

# Podnikatelský záměr obnovení vybraného podniku na Ukrajině

Elvira Dmytruk

---

Bakalářská práce  
2024



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky  
Ústav podnikové ekonomiky

Akademický rok: 2023/2024

# ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení:	Elvira Dmytruk
Osobní číslo:	M21133
Studijní program:	B0413A050024 Ekonomika a management
Specializace:	Ekonomika a management podniku
Forma studia:	Prezenční
Téma práce:	Podnikatelský záměr obnovení vybraného podniku na Ukrajině

## Zásady pro vypracování

### Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

#### I. Teoretická část

- Charakterizujte podnikatelský plán a jeho základní aspekty.

#### II. Praktická část

- Zpracujte podnikatelský plán obnovení vybraného podniku.
- Na základě zpracovaného podnikatelského záměru formulujte doporučení pro vybraný podnik.

### Závěr

Rozsah bakalářské práce: **cca 40 stran**  
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

- ABRAMS, Rhonda. *Successful business plan: secrets & strategies*. 7th edition. Palo Alto, California: PlanningShop, 2019. ISBN 978-1-933895-84-0.
- ČERVENÝ, Radim. *Business plán: krok za krokem*. C.H. Beck pro praxi. V Praze: C.H. Beck, 2014. ISBN 9788074005114.
- HUČKA, Miroslav; ČVANČAROVÁ, Zuzana a FRANEK, Jiří. *Základy podnikání a podnikatelský proces*. Praha: Grada Publishing, 2021. ISBN 978-80-271-3041-2.
- TUČKOVÁ, Zuzana. *Ekonomika služeb*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2013. ISBN 9788074780066.
- ZUZAŇÁK, Aleš. *Podnikání včera, dnes a zítra*. Student. Praha: Leges, 2022. ISBN 978-80-7502-457-2.

Vedoucí bakalářské práce: **prof. Ing. Boris Popesko, Ph.D.**  
Ústav podnikové ekonomiky

Datum zadání bakalářské práce: **5. února 2024**  
Termín odevzdání bakalářské práce: **17. května 2024**

L.S.

---

**prof. Ing. David Tuček, Ph.D.**  
děkan

---

**doc. Ing. Petr Novák, Ph.D.**  
garant studijního programu

Ve Zlíně dne 5. února 2024

## PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

### Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním diplomové/bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že diplomová/bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk diplomové/bakalářské práce bude uložen na elektronickém nosiči v příruční knihovně Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji diplomovou/bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – diplomovou/bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen v případě, že tak učiním smlouvou uzavřenou mezi mnou a Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně s tím, že vyrovnání případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování diplomové/bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové/bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem diplomové/bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

### Prohlašuji,

1. že jsem na diplomové/bakalářské práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.
2. že odevzdaná verze diplomové/bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně 14.5.2024

Jméno a příjmení: Elvira Dmytruk

.....  
podpis diplomanta

## **ABSTRAKT**

Bakalářská práce se zaměří na vytvoření podnikatelského plánu na aktualizaci vybraného podniku na Ukrajině. Práce je rozdělena na 2 části. První část je teoretická, ve které se provádí literární rešerše na témata jako podnikání, obnova podniku, specifika podnikání na Ukrajině a také finanční a rizikové řízení. V praktické části byly provedeny analýzy vnitřního a vnějšího prostředí, sestaven plán obnovy, jakož i organizační a finanční plány.

Klíčová slova: podnikání, podnikatelský plán, obnovení podniku, PORTO-SAN, podnikání na Ukrajině

## **ABSTRACT**

The bachelor's thesis will focus on the creation of a business plan to renew a selected enterprise in Ukraine. The thesis is divided into 2 parts. The first part is theoretical, in which literature is studied on such topics as entrepreneurship, business renewal, specifics of entrepreneurship in Ukraine, as well as financial and risk management. In the practical part the analysis of internal and external environment was made, a renewal plan was drawn up, as well as organizational and financial plans.

Keywords: business, business plan, business renewal, PORTO-SAN, business in Ukraine

Ráda bych poděkovala vedoucímu své bakalářské práce, panu prof. Ing. Borisovi Popeskovi, PhD. za cenné rady při vedení mé bakalářské práce. Rád bych také poděkovala své rodině a přátelům za jejich podporu.

Prohlašuji, že odevzdaná verze bakalářské/diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

# OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>10</b>
<b>CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE</b> .....	<b>11</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>12</b>
<b>1 PODNIKATELSKÝ PLÁN</b> .....	<b>13</b>
1.1    CO JE PODNIKÁNÍ.....	13
1.1.1    Prvky úspěšného podniku .....	14
1.2    PODNIKATELSKÝ ZÁMĚR A JEHO VÝZNAM.....	14
1.2.1    Proces tvorby podnikatelského plánu.....	15
1.2.2    Druhy podnikatelských plánu podle účelu využití.....	16
1.3    PODNIKATEL .....	18
1.3.1    Podnikatel jako oportunist.....	18
1.3.2    Podnikatel jako arbitr .....	18
1.3.3    Podnikatel jako inovátor .....	18
1.3.4    Podnikatel jako rozhodovatel.....	19
1.4    OBNOVENÍ PODNIKU.....	19
1.4.1    Proces obnovení podniku .....	20
1.5    PODNIKÁNÍ NA UKRAJINĚ.....	21
1.5.1    Specifika podnikání na Ukrajině.....	22
1.5.2    Zemědělství .....	23
1.5.3    Vliv války na Ukrajině na Evropskou ekonomiku.....	24
1.5.4    Statní podpora .....	24
1.5.5    Proces získání pomoci od státu .....	25
<b>2 RIZIKA V PODNIKÁNÍ</b> .....	<b>27</b>
2.1    IDENTIFIKACE A ŘÍZENÍ RIZIK V PODNIKÁNÍ .....	27
2.1.1    Druhy rizik .....	27
2.2    KRIZOVÝ MANAGEMENT PODNIKU V NESTABILNÍM PROSTŘEDÍ.....	28
<b>3 ANALÝZA PODNIKU</b> .....	<b>30</b>
3.1    SWOT ANALÝZA .....	30
3.2    PEST ANALÝZA .....	31
3.2.1    Politické prostředí .....	31
3.2.2    Ekonomické prostředí .....	32
3.2.3    Sociální prostředí .....	32
3.2.4    Technologické prostředí.....	32
<b>4 FINANČNÍ ŘÍZENÍ</b> .....	<b>33</b>
4.1    VÝZNAM FINANČNÍHO PLÁNOVÁNÍ PRO OBNOVENÍ PODNIKU .....	33
4.2    INTERNÍ ZDROJE FINANCOVÁNÍ.....	34
4.3    EXTERNÍ ZDROJE FINANCOVÁNÍ .....	34

4.3.1	Dluhový kapitál.....	34
4.3.2	Vlastní kapitál .....	35
4.3.3	Rizikový kapitál .....	35
<b>5</b>	<b>SHRNUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI.....</b>	<b>36</b>
<b>II</b>	<b>PRAKTICKÁ ČÁST.....</b>	<b>37</b>
<b>6</b>	<b>ANALÝZA PODNIKU .....</b>	<b>38</b>
6.1	PŘEDSTAVENÍ PODNIKU.....	38
6.2	ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU PODNIKU .....	39
6.2.1	Finanční analýza.....	39
6.2.2	Ztráty minulého roku.....	40
6.3	SWOT ANALÝZA .....	42
6.3.1	Silné stránky.....	42
6.3.2	Slabé stránky .....	43
6.3.3	Příležitosti .....	43
6.3.4	Hrozby.....	43
6.4	PEST ANALÝZA .....	43
6.4.1	Politické prostředí .....	43
6.4.2	Ekonomické prostředí .....	44
6.4.3	Sociální prostředí .....	44
6.4.4	Technologické prostředí.....	44
6.5	ANALÝZA KONKURENCE .....	45
6.6	ZÁVĚREČNÉ HODNOCENÍ.....	46
<b>7</b>	<b>SESTAVOVÁNÍ PODNIKATELSKÉHO PLÁNU .....</b>	<b>47</b>
7.1	PŘEDSTAVENÍ VIZE PLÁNU OBNOVENÍ.....	47
7.2	STANOVENÍ JASNÝCH CÍLŮ .....	47
7.2.1	Krátkodobé cíle .....	47
7.2.2	Dlouhodobé cíle .....	48
7.3	KLÍČOVÉ KROKY PRO STANOVENÍ CÍLŮ OBNOVENÍ PODNIKU.....	48
7.4	HODNOCENÍ RIZIKA A OPATŘENÍ .....	50
7.5	ČASOVÝ HARMONOGRAM.....	50
<b>8</b>	<b>ORGANIZAČNÍ PLÁN.....</b>	<b>52</b>
8.1	PROCES A VÝSLEDKY PROVEDENÉ PRÁCE.....	52
8.2	ORGANIZAČNÍ STRUKTURA .....	52
8.3	PLÁN SKLADOVÁNÍ.....	52
8.4	LOGISTICKÝ PLÁN .....	53
<b>9</b>	<b>FINANČNÍ PLÁN .....</b>	<b>54</b>
9.1	ZÁKLADNÍ ROZPOČET .....	54
9.1.1	Optimistická varianta .....	55



9.1.2	Realistická varianta .....	55
9.1.3	Pesimistická varianta.....	55
9.2	POUŽITÍ STÁTNÍCH DOTACI.....	55
9.3	SESTAVOVÁNÍ PLÁNU FINANCOVÁNÍ.....	55
<b>10</b>	<b>DOPORUČENÍ PRO PODNIK.....</b>	<b>57</b>
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>58</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....</b>	<b>59</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>64</b>
	<b>SEZNAM TABULEK.....</b>	<b>65</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH .....</b>	<b>66</b>

## ÚVOD

Podnikatelská činnost na Ukrajině je každý den vystavena rizikům. V důsledku války mnoho podniků zaniklo a mnoho dalších utrpělo velké ztráty a škody. Bohužel i podnik mé rodiny byl poškozen kvůli ruské agresi, a nyní čelí zásadnímu procesu obnovy. Žádná obnova však nemůže úspěšně proběhnout bez podnikatelského plánu, protože bez něj nemáme jasnou představu o cílech a časových rámcích. Proces práce se stává neorganizovaným a neefektivním. Správně sestavený podnikatelský záměr je základem úspěchu každého projektu, ať už se jedná o založení nového podniku, nebo o obnovu stávajícího. Tématem své bakalářské práce jsem si vybrala vypracování podnikatelského záměru pro obnovu vybraného podniku na Ukrajině, protože se mě to přímo dotýká.

Tato práce bude rozdělena na 2 části: teoretickou a praktickou.

V teoretické části bude provedena literární rešerše a popsány takové pojmy jako podnikání, specifika podnikání na Ukrajině, rizika v podnikání, analýza podnikání a finanční řízení.

V praktické části jsem analyzovala vybraný podnik a jeho ztráty v minulém roce, provedla jsem SWOT analýzu, PEST analýzu a analýzu konkurence. Na základě těchto analýz jsem sestavila podnikatelský záměr pro vybraný podnik, stanovila cíle, sestavila organizační a finanční plán. Na závěr své práce jsem vytvořila doporučení pro daný podnik, které by mohl využít pro svou obnovu.

## CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Hlavním cílem bakalářské práce je sestavit podnikatelský plán obnovy vybraného podniku na Ukrajině, analyzovat jeho ztráty způsobené válkou a rozpracovat doporučení pro vybraný podnik.

Rozhodla jsem se napsat práci na téma podnikatelský záměr na obnovení podniku, protože toto téma je mi aktuální a blízké, píšou o rodinné firmě, která utrpěla v důsledku ruské agrese 25. září 2023.

Vzhledem k tomu, co se týče obnovy podniku v dosud nestabilním prostředí, může být úspěch této obnovy úspěšný, ale krátkodobý.

Cílem teoretické části je provést literární rešerše, která bude podkladem pro vypracování podnikatelského plánu, podrobněji vysvětlit koncept obnovy podnikání, jeho financování, vysvětlit problémy a specifiku podnikání na Ukrajině, zvláštnosti podnikání v zemi ve stavu válečného konfliktu. V teoretické části je důležité prostudovat problematiku obnovy podnikání a možnosti jeho financování pro další zpracování podnikatelského plánu.

V praktické části bude analyzován konkrétní podnik z hlediska SWOT a PEST analýzy, budou vysvětlena rizika a ztráty za poslední rok. Rovněž bude sestaven plán obnovy tohoto podniku a očekávané výsledky rozvoje. Finanční analýza podniku bude provedena na základě dokumentace z let 2022-2023, aby bylo možné lépe pochopit situaci po vypuknutí války a po raketovém útoku. Bude vypracováno doporučení pro tento podnik.

Podnikatelský plán bude sloužit jako doporučení pro podnik ohledně průběhu jeho obnovy, rozšíření jeho současných kapacit a zvýšení jeho ziskovosti.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

# 1 PODNIKATELSKÝ PLÁN

Podnikání je jednou z hlavních hnacích sil ekonomického rozvoje, zvyšuje konkurenci na trhu a každoročně vytváří tisíce pracovních míst. Podnikání podporuje růst inovací, zvyšuje životní úroveň a oživuje města (Hučka, 2021). Podnikatelský plán je důležitý dokument, který ukazuje, jak společnost dosáhne svých cílů. Podnikatelský plán se používá nejen pro začínající podniky, ale i pro stávající, které zahajují nové projekty. Zahrnuje všechny aspekty – účel podnikání, finanční možnosti, informace o konkurenci a odvětví, situaci na trhu a mnoho dalšího (Abrams, 2019).

## 1.1 Co je podnikání

*Podle § 420 občanského zákoníku platí: „Kdo samostatně vykonává na vlastní účet a odpovědnost výdělečnou činnost živnostenským nebo obdobným způsobem se záměrem činit tak soustavně za účelem dosažení zisku, je považován se zřetelem k této činnosti za podnikatele.“*

Po mnoho let byla problematika podnikání vnímána pouze jako jedna ze součástí managementu a teprve v posledním desetiletí se zintenzivnilo studium podnikání jako samostatného prvku. Nyní se podnikání stává samostatným subjektem studia v oblasti ekonomie, který je aktivně zkoumán a diskutován. Různí ekonomové rozvíjejí stávající teorie a vytvářejí i nové (Hučka et al., 2021). Cílem každého podniku je uspokojit potřeby domácnosti. Úspěšné podnikání musí vycházet z toho, co lidé potřebují. I když podobný výrobek nebo služba již na trhu existuje, podnikatel musí přidat něco nového, vylepšit již existující, analyzovat trh a zjistit, co mu chybí (Abrams, 2019). Téma podnikání vždy úzce souviselo s ekonomikou. Přestože se jedná o dvě různé disciplíny, mnoho ekonomických škol je s teorií podnikání úzce spjato. Starší ekonomická literatura se o podnikání zmiňovala jen zřídka. Například, klasická ekonomie se o podnikání nezmiňovala vůbec, zatímco neoklasická ekonomie považovala podnikatele za danou věc a konkurenci považovala za rovnovážnou. Výsledek tohoto ekonomického modelu fungoval proti zájmům podnikatelů. O něco později Joseph Schumpeter vyvrátil teorii neoklasické ekonomie o ideálním konkurenčním trhu a uvedl, že podnikatel je hlavní silou při vytváření inovací, které vytvářejí dynamickou konkurenci na trhu. Rakouská ekonomická škola dále rozvíjela teorie podnikání v ekonomii tím, že považovala podnikatele za hnací mechanismus tržní ekonomiky. Israel Kirzner, jeden z nejznámějších ekonomů rakouské školy (v oblasti

podnikání), uvedl, že trh je proces, který vždy hledá rovnováhu, ale nikdy jí nedosáhne (Hučka et al., 2021).

### 1.1.1 Prvky úspěšného podniku

Inspiraci pro nové podnikání můžete hledat z různých zdrojů, dokonce i při setkání s přáteli můžete přijít na zajímavý nápad stojící za realizaci (Zuzaňák, 2022). Musíte si však uvědomit, že úspěšný podnik by měl mít alespoň jeden (a nejlépe všechny) z následujících prvků:

**něco nového:** účelem nového podniku je vytvořit nový výrobek, zboží, službu nebo technologii.

**něco lepšího:** pokud se podnik nezaměří na výrobu nového produktu, měl by vylepšit již existující produkt na trhu, např. více funkcí, nižší cena, lepší kvalita nebo snadnější používání.

**nedostatečně obsloužený nebo nový trh:** aby měl podnik co největší šanci na úspěch, musí najít trh, kde poptávka převyšuje nabídku. Může se jednat o specifické produkty, které prakticky nikdo nevyrábí, nebo o lokality, kde domácnosti nemají k těmto službám přístup.

**nové dodávání nebo distribuce:** podnik by musel poskytovat výrobky nebo služby v kratších lhůtách, levněji, v nových oblastech nebo s širším sortimentem.

**zvýšení integrace:** podniky by měly nejen prodávat, ale také vyrábět své produkty, poskytovat více služeb zákazníkům a nabízet více produktů v rámci trhu (Abrams, 2019).

## 1.2 Podnikatelský záměr a jeho význam

Proč potřebujeme podnikatelský plán? Jak ukazuje praxe, téměř všechny úspěšné podniky začínají úspěšným plánem. Pomůže nejen přesně specifikovat myšlenku, ale také předvídat výnosy a náklady a přesněji stanovit cashflow a kapitálové výdaje pro nejbližší budoucnost. Správně napsaný podnikatelský plán nám také pomůže získat větší důvěryhodnost od investorů, a tím i více vkladů. Než investoři učiní konečné rozhodnutí, chtějí skutečně vidět, že jste vzali v úvahu všechny možné problémy, které mohou nastat. Díky podnikatelskému plánu mohou zkušení investoři také předpovědět pravděpodobnost úspěchu vašeho podnikání (McKeever, 2018). I když máte všechny potřebné zdroje pro financování a

nemusíte investory přesvědčovat o důvěryhodnosti svého plánu, podnikatelský plán je stále potřeba. Bez vypracovaného písemného plánu nebudete mít možnost sledovat svůj pokrok, abyste lépe pochopili, zda jste zvolili správný směr (Abrams, 2019). V knize „Podnikatelský plán: Krok za krokem“ se také uvádí, že podnikatelský plán se používá jako způsob realizace podnikatelské strategie, přičemž podnikatelský plán je metodou předvídání budoucího vývoje určité strategie. Jak víme, účelem strategie je objevovat nové příležitosti a aktualizovat ty stávající. Stejně jako při tvorbě podnikatelského plánu, i při tvorbě strategie je třeba analyzovat, ve kterých oblastech dojde k největším změnám, jak lze využít situací a překážek, které nelze předvídat (Červený, 2014). Dalším ne zcela zřejmým důvodem, proč napsat podnikatelský plán, je přesvědčit sám sebe. Jako osoba, která bude podnikat, si při psaní podnikatelského plánu uvědomíte, zda máte pokračovat, nebo zda byste měli změnit svůj přístup. Plán vám ukáže silné a slabé stránky vašeho budoucího podnikání a vy budete moci slabá místa dopracovat ještě před předložením plánu investorům. Každé podnikání je rizikové. Pokud budete úspěšní, budete schopni rychle vydělat a splatit peníze investorům, pokud ne, přijdete o jejich peníze. Podnikatelský plán pomůže vyhnout se krachu a zvýšit šanci na úspěch (McKeever, 2018).

