

**Міністерство освіти і науки України**  
**ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Факультет – Менеджменту, маркетингу і публічного адміністрування  
Кафедра – Менеджменту і логістики  
Ступінь вищої освіти – перший (бакалавр)  
Спеціальність – 073 Менеджмент  
Освітня програма – «Менеджмент»



**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА**

**на тему: Бізнес-планування інноваційного проекту в умовах  
невизначеності та ризику**

ШИФР КРБ. МЛ.1.108-03.1.20

Здобувачка Олена КОСТОВА

Керівник д.е.н., проф. Ірина СЕДІКОВА

**Кваліфікаційна робота допускається до захисту**

Рішення кафедри від 29.05. 2024 р., протокол № 14

Завідувачка

кафедри менеджменту і логістики \_\_\_\_\_ Ірина СЕДІКОВА

Одеса – 2024 р.

**ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ПРИКЛАДНОЇ ЕКОНОМІКИ І  
МЕНЕДЖМЕНТУ ІМ. Г. Е. ВЕЙНШТЕЙНА**

Факультет

Менеджменту, маркетингу і публічного  
адміністрування

Кафедра

Менеджменту і логістики

Ступінь вищої освіти

перший (бакалаврський)

Спеціальність

073 – Менеджмент

Освітня програма

Менеджмент

**ЗАТВЕРДЖУЮ:**

Завідувачка кафедри МіЛ

\_\_\_\_\_  
(підпис)

“ \_\_\_\_\_ ” \_\_\_\_\_ 2024 р.

**ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА**

**здобувачу вищої освіти**

**Олені КОСТОВІЙ**

1. Тема роботи: «Бізнес-планування інноваційного проекту в умовах невизначеності та ризику» затвердженою наказом по університету від 30.10.2023 р. № 108-03.

2. Термін здачі здобувачкою закінченої роботи 06.06.2024 р.

3. Вихідні дані роботи: звіти діяльності підприємства, законодавчі акти, статистичні збірники, наукові публікації вчених менеджерів та економістів.

4. Зміст кваліфікаційної роботи бакалавра. Вступ. Розділ 1. Теоретичні основи бізнес-планування. 1.1 Бізнес-план, як інструмент ефективного управління. 1.2 Міжнародні стандарти бізнес-планування. Висновки до розділу 1. Розділ 2. Розробка окремих розділів бізнес-плану. 2.1 Маркетингові дослідження зовнішнього середовища функціонування ДПЗКУ «Одеський зерновий термінал». 2.2 Аналіз внутрішнього середовища підприємства зернового ринку. 2.3 Формування бізнес-ідеї та характеристика пропонованого продукту. Висновки до розділу 2. Розділ 3. Фінансова та економічна оцінка впровадження бізнес-ідеї. 3.1 Розрахунок інвестиційних витрат на реалізацію проекту. 3.2 Обґрунтування економічної ефективності реалізації нового виду продукції. Висновки до розділу 3. Висновки. Список використаних джерел.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) таблиць 18, рисунків 9.

6. Консультанти по роботі, із зазначенням розділів проекту, що стосуються їх:

Розділ	Консультант	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Нормоконтроль			

7. Дата видачі завдання 12.02.2024 р.

Керівник \_\_\_\_\_

(підпис)

Завдання прийняв до виконання \_\_\_\_\_

(підпис)

### КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1	Проходження комплексної практики	12.02.24-10.03.24	виконано
2	Захист звіту з практики	11.03.24-13.03.24	виконано
3	Розробка теоретичного розділу	14.03.24-25.03.24	виконано
4	Розробка аналітичного розділу	26.03.24-16.04.24	виконано
5	Розробка проектного розділу	17.04.24-02.05.24	виконано
6	Розробка інших складових кваліфікаційної роботи	03.05.24-07.05.24	виконано
7	Розгляд науковим керівником чорнового варіанту кваліфікаційної роботи	03.05.24-07.05.24	виконано
8	Доопрацювання роботи з урахуванням пропозицій наукового керівника та підготовка її у чистовому варіанті	12.05.24-16.05.24	виконано
9	Розгляд науковим керівником чистового варіанту кваліфікаційної роботи та підготовка до малого захисту	17.05.27-19.05.24	виконано
10	Нормоконтроль роботи	22.05.24-24.05.24	виконано
11	Перевірка роботи на плагіат	22.05.24-24.05.24	виконано
12	Малий захист та доробка роботи по результатах малого захисту	27.05.24-31.05.24	виконано
13	Передача роботи завідувачу кафедри для отримання дозволу на захист	01.06.24-04.06.24	виконано
14	Зовнішнє рецензування кваліфікаційної роботи	05.06.24-10.06.24	виконано
15	Захист кваліфікаційної роботи	12.06.24-22.06.24	

Здобувач \_\_\_\_\_

(підпис)

Керівник роботи \_\_\_\_\_

(підпис)

Несу відповідальність за ідентичність електронного та друкованого варіантів кваліфікаційної роботи, даю згоду на обробку персональних даних та не заперечую проти розміщення кваліфікаційної роботи на офіційних web-ресурсах ОНТУ.

Підтверджую, що в кваліфікаційній роботі відсутні порушення норм академічної доброчесності. Здобувач-дипломник \_\_\_\_\_ Олена КОСТОВА

підпис

## АНОТАЦІЯ

В умовах ринкової системи господарювання жодне підприємство не може працювати прибутково без ретельно опрацьованого плану. Досвід організації підприємств свідчить, що планування їх діяльності набуває все більшого значення в умовах швидких змін у середовищі функціонування. Чим більш динамічним та невизначеним стає середовище діяльності, тим більше порядку має бути на самому підприємстві, тим більше уваги слід приділяти розробці стратегій та оперативних дій для їх реалізації. Відсутність чіткого плану є незаперечним свідченням незадовільного управління підприємством. Успіх підприємницького проекту, незалежно від його масштабів, сфери діяльності, форми організації бізнесу, неможливий без чіткого уявлення про перспективи, діяльності, без опрацювання надійних орієнтирів і реального плану господарювання.

Найбільше уваги плануванню діяльності підприємства у своїх працях приділяли В. В. Бочарова, В. В. Волостних, В. М. Рибіна, О. О. Терещенко. Ефективність планування для функціонування підприємства досліджують Н. В. Каткова, О. О. Кульчинська, Н. Г. Міценко, В. М. Попов. Процес планування складний і вимагає необхідності створення на підприємстві дієвої системи планування для забезпечення його ефективності.

Об'єктом дослідження є процеси розробки та впровадження інноваційного проекту в умовах невизначеності та ризику.

Метою роботи є розробки та впровадження інноваційного проекту в умовах невизначеності та ризику.

У першому розділі «Теоретичні основи бізнес-планування» розглянуто бізнес-план, як інструмент ефективного управління, досліджено міжнародні стандарти бізнес-планування. Зроблено висновки до розділу 1.

У другому розділі «Розробка окремих розділів бізнес-плану» проведено маркетингові дослідження зовнішнього середовища функціонування ДПЗКУ «Одеський зерновий термінал», проаналізовано внутрішнє середовище

підприємства зернового ринку, сформовано бізнес-ідею та наведено характеристику запропонованого продукту. Зроблено висновки до розділу 2.

У третьому розділі «**Фінансова та економічна оцінка впровадження бізнес-ідеї**» розраховано інвестиційні витрати на реалізацію проекту, обґрунтовано економічну ефективність реалізації бізнес-плану. Зроблено загальні висновки.

