed7e867.html (date of access: 26.11.2025).

64. Governance UK Module. Project Routemap Setting up projects for success.

URL: https://assets.publishing.service.gov.uk/media/62971fff8fa8f5039927d160/Governance_-_FINAL.pdf (date of access: 26.11.2025).

65. ISO 19011:2018. ISO.

URL: <https://www.iso.org/standard/70017.html> (date of access: 26.11.2025).

66. Центр Внедрения и Автоматизации “SoftInform”. SoftInform | Найкращий супровід для бізнесу.

URL: <https://www.softinform.com.ua/news/rozrakhunok-vartosti-kapitalu-wacc-dlia-choho-potriben-i-iak-zastosovuvaty/> (дата звернення: 26.11.2025).

67. Посібник із контрактів FIDIC. FIDIC Contracts Guide, 1st Edition.

URL: https://iceg.com.ua/wp-content/uploads/2019/11/FIDIC_Guide.pdf (дата звернення: 26.11.2025).

68. Lean Portfolio Management. Scaled Agile.

URL: <https://framework.scaledagile.com/lean-portfolio-management> (date of access: 26.11.2025).

69. COST ESTIMATE CLASSIFICATION SYSTEM – AS APPLIED IN ENGINEERING, PROCUREMENT, AND CONSTRUCTION FOR THE PROCESS INDUSTRIES. AustinTexas.gov.

URL: <https://services.austintexas.gov/edims/document.cfm?id=280770> (date of access: 26.11.2025).

70. THE STANDARD FOR PORTFOLIO MANAGEMENT. Project Management Institute.

URL: https://api.pageplace.de/preview/DT0400.9781628253986_A31969866/preview-9781628253986_A31969866.pdf (date of access: 26.11.2025).

71. Earned Value Management Systems Application Guide. National Defense Industrial Association Integrated Program Management Division.

URL: https://www.ndia.org/-/media/sites/ndia/divisions/ipmd/2025/ndia_ipmd_application_guide_rev_5_june192025.pdf?download=1 (date of access: 26.11.2025).

72. Extended Guidance - WSJF - Scaled Agile Framework. Scaled Agile Framework. URL: <https://framework.scaledagile.com/wsjf> (date of access:

26.11.2025).

73. Handbook on Constructing Composite Indicators Methodology and User Guide. OECD Statistics Working Papers.
URL: https://www.oecd.org/en/publications/handbook-on-constructing-composite-indicators_533411815016.html (date of access: 26.11.2025).