### 1.2.1 Proces tvorby podnikatelského plánu

Než se přistoupí k tvorbě podnikatelského plánu, je třeba pečlivě analyzovat a jasně vymežit, co přesně bude tento podnik dělat, čím bude pro zákazníky jedinečný, jaké má tento podnik v této oblasti přednosti a zda jsou dostatečné k tomu, aby se vyrovnal s konkurencí, jak budou alokovány zdroje a jasně vymežit trh v této oblasti, na který se podnik zaměří (Červený, 2014).

Tvorba podnikatelského plánu se skládá z pěti základních kroků:

1. Vypracování základního záměru podnikání.
2. Shromáždění podkladů o realitě a specifikách záměru.
3. Upřesnění zaměření podnikání na základě shromážděných údajů.
4. Vypracování specifických rysů podnikání.
5. Zpracování plánu do atraktivní podoby (Abrams, 2019).

Jedním z nejdůležitějších bodů je však shromažďování informací. Pomocí aktuálních informací můžete nejen lépe rozhodovat o svém podnikání. Aktuální informace vám také pomohou vytvořit atraktivnější plán, který pomůže přesvědčit potenciální partnery,

investory a další zainteresované strany. Investoři využívají podnikatelský plán nejen k tomu, aby se dozvěděli více o samotném podnikání, ale také k tomu, aby zjistili, zda má podnikatel dostatečné znalosti a ochotu poznávat trh. Dobře prozkoumané informace vám pomohou vyhnout se chybám, které by vás mohly stát investory, a pomohou vám přijímat informovaná rozhodnutí (Abrams, 2019).

Správně napsaný podnikatelský plán by měl obsahovat titulní stránku, na které je uveden název společnosti, její sídlo a jméno majitele, Na další stránce by měl být stručný popis společnosti, její hlavní cíle a mise, čeho chce společnost v příštích letech dosáhnout, na jaký trh se zaměří a kdo budou její klienti. Na této stránce by mělo být popsáno, proč od této společnosti očekávat úspěch. Podnikatelský plán by měl také obsahovat základní informace o majiteli (majitelích) společnosti a hlavních zúčastněných stranách, jakož i popis podniku a jeho formy, oblast, ve které bude působit, přibližný počet zaměstnanců a informace o rozdělení práce v rámci podniku. To může také obsahovat organizační strukturu a popis pracovních pozic, oblastí odpovědnosti a kompetencí. Důležité je také stanovit časový rámec, včetně podmínek kontroly, během něhož budou investoři moci sledovat dosažení stanovených cílů. Dalším velmi důležitým a klíčovým bodem, který je třeba v plánu popsat, je podrobný popis výrobků a služeb, které bude tento podnik poskytovat, a způsob tvorby cen těchto výrobků/služeb (cena materiálu, složitost výroby, ceny konkurence a očekávané marže). Důležité je také zahrnout do podnikatelského plánu marketingový a finanční plán. V prvním z nich je třeba definovat marketingové strategie, provést SWOT analýzy, vytvořit operativní plány rozvoje marketingové strategie a k tomu potřebné zdroje. Ve finančním plánu je třeba uvést hlavní rozpočet potřebný pro zakládání podniku a jeho další provoz. Ten může zahrnovat zisk, tržby, cashflow a podobně, které jsou pro podnikání nezbytné. Posledním, ale neméně důležitým bodem je identifikace rizik projektu. Analýza rizik pomůže nejen ukázat investorům, že zakladatel rozumí situaci na trhu. Pochopení toho, jakým rizikům může společnost čelit, také pomůže se jim v budoucnu vyhnout tím, že předem přijme potřebná opatření (Zuzaňák, 2022).

### **1.2.2 Druhy podnikatelských plánů podle účelu využití**

Výše byly nastíněny hlavní body, které je třeba uvést v podnikatelském plánu. V této podkapitole budou popsány typy podnikatelských plánů na základě účelu jejich využití.

**Podnikatelský plán je vytvořen pro existující podnik či začínajícího podnikatele**



Hlavní motivací pro vytvoření podnikatelského plánu pro začínající nebo zavedenou firmu je nutnost pečlivé přípravy na nový záměr. V tomto případě je podnikatelský plán vytvořen na základě posouzení požadavků a plány realizace, které jsou s ním spojeny, tvoří jeho návrhovou část, která umožňuje ověřit realizaci podnikatelského plánu. Lze předpokládat, že myšlenka a proces psaní podnikatelského plánu v podstatě odpovídají této okolnosti. Popsaný přístup lze podle okolností zjednodušit a použít jen částečně (Červený, 2014).

### **Podnikatelský plán je vytvořen z cílem získat pro podnikání partnera**

Jako příklad lze uvést spojení dvou partnerských společností za účelem vytvoření nové, výkonnější obchodní jednotky se záměrem posílit její pozici na trhu, získat nové zákazníky, zdroje a know-how. Forma a struktura podnikatelského záměru tak budou s největší pravděpodobností záviset na potřebách partnera, který má být pro vstup do firmy získán, a také na jeho preferencích pro formu a obsah záměru. Aby mohl odpovědný investor učinit informované rozhodnutí, bude chtít znát současný stav trhu a zamýšlený směr činnosti podniku (Abrams, 2019).

### **Podnikatelský plán je vytvořen pro banku nebo investora, a hlavním motivem je získat potřebné finanční zdroje**

V tomto případě lze banky rozdělit na dvě skupiny:

1. Banky, které se nezajímají o vlastní podnikatelský plán. V tomto případě banky, postupují při rozhodování o tom, které úvěry budou financovat, v podstatě stejně jako při žádosti o běžný podnikatelský úvěr. V žádosti o úvěr musí podnik dále vyplnit a předložit řadu požadovaných dokumentů a formulářů. V průběhu zpracování těchto dokumentů někteří banky odmítají začínající společnosti, například tím, že vyžadují dokumentovat i jejich finanční a úrokovou historii – která v tomto případě neexistuje.
2. Banky, které vyžadují, aby byl podnikatelský plán vytvořen podle jimi stanoveného formátu, aby byl způsobilý pro získání úvěru na podnikatelský plán. Tyto banky častěji půjčují začínajícím podnikům. Pro takovou banku je však nutné velmi pečlivě vypracovat plán, který může splnit její standardy (Abrams, 2019).

### 1.3 Podnikatel

Podnikatel je osoba, která zakládá nový podnik a obvykle podstupuje finanční rizika v naději, že dosáhne zisku. Podnikatelé jsou známí svými inovativními nápady, ochotou riskovat a schopností spojit zdroje k vybudování a rozvoji podniku. Hrají klíčovou roli při podpoře hospodářského růstu a inovací ve společnosti (Ries, 2011).

#### 1.3.1 Podnikatel jako oportunista

Coase se domníval, že mezi podnikatelem a manažerem není rozdíl, a věřil, že podnikatel je osobou, která v systému tržní konkurence nahrazuje cenový mechanismus při alokaci zdrojů. Coase rozlišoval tržní transakce a transakce organizované uvnitř firmy. Hlavní funkcí podnikatele bylo snížit transakční náklady tím, že je nahradil netržními hierarchickými vztahy. Podnikatel je tedy vnímán jako oportunista, který organizuje transakce na vnitřním trhu v podmínkách neúplných informací. Pod vlivem tohoto přístupu se proměnila struktura ekonomiky a vznikly firmy, které přebírají roli trhu (Hučka et al., 2021).

#### 1.3.2 Podnikatel jako arbitř

Kirzner, jeden z hlavních ekonomů rakouské školy, charakterizoval podnikatele jako arbitra, který nakupuje za malou cenu a prodává za velkou, čímž pohání proces tržních směn. V tomto případě je podnikatel osobou, která umí dobře vidět příležitosti k čistému zisku vyplývající z nerovnováhy na trhu. V tomto případě musí být podnikatel dynamický a dávat pozor na tržní rovnováhu (nebo nerovnováhu). Kirznerova definice zdůrazňuje omezení neoklasického pojetí ekonomie, v němž je trh všeobecně rovnovážný. Na rozdíl od Schumpetera Kirzner podceňuje význam inovací pro další růst a rozvoj firem a soustředí se na roli arbitra, který uvádí trh do rovnováhy (Hučka et al., 2021).

#### 1.3.3 Podnikatel jako inovátor

Schumpeter věřil, že hlavním cílem podnikatele je vytvořit novou kombinaci zdrojů a produktů, zatímco my ostatní se zabýváme pouze reorganizací těch stávajících. Podnikatel musel mít vizi, aby byl schopen vytvářet "tvořivou destrukci" (jak Schumpeter nazval inovace). Úspěch závisel na intuici a schopnosti vidět věci z jiného úhlu, aby podnikatel mohl jako první uvést na trh nový výrobek. Tento ekonom rozlišoval manažery a podnikateli, zatímco hlavním cílem podnikatele bylo vytvářet víze a nové cíle, manažer se musel zabývat realizací všech činností potřebných k dosažení těchto cílů. Schumpeter se zaměřil na inovace a domníval se, že z nich vyplývá růst firem. Hlavním úkolem podniků

bylo vytvořit tak jedinečný produkt, který by dokázal rozvinout konkurenci na trhu (Hučka, et al. 2021).

#### 1.3.4 Podnikatel jako rozhodovatel

Nový pohled na otázku, kdo je podnikatel, přinesl Knight. Ve svém díle "Riziko, nejistota a zisk"(1921) popsal podnikatele jako osobu, která činí rozhodnutí. Tato práce byla prvním pokusem o systematické studium dynamiky podnikání v podmínkách nejistoty. Vysvětluje, jak riziko ovlivňuje investiční rozhodování a chování firmy. Definuje podnikání jako chování v době nejistoty. Vysvětluje také rozdíl mezi rizikem a nejistotou, kdy riziko je situace, kdy zisk není jistý, ale jeho výši lze alespoň částečně předvídat. Ve stavu nejistoty nemůžeme předvídat nejen pravděpodobnost zisku, ale ani jeho velikost. Rozdíl mezi rizikem a nejistotou vysvětluje jeho pojetí zisku. Knight vychází z neoklasické představy, že při dokonalé konkurenci a nulovém riziku by byl zisk nulový, a domnívá se, že zisk vytváří pouze nejistota. Podnikatel je tedy ten, kdo nese odpovědnost za rozhodování v podmínkách nejistoty, na němž závisí zisk a financování firmy (Hučka et al., 2021).

### 1.4 Obnovení podniku

Koncept obnovy podnikání je základním principem pro společnosti, které chtějí prosperovat v prostředí, pro které je charakteristická volatilita, nejistota, složitost a nejednoznačnost (VUCA). Proces obnovy podniku je klíčovým aspektem pro zajištění konkurenceschopnosti a relevance společnosti v rychle se měnícím tržním prostředí. Úspěšné jsou ty organizace, které dokážou vyvážit objevování nových příležitostí s využíváním stávajících schopností. (O'Reilly a Tushman, 2016). Toto dvojí zaměření vyžaduje, aby se firma zapojila do nepřetržitého procesu hodnocení, v němž jsou strategie, operace a nabídky pravidelně zkoumány a upravovány tak, aby odpovídaly vyvíjejícím se potřebám zákazníků a předvíдалy tržní trendy. Autoři tvrdí, že klíč k úspěšné obnově spočívá ve schopnosti organizace být ambidextrous – současně využívat klíčové kompetence a zároveň zkoumat nová teritoria. To zahrnuje proaktivní přístup k inovacím, podporu kultury, která podporuje experimentování, a ochotu se v případě potřeby obrátit. Proces obnovy není jednorázovou událostí, ale dynamickým cyklem, který zahrnuje neustálé učení a přizpůsobování (Ries, 2011). Je nutné, aby organizace podporovaly adaptabilitu, odolnost a myšlení zaměřené na budoucnost, aby uprostřed nepředvídatelnosti nejen přežily, ale i prosperovaly. Podniky musí přijmout kulturu inovací, experimentování a zaměření na zákazníka jako základní pilíře udržitelné obnovy a růstu (Christensen, 2000). Obnova podniku je nepřetržitý, opakující se

proces, který vyžaduje přizpůsobivost, předvídatost a ochotu zpochybňovat status quo. Zahrnuje hluboké porozumění svým současným schopnostem a postavení na trhu spolu s pozorným sledováním nových technologií a trendů, které lze využít k vytvoření nových příležitostí. V procesu obnovy nejde jen o přežití, ale o to, aby společnost zaujala vedoucí postavení a vynikla v budoucnosti, která se nevyhnutelně liší od dnešní reality. V dynamickém a neustále se vyvíjejícím podnikatelském prostředí nabývá koncept obnovy vzhledem k nestabilitě a nejistotě na významu (Ries, 2011).

#### 1.4.1 Proces obnovy podniku

Proces obnovy podniku se často vztahuje na strategie a iniciativy, které společnost podniká s cílem změnit své obchodní operace, nabídku produktů, přístup k trhu nebo podnikovou strukturu, aby se přizpůsobila změnám na trhu nebo využila nových příležitostí. Tento proces lze rozdělit do několika klíčových kroků:

##### 1. Ohodnocení:

První krok zahrnuje důkladnou analýzu současné situace na trhu, která zahrnuje pochopení tržních podmínek, potřeb zákazníků, konkurenčního prostředí, interních obchodních procesů a celkové výkonnosti. V této fázi mohou být obzvláště užitečné nástroje, jako je analýza SWOT (Kotter, 1995).

##### 2. Identifikace příležitostí:

Na základě hodnocení podnik musí identifikovat nové příležitosti k růstu. Může se jednat o nové segmenty trhu, produkty, technologie nebo partnerství, které by mohly být využity pro budoucí úspěch (Kotter, 1995).

##### 3. Strategické plánování:

Podnik musí vypracovat strategický plán, který bude popisovat, jak využije zjištěné příležitosti. To zahrnuje stanovení nových cílů, vymezení cílového trhu, navržení nových podnikatelských modelů a určení potřebných zdrojů (Hammer a Champy, 1994).

##### 4. Implementace:

Podnik potřebuje uvést strategický plán do praxe. To může zahrnovat změnu struktury organizace, vývoj nových produktů nebo služeb nebo zavedení nových technologií a procesů (Kotter, 1995).

##### 5. Sledování a přizpůsobení:

Po zavedení změn musí podnik pečlivě sledovat výsledky a porovnávat s očekáváním. Je nutné mít flexibilitu a připravenost upravit strategii podle potřeby na základě zpětné vazby a výkonnostních ukazatelů (Nohria a Beer, 2000).

#### 6. Neustálé zlepšování:

Obnova podniku není jednorázová událost, ale trvalý proces. Proto je nezbytné neustálé zlepšování. Podnik by měl soustavně hledat způsoby, jak optimalizovat svou činnost, zvyšovat spokojenost zákazníků a udržet si náskok před konkurencí.

## 1.5 Podnikání na Ukrajině

Ruská invaze na Ukrajinu v únoru 2022 byla nečekaným zvratem. Přestože válka šokovala i ty nejpřípravenější firmy, země se přizpůsobila změnám poměrně rychle. Pro pracovníky byl připraven důkladný plán přemístění, zavedené nové předpisy v oblasti lidských zdrojů pro případ, že by byli zaměstnanci mobilizováni. Také zaměstnanci byli vyškoleni v oblasti práce v zahraničí, první pomoci a přípravy pohotovostní výbavy. Společnost dbala na doplnění taktických zdrojů o podporu duševního zdraví, protože zaměstnanci byli stále více ve stresu (zejména poté, co mezinárodní média začala spekulovat, že pokud vypukne válka, Kyjev padne během několika dní). Když ruské útoky ohrožily ukrajinskou elektrickou síť, rychle instalovali další kanceláře se satelitním internetem a generátory. Zaměstnavatelé poskytli prostředky, školení a pomoc zaměstnancům, kteří museli migrovat. Aby přežili, i když zákazníkům ubývalo a tržby prudce klesaly, vymýšleli vedoucí pracovníci důmyslné metody, jak snížit režijní náklady, aniž by došlo k ukončení pracovního poměru. Ruská válka poškozuje ukrajinskou ekonomiku již téměř dva roky. Ukrajinské podniky bojují o přežití. Jakmile opadl šok z plnohodnotné invaze, museli se podnikatelé přizpůsobit novému krutému prostředí (Dukach a Sytch, 2023).

Mnoho společností utrpělo značné ztráty, zejména v počátečních fázích konfliktu. Někteří majitelé firem samozřejmě v důsledku ohavné devastace a zabránění některých regionů přišli o všechno. Navzdory konfliktu, ničení a energetické krizi se však podniky většinou snažily vydržet a pokračovat ve své činnosti (Žyrij, 2023).

Národní hospodářství se v roce 2022 snížilo o bezprecedentních 30,4 %, přičemž spotřebitelská inflace dosáhla 26,6 %, což znamená, že zboží a služby na Ukrajině zdražily v průměru o čtvrtinu. Došlo také k výrazné devalvaci národní měny – z 29 UAH/USD před invazí na 40 UAH/USD k dnešnímu dni na hotovostním devizovém trhu, což mělo dopad i

na cenu zboží a služeb. Od začátku války došlo nejen k prudkému poklesu blahobytu a zvýšení cen, ale podniky také fakticky ztratily možnost zapojit se do zahraniční hospodářské činnosti v důsledku uzavření hranic s Běloruskem a Ruskem, zastavení provozu námořních přístavů a značně omezených možností západní hranice. Osm milionů lidí také opustilo Ukrajinu, aby se vyhnuli válce, a téměř pět milionů lidí se stalo bylo vnitřně vysídleno v rámci země (Žyrij, 2023).

Kromě poklesu příjmů došlo k mnoha dalším změnám, které měly negativní dopad na podniky a ztížily jejich fungování. jedním z nejvýraznějších příkladů jsou útoky na energetická odvětví, které vedly k rozsáhlým a dlouhodobým výpadkům elektřiny, s nimiž se h museli potýkat všichni Ukrajinci. Podle EBA 89 % podniků pocítilo dopad ruských raketových útoků na svou činnost. Od 24. února 2022, kdy vypukla válka, tak byly hlavními problémy pro podnikatele klesající poptávka a platební neschopnost zákazníků, narušení dodavatelských řetězců a nedostatek finančních prostředků. Mezi další výzvy patří rostoucí náklady na suroviny, dodávky a energie, nedostupnost úvěrů a nedostatek kvalifikovaných pracovníků. Mezi další problémy, které členské firmy EBA zaznamenaly, patří problémy s komunikací a internetem a problémy s rezervací zaměstnanců a cestováním do zahraničí. Taky bylo zaznamenáno, že 88 % firem májí mobilizovaných zaměstnanců a jedna třetina z něj jsou kritické odborníky, většinou IT specialisty, inženýry a další technické experty (Žyrij, 2023).

### 1.5.1 Specifika podnikání na Ukrajině

Podnikatelské prostředí na Ukrajině se vyznačuje řadou specifických rysů, které jsou ovlivněny historickými i současnými faktory. Jedním z těchto faktorů je konflikt s Ruskem, který začal v roce 2014, anexe Krymu, již 10 let nestabilní situace v Donbasu a plnohodnotná invaze do Ruska v únoru 2022 mají obrovský dopad na podnikání. To vytváří obtížné a rizikové prostředí pro mezinárodní obchod a investice a zároveň regulační nejistotu. V posledních letech se Ukrajina snaží provádět reformy zaměřené na zlepšení podnikatelského prostředí, jako je zjednodušení procesu zakládání podniků, boj proti korupci a zlepšení právního rámce pro podnikání. Přestože jsou reformy navrženy tak, aby usnadnily podnikání, způsobují také nestabilitu. Bohužel není možné nezmínit korupci jako jeden z hlavních faktorů podnikání na Ukrajině. Navzdory pokusům o reformu a zlepšení zůstává korupce významnou překážkou podnikání na Ukrajině. Je jedním z hlavních problémů, s nimiž se podnikatelé a investoři potýkají. Je důležité, že Ukrajina má ve srovnání s mnoha jinými zeměmi velmi vysokou úroveň služeb. Správně poskytované služby mají výhody jak

pro poskytovatele, tak pro zákazníka, přizpůsobují se potřebám a přáním zákazníka v průběhu služby a mají vysokou úroveň interaktivity se zákazníkem (Tučkova, 2013). Ukrajina má bohaté zemědělské zdroje a je jedním z největších producentů a vývozců obilovin na světě. Zemědělský sektor nabízí mnoho obchodních a investičních příležitostí. Kromě zemědělství má Ukrajina bohaté zásoby přírodních zdrojů, jako je železná ruda, uhlí a některé druhy průmyslových nerostů, které nabízejí další příležitosti pro podnikání (Kilfoyle, 2023). V této práci bude zemědělství zmíněno a popsáno podrobněji.

### 1.5.2 Zemědělství

Zemědělci jsou vysídlováni, farmy jsou zničeny a půda je erodována válkou. To je obzvláště škodlivé v oblasti, která je označována jako " chlebojárce Evropy".

Úpadek zemědělského sektoru na Ukrajině je ve skutečnosti obzvláště škodlivý. Největšími světovými producenty zemědělských a potravinářských produktů byly Rusko a Ukrajina. Před válkou tvořilo orné zemědělství 55% rozlohy Ukrajiny. Zemědělstvím se v této mimořádně úrodné zemi zabývalo 14 % pracovní síly, která také vytvářela příjmy z vývozu ve výši 45 % od celkové částky (22,2 miliardy dolarů) (International Trade Administration, ITA, 2022). Ačkoli válka brzdí zemědělskou produkci, podepsání černomořské obilné iniciativy (Black Sea Grain Initiative) ruskými a ukrajinskými představiteli v červenci 2022 dalo vývozu malou šanci na oživení. Exportu bránila ruská invaze, která zastavila obchodní činnost. Bezpečný tranzit ukrajinského vývozu obilí ze tří černomořských přístavů však usnadnila tato tolik potřebná dohoda (Kilfoyle, 2023).

Vývoz zrna se zvýšil, i když byl stále nižší než před válkou, což pomohlo ukrajinské ekonomice a zvýšilo světovou potravinovou bezpečnost. Prostřednictvím tras, které umožnila černomořská obilná iniciativa, vyvezla Ukrajina k červenci 2023 přibližně 33 milionů tun pšenice a dalšího zboží. Tato dohoda však neměla dlouhého trvání. Odchod Ruska ze smlouvy v červenci 2023 zasadil Ukrajině a zemím, které zásobuje, vážnou ztrátu. Pokud se válka protáhne, ukrajinská zemědělská produkce se možná nebude moci vrátit na úroveň před konfliktem (Kilfoyle, 2023).

Přestože je zemědělství hlavním živitelem Ukrajiny, nejdůležitějším odvětvím ekonomiky je poskytování služeb. Definice služeb je velmi široká, ale jejich hlavním kritériem je uspokojování potřeb klientů prostřednictvím souboru nehmataelných činností, které se však přímo vztahují k hmatatelnému předmětu, jako je například oprava a údržba zboží (Tučkova, 2013).

### 1.5.3 Vliv války na Ukrajině na Evropskou ekonomiku

O tom, že válka způsobila podnikatelům obrovské ztráty, svědčí čísla. European Business Association (EBA) v roce 2022 zaznamenalo 83 % členských společností EBA pokles aktivit. Přitom 29 % respondentů zaznamenalo pokles do 20 % a více než polovina z nich zaznamenala pokles o 21 % a více. Pouze 6 % dotázaných společností nezaznamenalo žádné změny a dalších 11 % se mohlo pochlubit růstem tržeb v tak obtížném roce (Žyrij, 2023). Konfliktem bylo také poškozeno mnoho aspektů, jako například, narušení obchodu. Konflikt na Ukrajině narušil obchodní toky v Evropě, zejména v zemích, které mají s Ukrajinou silné hospodářské vazby, například, Polsko. Podle zprávy Evropského parlamentu vedl probíhající konflikt k poklesu obchodu mezi Ukrajinou a Evropskou unií, což má dopad na různá odvětví a dodavatelské řetězce. Nelze také nezmínit dopad sankcí uložených Rusku. V reakci na konflikt na Ukrajině uvalily Evropská unie a další západní země na Rusko sankce. Tyto sankce měly přímý dopad na obchodní vztahy mezi Evropou a Ruskem a ovlivnily různá odvětví hospodářství, jako jsou dodávky plynu a ceny elektřiny. Taky válka má za následek značné humanitární náklady, kvůli tomu, že miliony lidí jsou vysídleny a potřebují pomoc. To zatěžuje zdroje a sociální služby, potřebuje velké investice ze strany státu (Žyrij, 2023).

### 1.5.4 Statní podpora

Od samého počátku války si ukrajinský stát uvědomoval, že ukrajinské podniky se bez podpory neudrží na povrchu. Proto byl vytvořen projekt JeRobota (укр. «Робота»). Tato aplikace byla v podstatě vytvořena, aby vše usnadnila. Jak již bylo zmíněno, získat půjčku od banky se stalo velmi obtížné - nestabilní situace, spousta migrace, každodenní riziko pro život. Vláda proto vytvořila projekt s názvem JEROBOTA. Díky tomuto projektu může každý podnikatel získat grant až do výše 8 milionů hřiven (přibližně 190 000 EUR) na založení nového podniku, obnovu nebo přemístění stávajícího. Tento projekt pomáhá vytvářet nová pracovní místa a podporuje ekonomiku. Aby získal grant, podnik se zavazuje vytvořit pracovní místa (počet se mění podle typu grantu). Tato aplikace má několik úrovní s nejmenším grantem až 250 000 uah. Tento grant je poskytován pouze malým podnikům, jako jsou pekárny, čistírny a podobné, které začínají s jedním zaměstnancem.

Další úroveň je pro trochu větší podniky, do 25 zaměstnanců, a ty mohou získat až 8 milionů. Tento grant byl většinou vytvořen pro zpracovatelské podniky, které mají možnost získat



finanční prostředky na nákup zařízení pro vytvoření nebo zvýšení výrobní kapacity podniků, vyrábějících nábytky, stavební materiály, oděvy a linky na zpracování kovů.

Dalším typem grantu je grant na vlastní zahradu. Jedná se o program dotací na založení nebo rozvoj zahradnictví, pěstování bobulovin a vinohradnictví. Grant je určen na výsadbu a úpravu nové zahrady, bobuloviny nebo vinice o rozloze 1-25 ha. Dotace jsou poskytovány na základě spolufinancování – až do výše 400 000 hřiven na hektar, maximálně však do výše 70 % nákladů na projekt výsadby. Podmínkou pro poskytnutí dotace je, stejně jako v ostatních případech, povinnost zaměstnat 6-10 stálých a 125-425 sezónních pracovníků v závislosti na plodině a ploše výsadby.

Ještě jedním typem grantu je program dotací na rozvoj skleníkového hospodářství. Až do výše 7 milionů hřiven na 2 hektary, maximálně však 70 % nákladů na projekt. Prostředky lze použít na vytvoření skleníkového komplexu, nákup osivových surovin a technického vybavení. Příjemce dotace musí vytvořit nejméně 14 pracovních míst.

Kvůli válce se nyní mnoho Ukrajinců přestěhovalo, a proto je třeba vytvořit více pracovních míst v oblastech, kde mohou lidé pracovat na dálku. Proto se připravují dva další programy: IT start-up a start v IT. Program IT start-up předpokládá granty až do výše 3,5 milionu UAH. Grant lze použít na platy zaměstnanců, poradenské služby, vybavení, výzkum a vývoj a marketing. Cílem programu je vytvořit nové společnosti a pracovní místa v odvětví informačních technologií a zvýšit vývoz IT. Příjemce grantu je povinen vytvořit minimálně 3 pracovní místa v závislosti na fázi životního cyklu začínajícího podniku. Program start v IT bude přidělovat grant na získání profese v oblasti IT. Finanční prostředky na školení v certifikovaných školách budou k dispozici Ukrajincům, kteří nezískali formální vzdělání a nemají kvalifikaci/zkušenosti v oblasti IT (eRobota).

### **1.5.5 Proces získání pomoci od státu**

Pro získání pomoci od státu je třeba udělat několik věcí:

1. Vyplnit formulář žádosti na internetové stránce a uvést své osobní údaje. K žádosti je také třeba přiložit podnikatelský plán, jehož formulář a příklad lze rovněž nalézt na webových stránkách, s radami a vysvětlením, jak by měl vypadat.
2. Do 15 pracovních dnů státní úřad práce žádost posoudí a výsledek vám oznámí prostřednictvím aplikace Diia (ukrajinská e-government aplikace).

3. V případě pozitivní odpovědi je třeba do 20 pracovních dnů od schválení žádosti otevřít bankovní účet a podepsat smlouvu o poskytnutí grantu.

Podmínkou pro získání grantu je také to, že podnik musí existovat alespoň tři roky, poskytovat stabilní pracovní místa a platit daně. Pokud dojde k porušení některé z těchto podmínek, bude osoba povinna grant vrátit. Osoba, která žádá o grant, nesmí být pod sankcemi, být v bankrotovém řízení, nebyla stíhána za korupci, nemá dluhy vůči státnímu rozpočtu (eRobota).

## 2 RIZIKA V PODNIKÁNÍ

V následující kapitole se zaměříme na význam identifikace rizik. V dnešním dynamickém podnikatelském prostředí je identifikace rizik zásadní pro přežití a prosperitu každého podniku. Tento proces je základem pro řízení rizik, které je nezbytné pro strategické plánování a je důležitou součástí řádného řízení podniku.

### 2.1 Identifikace a řízení rizik v podnikání

Podle mezinárodní normy ISO 31000 pro řízení rizik je identifikace rizik prvním krokem v procesu řízení rizik. Tato norma zdůrazňuje, že systematická identifikace rizik může organizacím pomoci snížit překvapení a ztráty, využít příležitosti a vytvářet hodnoty (Hutchins, 2018). Identifikace rizik je klíčovým nástrojem, který firmám umožňuje účinně a proaktivně předvídat vnější i vnitřní hrozby a reagovat na ně. Správně provedená identifikace rizik vede k efektivnějšímu rozhodování a zvyšuje pravděpodobnost dosažení podnikových cílů (Hopkin, 2017). V kontextu finančního řízení je identifikace rizik nezbytná k rozpoznání chyb v lidském úsudku a rozhodování, které mohou vést k finančním ztrátám. V tomto kontextu může pochopení trendů chování pomoci identifikovat a zmírnit finanční rizika (Shefrin, 2016). Identifikace rizik tedy neznamená pouze vyhnout se ztrátám, ale také využít příležitostí, které mohou výrazně zlepšit konkurenční postavení společnosti na trhu. V praxi to znamená vytvoření spolehlivého systému, který zahrnuje průzkum trhu, analýzu konkurence, finanční modelování, průběžné sledování legislativních změn a vyhodnocování interních procesů. Taky je možné zdůraznit nutnost rychlé a průběžné identifikace rizik ze strany začínajících podniků. Startupy působí v prostředí, které se vyznačuje rychlým technologickým pokrokem a změnami na trhu, a proto je pro ně nezbytné rychle se přizpůsobovat a měnit strategie v reakci na zjištěná rizika (Blank a Dorf, 2020).

#### 2.1.1 Druhy rizik

1. Provozní riziko: každodenní provoz podniku je plný rizik, která sahají od narušení dodavatelského řetězce až po selhání systému. Pravidelné vyhodnocování může pomoci při předvídání těchto rizik a zavádění pohotovostních plánů (Hull, 2023).
2. Strategické riziko: jedná se o rizika, která ovlivňují celkové směřování podniku. Mohou vyplývat ze změn spotřebitelských preferencí, technologických průlomů nebo dynamiky konkurence. Identifikace těchto rizik je klíčová pro strategické plánování a udržení konkurenční výhody (Kaplan a Mikes, 2012).

3. Právní riziko: vzhledem k neustále se měnícímu právnímu a regulačnímu prostředí musí být podniky stále ostražitě vůči rizikům spojeným s dodržováním předpisů. To zahrnuje neustálé informování o nových předpisech a vyhodnocování jejich dopadu na podnikatelskou činnost (Hull, 2023).
4. Finanční riziko: patří sem rizika související s finančními operacemi podniku, jako jsou úvěrová rizika, rizika likvidity a tržní rizika. Důkladný proces identifikace rizik pomáhá při vytváření spolehlivých finančních kontrol a investičních strategií (Hull, 2023).
5. Riziko reputace: v době sociálních médií a okamžité komunikace může být pověst společnosti rychle poškozena a náprava může být náročná. Identifikace potenciálních zdrojů reputačních rizik je zásadní pro krizové řízení a udržení důvěry zainteresovaných stran (Eccles et al., 2007).

## 2.2 Krizový management podniku v nestabilním prostředí

Krizové řízení je jedním z hlavních aspektů řízení podniku. V dnešním světě se neustále potýkáme s nestabilním prostředím a pouze v případě správného krizového řízení má podnik šanci přežít těžké časy, udržet se nad vodou a prosperovat. Organizace, které ve svém přístupu k rizikům pěstují smysl pro "všímavost", jsou lépe vybaveny pro zvládání krizí. Společnosti se musí zabývat průběžným hodnocením rizik, identifikovat potenciální hrozby a vytvářet pohotovostní plány. Norma ISO 31000:2018 poskytuje vodítko pro zásady a postupy řízení rizik, které jsou stále častěji přijímány firmami usilujícími o zvýšení své odolnosti (Weick a Sutcliffe, 2015). Také v krizových situacích je zapotřebí pružného vedení. Vedoucí pracovníci musí být schopni rychlého rozhodování a otáčení strategií v závislosti na vývoji okolností. Vhodný je zejména koncept "adaptivního vedení", kdy vedoucí mobilizují zdroje a personál k řešení neočekávaných výzev (Heifetz a Linsky, 2017). Včasná a efektivní komunikace má v době krize zásadní význam a může hrát důležitou roli. Úloha efektivní komunikace je důležitá nejen během krizového řízení, ale také pro udržení důvěry zainteresovaných stran. Strategický komunikační plán by se měl zaměřit na interní i externí zúčastněné strany, a to s využitím sociálních médií a dalších technologií k širokému šíření informací (Argenti, 2013). Analýza po krizi má zásadní význam pro učení se organizace a její připravenost na budoucnost. Společnosti by si měly

osvojit "kulturu učení", aby mohly začlenit poznatky získané z krizí do podnikatelské praxe. To může vést ke zlepšení procesů, inovacím a posílení systému reakce na krize.

### 3 ANALÝZA PODNIKU

V moderním podnikání má strategické plánování zásadní význam pro to, aby se organizace dokázaly vypořádat s nejistotou, využít příležitostí a účinně zmírnit rizika. Dva z nejdůležitějších nástrojů, které pomáhají při strategickém rozhodování, jsou analýzy PEST a SWOT. Tyto systémy poskytují komplexní pohled na vnější a vnitřní faktory, které mohou ovlivnit současný i budoucí stav organizace. Analýza PEST, což je zkratka pro politické, ekonomické, sociální a technologické faktory, nabízí strukturovaný přístup k pochopení makroprostředí, v němž společnost působí. Studium těchto klíčových vnějších faktorů mohou organizace předvídat změny, identifikovat trendy a vytvářet své strategie co nejeefektivnějším způsobem. Analýza SWOT zkoumá vnitřní silné a slabé stránky organizace, jakož i vnější příležitosti a hrozby, kterým čelí. Toto komplexní hodnocení umožňuje společně využít svých silných stránek, řešit slabé stránky, využít příležitosti a připravit pohotovostní plány k účinnému zmírnění rizik. V této kapitole prozkoumáme, jak lze tyto nástroje efektivně využít k přijímání strategických rozhodnutí, podpoře inovací a udržitelného růstu v dnešním konkurenčním podnikatelském prostředí.