**Кваліфікаційна робота бакалавра** містить 71 сторінок, 18 таблиць, 9 рисунків. Перелік посилань нараховує 30 найменувань.

**Ключові слова:** бізнес-планування, інвестиція привабливість, бізнес-ідея, зерно, конкуренція, елеватор.

## SUMMARY

In the conditions of the market economic system, no enterprise can work profitably without a carefully worked out plan. The experience of the organization of enterprises shows that the planning of their activities becomes more and more important in the conditions of rapid changes in the operating environment. The more dynamic and uncertain the business environment becomes, the more order there should be in the enterprise itself, the more attention should be paid to the development of strategies and operational actions for their implementation. The absence of a clear plan is an indisputable evidence of unsatisfactory management of the enterprise. The success of an entrepreneurial project, regardless of its scale, sphere of activity, form of business organization, is impossible without a clear idea of prospects, activities, without working out reliable guidelines and a real business plan.

V. V. Bocharova, V. V. Volostnykh, V. M. Rybina, and O. O. Tereshchenko paid the most attention to the planning of the company's activities in their works. N. V. Katkova, O. O. Kulchynska, N. G. Mitsenko, and V. M. Popov investigate the effectiveness of planning for the operation of the enterprise. The planning process is

complex and requires the creation of an effective planning system at the enterprise to ensure its effectiveness.

**The object of the study** is the processes of development and implementation of an innovative project under conditions of uncertainty and risk.

**The purpose of the work** is to develop and implement an innovative project in conditions of uncertainty and risk.

In the first chapter «**Theoretical foundations of business planning**», the business plan is considered as a tool of effective management, international standards of business planning are studied. Conclusions are made for section 1.

In the second section, «**Development of individual sections of the business plan**», marketing studies of the external environment of the operation of the Odesa Grain Terminal were conducted, the internal environment of the grain market enterprise was analyzed, a business idea was formed and the characteristics of the proposed product were given. Conclusions are made for section 2.

In the third section, «**Financial and economic evaluation of the implementation of the business idea**», the investment costs for the implementation of the project are calculated, and the economic efficiency of the implementation of the business plan is substantiated. General conclusions are made.

**The bachelor's thesis contains** 71 pages, 18 tables, 9 figures. The list of links includes 30 items.

**Key words:** business planning, investment attractiveness, business idea, grain, competition, elevator.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	8
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ .....	10
1.1. Бізнес-план, як інструмент ефективного управління .....	10
1.2. Міжнародні стандарти бізнес-планування.....	17
Висновки до розділу 1.....	24
РОЗДІЛ 2 РОЗРОБКА ОКРЕМИХ РОЗДІЛІВ БІЗНЕС-ПЛАНУ .....	26
2.1 Маркетингові дослідження зовнішнього середовища функціонування ДПЗКУ «Одеський зерновий термінал» .....	26
2.2. Аналіз внутрішнього середовища підприємства зернового ринку .....	35
2.3. Формування бізнес-ідеї та характеристика пропонованого продукту .....	48
Висновки до розділу 2 .....	55
РОЗДІЛ 3 ФІНАНСОВА ТА ЕКОНОМІЧНА ОЦІНКА ВПРОВАДЖЕННЯ БІЗНЕС-ІДЕЇ .....	57
3.1. Розрахунок інвестиційних витрат на реалізацію проекту.....	57
3.2. Обґрунтування економічної ефективності реалізації проекту з виробництва нового виду продукції.....	61
Висновки до розділу 3.....	66
ВИСНОВКИ .....	67
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ: .....	69

## ВСТУП

В умовах ринкової системи господарювання жодне підприємство не може працювати прибутково без ретельно опрацьованого плану. Досвід організації підприємств свідчить, що планування їх діяльності набуває все більшого значення в умовах швидких змін у середовищі функціонування. Чим більш динамічним та невизначеним стає середовище діяльності, тим більше порядку має бути на самому підприємстві, тим більше уваги слід приділяти розробці стратегій та оперативних дій для їх реалізації. Відсутність чіткого плану є незаперечним свідченням незадовільного управління підприємством. Успіх підприємницького проекту, незалежно від його масштабів, сфери діяльності, форми організації бізнесу, неможливий без чіткого уявлення про перспективи, діяльності, без опрацювання надійних орієнтирів і реального плану господарювання.

Найбільше уваги плануванню діяльності підприємства у своїх працях приділяли В. В. Бочарова, В. В. Волостних, В. М. Рибіна, О. О. Терещенко. Ефективність планування для функціонування підприємства досліджують Н. В. Каткова, О. О. Кульчинська, Н. Г. Міценко, В. М. Попов. Процес планування складний і вимагає необхідності створення на підприємстві дієвої системи планування для забезпечення його ефективності.

**Об'єктом дослідження** є процеси розробки та впровадження інноваційного проекту в умовах невизначеності та ризику.

**Метою роботи є розробки** та впровадження інноваційного проекту в умовах невизначеності та ризику. Завдання роботи:

- розглянути бізнес-план, як інструмент ефективного управління;
- дослідити міжнародні стандарти бізнес-планування;
- провести маркетингові дослідження зовнішнього середовища функціонування ДПЗКУ «Одеський зерновий термінал»;
- проаналізувати внутрішнє середовище підприємства зернового ринку;

- сформувати бізнес-ідею та навести характеристику запропонованого продукту;
- розрахувати інвестиційні витрати на реалізацію проекту;
- обґрунтувати економічну ефективність реалізації бізнес-плану.

Відповідно до логіки дослідження в роботі були застосовані такі методи дослідження: аналізу і синтезу (в дослідженні ринку зерна та продуктів його переробки, аналізі організаційної спроможності «Одеського зернового терміналу» реалізувати інноваційні проєкти); метод узагальнення (при систематизації теоретичних матеріалів, статистичній обробці вихідних даних і результатів); метод порівняння – для аналізу економічних показників діяльності підприємств зернового ринку. У роботі використано також методи фінансового аналізу; графічні методи – для побудови схем, графіків, діаграм.

**Інформаційно-нормативною базою складають** загальнонаукові положення та закони функціонування ринкової економіки, наукові праці класиків економічної теорії, менеджменту та публікації провідних вчених і фахівців з проблем бізнес-планування. Інформаційну базу дослідження склали офіційні статистичні матеріали Держкомстату України, звіти про результати діяльності «Одеського зернового терміналу», інформаційні ресурси мережі INTERNET, літературні джерела і публікації

Робота складається з: вступу, першого теоретичного розділу, другого аналітичного розділу, і третього проєктного, висновків, списку використаних джерел. Кваліфікаційна робота бакалавра містить 71 сторінок, 18 таблиць, 9 рисунків. Перелік посилань нараховує 30 найменувань.

## РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ

### 1.1. Бізнес-план, як інструмент ефективного управління

Бізнес-план — це документ, який всебічно описує ринок, виробництво, фінанси, маркетинг, організацію та інші аспекти його реалізації з метою перевірки конкретної бізнес-ідеї та обґрунтування доцільності інвестування в новий бізнес-проект (або розширення існуючого бізнесу) [1, с. 219].

Розглядаючи поняття планування, можна виділити щонайменше три ключові елементи:

1. Бізнес-план потрібен кожному підприємству, щоб мати можливість управляти ним і презентувати свої ідеї інвесторам, банкам, клієнтам тощо;
2. Бізнес-план потрібен кожному суб'єкту, який надає кредити, кошти та інші фінансові ресурси;
3. Бізнес-план потрібен кожному суб'єкту господарювання, який надає кредити, кошти та інші фінансові ресурси;
4. Бізнес-план потрібен для того, щоб компанія-замовник могла оцінити ризики, притаманні бізнесу.

Мало хто з власників бізнесу знає, як написати хороший бізнес-план. Більшість з них є власниками мікро- та малого бізнесу і не мають базових понять, таких як планування, продажі, маркетинг, грошові потоки, точка беззбитковості та прогнози виставлення рахунків. Якщо вони не розуміють цих понять, вони зазвичай не можуть об'єктивно представити бізнес-план. Чи дійсно бізнес-план є ефективним інструментом управління, який може визначити успіх або провал компанії?

Наразі українське законодавство не вимагає розробки бізнес-плану. Останній не є типовим документом для більшості комерційних підприємств в Україні [2, с. 115].

Бізнес-план є чи не найважливішим документом для підприємців на ранніх стадіях. Потенційні інвестори навряд чи розглядатимуть можливість вкладення коштів у новий бізнес, якщо бізнес-план не буде переконливим. Питання бізнес-планування широко досліджували такі вітчизняні та зарубіжні вчені: В. Алієв, К. Барроу, А. Богомолів, Т. Броннікова, М. Виноградова, О. Волков, С. Головань, А. Гречан, Р. Гріффін, О. Дерев'янко, М. Зінгер, В. Моршкін, Г. Осовська, С. Покропивний, Швиданенко, В. Ясинський та інш. Водночас існують різні підходи до трактування сутності бізнес-плану та визначення його ключових елементів. Незважаючи на існування низки методик розробки бізнес-планів (ЄБРР, ЮНІДО, ТАСІС тощо), які успішно застосовуються на практиці в усьому світі, та наявність національних методичних рекомендацій [3], питання структури бізнес-планів та формування їх змісту залишається актуальним і сьогодні.

Оскільки бізнес-план є документом, який використовується для опису вашого бізнесу, розділи, що становлять бізнес-план, зазвичай стандартизуються, щоб спростити його розуміння. Кожна частина плану має конкретну мету. Бізнес-план для малого бізнесу може бути менше, ніж у великої організації, що не перевищує, можливо, 10- 15 сторінок. Багато розділів можуть бути коротше інших і навіть менше однієї сторінки. Але для отримання остаточного формату часто робляться багато версій і змін бізнес-плану, поки вони не будуть відповідати цільовій аудиторії. Не існує жорсткої і конкретної структури для написання бізнес-плану, проте в будь-якому бізнес-плані має бути мінімум секцій, які забезпечують повне розуміння бізнесу. Ці розділи повинні бути організовані таким чином, щоб підтримувати логічну послідовність, яка дозволяє зрозуміти, як організована компанія, її цілі, її продукти і послуги, її ринок, яка її маркетингова стратегія і її фінансове становище. Бізнес-план повинен коротко та чітко відображати план реалізації проекту. Він дає змогу інвестору оцінити якість проекту та можливості учасників. Тобто це основний документ, переглянувши який, інвестор може прийняти рішення про вкладення своїх коштів у конкретну ідею. В той же час

цей документ надає можливість особі, яка має певну бізнес-ідею, донести її до інвестора і отримати кошти на її реалізацію [4, с. 67]. Нижче пропонується можлива структура для підготовки бізнес-плану. Його формат був отриманий з аналізу публікацій, статей, книг і реальних бізнес-планів, які використовуються деякими компаніями, і розробок десятків бізнес-планів для різних цільових аудиторій.

1. Титульний лист – хоча і не відображається, є однією з найбільш важливих частин бізнес-плану, оскільки він є першою частиною, яку переглядають ті, хто читає бізнес-план, і тому повинен мати необхідну і відповідну інформацію.

2. Зміст – повинен містити назву кожного розділу бізнес-плану і відповідної сторінки, на якій він знаходиться, а також основні теми, які стосуються кожного розділу. Це дозволяє читачеві бізнес-плану легко знаходити те, що їх цікавить. Будь-який текстовий редактор дозволяє автоматично створювати зведення і таблиці вмісту, і це цілком презентабельно.

3. Резюме – є одним з основних розділів бізнес-плану. Ознайомившись з ним, читач вирішить, чи продовжувати читати бізнес-план чи ні. Тому воно повинно бути написано дуже ретельно, розглянуте кілька разів і містити короткий виклад основної інформації, що міститься в бізнес-плані. Воно також повинно бути спрямовано на цільову аудиторію бізнес-плану і пояснювати мету бізнес-плану.

4. У розділі стратегічного планування повинні бути вказані напрямки діяльності компанії. У цьому розділі повинні бути представлені бачення і місія компанії, її поточна ситуація, зовнішні можливості і загрози, її сильні і слабкі сторони, її бізнес-цілі і завдання. Цей розділ насправді є основою для розробки та реалізації інших дій, описаних в плані.

5. Опис компанії - в цьому розділі ви повинні описати компанію, її історію, зростання, виставлення рахунків за останні роки, назва компанії,

податки, організаційну та правову структуру, місце розташування, партнерські відносини, сертифікати якості, послуги сторонніх постачальників і т. ін.

6. Продукти і послуги - цей розділ бізнес-плану призначений для опису продуктів і послуг компанії, їх виробництва, використовуваних ресурсів, життєвого циклу, технологічних чинників, досліджень і розробок, основних поточних клієнтів, наявність патентів на продукцію і т. ін. Цей розділ може включати (коли ця інформація доступна) уявлення про ступінь задоволеності клієнтів продуктами та послугами компанії. Цей зворотний зв'язок дуже важливий, оскільки він може не тільки забезпечити розуміння сприйманого рівня якості продуктів і послуг, але і направляти майбутні інвестиції компанії в нові розробки і нові виробничі процеси.

7. Операційний план – в цьому розділі повинні бути представлені дії, які компанія планує в своїй виробничій системі, із зазначенням того, який вплив ці дії чинитимуть на параметри оцінки виробництва. Він повинен містити поточну і очікувану оперативну інформацію про операції, які виконуються щодня для задоволення потреб споживачів (поточні операції), інформацію про довгострокові операційні цілі, яких компанія повинна досягти, щоб бути успішною.

8. План людських ресурсів – тут повинні бути представлені плани розвитку персоналу та навчання компанії. Ця інформація безпосередньо пов'язана з можливостями зростання компанії, особливо коли вона працює на ринку, де технології вважаються стратегічним чинником конкурентоспроможності. Вкажіть цілі навчання, пов'язані з діями плану, стратегічні цілі навчання, довгострокові і не пов'язані безпосередньо з діями. Тут також повинен бути представлений освітній рівень та досвід керівників, менеджерів і операційних співробітників, що вказує на зусилля компанії по навчанню її персоналу.

9. У розділі аналізу ринку автор бізнес-плану повинен показати, що керівники компаній дуже добре обізнані про споживчий ринок свого продукту або послуги (через дослідження ринку): як він сегментується, зростання цього

ринку, характеристики споживача і його місця розташування, чи є сезонність і як діяти в цьому випадку, аналіз конкуренції, її частка на ринку і основні конкуренти, бізнес-ризиків і т. ін.

10. План маркетингу показує, як компанія має намір продати свій товар або послугу і залучити клієнтів, підтримувати інтерес до себе і збільшувати попит (методи маркетингу, ціноутворення, ключові клієнти, розподіл каналів і просування стратегій, комунікації і реклама, прогнози продажів).

11. Фінансовий план повинен представити всі заходи, заплановані компанією і прогнози на майбутнє для успіху в бізнесі. Він повинен містити звіт про рух грошових коштів з горизонтом не менше 3-х років, баланс, аналіз точки рівноваги, використовувані джерела, інвестиційні потреби, декларації про доходи, аналіз фінансових показників бізнесу, такі як: очікувані доходи, очікувані маржі, термін окупності початкових інвестицій, внутрішню норму прибутковості (IRR) тощо.

12. Додатки – цей розділ повинен містити всю інформацію, яку ви вважаєте необхідною для кращого розуміння бізнес-плану. Ви можете прикріпити інформацію, наприклад, фотографії продукції, плани розташування, сценарії і повні результати ринкових досліджень, які були проведені, бізнес-рекламні матеріали, брошури, каталоги, внутрішні документи, статті інкорпорації компанії, детальні фінансові таблиці і т.ін. Бізнес-план повинен визначати цілі підприємства та пояснювати, як і коли вони будуть досягнуті, які ресурси для цього будуть потрібні та чим підтверджуються зроблені припущення [5, с. 24].

Незалежно від розміру і типу бізнесу плану, його структура повинна містити представлені розділи, не ізольовано, а в тісному зв'язку з тим, щоб завершити цикл бізнес-планування, з послідовно певними діями і життєздатними результатами, що базуються на ретельному аналізі ринку і поточної ситуації в компанії.

Очевидно, що одні тільки логічні міркування недостатні для визначення успіху бізнесу. Якби це було так, мистецтво управління не було б мистецтвом,

а просто рутинною діяльністю, коли почуття менеджера ніколи б не використовувалося. Мистецтво полягатиме в тому, як підприємець буде раціонально втілювати свої ідеї в документі, який синтезує і використовує можливості його бізнесу. Це те, чого ви очікуєте від бізнес-плану. Слід мати на увазі, що бізнес-план призначений для того, щоб бути візитною карткою підприємця, але він також може бути дискваліфікацією того ж підприємця в пошуках можливостей. Можливості, як правило, унікальні і не можуть бути втрачені. Підприємець повинен завжди мати під рукою, як візитну картку, бізнес-план свого підприємства, ретельно продуманий і ретельно опрацьований. Кожен бізнес-план повинен бути розроблений і використаний відповідно з деякими основними правилами, але вони не є статичними і дозволяють підприємцю використовувати його творчість чи здоровий глузд, підкреслюючи той чи інший аспект, який найбільше цікавить цільову аудиторію даного бізнес-плану.

Бізнес-план має бути розроблений на основі аналізу поточної ситуації компанії, щоб розробити та реалізувати стратегії, необхідні для зростання та успіху бізнесу. Бізнес-план може включати:

1. Аналіз поточної ситуації: у цій частині має бути визначено місію компанії, її портфель продуктів або послуг, ринок, на якому вона представлена, а також усі важливі змінні, які складають результати компанії;

2. Визначення стратегії: у цій частині визначаються основні стратегічні цілі та їх передбачувані фінансові цілі відповідно до аналізу поточної ситуації. Крім того, на цьому етапі визначаються та здійснюються необхідні дії для досягнення стратегічних завдань і фінансових цілей.

3. Моніторинг: ця частина включає моніторинг основних економічних і фінансових змінних компанії. Завдяки цьому моніторингу можна виміряти ефективність стратегій, визначених у бізнес-плані;

4. Попередження та відхилення: ця частина плану містить усі попередження, пов'язані з ефективним розробленням стратегій бізнес-плану,

а також визначає точки відхилень, яких слід уникати, щоб забезпечити успіх бізнесу.

Бізнес-план стає ключовим інструментом для підприємців, оскільки він надає метод оцінки життєздатності бізнес-ідеї. Допомогає у візуалізації сценаріїв, можливостей і ризиків, а також у реалізації стратегій на майбутнє. Це професійний інструмент, який дозволить підприємцю змодельовати та передбачити кілька факторів, які можуть вплинути на результати їхнього підприємства.

Бізнес-план є важливим документом для компаній, які потребують фінансування, оскільки він показує банкам або інвесторам, що підприємець розуміє галузь діяльності, в якій він має намір працювати, і був достатньо відданий, щоб скласти детальний план досягнення успіху. Завдяки надійному бізнес-плану підприємці отримують цінну інформацію про структуру свого бізнесу, оптимальний грошовий потік або критичну точку продажу, що робить їх більш впевненими в досягненні своїх цілей.

Менеджери та підприємці несуть відповідальність за управління компаніями на всіх рівнях. Бізнес-план пропонує довгострокове бачення того, куди вони мають намір рухатися, і пропонує їм інструменти для досягнення своїх цілей.

Бізнес-план створює основу для розробки стратегій, дає орієнтир для щоденних дій, а керівництво для прийняття управлінських рішень. Крім того, цілі, викладені в бізнес-плані, служать індикаторами для оцінки того, чи досягає компанія цілей і покращує реакцію на зміни ринку.

За допомогою бізнес-плану менеджери та підприємці можуть оцінювати ризики, аналізувати проблеми та створювати плани на випадок непередбачених обставин, щоб ефективно з ними впоратися. Бізнес-план допомагає менеджерам і підприємцям створити середовище, орієнтоване на високу ефективність, і мати чітке розуміння того, що потрібно зробити, щоб утримати компанію на шляху до успіху.

## 1.2. Міжнародні стандарти бізнес-планування

Стандартами бізнес-планування прийнято називати типові вимоги до структури та змісту бізнес-плану, які використовуються в діяльності впливових міжнародних чи національних інституцій, рекомендовані для практичного використання визнаними консалтинговими структурами або визначені у певному нормативному документі. В міжнародній практиці найбільш визнаними та впливовими інституціями, які мають власне уявлення (вимоги) до змісту бізнес-плану є такі всесвітньовідомі консалтингові структури як: UNIDO, KPMG, ЕБРР, TESIS, IFC, BFM Group.

Діяльність UNIDO спрямовується на мобілізацію знань, досвіду, інформації та технології, що сприяє зростанню продуктивності праці, розвитку конкурентоспроможної економіки та забезпеченню екологічної стійкості.

Стандарт UNIDO – найбільш популярний та поширений в СНГ стандарт бізнес-планування. Він може успішно використовуватися як для старапів (анг. Startup – нещодавно створене або навіть ще не зареєстроване підприємство, яке планує будувати свій бізнес на основі інновацій, ще не вийшло на ринок або тільки почало виходити на ринок з обмеженим обсягом ресурсів), так і малих та середніх підприємств.

У відповідності до стандартів UNIDO розроблені програмні продукти, які підтримують його використання. Дуже часто саме методологія UNIDO використовується державними органами та банками як основа при розробці власних рекомендацій щодо структури бізнес-планів. Якщо не визначені інші вимоги саме стандарт UNIDO доречно покласти в основу розробки бізнес-плану.

Стандарти бізнес-планування ЕБРР Другим визнаним в діловому світі стандартом бізнес-планування є структура бізнес-плану розроблена Європейським банком реконструкції й розвитку (ЕБРР). ЕБРР по суті є інвестиційним інститутом, що був створений для підтримки ринкової економіки в країнах Центральної Європи та Азії.

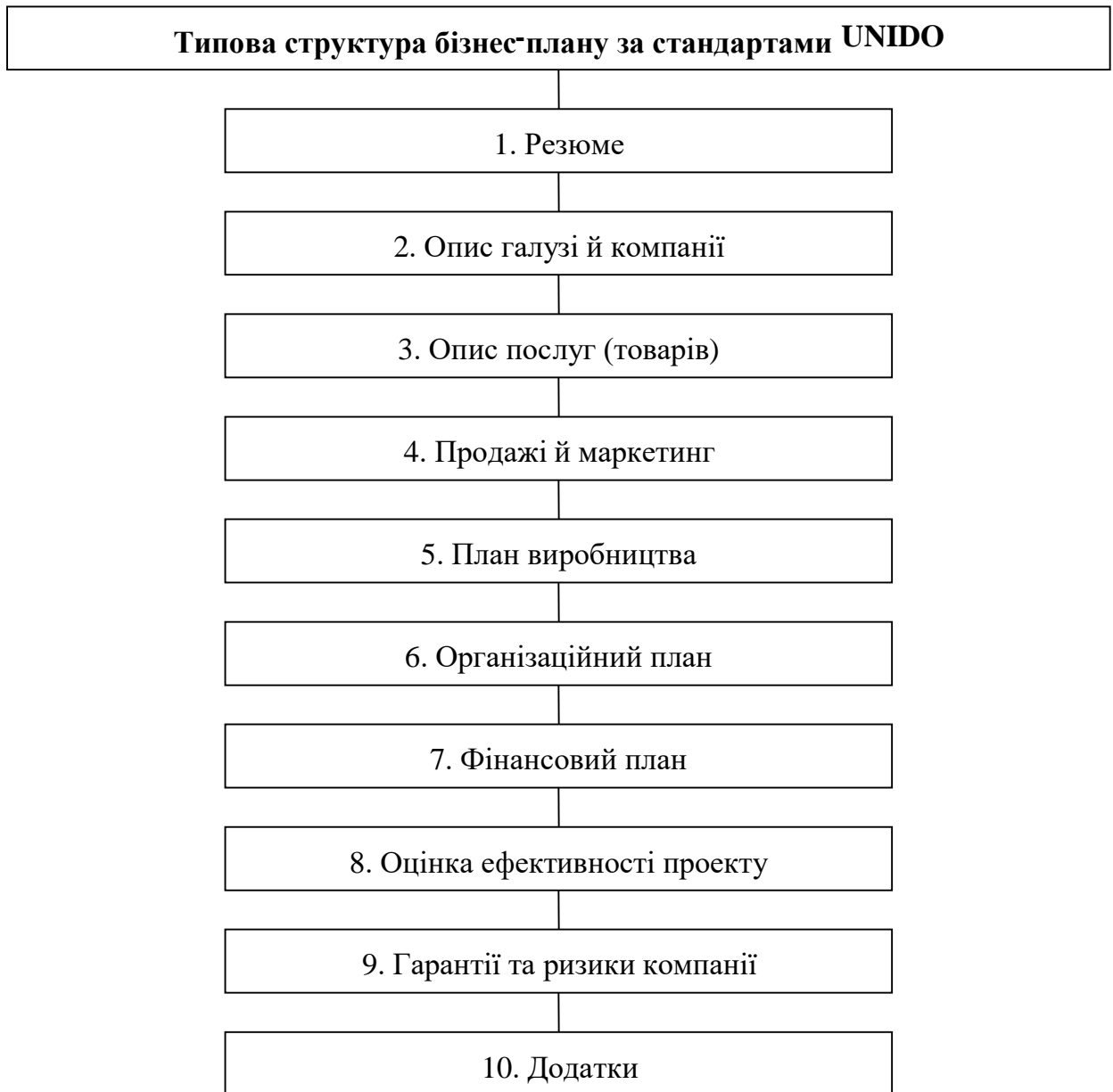


Рис. 1.1. Зміст бізнес-плану за стандартом UNIDO

Джерело: [3]

Він заснований в 1991 році при участі 60 країн світу та ряду міжнародних організацій. Європейський банк реконструкції й розвитку є одним із самих великих інвесторів у Європі і Центральноазіатському регіоні. Він залучає багато іноземних інвестицій і використовує власні кошти для розвитку цих регіонів. Інвестиції надходять як для підтримки і розвитку існуючих підприємств, так і для створення нових компаній і виробництв. Тісні

зв'язки і взаємодія ЕБРР із державними інститутами дозволяють брати участь у створенні більш сприятливого клімату для підприємців, зокрема щодо спрощення процесу кредитування та надання допомоги в розробці бізнес-планів.

Європейський банк реконструкції й розвитку розробив і пропонує до використання наступну структуру бізнес-плану:

1. Титульний аркуш.
2. Меморандум про конфіденційність.
3. Резюме.
4. Підприємство.
  - 4.1. Історія розвитку підприємства і його стан на момент створення бізнес-плану, опис поточної діяльності.
  - 4.2. Власники, керуючий персонал, працівники підприємства.
  - 4.3. Поточна діяльність.
  - 4.4. Фінансовий стан.
  - 4.5. Кредити.
5. Проект.
  - 5.1. Загальна інформація про проект.
  - 5.2. Інвестиційний план проекту.
  - 5.3. Аналіз ринку, конкурентоспроможність.
  - 5.4. Опис виробничого процесу.
  - 5.5. Фінансовий план.
  - 5.6. Екологічна оцінка.
6. Фінансування.
  - 6.1. Графіки одержання й погашення кредитних коштів.
  - 6.2. Застава і поручництво.
  - 6.3. Устаткування та роботи, які будуть фінансуватися за рахунок кредитних коштів.
  - 6.4. SWOT – аналіз.
  - 6.5. Ризики й заходи щодо їх зниження.

## 7. Додатки.

Стандарти бізнес-планування KPMG KPMG – міжнародна аудиторська компанія з штаб квартирою в Амстердамі, яка входить «велику четвірку» аудиторських компаній світу KPMG надає сприяння в організації фінансування як для конкретних інвестиційних проектів, так і для комплексних програм розвитку бізнесу в цілому, а також розробляє плани для реалізації найбільш вигідних способів фінансування.

За стандартом компанії KPMG вона має бути такою:

1. Титульний аркуш.
2. Меморандум про конфіденційність.
3. Резюме.
  - 3.1. Короткий огляд.
  - 3.2. Запропонована продукція й послуги.
  - 3.3. Місія, мета і завдання.
4. Продукція й послуги.
  - 4.1. Вступ.
  - 4.2. Продукція й послуги.
  - 4.3. Супутні товари й послуги.
5. Аналіз ринку й галузі.
  - 5.1. Використання продукту й послуги.
  - 5.2. Демографічний аналіз.
  - 5.3. Конкуренція.
  - 5.4. SWOT-аналіз.
6. Цільові ринки.
  - 6.1. Цільові споживачі.
  - 6.2. Географічний цільовий ринок.
  - 6.3. Ціноутворення.
7. Стратегії реклами й просування.
  - 7.1. Стратегія просування.
  - 7.2. Кошти на поширення реклами.

7.3. Прогноз продажів.

8. Управління.

8.1. Організація та ключовий персонал.

8.2. Капітальні активи, які необхідні.

8.3. Витрати на підготовку виробництва.

9. Фінансовий аналіз.

9.1. Собівартість реалізованої продукції.

9.2. Аналіз беззбитковості.

9.3. Кількісний аналіз.

9.4. Доходи і витрати.

9.5. Рух грошових коштів.

9.6. Баланси підприємства.

9.7. Ризики.

10. Додатки.

Як видно з наведеної структури бізнес-плану, даний стандарт передбачає детальне пояснення як маркетингової складової (розділи «Продукція і послуги», «Аналіз ринку та галузі», «Цільовий ринок», «Стратегія реклами і просування»), так і фінансових результатів реалізації бізнес-плану (передбачено розрахунок собівартості реалізованої продукції, проведення розрахунку критичних обсягів реалізації («точки беззбитковості»), прогнозування фінансових результатів, складання прогнозного балансу підприємства.

Стандарт TACIS орієнтується на підготовку бізнес-плану для залучення інвестора та створення нового підприємства з його участю. Велика увага приділяється висвітленню питань виробничої спроможності підприємства (розділ «Стратегія виробництва») та кадрового потенціалу дисконтова н (розділ «Система управління бізнесом»).

Відповідно до стандартів TACIS бізнес-план має складати з наступних розділів та розкривати таку інформацію:

1. Титульна сторінка.

2. Регламентування авторських прав на даний документ.
3. Тезовий нарис бізнес-плану: ведення бізнесу; короткий опис продукту; опис ринкового середовища; персонал (з окремим виділенням керівного складу); розподіл коштів.
4. Стратегічний нарис бізнесу.
5. Маркетингові заходи по просуванню продукту та аналіз збуту.
6. Стратегія виробництва.
7. Система управління бізнесом: опис кадрового ланцюга; процес узгодження і прийняття рішень; опис керівного складу з послужним списком.
8. Фінансова складова бізнесу: рішення різних підготовчих питань; терміни розгортання плану; частота періоду по плановим розробкам; напрямки бізнесу та аналіз одного з них; оцінка похибки фінансових звітів; собівартість продукції; розрахунок собівартості продукції (або надання послуги); система підрахунку збитків і прибутків; прогностичний баланс; прогноз планованого і можливого грошового потоку; розрахунок загального прибутку і рентабельності підприємства.
9. Аналіз факторів ризику: ризики обумовлені технічними факторами; фінансові ризики; інвестиційний аналіз – аналіз можливих результатів передбачуваного бізнесу на базі математичної моделі; кредитні та інші ризики.
10. Додатки

Стандарти бізнес-планування International Finance Corporation (Міжнародної фінансової корпорації (МФК)). В даний час МФК є найбільшим міжнародним джерелом позикового і акціонерного капіталу для приватних проектів в країнах, що розвиваються. Капітал МФК сформований за рахунок внесків 176 країн учасниць, які колективно визначають її політику та напрямки діяльності. Зусилля МФК спрямовані на здійснення та розвиток в країнах-членах Корпорації проектів, націлених на забезпечення сталого розвитку, які вигідні з економічної точки зору, обґрунтовані – з фінансової та комерційної точки зору, раціональні – з соціальної та екологічної.

Стандартної форми заявки на отримання фінансування не існує. Підприємство, яке прагне отримати кошти, має надіслати попередню інформацію про проект безпосередньо до МФК. Після попереднього розгляду проекту МФК може запропонувати підприємству надати бізнес-план або детальне техніко-економічне обґрунтування для прийняття рішення про можливість його фінансування.

Стандарт бізнес-планування BFM GROUP є найбільш професійним серед попередньо розглянутих, він розроблений на базі агрегування усього існуючого досвіду бізнес-планування. Передбачено використання сучасного методичного інструментарію стратегічного, маркетингового та фінансового аналізу, проведення аналізу чутливості проекту до ризиків.

Таблиця 1.1

## Зміст бізнес-плану за стандартом BFM Group

Назва розділу	Підрозділи або відомості, що є обов'язковими
1. Меморандум про конфіденційність	
2. Анотація бізнес-плану	
3. Резюме бізнес-плану	
4. Компанія	Загальна інформація; характеристика продуктів і послуг; інновації компанії
5. Бізнес-середовище	PEST-аналіз; галузеве оточення; концепція бізнесу; стратегія проекту; SWOT-аналіз галузі
6. Характеристика продукту бізнесу	Аналіз ланцюга створення вартості (Value Chain); матриця Boston Consulting Group
7. Аналіз ринків збуту	Оцінка розміру ринку і можливих тенденцій його розвитку; оцінка частки ринку і обсягу продажів; сегментація ринку і визначення ніші продукту бізнесу:
8. Конкуренція та конкурентні переваги	Порівняльні характеристики конкурентних продуктів; порівняльні характеристики фірм-конкурентів; аналіз конкурентної ситуації на ринку; аналіз за схемою 4-5P (аналіз маркетингового комплексу: товар, ціна, просування, канал розподілу); SWOT-аналіз компанії
9. Організація зовнішньоекономічної діяльності	Організаційне забезпечення зовнішньоекономічних зв'язків економічне забезпечення зовнішньоекономічних зв'язків непрямі форми виходу на зовнішній ринок
10. Стратегія плану маркетингу	Загальна стратегія маркетингу; ціноутворення; тактика реалізації продукту; політика після

	продажного обслуговування і надання гарантій; реклама і просування товару на ринок.
11. План продажів	Факторний аналіз продажів; точка беззбитковості
12. План виробництва	Виробничий цикл; виробничі потужності та їх розвиток; стратегія забезпечення і виробничий план; державне та правове регулювання; можливості поліпшення та доопрацювання продукту.
13. Організаційний план і менеджмент	Організаційна структура; головні керівники фірми (коротка біографія); професійні радники (консультанти); інші інвестори; штатний розклад; найм та система преміювання.
14. Інвестиційний план, стратегія і джерела фінансування інвестиційних витрат (Gantt chart)	
15. Фінансовий план (усі показники наводяться помісячно до кінця проекту)	Потреба у фінансуванні (підбір суми кредиту, інвестицій); виплати на погашення позик; виплати на обслуговування позик (відсотки по кредитах); обсяг продажів; надходження від продажів; витрати: інвестиційні, загальні поточні, змінні на продукт, податкові; формування та використання прибутку; план грошових потоків; баланс проекту, зокрема: запаси сировини і комплектуючих, готової продукції, амортизація постійних активів; доходи підрозділів та учасників проекту; фінансові коефіцієнти показники; загальна ефективність проекту; аналіз чутливості проекту, в т.ч. статистичний аналіз проекту за методом Монте-Карло.
16. Додатки	

Джерело: [4]

## Висновки до розділу 1

Проаналізувавши бізнес-планування, як інструмент ефективного управління, можна дійти висновку що, він допомагає компаніям у прийнятті рішень, встановленні цілей і координації процесів, необхідних для їх досягнення. План також можна розглядати як стратегічну карту для майбутнього та розвитку компанії. За допомогою бізнес-плану менеджери та підприємці можуть оцінювати ризики, аналізувати проблеми та створювати плани на випадок непередбачених обставин, щоб ефективно з ними впоратися. Бізнес-план допомагає менеджерам і підприємцям створити

середовище, орієнтоване на високу ефективність, і мати чітке розуміння того, що потрібно зробити, щоб утримати компанію на шляху до успіху.

Щодо міжнародних стандартів бізнес планування, також можна зробити висновок що для його розробки немає універсального плану але є стандарти, яких бажано притримуватися. Зміст і структура бізнес-плану залежать від аудиторії, для якої він призначений, яка в свою чергу обумовлюється метою його розробки - залучення зовнішнього капіталу, комунікації з партнерами по бізнесу, ідентифікація перешкод та проблем, удосконалення стратегії чи тактики ведення бізнесу

## РОЗДІЛ 2 РОЗРОБКА ОКРЕМИХ РОЗДІЛІВ БІЗНЕС-ПЛАНУ

### 2.1 Маркетингові дослідження зовнішнього середовища функціонування ДПЗКУ «Одеський зерновий термінал»

2022 рік був шоковим для всіх секторів української економіки. У перші тижні після початку великої війни громадяни переймалися винятково власною безпекою і лише ближче до літа бізнес почав оживати. Оцінки стану економіки у 2022 році показали, що бізнес виявився стійкішим, ніж припускали навіть стримані оптимісти, а прогнози на 2023 рік після зимових блекаутів засвідчили, що господарська діяльність у країні буде відновлюватися [6, с.32]. На тлі відносно оптимістичних прогнозів щодо стану економіки вітчизняне сільське господарство виглядало «чорною вівцею». Після зменшення врожаю 2022 року на майже 40% очікування на 2023 рік зводились до одного: буде гірше. Через проблеми з експортом та брак коштів на фінансування сівби українські аграрії мали б зібрати на 13% менше збіжжя, ніж у 2022 році. Проте цей прогноз не справдився: зібрати вдалося на сотні тисяч тонн більше, ніж торік [6, с.36].

Виробництво борошна у 2022/23 МР скоротилося на 4,5 % порівняно з попереднім сезоном – до 2,615 млн. тонн, внутрішнє споживання – на 17 %, до 2,05 млн. тонн.

Таблиця 2.1

#### Пропозиції та розподіл борошна в Україні

	2021/22	2022/23	2023/24*
Виробництво	2 738	2 615	2 550
Внутрішнє споживання	2 477	2 050	2 300
Експорт	72	147	200
Кінцеві залишки	389	809	861

Джерело: [7]

У 2018-2019 роках обсяг експорту борошна з України досягнув пікових значень за період останніх 5 років. У 2022 році Україна експортувала найменші обсяги борошна за вказаний період. Обсяги експорту борошна з України зменшились з 93 469 тис. доларів США та 365 тисяч тонн у 2019 році до 24 235 тис. доларів США та 76 тисяч тонн у 2022 році. У розрізі географічної структури експорту борошна Україною у 2022 році внаслідок морської блокади РФ відбулась переорієнтація українських виробників борошна на європейські ринки, замість ринків Близького Сходу та Африки

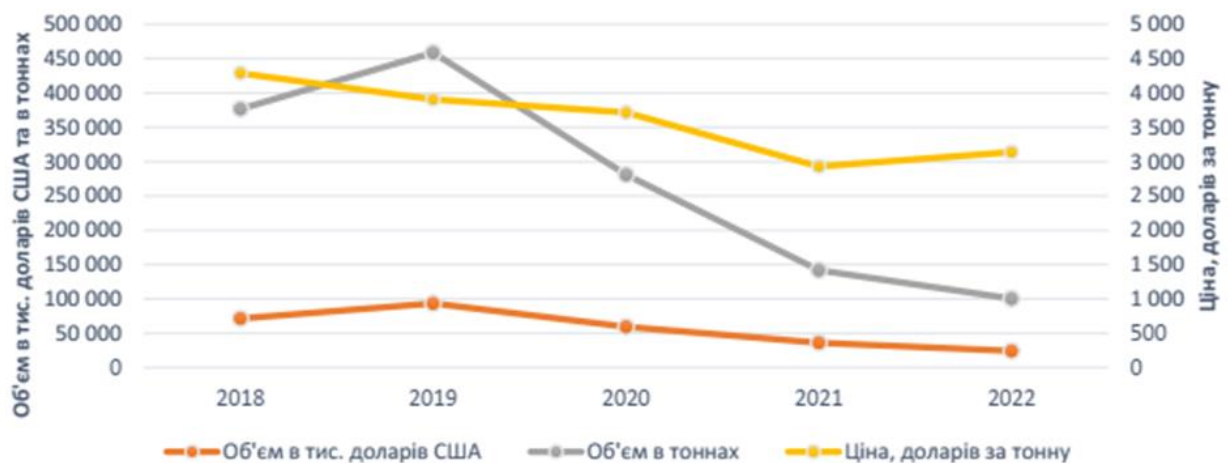


Рис. 2.1. Експорт Україною товарної групи УКЕЗЕД/HS1101 протягом 2018-2022 рр.

Джерело: [8]

Також зазначається, що в умовах обмежених шляхів відвантаження українського зерна імпортерам у поточному сезоні експортний потенціал зерна оцінюється в 32,3 млн тонн, що на 30% менше показника 2022/23 МР. Так, у поточному сезоні очікується зниження експорту пшениці на 29%, до 12 млн тонн, ячменю – на 26%, до 2 млн тонн, кукурудзи – на 32%, до 18 млн тонн [6, с.45].

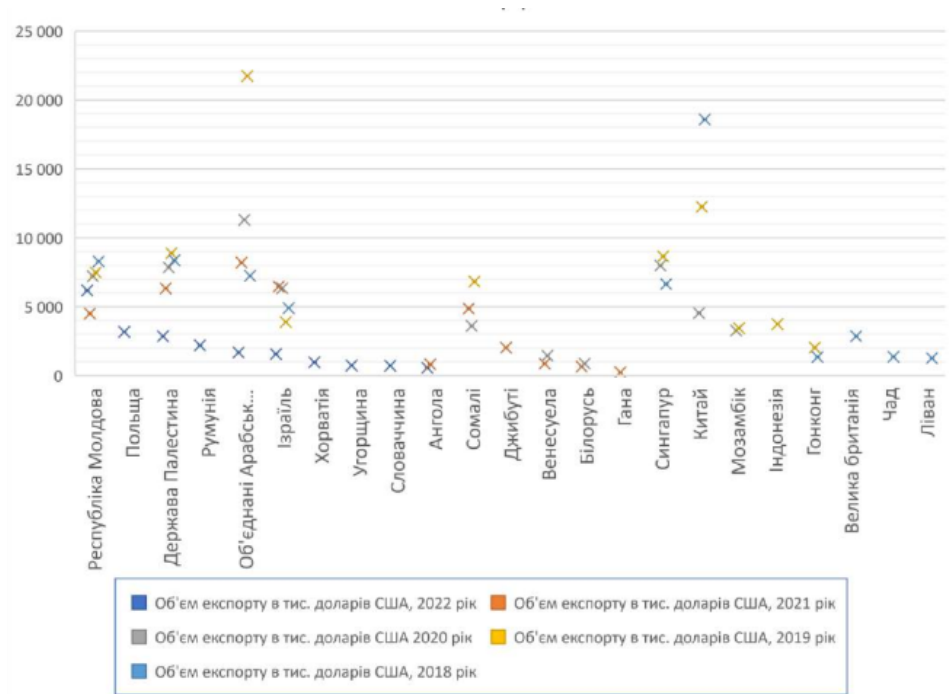


Рис. 2.2. Обсяг експорту в розрізі топ-10 країн-ринків за 2018-2022 рр.  
Джерело: [11]

Серед країн, що стали найбільшими ринками збуту у 2022 році, в топ увійшли країни ЄС, а саме – Польща, Румунія, Хорватія, Угорщина та Словаччина, а також Республіка Молдова. У 2022 році саме Молдова стала найбільшим ринком збуту українського борошна з об'ємом експорту в 6 183 тис. доларів США та 21 тис. тонн. Однак, попри ускладнену логістику, до топ-10 країн експорту українського борошна також увійшли «традиційні» (під «традиційними» тут маємо на увазі, ті ринки, що протягом 5 оглянутих років потрапляли в топ-10 ринків експорту українського борошна) ринки збуту українського борошна, а саме – Об'єднані Арабські Емірати, Палестина, та Ізраїль. Однак, об'єми експорту у ці країни у 2022 році були найменшими за оглянутий 5-річний період [11].

Імпорт борошна в ЄС протягом 2018-2022 років, відповідно до даних Євростату, збільшився з 22 094 тис. доларів США та 36 тисяч тонн у 2018 році до 156 900 тис. доларів США та 260 тисяч тонн у 2022 році. При цьому ключовим ринком, який забезпечував кратний ріст імпорту борошна в ЄС стала Ірландія – 68% від загального імпорту борошна в ЄС. Водночас

збільшення експорту борошна в Ірландію відбувається напрочуд різко з 175 тис. доларів 2019 році США до 77 826 тис. доларів США у 2020 році. Швидше за все таке значне збільшення обсягу експорту пов'яне зі змінами у веденні статистики зовнішньоекономічної діяльності унаслідок виходу Великої Британії з ЄС. Адже найбільшим експортером борошна у ЄС протягом останніх 5 років була Велика Британія, при цьому обсяги експорту Британії в ЄС протягом останніх 5 років залишались стабільно високими (від 90-110 тисяч. доларів США) [11]



Рис. 2.3. Об'єм експорту топ-5 країн в тис. дол. США за групою 101 в ЄС

Джерело: [8]

Слід зазначити, що, через обмежений обсяг відвантаження зернових вантажів на експорт через основні морські порти, суттєво зросла частка експортних партій, що поставляються наземним транспортом. Зокрема, у серпні 2022 р, коли збільшилась активність експорту пшениці, близько 9% місячних обсягів зовнішніх поставок було здійснено за допомогою автомобільного транспорту і ще 10 % за допомогою залізничного транспорту через кордони з країнами ЄС [8].

У структурі асортименту на вітчизняному продовольчому ринку, за даними аналізу показників 2022 р., домінує борошно пшеничне, частка якого становить 94,7 % від усього його виробництва, тоді як на інші види припадає

близько 5,3 %. Борошно з культур зернових інших, передусім включає житнє, що займає другу позицію на ринку з часткою 4,7 % та обсягом 98,8 тис. т, а також кукурудзяне, відповідно, 0,5% і 10,2 тис. т. Досить незначну частку на ринку займають інші види борошна, зокрема вівсяне з обсягом 1,2 тис. т, рисове – 0,6 тис. т та ячмінне – 0,2 тис. т.



Рис. 2.4. Обсяги і структура виробництва різних видів борошна в Україні за 2023 р.

Джерело: [7]

Останніми роками на ринку зберігається тенденція зменшення пропозиції основних видів борошна через істотне зниження обсягів його виробництва, що, своєю чергою, зумовлено скороченням внутрішнього споживання хліба і хлібних продуктів. Так, виробництво борошна пшеничного впродовж 2019–2022 рр. зменшилося із 2397 тис. т до 2013 тис. т, житнього – відповідно, зі 180 тис. т до 141 тис. т, кукурудзяного – із 14,9 тис. т до 10,2 тис. т.

Таким чином, зниження попиту борошна на внутрішньому ринку, разом із негативними демографічними трендами, зумовлює певний вплив на скорочення обсягів його виробництва. Оптимальним виходом із цієї ситуації на цьому етапі може бути збільшення його експорту, що дозволить зберегти та в подальшому розвивати й модернізувати виробничі потужності борошномельної галузі. Виробництвом борошна займаються як великі і

середні борошномельні підприємства, так і невеликі приватні млини. Основне виробництво борошна зосереджено, як уже зазначалося, у м. Києві і Київській області, а також Харківській, Вінницькій, Дніпропетровській і Черкаській. Серед вітчизняних постачальників борошна на внутрішній продовольчий ринок, а також на експорт, окремо слід зазначити ТОВ «Вінницький КХП-2», ПрАТ «Столичний млин» та інші борошномельні підприємства.



Рис. 2.5. Рейтингове порівняння найбільших виробників-постачальників борошна в Україні за 2021 р.

Джерело: [9]

У структурі роздрібного товарообороту у 2022 р. загальна вартість борошна становила майже 1,2 млрд грн, що займало 0,5% до всіх продовольчих товарів. У першому півріччі 2017 р. цей показник сягав, відповідно, 566,8 млн грн, або 0,5%. При цьому частка продажу борошна, яке вироблено на території України, через торгову мережу становило 95,5%. За останній період роздрібний товарооборот борошном щорічно зростав у середньому на 18,2%. Основними і найбільшими споживачами борошна на внутрішньому ринку є передусім підприємствами з виробництва хлібобулочних виробів та населення.

У діяльності Одеського зернового терміналу можна виділити дві стратегічні зони ведення сільського господарства: зберігання та перевалку.

Таблиця 2.2

Найменування КСП	Відносна частка ринку, %	Темп зростання ринку, %
1. Зберігання	0,7	19
2. Перевалка	0,8	16

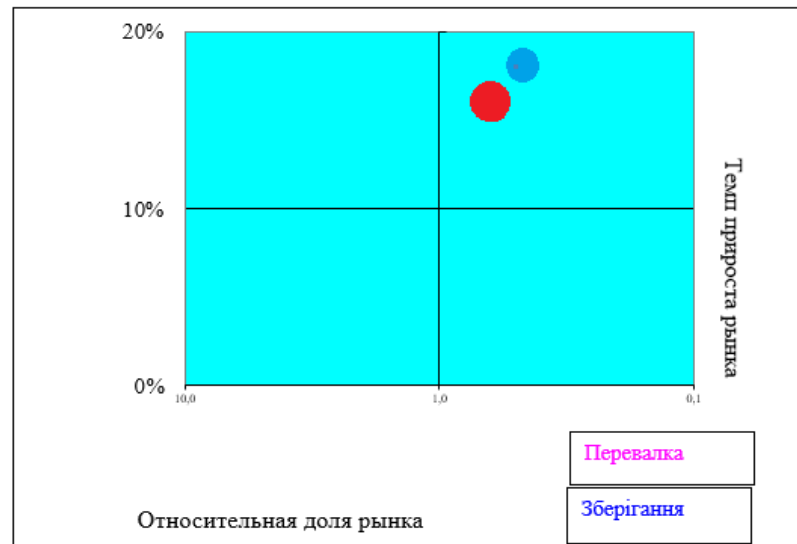


Рис. 2.6 Матриця Boston Consulting Group

Джерело: розроблено автором

На рис. 2.6 видно, що стратегічні зони (зберігання та перевалка) знаходяться в секторі «Дикі коти». Ці СЗГ займають невелику частку швидкозростаючих ринків. