



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Чорноморський національний університет
імені Петра Могили

Кафедра менеджменту

Супрунчук Максим Олександрович

УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМ В АГРОХОЛДІНГУ

Кваліфікаційна робота магістра на здобуття
ступеня вищої освіти магістр
галузі знань 07 «Управління та адміністрування»
спеціальності 073 «Менеджмент»
за освітньо-професійною програмою «Менеджмент»

Керівник кваліфікаційної роботи магістра:
канд. екон. наук, доцент Нетудихата К.Л.

Рецензент:
канд. екон. наук, доцент Черненко К. П.

Миколаїв 2025

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ В АГРОХОЛДИНГАХ.....	7
1.1. Сутність, класифікація та характеристики проєктів	7
1.2. Теоретико-методологічні основи проєктного менеджменту	17
РОЗДІЛ 2. МЕТОДОЛОГІЧНІ ПІДХОДИ ДО ДОСЛІДЖЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ В АГРОХОЛДИНГУ	26
2.1. Методи планування та контролю проєктів.....	26
2.2. Методи оцінки ефективності проєктів	34
2.3. Методики аналізу ризиків у проєктному управлінні	42
РОЗДІЛ 3. АНАЛІЗ СТАНУ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ В АГРОХОЛДИНГУ	51
3.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ СП «НІБУЛОН»	51
3.2. Особливості управління проєктами в ТОВ СП «НІБУЛОН».....	59
3.3. Аналіз поточного стану системи управління проєктами агрохолдингу	63
3.4. Оцінка ефективності управління проєктами агрохолдингу	72
РОЗДІЛ 4. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ В АГРОХОЛДИНГУ	77
4.1. Визначення пріоритетних напрямків удосконалення управління проєктами агрохолдингу	77
4.2. Рекомендації щодо удосконалення управління проєктами агрохолдингу	80
4.3. Економічна ефективність запропонованих рекомендацій.....	89
ВИСНОВКИ	94
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	98
ДОДАТКИ.....	102

ВСТУП

Актуальність теми дослідження обумовлена тим, що умови функціонування сучасних агрохолдингів визначаються високою конкурентністю, масштабністю операцій, багаторівневою структурою бізнес-процесів та необхідністю швидкої адаптації до технологічних, ринкових і логістичних змін. За таких умов особливого значення набуває побудова ефективної системи управління проєктами, яка здатна забезпечити узгодженість рішень, оптимізацію ресурсів, цифрову трансформацію процесів і модернізацію виробничо-логістичної діяльності.

Проектне управління в аграрному секторі стає ключовим механізмом розвитку, оскільки охоплює реалізацію інфраструктурних, логістичних, технологічних, інноваційних та цифрових ініціатив. Проте вітчизняна практика управління проєктами нерідко відстає від міжнародних стандартів, що обумовлює необхідність поглиблення теоретичних знань і вдосконалення підходів до управління проєктами в агрохолдингах.

Питання управління проєктами широко досліджувались у працях провідних зарубіжних і вітчизняних учених. Вагомий внесок у розвиток теорії проєктного менеджменту зробили: Г. Керцнер (H. Kerzner) – автор фундаментальних концепцій системного управління проєктами; Р. Тарнер (J.R. Turner) – дослідник професіоналізації, ролей та компетентностей менеджера проєкту; Т. Кліланд (D.I. Cleland) та В. Кінг (W. R. King) – розробники структурних підходів до управління комплексними проєктами; Г. Мередіт і С. Ментел (J.R. Meredith, S.J. Mantel) – автори теорій управління життєвим циклом та ризиками проєктів; К. Швабер (K. Schwaber) і Дж. Сатерленд (J. Sutherland) – основоположники методології Scrum; К. Коберн (A. Cockburn), К. Бек (K. Beck) та інші представники Agile-спільноти – розробники гнучких підходів до управління проєктами.

Серед українських дослідників розвиток проєктного менеджменту та

управління організаційними змінами відображено у працях: В.Р. Мартиненко, І.В. Чумаченка, О.В. Тридіда, О.І. Полотай, Н.М. Гладун, Л.М. Довгань, які розкривають методи планування, ризик-менеджменту, організації командної взаємодії та особливості впровадження інновацій у складних виробничих системах.

Попри значні наукові напрацювання, питання управління проєктами саме в агрохолдингах, де високий рівень сезонності, багатокомпонентність логістичних систем, складні інтеграційні ІТ-архітектури та велика кількість стейкхолдерів, залишаються недостатньо розкритими. Це зумовлює потребу в їх подальшому дослідженні та адаптації методологій до специфіки великих аграрних підприємств.

Метою дослідження є узагальнення теоретико-методологічних засад управління проєктами та обґрунтування рекомендацій щодо удосконалення системи управління проєктами в агрохолдингу в умовах цифровізації логістики та виробничих процесів.

Для досягнення поставленої мети необхідно виконати такі завдання:

- розкрити сутність, класифікацію та характеристики проєктів;
- дослідити процеси цифровізації в системі управління проєктами агрохолдингу;
- розглянути теоретико-методологічні основи проєктного менеджменту;
- вивчити методи планування та контролю, оцінки ефективності проєктів;
- розглянути методики аналізу ризиків у проєктному управлінні;
- надати організаційно-економічну характеристику;
- розкрити особливості управління проєктами в ТОВ СП «НІБУЛОН»;
- провести аналіз поточного стану системи управління проєктами агрохолдингу
- оцінити ефективність управління проєктами агрохолдингу (на

прикладі ТОВ СП «НІБУЛОН»)

- визначити пріоритетні напрями удосконалення управління проєктами агрохолдингу;
- розробити рекомендації щодо удосконалення управління проєктами агрохолдингу;
- розрахувати економічні ефективність запропонованих рекомендацій.

Об’єктом дослідження є процес управління проєктами в агрохолдингах.

Предметом дослідження є теоретичні, методологічні та практичні аспекти управління проєктами в агрохолдингу, зокрема в частині логістичних, виробничих та цифрових процесів.

Застосовані методи включають: індукцію та дедукцію (для розкриття теоретичних основ управління проєктами в агрохолдингах); аналіз, синтез та узагальнення (для вивчення методологічних підходів до дослідження управління проєктами в агрохолдингу); системний, процесний, економічний аналізи (для аналізу стану управління проєктами в агрохолдингу); моделювання бізнес-процесів (для удосконалення управління проєктами в агрохолдингу).

До інформаційної бази належать: наукові монографії та праці у сфері проєктного менеджменту; міжнародні стандарти PMBOK, PRINCE2, ISO 21500; фахові статті з питань управління проєктами та логістикою; внутрішні документи та аналітичні матеріали ТОВ СП «НІБУЛОН»; статистичні та нормативно-правові джерела.

У процесі виконання дослідження:

удосконалено:

- підходи до оцінки впливу внутрішніх і зовнішніх факторів на управління проєктами в агрохолдингу з урахуванням специфіки цифрових інтеграцій та логістичних процесів;

дістали подальшого розвитку:

- трактування поняття «управління проєктами в агрохолдингу» як

системи планування, координації та контролю мультисистемних і міжфункціональних процесів;

– рекомендації щодо вдосконалення проєктного менеджменту шляхом цифровізації логістики та оптимізації організаційних механізмів.

Практичне значення полягає у можливості використання запропонованих заходів для: підвищення ефективності управління проєктами в агрохолдингу; удосконалення логістичних, виробничих та інформаційних процесів; впровадження сучасних цифрових інструментів; підсилення координації між департаментами підприємства.

Кваліфікаційна робота магістра складається зі вступу, чотирьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків.

Загальний обсяг роботи – 120 сторінок, містить 30 таблиць, 5 рисунків та 6 додатків.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ В АГРОХОЛДИНГАХ

1.1. Сутність, класифікація та характеристики проєктів

Управління проєктами є фундаментальною складовою сучасного менеджменту, оскільки саме проєкти виступають ключовими інструментами реалізації стратегічних змін. У великих компаніях ця роль посилюється через динамічність зовнішнього середовища, необхідність оперативно реагувати на ринкові коливання та потребу технологічного розвитку. Проєкти формують основу розвитку логістики, виробництва, цифрових систем та інфраструктури.

Сутність проєкту у міжнародних стандартах визначається наступним чином. PMBOK трактує проєкт як тимчасове підприємство, створене для формування унікального продукту, послуги або результату. Такий підхід підкреслює обмеженість ресурсів, наявність часових рамок та унікальність результатів [33].

Стандарт ISO 21500 розглядає проєкт як сукупність взаємопов'язаних процесів, спрямованих на досягнення встановлених цілей із урахуванням часових, ресурсних та організаційних обмежень [28].

У контексті діяльності великих підприємств проєкти можуть охоплювати різні групи, що відрізняються за своїм функціональним призначенням. На нашу думку, до основних типів проєктів належить перелік наведений у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Класифікація типів проєктів

Тип проєкту	Зміст типу
Виробничі	Модернізація техніки, впровадження інновацій
Логістичні	Оптимізація автопарку, розвиток транспортної інфраструктури
Інвестиційні	Будівництво елеваторів, реконструкція інфраструктурних об'єктів
Цифрові	Впровадження ERP, TMS, GPS-телематики, мобільних застосунків
Організаційні	Реструктуризація процесів, централізація функцій

Слід вказати, що для великих компаній характерні масштабні проєкти, що потребують залучення кількох департаментів (логістика, виробництво, фінанси, ІТ тощо). Такі ініціативи відзначаються високою складністю координації та вимагають системного підходу до управління.

Характеристики проєктів включають наступні позиції, наведено в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2.

Характеристики проєктів

Характеристика	Опис
Міжфункціональність	охоплення декількох операційних напрямів
Залежність від сезонності	особливо важливо у сферах із піковими навантаженнями
Критичність логістичного ланцюга	помилки в управлінні транспортом впливають на суміжні процеси
Міжфункціональність	охоплення декількох операційних напрямів
залежність від сезонності	особливо важливо у сферах із піковими навантаженнями
Критичність логістичного ланцюга	помилки в управлінні транспортом впливають на суміжні процеси
Потребу цифрової інтеграції	необхідність об'єднання ERP, TMS, WMS
Залежність від зовнішніх факторів	погодні умови, інфраструктурні обмеження, правові процедури

Необхідно звернути увагу на те, що проєктна діяльність неможлива без класифікації, оскільки саме класифікаційні ознаки дозволяють формувати портфелі, планувати ресурси, визначати рівень ризику та обирати методологію управління [33]. Науковці виокремлюють від 5 до 12 критеріїв, однак найбільш значущими для великих підприємств є технологічні, масштабні, функціональні та організаційні аспекти.

Особливо важливою є класифікація за методологічною придатністю. Проєкти зі стабільними вимогами доцільно реалізовувати із застосуванням структурованих підходів, тоді як цифрові проєкти, що характеризуються високою динамікою змін, потребують ітеративних моделей управління [28].

Для забезпечення повноти аналізу використовується класифікація проєктів

відповідно до провідних міжнародних стандартів PMBOK, ISO 21500 та PRINCE2, а також адаптовані критерії з урахуванням специфіки діяльності великих компаній.

Нижче наведена таблиця класифікації (див. таблицю 1.3).

Таблиця 1.3

Класифікація проєктів за міжнародними стандартами управління

Критерій	PMBOK	ISO 21500	PRINCE2
Тип результату	Продуктові / процесні	Процесні групи	Deliverables-based
Тривалість	Тимчасові	Часові обмеження	Stage-based
Сфера діяльності	Операційні / інноваційні	Бізнес-домен	Business justification
Рівень складності	Simple / Complex	Project environment	Management stages
Структура команди	Functional / Matrix	Stakeholder domain	Roles & Responsibilities

У наведеній таблиці узагальнено ключові підходи до класифікації проєктів згідно з міжнародними стандартами. Для великих підприємств найбільш релевантними є класифікації за сферою діяльності та за рівнем складності, оскільки саме ці характеристики визначають: необхідність залучення міжфункціональних команд, вимоги до інтеграції інформаційних систем, логістичну та операційну критичність проєкту, потребу в системному управлінні та контролі [38].

На нашу думку, у сучасних великих компаніях проєкти дедалі частіше охоплюють цифрову трансформацію бізнес-процесів. Це включає розроблення транспортних систем управління, автоматизацію документообігу, впровадження модулів обліку ресурсів, телематичних рішень, аналітичних інструментів тощо. Такі ініціативи не лише змінюють технічний ландшафт підприємства, а й потребують трансформації операційної культури персоналу – від виробничих працівників до диспетчерів, логістів і менеджерів [38].

Варто також зазначити, що у великих логістичних і виробничих структурах цифрові проєкти мають високий рівень взаємозалежностей. Це пов'язано з

необхідністю інтеграції різних інформаційних систем. Наприклад, впровадження мобільного застосунку або системи цифрових документів вимагає синхронізації з такими модулями: ERP-системами; GPS/телематичними платформами; модулями формування рейсових завдань; системами документообігу; TMS-рішеннями.

Кожен із цих елементів взаємодіє з іншими, що підсилює потребу у застосуванні структурованих методів управління проєктами. У таких умовах особливо важливими стають процеси управління вимогами, тестування, контролю змін та комунікаційного менеджменту, які забезпечують узгодженість, прозорість і стійкість реалізації проєктів [49].

Таким чином, проєкти великих компаній, особливо у логістичній сфері, характеризуються високою системністю, багатокomпонентністю та залежністю від цифрових інструментів. Це визначає потребу в застосуванні гнучких та гібридних методологій, у глибокому аналізі бізнес-процесів і постійній міждепартаментній взаємодії.

З цього випливає, що проєкти великих підприємств мають комплексний характер, що охоплює технологічні, організаційні, логістичні та цифрові аспекти. Вони потребують системного підходу, чіткої класифікації, оцінки складності, ідентифікації сфери діяльності та врахування рівня взаємозалежностей між інформаційними системами. Правильне визначення типу та особливостей проєкту дозволяє обрати адекватну методологію управління, оптимально розподілити ресурси та мінімізувати ризики, що є ключовою умовою успішної реалізації проєктної діяльності [1; 3].

1.2. Теоретичні підходи до управління проєктами

Управління проєктами в сучасних організаціях базується на сукупності методологій, стандартів та концептуальних підходів, які визначають порядок планування, організації, моніторингу та завершення проєктів. В умовах цифрової трансформації великих підприємств вибір методології має критичне значення, оскільки впливає на швидкість реалізації, якість результатів та ефективність

взаємодії між департаментами.

Традиційні (каскадні) методології

До класичних підходів належать Waterfall, Critical Path Method (CPM) та Program Evaluation and Review Technique (PERT). Вони передбачають послідовне виконання етапів – від ініціації та планування до виконання та завершення робіт [4].

Метод Waterfall характеризується жорсткою структурованістю, фіксованими вимогами та чіткою документацією. Він застосовується переважно у проєктах зі стабільним середовищем та низьким рівнем невизначеності, де вимоги незмінні протягом всього життєвого циклу. До таких проєктів належать:

- будівництво або реконструкція інфраструктурних об'єктів;
- модернізація інженерних систем;
- закупівля та впровадження великого обладнання;
- інші структуровані інженерно-технічні ініціативи.

У подібних випадках Waterfall є ефективним, оскільки ризик змін мінімальний, а процеси можна чітко формалізувати.

Метод CPM зосереджений на визначенні критичного шляху, що дозволяє розрахувати мінімальний час виконання проєкту та ідентифікувати завдання, які найбільшою мірою впливають на строки реалізації [4]. Це важливо у проєктах, де затримки можуть порушити операційні цикли.

Метод PERT передбачає використання оптимістичних, найбільш імовірних та песимістичних оцінок часу виконання робіт. Він ефективний у проєктах, які залежать від зовнішніх умов (наприклад, сезонності, погодних факторів чи інших змінних), що можуть впливати на строки реалізації.

У сучасних організаціях, зокрема в умовах цифрової трансформації, зростає потреба у гнучких підходах до управління проєктами. Цифрові ініціативи часто мають високий рівень невизначеності, потребують швидкого оновлення функціональності та передбачають активну взаємодію з користувачами. Саме тому широкого поширення набули гнучкі методології, об'єднані в концепцію Agile [52].

Agile передбачає: ітеративність; постачання проміжних результатів; адаптивність до змін; тісну взаємодію з користувачами; можливість швидкої перевірки гіпотез [52].

Цей підхід застосовується у проєктах таких типів: розроблення мобільних застосунків; створення цифрових платформ; інтеграція систем (ERP, телематика, API); автоматизація документообігу; формування аналітичних панелей та внутрішніх звітних модулів.

Такі ініціативи характеризуються великою кількістю стейкхолдерів, високою динамікою вимог і потребою у швидких циклах розроблення.

Scrum – один з найпоширеніших Agile-підходів. Він базується на: поділі проєкту на короткі спринти (2–4 тижні); щоденній синхронізації роботи команди; наданні результатів після кожного спринту; постійному зворотному зв'язку; регулярних демонстраціях виконаних функцій [52].

Scrum доцільний для: продуктів, що активно змінюються; інтеграційних рішень; цифрових сервісів із високою частотою оновлень; проєктів, де важлива швидкість тестування та адаптації.

Kanban орієнтований на безперервний потік задач і мінімізацію затримок. Він застосовується у: процесах підтримки; дрібних релізах; оперативних доопрацюваннях; проєктах із невизначеним або постійно змінним обсягом завдань.

Його ключові особливості: візуалізація потоку робіт (дошки Kanban); обмеження кількості задач у роботі (WIP-limits); можливість швидкого реагування на нові запити; підвищення прозорості та керованості.

У складних проєктах, які поєднують технологічні, бізнесові та інфраструктурні аспекти, традиційні або суто гнучкі методології окремо не завжди забезпечують необхідний рівень ефективності. Саме тому у світовій практиці застосовують Hybrid Agile – комбінований підхід, що поєднує переваги каскадних та гнучких моделей управління проєктами [43].

Hybrid Agile доцільно застосовувати у випадках, коли: частина вимог визначена заздалегідь і вимагає чіткої документації (наприклад, структуровані

інтеграції з ERP); інша частина вимог може змінюватися у процесі виконання (UX/інтерфейси, мобільні модулі, API); проєкт складається з кількох потоків робіт, що мають різні цикли розробки; реалізація включає інтеграції між системами з різною архітектурою та різною швидкістю оновлень.

Переваги Hybrid Agile: забезпечення передбачуваності та контрольованості на стратегічному рівні; можливість зберігати гнучкість у частинах проєкту, де вимоги змінюються; зменшення ризиків, пов'язаних із невизначеністю; прискорення постачання окремих модулів або функціональних частин.

Hybrid Agile особливо ефективний у цифрових, інтеграційних та мультисистемних проєктах, де поєднуються як стабільні, так і змінні компоненти, а також потрібна тісна координація між різними командами.

Порівняння методологій: застосування в агрохолдингу

У таблиці 1.4 наведено порівняння застосовності різних методологій для типових проєктів агрохолдингу.

Таблиця 1.4.

Порівняння методологій управління проєктами в агрохолдингу

Тип проєкту	Waterfall	Agile/Scrum	Hybrid Agile
Цифровізація логістики (TMS, мобільні додатки)	-	+	++
ERP-інтеграції	+	-	+
GPS/Wialon інтеграції	-	+	+
Будівництво елеваторів	++	-	-
автоматизація шляховий лист	-	+	+
Підтримка та супровід існуючих систем	-	++	+

Методології управління проєктами є системами принципів, концепцій, практик та інструментів, що визначають логіку реалізації проєкту від моменту його ініціації до завершення. У цифрових проєктах великих організацій коректний вибір методології впливає на якість результатів, ефективність використання ресурсів і ступінь залучення стейкхолдерів [4].

Міжнародний стандарт PMBoK визначає п'ять груп процесів управління проєктами, які зберігають актуальність незалежно від обраної методології:

ініціація, планування, виконання, моніторинг і контроль, завершення [33].

Ці процесні групи формують універсальну рамку, у межах якої можуть існувати як традиційні, так і гнучкі моделі. У практиці великих організацій кожна група процесів має прикладне застосування – дивись таблицю 1.5.

Таблиця 1.5.

Прикладне застосування груп процесів

Група процесів	Прикладне застосування
Ініціації цифрових проєктів	Визначаються ключові бізнес-проблеми та потреби користувачів
Планування	Формування функціональних та інтеграційних вимог, визначаються залежності, ризики та обмеження
Виконання	Реалізуються окремі модулі, функції або інтеграційні компоненти, проводиться тестування
Моніторингу	Оцінюється відповідність ходу проєкту плану, здійснюється управління змінами
Завершення	Здійснюється передача результатів в експлуатацію та формальне закриття

Таким чином, незалежно від обраної методології, PMBoK слугує архітектурною основою для структурованого управління цифровими проєктами у великих організаціях.

Порівняння стандартів PMBoK та ISO 21500

Хоча PMBoK є найбільш поширеним стандартом у сфері управління проєктами, міжнародна практика широко використовує й ISO 21500, який містить 39 процесів, згрупованих за доменами управління. Основні відмінності між PMBoK та ISO 21500 полягають у рівні деталізації та сфокусованості:

- PMBoK спрямований на опис інструментів, процесів, технік та документації;
- ISO 21500 визначає загальні принципи та домени управління, зручні для масштабних корпоративних ініціатив [28].

Поєднання цих підходів є доцільним у великих організаціях: PMBoK доцільно застосовувати для внутрішніх цифрових проєктів із детальною структурою робіт, тоді як ISO 21500 є ефективним для великих

міжфункціональних або інфраструктурних ініціатив. Порівняння двох підходів наведено у таблиці 1.6.

Таблиця 1.6

Порівняння структури PMBoK та ISO 21500

Елемент	PMBoK	ISO 21500
Фокус	Інструменти та процеси	Процеси та домени
Чіткість структури	Висока деталізація	Узагальнений рівень
Придатність для цифрових проєктів	Висока	Середня
Придатність для масштабних проєктів	Середня	Висока
Гнучкість застосування	Висока	Висока
Орієнтація на документацію	Дуже висока	Помірна

У практиці великих організацій стандарт PMBoK часто використовується як базова методологічна структура для реалізації цифрових та технологічних проєктів, тоді як принципи ISO 21500 – для узгодження діяльності між підрозділами, формування доменів управління та забезпечення інтеграційної узгодженості між бізнес-процесами та ІТ-системами [33; 19].

Методологія PRINCE2 («Projects IN Controlled Environments») ґрунтується на принципах керованості, визначених ролей, етапності та документованості [38]. Її застосування є доцільним у проєктах, де: необхідне чітке розмежування повноважень; залучено декілька груп стейкхолдерів; існує залежність між бізнес-процесами та ІТ-архітектурою; потрібна підвищена керованість на кожному етапі реалізації.

У практиці цифрових проєктів великих організацій окремі принципи PRINCE2 можуть застосовуватися таким чином: принцип «бізнес-виправдання» – використовується для оцінювання доцільності та економічної обґрунтованості ІТ-ініціатив; принцип «поділ на керовані етапи» – застосовується під час впровадження цифрових модулів або інтеграційних компонентів; принцип «визначені ролі та обов’язки» – використовується для формального

розмежування відповідальності між аналітиками, технічними спеціалістами та бізнес-користувачами.

Таким чином, PRINCE2 забезпечує підвищену контрольованість цифрових проєктів, що є критично важливим у складних мультисистемних середовищах.

Вважається, що у цифрових проєктах великих підприємств планування має особливе значення, оскільки: вимоги користувачів можуть змінюватися протягом усього життєвого циклу; інтеграції між інформаційними системами можуть мати технічні або архітектурні обмеження; процеси супроводжуються появою нових функціональних потреб з боку стейкхолдерів; цифрові компоненти вимагають узгодження між різними командами та доменами. У таблиці 1.7 наведено порівняння методологічних підходів.

Таблиця 1.7

Порівняння підходів до планування у різних методологіях

Параметр	Waterfall	Agile	Hybrid Agile
Стабільність вимог	Висока	Низька	Середня
Гнучкість	Низька	Дуже висока	Висока
Інтеграції	Важкі	Легкі	Середні
Комунікація з користувачем	Мінімальна	Постійна	Збалансована
Ризики	Високі при змінах	Розподілені між ітераціями	Контрольовані
Придатність для НІБУЛОН	Середня	Висока	Дуже висока

У проєктах агрохолдингів часто спостерігається складна мультисистемна архітектура, яка може включати: корпоративні ERP-системи; GPS/телематичні комплекси; транспортні або логістичні системи; мобільні застосунки для персоналу; модулі електронного документообігу; системи обліку операцій та інтеграційні сервіси; модулі управління ресурсами та процесами.

Наявність такої архітектури зумовлює: потребу у постійному тестуванні інтеграцій та перевірці взаємодії між компонентами; необхідність гнучко реагувати на зміни бізнес-процесів; регулярну декомпозицію завдань на короткі ітерації; активну участь користувачів у формуванні вимог [52].

За таких умов найбільш придатною є методологія Hybrid Agile, оскільки вона забезпечує баланс між передбачуваністю структурованих підходів і гнучкістю ітеративних моделей [43].

Таким чином, вибір методології управління проектами має ґрунтуватися на характеристиках проекту, рівні складності ІТ-архітектури та змінності вимог. Традиційні підходи є ефективними у стабільних інфраструктурних або виробничих проектах, де вимоги залишаються незмінними. Натомість цифрові ініціативи потребують гнучкості, ітеративності, швидкої адаптації та активної участі стейкхолдерів [4; 23]. Методологія Hybrid Agile у таких умовах дозволяє досягти балансу між дисципліною планування та необхідною адаптивністю, що є критично важливим для успішної реалізації цифрових та інтеграційних проектів у великих організаціях [43].

1.2. Теоретико-методологічні основи проектного менеджменту

Проектний менеджмент у сучасних організаціях є комплексною системою знань, методів та практик, спрямованих на ефективну реалізацію змін. В агрохолдингах, де поєднуються сезонність, багаторівнева логістична інфраструктура, масштабні виробничі процеси та суттєвий вплив зовнішніх факторів, методологічні засади управління проектами набувають особливої важливості. Успішність цифрових, логістичних, інфраструктурних та організаційних ініціатив значною мірою визначається коректністю вибору концептуальних підходів та методологій управління [33; 4].

У загальному розумінні проектный менеджмент визначають як застосування знань, навичок, інструментів та методів до проектної діяльності з метою створення унікального продукту або досягнення конкретного результату. Міжнародний стандарт PMBOK трактує проект як тимчасове підприємство, спрямоване на створення унікального продукту, послуги або результату [33]. У контексті агрохолдингу це може включати впровадження цифрових рішень, модернізацію логістичних процесів, створення нових елементів інфраструктури або формування інтегрованої цифрової екосистеми для управління операціями.

Методологічні основи проєктного менеджменту формуються на перетині таких концепцій: загальнонаукових підходів управління; системного аналізу; теорії організацій; економічної теорії; методів математичного моделювання; інформаційних технологій; управління змінами [21; 23].

Управління проєктами в аграрному секторі потребує інтеграції всіх перелічених підходів, оскільки аграрні організації поєднують технологічні компоненти (телематика, TMS, ERP, WMS), організаційні елементи (процеси, ролі, компетенції) та операційні складові (логістика, виробництво, контроль якості, складські процеси).

На нашу думку, усі зазначені концепції необхідно застосовувати комплексно, оскільки жодна з них окремо не може забезпечити повноцінне управління мультисистемними проєктами агрохолдингу. Взаємодія технологічних, процесних, організаційних та інформаційних компонентів вимагає використання системного підходу, процесного управління, інструментів цифрової трансформації та методів інтегрованого планування [21; 23; 27].

Методологічна рамка PMBOK як основа управління проєктами агрохолдингу/ Стандарт PMBOK (Project Management Body of Knowledge) є одним з найвпливовіших міжнародних джерел методологічних рекомендацій з управління проєктами. Він описує: 5 груп процесів; 10 предметних областей; понад 40 інструментів і методів; комплексний підхід до планування, контролю та реалізації проєктів [33].

Для агрохолдинків PMBOK має особливу актуальність через потребу: формалізації складних бізнес-процесів; управління багаторівневими залежностями; координації між департаментами; підтримки якості даних у цифрових системах; стандартизації етапів реалізації проєктів [33; 4].

В таблиці 1.8 наведено інформацію про процесні групи PMBOK у контексті агрохолдингу

Таблиця 1.8

Процесні групи PMBOK у контексті агрохолдингу

Група	Опис групи
Ініціація	Включає визначення цілей проєкту, аналіз можливостей, ризиків та ідентифікацію стейкхолдерів.
Планування	• календарне та ресурсне планування; • WBS; • бюджетування; • аналіз ризиків; • погодження вимог.
Виконання	• розробку функціоналу; • технічне тестування; • інтеграційні випробування; • навчання персоналу; • залучення користувачів до UAT.
Моніторинг і контроль	• оцінку прогресу; • перевірку строків; • контроль якості; • управління змінами; • коригування плану.
Завершення	• введення проєкту в експлуатацію; • підготовку технічної документації; • передачу відповідальності операційним підрозділам; • підбиття підсумків і оцінку ефективності

Стандарт PMBOK визначає десять предметних областей управління проєктами, серед яких найбільш критичними для агрохолдингів є такі: управління інтеграцією – через мультисистемність цифрової інфраструктури та залежність між ERP, TMS, телематикою і BI; управління строками – з огляду на сезонність аграрного виробництва та логістичних операцій; управління ризиками – через вплив кліматичних, ринкових та операційних факторів; управління якістю – враховуючи вимоги до стандартів продукції та точності даних; управління комунікаціями – через багаторівневу структуру аграрних компаній і значну кількість стейкхолдерів [33; 4; 27].

На нашу думку, особливо важливою є предметна область управління стейкхолдерами, оскільки цифрові проєкти в агробізнесі зачіпають широкий спектр учасників: водіїв, операторів елеваторів, бухгалтерів, логістів, аналітиків,

ІТ-фахівців і керівників підрозділів.

PRINCE2 як методологія управління проєктами з орієнтацією на бізнес-цінність. На відміну від PMBOK, який описує процеси та предметні області, методологія PRINCE2 розглядає управління проєктами з позиції бізнес-контексту та орієнтації на цінність. Вона ґрунтується на семи принципах, семи темах та семи процесах, що забезпечують структурованість, передбачуваність та контрольованість проєктної діяльності [38; 17].

PRINCE2 ефективно застосовується у великих аграрних компаніях, де проєкти: довготривалі; мають суттєві часові та фінансові обмеження; потребують постійного контролю бізнес-обґрунтування [38; 27].

Ключові принципи PRINCE2, релевантні агрохолдингам наведені в таблиці 1.9

Таблиця 1.9

Ключові принципи PRINCE2

Принцип	Зміст
Безперервне обґрунтування бізнесу	Проєкт повинен залишатися економічно доцільним протягом усього життєвого циклу.
Навчання на досвіді (Lessons Learned).	Аграрні проєкти постійно стикаються з сезонністю та повторюваністю циклів, тому накопичення й використання досвіду є критично важливими.
Чіткі ролі та відповідальність	У мультидепартаментних проєктах логістика, ІТ, аналітичні та виробничі підрозділи повинні мати чіткий розподіл повноважень
Управління за етапами	Цифрові ініціативи впроваджуються поетапно: модуль заявок → TMS → шляховий лист → модулі обліку часу → BI [17; 27].
Управління за винятками	Керівництво втручається лише тоді, коли команда виходить за встановлені межі – це дозволяє ефективно масштабувати програми трансформації
Орієнтація на продукт	У цифрових ініціативах агрохолдингу продуктом можуть бути інтерфейси, модулі, інтеграції, API, звітність або аналітичні панелі.
Адаптація до проєктного середовища	PRINCE2 передбачає гнучку адаптацію процесів під галузеві особливості, що особливо важливо для агросектора з його сезонністю та технологічною неоднорідністю

З чого випливає, що проєкти агрохолдингу суттєво різняться за типами – цифрові, логістичні, будівельні, інфраструктурні. Тому методологія управління повинна адаптуватися до контексту та складності кожної ініціативи. Методологія PRINCE2 є ефективною для структуризації великих системних змін, зокрема впровадження комплексних TMS-рішень або систем цифрового відстеження потоків продукції [38].

Стандарти ISO 21500 та ISO 21502 забезпечують уніфікований підхід до управління проєктами, що включає: узгоджену термінологію; ключові процеси; класифікацію груп інтересів; структуру життєвого циклу; підходи до управління ресурсами [28].

Для агрохолдингів їх застосування дає такі переваги: сумісність процесів між департаментами; однакові вимоги до документів; підвищення якості планування; краща взаємодія з партнерами й підрядниками [28].

Особливо важливою є структура ISO 21502, яка визначає: фази управління ініціативами; потоки інформації; вимоги до моніторингу; принципи управління портфелем та програмами [28].

У цифрових проєктах агрохолдингів гнучкі методології необхідні через часті зміни вимог, динамічність процесів і потребу у швидкому вдосконаленні функціоналу [43].

Agile орієнтований на: створення цінності для користувача; швидку адаптацію; MVP; короткі ітерації; регулярний зворотний зв'язок [43].

В агрохолдингах Agile дозволяє:

- оперативно вдосконалювати мобільні застосунки;
- оновлювати TMS без великих релізів;
- адаптувати логістичні модулі під сезонні зміни [1].

Scrum включає: спринти; щоденні стендапи; backlog; демонстрації інкрементів; аналіз результатів [43].

Scrum ефективний у проєктах із численними мікрофункціями, частими релізами та активним залученням користувачів до тестування.

Kanban доцільний для: потокових операцій; технічної підтримки; дрібних

доопрацювань; роботи з інцидентами [32].

Це актуально для:

- оновлень мобільного застосунку;
- виправлення помилок;
- оптимізації інтеграцій;
- підтримки даних.

Методологія Hybrid Agile поєднує сильні сторони декількох підходів:

- Waterfall – для аналітики, архітектурних рішень та документування;
- Scrum – для розробки та коротких ітерацій;
- Kanban – для підтримки, швидких змін та операційних завдань [43].

Hybrid Agile є оптимальним вибором для агрохолдингів завдяки: мультисистемності цифрової інфраструктури; необхідності поєднання структурованих етапів (архітектура, інтеграції) та гнучких ітерацій (розробка, UI/UX); великій кількості стейкхолдерів; регулярним змінам операційних процесів [43; 1].

Процесний підхід розглядає діяльність організації як систему взаємопов'язаних процесів. Для агрохолдингу це означає:

- формалізацію логістичних, виробничих і управлінських процесів;
- аналіз AS-IS;
- побудову TO-BE;
- визначення ролей, подій та інтерфейсів;
- створення BPMN-схем;
- оптимізацію вузьких місць;
- побудову цілісної цифрової архітектури [23; 17; 32].

Процесний підхід є ключовим у цифрових ініціативах агросектору, оскільки дозволяє: підвищити прозорість операцій; стандартизувати дії персоналу; підготувати дані для цифрових систем; забезпечити якісне проектування інтеграцій [23; 52].

У великих аграрних компаніях одночасно реалізуються: інфраструктурні, технологічні, цифрові, інноваційні, логістичні проекти.

Це зумовлює необхідність адаптивного вибору методологій. Порівняння ключових методологій управління проєктами наведено у таблиці 1.10.

Таблиця 1.10

Порівняння ключових методологій управління проєктами в агрохолдингу

Методологія	Характеристика	Переваги	Обмеження	Типові проєкти в агрохолдингу
Waterfall	Лінійна послідовна модель	Чітка структура; повнота документації; передбачуваність	Низька гнучкість; складність змін	ERP-модулі; бухгалтерські системи; інтеграції IT-Enterprise
PMBok	Комплексна система процесів	Баланс планування та контролю; формальність; універсальність	Великий обсяг документації	TMS, логістичні модулі, проєкти цифрової трансформації
PRINCE2	Структурована модель з бізнес-обґрунтуванням	Управління за етапами; чіткі ролі; контроль цінності	Висока формалізація	Інфраструктурні проєкти; портові об'єкти; елеватори
Agile	Ітеративний гнучкий підхід	Швидкість; адаптивність; MVP; активний зворотний зв'язок	Менше документування; залежність від команди	Мобільні додатки; EF-LOGISTICS; UX-розробка
Scrum	Структурована Agile-практика	Регулярні релізи; командність; прозорість	Потребує стабільної команди	TMS-модулі; мобільні застосунки; телематика
Kanban	Управління потоком робіт	Візуалізація; гнучкість; безперервне покращення	Не підходить для великих проєктів	Підтримка TMS; інтеграційні задачі; дрібні доопрацювання
Hybrid Agile	Поєднання Agile + Waterfall	Гнучкість + структурність; мультисистемність	Висока складність управління	Комплексні цифрові ініціативи: TMS, Laytime, Заявки, Quality-block

Для структуризації підходів використовується порівняльна таблиця, яка відображає застосування основних методологій у середовищі агрохолдингу [33; 38; 43; 1]. На нашу думку, практика роботи агрохолдингів демонструє, що жодна методологія управління проєктами окремо не забезпечує ефективного керування усіма типами ініціатив (див таблицю 1.11).

Таблиця 1.11

Оптимальність складових гібридної моделі

Вид гібридної моделі	Обґрунтування
Waterfall	застосовується до складних системних модулів (ERP, фінанси, документообіг) [33; 21]
Agile/Scrum	до мобільних рішень, UI/UX, цифрових інтерфейсів, диспетчерських модулів[43; 1]
Kanban	до підтримки та невеликих операційних покращень [32]
PMBOK/PRINCE2	для управління масштабними програмами цифрової трансформації [33; 38]

Hybrid Agile є найбільш адаптивним варіантом, оскільки дозволяє: розділити проєкт на структуровані етапи (Waterfall → архітектура та інтеграції); реалізовувати функціонал через короткі ітерації (Scrum); підтримувати систему в режимі реального часу (Kanban) [43].

Роль системного аналізу в методології управління проєктами

Системний аналіз дозволяє розглядати будь-який проєкт як комплекс взаємопов'язаних елементів: технологій, бізнес-процесів, людей, даних, документів та ресурсів. Це особливо важливо для агрохолдингів, оскільки:

- логістичні процеси включають десятки залежностей;
- інформаційні системи інтегровані на різних рівнях (ERP, TMS, телематика, WMS);
- зміни в одному модулі одразу впливають на інші;
- операційні обмеження та сезонність змінюють вимоги навіть у межах одного циклу [4; 6; 22].

Системний аналіз охоплює такі етапи: визначення проблеми; постановку цілей; моделювання предметної області; аналіз альтернатив; вибір оптимального рішення; контроль і оцінку результатів [21; 32; 52].

У цифрових проєктах аграрного сектору системний аналіз є фундаментом для: формування вимог; побудови архітектури; розробки інтеграцій; оптимізації бізнес-процесів; оцінки впливу змін [23].

Методології управління змінами (Change Management) в агрохолдингу

Управління змінами є невід’ємною складовою управління проєктами, оскільки цифрові ініціативи впливають на десятки функцій організації. Серед найбільш поширених методологій:

- ADKAR (Awareness, Desire, Knowledge, Ability, Reinforcement),
- Kotter’s 8-Step Model,
- McKinsey 7S Framework.

Для агрохолдингів ефективно управління змінами передбачає: навчання персоналу; системну комунікацію на всіх рівнях; створення інструкцій та довідкових матеріалів; поетапне введення нового функціоналу; підтримку користувачів у перші місяці роботи; оцінку результативності впроваджених змін [49; 52].

Ми вважаємо, що: зміни поведінки, цифрових навичок, логіки взаємодії та операційних моделей є критично важливими для успішної цифрової трансформації агросектора.

Таким чином, методологічні основи управління проєктами в агрохолдингу формуються на перетині класичних підходів (PMBOK, PRINCE2, Waterfall) та сучасних гнучких методів (Agile, Scrum, Kanban). Вибір конкретної методології залежить від: типу проєкту, складності інформаційної архітектури, рівня інтегрованості систем, масштабу організації, цифрової зрілості [21; 1; 52]. Для агрохолдингів ключовими є: процесний підхід, мультидисциплінарність, інтегрованість систем, системний аналіз, гібридні методології [23; 17; 32].

Ці елементи забезпечують ефективну реалізацію цифрових та інфраструктурних ініціатив і формують підґрунтя для подальших розділів роботи, де будуть розглянуті методи планування, контролю, оцінки ефективності та аналізу ризиків.

РОЗДІЛ 2. МЕТОДОЛОГІЧНІ ПІДХОДИ ДО ДОСЛІДЖЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ В АГРОХОЛДИНГУ

2.1. Методи планування та контролю проєктів

Планування та контроль є фундаментальними процесами управління проєктами, оскільки вони визначають логіку реалізації, структуру робіт, часові обмеження, необхідні ресурси та механізми досягнення запланованих результатів. Для агрохолдингів ці процеси мають особливе значення через сезонність виробництва, багатокomпонентність логістики, багаторівневу інтегровану інфраструктуру та необхідність синхронізації проєктів між підрозділами [27; 15].

Планування проєкту – це процес визначення того, *що* має бути зроблено, *яким чином*, *у які строки*, *якими ресурсами* та *за якою моделлю контролюється виконання*. Контроль забезпечує порівняння фактичних результатів із плановими показниками та визначення коригувальних дій.

У цифрових і логістичних проєктах агрохолдингу планування передбачає декомпозицію бізнес-процесів, структурування вимог, формування технічних завдань, планування інтеграцій, визначення етапів розробки, організацію UAT-тестування та впровадження. Контроль реалізується за допомогою систем моніторингу (ERP, TMS, телематика, Power BI), що забезпечують можливість відстежувати відхилення у реальному часі.

Одним із ключових інструментів планування є WBS (Work Breakdown Structure) – ієрархічна декомпозиція робіт, яка дає змогу структурувати проєкт на логічні компоненти. WBS забезпечує: деталізацію обсягу робіт; формування work packages; підвищення точності оцінок; виявлення залежностей; чіткість розподілу відповідальності; можливість планування ресурсів [33].

Для агрохолдингів WBS має критичне значення, оскільки проєкти поєднують цифрові, логістичні та операційні компоненти. Наприклад, у проєктах створення модулів внутрішніх заявок на переміщення WBS може включати:

1. Аналіз існуючих процесів переміщення.
2. Формалізацію поточного процесу (AS-IS).

3. Формування майбутньої моделі (TO-BE).
4. Підготовку технічного завдання.
5. Розробку UI/UX інтерфейсу.
6. Реалізацію логіки у відповідній ERP-системі.
7. Інтеграцію з TMS.
8. Навчання користувачів.
9. Впровадження.
10. Пострелізну підтримку.

Завдяки використанню WBS вдалося: уникнути дублювання робіт; визначити критичні залежності між департаментами; підвищити точність календарного плану; сформувати прозору структуру контролю виконання [33].

Сіткові методи PERT (Program Evaluation and Review Technique) та CPM (Critical Path Method) використовуються для розрахунку тривалості проекту, визначення критичного шляху та оцінки часових резервів [49].

Метод PERT базується на ймовірнісних оцінках і враховує три параметри:

- оптимістичний час (t_o);
- песимістичний час (t_p);
- найбільш імовірний час (t_m).

Очікувана тривалість роботи обчислюється за формулою:

$$t_e = \frac{t_o + 4t_m + t_p}{6}$$

PERT є ефективним для проєктів з високою невизначеністю, що характерно для аграрного сектору [27; 15], зокрема у випадках:

- запуску нового логістичного модуля;
- інтеграції з телематичними системами (Wialon тощо);
- впровадження мобільного застосунку;
- автоматизації сталого часу.

Метод дозволяє враховувати сезонні ризики, такі як можливі затримки під час жнив або пікові навантаження на логістику [27; 15].

Для проєктів із визначеним обсягом робіт застосовують CPM, який дає

змогу: визначити критичний шлях; оцінити загальну тривалість проєкту; виявити операції без часових резервів; оптимізувати використання ресурсів і пріоритизацію [49].

У великих аграрних компаніях СРМ доцільний при: впровадженні інтеграцій ERP–TMS; розробці модулів сталого часу (Laytime); організації будівництва чи модернізації логістичних об'єктів; розробці й впровадженні блоків контролю якості.

Для великих цифрових проєктів метод СРМ дає змогу синхронізувати етапи ІТ-розробки з бізнес-процесами, тестуванням та користувацьким введенням в експлуатацію [49].

Графік Ганта використовується для: візуалізації календарного плану; визначення взаємозалежностей; відстеження прогресу; планування навантаження ресурсів; коригування проєкту при зміні пріоритетів.

У агрохолдингах графіки Ганта застосовуються для: впровадження комплексних TMS-рішень; реалізації логістичних модулів; модернізації елеваторів та виробничих об'єктів; планування аналітичних панелей ВІ; розробки мобільних застосунків.

Графік Ганта дозволяє оперативно адаптувати план до змін операційного середовища: у період пікового навантаження частина задач переноситься, щоб забезпечити підтримку критичних цифрових модулів [33].

Управління ресурсами – один із найскладніших аспектів проєктного менеджменту в агрохолдингах, оскільки: ІТ-команди мають обмежену чисельність; транспортний парк залучений в операційні процеси; підрядники працюють за фіксованими графіками; аналітичні компетенції розподілені між департаментами.

Тому застосовуються такі інструменти: матриця відповідальності RACI; ресурсний календар; прогнозування навантаження; аналіз доступності ІТ-фахівців та ключових користувачів; автоматизовані системи планування робіт.

Так, у проєкті мобільного застосунку RACI дала змогу: закріпити відповідальність за UX, API, інтеграції та тестування; визначити ключових

користувачів; виділити час на UAT без зупинки операційної діяльності [33; 21].

Контроль виконання є однією з ключових функцій проєктного менеджменту, оскільки забезпечує: порівняння фактичних результатів із планом; аналіз відхилень; коригування графіка; перерозподіл ресурсів; управління якістю; управління змінами; формування звітності для керівництва.

У цифрових логістичних проєктах контроль здійснюється у середовищі, де дані з TMS, ERP, Wialon, мобільних застосунків та Power BI дозволяють забезпечити моніторинг практично в реальному часі [27; 3; 11].

Метод управління освоєним обсягом (EVM - Earned Value Management) – один із найефективніших інструментів контролю виконання проєкту, оскільки інтегрує: обсяг виконаних робіт; витрати; час; планову та фактичну цінність (див. таблицю 2.1).

Таблиця 2.1

Основні показники EVM

Показник	Зміст
PV (Planned Value)	планова вартість робіт на дату контролю
EV (Earned Value)	фактична «зароблена» вартість, тобто обсяг реально виконаних робіт
AC (Actual Cost)	фактичні витрати

EVM дозволяє: оцінювати ефективність виконання; прогнозувати відхилення; визначати, чи дотримується проєкт бюджету й строків; приймати коригувальні рішення [33; 21] (див. таблицю 2.2).

Таблиця 2.2

Похідні показники

Показник	Зміст
$SV = EV - PV$	відхилення за графіком
$CV = EV - AC$	відхилення за вартістю
$SPI = EV / PV$	індекс виконання графіка
$CPI = EV / AC$	індекс ефективності витрат
$EAC = BAC / CPI$	прогнозована вартість завершення проєкту

Ці показники дають змогу керівнику проєкту приймати обґрунтовані

рішення щодо корекції планів, заздалегідь виявляти проблеми та прогнозувати ризики.

У агрохолдингах EVM найбільш ефективний для системних проєктів великого масштабу: впровадження ERP-модуля; побудова TMS; інтеграція телематики; впровадження модулю сталого часу; цифровізація документообігу.

У подібних проєктах EVM дає змогу відстежувати: відповідність виконання робіт плану спринтів; фактичну завантаженість IT-команди; витрати на інтеграції; відхилення за графіком через сезонні навантаження [27; 15].

Системи моніторингу та звітності у проєктному управлінні

Управління складними проєктами агрохолдингу потребує інструментів, що забезпечують прозорість процесів, доступність оперативної інформації та підтримку прийняття рішень.

1. Інформаційні панелі Power BI

Power BI використовується для: контролю виконання робіт за етапами; створення дашбордів для керівників; аналізу ефективності TMS; контролю рейсових завдань; оцінки навантаження на транспорт; аналізу тривалості логістичних операцій; моніторингу KPI IT-команди [3; 1].

BI-панелі дозволяють швидко реагувати на відхилення, приймати рішення на основі фактичних даних та забезпечувати прозорість виконання проєкту.

2. Журнали контролю в ERP-системах

ERP-системи забезпечують: журнали виконання робіт; історії змін; графіки тестування; статуси інтеграцій.

У великих цифрових проєктах впровадження TMS вимагає створення окремих журналів: статусів синхронізації; історії документів; логів API; таблиць для сталого часу (LP/DP).

Це забезпечує повну прозорість ходу реалізації, контроль за інтеграціями та можливість швидко виявляти помилки чи затримки.

3. Системи контролю телематики

Системи типу Wialon забезпечують: контроль пересування транспорту; реєстрацію часу та пробігу; фіксацію простоїв; відстеження маршруту;

моніторинг якості GPS-сигналу.

Такі дані активно використовуються в проєктах цифровізації логістики та оптимізації операційних процесів [27; 15; 1].

4. Внутрішні звітні форми та інструменти контролю

У великих аграрних компаніях застосовуються такі інструменти оперативного контролю: щотижневі звіти РМ; статус-репорти команди; RAG-матриці (Red / Amber / Green); карти ризиків; матриці залежностей; UAT-звіти; журнали тестування.

Це забезпечує узгодженість команд, прозорість прогресу та контроль якості на всіх етапах реалізації [33; 21; 52].

Вважається, що у агрохолдингах зміни відбуваються часто – як через операційні обставини (сезонність, черги, обмеження інфраструктури), так і через еволюцію цифрових систем (оновлення TMS, зміни API, нові вимоги користувачів).

Контроль змін включає: реєстрацію змін у *Change Log*; оцінку впливу змін на графік, бюджет і обсяг робіт; затвердження змін відповідальними органами; документування впровадження; оновлення плану проєкту [33; 21; 52].

Системне управління змінами особливо критичне під час оновлення логістичних модулів, інтеграцій, бізнес-логіки та мобільних застосунків.

Якість у проєктному менеджменті означає відповідність результатів стандартам, бізнес-вимогам та очікуванням користувачів. Управління якістю включає: планування якості; забезпечення якості; контроль якості [33; 23].

На нашу думку, у цифрових проєктах агрохолдингу особливо важливими є: стандарти UX/UI; якість даних; надійність інтеграцій; правильність логіки маршрутів; стабільність роботи мобільного застосунку; відповідність бізнес-процесам [23; 3; 1].

Для контролю якості використовуються: чек-листи тестування; регресійне тестування; автоматизовані тести; аналіз журналів помилок; UAT від фахівців логістики.

Для ефективного управління складними проєктами агрохолдингу

необхідно застосовувати різні методи планування та контролю, що дозволяє адаптуватися до складної інтеграційної архітектури, специфіки логістичних процесів та сезонних операційних циклів. Порівняльний аналіз основних методів наведено у відповідній таблиці [33; 21; 27].

Порівняння демонструє, що кожен метод має власну функцію та повинен застосовуватися залежно від типу роботи, обсягу проєкту, рівня невизначеності та ступеня залучення користувачів [33; 21].

Одним із найбільших викликів є залежності між задачами, модулями та системами. У цифрових проєктах агрохолдингу такі залежності виникають у формі: взаємодії ERP та TMS; інтеграції телематики; роботи мобільних застосунків; синхронізації документів (ТТН, рейсові завдання, шляховий лист); погодження з бухгалтерією; відповідності стандартам якості продукції. Інформація щодо порівняння ключових методів планування та контролю наведено в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Порівняння ключових методів планування та контролю проєктів в агрохолдингу

Метод	Призначення	Переваги	Недоліки	Сфера застосування в агрохолдингу
WBS	Структурування обсягу робіт	Чіткість; уникнення дублюжу; контроль етапів	Вимагає часу для побудови	Усі цифрові проєкти; TMS; заявки; мобільні модулі
PERT	Оцінка тривалості робіт	Враховує невизначеність; корисний при інтеграціях	Складність розрахунків	Проєкти з високою невизначеністю; мобільні застосунки
CPM	Визначення критичного шляху	Прозорість; контроль ресурсів	Не враховує імовірність	TMS; ERP інтеграції; будівельні проєкти
Графік Ганта	Візуалізація плану	Гнучкість; простота	Залежність від актуальності даних	TMS, Power BI, проєкти логістики
EVM	Контроль виконання	Комплексність; прогнозування	Необхідність високої зрілості команди	ERP інтеграції; MRP/TMS
UAT-журнали	Контроль якості	Інформативність; простота	Ручний характер роботи	Усі проєкти з користувацьким інтерфейсом
RACI	Розподіл відповідальності	Зменшує конфлікти; прозорість	Потребує оновлення	Проєкти з багатьма департаментами

Вважається, що методи планування дозволяють: визначити критичні інтеграційні точки; оцінити наслідки можливих затримок; моделювати вплив окремих модулів; формувати кориговані плани; створювати відкладені релізи (*release backlog*) [33; 27].

Варто зазначити, що у проєкті цифровізації внутрішніх переміщень залежності координувалися через: матрицю інтеграцій; регулярні спринт-рев'ю; синхронізації між бізнес-аналітиками та ІТ-командою; Power BI-панелі для моніторингу й тестування [3; 1].

На нашу думку, аналітичні панелі Power BI значно підсилюють механізми контролю у великих цифрових проєктах. Система дає змогу: відстежувати прогрес робіт у реальному часі; порівнювати планові та фактичні показники; прогнозувати можливі відхилення; формувати ризикові сценарії; обґрунтовувати необхідність змін у плані; контролювати затримки в тестуванні; виявляти вузькі місця процесу [13; 14].

У логістичних цифрових проєктах BI-аналітика використовується для:

- контролю виконання робіт;
- моніторингу транспорту на етапах тестування систем;
- аналізу тривалості логістичних операцій;
- порівняння ефективності підрозділів;
- прийняття рішень щодо релізів.

Будь-який проєктний план повинен враховувати ризики. Управління ризиками включає: ідентифікацію зовнішніх і внутрішніх загроз; побудову карти ризиків; визначення критичних загроз; формування планів реагування; регулярне оновлення реєстру ризиків [33; 21].

У проєктах агрохолдингів найпоширеніші ризики пов'язані з: сезонними операційними навантаженнями; затримками інтеграцій; змінами API сторонніх систем; нерівномірним навантаженням ІТ-фахівців; нестабільністю мережевої інфраструктури; помилками в даних; недостатньою залученістю користувачів [27; 15; 52].

Такі ризики суттєво впливають на календарний план і часто потребують

перегляду графіка.

Комплексне використання методів планування та контролю забезпечує: високу точність календарних графіків; оптимізацію ресурсів; прозорість виконання; мінімізацію ризиків; передбачуваність релізів; підвищення якості кінцевого продукту.

Особливо важливою є адаптація методів до мультисистемного середовища агрохолдингу та врахування специфіки цифровізації логістики [33; 21; 27].

Таким чином, методи планування та контролю є фундаментальними складовими управління проєктами в агрохолдингу. Вони забезпечують структурованість, прогнозованість і контрольованість реалізації проєктів, особливо цифрових.

Застосування WBS, PERT, CPM, графіків Ганта, EVM, UAT-журналів та BI-аналітики забезпечує: точне планування робіт; ефективний моніторинг; своєчасне реагування на відхилення; формування якісної звітності; управління залежностями та ризиками [33; 21; 3; 1].

У логістичних і цифрових проєктах агрохолдингу ці методи дозволяють координувати роботу IT-команди, логістичного департаменту, виробництва, аналітики та керівництва, підвищуючи загальну ефективність реалізації змін [27; 15].

2.2. Методи оцінки ефективності проєктів

Оцінка ефективності проєктів є ключовим етапом управління проєктним циклом, оскільки дозволяє визначити, наскільки досягнуті результати відповідають запланованим цілям, очікуванням стейкхолдерів і стратегічним пріоритетам агрохолдингу. Для великих компаній аграрного сектору, де поєднуються інфраструктурні, цифрові, логістичні та виробничі ініціативи, необхідно застосовувати комплексну систему оцінювання, що включає фінансові та нефінансові індикатори [29; 49].

Ефективність проєкту визначається не лише економічними результатами, але й рівнем оптимізації бізнес-процесів, зниженням операційних витрат,

покращенням контролю, підвищенням якості даних та впливом цифрових рішень на організаційний розвиток. Це особливо важливо для цифрових проєктів, де впровадження TMS, модулів обліку часу, мобільних застосунків або систем заявок змінює логіку роботи великої кількості працівників.

Фінансові показники використовуються для оцінення економічної доцільності інвестицій і визначення рівня прибутковості проєкту. До ключових методів належать ROI, NPV, IRR, PP, DPP. Далі варто підсвітити кожен з методів детальніше

ROI (Return of Investments) визначає відношення чистого прибутку до інвестицій:

$$ROI = \frac{\text{Прибуток} - \text{Інвестиції}}{\text{Інвестиції}} \times 100\%$$

Цей показник дозволяє оцінити прибутковість проєкту.

Приклад застосування для проєкту цифровізації логістики ROI враховує:

- скорочення часу диспетчеризації;
- зменшення простоїв;
- зниження витрат на пальне;
- зменшення втрат через помилки в документах;
- зниження операційних ризиків [29].

У практиці аграрних компаній економічний ефект цифрових проєктів проявляється через скорочення операційного часу, автоматизацію логістики, зменшення людських помилок та оптимізацію маршрутів. Такі ефекти прямо впливають на продуктивність та фінансові показники [29].

NPV (Net Present Value) показує різницю між дисконтованими доходами та витратами і визначається формулою:

$$NPV = \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+r)^t} - IC$$

де: CF_t – грошовий потік у період t ,

r – ставка дисконту,

IC – початкові інвестиції.

NPV дає змогу визначити, чи створює проєкт довгострокову вартість.

У великих компаніях агросектору NPV особливо важливий, коли:

- проєкт включає масштабні інтеграції ERP;
- впроваджується нова цифрова логістична система;
- модернізується інфраструктура (елеватори, порти);
- плануються довгострокові IT-інвестиції [49].

IRR (Internal Rate of Return) – це ставка дисконту, при якій $NPV = 0$. Показує внутрішню прибутковість проєкту та дозволяє порівнювати альтернативи інвестування.

Метод застосовується для: впровадження телематики та контролю пального; модернізації транспортної логістики; оптимізації маршрутів; автоматизації документообігу; цифрових трансформаційних програм [49].

IRR допомагає визначити, чи є цифровий проєкт більш вигідним, ніж інвестиції в інші активи (техніка, інфраструктура).

Payback Period (PP) – строк окупності

PP = час, за який інвестиції повертаються.

Метод застосовується при оцінюванні ефективності цифрових та інфраструктурних проєктів.

У цифрових проєктах агросектору строк окупності скорочується завдяки: зменшенню ручної роботи; оптимізації логістичних маршрутів; автоматизації документообігу; скороченню простоїв; підвищенню точності даних [36; 49].

Цифрові проєкти у великих компаніях часто мають більший нефінансовий ефект, ніж фінансовий. Тому використовуються: KPI; Balanced Scorecard; коефіцієнти процесної ефективності; моделі оцінки цифрової зрілості [29; 36].

До поширених KPI цифрових логістичних проєктів належать:

- середній час логістичного циклу;
- тривалість обробки на виробничих або транспортних вузлах;
- стабільність роботи цифрових сервісів;

- успішність інтеграцій;
- час обробки заявок;
- точність GPS-даних [29].

Такі показники дозволяють оцінити, як цифровий проєкт вплинув на реальні операції.

BSC Balanced Scorecard передбачає оцінку проєкту за чотирма групами, наведено в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Групи оцінки проєктів [36].

Група	Об'єкт оцінювання
Фінанси	скорочення витрат, економія часу, мінімізація втрат
Клієнти / користувачі	швидкість обробки заявок, якість документів
Внутрішні процеси	автоматизація, точність даних, усунення дублювання
Персонал / навчання	підготовка працівників, адаптивність команди

Цей підхід дозволяє оцінювати цифровий проєкт комплексно, а не лише у грошовій площині.

Процесні показники дозволяють виміряти: кількість точок контакту у процесі; рівень автоматизації; кількість ручних переходів між системами; стабільність інтеграцій; відсоток документів, оброблених без ручного втручання [29; 36].

Такі метрики допомагають оцінити операційний вплив цифрових рішень. Наприклад, після впровадження TMS у великих компаніях кількість ручних дзвінків між диспетчером та водієм скоротилася на 40–60 %, що зменшує навантаження на персонал та підвищує якість комунікацій [29].

Оцінка ефективності цифрових проєктів (Digital Project Evaluation)

Цифрові проєкти мають специфічну природу, тому класичних фінансових методів недостатньо. Для цифрової трансформації застосовують індикатори:

- Digital ROI – враховує економію, прозорість процесів, швидкість рішень,

зменшення ризиків [29; 49].

- Digital Maturity Index – показує рівень цифрової зрілості департаменту [36].
- UX Metrics – час операції, кількість кліків, частота помилок [29].
- Data Quality Index – точність, повнота, актуальність даних у CRM/TMS/ERP [36].
- SLA виконання задач – швидкість виконання ІТ-запитів та стабільність сервісів [29].

У практиці цифрових проєктів такі метрики застосовують для оцінювання: мобільних застосунків (UX, стабільність, відмовостійкість); цифрових логістичних систем (GPS, маршрути, логіка рейсів); модулів розрахунку часу (точність даних, швидкість алгоритмів); систем заявок (тривалість обробки, автоматизація процесу) [29; 36].

Проєкти аграрних компаній різняться за масштабом й природою необхідно застосовувати системну класифікацію методів оцінювання. Це забезпечує:

- об'єктивність результатів;
- відтворюваність;
- можливість коректного порівняння між ініціативами;
- точне визначення ефектів цифровізації [29; 36; 49].

Порівняльний аналіз методів оцінювання ефективності наведений у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Порівняння методів оцінки ефективності проєктів в агрохолдингу

Метод	Характеристика	Переваги	Недоліки	Типові проєкти в агрохолдингу
ROI	Визначає повернення інвестицій	Простота; зрозумілість	Ігнорує часову вартість грошей	Мобільні застосунки; оптимізація логістики
NPV	Дисконтовані грошові потоки	Враховує фактор часу; точність	Потребує прогнозів грошових потоків	ERP/TMS інтеграції; інфраструктурні проєкти
IRR	Внутрішня прибутковість	Порівняння альтернатив	Може мати кілька інтерпретацій	Довгострокові цифрові інвестиції

Продовж Табл. 2.5

PP/DPP	Строк окупності	Простота	Ігнорує вигоди після окупності	Модернізація логістики; телематика
KPI	Показники операційної ефективності	Орієнтація на процеси	Потребує зрілості даних	TMS, мобільний застосунок, Laytime
Balanced Scorecard	Багатовимірна оцінка	Комплексність	Складність впровадження	Системні цифрові проекти
UX Metrics	Оцінка взаємодії користувачів	Покращує дизайн і функціонал	Не вимірює фінансові результати	Мобільні застосунки
Digital ROI	Враховує нематеріальні вигоди	Актуально для цифровізації	Складність вимірювання	TMS, заявки, централізований інтерфейс
Data Quality Index	Якість даних	Підвищує достовірність	Потребує автоматизації збору	ERP, модулі якості, Laytime

Комплексна модель оцінки ефективності для агрохолдингу

Універсальний підхід до оцінювання ефективності проєктів в агросекторі повинен враховувати такі групи вигод [29; 49]:

1. Фінансові вигоди: економія часу; скорочення витрат; оптимізація транспортних операцій; зменшення втрат від помилок; підвищення продуктивності техніки та персоналу.

2. Операційні вигоди: скорочення тривалості логістичного циклу; зменшення простоїв; покращення якості документів; точність GPS-даних; зменшення кількості ручних операцій.

3. Технологічні вигоди: стабільність інтеграцій; підвищення цифрової зрілості систем; формування єдиної архітектури даних.

4. Організаційні вигоди: прозорість процесів; покращення комунікації; стандартизація взаємодії департаментів; формування культури роботи з даними.

5. Стратегічні вигоди: підвищення конкурентоспроможності; створення цифрової інфраструктури для майбутніх проєктів; зниження ризиків операційної діяльності.

Таким чином, методи оцінки ефективності повинні застосовуватися комплексно, оскільки окремі індикатори не можуть відобразити повний ефект

цифрової трансформації [29].

Особливості оцінки ефективності цифрових проєктів в агрохолдингу

Цифрові ініціативи – такі як системи логістики, розрахунку часу, мобільні застосунки чи інтеграційні модулі – мають специфічні характеристики, які ускладнюють оцінювання [49].

1. Нематеріальні вигоди

Багато цифрових ефектів складно конвертувати у фінансові показники, такі як: зручність користування; швидкість доступу до інформації; прозорість логістичного ланцюга; контроль відповідальності; підвищення дисципліни виконання.

Такі вигоди суттєво впливають на якість операцій, але не відображаються безпосередньо у ROI чи NPV [29].

2. Ефект мережевої взаємодії (Network Effect)

Цифрові рішення рідко дають максимальний ефект окремо. Їхня цінність різко зростає в комбінації.

Наприклад:

- мобільний застосунок → 20–30 % ефекту;
- мобільний застосунок + TMS + GPS + BI → 200–300 % приросту ефективності.

Такий ефект підтверджено у світових дослідженнях цифрової трансформації [36].

3. Пролонгований ефект (Long-term Effect)

Ефективність цифрових проєктів збільшується поступово, у міру того як: персонал навчається; стабілізуються інтеграції; оптимізуються бізнес-процеси; покращується якість даних.

Тому короткострокові фінансові індикатори можуть недооцінювати довгострокову цінність [49].

4. Чутливість до якості даних

Результати оцінювання залежать від: точності GPS-сигналу; повноти логістичних документів (шляховий лист); стабільності API; узгодженості ERP–

TMS–BI.

Недоліки у даних можуть занижувати оцінку ефективності [36].

5. Залежність від зовнішніх факторів

На темпи реалізації цифрових проєктів впливають: погодні умови; сезонні піки навантаження; черги в портах; обмеження транспортної інфраструктури; нестабільність електромережі.

Це потребує адаптивних моделей оцінювання та регулярного перегляду результатів [49].

Приклад оцінки ефективності цифрового проєкту

Оцінимо вплив впровадження мобільного застосунку водія у поєднанні з TMS.

Оцінювання цифрових логістичних рішень повинно враховувати фінансові, операційні, організаційні та технологічні ефекти [49].

1. Фінансовий ефект

- скорочення часу на диспетчеризацію на 30–50 %;
- зменшення простоїв у середньому на 12–18 %;
- економія пального через оптимізацію маршрутів – 4–7 %;
- зменшення витрат на телефонні комунікації – 60–70 %.

Такі ефекти прямо впливають на ROI та строк окупності цифрових проєктів [29].

2. Операційний ефект

- скорочення часу обробки рейсу на 8–10 хвилин;
- передача завдань водіям без дзвінків;
- мінімізація впливу людського фактора;
- стабілізація логістичного циклу.

Ці показники є частиною оцінки процесної ефективності та KPI [29].

3. Організаційний ефект

- підвищена дисципліна виконання рейсів;
- прозорість логістичних операцій;
- можливість порівняння роботи філій та водіїв;

- покращена комунікація між підрозділами.

Нематеріальні організаційні вигоди належать до Digital ROI та BSC [18; 21].

4. Технологічний ефект

- стабільність GPS-трекінгу;
- автоматизація логістичних документів;
- централізована архітектура даних;
- підвищення цифрової зрілості системи.

Технологічні індикатори оцінюються через Digital Maturity Index та показники якості даних [36].

Цей кейс демонструє, що оцінювання цифрових проєктів є багатовимірним і охоплює як кількісні (фінансові, операційні), так і якісні (організаційні, технологічні) зміни [17; 18].

В результаті отримуємо, що методи оцінки ефективності проєктів дозволяють проводити комплексний аналіз економічного, операційного, організаційного та технологічного ефекту. Для великих аграрних компаній, де поєднуються цифрові, логістичні та виробничі процеси, важливо застосовувати комбінований підхід, що включає: фінансові методи (ROI, NPV, IRR, строк окупності) – [49]; нефінансові методи (KPI, Balanced Scorecard, показники якості даних) – [36]; цифрові індикатори (UX metrics, Digital ROI, Digital Maturity Index) – [29].

Такий підхід забезпечує: об'єктивність оцінювання; точність планування; можливість стратегічного управління цифровими ініціативами; підвищення ефективності всієї логістичної та інформаційної інфраструктури компанії.

2.3. Методики аналізу ризиків у проєктному управлінні

Аналіз ризиків є критично важливою складовою управління проєктами, особливо в аграрних компаніях, де складність бізнес-процесів, залежність від сезонності, багатоланцюжкова логістика та інтегрованість цифрових систем створюють додаткові невизначеності. Ризики можуть впливати на тривалість виконання ініціатив, якість кінцевих результатів, бюджет, стабільність інтеграцій

та операційну діяльність компанії [16; 51].

Методики аналізу ризиків дозволяють:

- виявляти можливі загрози;
- оцінювати імовірність і рівень впливу;
- класифікувати ризики за критичністю;
- формувати плани реагування;
- мінімізувати негативні наслідки;
- підвищувати прогнозованість та керованість реалізації проєкту [51].

Для аграрних компаній аналіз ризиків є обов'язковим компонентом усіх цифрових проєктів (TMS, мобільні застосунки, модуль розрахунку часу, централізовані інтерфейси), оскільки вони охоплюють багато бізнес-процесів, численних користувачів та багаторівневі інтеграційні сценарії [29].

Класифікація ризиків у проєктному менеджменті агрохолдингу

Управління ризиками починається з системної класифікації загроз. В аграрних компаніях ризики умовно поділяються на кілька груп.

1. Технічні ризики

Пов'язані з технологіями, цифровою інфраструктурою та інтеграційними компонентами: нестабільність API; помилки в інтеграції ERP–TMS; некоректна робота GPS-телематики; затримки у роботі серверів; проблеми з відмовостійкістю мобільних застосунків; недостатня пропускна здатність мережі [16; 51].

2. Організаційні ризики

Фактори, пов'язані з взаємодією між підрозділами та внутрішніми процесами: нечіткий розподіл відповідальності; відсутність власників процесів; слабка комунікація між логістикою, ІТ, якістю, трейдингом; перевантаження ключових фахівців; опір змінам з боку працівників [16].

3. Операційні ризики

Пов'язані з логістичними та виробничими процесами: затримки на елеваторах; відмови в роботі флоту або техніки; сезонні пікові навантаження; відсутність водіїв; логістичні затори; невідповідність якості зерна вимогам

контракту [51].

4. Дані та якість інформації

Одні з найкритичніших ризиків у цифрових проєктах: некоректні GPS-дані; дублювання документів; помилки у шляховий лист; різні формати даних між системами; некоректна інформація щодо транспорту; відсутність уніфікації довідників [29].

5. Зовнішні ризики

Ризики, що не контролюються компанією: погодні умови (дощі, спека, мороз); воєнні дії; зміни законодавства; блокування портів; перевантаження доріг та залізниці [51].

6. Ризики кібербезпеки

Зростають зі збільшенням кількості цифрових рішень: несанкціонований доступ; вірусні атаки; перехоплення даних; уразливість API; ризики втрати даних [29].

Методи ідентифікації ризиків

Ідентифікація ризиків – це процес виявлення загроз та фіксації їхніх характеристик.

Для аграрних компаній найефективнішими є такі підходи [16]:

1. Аналіз стейкхолдерів

Залучення представників логістики, ІТ, трейдингу, агровиробництва, бухгалтерії дає змогу визначити: вузькі місця у бізнес-процесах; ризики з боку користувачів; ризики затримок у тестуванні; ризики нестачі компетенцій.

2. Аналіз бізнес-процесів (AS-IS / TO-BE)

Під час BPMN-моделювання виявляються: точки переривання процесу; залежності між системами; місця ручного втручання; потенційні інциденти [51].

Приклад виявлення ризиків під час моделювання TO-BE

Наприклад, при побудові TO-BE для TMS були виявлені ризики: дублювання шляхових листів; затримка у формуванні рейсів; некоректна синхронізація GPS; зависання документів у ERP [51].

3. Аналіз історичних даних

Цифрові проєкти часто повторюють патерни попередніх ініціатив: проблеми з GPS-сигналом; затримки у релізах; помилки у документах; недостатній UAT.

Історичні дані дають змогу формувати списки типових ризиків [29].

4. Метод мозкового штурму

Командна робота (логісти + IT + аналітика) використовується для формування переліку потенційних загроз [51].

5. Чек-листи ризиків

Застосовуються у комплексних цифрових проєктах: інтеграції; мобільні застосунки; ERP-модулі; аналітичні панелі [29].

6. Інтерв'ю з експертами

Наприклад, логісти можуть надати інформацію про вузькі місця: черги; нестача транспорту; сезонні піки [51].

Також використовуються методи якісного аналізу, що дозволяє оцінити ризики за: імовірністю; ступенем впливу; пріоритетністю; можливістю управління.

Найчастіше використовуються такі методи [16]:

1. Матриця ризиків (Risk Matrix)

Класична матриця 3×3 або 5×5 дає змогу оцінити поєднання:

- Low / Medium / High
- Імовірність × Вплив

Наприклад: нестабільність GPS → High опір персоналу → Medium, зміна законодавства → Low/High (залежно від сценарію)

2. RAG-аналіз (Red/Amber/Green)

Відображає: червоні ризики – високий пріоритет; жовті – середній; зелені – низький.

3. SWOT-аналіз ризиків

Метод дозволяє оцінити сильні та слабкі сторони, можливості та загрози [29].

Методи кількісного аналізу ризиків

Для цифрових та інфраструктурних проєктів застосовуються такі методи наведені в таблиці 2.10. [51]

Такий підхід дозволяє оцінити наслідки рішень у цифрових проєктах за різних умов невизначеності.

Порівняльний аналіз основних ризиків у проєктах цифровізації агрохолдингу (дивись таблицю 2.6).

Таблиця 2.6

Методи кількісного аналізу ризиків

Метод	Об'єкт оцінки
Метод Монте-Карло	імовірність зриву строків; можливий діапазон бюджету; сценарії затримок тестування.
Аналіз чутливості (Sensitivity Analysis)	Показує, які фактори найбільше впливають на: тривалість проєкту; витрати; стабільність систем.
Decision Tree Analysis	вибір альтернатив; оцінки впливу управлінських рішень; оптимізації можливих варіантів розвитку подій; вибору найменш ризикового або найбільш ефективного сценарію

У цифрових і логістичних проєктах ризики відрізняються за природою, джерелами та рівнем впливу. Щоб забезпечити системний підхід, їх оцінка проводиться у вигляді порівняльної таблиці, яка узагальнює ключові типи ризиків, їхню імовірність, рівень впливу та можливі заходи реагування [16]. Класифікація та оцінка ключових ризиків наведена у таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

Класифікація та оцінка ключових ризиків цифрових проєктів агрохолдингу

Група ризиків	Приклади	Імовірність	Вплив	Типові проєкти
Технічні	Збої API, нестабільний GPS,	Висока	Високий	TMS, мобільний застосунок,
Організаційні	Опір змінам, відсутність відповідального	Середня	Високий	Усі цифрові проєкти

Продовж. Табл. 2.7

Операційні	Затримки рейсів, сезонні навантаження	Висока	Середній	Логістичні проекти
Ризики даних	некоректні шляховий лист, дублювання документів	Висока	Високий	ERP–TMS інтеграції
Зовнішні	Погода, воєнні ризики, порти	Середня	Високий	Логістика, експорт
Кадрові	Нестача IT-фахівців, перевантаження ВА/РМ	Середня	Середній	Усі масштабні проекти
Безпекові	Кібератаки, несанкціонований доступ	Низька/Середня	Високий	Мобільні застосунки, ERP

Після ідентифікації та оцінювання ризиків формуються стратегії реагування. Зазвичай застосовують чотири базові стратегії [51].

1. Уникнення ризику (Avoidance)

Зміна підходу до реалізації та архітектури; перегляд вимог; вилучення високоризикових елементів. Приклад: відмова від надто частих GPS-синхронізацій (кожні 2 секунди), щоб уникнути ризику перевантаження API [51].

2. Мінімізація ризику (Mitigation)

Найпоширеніша стратегія у великих цифрових проєктах: дублювання інтеграційних каналів; впровадження UAT-журналів; перевірки валідності даних; посилення кіберзахисту [29]. Приклад: для стабільності модулю Laytime впроваджено автоматичні перевірки логічних помилок у часах операцій.

3. Передача ризику (Transfer)

Передбачає делегування ризику: підрядникам; IT-постачальникам. Приклад: частина ризиків, пов'язаних з якістю GPS-сигналу, переходить до провайдера послуг.

4. Прийняття ризику (Acceptance)

Застосовується, коли: ризик неможливо знизити; витрати на мінімізацію більші за потенційний ефект [51]. Приклад: погодні затримки або ризики, пов'язані з безпековою ситуацією.

Приклад побудованої карти ризиків (Risk Map) приклад на Рис. 2.1



Рис.2.1. Приклад Risk Map

Карта ризиків – це візуалізація, що розподіляє ризики за їхньою імовірністю та впливом.

Типова структура карти включає:

- Y – вплив,
- X – імовірність [29].

У цифрових проєктах до червоної зони (High/High) потрапляють:

- нестабільність GPS-телематики;
- критичні інтеграції ERP–TMS;
- некоректні шляхові листи;
- перевантаження API;
- нестача БА/РМ.

До жовтої зони (Medium/Medium): відсутність комунікації між департаментами; затримки через сезонність; неузгоджені вимоги.

Ризики у зеленій зоні

До зеленої зони (низький вплив + низька імовірність) належать: мінорні технічні недоліки; UI-неточності; незначні помилки у документах [51].

Risk Register (реєстр ризиків)

Реєстр ризиків – це центральний документ, який містить: опис ризику; категорію; імовірність; вплив; відповідального; тригер (умову виникнення); поточний статус; стратегію реагування; залишковий ризик [29].

Для аграрних компаній реєстр ризиків є необхідним у всіх цифрових проєктах, оскільки вони включають: взаємодію між 10+ департаментами; 5–12 інтеграцій; складні логістичні бізнес-процеси; численні ролі кінцевих користувачів.

У проєкті «Заявки на внутрішнє переміщення» реєстр ризиків відіграв ключову роль в узгодженні:

- ризиків якості даних;
- ризиків налаштування бізнес-логіки;
- ризиків тестування;
- ризиків затримок релізу [16].

Ризик-менеджмент у цифрових проєктах (практичний кейс)

1. Виявлені ризики: невідповідність GPS-даних; дублювання шляховий лист; неповні інтеграції; опір користувачів мобільного застосунку; нестача аналітичних ресурсів [51].

2. Методи управління: автоматичні логічні перевірки; спрощення UI; поетапне навчання користувачів; тестове впровадження на обмеженій кількості філій; аналітичний моніторинг у BI-системах [29].

3. Результати: мінімізація інцидентів; стабільний GPS-нагляд; скорочення ручних операцій; підвищення точності рейсів; зростання довіри користувачів до системи.

Таким чином по результатам пункту варто зазначити, що методики аналізу ризиків забезпечують стабільність, прогнозованість і контроль як цифрових, так і логістичних проєктів. Комплексне застосування: якісних методів (матриця

ризиків, RAG, SWOT); кількісних методів (Монте-Карло, аналіз чутливості); інструментів документування (Risk Register); стратегій реагування (Avoid–Mitigate–Transfer–Accept). Саме це, на нашу думку формує, системний підхід до управління ризиками та мінімізує негативний вплив невизначеностей [25; 29].

У цифрових проєктах, де інтеграції, якість даних і людський фактор мають критичне значення, ефективний ризик-менеджмент є умовою успішності та надійності впроваджуваних рішень.

РОЗДІЛ 3. АНАЛІЗ СТАНУ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ В АГРОХОЛДІНГУ

3.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ СП «НІБУЛОН»

ТОВ СП «НІБУЛОН» є одним із найбільших вертикально інтегрованих аграрних підприємств України, що здійснює повний цикл діяльності: від вирощування продукції до її перевалки та експорту. Компанія включає розгалужену мережу виробничих і логістичних підрозділів, власні елеваторні комплекси, автотранспортний парк, річковий флот, портову інфраструктуру та трейдинговий напрям.

Така структура формує унікальне середовище управління проєктами, яке охоплює всі етапи аграрно-логістичного ланцюга.

Організаційна модель «НІБУЛОНу» базується на принципах функціональної та процесної інтеграції. Кожен блок компанії – виробництво, логістика, трейдинг, портова інфраструктура, якість, ІТ та аналітика – виконує критичну роль у формуванні загального виробничо-логістичного циклу. Складність взаємодії між підрозділами визначає високу потребу у впровадженні стандартизованих підходів до управління проєктами, особливо цифрових та інфраструктурних.

Структуру підприємства умовно можна поділити на такі ключові блоки (див. таблицю 3.1)

Таблиця 3.1

Основні структурні підрозділи ТОВ СП «НІБУЛОН»

Структурний блок	Основні функції	Роль у проєктному управлінні
Виробничий блок (агродепартамент)	Вирощування зернових та технічних культур; управління земельним банком	Формує сезонний попит на логістику, запускає проєкти модернізації техніки, оптимізації агропроцесів
Елеваторний напрям	Приймання, сушіння, зберігання, внутрішні переміщення продукції	Виступає ключовим учасником логістичних проєктів, ініціює проєкти автоматизації складських операцій

Продовж. табл. 3.1

Автотранспортний та залізничний підрозділи	Внутрішня та зовнішня логістика, управління автопарком	Основний виконавець цифрових проєктів (TMS, телематика, мобільний застосунок водія)
Портова інфраструктура	Відвантаження зерна на судна, робота з т/х, сталий час	Учасник проєктів оптимізації експорту, Laytime, control tower
Трейдинг	Продаж продукції, формування експортних контрактів	Задає бізнес-вимоги та часові обмеження в більшості логістичних проєктів
Відділ якості	Контроль показників продукції, узгодження технологічних параметрів	Формує внутрішні заявки, бере участь у проєктах автоматизації контролю якості
Фінансово-бухгалтерський блок	Облік операцій, контроль витрат, аудит логістики	Забезпечує вимоги до документів, інтеграцій ERP, модулів обліку
ІТ-департамент і департамент цифровізації	Розробка, впровадження та підтримка інформаційних систем	Основний драйвер цифрових проєктів, координує TMS, ERP, телематику, BI
Аналітичний блок	Операційна та стратегічна аналітика, Power BI	Формує вимоги до дашбордів, бере участь у проєктах оптимізації процесів

Структурна модель підприємства є багаторівневою, що зумовлює високу інтенсивність проєктної діяльності. Підрозділи не працюють ізольовано – між ними існують чітко визначені інформаційні та матеріальні потоки, які потребують цифрової підтримки. У цьому контексті логістика та цифровізація виступають ключовими напрямками розвитку, оскільки саме вони забезпечують стабільність виробничо-експортного циклу.

Однією з головних особливостей компанії є масштабність логістичного компонента. Підприємство використовує власний автопарк, залізничні вагони, портову інфраструктуру та внутрішні водні шляхи. Це створює унікальні умови для запуску комплексних логістичних проєктів, таких як цифровізація

вантажопотоків, впровадження TMS-системи EF-LOGISTICS, автоматизація шляховий лист, управління сталійним часом, впровадження Control Tower та інші.

Організаційна структура агрохолдингу формується відповідно до масштабів діяльності, диверсифікації бізнес-напрямів та необхідності ефективної координації між виробничими, логістичними та управлінськими підрозділами. Структура управління має ієрархічний характер та включає функціональні департаменти, кожен з яких відповідає за окремі операційні процеси компанії.

До ключових структурних блоків великого аграрного підприємства належать: трейдинговий блок, що займається закупівлею, реалізацією та експортом продукції; виробничий блок, який забезпечує рослинництво, технічний супровід та контроль виробничих циклів; елеваторно-складська інфраструктура, відповідальна за приймання, сушіння, очистку, зберігання та відвантаження продукції; транспортно-логістичний блок, що координує автотранспорт, залізничні перевезення, річкову та портову логістику; фінансово-економічний департамент, який забезпечує бюджетування, облік, аналіз та управління витратами; IT-департамент, відповідальний за інформаційні системи, цифрові інструменти, інтеграції та розвиток внутрішніх технологічних рішень; департамент якості та лабораторні служби, які контролюють якість зерна та супроводжують продукцію на всіх етапах виробничо-логістичного циклу; юридичний та адміністративний відділи, що забезпечують дотримання вимог законодавства та внутрішніх регламентів.

Для агрохолдингів характерна матрична або функціонально-матрична структура управління, оскільки реалізація більшості операцій потребує залучення кількох підрозділів одночасно. Наприклад, виконання експортного контракту охоплює трейдинг, логістику, елеватор, порт, департамент якості та фінансовий супровід. Такий формат роботи забезпечує гнучкість, підвищує швидкість прийняття рішень та дозволяє ефективніше управляти як лінійними, так і проєктними процесами.

Організаційна модель агрохолдингу базується на принципі наскрізного

управління логістичним ланцюгом: поле → елеватор → порт → судно → експорт.

У цьому циклі: виробничий департамент формує обсяги та плани поставок; елеваторні комплекси здійснюють приймання, очищення, сушіння та зберігання продукції; логістичний департамент організовує перевезення автотранспортом, залізницею або річковим флотом; портові підрозділи забезпечують накопичення та завантаження на судна; трейдинговий підрозділ координує графіки, контракти та взаємодію з міжнародними партнерами; фінансовий департамент супроводжує розрахунки, договори, акти, закриття операцій.

Завдяки такій моделі забезпечується повний контроль над виробничими та логістичними процесами, мінімізація витрат на транспортування, оптимізація виконання контрактів та підвищення конкурентоспроможності.

Сучасний агрохолдинг використовує комплекс цифрових інструментів, що охоплюють управління виробництвом, логістикою, фінансами, закупівлями та аналітикою. До ключових елементів цифрової інфраструктури належать: ERP-система, яка забезпечує облік, бюджетування, формування документів та управління ресурсами; модулі управління транспортом (TMS) для планування і контролю руху автотранспорту, залізничних перевезень та річкових барж; системи GPS/телематики для моніторингу транспорту в режимі реального часу; WMS-модулі для управління складськими запасами; мобільні застосунки, що забезпечують інтерактивну взаємодію водіїв, операторів, диспетчерів та менеджерів; BI-аналітика, яка надає доступ до операційних та стратегічних показників у зручній візуалізованій формі. Наявність цифрової екосистеми підвищує точність даних, прозорість процесів, можливість контролювати логістичні операції, прискорює ухвалення рішень та створює основу для автоматизації та оптимізації діяльності підприємства.

Організаційно-економічна характеристика агрохолдингу демонструє, що ефективність його роботи забезпечується комплексом взаємопов'язаних управлінських, виробничих та цифрових елементів. Розгалужена інфраструктура, багаторівнева система управління, сучасні IT-рішення та інтегровані логістичні процеси формують основу для реалізації масштабних проєктів, підвищення

продуктивності та зміцнення конкурентних позицій на ринку.

Для проведення фінансового аналізу ТОВ СП «НІБУЛОН» використано дані офіційної фінансової звітності підприємства за 2021–2024 роки: показники Балансу (форма №1) та фінансових результатів. На основі цих даних систематизовано ключові агреговані показники, визначено їх динаміку та розраховано індикатори ліквідності, фінансової стійкості й ефективності використання активів (дивись таблицю 3.2).

Таблиця 3.2

Ключові фінансові показники

Показник	2021	2022	2023	2024
Дохід (тис. грн)	40614675	15181308	22901411	20263013
Чистий прибуток / збиток (тис. грн)	1335732	-10174640	-1612360	-646 381
Активи (баланс) (тис. грн)	38062165	28141742	25642347	26468443
Зобов'язання всього (тис. грн)	24511791	24913947	24026231	25498708
Власний капітал (тис. грн)	13550374	3227795	1616116	969735
Середня зарплата до оподаткування (грн)	18515	16280	24890	34549
Кількість працівників (осіб)	5555	4058	3722	2842
Дохід на 1 працівника (грн)	7311373	3741081	6152985	7129843

У 2021–2024 рр. підприємство демонструє скорочення масштабів діяльності за показником доходу: з 40614675 тис. грн у 2021 р. до 20263013 тис. грн у 2024 р. (відхилення -20351662 тис. грн, або -50,11%). Фінансовий результат за період погіршився: у 2021 р. зафіксовано чистий прибуток 1335732 тис. грн, тоді як у 2024 р. – чистий збиток -646381 тис. грн (відхилення -1982113 тис. грн). При цьому варто враховувати, що при порівнянні від'ємних значень «позитивне відхилення» може означати саме скорочення збитку, а не «зростання прибутку». Відхилення ключових показників – дивись таблицю 3.3.

Таблиця 3.3

Відхилення ключових показників 2024 р. до 2021 р.

Показник	2021	2024	Відхилення (+/-)	Відхилення, %
Дохід (тис. грн)	40614675	20263013	-20351662	-50,11
Чистий прибуток / збиток (тис. грн)	1335732	-646381	-1982113	-148,39
Зміна за модулем (ЧП), %	—	—	—	-51,61
Активи (баланс) (тис. грн)	38062165	26468443	-11593722	-30,46
Зобов'язання всього (тис. грн)	24511791	25498708	986917	4,03
Власний капітал (тис. грн)	13550374	969735	-12580639	-92,84
Середня зарплата (грн)	18515	34549	16034	86,60
Кількість працівників (осіб)	5555	2842	-2713	-48,84
Дохід на 1 працівника (грн)	7311373	7129843	-181530	-2,48

Структура балансу також зазнала змін. Активи (валюта балансу) скоротилися з 38062165 тис. грн у 2021 р. до 26468443 тис. грн у 2024 р. (–30,46%). Загальні зобов'язання у 2024 р. становили 25498708 тис. грн, що на 4,03% більше порівняно з 2021 р. Найбільш критичною є динаміка власного капіталу: з 13550374 тис. грн у 2021 р. до 969735 тис. грн у 2024 р. (–92,84%), що безпосередньо впливає на зниження фінансової стійкості та автономії підприємства. Додатково, за соціально-економічними індикаторами спостерігається скорочення чисельності персоналу з 5555 осіб у 2021 р. до 2842 осіб у 2024 р. (–48,84%). Водночас середня зарплата до оподаткування зросла з 18515 грн до 34549 грн (+86,60%). Показник доходу на одного працівника у 2024 р. майже відповідає рівню 2021 р.: 7129843 грн проти 7311373 грн (–2,48%), що може свідчити про часткове збереження продуктивності праці за умов оптимізації штату. Рентабельність активів наведена у таблиці 3.4.

Таблиця 3.4

Рентабельність активів (ROA) за 2021–2024 рр.

Показник	2021	2022	2023	2024	Δ2024-2021
Чистий прибуток/збиток (тис. грн)	1335732	-10174640	-1612360	-646381	-1982113
Середні активи за рік (тис. грн)	35951471	33101954	26892044	26055395	-9896076
Рентабельність активів (ROA), %	3,72	-30,74	-6,00	-2,48	-6,20

Ефективність використання активів оцінено через рентабельність активів (ROA), що розраховується за формулою: $ROA = (\text{Чистий прибуток} / \text{Середні активи}) \times 100\%$, де середні активи = (активи на початок + активи на кінець)/2. За результатами розрахунків ROA у 2021 р. становив 3,72%, у 2022 р. знизився до -30,74%, у 2023 р. – -6,00%, у 2024 р. – -2,48%. Таким чином, після різкого погіршення у 2022 р. у 2023–2024 рр. простежується покращення показника (скорочення збитковості активів), однак загальна ефективність все ще залишається від’ємною.

У таблиці 3.5 наведено фінансові показники підприємства ТОВ СП «НІБУЛОН» за період 2021-2024 рр.

Таблиця 3.5

Фінансові показники підприємства ТОВ СП «НІБУЛОН» за період 2021–2024 рр.

Показники	2021 р	2022 р	2023 р	2024 р	Відхилення
Коефіцієнт поточної ліквідності	0.70	0.30	0.32	0.33	-0.37
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0.00	0.01	0.06	0.03	0.03
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0.20	0.09	0.11	0.11	-0.08
Коефіцієнт автономії	0.36	0.11	0.06	0.04	-0.32
Рентабельність активів (ROA)	0.03	-0.33	-0.05	-0.05	-0.08
Рентабельність власного капіталу (ROE)	0.09	-2.90	-0.75	-1.33	-1.42
Чиста маржа	0.03	-0.62	-0.05	-0.06	-0.10

Продовж. табл. 3.5

Коефіцієнт покриття необоротних активів власним капіталом	0.56	0.15	0.09	0.05	-0.51
Коефіцієнт заборгованості	0.64	0.89	0.94	0.96	0.32

Платоспроможність підприємства у короткостроковому періоді оцінено коефіцієнтами ліквідності: поточної, швидкої та абсолютної. Формули розрахунку наведено у таблиці показників (поточна ліквідність = оборотні активи / поточні зобов'язання; швидка = (оборотні активи – запаси – поточні біологічні активи) / поточні зобов'язання; абсолютна = (грошові кошти + поточні фінінвестиції) / поточні зобов'язання).

У 2024 р. коефіцієнт поточної ліквідності становив 0,33 (проти 0,70 у 2021 р.), коефіцієнт швидкої ліквідності – 0,10 (проти 0,17 у 2021 р.), абсолютної ліквідності – 0,03 (у 2021 р. – 0,00). Це свідчить про недостатній рівень покриття поточних зобов'язань ліквідними активами та загальне погіршення короткострокової платоспроможності порівняно з 2021 роком.

Фінансову незалежність підприємства відображає коефіцієнт автономії (власний капітал / активи). У 2021 р. його значення складало 0,36, у 2022 р. – 0,11, у 2023 р. – 0,06, у 2024 р. – 0,04. Така динаміка означає суттєве зменшення частки власного капіталу у структурі фінансування та зростання залежності від позикових джерел.

Отже, у 2021–2024 рр. ТОВ СП «НІБУЛОН» характеризується скороченням доходів та активів при збереженні високого рівня зобов'язань, що супроводжується різким зменшенням власного капіталу. Це негативно відобразилося на показниках фінансової стійкості (автономії) та ліквідності. Водночас у 2023–2024 рр. простежується поступове покращення ефективності використання активів (ROA) після критичного падіння у 2022 р., однак підприємство все ще залишається збитковим за підсумками 2024 року.

3.2 Особливості управління проектами в ТОВ СП «НІБУЛОН».

Управління проектами в ТОВ СП «НІБУЛОН» сформувалося як відповідь на зростання цифрових потреб агрохолдингу, динаміку логістичних операцій та необхідність системної координації великої кількості ініціатив. Система має гібридний характер, поєднуючи елементи Waterfall, Agile та Kanban, і функціонує в межах матричної структури РМО, що охоплює всі ключові напрями діяльності компанії.

1. Структура та роль проектного офісу

Проектний офіс компанії включає 6–7 проектних менеджерів, кожен з яких відповідає за окремий напрям цифрових змін: логістика та транспортна координація; мобільні застосунки; трейдинг та контрагування; агровиробництво; фінансові модулі; документообіг; кадрові процеси.

Для кожного напрямку характерна власна конфігурація команди, що зазвичай включає: проектного менеджера (РМ) – координує проєкт, веде планування, контролює строки, ризики та пріоритети; бізнес-аналітика (ВА) – досліджує процеси, формує вимоги, створює технічні завдання; закріплених розробників – реалізують функціональні зміни; бізнес-експертів – представляють операційну логіку підрозділів.

У логістичному напрямі, який має найбільше операційне навантаження, структура має свої особливості – функції РМ та ВА поєднані в одній ролі, а технічну реалізацію забезпечує група з трьох розробників, які отримують задачі безпосередньо від РМ/ВА. Це прискорює впровадження рішень, але створює додаткове навантаження на ключового спеціаліста.

2. Особливості ініціації проєктів

Ініціатором проєкту може виступати будь-який працівник, без жорстко формалізованого «ланцюга подання». Найчастіше ініціаторами є: економісти, бухгалтери, логісти, керівники філій, менеджери департаментів, топ-менеджмент.

Процес ініціації відбувається через формування паспорту проєкту, який включає: опис проблеми та бізнес-потреби; цілі впровадження; очікуваний економічний ефект; визначення учасників; ризики та залежності.

Паспорт передається до РМО, після чого проходить узгодження з: керівником напряму, IT-директором, начальником РМО, учасниками операційного підрозділу, топ-менеджментом на засіданні IT-комітету.

З 2024 року такі рішення ухвалюються регулярно – раз на 1–2 тижні, що забезпечує стабільну пріоритезацію та швидший запуск проєктів, а також створює передумови для побудови справжнього портфельного управління.

3. Управлінські ролі та взаємодія команд

У межах проєктів функціонує чіткий розподіл відповідальності:

- РМ відповідає за планування, координацію та контроль;
- ВА – за моделювання процесів та вимоги (у логістичному напрямі функції ВА виконує РМ);
- розробники – за технічну реалізацію функціоналу в ERP, TMS, API та мобільних модулях;
- бізнес – за валідацію процесів та кінцеве прийняття рішень.

Взаємодія між учасниками забезпечується через: Microsoft Teams – основний інструмент комунікації; Jira – ведення задач, беклогу, контроль статусів; Service Desk – потік запитів від бізнесу; електронну пошту – для формалізованих погоджень та повідомлень.

Особливістю є те, що для частини проєктів не використовується щоденний Scrum-ритм – у напрямі логістики РМ одночасно виконує роль ВА і координує 3-х розробників, тому зустрічі організовуються за потребою, без жорсткого циклу стендапів.

4. Застосування методологій управління проєктами

Управління проєктами в ТОВ СП «НІБУЛОН» має гібридний характер, що зумовлено складністю наскрізних процесів, великою кількістю взаємозалежних систем (ERP, TMS, мобільні модулі, API, телематика), а також високою динамікою агрологістики.

Компанія комбінує кілька методологічних підходів:

Waterfall

Застосовується тоді, коли проєкт передбачає: глибоку інтеграцію з ERP,

розробку складних модулів бухгалтерського обліку, роботу з архітектурно критичними компонентами, необхідність повної регламентації етапів.

Особливість полягає в тому, що специфікації узгоджуються до початку розробки, а зміни в процесі внесення мінімізуються, що забезпечує передбачуваність та контроль якості.

Agile / Scrum

Використовується в проєктах, де пріоритетами є: швидкість, ітеративність, UX-оптимізація, мобільні та TMS-рішення, API-інтеграції, аналітика Power BI.

Спринти тривають 2–4 тижні. Проводяться демо, тестування, рев'ю, що дозволяє швидко адаптувати рішення на основі зворотного зв'язку бізнесу.

Kanban

Особливо актуальний для: підтримки ERP, малої розробки, дрібних покращень у мобільному застосунку, оновлення звітності, оскільки забезпечує постійний потік задач без суворого планування.

Причина вибору гібридної моделі

- діяльність агрохолдингу включає процеси з різним темпом змін;
- логістичні модулі потребують швидкої реакції;
- ERP – високої стабільності та формалізації;
- ІТ-ресурси обмежені, тому гнучкість дозволяє ефективно балансувати навантаження.

навантаження.

5. Комунікації та управління змінами

Комунікації всередині проєктів забезпечують одразу кілька систем:

Microsoft Teams

Основний канал оперативної взаємодії для РМ, ВА, бізнесу та розробників.

Jira

Використовується для: ведення беклогу, зміни статусів задач, погодження вимог, документування змін у процесах.

Саме Jira виступає центральним механізмом управління змінами.

Service Desk

Містить потік ініціатив від бізнесу, дрібних запитів та уточнень, з яких

часто виникають нові проєкти.

Електронна пошта

Застосовується для офіційних погоджень та ескалацій.

Управління змінами

Наразі ця функція частково формалізована: основний контроль веде РМ, ризики проговорюються на зустрічах з керівництвом, ускладнюючим чинником є різний рівень розуміння процесів серед бізнесу, часто необхідно погоджувати зміни після появи нових вимог.

6. Ключові проблеми функціонування системи

Попри наявність РМО та відпрацьованої структури, існують такі виклики:

1. Дефіцит людських ресурсів

- У логістичному напрямі РМ виконує роль ВА, координатора і частково product owner'а.

- Брак аналітиків та РМ призводить до поглиблення навантаження при зростанні портфелю.

2. Нечіткість бізнес-вимог

- Ініціатори не завжди розуміють технічну логіку ERP.
- Вимоги часто змінюються вже після впровадження.
- Бізнес бачить процес фрагментарно, не вміє формувати наскрізну модель.

3. Перевантаженість розробників

- 3–4 розробники одночасно ведуть кілька продуктів.
- Ризик появи вузьких місць та затримок.

4. Відсутність повної інтеграції систем

Частина даних досі передається вручну, що: підвищує ризик помилок, продовжує час прийняття рішень, ускладнює аналіз та автоматизацію.

5. Комунікаційні бар'єри

- Окремі департаменти не до кінця розуміють вплив власних процесів на інші системи.

- Зміни вимагають багато погоджень.

7. Сильні сторони системи управління проєктами

Попри недоліки, система демонструє високий рівень адаптивності та ефективності:

1. Наявність сталого РМО

Стабільна структура дозволяє: підтримувати портфель із 50–60 активних проєктів, забезпечувати пріоритезацію, проводити системні огляди статусів.

2. Швидкість реагування

У 2024–2025 рр.: час ухвалення рішень скоротився до 1–2 тижнів, час реалізації середніх проєктів – до 1–2 місяців, термін впровадження точкових змін звівся до декількох днів.

3. Висока гнучкість

Гібридна методологія дозволяє підлаштовувати процеси під тип проєкту.

4. Використання ВІ та аналітики

Power BI підтримує: аналіз рентабельності, контроль логістичних KPI, формування управлінських рішень.

5. Прозорість процесів

Комбінація Teams + Jira + Service Desk створює єдине середовище управління.

Отже, система управління проєктами ТОВ СП «НІБУЛОН» відображає перехід компанії від хаотичних ініціатив до зрілої, гнучкої моделі управління змінами. Незважаючи на обмежені ресурси, РМО забезпечує ефективну реалізацію проєктів, швидке ухвалення рішень, прозорість комунікацій та стабільний розвиток цифрових продуктів. Ці характеристики створюють основу для подальшого переходу до повністю стандартизованої моделі управління.

3.3. Аналіз поточного стану системи управління проєктами агрохолдингу

Система управління проєктами в ТОВ СП «НІБУЛОН» пройшла суттєву трансформацію протягом 2020–2025 років, рухаючись від хаотичного виконання операційних задач до структурованого, керованого та прогнозованого портфеля цифрових ініціатив. Поточний стан системи можна описати через три логічні етапи зрілості, що базуються на реальних метриках, динаміці ухвалення рішень

та еволюції ролей у проєктному управлінні.

Етап 1. До 2023 року – хаотичне та нефокусоване управління (низький рівень зрілості)

До створення проєктного офісу управління проєктами мало такі характеристики:

1. Відсутність структури РМО

Жодних ролей РМ/ВА у класичному форматі не існувало. ІТ-напряму працював у режимі «операційного пожежника» – задачі передавалися напряду розробникам.

2. Ініціація без регламентації

Ініціатором міг виступати будь-який працівник, без узгодження з керівниками.

Рішення про старт проєкту приймалися: не на ІТ-комітеті, без аналізу ефекту, без паспорта проєкту, без погодження відповідальних осіб.

3. Надзвичайно довгий цикл прийняття рішень

Час ухвалення рішення щодо старту ініціативи складав: від 2 до 6 місяців.

Причини: відсутність пріоритезації, ручна комунікація між відділами, залежність від зайнятості керівників, розмитість відповідальності.

4. Тривалість проєктів

Середній цифровий або процесний проєкт реалізовувався: до 12–14 місяців.

Через відсутність ВА, затримки з боку бізнесу та відсутність формальної архітектури процесів.

5. Комунікації

Організованих каналів не було – переважно: телефон, особисті зустрічі, Excel-документи, пересилання файлів у месенджерах.

6. Управління ризиками

Відсутнє як явище. Зміни в бізнес-процесах здійснювались «по факту».

Етап 2. 2023 рік – створення РМО та часткова формалізація (середній рівень зрілості)

2023 рік став переломним – сформовано проєктний офіс і розпочато стандартизацію роботи.

1. Формування РМО

- на кожному напрямі з’являється РМ,
- роль ВА впроваджується частково,
- розробники закріплюються за напрямками,
- з’являється проєктна відповідальність.

2. Введення паспорта проєкту

Документ включає: опис проблеми, бізнес-ефект, очікуваний результат, ризики, учасників.

Це вперше вводить формальний старт проєкту.

3. Регулярна пріоритезація

Раз на 2–4 тижні проходить узгодження ініціатив.

Час ухвалення рішення зменшується з 2–6 місяців до: 2–4 тижнів.

4. Тривалість реалізації

Середній проєкт виконується: 3–6 місяців, а не рік.

5. Управління задачами

Поява: Service Desk як точки входу, Jira як системи трекінгу, Teams як стандартного каналу комунікації.

6. Проблеми, що частково лишаються: нерівномірний рівень розуміння бізнес-процесів у бізнесу, зміна вимог після початку розробки, нестача аналітичних ресурсів.

Етап 3. 2024–2025 роки – підвищення рівня зрілості (upper level)

Сучасна система управління проєктами характеризується:

1. Повноцінним функціонуванням РМО

У логістиці – один РМО-ВА, у інших напрямках – 1 РМ + 1 ВА + розробники.

Портфель містить 50–60 активних проєктів у різних фазах.

2. Швидка й системна ініціація

Пріоритезація відбувається кожні 1–2 тижні, рішення ухвалює ІТ-комітет.

Час ухвалення рішення: 1–2 тижні.

3. Середня тривалість проєкту

Сучасні цифрові проєкти реалізуються в середньому за: 1–2 місяці, а точкові функції – за кілька тижнів.

4. Гібридна методологія

- Waterfall – ERP, складні інтеграції
- Agile – TMS, мобільні застосунки, API
- Kanban – підтримка та дрібні фічі

5. Канали комунікації

Система працює через: Teams – щоденна комунікація, Jira – постановка задач та облік змін, Service Desk – точка входу ініціатив, Стратегічна карта – річне планування.

6. Ключові проблеми, що лишилися: все ще обмежена кількість БА, високе навантаження на PM/Dev, складні залежності між ERP/TMS/Wialon, неповна автоматизація процесів.

Для оцінки еволюції системи управління проєктами в ТОВ СП «НІБУЛОН» застосовано порівняльний аналіз за ключовими метриками: швидкість ухвалення рішень, тривалість реалізації проєктів, рівень структурованості процесів, навантаження на PM/BA/Dev, кількість активних проєктів, комунікаційна зрілість, рівень ризик-менеджменту, методологічна адаптивність, рівень аналітичної підтримки.

Нижче наведено узагальнену таблицю (3.6), що відображає динаміку розвитку системи. Представлена таблиця демонструє поетапний розвиток системи управління проєктами в агрохолдингу, який переходить від фрагментарної моделі (Рівень 1) до повноцінної керованої та методологічно зрілої системи (Рівень 3).

На Рівні 1 (до 2023 року) проєктний менеджмент перебуває на початковому етапі: РМО відсутній, активні проєкти обмежуються 1–3 великими задачами, рішення про старт приймаються протягом 2–6 місяців, а реалізація середнього проєкту триває до року. Комунікації базуються на телефоні та месенджерах,

ризик-менеджмент відсутній, затримки становлять 60–70 %, аналітичної підтримки немає, а методології є неформалізованими.

Таблиця 3.6

Порівняння показників зрілості системи управління проектами ТОВ СП
«НІБУЛОН»

Показник	Рівень 1 (до 2023)	Рівень 2 (2023)	Рівень 3 (2024–2025)
Наявність РМО	Відсутнє	Частково сформоване	Повноцінний проєктний офіс
Кількість активних проєктів	1–3 великі + дрібні задачі	10–15	50–60
Кількість проєктів на одного РМ	0	2–4	5–10
Час ухвалення рішення про старт проєкту	2–6 місяців	2–4 тижні	1–2 тижні
Час реалізації середнього проєкту	До 12–14 місяців	3–6 місяців	1–2 місяці / точкові функції – кілька тижнів
Комунікації	Телефон, Excel, месенджери	Teams + Jira частково	Teams + Jira + Service Desk (повністю)
Управління ризиками	Відсутнє	Ситуативне	Частково формалізоване
Затримки проєктів	60–70%	40–50%	30–40%
Аналітична підтримка	Відсутня	Часткова (ВІ по ключових показниках)	Повноцінне ВІ, data-driven рішення
Методології	Неформалізовані	Waterfall + частково Agile	Hybrid Agile + Kanban + Waterfall для інтеграцій
Стратегічне планування	Відсутнє	Періодичне	Регулярне щотижневe + річна стратегічна карта

На Рівні 2 (2023 рік) формується системність: створюється частковий РМО, кількість проєктів зростає до 10–15, навантаження на РМ становить 2–4 проєкти.

Час ухвалення рішення скорочується до 2–4 тижнів, а реалізація проєктів – до 3–6 місяців. Комунікації переходять у Teams та частково Jira, з'являються окремі практики управління ризиками та BI-аналітики. Методології стають частково структурованими на основі Waterfall та Agile.

На Рівні 3 (2024–2025 роки) система досягає високої зрілості: працює повноцінний проєктний офіс, портфель становить 50–60 активних проєктів, РМ веде 5–10 ініціатив. Старт проєкту ухвалюється за 1–2 тижні, а реалізація точкових функцій займає кілька тижнів. Комунікації повністю переходять у Teams, Jira та Service Desk. Управління ризиками частково формалізоване, затримки зменшуються до 30–40 %, BI підтримка стає комплексною. Методологія еволюціонує до гібридної моделі (Hybrid Agile + Kanban + Waterfall для інтеграцій), а стратегічне планування здійснюється регулярно як на щотижневому, так і на річному рівнях.

Загалом таблиця демонструє перехід від неструктурованого до системного, передбачуваного і data-driven управління проєктами, що відповідає сучасним практикам розвитку великих агрохолдингів.

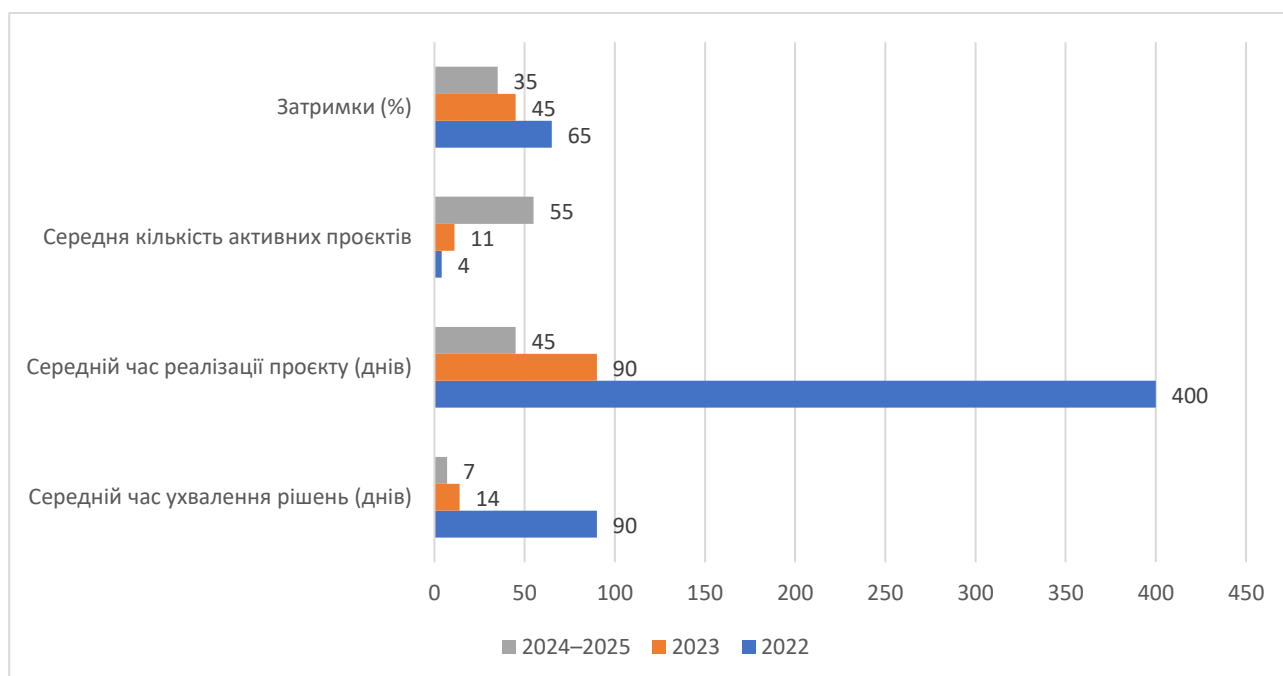


Рис. 3.1. Лінійний тренд еволюції ключових показників

Рис. 3.1 демонструє динаміку чотирьох ключових показників проєктної діяльності агрохолдингу у 2022–2025 рр. Графік ілюструє чітку тенденцію до

системного підвищення ефективності та скорочення операційних затримок.

У 2022 році показники мають найгірші значення: середній час ухвалення рішень становить 90 днів, середня тривалість реалізації проєкту – 400 днів, а рівень затримок сягає 65 %. Кількість активних проєктів є мінімальною (4), що свідчить про низьку пропускну здатність системи управління.

У 2023 році спостерігається суттєве покращення: час ухвалення рішень скорочується до 14 днів, час реалізації – до 90 днів, а затримки зменшуються до 45 %. Кількість активних проєктів зростає до 11, що вказує на формування базової структури проєктного управління.

У 2024–2025 роках прогнозується подальше покращення: ухвалення рішень – 7 днів, реалізація – 45 днів, затримки знижуються до 35 %. Кількість активних проєктів збільшується до 55, що є індикатором переходу до масштабованої та зрілої моделі проєктного портфеля.

Загалом лінійний тренд демонструє прискорення операційних процесів, зростання зрілості управління та підвищення продуктивності проєктного офісу, що відповідає впровадженню методологій Hybrid Agile, ВІ-аналітики та стандартизації ролей.

Spider-chart на Рис. 3.2 відображає динаміку рівня зрілості системи управління проєктами агрохолдингу за ключовими доменами у 2022–2025 рр. У 2022 році спостерігається низький рівень розвитку за всіма напрямками (переважно 0,5–1 бал). Це свідчить про відсутність формалізованих процесів, слабку стандартизацію ролей, обмеженість аналітики та ВІ, недостатню швидкість ухвалення рішень і низьку методологічну зрілість. У 2023 році відбувається суттєвий прогрес практично в кожній площині: показники зростають до 2,0–2,8 балів. Найбільш помітні покращення стосуються комунікацій, швидкості реалізації та аналітичних інструментів. Це свідчить про початок системної цифровізації та стандартизації проєктної діяльності

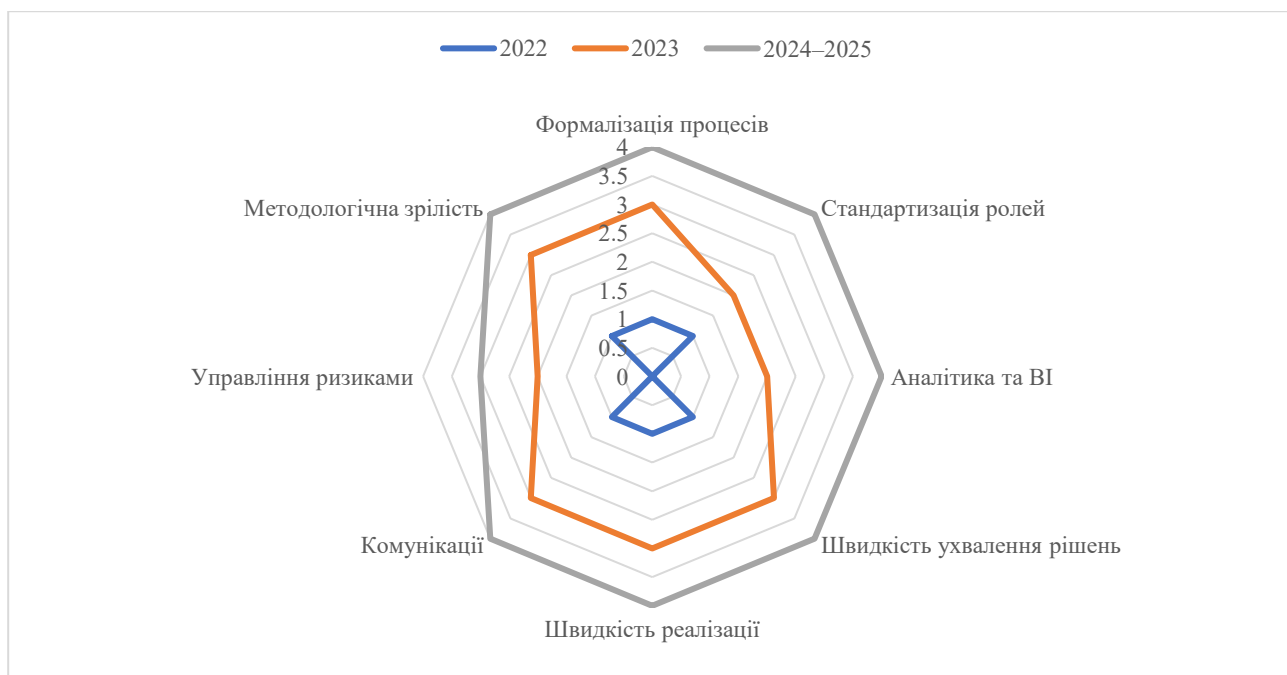


Рис. 3.2. Spider-chart по зрілості системи в різні роки

У прогнозі на 2024–2025 роки передбачається подальше зростання зрілості до рівня 3,5–4,0 балів. Найвищі значення очікуються щодо формалізації процесів, управління ризиками, стандартизації ролей та розвитку ВІ. Це означає поступовий перехід до структурованої, методологічно підкріпленої та даних-орієнтованої моделі управління проєктами. Загалом Spider-chart демонструє поступове еволюційне зростання системи управління проєктами: від фрагментарної та реактивної моделі у 2022 році – до формалізованої, інтегрованої та стратегічно керованої системи у 2024–2025 рр. Аналіз навантаження РМ/ВА/DEV у проміжок до 2023 й по 2025 наведено у таблиці 3.7.

Таблиця 3.7

Аналіз навантаження РМ/ВА/Dev

Роль	До 2023	2023	2024–2025
РМ	Не існувало	1 на напрям	1 РМ на 5–10 проєктів
ВА	Відсутні	Частково	1–2 на напрям / ВА+РМ у логістиці
Dev	Працювали хаотично	Часткове закріплення	Повне закріплення за напрямками

Аналітичні дані в таблиці 3.6 демонструють суттєвий перехід системи управління проєктами агрохолдингу до зрілішого формату. Зменшення часу

ухвалення рішень більш ніж у 6 разів, скорочення часу реалізації проєктів у 5–7 разів, формування повноцінного портфеля проєктів та використання ВІ-аналітики свідчать про підвищення ефективності та контрольованості системи.

Структурні зміни підтверджують, що компанія перейшла від епізодичного реагування до системного проєктного управління, заснованого на пріоритезації, прозорості, гібридних методологіях та стабільній роботі проєктного офісу.

Проведений аналіз показує, що система управління проєктами агрохолдингу пройшла суттєву трансформацію протягом 2023–2025 років. Еволюція від повністю хаотичного, неструктурованого середовища до функціонування повноцінного проєктного офісу з гібридною методологією управління суттєво підвищила якість управлінських рішень, швидкість реалізації проєктів та рівень прозорості процесів.

Ключові зміни відбулися за такими напрямками:

1. Формування РМО та перехід до матричної структури, що дозволило розподілити відповідальність, підвищити передбачуваність процесів та пришвидшити реакцію на бізнес-потреби.

2. Зменшення часу ухвалення рішень:

- з 2–6 місяців (до 2023 р.)
- до 2–4 тижнів (2023 р.)
- до 1–2 тижнів (2024–2025 рр.).

Це засвідчує зростання керованості та швидкості узгодження ініціатив.

3. Скорочення тривалості реалізації середніх проєктів з 12–14 місяців до 1–2 місяців завдяки гібридному застосуванню Waterfall, Agile, Scrum та Kanban, а також оптимізації комунікацій.

4. Різке збільшення кількості активних проєктів від 3–5 до 50–60, що підтверджує здатність системи працювати з великим портфелем без втрати якості.

5. Підвищення аналітичної зрілості: інтеграція ВІ-панелей та використання data-driven підходу дозволило підвищити точність планування, контролю та виявлення операційних відхилень.

6. Зменшення затримок проєктів із 60–70% до 30–40%, що свідчить про

стабілізацію процесів, кращу комунікацію між департаментами та підвищення відповідальності стейкхолдерів.

7. Посилення методологічної дисципліни — компанія перейшла від інтуїтивного керування до використання стандартизованих процесів, ролей, регулярних мітингів та чіткої пріоритезації.

8. Вирівнювання навантаження на PM/BA/Dev та закріплення проєктних команд за напрямками дозволило мінімізувати хаотичні перепризначення задач та зменшити час контекстних перемикань.

Загалом, система управління проєктами перейшла у фазу “upper maturity level”, яка характеризується структурованістю, повторюваністю процесів, прозорими каналами комунікації та можливістю прогнозувати строки та результативність проєктів.

Разом з тим, аналіз виявив низку проблемних зон — обмежені ресурси PM/BA, високий обсяг паралельних проєктів, часткову формалізацію ризик-менеджменту та недостатню автоматизацію між ключовими системами (ERP–TMS–Wialon). Саме ці аспекти формують основу для оцінки ефективності управління та планування подальших покращень.

Таким чином, результати аналізу створюють підґрунтя для переходу до розділу 3.4, у якому буде проведено оцінку економічної, організаційної та операційної ефективності системи управління проєктами на прикладі конкретних цифрових ініціатив у логістичному напрямі.

3.4. Оцінка ефективності управління проєктами агрохолдингу

Оцінка ефективності управління проєктами в агрохолдингу є ключовим інструментом визначення результативності впроваджених змін та коректності обраних управлінських рішень. В умовах сучасної цифрової трансформації ефективність набуває комплексного характеру та включає фінансові, операційні, організаційні та часові показники.

Для агрохолдингу, який одночасно реалізує 50–60 проєктів у логістичних, фінансових, виробничих та цифрових напрямках, оцінювання ефективності

здійснюється через аналіз змін, що впливають на:

1. Тривалість проєктного циклу. Від часу погодження ініціативи до введення рішення в експлуатацію.
2. Вартість розробки та супроводу. Фактичні витрати порівнюються з плановими та з альтернативними сценаріями «до цифровізації».
3. Економію операційного часу. Зокрема час ВА, РМ, розробників, диспетчерів, економістів та інших стейкхолдерів.
4. Економічні вигоди бізнесу. Економія робочих годин, скорочення ручних операцій, зменшення помилок, прискорення документообігу, краща аналітика.
5. Рівень ризиків та затримок. Аналіз динаміки ризик-профілю проєктів до та після формування РМО.
6. Data-driven підхід. Наскільки впроваджена аналітика Power BI підвищує прогнозованість рішень.
7. Ступінь відповідності плану та факту. Порівняння планових показників за паспором проєкту із розрахованими фактичними.

Ефективність управління проєктами в агрохолдингу оцінюється на основі порівняння трудовитрат, фінансових результатів та економії ресурсів, досягнутих у результаті впровадження цифрових рішень. Для аналізу використано реальні дані проєкту зі створення мобільного застосунку водія та автоматизації обробки шляхових листів, що реалізовувався в логістичному напрямку ТОВ СП «НІБУЛОН» у 2024 році.

Методологічна основа оцінювання включає: аналіз фактичних трудовитрат ВА/РМ та розробників; порівняння витрат часу економістів та диспетчерів *до і після* впровадження проєкту; розрахунок фінансової економії; порівняння планових і фактичних витрат на реалізацію; визначення ключових фінансових показників – ROI, CV, BCR, Payback.

Наведений підхід дозволяє об'єктивно оцінити не лише прямий економічний ефект, але й результативність роботи проєктного офісу, якість планування, точність оцінок і здатність до оптимізації витрат.

Разом фактичні витрати на команду $\approx 10\,000\ \$$

Економія часу економістів та диспетчерів

Традиційно економіст витрачав:

- 8–12 годин – у пікові періоди (2 рази на місяць → 16–24 год/міс),
- 1–1,5 год щодня на перевірку даних (30–45 год/міс).

Трудовитрати на команду наведені у таблиці 3.8.

Таблиця 3.8

Трудовитрати команди проєкту

Категорія	Трудовитрати	Ставка	Вартість
ВА/РМ	7 год/тиждень × 14 тижнів = 98 год	20\$/год	1960\$
Розробник	28 год/тиждень × 8 тижнів = 224 год	20\$/год	4480\$
Додаткові залучення (мітинги, уточнення, тестування)	~75–100 год	20\$/год	1500–2000\$

Після впровадження: пікове навантаження зменшилось до 4 год, щоденні витрати скоротилися до 30–40 хв.

Порівняння трудовитрат економіста у форматі «до/після» наведено у таблиці 3.9.

Таблиця 3.9

Порівняння трудовитрат економіста (до/після)

Період	Було	Стало	Економія
Пікові періоди	16–24 год	8 год	8–16 год
Щоденно (місяць)	30–45 год	12–20 год	18–25 год
Разом за місяць	46–69 год	20–28 год	26–41 год

Середня економія: $\approx 33\text{--}35$ год/міс

Вартість 1 години економіста – 220 грн

→ економія ≈ 7200 грн/міс

→ 86 000 грн/рік

Диспетчер:

економія близько 7 год/тиждень → $28 \text{ год/міс} \times 220 \text{ грн} \approx 6160 \text{ грн/міс}$

→ $\approx 73\,000$ грн/рік

Загальна річна економія $\approx 159\,000$ грн/рік

Порівняння планових та фактичних витрат наведено у таблиці 3.10.

Таблиця 3.10

Порівняння планових і фактичних витрат

Показник	План	Факт
Вартість проєкту	2400000 грн	$\sim 100000\$$ (≈ 390000 грн)
Відхилення	—	-2010000 грн

Економія від реалізації проєкту:

2,01 млн грн (скорочення витрат у порівнянні з бюджетом)

Фінансові показники ефективності

1. ROI (Return on Investment)

$ROI = (\text{Економія} / \text{Фактичні витрати}) \times 100\%$

$ROI = 2010000 / 390000 \times 100\% \approx 515\%$

2. Benefit-Cost Ratio (BCR)

$BCR = \text{Вигоди} / \text{Витрати}$

$159000 / 390000 \approx 0,41$

Але: BCR тут відображає лише операційну економію, без урахування різниці “план–факт”.

3. Cost Variance (CV)

$CV = \text{План} - \text{Факт}$

$CV = 2400000 - 390000 = 2010000$ грн

4. Payback Period

Фактичні витрати: 390000 грн

Економія на рік: 159000 грн

$\text{Payback} = 390000 / 159000 \approx 2,45$ року

Але якщо враховувати лише різницю між планом і фактом (а так роблять комісії):

Окупність миттєва (0 років).

Впровадження проєкту цифровізації обліку рейсових завдань у логістичному напрямі ТОВ СП «НІБУЛОН» продемонструвало високу

ефективність управління проєктами в умовах багаторівневих інтеграцій та обмежених ресурсів РМО. Проєкт був реалізований у стислі строки (три місяці активної фази), при цьому фактичні витрати склали близько 10 тис. дол. США, що у 6,1 раза менше від початкової оцінки (2,4 млн грн).

Операційна економія часу економістів і диспетчерів досягла 159 тис. грн на рік, а загальна економія, з урахуванням різниці між плановими та фактичними витратами, становить понад 2 млн грн. Показники ROI (515%), CV (2,01 млн грн) та скорочення трудовитрат команди підтверджують високу якість планування, ефективну роботу ВА/РМ та результативність застосування гібридних методологій управління.

Таким чином, система управління проєктами агрохолдингу забезпечує високий рівень ефективності, дозволяє реалізовувати стратегічні цифрові ініціативи з мінімальними витратами та створює міцне підґрунтя для подальшої цифрової трансформації підприємства.

РОЗДІЛ 4. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ В АГРОХОЛДИНГУ

4.1. Визначення пріоритетних напрямків удосконалення управління проєктами агрохолдингу

Управління проєктами в ТОВ СП «НІБУЛОН» продовжує еволюцію від частково формалізованої до структурованої та стандартизованої системи. Поточний рівень зрілості РМО (upper level) демонструє значний прогрес, однак зберігає низку системних обмежень, зумовлених: високою динамікою логістичних процесів, великою кількістю цифрових ініціатив, нестачею аналітичних і технічних ресурсів, нерівномірним рівнем розуміння процесів з боку бізнесу, технологічною фрагментацією (ERP, TMS, Wialon, BI, мобільний застосунок).

Для визначення пріоритетних напрямків удосконалення необхідно врахувати три ключові групи факторів:

1. Операційні потреби логістики та виробництва.
2. Ступінь впливу проєкту на цифрову екосистему (ERP–TMS–Wialon–BI).
3. Економічний ефект та потенціал зменшення операційних витрат.

На основі аналізу поточного стану (розділи 3.2–3.3) та оцінки ефективності цифрових проєктів (розділ 3.4), сформовано низку ключових напрямків подальшого розвитку системи управління проєктами.

Пріоритет 1 – Завершення цифрової інтеграції (ERP → TMS → Wialon → BI)

Найбільш критичним напрямком удосконалення є завершення створення єдиного цифрового циклу логістики, що включає:

1. Повну відмову від ручного введення даних у ERP.
2. Автоматизацію передачі фактів виконання рейсів із мобільного застосунку.
3. Розширення API-інтеграції між Wialon та TMS (час, точки зупинок,

пробіг, гео-події).

4. Швидкі оновлення в TMS для скорочення холостих пробігів.
5. Автоматичне формування шляхового листа та дорожніх документів.

Аргументація пріоритетності:

- Цей напрямок забезпечує найбільший економічний ефект (зменшення витрат економістів та диспетчерів).
- Зменшує кількість помилок, пов'язаних із людським фактором.
- Дає змогу забезпечити *data-driven управління* логістикою.
- Дозволяє масштабувати TMS на нові підрозділи без збільшення штату.

Системний вплив: високий

Термін реалізації: середньостроковий (2–4 місяці на модуль)

Ризики: низькі при наявності РМ + ВА

Пріоритет 2 – Посилення аналітичної підтримки РМО та процесів

Механізм ухвалення рішень у компанії значно активізувався (1–2 тижні замість 2–6 місяців до 2023 р.), але якість аналітики залежить від навантаження ВА та РМ.

Ключові напрямки:

1. Стандартизація аналізу процесів (BPMN Across All Projects).
2. Впровадження єдиного шаблону розрахунку економічного ефекту.
3. Автоматизація збору аналітики в Power BI для РМО.
4. Створення внутрішнього «каталогу цифрових компонентів» (модулі, API, бізнес-правила).

Це потрібно для того аби провести: скорочення часу ВА на повторний аналіз процесів, швидше формування вимог та попередніх оцінок, прискорення старту проєктів, зменшення помилок у технічних вимогах, прозорість задач та можливість передавати напрямок іншому РМ/ВА при навантаженні.

Системний вплив: середньо-високий

Термін: короткий (1–2 місяці)

Пріоритет 3 – Стандартизація портфеля проєктів та планування ресурсів

Однією з ключових проблем, які ти позначив, є: нестача ВА/РМ, паралельна робота над 7+ проєктами, високий ризик перенавантаження команди, затримки від 30% до 40%.

Рішення:

1. Впровадження RACI-матриць для всіх проєктів.
2. Перехід на щоквартальне стратегічне планування портфеля.
3. Застосування моделі пріоритизації (ICE, WSJF або Value/Risk).
4. Формування прогнозу ресурсного завантаження РМО.
5. Визначення «червоних зон» ризиків при старті кожного проєкту.

Очікувані результати: скорочення затримок проєктів на 15–20%, оптимізація завантаження РМ/ВА, уникнення «вигорання» та зниження плинності кадрів, більш точні терміни імплементацій.

Системний вплив: високий

Термін: середній (2–3 місяці)

Пріоритет 4 – Розвиток мобільного застосунку водія та логістичної екосистеми

Один із найефективніших проєктів агрохолдингу – мобільний застосунок водія + TMS-інтеграція – уже довів свою економічну доцільність.

Наступні кроки:

1. Розширення функцій (фотофіксація, геотеги, офлайн-режим).
2. Інтеграція з якістю, ваговими комплексами та шляховий лист.
3. Модуль рейтингу водіїв (KPI).
4. Автоматичні Push-нагадування.
5. Уніфікація логіки для внутрішніх та зовнішніх перевезень.

Переваги: підвищення прозорості для водіїв, зменшення навантаження на економістів та диспетчерів, прискорення розрахунків та усунення помилок, формування повного ланцюга даних («з поля – у систему»).

Системний вплив: високий

Термін: середній (1–2 місяці на інкремент)

Пріоритет 5 – Формалізація управління змінами та ризиками

Сьогодні ризик-менеджмент залишається переважно: інтуїтивним, несистемним, залежним від РМ.

Удосконалення:

1. Check-list змін для кожного проєкту.
2. Risk Register (реєстр ризиків РМО).
3. Окрема секція ризиків у паспорті проєкту.
4. Формалізація процедури UAT/Go-Live.

Вплив:

- Скорочення кількості переробок.
- Менше неочікуваних затримок.
- Підвищення операційної дисципліни.

Пріоритетні напрямки удосконалення управління проєктами агрохолдингу зосереджені навколо трьох основних осей: *цифрова інтеграція, аналітична підтримка та стандартизація роботи РМО*. Реалізація цих напрямків забезпечить підвищення прозорості, прискорення запуску та реалізації проєктів, зменшення операційних витрат та формування стабільної, прогнозованої та масштабованої системи управління цифровими ініціативами.

4.2. Рекомендації щодо удосконалення управління проєктами агрохолдингу

Ефективність функціонування проєктного офісу агрохолдингу значною мірою залежить від здатності компанії адаптуватися до зростаючої складності цифрових ініціатив, збільшення кількості проєктів, потреби у швидкому прийнятті рішень і високої навантаженості команд. На основі аналізу поточного стану (розділ 3) та реального досвіду впровадження цифрових проєктів у сфері логістики пропонується комплекс рекомендацій, спрямованих на підвищення зрілості системи управління проєктами та покращення результативності проєктного портфеля.

1. Посилення ресурсної моделі проєктного офісу

1.1. Укомплектування ВА/РМ-ресурсами

Поточна структура РМО характеризується високою залежністю від одного

ВА/РМ у кожному напрямі при відсутності резервних ресурсів. Це призводить до: перевантаження РМ/ВА у пікові періоди, зростання ризиків затримок, обмеженої здатності обслуговувати паралельні ініціативи (7–10 одночасно), зниження якості аналізу та документації.

Рекомендація: ввести мінімум 1 додаткового ВА на логістичний напрям; закріпити окремого розробника за цифровими продуктами (мобільний застосунок, TMS, API); створити “резервну групу” РМО, яка може тимчасово підсилювати напрям при піковому навантаженні.

2. Оптимізація портфельного управління

2.1. Консолідація дрібних ініціатив у продуктові програми

Поточний стан: велику частину портфеля складають десятки малих, фрагментованих задач (API, аналітика, доопрацювання ERP, мобільний застосунок), які: створюють конкуренцію за розробників, забирають ВА-час, сповільнюють роботу над великими цифровими продуктами (TMS, мобільний застосунок водія, EXW/FCA модулі).

Рекомендація:

Створити 3 продуктових програми, кожна з яких включатиме всі дрібні зміни:

1. Програма “Логістика” (TMS + мобільний застосунок + GPS + ШЛЯХОВИЙ ЛИСТ)

2. Програма “ERP-інтеграції та аналітика” (Power BI, ERP методи, бухгалтерські модулі)

3. Програма “API та цифровий документообіг”

Це дозволить:

- зменшити кількість паралельних “проектів” на папері,
- перетворити десятки змін на єдине кероване “продуктове середовище”,
- знизити адміністративне навантаження на РМ/ВА.

3. Впровадження маржинальної моделі пріоритезації проєктів

Сьогодні пріоритети визначаються переважно топменеджментом, інколи – реактивно.

Рекомендація:

Ввести формальну модель оцінки маржинальної корисності, що враховує:

1. Економічний ефект (економія часу, грошей, штрафи, витрати)
2. Стратегічну значущість (вплив на логістику, експорт, безпеку процесів)
3. Термін окупності
4. Складність реалізації
5. Ризиковість (технічні інтеграції, залежність від ERP)

Результат:

Проекти з найбільшим ефектом (як EF-LOGISTICS, API-взаємодія, шляховий лист) отримують пріоритет №1, а дрібні точкові запити – переносяться в беклог.

4. Стандартизація процесів BA/PM

Сьогодні ключові обмеження: нестача часу на формування документації, різний рівень деталізації вимог, неструктурований процес збору бізнес-потреб.

Рекомендації:

1. Запровадити єдиний шаблон вимог (BRD + BPMN + Use Case)
2. Формалізувати процес оцінки проектів (1 аркуш – економіка, ризики, навантаження)
3. Ввести стандарт валідації вимог між BA та бізнесом
4. Обов'язкова фіксація змін через Jira + Teams із статусом “Change Request”

Це дозволить уникнути ситуацій, коли бізнес змінює вимоги після виконання робіт.

5. Розширення цифрової інтеграції

Проблема, що сьогодні найбільше впливає на швидкість проектів – ручні операції між: ERP; TMS; GPS/Wialon; мобільним застосунком; аналітичними модулями

Рекомендації:

1. Запровадити API-шину для обміну даними (є пряма вигода: менше навантаження на розробників)
2. Автоматизувати формування шляховий лист, заявки, EXW/FCA

3. Синхронізувати плани перевезень між ERP та TMS
4. Автоматично оновлювати статуси рейсів у мобільному застосунку
6. Підсилення аналітичної моделі управління

Power BI уже використовується, але точково.

Рекомендації:

- i. Створити єдину інформаційну панель “Project Portfolio Dashboard”, що показує: пріоритети; статус; економічний ефект; завантаженість BA/PM.
- ii. Автоматизувати аналіз: витрат часу BA/PM; ефективності розробки; SLA надання рішень
- iii. Ввести метрики (OKR) для кожної продуктової програми.

7. Управління тіньовими витратами (hidden costs)

Приклади тіньових витрат: час, витрачений на неформальні консультації BA/PM, час розробників на підтримку старих модулів, помилки бізнесу через нерозуміння ERP, людський фактор у логістиці (неточності шляхового листа)

Рекомендація:

Ввести моніторинг: кількості помилок у документах, часу на їх виправлення, циклу погодження між департаментами.

8. Розвиток культури проєктності

Пропозиції: навчання BA/PM та бізнесу (Agile, BPMN, Jira); короткі практичні тренінги для керівників (пріоритезація, постановка задач); залучення бізнесу на ранніх етапах (спільне моделювання AS-IS / TO-BE).

9. Впровадження централізованої моделі планування проєктів

На сьогодні планування відбувається: у форматі щотижневих мітингів, на основі паспорту проєкту, але без централізованої координації між напрямками.

Це призводить до того, що в різних напрямках: BA/PM перевантажені нерівномірно, розробники працюють над задачами різного масштабу, пріоритети не узгоджуються між департаментами.

Рекомендація:

Створити єдиний календар планування проєктних активностей, який

включає:

1. Довгострокове планування (Quarterly Planning) – раз на квартал: стратегічні пріоритети, бюджетний прогноз, OPEX/CAPEX навантаження, прогноз релізів TMS та мобільного застосунку.

2. Тактичне планування (Sprint / Monthly Planning) – раз на місяць: деталізація задач, узгодження задач між PM/BA/DEV, визначення ключових блокерів.

3. Операційне планування – щотижня: задачі на тиждень, прогноз ризиків, координація з іншими департаментами.

10. Автоматизація та прискорення циклу погодження рішень

Сьогодні погодження рішень займає:

- до 2–6 місяців у моделях до 2023 року,
- 2–4 тижні у 2023 році,
- 1–2 тижні у 2024–2025 роках.

Це значний прогрес, але ще є простір для оптимізації.

Рекомендація: впровадити автоматизований workflow у Microsoft Teams + Jira

Етапи узгодження:

1. Ініціація → автоматичне створення задачі в Jira
2. Підготовка паспорта → статус “Draft”
3. Розгляд РМО → статус “Для погодження”
4. IT-комітет → статус “Approved”
5. Планування релізу → статус “Scheduled”

Очікуваний ефект: скорочення циклу ухвалення рішення до 3–5 днів, мінімізація “зависання” на етапі бізнес-погодження, прозорість для всіх учасників (bottlenecks видно одразу).

11. Формалізація управління ризиками

Сьогодні ризики: фіксуються неформально, залежать від РМ, не мають централізованої реєстрації, не підв’язуються до економічних наслідків.

Рекомендація:

Створити єдиний Risk Register для всіх проєктів:

Типові ризики: зміна вимог бізнесу, затримка з боку ERP, нехватка аналітичних ресурсів, помилки інтеграцій, відсутність даних у джерелах (Wialon, ERP), залежність від зовнішніх сервісів

12. Перехід від “реактивної” до “продуктової” моделі управління

Те, що ти робиш зараз у логістичному напрямі – це чистий продукт-менеджмент, хоча в компанії це поки не названо формально.

Рекомендація:

Формалізувати Product Ownership модель для ключових цифрових продуктів: TMS EF-LOGISTICS, мобільний застосунок водія, модулі шляховий лист, Laytime, EXW/FCA, інтеграційна шина.

Суть зміни:

Було → десятки мікротасок → хаос → конкуренція за DEV Стає → продуктові backlog-и → roadmap → прогнозованість → стабільність

13. Розширення моделі моніторингу ефективності

Сьогодні метрики вимірюються точково: дедлайни, статус, економія часу.

Рекомендація: створити набір Product KPI, приклад наведено в таблиці 4.1

Таблиця 4.1

Приклади KPI та приклад норм

KPI	Опис	Норма
Lead Time	від ідеї до релізу	<60 днів
Cycle Time	від аналізу до dev	<10 днів
SLA dev	швидкість виконання задач	90% в строк
Economic Effect	фактична економія	порівняння з паспортом
BI Transparency	% даних, що оновлюються автоматично	95%

Це дає можливість: порівнювати логістичні проєкти між собою, об’єктивно визначати пріоритети, формувати річний звіт РМО.

14. Рекомендації щодо взаємодії бізнесу та РМО

Враховуючи те, що бізнес: не завжди розуміє оперування ERP, інколи

неправильно формує потреби, змінює вимоги після реалізації,

пропонується:

1. Впровадити короткий курс “Business Requirements Basics” (4–6 год)

Тематика: як формулювати вимогу, як описати процес, як працює ERP (на базовому рівні), як перевіряти дані перед поданням в РМО.

2. Спільні BPMN-сесії (BA + бізнес)

Відмальовуються AS-IS і TO-BE перед запуском проєкту.

15. Рекомендації для мобільних рішень (як окремий блок)

Мобільний застосунок у НІБУЛОН реально змінює бізнес-процеси.

Пропозиції: розширити його як єдину точку входу водія: рейси, шляховий лист, заправки, відмітки часу; додати модуль чату “водій ↔ диспетчер”; додати push-повідомлення про зміни у графіку; автоматизувати фотофіксацію при завантаженні/розвантаженні.

Ефект: зменшення часу диспетчерів, точність даних, менше помилок у паперових документах, автоматичні оновлення у TMS/ERP.

16. Стандартизація архітектурних підходів та інтеграцій

Однією з головних причин затримок та перевантаження РМ/BA/DEV є відсутність єдиних технічних стандартів для цифрових проєктів. Інтеграції з ERP, TMS, Wialon, мобільним застосунком та BI виконуються на різному рівні деталізації, що ускладнює супровід та нарощування функціоналу.

Рекомендація: сформувати “Архітектурний гайд” із такими розділами:

1. Стандарт API-інтеграцій (формат, вимоги, SLA, логування).
2. Правила роботи з мобільними застосунками.
3. Стандарти побудови довідників та синхронізації.
4. Правила документування SQL / IT-Enterprise модулів.
5. Опис моделей даних, що використовуються у BI.

Це дозволить: скоротити цикл розробки на 20–30%; зменшити залежність від окремих розробників; забезпечити однакову логіку інтеграцій у всіх проєктах.

17. Підвищення стійкості проєктів через зміцнення ролей РМ та БА

Сьогодні велика частина відповідальності лежить на одному РМ/БА в

кожному напрямку. Це створює: ризики «вузького місця», затримки у прийнятті рішень, залежність проєктів від однієї людини.

Рекомендації:

1. Ввести дублювання ролей (shadow BA / shadow PM) – у складних напрямках, зокрема логістика + мобільні застосунки.
2. Ввести систему менторингу між напрямками РМО – для вирівнювання підходів.
3. Побудувати матрицю компетенцій РМ/ВА – щоб розуміти дефіцит навичок та пріоритети розвитку.
4. Використовувати ротацію між проєктами – це зменшує залежність від одного аналітика і пришвидшує адаптацію.

18. Пріоритезація проєктів за економічним ефектом

На практиці РМО щотижня узгоджує пріоритети, але відсутня формалізована методика, яка дозволила б: прогнозувати вплив кожного проєкту, відмовлятися від малоефективних ініціатив, консолідувати дрібні задачі в один великий продукт.

Рекомендація: впровадити модель оцінювання “Impact–Effort–Value”

Параметри для кожного проєкту:

1. Економічний ефект (Value) – сума економії або додаткового прибутку.
2. Impact – вплив на операції (логістика, економіка, виробництво).
3. Effort – людино-години РМ/ВА/DEV.
4. Risk – технічні та організаційні бар’єри.

Проєкти з високим Value та низьким Effort повинні виконуватися першими.

19. Поглиблена цифровізація логістичних процесів (на основі твого реального досвіду)

На сьогодні повністю цифровізовано: Шляховий лист, отримання рейсових завдань, частково контроль роботи техніки, частково планування, окремі процеси по Wialon.

Рекомендація:

Створити єдину цифрову логістичну платформу, що поєднає: Шляховий

лист, рейсові завдання, заправки, роботу водіїв, аналітику руху техніки, розрахунок часу прибуття/відправлення, сталійний час, EXW/FCA модулі.

Таке об'єднання дає: зниження ручних операцій на 60–70%, скорочення часу на зведення даних в Power BI, підвищення точності операційного планування.

20. Розширення функціоналу мобільного застосунку водія

На момент захисту твоя компанія вже має: інтерфейс водія, шляховий лист, завдання, частину телематики.

Але застосунок може стати центральним елементом цифрової логістики.

Рекомендується додати:

1. Електронну заяву на ремонт (з фото)
2. Онлайн-контроль черг на елеваторах
3. Модуль самоперевірки рейсу
4. Підтягування вагових квитанцій
5. Push-повідомлення про нові рейси
6. Онлайн-трекінг водія для диспетчера

Ефект: зменшення навантаження на диспетчерський центр, підвищення точності логістичних операцій, мінімізація помилок водіїв у паперових документах.

21. Формування культури data-driven управління

Компанія вже активно використовує Power BI, але дані потрапляють туди: частково автоматично, частково вручну з ERP або Excel.

Рекомендація:

Створити повністю автоматизовану модель даних, яка включає: рейси, шляховий лист, телематику, пальне, сталійний час, заявки, EXW/FCA, економічні показники.

Далі – запровадити щомісячні Data Quality Review, де:

- визначається причина відхилень,
- аналізуються помилки джерел,
- приймаються рішення про зміни в TMS/ERP.

22. Використання аналітики для прогнозування та моделювання

Рекомендація:

Ввести моделі прогнозу навантаження: попиту на транспорт, часу завантаження елеваторів, очікуваного часу в чергах, пробігів та заправок, потреб у водіях.

Інструменти: Power BI Forecasting, Python (Prophet/ARIMA), R-моделі, інтеграція з Wialon API.

Це дозволить РМО: прогнозувати ризики ще до початку проєкту; швидше приймати рішення про запуск або відмову від ініціатив; обґрунтовувати ефективність проєктів top-management-у.

Запропоновані рекомендації створюють цілісну, практичну та реалістичну модель удосконалення управління проєктами, яка: зменшує навантаження на PM/BA/DEV, скорочує час ухвалення рішень, підвищує точність планування, дозволяє керувати портфелем проєктів, забезпечує економічний ефект, розширює цифровізацію операцій, робить управління проєктами прозорим та стандартизованим.

4.3. Економічна ефективність запропонованих рекомендацій

Запропоновані у підпункті 4.2 заходи (посилення ресурсів РМО, концентрація на високоефективних проєктах, масштабування TMS EF-LOGISTICS та мобільного застосунку, стандартизація підходів до управління портфелем) мають як фінансовий, так і якісний ефект для агрохолдингу. Нижче наведено оціночний вплив ключових рекомендацій на показники діяльності компанії.

Вихідні припущення для розрахунків

Для оцінки ефективності використано такі базові припущення (узгоджені з попередніми розрахунками):

- Ставки персоналу:
 - PM/BA/розробник – 20 USD/год $\approx$ 800 грн/год
 - економіст / диспетчер – 220 грн/год

- Орієнтовний економічний ефект від одного цифрового проєкту класу “EF-LOGISTICS + мобільний застосунок”:
 - економія робочого часу економіста та диспетчера в одній філії – ≈ 48 тис. грн/міс, або ≈ 576 тис. грн/рік;
 - при тиражуванні рішення на 27 філій – потенціал $\approx 15,5$ млн грн/рік економії.
- Середня економія навантаження на РМО/ВА за рахунок кращої пріоритизації та стандартизації – не менше 15–20 % часу, який раніше витрачався на “розпорошені” та низькоефективні ініціативи.

Ці припущення використовуються для моделювання ефекту від впровадження рекомендацій, а не як точна фінансова звітність.

Рекомендація 1 (з п. 4.2): посилення РМО за рахунок додаткових ВА/розробників і концентрація на проєктах із найбільшою економічною віддачею.

Припустимо, що додатковий ВА та розробник дозволяють: скороти час реалізації середнього цифрового проєкту з 3–4 до 2 місяців; довести до кінця на 2–3 проєкти більше за рік; кожен такий проєкт дає мінімум 0,5–1,0 млн грн/рік економії: зменшення ручної праці, втрат часу, помилок, простоїв тощо (див таблицю 4.2).

Таблиця 4.2

Орієнтовний ефект від посилення РМО

Показник	До впровадження	Після впровадження	Результат
Середня тривалість цифрового проєкту	3–4 міс	2 міс	–35–50 % часу
Кількість завершених проєктів на рік	4–5	6–7	+2 проєкти / рік
Ефект від 1 проєкту	0,5–1,0 млн грн	0,5–1,0 млн грн	без змін за проєкт
Сукупний додатковий ефект (2 проєкти)	–	1–2 млн грн/рік	+1–2 млн грн/рік

Таким чином, лише за рахунок кращого завантаження РМО та скорочення

термінів реалізації компанія може отримати додатково 1–2 млн грн на рік економічного ефекту без суттєвого збільшення операційних витрат.

Ефект від масштабування цифрових рішень (TMS + мобільний застосунок)

Рекомендація 2 (з 4.2): прискорене тиражування рішень на базі TMS EF-LOGISTICS та мобільного застосунку водія на всі філії агрохолдингу.

Раніше проєкти впроваджувалися послідовно, із затримками; завдяки оновленій моделі управління проєктами можливо: скоротити час виведення типового рішення з 12 до 4–6 місяців по всій мережі; уникнути “розтягування” впровадження на 2–3 роки.

Якщо повна економія від рішення типу EF-LOGISTICS (для всіх філій) становить орієнтовно 15,5 млн грн/рік, то: при старій моделі (хаотичній) повна економія досягалася б, наприклад, лише через 2–3 роки; при новій моделі (посилене РМО + пріоритизація) – умовно за 1 рік.

Оцінимо ефект прискорення:

Додаткова вигода від 1 року більш раннього повного ефекту $\approx 15,5$ млн грн (по суті, це рік, коли система вже працює на повну, а в старій моделі ще “добудовується”).

Цей ефект не потребує великих додаткових витрат, оскільки рекомендації орієнтовані на оптимізацію управління, а не на кратне збільшення штату.

Ефект від стандартизації паспортів проєктів та пріоритезації

Рекомендація 3 (з 4.2): уніфікація паспортів проєктів, єдині критерії пріоритезації (економічний ефект, ризики, строк окупності, вплив на операційну діяльність).

Це знижує кількість “слабких” ініціатив, що споживають ресурс РМО, але не дають відчутного результату.

Припущення: до впровадження стандартів 10–15 % часу РМ/ВА йшло на проєкти з низькою віддачею; після впровадження – цей показник можна знизити до 3–5 %.

Розрахунок на рівні одного РМ/ВА:

- робочий рік: ≈ 1600 год;

- “втрачені” години до стандартизації (15 %): 240 год;
- після стандартизації (5 %): 80 год;
- економія: 160 год/рік.

У грошовому еквіваленті:

$160 \text{ год} \times 800 \text{ грн} = 128\,000 \text{ грн/рік}$ на одного РМ/ВА.

Якщо РМО налічує, наприклад, 6–7 РМ/ВА, сумарний ефект становитиме:

$128\,000 \times 6\text{--}7 \approx 0,77\text{--}0,90 \text{ млн грн/рік}$ (за рахунок того, що цей час спрямовується на проекти з високим ефектом, а не “втрачається” на низькоприбуткові ініціативи).

Якісні ефекти (немонетарні, але критично важливі)

Окрім фінансових показників, реалізація рекомендацій із п. 4.2 впливає на якість управління проектами та операційні ризики.

Ключові якісні ефекти:

1. Зменшення хаотичності портфеля – проекти формуються через стандартизований паспорт, “випадкові” ініціативи відсіюються на етапі відбору.
2. Підвищення прозорості для стейкхолдерів – регулярна звітність РМО, єдина система пріоритезації, зрозумілі критерії, чому один проект реалізується раніше іншого.
3. Скорочення операційних ризиків – контроль впровадження цифрових рішень через РМО зменшує ймовірність критичних помилок при запуску (збоїв в обліку, зупинки процесу, некоректні дані).
4. Підвищення довіри до цифрових рішень – через кращу якість впровадження (тестування, комунікація, навчання) зменшується опір користувачів, зростає рівень фактичного використання систем.
5. Системність прийняття рішень – перехід від реактивного “гасіння пожеж” до планового управління портфелем, коли проекти узгоджені зі стратегією та ресурсами.

Ці ефекти важко точно монетизувати, але саме вони забезпечують сталість економічних результатів, отриманих від цифрових проектів.

Висновок

1. Фінансово: посилення РМО, фокус на високоефективних проєктах та прискорення тиражування рішень дає потенціал додаткового економічного ефекту на рівні 2–3 млн грн/рік (без урахування глобальних ефектів на кшталт повного масштабування EF-LOGISTICS); через масштабування цифрових рішень на всі філії додатково можна отримати до 10–15 млн грн/рік економії за рахунок зниження затрат часу, простоїв та помилок.

2. Якісно: зростає зрілість системи управління проєктами: від частково формалізованої до системної, орієнтованої на економічний результат та прозорість; зменшується частка проєктів із затримками та низьким ефектом, покращується комунікація між бізнесом та ІТ, зростає довіра до цифрових інструментів.

Таким чином, реалізація рекомендацій, поданих у підпункті 4.2, є економічно доцільною: навіть за консервативною оцінкою сукупний річний ефект значно перевищує витрати на додаткові ресурси РМО, а якісні покращення створюють основу для подальшої цифрової трансформації агрохолдингу.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі магістра узагальнено теоретико-методологічні засади управління проєктами та обґрунтовано рекомендації щодо удосконалення системи управління проєктами в агрохолдингу в умовах цифровізації логістики та виробничих процесів.

Досягнення мети дослідження забезпечено виконанням завдань, визначених у вступі, що дозволило сформулювати цілісні висновки теоретичного й прикладного характеру.

1. Розкрито сутність, класифікацію та характеристики проєктів. У межах першого розділу було систематизовано підходи до визначення поняття «проєкт» та підтверджено доцільність його трактування як тимчасової форми організації діяльності для створення унікального результату за умов обмежених ресурсів, часу та підвищеної невизначеності. Визначено, що для агрохолдингів характерна підвищена складність проєктів через міжфункціональність, сезонність, критичність логістичних ланцюгів та необхідність інтеграції цифрових систем, що зумовлює потребу в стандартизації підходів до управління портфелем ініціатив.

2. Досліджено процеси цифровізації в системі управління проєктами агрохолдингу та обґрунтовано, що цифровізація в агрохолдингу є не лише технологічним оновленням, а зміною логіки управління: від фрагментарного обліку та ручних операцій — до наскрізних даних, прозорих статусів, керованих інтеграцій і вимірюваного ефекту. Показано, що цифрові інструменти в проєктному управлінні забезпечують прискорення прийняття рішень, зменшення операційних втрат, підвищення контрольованості логістики та прогнозованості виконання робіт, але водночас потребують формалізованого управління змінами та якості даних.

3. Розглянуто теоретико-методологічні основи проєктного менеджменту: у ході виконання завдання в межах кваліфікаційної роботи було

уточнено роль методологічного ядра управління проєктами (процеси, ролі, артефакти, правила ескалацій) як бази для масштабування цифрових та організаційних змін. Доведено, що для агрохолдингу практично найбільш виправданими є комбіновані (гібридні) підходи: поєднання процесної дисципліни та планування з гнучкими ітераціями впровадження (особливо для ІТ-ініціатив, інтеграцій та аналітичних рішень). Це створює підґрунтя для керованого розвитку РМО і зниження «хаотичності» портфеля проєктів.

4. Вивчено методи планування та контролю, оцінки ефективності проєктів. У зв'язку з чим, у роботі узагальнено інструменти планування і контролю (структурування робіт, календарне планування, контроль відхилень, управління ресурсами) та показано їх прикладну цінність для складних міждепартаментних програм. Окремо підкреслено необхідність переходу від оцінки «виконання активностей» до оцінки економічного результату і досягнення KPI. Практичне значення підтверджено розрахунками ефективності цифрових ініціатив: зокрема, на прикладі одного з проєктів продемонстровано високі значення ROI та короткий термін окупності, що підсилює аргументацію на користь інвестицій у цифрові інструменти управління.

5. Розглянуто методики аналізу ризиків у проєктному управлінні. Обґрунтовано, що ризик-менеджмент у цифрових і логістичних проєктах агрохолдингу має бути системним та документованим: через реєстр ризиків, класифікацію, оцінку впливу/ймовірності, визначення відповідальних та стратегій реагування. Це зменшує залежність результату від «інтуїтивного управління», підвищує стабільність впроваджень, мінімізує зриви строків і втрати від помилок інтеграцій або людського фактора.

6. Надано організаційно-економічну характеристику ТОВ СП «НІБУЛОН». У межах аналітичного блоку роботи охарактеризовано підприємство як багатопрофільний агрохолдинг із значною логістичною складовою та високою залежністю результативності від синхронізації виробничих і транспортних процесів. Встановлено, що масштаби діяльності

та складність операцій об'єктивно потребують розвитку портфельного управління та уніфікації підходів до ініціації, пріоритизації й контролю проєктів.

7. Розкрито особливості управління проєктами в ТОВ СП «НІБУЛОН». Виявлено, що ключовою характеристикою управління проєктами є міжфункціональність (перетин логістики, виробництва, фінансів, ІТ, безпеки, комерційних процесів) та висока роль цифрових інтеграцій. Для таких умов критично важливими є: єдині правила пріоритетів, керованість ресурсів (PM/BA/Dev), прозора звітність за статусами, стандарти постановки задач та формалізована процедура управління змінами.

8. Проведено аналіз поточного стану системи управління проєктами агрохолдингу. За результатами аналізу встановлено, що система управління проєктами потребує переходу від часткової формалізації до більш зрілої моделі — портфельного управління з фокусом на вимірюваний економічний ефект, стандарти комунікації та прозору аналітику. Очікуваним результатом удосконалення є зростання зрілості системи, зменшення частки проєктів із затримками та низьким ефектом, покращення взаємодії між бізнесом і ІТ та зростання довіри до цифрових інструментів.

9. Оцінено ефективність управління проєктами агрохолдингу (на прикладі ТОВ СП «НІБУЛОН»). Здійснено узагальнену оцінку ефективності через призму результативності ініціатив, керованості строків/ресурсів та економічного ефекту. Підтверджено, що підсилення функції РМО, стандартизація процесів та цифрові інструменти контролю створюють основу для стабільнішого виконання проєктів і масштабування успішних практик у межах холдингу.

10. Визначено пріоритетні напрями удосконалення управління проєктами агрохолдингу. Обґрунтовано доцільність впровадження механізмів пріоритизації (ICE/WSJF або аналогічних), прогнозування ресурсного завантаження РМО та формування «червоних зон» ризиків на старті кожного

проєкту як інструментів системного управління портфелем. Очікуваним ефектом є зменшення затримок проєктів на 15–20% і підвищення точності планування та координації. Додатково визначено важливість розвитку логістичної цифрової екосистеми (зокрема мобільних рішень і TMS-інтеграцій) як одного з найбільш результативних напрямів.

11. Розроблено рекомендації щодо удосконалення управління проєктами агрохолдингу та обґрунтовано їх економічну доцільність. Запропоновано комплекс рекомендацій, спрямований на посилення РМО (методологія, портфель, контроль, звітність), стандартизацію артефактів управління проєктами, управління змінами, ризиками та економічним ефектом. Встановлено, що реалізація рекомендацій є економічно доцільною навіть за консервативними оцінками: сукупний річний ефект перевищує витрати на додаткові ресурси РМО, а якісні покращення формують основу подальшої цифрової трансформації.

У межах економічного обґрунтування показано, що очікуваний ефект може складати приблизно 2–3 млн грн на рік від скорочення затримок і простоїв та 10–15 млн грн на рік від підвищення ефективності логістики й зниження помилок у документах (за консервативним сценарієм).

Отримані результати підтверджують, що системне удосконалення управління проєктами в агрохолдингу має базуватися на поєднанні: (1) методологічної стандартизації, (2) портфельної пріоритизації та керуваності ресурсів, (3) цифрових інструментів контролю й аналітики, (4) економічної оцінки ефекту та (5) зрілого управління ризиками й змінами. Реалізація запропонованих заходів створює передумови для підвищення результативності проєктів, прозорості управлінських рішень та стійкого розвитку агрохолдингу в умовах високої невизначеності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Accenture. *Digital Transformation in Agribusiness*. URL: <https://www.accenture.com>
2. Accenture. *Intelligent Logistics Platforms in Agrifood*. URL: <https://www.accenture.com>
3. *Agile Practice Guide*. Project Management Institute, 2017. 210 с.
4. *BABOK® Guide v3: A Guide to the Business Analysis Body of Knowledge*. IIBA, 2015. 514 с.
5. Boardman A., Greenberg D., Vining A., Weimer D. *Cost–Benefit Analysis: Concepts and Practice*. Cambridge University Press, 2017. 508 с.
6. Bowersox D., Closs D., Cooper M., Bowersox J. *Supply Chain Logistics Management*. McGraw-Hill, 2013. 448 с.
7. Brealey R., Myers S., Allen F. *Principles of Corporate Finance*. McGraw-Hill, 2020. 976 с.
8. Chopra S., Meindl P. *Supply Chain Management: Strategy, Planning, and Operation*. Pearson, 2019. 528 с.
9. Christopher M. *Logistics & Supply Chain Management*. Pearson, 2016. 312 с.
10. Cleland D. *Project Management: Strategic Design and Implementation*. McGraw-Hill, 1999. 576 с.
11. Davenport T. *Process Innovation: Reengineering Work through Information Technology*. Harvard Business School Press, 2018. 352 с.
12. Davenport T., Harris J. *Competing on Analytics*. Harvard Business Review Press, 2017. 256 с.
13. Deloitte. *Smart Agribusiness / Digital Supply Chain Report*. URL: <https://www2.deloitte.com>
14. FAO. *Digital Agriculture: Case Studies*. URL: <https://www.fao.org>
15. FAO. *The Digitalization of Agriculture*. URL: <https://www.fao.org>
16. Gartner. *Magic Quadrant for Transportation Management Systems*. URL:

<https://www.gartner.com>

17. Hammer M., Champy J. *Reengineering the Corporation*. Harper Business, 2019. 272 c.
18. Hiatt J. *ADKAR: A Model for Change in Business, Government, and Our Community*. Prosci, 2006. 144 c.
19. *ISO 21500:2021 Project, Programme and Portfolio Management – Guidance on Project Management*. ISO, 2021. 47 c.
20. *ISO 31000:2018 Risk Management – Guidelines*. ISO, 2018. 24 c.
21. *ISO 9001:2015 Quality Management Systems – Requirements*. ISO, 2015. 29 c.
22. Kaplan R., Norton D. *The Balanced Scorecard*. Harvard Business School Press, 1996. 320 c.
23. Kerzner H. *Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling*. Wiley, 2022. 864 c.
24. Kimball R., Ross M. *The Data Warehouse Toolkit*. Wiley, 2013. 600 c.
25. Kotter J. *Leading Change*. Harvard Business Review Press, 2012. 208 c.
26. Lock D. *Project Management*. Routledge, 2020. 512 c.
27. Marr B. *Big Data and Analytics in Practice*. Kogan Page, 2021. 320 c.
28. McAfee A., Brynjolfsson E. *Big Data: The Management Revolution*. Harvard Business Review, 2012. 144 c.
29. McKinsey & Company. *The Future of Supply Chains*. URL: <https://www.mckinsey.com>
30. Meredith J., Mantel S. *Project Management: A Managerial Approach*. Wiley, 2019. 544 c.
31. OECD. *Innovation, Productivity and Sustainability in Food and Agriculture*. OECD Publishing, 2020. 252 c.
32. Oliveira A. *Digital Agriculture: Concepts and Practices*. Elsevier, 2022. 336 c.
33. PMI. *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide)*. PMI, 2021. 368 c.

34. PMI. *Pulse of the Profession: Beyond Agility*. PMI, 2023. 64 с.
35. PMI. *The Standard for Portfolio Management*. PMI, 2017. 189 с.
36. PMI. *The Standard for Project Management*. PMI, 2021. 250 с.
37. Pinto J. *Project Management: Achieving Competitive Advantage*. Pearson, 2019. 432 с.
38. PRINCE2®. *Managing Successful Projects with PRINCE2*. AXELOS, 2020. 432 с.
39. Provost F., Fawcett T. *Data Science for Business*. O'Reilly Media, 2013. 414 с.
40. Rushton A., Croucher P., Baker P. *The Handbook of Logistics and Distribution Management*. Kogan Page, 2017. 912 с.
41. Slack N., Brandon-Jones A., Johnston R. *Operations Management*. Pearson, 2019. 752 с.
42. Turner J. *Handbook of Project-Based Management*. McGraw-Hill, 2009. 544 с.
43. Weske M. *Business Process Management: Concepts, Languages, Architectures*. Springer, 2020. 436 с.
44. Womack J., Jones D. *Lean Thinking*. Simon & Schuster, 2003. 352 с.
45. Бородін В. *Управління конкурентоспроможності аграрного підприємства за матеріалами ТОВ СП «НІБУЛОН», м. Миколаїв. 2023. 92 с.*
URL: <http://dp.knute.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/8945/1>
46. Довгань Л. М. *Управління проєктами: теорія і практика*. Київ, 2018. 320 с.
47. Копча Е. І. *Управління модернізацією виробничої діяльності підприємства : магістерська дис.* Київ, 2021. 122 с.
48. Костенко В. М. *Цифровізація логістики аграрних підприємств*. Київ, 2022. 248 с.
49. Мірошніченко Ю. Л. *Управління логістичними системами аграрних підприємств*. Київ, 2020. 304 с.
50. Міцкевич Н. В., Міцкевич Д. І. *Автоматизація взаємовідносин з*

клієнтами як інструмент управління діяльністю сільськогосподарських підприємств. *Вісник аграрної науки Причорномор'я*. 2020. Вип. 3. С. 19–26.

51. Орлик О. В. *Управління інноваційними проєктами в аграрній сфері*. Одеса, 2020. 214 с.

52. Пономаренко В. С. *Системи управління великими корпораціями*. Харків, 2019. 336 с.

53. Причепа І., Лесько О., Горенко Р. До питання комерційної діяльності: поняття, фактори впливу, особливості управління за сучасних умов. *Економіка та суспільство*. 2022. № 35. С. 1–8.

54. Елеватори ТОВ СП «НІБУЛОН. URL: <https://www.nibulon.com/napriamy-diialnosti/elevatory/>

55. Корпоративне управління ТОВ СП «НІБУЛОН. URL: <https://www.nibulon.com/pro-nas/korporatyvne-upravlinnia/>

56. Логістика ТОВ СП «НІБУЛОН. URL: <https://www.nibulon.com/napriamy-diialnosti/lohistyka/>

57. Історія ТОВ СП «НІБУЛОН. URL: <https://www.nibulon.com/pro-nas/nasha-istoriia/>

58. Філософія ТОВ СП «НІБУЛОН. URL: <https://www.nibulon.com/pro-nas/nasha-filosofia/>

59. Про ТОВ СП «НІБУЛОН. URL: <https://www.nibulon.com/pro-nas/>

60. Торгівля ТОВ СП «НІБУЛОН. URL: <https://www.nibulon.com/napriamy-diialnosti/torhivlia/>

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Товариство з обмеженою відповідальністю
сільськогосподарське підприємство «НІБУЛОН»

Окрема фінансова звітність
за рік, що закінчився 31 грудня 2023 року

(в тисячах українських гривень)

Товариство: Товариство з обмеженою відповідальністю
Сільськогосподарське підприємство «НІБУЛОН»

Дата (рік, місяць, день)

ЄДРПОУ

КОДИ		
2023	12	31
14291113		

**Звіт про фінансові результати
(Звіт про сукупний дохід)
за 2023 рік**

Форма № 2

Код за ДКУД

1801003

I. ЗВІТИ ПРО ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період поперед- нього року *	Примітки
1	2	3	4	5
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	22 901 411	15 181 308	22
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(19 862 938)	(16 120 865)	23
(Витрати) / дохід від оцінки біологічних активів, сільськогосподарської продукції та сільськогосподарських товарів за справедливою вартістю		389 217	(1 324 186)	
Валовий:				
Прибуток	2090	3 427 690	-	
Збиток	2095	-	(2 263 743)	
Інші операційні доходи	2120	519 765	262 419	26
Адміністративні витрати	2130	(439 914)	(194 730)	24
Витрати на збут	2150	(694 420)	(668 427)	25
Знецінення основних засобів та інших необоротних активів		(2 233 756)	(1 356 766)	9, 10
Інші операційні витрати	2180	(237 621)	(351 786)	26
Фінансовий результат від операційної діяльності:				
прибуток	2190	341 744	-	
збиток	2195	-	(4 573 033)	
Дохід від участі в капіталі	2200	-	-	
Інші фінансові доходи	2220	22 935	25	
Інші доходи	2240	363	91	
Фінансові витрати	2250	(1 396 692)	(998 882)	27
(Збиток) / прибуток від неопераційних курсових різниць, чиста сума		(662 467)	(4 086 027)	
Втрати від участі в капіталі	2255	-	-	
Інші витрати	2270	-	(974)	
Фінансовий результат до оподаткування:				
прибуток	2290	-	-	
збиток	2295	(1 694 117)	(9 658 800)	
Витрати (вигоди) з податку на прибуток	2300	(480 327)	(310 480)	18
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-	
Чистий фінансовий результат:				
Прибуток	2350	-	-	
Збиток	2355	(1 213 790)	(9 348 320)	

* Порівняльну інформацію було скориговано (Примітка 8)

Примітки є невід'ємною частиною цієї фінансової звітності.

Товариство з обмеженою відповідальністю
сільськогосподарське підприємство «НІБУЛОН»

Окрема фінансова звітність
за рік, що закінчився 31 грудня 2023 року

(в тисячах українських гривень)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття 1	Код рядка 2	За звітний період 3	За аналогічний період поперед- нього року* 4	Примітки 5
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	(486 061)	(1 188 120)	9
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-	
Накопичені курсові різниці	2410	-	-	
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-	
Інший сукупний дохід	2445	-	-	
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	(486 061)	(1 188 120)	
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	(87 491)	(213 861)	18
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	(398 570)	(974 259)	
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	(1 612 360)	(10 322 579)	

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Стаття 1	Код рядка 2	За звітний період 3	За аналогічний період поперед- нього року 4	Примітки 5
Матеріальні затрати	2500	821 499	468 157	
Витрати на оплату праці	2505	1 111 679	646 083	
Відрахування на соціальні заходи	2510	212 663	173 499	
Амортизація	2515	1 274 516	1 072 333	
Інші операційні витрати	2520	20 048 292	16 332 502	
Усього	2550	23 468 649	18 692 574	

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Стаття 1	Код рядка 2	За звітний період 3	За аналогічний період поперед- нього року 4	Примітки 5
Середньорічна кількість простих акцій	2600	-	-	
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	-	-	
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	-	-	
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	-	-	
Дивіденди на одну просту акцію, гривень	2650	-	-	

* Порівняльну інформацію було скориговано (Примітка 8)

Ця окрема фінансова звітність була схвалена керівництвом і затверджена до випуску 07 червня 2024 року.

Від імені керівництва:

Вадатурський А.О.,
Генеральний директор



Шуліка С.О.,
Головний бухгалтер

Примітки є невід'ємною частиною цієї фінансової звітності.

ДОДАТОК Б

ФІНАНСОВІ ПОКАЗНИКИ ТОВ СП «НІБУЛОН» ЗА ПЕРІОД 2020-2024 рр.

Показник/Рік	2024	2023	2022	2021	2020
Дохід	20 263 013 000 ₴	22 901 411 000 ₴	15 181 308 000 ₴	40 614 675 000 ₴	25 840 227 000 ₴
Чистий прибуток	-646 381 000 ₴	-1 612 360 000 ₴	-10 174 640 000 ₴	1 335 732 000 ₴	-1 776 378 000 ₴
Активи	26 468 443 000 ₴	25 642 347 000 ₴	28 289 681 000 ₴	38 284 005 000 ₴	33 840 777 000 ₴
Зобов'язання	18 375 092 000 ₴	22 196 092 000 ₴	22 691 306 000 ₴	15 195 343 000 ₴	21 554 442 000 ₴
Середня зарплата до оподаткування	34 549 ₴	24 890 ₴	16 280 ₴	18 515 ₴	—
Кількість працівників	2 842	3 722	4 058	5 555	—

Джерело: <https://opendatabot.ua/c/14291113>

ДОДАТОК В

Балансова звітність ТОВ СП «НІБУЛОН» 2021 рік

Актив			
Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи	1000	18 950.00	19 206.00
Нематеріальні активи			
первісна вартість	1001	24 675.00	27 269.00
накопичена амортизація	1002	5 725.00	8 063.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	820 853.00	523 525.00
Основні засоби	1010	23 480 180.00	23 198 731.00
первісна вартість	1011	23 480 180.00	24 469 432.00
знос	1012	0	1 270 701.00
Інвестиційна нерухомість	1015	0	0
первісна вартість	1016	0	
знос	1017	0	0
Довгострокові біологічні активи	1020	33 924.00	41 727.00
первісна вартість	1021	0	
накопичена амортизація	1022	0	
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	
інші фінансові інвестиції	1035	10 646.00	10 596.00
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	6 474.00	5 750.00
Відстрочені податкові активи	1045	0	
Гудвіл	1050	0	
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	
Інші необоротні активи	1090	666 663.00	613 346.00
Усього за розділом I	1095	25 037 690.00	24 412 881.00
II. Оборотні активи	1100	6 219 589.00	9 830 577.00
Запаси			
Виробничі запаси	1101	136 746.00	125 037.00
Незавершене виробництво	1102	139 855.00	154 134.00

Продовж Додатка В

Готова продукція	1103	651 261.00	1 124 987.00
Товари	1104	5 291 727.00	8 426 419.00
Поточні біологічні активи	1110	455 098.00	496 563.00
Депозити перестрахування	1115	0	
Векселі одержані	1120	0	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	86 965.00	1 757 145.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	53 096.00	53 301.00
з бюджетом	1135	1 256 955.00	1 345 908.00
у тому числі з податку на прибуток	1136	69 042.00	
з нарахованих доходів	1140	6 744.00	5 867.00
із внутрішніх розрахунків	1145	0	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	13 913.00	29 700.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	
Гроші та їх еквіваленти	1165	637 190.00	23 762.00
Готівка	1166	83	32
Рахунки в банках	1167	637 107.00	23 730.00
Витрати майбутніх періодів	1170	5 142.00	5 604.00
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	
резервах незароблених премій	1183	0	
інших страхових резервах	1184	0	
Інші оборотні активи	1190	68 395.00	100 857.00
Усього за розділом II	1195	8 803 087.00	13 649 284.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	
Баланс	1300	33 840 777.00	38 062 165.00
Пасив			
Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн

Продовж Додатка В

I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	19	19
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	
Капітал у дооцінках	1405	10 516 728.00	9 870 426.00
Додатковий капітал	1410	0	
Емісійний дохід	1411	0	
Накопичені курсові різниці	1412	0	
Резервний капітал	1415	5	5
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	1 769 583.00	3 679 924.00
Неоплачений капітал	1425	0	
Вилучений капітал	1430	0	
Інші резерви	1435	0	
Усього за розділом I	1495	12 286 335.00	13 550 374.00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання	1500	2 318 246.00	2 185 031.00
Пенсійні зобов'язання	1505	0	
Довгострокові кредити банків	1510	893 477.00	2 253 725.00
Інші довгострокові зобов'язання	1515	658 460.00	642 493.00
Довгострокові забезпечення	1520	0	
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	
Цільове фінансування	1525	0	
Благодійна допомога	1526	0	
Страхові резерви	1530	0	
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	0	
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0	
резерв незароблених премій	1533	0	
інші страхові резерви	1534	0	
Інвестиційні контракти	1535	0	
Призовий фонд	1540	0	
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	
Усього за розділом II	1595	3 870 183.00	5 081 249.00
III. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	10 098 468.00	10 049 121.00

Продовж Додатка В

Векселі видані	1605	0	
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	130 671.00	123 534.00
товари, роботи, послуги	1615	310 077.00	1 208 751.00
розрахунками з бюджетом	1620	15 449.00	38 340.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	0	25 307.00
розрахунками зі страхування	1625	11 473.00	8 745.00
розрахунками з оплати праці	1630	45 930.00	35 643.00
за одержаними авансами	1635	6 790 607.00	7 703 892.00
за розрахунками з учасниками	1640	8 970.00	20 107.00
із внутрішніх розрахунків	1645	0	
за страховою діяльністю	1650	0	
Поточні забезпечення	1660	0	
Доходи майбутніх періодів	1665	483	408
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	
Інші поточні зобов'язання	1690	272 131.00	242 001.00
Усього за розділом III	1695	17 684 259.00	19 430 542.00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	
Баланс	1900	33 840 777.00	38 062 165.00

Джерело: <https://clarity-project.info/edr/14291113>

ДОДАТОК Г

Балансова звітність ТОВ СП «НІБУЛОН» 2022 рік

Актив			
Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	19 206.00	27 327.00
первісна вартість	1001	27 269.00	38 117.00
накопичена амортизація	1002	8 063.00	10 790.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	523 525.00	743 185.00
Основні засоби	1010	23 198 731.00	19 981 423.00
первісна вартість	1011	24 469 432.00	24 808 245.00
знос	1012	1 270 701.00	4 826 822.00
Інвестиційна нерухомість	1015	0	0
первісна вартість	1016	0	
знос	1017	0	0
Довгострокові біологічні активи	1020	41 727.00	54 436.00
первісна вартість	1021	0	
накопичена амортизація	1022	0	
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	
інші фінансові інвестиції	1035	10 596.00	10 596.00
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	5 750.00	5 661.00
Відстрочені податкові активи	1045	0	
Гудвіл	1050	0	
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	
Інші необоротні активи	1090	613 346.00	455 414.00
Усього за розділом I	1095	24 412 881.00	21 278 042.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	9 830 577.00	4 890 053.00
Виробничі запаси	1101	125 037.00	113 560.00
Незавершене виробництво	1102	154 134.00	134 171.00
Готова продукція	1103	1 124 987.00	1 003 347.00
Товари	1104	8 426 419.00	3 638 975.00
Поточні біологічні активи	1110	496 563.00	595 871.00
Депозити перестрахування	1115	0	
Векселі одержані	1120	0	

Продовж Додатка Г

Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	1 757 145.00	108 188.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	53 301.00	91 081.00
з бюджетом	1135	1 345 908.00	809 291.00
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	50 194.00
з нарахованих доходів	1140	5 867.00	5 867.00
із внутрішніх розрахунків	1145	0	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	29 700.00	13 983.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	
Гроші та їх еквіваленти	1165	23 762.00	241 727.00
Готівка	1166	32	53
Рахунки в банках	1167	23 730.00	241 674.00
Витрати майбутніх періодів	1170	5 604.00	422
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	
резервах незароблених премій	1183	0	
інших страхових резервах	1184	0	
Інші оборотні активи	1190	100 857.00	107 217.00
Усього за розділом II	1195	13 649 284.00	6 863 700.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	
Баланс	1300	38 062 165.00	28 141 742.00
Пасив			
Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	19	19
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	
Капітал у дооцінках	1405	9 870 426.00	8 386 103.00
Додатковий капітал	1410	0	
Емісійний дохід	1411	0	
Накопичені курсові різниці	1412	0	

Продовж Додатка Г

Резервний капітал	1415	5	5
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	3 679 924.00	-5 158 332.00
Неоплачений капітал	1425	0	
Вилучений капітал	1430	0	
Інші резерви	1435	0	
Усього за розділом I	1495	13 550 374.00	3 227 795.00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання	1500	2 185 031.00	1 642 363.00
Пенсійні зобов'язання	1505	0	
Довгострокові кредити банків	1510	2 253 725.00	0
Інші довгострокові зобов'язання	1515	642 493.00	580 278.00
Довгострокові забезпечення	1520	0	
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	
Цільове фінансування	1525	0	
Благодійна допомога	1526	0	
Страхові резерви	1530	0	
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	0	
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0	
резерв незароблених премій	1533	0	
інші страхові резерви	1534	0	
Інвестиційні контракти	1535	0	
Призовий фонд	1540	0	
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	
Усього за розділом II	1595	5 081 249.00	2 222 641.00
III. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	10 049 121.00	16 429 728.00
Векселі видані	1605	0	
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	123 534.00	266 252.00
товари, роботи, послуги	1615	1 208 751.00	896 668.00
розрахунками з бюджетом	1620	38 340.00	16 112.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	25 307.00	
розрахунками зі страхування	1625	8 745.00	7 355.00
розрахунками з оплати праці	1630	35 643.00	33 823.00
за одержаними авансами	1635	7 703 892.00	4 683 766.00

Продовж Додатка Г

за розрахунками з учасниками	1640	20 107.00	19 447.00
із внутрішніх розрахунків	1645	0	
за страховою діяльністю	1650	0	
Поточні забезпечення	1660	0	
Доходи майбутніх періодів	1665	408	316
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	
Інші поточні зобов'язання	1690	242 001.00	337 839.00
Усього за розділом III	1695	19 430 542.00	22 691 306.00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	
Баланс	1900	38 062 165.00	28 141 742.00

Джерело: <https://clarity-project.info/edr/14291113>

ДОДАТОК Г

Балансова звітність ТОВ СП «НІБУЛОН» за 2023 рік

Актив			
Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	27 327.00	30 561.00
первісна вартість	1001	38 117.00	30 561.00
накопичена амортизація	1002	10 790.00	0
Незавершені капітальні інвестиції	1005	743 185.00	294 126.00
Основні засоби	1010	19 981 423.00	17 465 626.00
первісна вартість	1011	24 808 245.00	17 465 626.00
знос	1012	4 826 822.00	0
Інвестиційна нерухомість	1015	0	0
первісна вартість	1016	0	
знос	1017	0	0
Довгострокові біологічні активи	1020	54 436.00	74 852.00
первісна вартість	1021	0	
накопичена амортизація	1022	0	
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	
інші фінансові інвестиції	1035	10 596.00	10 596.00
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	5 661.00	3 929.00
Відстрочені податкові активи	1045	0	
Гудвіл	1050	0	
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	
Інші необоротні активи	1090	455 414.00	621 800.00
Усього за розділом I	1095	21 278 042.00	18 501 490.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	4 890 053.00	4 682 881.00
Виробничі запаси	1101	113 560.00	147 132.00
Незавершене виробництво	1102	134 171.00	180 388.00
Готова продукція	1103	1 003 347.00	812 976.00
Товари	1104	3 638 975.00	3 542 385.00
Поточні біологічні активи	1110	595 871.00	307 353.00
Депозити перестрахування	1115	0	
Векселі одержані	1120	0	

Продовж Додатка Г

Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	108 188.00	101 583.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	91 081.00	58 035.00
з бюджетом	1135	809 291.00	507 080.00
у тому числі з податку на прибуток	1136	50 194.00	110 540.00
з нарахованих доходів	1140	5 867.00	5 867.00
із внутрішніх розрахунків	1145	0	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	13 983.00	4 377.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	
Гроші та їх еквіваленти	1165	241 727.00	1 267 646.00
Готівка	1166	53	56
Рахунки в банках	1167	241 674.00	1 267 590.00
Витрати майбутніх періодів	1170	422	1 818.00
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	
резервах незароблених премій	1183	0	
інших страхових резервах	1184	0	
Інші оборотні активи	1190	107 217.00	204 217.00
Усього за розділом II	1195	6 863 700.00	7 140 857.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	
Баланс	1300	28 141 742.00	25 642 347.00
Пасив			
Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	19	700
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	
Капітал у дооцінках	1405	8 386 103.00	7 580 038.00
Додатковий капітал	1410	0	
Емісійний дохід	1411	0	
Накопичені курсові різниці	1412	0	
Резервний капітал	1415	5	5

Продовж Додатка Г

Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-5 158 332.00	-5 964 627.00
Неоплачений капітал	1425	0	
Вилучений капітал	1430	0	
Інші резерви	1435	0	
Усього за розділом І	1495	3 227 795.00	1 616 116.00
ІІ. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання	1500	1 642 363.00	1 074 545.00
Пенсійні зобов'язання	1505	0	
Довгострокові кредити банків	1510	0	0
Інші довгострокові зобов'язання	1515	580 278.00	755 594.00
Довгострокові забезпечення	1520	0	
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	
Цільове фінансування	1525	0	
Благодійна допомога	1526	0	
Страхові резерви	1530	0	
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	0	
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0	
резерв незароблених премій	1533	0	
інші страхові резерви	1534	0	
Інвестиційні контракти	1535	0	
Призовий фонд	1540	0	
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	
Усього за розділом ІІ	1595	2 222 641.00	1 830 139.00
ІІІ. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	16 429 728.00	17 845 535.00
Векселі видані	1605	0	
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	266 252.00	254 853.00
товари, роботи, послуги	1615	896 668.00	559 859.00
розрахунками з бюджетом	1620	16 112.00	10 194.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	0	
розрахунками зі страхування	1625	7 355.00	6 546.00
розрахунками з оплати праці	1630	33 823.00	30 113.00
за одержаними авансами	1635	4 683 766.00	2 758 550.00
за розрахунками з учасниками	1640	19 447.00	14 314.00
із внутрішніх розрахунків	1645	0	

Продовж Додатка Г

за страховою діяльністю	1650	0	
Поточні забезпечення	1660	0	
Доходи майбутніх періодів	1665	316	0
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	
Інші поточні зобов'язання	1690	337 839.00	716 128.00
Усього за розділом III	1695	22 691 306.00	22 196 092.00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	
Баланс	1900	28 141 742.00	25 642 347.00

Джерело: <https://clarity-project.info/edr/14291113>

ДОДАТОК Д

Балансова звітність ТОВ СП «НІБУЛОН» за 2024 рік

Актив			
Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	30 561.00	53 537.00
первісна вартість	1001	30 561.00	57 971.00
накопичена амортизація	1002	0	4 434.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	294 126.00	365 547.00
Основні засоби	1010	17 465 626.00	18 914 146.00
первісна вартість	1011	17 465 626.00	19 595 590.00
знос	1012	0	681 444.00
Інвестиційна нерухомість	1015	0	
первісна вартість	1016	0	
знос	1017	0	
Довгострокові біологічні активи	1020	74 852.00	23 991.00
первісна вартість	1021	0	
накопичена амортизація	1022	0	
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	
інші фінансові інвестиції	1035	10 596.00	10 696.00
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	3 929.00	2 571.00
Відстрочені податкові активи	1045	0	
Гудвіл	1050	0	
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	
Інші необоротні активи	1090	621 800.00	980 329.00
Усього за розділом I	1095	18 501 490.00	20 350 817.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	4 682 881.00	4 027 829.00
Виробничі запаси	1101	147 132.00	180 972.00
Незавершене виробництво	1102	180 388.00	214 108.00
Готова продукція	1103	812 976.00	932 524.00
Товари	1104	3 542 385.00	2 700 225.00
Поточні біологічні активи	1110	307 353.00	339 357.00
Депозити перестрахування	1115	0	
Векселі одержані	1120	0	

Продовж. Додатка Д

Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	101 583.00	470 367.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	58 035.00	56 892.00
з бюджетом	1135	507 080.00	639 587.00
у тому числі з податку на прибуток	1136	110 540.00	188 988.00
з нарахованих доходів	1140	5 867.00	5 867.00
із внутрішніх розрахунків	1145	0	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	4 377.00	38 600.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	
Гроші та їх еквіваленти	1165	1 267 646.00	498 593.00
Готівка	1166	56	9
Рахунки в банках	1167	1 267 590.00	498 584.00
Витрати майбутніх періодів	1170	1 818.00	5 677.00
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	
резервах незароблених премій	1183	0	
інших страхових резервах	1184	0	
Інші оборотні активи	1190	204 217.00	34 857.00
Усього за розділом II	1195	7 140 857.00	6 117 626.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	
Баланс	1300	25 642 347.00	26 468 443.00
Пасив			
Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	700	700
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	
Капітал у дооцінках	1405	7 580 038.00	7 831 084.00
Додатковий капітал	1410	0	
Емісійний дохід	1411	0	
Накопичені курсові різниці	1412	0	
Резервний капітал	1415	5	5

Продовж. Додатка Д

Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-5 964 627.00	-6 862 054.00
Неоплачений капітал	1425	0	
Вилучений капітал	1430	0	
Інші резерви	1435	0	
Усього за розділом I	1495	1 616 116.00	969 735.00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання	1500	1 074 545.00	1 033 995.00
Пенсійні зобов'язання	1505	0	
Довгострокові кредити банків	1510	0	5 176 136.00
Інші довгострокові зобов'язання	1515	755 594.00	913 485.00
Довгострокові забезпечення	1520	0	
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	
Цільове фінансування	1525	0	
Благодійна допомога	1526	0	
Страхові резерви	1530	0	
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	0	
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0	
резерв незароблених премій	1533	0	
інші страхові резерви	1534	0	
Інвестиційні контракти	1535	0	
Призовий фонд	1540	0	
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	
Усього за розділом II	1595	1 830 139.00	7 123 616.00
III. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	17 845 535.00	14 676 312.00
Векселі видані	1605	0	
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	254 853.00	355 976.00
товари, роботи, послуги	1615	559 859.00	491 214.00
розрахунками з бюджетом	1620	10 194.00	15 752.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	0	
розрахунками зі страхування	1625	6 546.00	6 852.00
розрахунками з оплати праці	1630	30 113.00	29 957.00
за одержаними авансами	1635	2 758 550.00	2 267 816.00
за розрахунками з учасниками	1640	14 314.00	14 314.00
із внутрішніх розрахунків	1645	0	

Продовж. Додатка Д

за страховою діяльністю	1650	0	
Поточні забезпечення	1660	0	
Доходи майбутніх періодів	1665	0	
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	
Інші поточні зобов'язання	1690	716 128.00	516 899.00
Усього за розділом III	1695	22 196 092.00	18 375 092.00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	
Баланс	1900	25 642 347.00	26 468 443.00

Джерело: <https://clarity-project.info/edr/14291113>