#### 3.1 SWOT analýza

SWOT analýza je efektivním nástrojem strategického plánování. Tento typ analýzy umožňuje analyzovat, jak se firmě daří, co je třeba zlepšit a co je slabým místem. Zkratka SWOT znamená:

S – Strengths (Silné stránky)

W – Weaknesses (Slabé stránky)

O – Opportunities (Příležitosti)

T – Threats (Hrozby)

Silné a slabé stránky jsou interní faktory, nad kterými existuje kontrola a možnost je změnit, například pracovní proces nebo logistika. Příležitosti a hrozby jsou externí faktory, které nelze ovlivnit, například konkurence nebo vlastnosti trhu (Lee, 2022).

Po rozdělení údajů do jednotlivých kvadrantů a jejich individuální analýze se provede obousměrné porovnání interních faktorů s externími faktory. Vzhledem k tomu, že příležitosti mohou umožnit přeměnu slabých stránek v silné, a hrozby naopak mohou udělat

ze slabé stránky silnou, tato část SWOT analýzy umožňuje posuzovat firmu s různých uhlů. Na závěr je provedeno celkové hodnocení, které umožní říct, co udělat pro zachování silných stránek, jak začít pracovat na slabých stránkách, jak využít příležitostí a bránit se hrozbám (Burešová, 2022).

Je důležité si uvědomit, že SWOT používaná ve strategické analýze by se měla zaměřit pouze na "strategické" skutečnosti, resp. na podstatné skutečnosti a jevy. Celá škála skutečností uvedených v SWOT ztěžuje jejich případné vyloučení při tvorbě strategie. Taky je důležité, že závěry SWOT by měly být relevantní, to znamená, že analýza by měla pracovat s účelem, pro který je určena. SWOT provedená pro jeden účel by neměla být aplikována na jiný úkol (např. SWOT vypracovanou pro účely formulace obchodní strategie nelze použít pro formulaci podřízené funkce strategie lidských zdrojů a naopak). Nejdůležitějším faktorem samozřejmě je, aby SWOT byla objektivní, tj. aby analýza nevyjadřovala pouze subjektivní názory analytika, ale objektivně odrážela charakteristiky objektu či prostředí analýzy (Červený, 2014).

## **3.2 PEST analýza**

V neustále se vyvíjejícím světě podnikání je nutné důkladně znát vnější makroekonomické faktory, které utvářejí provozní prostředí. Jedním z nástrojů, který lze k tomuto účelu použít, je analýza PEST. Systematickým zkoumáním politických, ekonomických, sociálních a technologických faktorů, které ovlivňují podnikání, mohou organizace získat zásadní přehled o potenciálních příležitostech a hrozbách, které na ně čekají. Dalším poddruhem této analýzy je analýza SLEPT, která zahrnuje nejen politické, ekonomické, sociální a demografické faktory, ale také právní faktor, který je nedílnou součástí fungování každého podniku (Červený, 2014).

### **3.2.1 Politické prostředí**

Před formulováním podnikatelské strategie je důležité zvážit faktory související s politikou, protože politika má přímý dopad na ekonomiku. Pro analýzu politického prostředí si musíte položit několik otázek, především "kdo vyhraje příští volby?", "je tento trh ohrožen válkou, přírodními katastrofami, embargem apod.", "můžeme očekávat změny ve věku odchodu do důchodu?" (Červený, 2014). Tyto a mnohé další otázky jsou klíčové pro správné stanovení strategie. Důležité je také posoudit svobodu volby na trhu, míru decentralizace moci a

vlastnická práva. Než se začne jednat, je třeba si ujasnit, zda se nebudou brát zisky, zda se podniky mohou řídit samy, nebo zda by vše měl kontrolovat stát (Hučka et al., 2021).

### **3.2.2 Ekonomické prostředí**

Ekonomická situace prostředí, ve kterém se podnik nachází, přímo ovlivňuje úroveň a zapojení do podnikatelské činnosti. Existuje mnoho způsobů hodnocení ekonomického prostoru, ale 3 hlavní aspekty jsou ekonomická stabilita, dostupnost kapitálu a daně. Stablní fiskální a měnová politika zvyšuje pravděpodobnost vzniku a růstu podniků, protože existuje pocit jistoty. V zemích s vysokou inflací nebo nestablní měnou lidé často nezačínají podnikat kvůli vysokým rizikům. Dostupnost kapitálu je zodpovědná za to, že finanční rozdělení je spravedlivé a že začínající podnikatel může získat finanční prostředky na svou činnost. Důležitou roli hraje také daňová situace, protože vysoké daně z příjmu způsobují, že mnoho podnikatelů jednoduše odmítne podnikat (Hučka et al., 2021).

### **3.2.3 Sociální prostředí**

Sociální faktory zahrnují demografickou situaci ve vybrané zemi, klima ve společnosti a postoj lidí k zaměstnání, úroveň a styl života ve společnosti, strukturu obyvatelstva a mnoho dalších, jako je náboženství, průměrný věk obyvatelstva atd (Červený, 2014). Sociální a kulturní normy ve společnosti také rozhodují o tom, zda je podnikání v dané společnosti vhodné. Pokud má společnost k danému typu podnikání příznivý postoj, má podnik větší šanci na ziskovost, vyšší počet zaměstnanců a společenské uznání. Společenské normy také ovlivňují, kolik lidí se připojí k myšlence, kterou podnik přináší (Hučka et al., 2021).

### **3.2.4 Technologické prostředí**

Velký vliv na podnikání má také oblast technologií. Technologický prostor se týká výzkumných a vývojových činností, vývoje nových materiálů, metod a výrobních technologií. Tato oblast ovlivňuje podnikání rozvojem inovací, urychlováním procesů technického uplatnění technologií, změnami ve výrobě, materiálech a konstrukcích výrobku (Hučka, 2021). Faktory, které mohou ovlivnit výrobu, jsou například nové technologie, které musí firma zavést, zavedení nových standardů kvality, robotizace a automatizace výroby, což zcela mění složení lidské pracovní síly. Nicméně se předpokládá, že nové technologie dělají práci humánnější a šetrnější k životnímu prostředí (Červený, 2014).



## 4 FINANČNÍ ŘÍZENÍ

Každá firma potřebuje financování, protože je hlavním motorem rozvoje, inovací a stability. Začínající podnik, který chce uvést na trh svůj první produkt, nebo stávající firma, která chce vstoupit na nové trhy, musí mít přístup k dostatečnému financování, aby mohla realizovat své cíle a dlouhodobě prosperovat. Hodnotu financování v podniku nelze v dnešním světě konkurence přeceňovat. Podniky potřebují ke svému přežití stálý tok finančních zdrojů, od podpory strategických projektů, které podporují rozvoj, až po zajištění provozního kapitálu pro investice do každodenního provozu. Kromě toho jsou společnosti, které praktikují vynikající finanční řízení, schopny lépe čelit krizovým situacím, využívat příležitostí a úspěšně překonávat překážky. Význam financí pro prosperitu firem v mnoha odvětvích je předmětem této kapitoly. Organizace si mohou zajistit udržitelný rozvoj, odolnost a konkurenční výhodu na neustále se měnícím trhu tím, že budou mít přehled o mnoha zdrojích financování.

### 4.1 Význam finančního plánování pro obnovení podniku

V dynamickém světě podnikání je koncept obnovy stále důležitější pro organizace, které se snaží přizpůsobit, růst a prosperovat v rychle se měnícím prostředí. Jádrem obnovy podnikání je strategické přidělování finančních zdrojů, které hraje klíčovou roli při podpoře inovací, transformace a udržitelného růstu. Tato část se zabývá významem financí pro obnovu podniku a klíčovými strategiemi, které mohou organizacím pomoci na cestě k úspěchu. Finance jsou hnacím motorem obnovy podniku a poskytují nezbytné zdroje na podporu strategických iniciativ, podporu inovací a využití příležitostí. Úspěšná obnova podniku vyžaduje proaktivní přístup k finančnímu řízení, při němž jsou investice pečlivě sladěny s dlouhodobými cíli a tržními trendy. Využitím různých zdrojů financování, jako je vlastní kapitál, dluhový kapitál nebo rizikový kapitál, mohou organizace financovat kritické projekty, rozšiřovat svou činnost a získat pozici pro trvalý úspěch na konkurenčním trhu (Hitt et al., 2009). Financování hraje také zásadní roli při zavádění převratných inovací a zvyšování organizační agility. Prostřednictvím strategických investic do výzkumu a vývoje, zavádění technologií a získávání talentů mohou společnosti aktualizovat své nabídky, procesy a obchodní modely, aby si udržely náskok a vyhověly měnícím se požadavkům zákazníků (Christensen, 1997).

## 4.2 Interní zdroje financování

Vnitřní financování pochází především z nerozděleného zisku - prostředků, které společnosti odkládají ze svých čistých zisků, místo aby je rozdělily jako dividendy. Tyto zisky jsou přímým odrazem ziskovosti a provozní úspěšnosti společnosti. Kromě toho slouží odpisy jako zdroj finančních prostředků na výměnu nebo pořízení majetku bez vlivu na peněžní toky (Brigham a Houston, 2019). Efektivní řízení pracovního kapitálu také umožňuje uvolňovat finanční prostředky zevnitř podniku (Ross et al., 2016). Výhody interního financování jsou mnohostranné, včetně zamezení ředících účinků kapitálového financování a úrokových nákladů spojených s dluhem. Podnikům také poskytuje větší flexibilitu a kontrolu nad investičními rozhodnutími, což je klíčové pro přizpůsobení se změnám na trhu a realizaci inovativních projektů.

## 4.3 Externí zdroje financování

V rychle se měnícím světě podnikání je externí financování klíčovým pilířem pro expanzi a inovace podniků. V této části se podíváme na klíčovou roli externího kapitálu – prostředků získaných zvenčí, jako jsou bankovní úvěry, dluhopisy a kapitálové financování - při podpoře růstu podniků a jejich konkurenceschopnosti na trhu. Stručně se seznámíme s výhodami a problémy spojenými s externími způsoby financování, s dopadem ekonomických a regulačních podmínek na strategie financování a s významem řádného finančního plánování. Vzhledem k tomu, že se společnosti snaží najít rovnováhu mezi příležitostmi a riziky, stává se pochopení nuancí externího financování nezbytným předpokladem pro udržitelný růst a dlouhodobý úspěch podniku.

### 4.3.1 Dluhový kapitál

Dluhové financování zahrnuje půjčky od externích věřitelů, které se splácejí i s úroky. Může se pohybovat od krátkodobých půjček až po dlouhodobé dluhopisy. Tradičním zdrojem dluhového financování jsou banky, ale společnosti mohou vydávat i dluhopisy pro širší trh. Tento způsob umožňuje společnostem udržet si kontrolu, ale také klade požadavek na pravidelné splácení úroků, což může zatížit cash flow (Brealey et al., 2020).

I v případě, že podnik nebude úspěšný a zkrachuje, bude muset bez ohledu na svůj úspěch a ziskovost splatit částku dluhu, kterou si vzal. Tento způsob financování je pro začínající podnikatele velmi rizikový a jeho použití není vždy opodstatněné (Abrams, 2019).

#### 4.3.2 Vlastní kapitál

Tento způsob financování je méně rizikový, protože odstraňuje přímou odpovědnost podnikatele za splácení dluhů. Kapitálové financování je získání finančních prostředků za podíl na vlastním kapitálu společnosti. Startupy a nově vznikající společnosti často lákají investory, jako jsou investoři rizikového kapitálu, nebo vstupují na burzu prostřednictvím primární veřejné nabídky akcií. Přestože financování vlastním kapitálem nevyžaduje splácení, rozměňuje vlastnictví a kontrolu původních akcionářů. V tomto případě, pokud podnik zkrachuje – investoři nemusí nikdy dostat své peníze zpět. Nezřejmou nevýhodou však je, že pokud podnik uspěje, bude muset investorům vrátit mnohem větší částku peněz ve formě zisku, než je výše původního dluhu. Tento způsob financování je mezi začínajícími podnikateli oblíbený, protože mnozí investoři mají zkušenosti a vidí potenciál, který se v začínajícím podniku skrývá, a tak investicí do začínajícího podniku získávají vysoké záruky budoucích zisků (Abrams, 2019).

#### 4.3.3 Rizikový kapitál

Při hledání peněz nepochybně často uslyšíte slovo "rizikový kapitál", i když lidé, kteří ho používají, mohou mít na mysli různé subjekty. Společnosti rizikového kapitálu, které patří mezi nejs sofistikovnější investory, obvykle poskytují podnikateli více než jen hotovost. Kromě peněz, které nabízejí, se jejich kontakty, dovednosti a zkušenosti mohou ukázat jako stejně cenné pro vaše podnikání. Podniky rizikového kapitálu investují velké množství peněz z různých zdrojů, včetně institucionálních investorů a penzijních fondů (Abrams, 2019). Rizikový kapitál nabízí začínajícím podnikům nejen financování, ale také cenné poradenství, odborné znalosti a přístup k širší síti. Kapitalisté zpravidla investují do podniků, o nichž se domnívají, že mají potenciál výrazně růst: často v řádu stovek milionů nebo dokonce miliard eur z hlediska hrubé relativní hodnoty (Abrams, 2019).

## 5 SHRNU TÍ TEORETICKÉ ČASTI

Hlavním cílem teoretické části bylo provést studii literatury o tvorbě podnikatelského plánu. Tato část se zabývá vymezením pojmů souvisejících s oblastí podnikání, obnovou podnikání a zmiňuje specifiku podnikání na Ukrajině.

Při psaní teoretické části byly použity české, ukrajinské a anglické zdroje.

V první kapitole jsou popsány pojmy jako podnikání, podnikatel, obnova podnikání a specifika podnikání na Ukrajině. Další kapitola je věnována rizikům v podnikání a krizovému managementu v nestabilním prostředí.

Třetí kapitola je věnována základním analýzám podnikání, jako jsou SWOT a PEST analýzy. Poslední kapitola je věnována popisu finančního plánování a zdrojů financování.

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

## 6 ANALÝZA PODNIKU

Tato kapitola se zaměří na analýzu mnou vybraného podniku, bude popsán současný stav podniku, loňské ztráty, SWOT analýza a PEST analýza.

### 6.1 Představení podniku



Obrázek 1 - PORTO-SAN

Než přejdeme k analýze podniku, je třeba ho popsat. “PORTO-SAN” (ПП "ПОРТО-САН") je ukrajinský podnik založený v roce 2007 se základním kapitálem 25 000 000 UAH (k dnešnímu dni 590 000 EUR). Komanditní organizace je nejbližší obdobou podle českých standardů, ale na Ukrajině je tato firma evidována jako soukromý podnik. Vlastníky firmy jsou Anatolij Skotar s počátečním vkladem 30 % (7 500 000 UAH), Tetiana Ševčenko s vkladem 20 % (5 000 000 UAH) a PLANINA GROUP s.r.o. s vkladem 50 % (12 500 000 UAH). V tomto podnikání má přímý rozhodující vliv pouze Anatolij Skotar, ostatní partneři mají vliv nepřímý. Jedná se o středně velký podnik s 85 zaměstnanci na konci roku 2023, jehož hlavní činností je přeprava zboží (obilí). Dalšími činnostmi jsou nesespecializovaný velkoobchod, skladování, ostatní doprovodné dopravní služby a pronájem a správa vlastních nebo pronajatých nemovitostí. Přestože byl podnik založen v roce 2007, byl uveden do provozu až v roce 2014.



Obrázek 2 - sklady PORTO-SAN

## 6.2 Analýza současného stavu podniku

Po vypuknutí války 24. února 2022 podnik pokračoval v činnosti díky černomořské obilné iniciativě (Black Sea Grain Initiative) a dokázal zvýšit svůj zisk z 6 165 600 UAH (rok 2021) na 8 528 200 UAH (rok 2022) (ze 145 570 EUR na 201 351 EUR.). Je důležité zmínit, že mnoho firem v tomto odvětví ukončilo po vypuknutí války činnost kvůli zvýšeným rizikům. Ztráty velkých firem schopných akumulovat více než 100 000 tun obilí by se odhadovaly v milionech eur, takže mnoho z nich pozastavilo svou činnost na dobu trvání války. Společnost PORTO-SAN však nejenže pokračovala ve své činnosti, ale díky snížení počtu konkurentů mohla také zvýšit ceny svých služeb.

V této kapitole budou ukázané ztráty v podnikání po raketovém útoku, finanční analýza a provedené analýzy SWOT a PEST.



Obrázek 3 - Současný stav

Obrázek 4 - Současný stav

### 6.2.1 Finanční analýza

K finanční analýze tohoto podniku v současné době použijí finanční dokumentaci z let 2022 a 2023, která bude rovněž přiložena na konci této bakalářské práce.

Tabulka 1 - finanční analýza (vlastní zpracování)

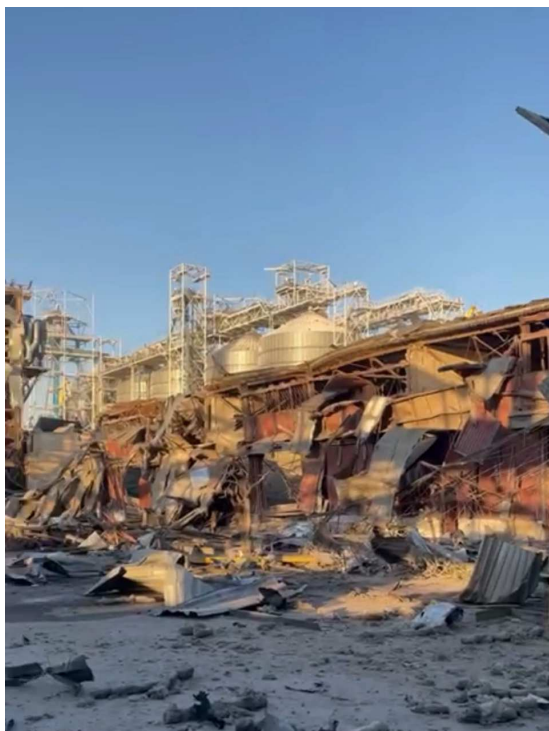
<b>Finanční ukazatele v roce 2022 a 2023</b>		
	<b>2022</b>	<b>2023</b>
Čistý zisk (Podnik má stejný EBIT a EAT)	8 528 200 UAH	-2 942 000 UAH
Vlastní kapitál	19 184 400 UAH	16 054 900 UAH
Aktiva	23 051 600 UAH	23 644 200 UAH
Oběžná aktiva	9 841 300 UAH	4 999 300 UAH
Cizí zdroje	3 853 200 UAH	7 589 300 UAH
Rentabilita vlastního kapitálu (ROE=ČZ/VK)	44,4 %	-18,3 %
Rentabilita aktiv (ROA=EBIT/Aktiva)	36,9 %	-12,4 %
Běžná likvidita (BL=OA/KCZ)	255,4 %	65,8%

Nejdůležitějším ukazatelem je čistý zisk, který v roce 2022 činil 8 528 200 UAH (přibližně 123 600 EUR). V roce 2023, v důsledku raketového útoku a škod s ním spojených, měl podnik ztrátu ve výši 2 942 000 UAH (přibližně 69 000 EUR). Ukazatel ROE v roce 2022 činil 44,4 %, v roce 2023 byl ukazatel ROE záporný, -18,3 % v důsledku vysokých ztrát. Ukazatel ROA činil v roce 2022 36,9 % a v roce 2023 se rovnal -12,4 %. V roce 2022 běžná likvidita činila 255,4 %, zatímco v roce 2023 klesl na 65,8 %.

### 6.2.2 Ztráty minulého roku

V důsledku ruské agrese dne 25. září 2023 utrpěl podnik obrovské ztráty. Mezi zničenými prostory byly 2 sklady naplněné obilím, 4 dalších sklady byly rovněž poškozeny (celkem měl podnik 8 skladů). Došlo také k poškození rampy, námořní galerie, stropu a oken v kanceláři, 2 vykládací stanice pro kamiony a vykládací stanice vlakových vozů, pracovní věže a vnitřní inženýrské systémy. Poškozeny byly také rozvody elektřiny a vody, ale systém zásobování plynem zůstal neporušen. Zcela zničen byl také systém vytápění. Plocha poškození činila 9 376,3 metrů čtverečních, z toho sklady obilí 7 184,7 m<sup>2</sup>, pracovní věž 425 m<sup>2</sup>, námořní galerie 548,8 m<sup>2</sup>, rampa 94,8 m<sup>2</sup>, stanice vykládky nákladních automobilů 84 m<sup>2</sup> a stanice vykládky vlaků 1 039 m<sup>2</sup>. Po posouzení odborníky dosáhly finanční ztráty výše 22 014 922 UAH (přibližně 520 000 EUR).





Obrázek 5 - Sklady po raketovém útoku



Obrázek 6 - Stav podniku po raketovém útoku

### 6.3 SWOT analýza

Analýza SWOT je analýzou vnitřní struktury podniku. Je také důležitá pro tvorbu budoucí strategie podniku, protože díky ní můžeme zjistit silné a slabé stránky podniku, stejně jako hrozby a nové příležitosti. V této kapitole se bude zabývat výše uvedenými faktory.

Tabulka 2 - SWOT analýza (vlastní zpracování)

<b>Interní faktory</b>	
<b>Silné stránky</b>	<b>Slabé stránky</b>
Jediný z několika podniku, které pokračují v provozu	Podnik nemá žádný marketing/reklamu
Podnik provozuje od roku 2014	Mělké přístaviště
Vysoká úroveň služeb	Vysoké náklady
Výhodná poloha sídla	Nizký úroveň robotizace
<b>Externí faktory</b>	
<b>Příležitosti</b>	<b>Hrozby</b>
Vykopat hlubší přístaviště	Vznik nové konkurence
Používat reklamní nástroje	Růst nákladu
Robotizace	Výpadky elektřiny, vody atd.

#### 6.3.1 Silné stránky

Jak již bylo zmíněno, mnoho velkých firem kvůli válce pozastavilo svou činnost z důvodu vysokých rizik. PORTO-SAN tak zůstala jednou z mála firem, které i v nestabilním prostředí nadále působí na trhu. Vzhledem k tomu, že tato firma působí na trhu od roku 2014, má dobrou reputaci, mnoho referencí a cenné zkušenosti, které jí pomáhají v provozu. Tento podnik poskytuje své služby na nejvyšší úrovni a má i doprovodné služby, jako je stálý kontakt se zákazníky. Díky tomu je mezi klienty velmi oblíbená. Další silnou stránkou je výhodná poloha kanceláře v centru města. Díky tomu nemusí logistické společnosti, dodavatelé a další zájemci cestovat do přístavu.

### 6.3.2 Slabé stránky

Slabou stránkou tohoto podniku je, že nemá žádnou reklamu ani marketing, který by přilákal nové zákazníky. Hlavními klienty jsou ti, kteří jsou s firmou od jejího založení, nebo ti, kteří přišli na doporučení. Další velkou nevýhodou je, že firma má velmi mělké přístaviště, které zvládne maximálně 30 000 tun nákladu, než loď klesne ke dnu. Mnoho lodí má maximální kapacitu 60 000 tun a musí se nakládat v jiných kotvištích. Provoz tohoto podniku vyžaduje obrovské náklady, jako je elektřina, spotřební materiál, daně spojené s provozem atd. Další nevýhodou je nízká úroveň robotizace, kvůli níž mnoho pracovníků pracuje i na noční směny.

### 6.3.3 Příležitosti

Důležitou a velkou příležitostí pro tuto firmu je možnost vykopat hlubší přístaviště. Tímto způsobem bude loď schopna naložit plnou kapacitu bez nutnosti použití dalších firem. Druhou příležitostí jsou investice do marketingu a reklamy, aby se o podniku dozvědělo více nových zákazníků. Třetí významnou příležitostí je robotizace. Částečným přenesením monotónní práce, zejména v noci, z lidí na roboty lze zvýšit produktivitu, snížit mzdové náklady a zvýšit příjmy.

### 6.3.4 Hrozby

Přestože velké firmy ukončily svou činnost, mnoho malých firem stále vzniká. Kvůli nové konkurenci bude podnik možná muset snížit ceny, aby si je zákazníci vybrali. Vzhledem k nestabilnímu ekonomickému a politickému prostředí na Ukrajině se ceny často zvyšují, čímž se zvyšují náklady na provoz. Další významnou hrozbou spojenou s vojenskými akcemi je neustálé přerušování dodávek elektřiny a vody, které jsou pro provoz nezbytné. Podnik má generátory, ale jejich nepřetržitý provoz je velmi nerentabilní.

## 6.4 PEST analýza

PEST analýza se používá k posouzení politického, ekonomického, sociálního a technologického prostředí, ve kterém se podnik nachází.

### 6.4.1 Politické prostředí

Politické prostředí má na tento podnik velký vliv vzhledem k tomu, že tento podnik má mnoho zákazníků v různých zemích, jako je Německo, USA, Nizozemsko, Švýcarsko a Singapur. Když začala válka a všechny ukrajinské porty byly uzavřeny, nebylo možné

vyvážet obilí po moři. Velkým průlomem bylo zavedení černomořské obilné iniciativy, která otevřela "obilný koridor" umožňující společně vyvážet obilí (Ruská Federace kontroluje každou loď). Před zavedením černomořské obilné iniciativy 22. července 2022 přeměroval PORTO-SAN, stejně jako ostatní firmy v oboru, veškerý svůj náklad do říčního přístavu v Izmailu. To představovalo obrovské náklady, ale také příležitost, jak alespoň částečně pokračovat v provozu. Přesto je nyní vývoz obilí díky této iniciativě na stejné úrovni jako před válkou. Politická situace také způsobila velkou nestabilitu v dodávkách obilí uvnitř Ukrajiny vzhledem k tomu, že mnoho polí bylo zničeno během ozbrojeného konfliktu. V důsledku ruské agrese bylo také poškozeno nebo zničeno mnoho sýpek, což vedlo k poklesu nabídky.

#### **6.4.2 Ekonomické prostředí**

Velký vliv na tuto činnost má také ekonomické prostředí. Cena služeb se mění v závislosti na směnných kurzech eura vůči hřivně a dolaru vůči hřivně. V důsledku změn v ceně nejen služeb, ale i změn v ceně obilí může mnoho zákazníků změnit zemi dodavatele. Válka také snížila celkovou účast Ukrajiny na mezinárodních ekonomických trzích, což dále oslabilo již tak nestabilní ekonomické prostředí. Velký vliv má také poptávka po obilí. Vzhledem k tomu, že v mnoha zemích je nyní nestabilní hospodářská situace, klesá poptávka po dováženém obilí.

#### **6.4.3 Sociální prostředí**

Jak již bylo zmíněno v teoretické části, před válkou bylo na Ukrajině 14 % pracovní síly zaměstnáno v zemědělství. Po vypuknutí války opustilo zemi více než 6 milionů lidí, což snížilo počet pracovníků ochotných pracovat v tomto oboru. Kvůli nedostatku pracovních sil prudce stoupají ceny obilí, protože zbývající pracovníci požadují vyšší mzdy, protože nyní musí pracovat více. Vzhledem k tomu, že zemědělství a vývoz obilí tvoří velkou část státních příjmů Ukrajiny, byl s cílem zvýšit zájem občanů o podnikání v tomto prostředí představen projekt eRobota, který byl také podrobněji popsán v teoretické části.

#### **6.4.4 Technologické prostředí**

Vliv technologického prostředí v odvětví, ve kterém tento podnik působí, je neocenitelný. Laboratoře, nakládací zařízení a inženýrské komunikační systémy se neustále vyvíjejí, aby usnadnily a urychlily práci. V současné době se také objevují nové možnosti robotizace práce, které pomáhají odlehčit lidem od fyzické zátěže. Přestože v tomto prostředí nedochází

k příliš častým změnám a mnoho firem nadále pracuje s poměrně starým vybavením, je stále potřeba průběžně zdokonalovat stávající mechanismy. Většina strojů se vyměňuje po úplném opotřebení.

## 6.5 Analýza konkurence

V této kapitole bude analyzována produktivita společnosti PORTO-SAN ve srovnání s konkurenčními podniky, které pokračují v činnosti i během války. Pro ilustraci, maximální kapacita skladu PORTO-SAN je v současnosti 16 000 tun (před raketovým úderem to bylo 33 000 tun). Tato firma nemá sušičku obilí ani čisticí zařízení. Maximální objem nakládky na plavidlo je 8 000 tun denně a maximální hloubka přístaviště umožňuje nakládku až 30 000 tun (OBILNÝ TERMINÁL PORTO-SAN (ПОПТО-САН ЗЕРНОВИЙ ТЕРМИНАЛ), 2024).

Nejsilnějším konkurentem je v současné době společnost Brooklyn-Kiev, jejíž maximální kapacita skladování činí celkem 241 000 tun. Brooklyn-Kiev, stejně jako PORTO-SAN, nedisponuje zařízením potřebným pro sušení a čištění obilí. V přístavišti Brooklyn-Kiev lze nakládat lodě do maximální hmotnosti 60 000 tun a více, přičemž maximální rychlost nakládky je 30 000 tun denně (BROOKLYN – KIEV group (БРУКЛИН – КИЕВ ЗПК), 2024).

Dalším velkým konkurentem je GNT Olimpex Holding. Tato firma zpracovává nejen obilí, ale také jedlé oleje. Pokud se zaměříme pouze na obilí, maximální skladovací kapacita je 188 000 tun. Tento podnik disponuje systémem na sušení obilí s maximální kapacitou 150 tun za hodinu a systémem na čištění obilí se stejnou kapacitou. Maximální kapacita nakládky lodí za den je 35 000 tun a je možné nakládat lodě těžší než 60 000 tun (GNT Olimpex Holding (GNT Group), 2024).

Dalším konkurentem je společnost Novotech Terminal. Tato firma je o něco menší, s maximální skladovací kapacitou 72 000 tun. Tato firma nemá zařízení na sušení obilí, ale má zařízení na čištění obilí s maximální kapacitou 800 tun za hodinu. Maximální kapacita nakládky lodí je 24 000 tun za den a maximální hloubka kotviště umožňuje nakládku až 60 000 tun (NOVOTECH OBILNÝ TERMINÁL (НОВОТЕХ ТЕРМИНАЛ ЗЕРНОВИЙ), 2024).

Jak je vidět z porovnání společnosti PORTO-SAN s jejími konkurenty, jedná se o poměrně malý podnik s poměrně vysokou produktivitou.

## 6.6 Závěrečné hodnocení

Na základě analýzy lze předpokládat, že PORTO-SAN je středně velký podnik s přiměřeně vysokou produktivitou i po zásahu raketou. Většina konkurentů v tomto oboru jsou podniky několikanásobně větší. Silnými stránkami tohoto podniku jsou vysoká úroveň služeb, výhodná poloha a odbornost. Slabými stránkami však jsou, že podnik má malé kotviště, žádnou marketingovou nebo reklamní strategii a nízkou úroveň robotizace. Příležitostmi pro tento podnik jsou hlubší kotviště, zavedení robotizace a zahájení reklamy. Hrozbami pro podnik jsou noví konkurenti, zvýšené náklady a výpadky elektřiny, vody atd.

Po provedení analýzy PEST je patrné, jak velký vliv má na podnik politické a ekonomické prostředí. Také sociální a technologické prostředí má na tento podnik vliv, i když ne tak velký.

## 7 SESTAVOVÁNÍ PODNIKATELSKÉHO PLÁNU

V této kapitole se hlavním cílem stane sestavení podnikatelského plánu pro budoucí obnovu podniku, popis vize jeho obnovení, krátkodobých a dlouhodobých cílů, klíčových kroků k dosažení těchto cílů a rizik, se kterými se podnik může setkat. V této části bude také uveden časový harmonogram pro dosažení těchto cílů.

### 7.1 Představení vize plánu obnovení

V této podkapitole bude představena vize budoucí obnovy podniku. Poslední dva roky byly pro tento podnik velkou výzvou. Ačkoli černomořská obilní iniciativa umožnila podniku generovat zisky na předválečné úrovni, raketový útok 25. 9. 2023 vedl k obrovským ztrátám, které nikdo nemohl předvídat. Byla to situace, která všechny donutila přemýšlet o tom, jak pokračovat dál a jak se přizpůsobit dnešní realitě. K tomu, aby se podnik v těchto těžkých časech udržel a prosperoval, je třeba stanovit si cíle a rozdělit si je do několika fází. Z krátkodobého hlediska se celý proces zaměří na obnovení kapacity, kterou podnik měl. Z dlouhodobého hlediska PORTO-SAN se bude zabývat svým rozvojem a zvýšením kapacity skladovacích terminálů.

### 7.2 Stanovení jasných cílů

Každý úspěšný podnikatelský záměr, ať už jde o startup nebo již fungující firmu, musí začínat jasně definovanými cíli, které jsou konkrétní, měřitelné, dosažitelné a časově ohraničené. Abych lépe pochopila cíle obnovy a dalšího rozvoje tohoto podniku, obrátila jsem se na vedení společnosti PORTO-SAN.

#### 7.2.1 Krátkodobé cíle

Hlavním krátkodobým obchodním cílem je zajistit, aby činnost byla na úrovni do 25. 9. 2023. Hlavním cílem je přestavět všechny sklady tak, aby celková skladovací kapacita mírně přesáhla 30 000 tun. Mezi krátkodobé cíle patří také naprogramované vypnutí všech mechanismů a strojů během raketového útoku, aby se zabránilo požáru. Tím se také zkrátí doba, kterou pracovníci potřebují na přesun z pracoviště do krytu, protože nebudou muset vše vypínat ručně. Dalším důležitým krátkodobým cílem je zajistit maximální bezpečnost a pohodlí pro zaměstnance zlepšením podzemního krytu. V současné době je prostor určený pro ukrytí při raketových útocích velmi malý a nemůže pojmout všechny zaměstnance, takže někteří z nich musí chodit do centrálního krytu na území přístavu, což je při náletech velmi

nebezpečné. V současné době plní úlohu krytu sklep pod hlavní budovou. Přestože je v tomto sklepu, který dříve sloužil jako šatna, zavedena elektřina, topení, voda a větrání, lze jej jen stěží označit za komfortní.

### 7.2.2 Dlouhodobé cíle

Hlavním dlouhodobým cílem podniku, který souvisí spíše s jeho rozvojem a expanzí než s obnovou, je získat práva na pronájem nebo vlastnictví nového přístaviště. Po skončení války se PORTO-SAN bude podílet na výstavbě nových přístavišť. Společnost PORTO-SAN rovněž plánuje rozšířit skladovací kapacitu z 30 000 tun na 100 000 tun pomocí silosů (nadmírná forma skladování obilí). Jeden silos má průměrnou kapacitu 6 000 tun obilí, proto je potřeba postavit 17 takových staveb.

## 7.3 Klíčové kroky pro stanovení cílů obnovení podniku

Pro efektivní dosažení cílů je důležité vytvořit postupný plán, který nadřazeným a manažerům pomůže sledovat plnění cílů a v případě potřeby je upravit. Plán krok za krokem také pomůže, aby byly cíle lépe dosažitelné, protože existují konkrétní postupy, jak těchto cílů dosáhnout. Níže jsou popsány klíčové kroky, které by měly být v plánu.

### 1. Analýza současné situace

Než se podnik začne dosahovat cílů, je třeba analyzovat, v jakém stavu se podnik nyní nachází, a odpovědět si na několik otázek, například: Jaká je finanční situace podniku? Co je pro podnik nyní prioritní? Co je naléhavé a co může počkat? Bude dosažení tohoto cíle výhodné, nebo náklady spojené s jeho dosažením nebudou opodstatněné? Je tento problém kritický? Zodpovězením těchto otázek může podnik stanovit priority, upravit cíle nebo se některých zbavit ještě před zahájením jejich realizace.

### 2. Analýza aktuálních nákladů

Dosažení cílů tohoto podniku vyžaduje velké výdaje, což je nutnost. Než však podnik začne investovat část svých příjmů do dosažení požadovaných cílů, musí analyzovat, zda lze snížit některé stávající náklady, například na spotřební materiál. Tím, že požádá zaměstnance, aby šetřili například rukavicemi, které zdánlivě nestojí mnoho peněz, podnik může výrazně snížit celkové provozní náklady.

### 3. Optimalizace provozu



Z důvodu rekonstrukce a oprav budou některé sklady a části areálu nepřístupné. Aby bylo těchto cílů dosaženo s minimální ztrátou produktivity podniku, je nutné předem naplánovat, jak budou práce během renovace probíhat. Tím, že se podnik předem rozhodne, jak bude vypadat alternativní průběh prací během renovace, může se vyhnout možným ztrátám spojeným s přerušáním provozu.

#### **4. Analýza trhu**

Než se podnik pustí do plnění cílů, zejména dlouhodobých, musí analyzovat trh a konkurenci. Analýzou změn na trhu, úspěchů konkurentů a potřeb zákazníků bude podnik schopen výrazně zvýšit své zisky, jakmile se rozšíří, udělat správnou cenovou politiku a získat nové zákazníky.

#### **5. Analýza systému managementu**

Aby bylo možné dosáhnout cílů, je třeba je v průběhu procesu neustále sledovat. Pro kontrolu kvality práce takového rozsahu je zapotřebí mnoha supervizorů. Vytvoření týmu odpovědných vedoucích pracovníků, kteří budou práci kontrolovat, je téměř stejně důležité jako stanovení jasných cílů. Manažeři budou také schopni přizpůsobit cíle a jejich časový horizont v závislosti na rychlosti realizace projektu.

#### **6. Analýza rizik**

Je důležité včas identifikovat všechna možná rizika a překážky, se kterými se podnik může během obnovení setkat. Prostudováním všech rizik souvisejících s politickým a ekonomickým prostředím bude PORTO-SAN schopen alespoň částečně předcházet rizikům, která mohou nastat. Včasnou analýzou možných překážek je možné je předem odstranit, připravit se na ně nebo zvolit jiný, méně problematický způsob dosažení cíle.

#### **7. Partnerství a spolupráce**

K naplnění cílů nestačí využívat pouze zaměstnance daného podniku. Je velmi potřebné využívat outsourcing, spolupracovat s jinými firmami a s jejich pomocí pokračovat v obnovení podniku.

#### **8. Financování**

Klíčovým krokem k dosažení cílů je zajištění jejich financování. Plán financování musí být pečlivě promyšlen. Podnik musí proanalýzovat situaci na úvěrovém trhu, kolik finančních prostředků bude zapotřebí ke úplnému obnovení a dalšímu zlepšení. Po zvážení všech možných faktorů souvisejících s financováním musí podnik zvolit, jaký

způsob financování využije – vlastní kapitál, úvěry, nové partnery nebo kombinace předchozích.

Teprve poté, co podnik provede analýzu těchto kroků a ujistí se, že všechny výše uvedené body jsou v pořádku, může pokračovat v plnění svých cílů.

#### **7.4 Hodnocení rizika a opatření**

Hlavním rizikem je samozřejmě riziko druhého raketového úderu. Toto riziko nelze předvídat a neexistuje způsob, jak mu zabránit. Dalším rizikem je nedostatek dodavatelů obilí. Mnoho polí se nachází na okupovaných územích nebo bylo zničeno. Aby se tomuto riziku v budoucnu předešlo, je nutné získat velký počet dodavatelů v různých regionech Ukrajiny díky čemu lze snížit možné ztráty. Vzhledem k politické situaci na Ukrajině je nutné uzavírat smlouvy s dodavateli z různých regionů, včetně západní Ukrajiny, která je v současné době jednou z nejbezpečnějších částí. Tím se sice zvýší náklady na přepravu kvůli větší vzdálenosti, ale riziko se výrazně sníží. PORTO-SAN využívá služeb dodavatelských společností – zprostředkovatelů, a proto je toto riziko rozděleno. Dalším rizikem, kterému se nelze vyhnout, je dokončení činnosti černomořské obilní iniciativy. Podniky nemají na tuto dohodu žádný vliv a vzhledem k nestabilní politické situaci se může stát, že Černomořská obilní iniciativa nebude prodloužena.

#### **7.5 Časový harmonogram**

V této podkapitole představím časový plán pro dosažení krátkodobých cílů obnovy vybraného podniku a následně časový plán realizace jeho dlouhodobých cílů.

##### **Měsíc 1-2: plánování a příprava**

První tři měsíce by měly být vyhrazeny na plánování a přípravu pro následnou realizaci cílů.

V této době je důležité provést následující kroky:

- provedení důkladné analýzy současného stavu podniku
- vypracování strategie obnovy, stanovení priorit činností
- vytvoření finančního plánu, zajištění potřebných finančních zdrojů
- sdělení plánu manažerům, zaměstnancům a dalším zainteresovaným stranám
- stanovení klíčových kritérií výkonnosti a systémů monitorování.

**Měsíc 3-4: zajištění všech potřebných materiálů, pracovní síly a jiných vstupů, potřebných pro obnovu**

Během tohoto období je důležité zajistit následující:

- stavební materiály
- smlouvy s firmou, jejímž prostřednictvím bude outsourcing prováděn.
- spotřební materiál pro pracovníky (rukavice, přilby)
- místo pro odpočinek pracovníků.

**Měsíc 5-10: provádění prací**

Během následujících 6 měsíců budou probíhat práce na obnově skladů a technologických linek. V této době je třeba provést následující práce a měly by být obnoveny:

- všechny sklady
- automatické přejímky nakládacích strojů
- automatické přejímky vagónů
- pásových a řetězových dopravníků vybavení mechanismu pro odběr vzorků zrna
- vybavení laboratoří.

**Měsíc 10-12: hodnocení, monitorování a zpětná vazba**

V příštích třech měsících bude provedená práce monitorována. V těchto měsících budou provedeny následující činnosti:

- monitorování všech provedených prací
- shromažďování zpětné vazby od zaměstnanců a zákazníků.

Na základě současné politické situace je nemožné předpovědět časový rámec pro dlouhodobé cíle. Vzhledem k neustálé hrozbě raketového útoku na mořský port nelze předvídat vývoj dalších událostí, jak moc a v jakém rozsahu budou námořní přístavy zničeny. Rovněž nelze předpovědět, v jakém množství a časovém horizontu budou po skončení války vybudována nová přístaviště.

## 8 ORGANIZAČNÍ PLÁN

V této kapitole bude přesně popsáno, jak bude podnik organizovat své činnosti z hlediska logistiky a skladování obilí během procesu obnovy. Vzhledem k tomu, že proces obnovy byl již částečně zahájen, popíšu, jak byl organizován, než začnu plánovat další obnovu a zlepšení.

### 8.1 Proces a výsledky provedené práce

Proces obnovy podniku a výsledky provedené práce by měly být důkladně zdokumentovány a průběžně analyzovány. Proces obnovy byl popsán výše v tomto článku. V této části chci jen zmínit, že v procesu obnovy podniku je potřeba tento proces neustále sledovat a analyzovat. V průběhu procesu obnovy je také důležité přizpůsobovat plán na základě aktuálních výsledků a změn na trhu. Na základě provedených prací je důležité zhodnotit objem provedených prací, kolik bylo vynaloženo prostředků, jak dlouho trvaly a zda bylo dokončeno vše, co bylo naplánováno. Důležité je také posoudit, o kolik se zvýšila produktivita podniku.

### 8.2 Organizační struktura

V současné době jsou všechny změny pod kontrolou hlavního ředitele společnosti PORTO-SAN Anatolije Skotara. Nicméně Maja Kločková a vedoucí směn Oleksij Jegoryšev jsou považováni za manažery projektu obnovy. Obnovovací práce probíhají 6 dní v týdnu po dobu 10 hodin v týmu 30-70 lidí, v závislosti na typu práce, kde jsou povinnosti striktně rozděleny. Po zásahu raketou, kdy probíhaly výkopové práce a úklid, přišlo mnoho pracovníků dobrovolně pomoci s obnovou. Pracovníci, kteří se dobrovolně přihlásili, dostali později prémie jako poděkování za jejich motivaci a zájem o obnovu podniku. V průběhu obnovovacích prací většina pracovníků, kteří na obnovování pracuje prostřednictvím outsourcingu.

### 8.3 Plán skladování

V současné době je maximální skladovací kapacita 16 000 tun, zatímco hloubka nábřeží umožňuje naložit 30 000 tun. Lze tedy uskladnit pouze něco málo přes polovinu maximální hmotnosti, zbytek obilí se nakládá přímo "z kol", což znamená, že náklad se z dodávek nevyskládňuje. Provádí se to tak, že se z kamionu odebere několik vzorků obilí, aby se analyzovala jeho úroveň kvality, a poté se přímo na kamion připevní nakládací pás a obilí se

z něj přeloží přímo do kontejnerů na lodi. Tento způsob má mnoho nevýhod, protože při něm podniku prakticky nezůstávají žádné zásoby pro další lodě, které stojí ve frontě na nakládku. Podnik tak nemůže dosáhnout maximální produktivity.

V plánu je v blízké budoucnosti rekonstruovat všechny sklady a mít maximální objem 33 000 tun, aby bylo možné akumulovat zásoby a pokračovat v prakticky nepřetržitém provozu.

Dlouhodobým cílem podniku je instalace nového typu skladu s maximální kapacitou 60 000 t. K dosažení tohoto cíle však bude nutné zbourat všechny stávající sklady a na několik měsíců pozastavit činnost, aby bylo možné instalovat alespoň jeden sklad nového typu.

#### **8.4 Logistický plán**

Během obnovy tohoto podniku budou logistické procesy vypadat zcela jinak, protože mnoho skladů bude mimo provoz. Všechny lodě se tedy budou nakládat přímo z nákladních vozů, z čehož vyplývá potřeba změnit vykládací stanici na vhodnější místo, blíže k okraji přístaviště. Takto bude laboratoř odebírat vzorek obilí k analýze pouze při vjezdu do areálu, poté budou nákladní automobily zajíždět k vykládací stanici, což umožní překládat obilí téměř nepřetržitě. Dalším výhodným řešením může být částečný pronájem cizího přístavu. Na základě takové spolupráce bude mít PORTO-SAN přístup k hlubšímu kotvišti a části skladů. Náklady spojené s takovou spoluprací, včetně nájemného, mohou být nižší než náklady na změnu umístění vykládací stanice

## 9 FINANČNÍ PLÁN

Finanční plánování je důležitým aspektem pro zajištění splnění cílů obnovy podniku. Zahrnuje stanovení finančních cílů, sestavení rozpočtu, volbu vhodného způsobu financování, řízení dluhů a přípravu na neočekávané výdaje. V této kapitole bude vytvořen základní rozpočet pro obnovení podniku, bude se zabývat zásadami a strategiemi finančního plánování pro PORTO-SAN, a důležitostí vytvoření komplexního finančního plánu z různých zdrojů pro zajištění finanční stability a úspěchu.

### 9.1 Základní rozpočet

V této části bude proveden výpočet rekonstrukce skladů a strojů potřebných k provozu podniku.

Tabulka 3 - Základní rozpočet (vlastní zpracování)

Název položky	Množství/objem/čas	Cena
Beton	1700 m <sup>3</sup>	92 EUR za m <sup>3</sup>
Výztuž	250-300 tun	1 200 EUR za tunu
Další stavební materiál	-	500 000 EUR
Elektrické zařízení	-	1 855 000 EUR
Pracovníci přes outsourcing	6 měsíců	550 000 EUR
<b>Celkem</b>	-	<b>3 361 000 EUR</b>

K přestavbě skladů bude zapotřebí 1 700 metrů krychlových betonu v ceně 92 EUR za metr krychlový a 250-300 tun výztuže v ceně 1 200 EUR za tunu. Bude zapotřebí i další stavební materiál, jako jsou trapézové plechy, hydroizolační folie, tekutá hydroizolace a další spotřební materiál v přibližné ceně 500 000 EUR. Celková částka potřebná na rekonstrukci skladů bude činit přibližně 956 000 EUR.

Celkové náklady na elektrické zařízení a potřebné stroje (automatické přejímky nakládacích strojů, automatické přejímky vagónů, pásové a řetězové dopravníky, vybavení mechanismu pro odběr vzorků zrna, vybavení laboratoří) budou činit přibližně 1 855 000 EUR.

Celkové náklady na dodavatelskou firmu zajišťující pracovníky pro přestavbu budou činit přibližně 550 000 EUR.

Přibližná částka potřebná na kompletní obnovu by činila přibližně 3 361 000 EUR.

### **9.1.1 Optimistická varianta**

Při sestavování plánu financování je důležité vzít v úvahu různé možnosti vývoje. V pozitivním scénáři lze předpokládat stabilnější hospodářskou a politickou situaci, vysokou poptávku a příznivou situaci na trhu a efektivní využívání zdrojů. Je možné, že všechny práce budou dokončeny před termínem. Lze také předpokládat, že dodavatelé požadovaných stavebních materiálů přistoupí na nižší cenu. Nicméně optimistický scénář má velmi nízkou pravděpodobnost a nevyplatí se čekat, až tato situace nastane.

### **9.1.2 Realistická varianta**

V realističtější scénáři lze očekávat nezměněnou politickou a ekonomickou situaci, nezměněnou situaci na trhu a stabilní poptávku. Můžeme očekávat racionální využívání zdrojů a plnění termínů. Tento scénář je vzhledem k současné politické situaci na Ukrajině poměrně "optimistický".

### **9.1.3 Pesimistická varianta**

V pesimistickém scénáři lze očekávat zhoršení politické a hospodářské situace, nižší poptávku a zvýšenou konkurenci na trhu, vyšší ceny materiálů, problémy s dodávkami a pomalou a nekvalitní práci, což zvýší náklady.

## **9.2 Použití státních dotací**

V dnešní realitě je bohužel velmi obtížné získat pomoc od vlády na obnovu podniku, který není spojen s ukrajinskou armádou. Nicméně bezprostředně po raketovém úderu vláda vyčlenila finanční prostředky na odstranění trosk, demontáž zničených skladů a odvoz stavební suti. V současné době neexistuje žádná další možnost získat pomoc od státu.

## **9.3 Sestavování plánu financování**

Na základě analýzy zisku podniku lze konstatovat, že financování vlastním kapitálem nebude možné. Pro financování rekonstrukce takového rozsahu bude nutné využít úvěrové financování. Na základě analýzy zisku podniku lze konstatovat, že financování vlastním kapitálem nebude možné. K financování rekonstrukcí tohoto rozsahu bude nutné využít úvěr. Nejvhodnějším programem pro tuto situaci je program od PrivatBanku ve spolupráci s Evropskou bankou. Projekt je zaměřen na financování provozního kapitálu a investiční účely

pro mikropodniky, malé, střední a velké podniky působící v následujících odvětvích: zemědělství a zemědělské služby, potravinářský a lehký průmysl, zpracovatelský průmysl a stavební služby, doprava a logistika, cestovní ruch a kultura a maloobchod. Maximální výše úvěru je 3 miliony EUR (nebo ekvivalentní částka) a maximální doba splatnosti úvěru je 5 let. Úrok z úvěru je stanoven v závislosti na výši úvěru, ale pohybuje se mezi 0 % a 1,5 %. Podnik ručí veškerým svým movitým a nemovitým majetkem. Podmínkou pro získání tohoto úvěru je, že se podnik nenachází na okupovaném území, je v provozu déle než tři roky a není pod sankcemi (PrivatBank).



## 10 DOPORUČENÍ PRO PODNIK

Na základě analýzy tohoto podnikání, s přihlédnutím k situaci na Ukrajině, rizikům, příležitostem a finanční situaci daného podniku mu lze doporučit stanovit jasné realizovatelné cíle obnovení, kterých může dosáhnout v určeném časovém rámci. Pokud se jedná o financování tohoto obnovení, je možné tomuto podniku doporučit, aby využil úvěrové financování, v daném případě nejlepší nabídku má PrivatBank. Pokud jde o budoucí strategii na trhu po obnově, považuje se za přijatelné doporučit analyzovat trh a poptávku a provést nezbytné změny v přístupu s cílem zvýšit poptávku po svých službách, získat nové zákazníky a zvýšit své zisky. Také v dnešní realitě se považuje za správné doporučit tomuto podniku, aby v současné nestabilní době vybudoval v areálu velký úkryt pro bezpečnost svých zaměstnanců.

Celkově lze tento podnik považovat za poměrně úspěšný vzhledem k počáteční investici a skutečnosti, že je aktivní teprve 10 let. Podnik se rychle rozrostl a navzdory mnoha ztrátám a destrukcím pokračoval v činnosti. Vycházíme-li z toho, lze předpokládat, že obnova podnikání tohoto podniku bude úspěšná a po jeho obnovení bude ještě ziskovější.

## ZÁVĚR

Cílem mé bakalářské práce bylo vypracovat podnikatelský záměr na obnovu vybraného podniku na Ukrajině, který byl poškozen raketovým útokem. Výsledkem této obnovy by měl být návrat k předválečné produktivitě a ziskům podniku.

V teoretické části této práce jsem provedla literární rešerši a zabývala se definicemi podnikání, analýzou podnikání a riziky, kterým může čelit. Rovněž jsem se věnovala vysvětlení specifiky podnikání na Ukrajině.

V praktické části jsem se zaměřila na sestavení podnikatelského záměru pro obnovení vybraného podniku. Za tímto účelem jsem analyzovala podnik a ztráty minulého roku, určila jsem jeho silné a slabé stránky a provedla jsem také PEST analýzu a analýzu konkurence. Pro podnikatelský záměr jsem také vypracovala krátkodobé a dlouhodobé cíle podniku, analyzovala možná rizika a překážky a vytvořila časový harmonogram k dosažení těchto cílů. Poté jsem vytvořila organizační plán a plán financování. Na konci své bakalářské práci jsem vytvořila doporučení pro daný podnik.

Věřím, že cíl mé bakalářské práce byl splněn a doporučení pro podnik budou užitečná.

**SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY**

ABRAMS, Rhonda. Successful business plan: secrets & strategies. 7th edition. Palo Alto, California: PlanningShop, 2019. ISBN 978-1-933895-84-0.

ARGENTI, Paul A., 2013. Corporate Communication. Online. 6th edition. McGraw Hill. ISBN 978-007-132615-5. Dostupné z: [https://books.google.cz/books?hl=uk&lr=&id=HIZvEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=paul+argenti+2014&ots=7AXKtltPJ9&sig=fAX2zzIEHueKtt\\_vAHvSOBqCyl8&redir\\_esc=y#v=onepage&q=paul%20argenti%202014&f=false](https://books.google.cz/books?hl=uk&lr=&id=HIZvEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=paul+argenti+2014&ots=7AXKtltPJ9&sig=fAX2zzIEHueKtt_vAHvSOBqCyl8&redir_esc=y#v=onepage&q=paul%20argenti%202014&f=false). [cit. 2024-05-15].

BLANK, Steve a DORF, Bob, 2020. The Startup Owner's Manual: The Step-By-Step Guide for Building a Great Company. Online. Wiley. ISBN 9781119690672. Dostupné z: [https://books.google.cz/books?id=3p\\_ODwAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=cs#v=onepage&q&f=false](https://books.google.cz/books?id=3p_ODwAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=cs#v=onepage&q&f=false). [cit. 2024-05-15].

BREALEY, Richard A.; MYERS, Stewart C. a ALLEN, Franklin, 2013. Principles of Corporate Finance. Online. 10th edition. McGraw-Hill. ISBN 978-0-07-353073-4. Dostupné z: [https://marcelodelfino.net/files/Brealey\\_Myers\\_y\\_Allen\\_2009\\_Principles\\_of\\_corporate\\_finance.pdf](https://marcelodelfino.net/files/Brealey_Myers_y_Allen_2009_Principles_of_corporate_finance.pdf). [cit. 2024-05-15].

BRIGHAM, Eugene F. a HOUSTON, Joel F., 2019. Fundamentals of Financial Management. Online. 15th edition. Cengage Learning. ISBN 978-1-337-39525-0. Dostupné z: <https://studylib.net/doc/25885979/fundamentals-of-financial-management-15th-edition-by-brig...> [cit. 2024-05-15].

BROOKLYN – KIEV group (БРУКЛИН - КИЕВ ЗПК), 2024. Online. Dostupné z: <https://elevatorist.com/karta-elevatorov-ukrainy/elevator/615-bruklin-kiev>. [cit. 2024-05-14].

BUREŠOVÁ, Jitka. Online marketing: od webových stránek k sociálním sítím. Expert. Praha: Grada Publishing, 2022. ISBN 978-80-271-1680-5.

ČERVENÝ, Radim. Business plán: krok za krokem. C.H. Beck pro praxi. V Praze: C.H. Beck, 2014. ISBN 9788074005114.

ECCLES, Robert G. a SCHATZ, Roland, 2007. Reputation and its risks. Online. S. Dostupné z: [https://www.researchgate.net/publication/6460600\\_Reputation\\_and\\_its\\_risks](https://www.researchgate.net/publication/6460600_Reputation_and_its_risks). [cit. 2024-05-15]

ERobota: Vládní program nevratných dotací na zahájení a rozvoj vlastního podnikání (єРобота: Урядова програма безповоротних грантів для створення та розвитку власного бізнесу), 2022. Online. Dostupné z: <https://erobota.diia.gov.ua/#start>. [cit. 2024-05-14].

GNT Olimpex Holding (GNT Group), 2024. Online. Dostupné z: <https://elevatorist.com/kompanii/146-gnt-olimpex-holding-ltd>. [cit. 2024-05-14].

HAMMER, Michael and CHAMPY, James, 1993. Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution. Online. Harper. Available at: [http://repo.darmajaya.ac.id/4493/1/Michael%20Hammer\\_%20James%20Champy-Reengineering%20the%20corporation%20\\_%20a%20manifesto%20for%20business%20revolution-HarperBusiness%20%282001%29.pdf](http://repo.darmajaya.ac.id/4493/1/Michael%20Hammer_%20James%20Champy-Reengineering%20the%20corporation%20_%20a%20manifesto%20for%20business%20revolution-HarperBusiness%20%282001%29.pdf).

HEIFETZ, Ronald a LINSKY, Marty, 2017. Leadership on the Line, With a New Preface Staying Alive Through the Dangers of Change. Online. Harvard Business Review Press. ISBN 9781633692848. Dostupné z: [https://www.google.cz/books/edition/Leadership\\_on\\_the\\_Line\\_With\\_a\\_New\\_Prefac/wVBIDgAAQBAJ?hl=cs&gbpv=1&dq=Leadership+on+the+Line&pg=PT28&printsec=frontcover](https://www.google.cz/books/edition/Leadership_on_the_Line_With_a_New_Prefac/wVBIDgAAQBAJ?hl=cs&gbpv=1&dq=Leadership+on+the+Line&pg=PT28&printsec=frontcover). [cit. 2024-05-15].

HITT, Michael A.; IRELAND, R. Duane a HOSKISSON, Robert E., 2017. STRATEGIC MANAGEMENT Competitiveness & Globalization Concepts and Cases. Online. 12th edition. Cengage Learning. ISBN 978-1-305-50214-7. Dostupné z: [https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&opi=89978449&url=http://ndl.ethernet.edu.et/bitstream/123456789/36606/1/202.%2520Michael%2520A.%2520Hitt%2520%25E2%2580%25E%2520R.%2520Duane%2520Ireland.pdf&ved=2ahUKEwiyiOvd\\_o6GAxUH2wIHHYDFBMcQFnoECBEQAQ&usg=AOvVaw2JNWWiyJpS-UR-Gigb-g-](https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&opi=89978449&url=http://ndl.ethernet.edu.et/bitstream/123456789/36606/1/202.%2520Michael%2520A.%2520Hitt%2520%25E2%2580%25E%2520R.%2520Duane%2520Ireland.pdf&ved=2ahUKEwiyiOvd_o6GAxUH2wIHHYDFBMcQFnoECBEQAQ&usg=AOvVaw2JNWWiyJpS-UR-Gigb-g-). [cit. 2024-05-15].

HOPKIN, Paul, 2017. Fundamentals of Risk Management: Understanding, Evaluating and Implementing Effective Risk Management. Online. 4th edition. Kogan Page Limited. ISBN 9780749479626. Dostupné z: [https://books.google.cz/books?id=zfvTDQAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=cs&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](https://books.google.cz/books?id=zfvTDQAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=cs&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false). [cit. 2024-05-15].

HUČKA, Miroslav; ČVANČAROVÁ, Zuzana a FRANEK, Jiří. Základy podnikání a podnikatelský proces. Praha: Grada Publishing, 2021. ISBN 978-80-271-3041-2.

HULL, John C., 2023. Risk Management and Financial Institutions. Online. 6th edition. John Wiley. ISBN 9781119932482. Dostupné z: [https://books.google.cz/books?id=WO6hEAAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=cs&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](https://books.google.cz/books?id=WO6hEAAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=cs&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false). [cit. 2024-05-15].

HUTCHINS, Gregory, 2018. ISO 31000: 2018 Enterprise Risk Management CERM Academy Series on Enterprise Risk Management. Online. Greg Hutchins. ISBN 9781732554573. Dostupné z: [https://books.google.cz/books?id=csx7DwAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=cs&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](https://books.google.cz/books?id=csx7DwAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=cs&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false). [cit. 2024-05-15].

CHRISTENSEN, Clayton M., 2000. The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail. Online. Harvard Business Review Press. ISBN 9781422197585. Dostupné z: [https://books.google.cz/books?id=K6FrJTWeUssC&printsec=frontcover&hl=cs&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](https://books.google.cz/books?id=K6FrJTWeUssC&printsec=frontcover&hl=cs&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false). [cit. 2024-05-15].

KAPLAN, Robert S. a MIKES, Anette, 2012. Managing Risks: A New Framework. Online. Harvard Business Review. S. 48-60. Dostupné z: [https://www.nsf.gov/oirm/bocomm/meetings/spring\\_2018/Managing\\_Risks\\_A\\_New\\_Framework.pdf](https://www.nsf.gov/oirm/bocomm/meetings/spring_2018/Managing_Risks_A_New_Framework.pdf). [cit. 2024-05-15].

KILFOYLE, Michelle, 2023. Ukraine: what's the global economic impact of Russia's invasion? Online. Dostupné z: <https://www.economicsobservatory.com/ukraine-whats-the-global-economic-impact-of-russias-invasion>. [cit. 2024-05-14].

KOTTER, John P., 1995. Leading Change: Why Transformation Efforts Fail. Online. Dostupné z: <https://hbr.org/1995/05/leading-change-why-transformation-efforts-fail-2>. [cit. 2024-05-14].

LEE, Kelly. Social media marketing for small business 2022: 6 books in 1 : the best guide for beginners to master and make money with Youtube, Facebook, TikTok, Google and SEO. [Independently published], [2022]. ISBN 9798797859819.

MCKEEVER, Mike P., 2018. How to Write a Business Plan. Online. 14th edition. Nolo. ISBN 9781413325461. Dostupné z: [https://books.google.cz/books?id=FGx2DwAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=cs&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](https://books.google.cz/books?id=FGx2DwAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=cs&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false). [cit. 2024-05-15].

NOHRIA, Nitin a BEER, Michael, 2000. Cracking the Code of Change. Online. Dostupné z: <https://hbr.org/2000/05/cracking-the-code-of-change>. [cit. 2024-05-14].

NOVOTECH OBILNÝ TERMINÁL (HOBOTEX ТЕРМІНАЛ ЗЕРНОВИЙ), 2024. Online. Dostupné z: <https://elevatorist.com/karta-elevatorov-ukrainy/elevator/1102-novotech-terminal>. [cit. 2024-05-14].

O'REILLY III, Charles A. a TUSHMAN, Michael L., 2021. Lead and Disrupt: How to Solve the Innovator's Dilemma. Online. 2nd edition. Stanford University Press. ISBN 9781503629639. Dostupné z: [https://www.google.cz/books/edition/Lead\\_and\\_Disrupt/qMA3EAAAQBAJ?hl=cs&gbpv=1](https://www.google.cz/books/edition/Lead_and_Disrupt/qMA3EAAAQBAJ?hl=cs&gbpv=1). [cit. 2024-05-15].

Občanský zákoník. In: Sbírka zákonů České republiky. 2012, částka 89, č. 89/2012 Sb. § 420. Dostupné z: <http://www.zakonyprolidi.cz/cs/2012-89>

OBILNÝ TERMINÁL PORTO-SAN (ПОПТО-САН ЗЕРНОВИЙ ТЕРМІНАЛ), 2024. Online. Dostupné z: <https://elevatorist.com/karta-elevatorov-ukrainy/elevator/594-zernovoy-terminal-porto-san>. [cit. 2024-05-14].

Program Evropské banky pro obnovu a rozvoj (Програма Європейського банку реконструкції та розвитку), 2024. Online. Dostupné z: <https://privatbank.ua/business/prohrama-yevropeyskogo-banku-rekonstruktsiyi-ta-rozvytku>. [cit. 2024-05-14].

PRYVATNE PIDPRYIEMSTVO "PORTO-SAN", 2024. Online. Dostupné z: <https://youcontrol.com.ua/en/contractor/?id=11797335>. [cit. 2024-05-14].

RIES, Eric. Lean startup: jak budovat úspěšný byznys na základě neustálé inovace. Brno: BizBooks, 2015. ISBN 9788026503897.

ROSS, Stephen; WESTERFIELD, Randolph a JORDAN, Bradford, 2022. Fundamentals of Corporate Finance. Online. 13th edition. McGraw Hill. ISBN 9781260772395. Dostupné z: <https://filedn.com/lXdPRR7Cm4sS1CrBdrFaEkX/OTHM/Adv%20Fin%20Mgmt/fundamentals-of-corporate-finance-stephen-ross-13--annas-archive--libgenrs-nf-3194166.pdf>. [cit. 2024-05-15].

SHEFRIN, Hersh, 2016. Behavioral Risk Management: Managing the Psychology That Drives Decisions and Influences Operational Risk. Online. Springer. ISBN 9781137445629. Dostupné z:

[https://books.google.cz/books?id=nX8YDAAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=cs&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](https://books.google.cz/books?id=nX8YDAAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=cs&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false). [cit. 2024-05-15].

SYTCH, Maxim a DUKACH, Dagny, 2023. Leading a Business in Ukraine During the War. Online. Dostupné z: <https://hbr.org/2023/02/leading-a-business-in-ukraine-during-the-war>. [cit. 2024-05-14].

TUČKOVÁ, Zuzana. Ekonomika služeb. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2013. ISBN 9788074780066.

WEICK, Karl E. a SUTCLIFFE, Kathleen M., 2015. Managing the Unexpected: Sustained Performance in a Complex World. Online. 3rd edition. John Wiley. ISBN 9781118862414. Dostupné z: [https://books.google.cz/books?id=ACGsBwAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=cs&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](https://books.google.cz/books?id=ACGsBwAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=cs&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false). [cit. 2024-05-15].

ZUZANĀK, Aleš. Podnikání včera, dnes a zítra. Student. Praha: Leges, 2022. ISBN 978-80-7502-457-2.

ŽYRIJ, Kateřina, 2023. Čas na práci: jak se ukrajinské podniky zotavily a přizpůsobily během válečného roku (Час для роботи: як відновлювався та адаптувався український бізнес за рік війни). Online. Dostupné z: <https://www.unian.ua/economics/finance/chas-dlya-roboti-yak-vidnovlyuvavsya-ta-adaptuvavsya-ukrajinskiy-biznes-za-rik-viyini-12154170.html>. [cit. 2024-05-14].

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

Obrázek 1 - PORTO-SAN .....	38
Obrázek 2 - sklady PORTO-SAN.....	38
Obrázek 3 - Současný stav .....	39
Obrázek 4 - Současný stav.....	39
Obrázek 5 - Sklady po raketovém útoku .....	41
Obrázek 6 - Stav podniku po raketovém útoku .....	41



**SEZNAM TABULEK**

Tabulka 1 - finanční analýza (vlastní zpracování).....	40
Tabulka 2 - SWOT analýza (vlastní zpracování).....	42
Tabulka 3 - Základní rozpočet (vlastní zpracování).....	54

## SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I: Účetní závěrka 2022

Příloha P II: Účetní závěrka 2023

Příloha P III: Zpráva o následcích raketového útoku

Příloha P IV: Ztráty po raketovém útoku

# ПРІЛОГА P I: ÚČETNÍ ZÁVĚRKA 2022

Додаток 1  
до Національного положення (стандарту)  
бухгалтерського обліку 25 "Спрощена фінансова  
звітність"  
(пункт 4 розділу I)



## Фінансова звітність малого підприємства

Підприємство	Дата(рік,місяць,число)	Коди
<b>ПРИВАТНЕ ПІДПРИЄМСТВО "ПОРТО-САН"</b>	за ЄДРПОУ	<b>2023 01 01</b>
Територія <u>ОДЕСЬКА</u>	за КАТОТТГ 1	<b>35405869</b>
Організаційно-правова форма господарювання <u>Приватне підприємство</u>	за КОПФГ	<b>UA51100270010320268</b>
Вид економічної діяльності <u>Транспортне оброблення вантажів</u>	за КВЕД	<b>120</b>
Середня кількість працівників, осіб <u>98</u>		<b>52.24</b>
Одиниця виміру: <u>тис. грн. з одним десятковим знаком</u>		
Адреса, телефон <u>вулиця Пастера, буд. 44, м. ОДЕСА, ОДЕСЬКА обл., 65026</u>		<b>331416</b>

1.Баланс на **31 грудня 2022** р.

Актив	Код рядка	Форма № 1-м Код за ДКУД 1801006	
		На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Необоротні активи</b>			
Нематеріальні активи	1000	-	3,1
Первісна вартість	1001	109,1	112,4
Накопичена амортизація	1002	( 109,1 )	( 109,3 )
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	-
Основні засоби :	1010	14 860,4	13 207,2
первісна вартість	1011	32 275,0	32 591,6
знос	1012	( 17 414,6 )	( 19 384,4 )
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1095</b>	<b>14 860,4</b>	<b>13 210,3</b>
<b>II. Оборотні активи</b>			
Запаси :	1100	1 037,9	1 419,7
у тому числі готова продукція	1103	-	-
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	53,2	171,1
у тому числі з податку на прибуток	1136	53,2	53,2
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	557,4	2 810,3
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	24,4	5 440,2
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-
Інші оборотні активи	1190	-	-
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1195</b>	<b>1 672,9</b>	<b>9 841,3</b>
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>	<b>1200</b>	-	-
<b>Баланс</b>	<b>1300</b>	<b>16 533,3</b>	<b>23 051,6</b>

Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Власний капітал</b>			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	25 000,0	25 000,0
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	(14 329,8)	(5 801,6)
Неоплачений капітал	1425	( - )	( - )
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1495</b>	<b>10 670,2</b>	<b>19 198,4</b>
<b>II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення</b>			
<b>III. Поточні зобов'язання</b>			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	213,9	1 243,7
розрахунками з бюджетом	1620	297,0	666,6
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-
розрахунками зі страхування	1625	140,4	404,4
розрахунками з оплати праці	1630	466,0	1 502,3
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	4 745,8	36,2
<b>Усього за розділом III</b>	<b>1695</b>	<b>5 863,1</b>	<b>3 853,2</b>
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>	<b>1700</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Баланс</b>	<b>1900</b>	<b>16 533,3</b>	<b>23 051,6</b>

**2. Звіт про фінансові результати**  
за Рік 2022 р.

Стаття	Код рядка	Форма № 2-м Код за ДКУД 1801007	
		За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	46 531,0	14 948,5
Інші операційні доходи	2120	-	164,5
Інші доходи	2240	-	-
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	46 531,0	15 113,0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	( 34 920,5 )	( 19 859,8 )
Інші операційні витрати	2180	( 3 071,3 )	( 1 413,2 )
Інші витрати	2270	( 11,0 )	( 5,6 )
<b>Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)</b>	<b>2285</b>	<b>( 38 002,8 )</b>	<b>( 21 278,6 )</b>
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	8 528,2	(6 165,6)
Податок на прибуток	2300	( - )	( - )
<b>Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)</b>	<b>2350</b>	<b>8 528,2</b>	<b>(6 165,6)</b>

Керівник \_\_\_\_\_ (підпис)

Головний бухгалтер \_\_\_\_\_ (підпис)

ЕП СКОТАРЬ  
АНАТОЛІЙ  
МИКОЛАЙОВ  
ИЧ

СКОТАРЬ АНАТОЛІЙ МИКОЛАЙОВИЧ  
(ініціали, прізвище)

(ініціали, прізвище)

<sup>1</sup> Кодифікатор адміністративно-територіальних одиниць та територій територіальних громад



# ПРІЛОГА Р ІІ: ÚČETNÍ ZÁVĚRKA 2023

Додаток І  
до Національного положення (стандарту)  
бухгалтерського обліку 25 "Спрощена фінансова  
звітність"  
(пункт 4 розділу І)



## Фінансова звітність малого підприємства

Підприємство <b>ПРИВАТНЕ ПІДПРИЄМСТВО "ПОРТО-САН"</b>	Дата(рік,місяць,число) за ЄДРПОУ	Коди 2024 01 01 35405869
Територія <u>ОДЕСЬКА</u>	за КАТОТТГ І	UA51100270010320268
Організаційно-правова форма господарювання <u>Приватне підприємство</u>	за КОПФГ	120
Вид економічної діяльності <u>Транспортне оброблення вантажів</u>	за КВЕД	52.24
Середня кількість працівників, осіб <u>85</u>		
Одиниця виміру: <u>тис. грн. з одним десятковим знаком</u>		
Адреса, телефон <u>вулиця Пастера, буд. 44, м. ОДЕСА, ОДЕСЬКА обл., 65026</u>		331416

І.Баланс на **31 грудня 2023** р.

Актив	Код рядка	Форма № 1-м Код за ДКУД 1801006	
		На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>І. Необоротні активи</b>			
Нематеріальні активи	1000	3,1	2,5
Первісна вартість	1001	112,4	112,4
Накопичена амортизація	1002	( 109,3 )	( 109,9 )
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	-
Основні засоби :	1010	13 207,2	18 642,4
первісна вартість	1011	32 591,6	40 293,6
знос	1012	( 19 384,4 )	( 21 651,2 )
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
<b>Усього за розділом І</b>	<b>1095</b>	<b>13 210,3</b>	<b>18 644,9</b>
<b>ІІ. Оборотні активи</b>			
Запаси :	1100	1 419,7	1 534,8
у тому числі готова продукція	1103	-	-
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	-	3 188,9
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	171,1	53,3
у тому числі з податку на прибуток	1136	53,2	53,2
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	2 810,3	171,2
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	5 440,2	51,1
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-
Інші оборотні активи	1190	-	-
<b>Усього за розділом ІІ</b>	<b>1195</b>	<b>9 841,3</b>	<b>4 999,3</b>
<b>ІІІ. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>	<b>1200</b>	-	-
<b>Баланс</b>	<b>1300</b>	<b>23 051,6</b>	<b>23 644,2</b>

Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Власний капітал</b>			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	25 000,0	25 000,0
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	(5 801,6)	(8 945,1)
Неоплачений капітал	1425	( - )	( - )
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1495</b>	<b>19 198,4</b>	<b>16 054,9</b>
<b>II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення</b>			
<b>III. Поточні зобов'язання</b>			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	1 243,7	793,3
розрахунками з бюджетом	1620	666,6	1 690,2
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-
розрахунками зі страхування	1625	404,4	1 188,1
розрахунками з оплати праці	1630	1 502,3	3 907,7
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	36,2	10,0
<b>Усього за розділом III</b>	<b>1695</b>	<b>3 853,2</b>	<b>7 589,3</b>
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>	<b>1700</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Баланс</b>	<b>1900</b>	<b>23 051,6</b>	<b>23 644,2</b>

**2. Звіт про фінансові результати**  
за Рік 2023 р.

Стаття	Код рядка	Форма № 2-м Код за ДКУД 1801007	
		За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	38 042,6	46 531,0
Інші операційні доходи	2120	-	-
Інші доходи	2240	223,8	-
<b>Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)</b>	<b>2280</b>	<b>38 266,4</b>	<b>46 531,0</b>
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	( 36 296,0 )	( 34 920,5 )
Інші операційні витрати	2180	( 4 912,4 )	( 3 071,3 )
Інші витрати	2270	( - )	( 11,0 )
<b>Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)</b>	<b>2285</b>	<b>( 41 208,4 )</b>	<b>( 38 002,8 )</b>
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	(2 942,0)	8 528,2
Податок на прибуток	2300	( - )	( - )
<b>Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)</b>	<b>2350</b>	<b>(2 942,0)</b>	<b>8 528,2</b>

Керівник \_\_\_\_\_

(підпис)

Головний бухгалтер \_\_\_\_\_

(підпис)

ЕП СКОТАРЬ  
АНАТОЛІЙ  
МИКОЛАЙОВИЧ

СКОТАРЬ АНАТОЛІЙ МИКОЛАЙОВИЧ

(ініціали, прізвище)

(ініціали, прізвище)

<sup>1</sup> Кодифікатор адміністративно-територіальних одиниць та територій територіальних громад

# ПРІЛОГА Р ІІІ: ЗПРÁВА О НÁСЛЕДЧІХ РАКЕТОВÉНО УТОКУ

**АКТ**  
**комісійного обстеження об'єкта, пошкодженого внаслідок**  
**збройної агресії Російської Федерації**

м. Одеса 05 жовтня 2023 р.

(назва адміністративно-територіальної одиниці)

Назва об'єкта, що обстежувався: нежилі будівлі та споруди «блоку об'єктів і промислових приміщень, споруд»  
Адреса розташування: м. Одеса, пл. Митва, 1/8

Кадастровий номер земельної ділянки (у разі присвоєння) \_\_\_\_\_

Форма власності: приватна

Власник (управитель) Приватне Підприємство «ПОРТО-САН», Україна, 65026, Одеська обл., м. Одеса, вул. Пастера, буд. 44 код ЄДРПОУ 35405869  
реєстраційний номер облікової картки платника податків; назва юридичної особи, ЄДРПОУ)

Комісія з обстеження об'єкта, пошкодженого внаслідок збройної агресії Російської Федерації (далі - комісія) у складі:

голови комісії – начальника відділу контролю території Приморського району управління контролю території міста Департаменту з благоустрою міста Одеської міської ради Свіденка Олександра Олександровича;

членів комісії

головного спеціаліста відділу контролю території Приморського району управління контролю території міста Департаменту з благоустрою міста Одеської міської ради Гачука Аліни Олександрівни;

керівника проєктів та програм КП «Агенство програм розвитку Одеси» Теплицького Вячеслава Євгеновича;

головного спеціаліста відділу організації житлового сервісу Приморської районної адміністрації Одеської міської ради Філатової Світлани Олександрівни;

що діють на підставі рішення Виконавчого комітету Одеської міської ради від 23.06.2022 №125 «Про призначення Департаменту з благоустрою міста Одеської міської ради уповноваженням органом Одеської міської ради з організації виконання невідкладних робіт щодо ліквідації наслідків збройної агресії Російської Федерації, пов'язаних із пошкодженням будівель та споруд», наказу Департаменту з благоустрою міста Одеської міської ради від 24.06.2022 №43-ОД «Про утворення комісії з обстеження пошкоджених або зруйнованих будівель та споруд на території міста Одеси внаслідок збройної агресії Російської Федерації» у присутності (власника, співвласників, представника) представників ПП «ПОРТО-САН» Сгорішова Олексія Івановича та Клочкової Майї Павлівни  
(прізвище, власне ім'я)

на підставі заяви (за наявності) генерального директора ПП «ПОРТО-САН» Скотарь А.М.  
заява № 274 від 03.10.2023 р.  
(прізвище, власне ім'я із зазначенням дати звернення)

та за результатами обстеження, а також результатів аналізу наявної інформації комісія встановила:

1. Загальні характеристики об'єкта:  
дані про віднесення об'єкта до пам'яток культурної спадщини не відносяться

рік будівництва (останнього капітального ремонту, реконструкції)  
Склад зерновий (літ.А): будівництво 1996, реконструкція 2013  
Робоча банда з ТП (літ.Б): 2013  
Морська галерея (літ.В): 2013

Рампа (літ. XVII): 2013  
Станція розвантаження автомобілів (літ. в1): 2013  
Станція розвантаження вагонів (літ. в2): 2013

загальна площа, кв. метрів:

Склад зерновий (літ. А): 7184,7  
Робоча башта з ТП (літ. Б): 425,0  
Морська галерея (літ. В): 548,8  
Рампа (літ. XVII): 94,8  
Станція розвантаження автомобілів (літ. в1): 84  
Станція розвантаження вагонів (літ. в2): 1039

кількість поверхів:

Склад зерновий (літ. А): 1 пов. + підвал  
Робоча башта з ТП (літ. Б): 6 пов. + підвал  
Морська галерея (літ. В): 2 пов.  
Станція розвантаження автомобілів (літ. в1): 1 пов. + підвал  
Станція розвантаження вагонів (літ. в2): 1 пов. + підвал

підземних

Склад зерновий (літ. А): підвал  
Робоча башта з ТП (літ. Б): підвал  
Станція розвантаження автомобілів (літ. в1): підвал  
Станція розвантаження вагонів (літ. в2): підвал

наземних

Склад зерновий (літ. А): 1 пов.  
Робоча башта з ТП (літ. Б): 6 пов.  
Морська галерея (літ. В): 2 пов.  
Станція розвантаження автомобілів (літ. в1): 1 пов.  
Станція розвантаження вагонів (літ. в2): 1 пов.

мансардних відсутні

кількість секцій

Склад зерновий (літ. А): 8

загальна кількість квартир: відсутні

площа вбудованих нежитлових приміщень, кв. метрів: відсутні

Інформація щодо наявності правовстановлюючих документів на об'єкт, а також результати виконаних раніше обстежень технічного стану  
Договір купівлі-продажу від 25.10.2007 р. та витяг з Державного реєстру речових прав на нерухоме майно про реєстрацію права власності (зберігається на ПП «ПОРТО-САН» за адресою м. Одеса, вул. Пастера, 44)  
(зазначається перелік наявних документів та місце їх зберігання)

Характеристика основних конструктивних елементів та інженерних систем об'єкта

Основні конструктивні елементи та інженерні системи об'єкта	Загальна характеристика (основний тип, конструкція, матеріал тощо)
1. Фундаменти Склад зерновий (літ. А)	<u>залізобетонний</u>



Робоча башта з ТП (літ.Б) Морська галерея (літ.В) Рампа (літ.ХVІІ) Станція розвантаження автомобілів (літ.в1) Станція розвантаження вагонів (літ.в2)	<u>залізобетонний</u> <u>залізобетонний</u> <u>асфальтобетонний</u> <u>залізобетонний</u> <u>залізобетонний</u>
2. Вертикальні зовнішні огорожувальні конструкції (стіни) Склад зерновий (літ.А)  Робоча башта з ТП (літ.Б) Морська галерея (літ.В) Рампа (літ.ХVІІ) Станція розвантаження автомобілів (літ.в1) Станція розвантаження вагонів (літ.в2)	<u>залізобетонні блоки, цегла,</u> <u>металоконструкції</u> <u>металоконструкції</u> <u>металоконструкції</u> <u>металоконструкції</u> <u>металоконструкції</u> <u>металоконструкції</u>
3. Перекриття: Першого поверху Склад зерновий (літ.А) Робоча башта з ТП (літ.Б) Морська галерея (літ.В)	<u>металоконструкції, залізобетон</u> <u>металоконструкції</u> <u>металоконструкції</u>
Міжповерхові Робоча башта з ТП (літ.Б)	<u>металоконструкції</u>
Горища відсутні	
4. Покриття Склад зерновий (літ.А) Робоча башта з ТП (літ.Б) Морська галерея (літ.В) Рампа (літ.ХVІІ) Станція розвантаження автомобілів (літ.в1) Станція розвантаження вагонів (літ.в2)	<u>покрівельний металопрофіль</u> <u>покрівельний металопрофіль</u> <u>покрівельний металопрофіль</u> <u>покрівельний металопрофіль</u> <u>покрівельний металопрофіль</u> <u>покрівельний металопрофіль</u>
5. Покрівлі Склад зерновий (літ.А) Робоча башта з ТП (літ.Б) Морська галерея (літ.В)	толь <u>металоконструкції</u> <u>металоконструкції</u>
6. Заповнення віконних прорізів (вікна) Склад зерновий (літ.А) Робоча башта з ТП (літ.Б) Станція розвантаження автомобілів (літ.в1)	<u>метал</u> <u>метал</u> <u>металопластик</u>
7. Заповнення дверних прорізів (вхідні двері) Склад зерновий (літ.А) Робоча башта з ТП (літ.Б) Морська галерея (літ.В) Станція розвантаження автомобілів (літ.в1)	<u>метал</u> <u>метал</u> <u>метал</u> <u>метал, металопластик</u>
8. Опорядження Фасад Склад зерновий (літ.А) Робоча башта з ТП (літ.Б) Морська галерея (літ.В) Рампа (літ.ХVІІ) Станція розвантаження автомобілів (літ.в1) Станція розвантаження вагонів (літ.в2)	<u>Сандвіч-панель з металопрофілю,</u> <u>металопрофіль</u> <u>металопрофіль</u> <u>металопрофіль</u> <u>металопрофіль</u> <u>металопрофіль</u>
Підлоги Склад зерновий (літ.А) Робоча башта з ТП (літ.Б)	<u>асфальт, залізобетон</u> <u>метал</u>

Морська галерея (літ.В)	метал
Рампа (літ.ХVІІ)	залізобетон, метал
Станція розвантаження автомобілів (літ.в1)	метал
Станція розвантаження вагонів (літ.в2)	залізобетон, метал
Стеля відсутня	
Внутрішні стіни	
Склад зерновий (літ.А)	штукатурка, побілка
9. Внутрішні інженерні системи	
Електропостачання	електричний кабель
Водопостачання	труби сталеві
Газопостачання	відсутнє
Каналізація	труби керамічні, чавунні, пластикові
Опалення	електричне

Примітка. 1. Інформація щодо основних конструктивних елементів та інженерних систем об'єкта зазначається за результатами обстеження, а також наявної проектної та іншої технічної документації (матеріалів технічної інвентаризації (інвентаризаційних справ, технічних паспортів), результатів попередніх обстежень).

2. Загальна характеристика пошкоджень об'єкта:  
орієнтовна дата пошкодження об'єкта: 25.09.2023

ймовірні причини пошкодження об'єкта: пошкодження внаслідок влучання ракет та вибухової хвилі

характеристика пошкоджень (з орієнтовним обсягом пошкоджень):

фундамент:

Склад зерновий (літ.А): частково пошкоджені (вивернуті стійки воріт та стіни, вмонтовані в фундаменти)

зовнішні стіни, фасад:

Склад зерновий (літ.А): секції 1 – 3 частково зруйновані, секції 4 – 8 повністю зруйновані

Робоча башта з ТП (літ.Б): частково зруйновані

Морська галерея (літ.В): частково зруйновані

Рампа (літ.ХVІІ): повністю зруйновані

Станція розвантаження автомобілів (літ.в1): повністю зруйновані

Станція розвантаження вагонів (літ.в2): частково зруйновані

дах/покрівля:

Склад зерновий (літ.А): секції 1, 3 частково зруйновані, секції 2, 4 – 8 повністю зруйновані

Робоча башта з ТП (літ.Б): повністю зруйновані

Морська галерея (літ.В): частково зруйновані

Рампа (літ.ХVІІ): повністю зруйновані

Станція розвантаження автомобілів (літ.в1): повністю зруйновані

Станція розвантаження вагонів (літ.в2): частково зруйновані

внутрішні стіни/перегородки:

Склад зерновий (літ.А): секції 1 – 3 частково зруйновані, секції 4 – 8 повністю зруйновані

підлоги:

Склад зерновий (літ.А): частково зруйновані

Робоча башта з ТП (літ.Б): частково зруйновані

Морська галерея (літ.В): частково зруйновані

Рампа (літ.ХVІІ): частково зруйновані

Станція розвантаження автомобілів (літ.в1): частково зруйновані

Станція розвантаження вагонів (літ.В2): частково зруйновані

заповнення віконних та дверних прорізів:

Склад зерновий (літ.А): вікна частково пошкоджені, ворота та двері частково пошкоджені

Робоча башта з ТП (літ.Б): вікна частково пошкоджені.

Станція розвантаження автомобілів (літ.В1): повністю зруйновані

інженерні мережі та обладнання:

кабельна продукція частково пошкоджена.

пожежний сухотруб: частково пошкоджений.

інші конструкції та елементи будівлі: \_\_\_\_\_

Інформація щодо виконаних на дату обстеження ремонтно-відновлювальних робіт на дату проведення обстеження ремонтно-відновлювальні роботи не проводились

Інша додаткова інформація: в ході обстеження зазначеного об'єкту встановлено, що в наслідок влучання ракети у склад зерновий, зруйновано значна кількість будівельних конструкцій на значній площі.

Висновки: визначити вищевказаний об'єкт таким, що значно пошкоджений.

В ході візуального огляду вказаного об'єкту, виявлено пошкодження, що викликають необхідність проведення обстеження до Порядку проведення обстеження прийнятих в експлуатацію об'єктів будівництва, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 12 квітня 2017 року № 257.

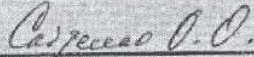
До акта комісійного обстеження додаються:

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

(перелік документів, у тому числі результати фотофіксації пошкодженого об'єкта)

Голова комісії

  
(підпис)

  
(власне ім'я, прізвище)

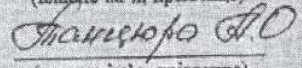
Секретар комісії

\_\_\_\_\_  
(підпис)

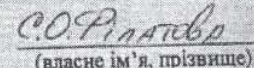
\_\_\_\_\_  
(власне ім'я, прізвище)

Члени комісії

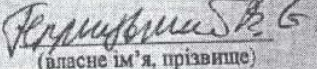
  
(підпис)

  
(власне ім'я, прізвище)

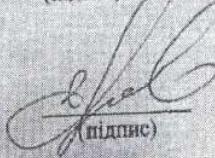
  
(підпис)

  
(власне ім'я, прізвище)

  
(підпис)

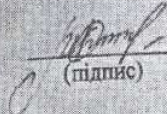
  
(власне ім'я, прізвище)

Власник  
(управитель/представник)  
(у разі участі в обстеженні)

  
(підпис)

Олексій ЄГОРИШЕВ  
(власне ім'я, прізвище)

Власник  
(управитель/представник)  
(у разі участі в обстеженні)

  
(підпис)

Майя КЛОЧКОВА  
(власне ім'я, прізвище)

# ПРІЛОГА P IV: ZTRÁTY PO RAKETOVÉM ÚTOKU

Інформація щодо діяльності державних, комунальних та приватних суб'єктів господарювання, що розташовані на території міста Одеса та іншим завдано збитки внаслідок збройної агресії російської федерації проти України

## ПРИВАТНЕ ПІДПРИЄМСТВО «ПОРТО-САН»

№ п/п	Повне найменування суб'єкта господарювання	Код згідно з ЄДРПОУ	Форма власності (державна/комунальна/приватна)	Ступінь пошкодження (цілком, частково, повністю, значно)	Вартість акцій станом на 01.01.2022, тис. грн.*		Сума завданих збитків внаслідок збройної агресії (вартість акцій, що було знищено/пошкоджено)**		Здійсно вироблену діяльність (тип, №, частково)	Примітка (основні напрямки діяльності підприємства на даний час; спеціальна зброя; продукції (робіт, послуг)			
					Необоротні активи, тис. грн.		Оборотні активи, тис. грн.						
					Усього	В т.ч. основні засоби	Усього	В т.ч. основні засоби					
1	ПРИВАТНЕ ПІДПРИЄМСТВО «ПОРТО-САН»	35403869	приватне	частково зруйновано	22014,922	7	22014,922	9	10	11	12	13	
					22014,922	22014,922	22014,922	22014,922	22014,922	-	11	12	13
											11	12	13
											11	12	13

\* У разі відсутності інформації станом на 01.01.2022 подається наявна інформація на останню звітну дату (із зазначенням відповідної дати)  
 \*\* Інформація надана за повідомленням на останню звітну дату (із зазначенням відповідної дати)



Генеральний директор

Скотарь А.М.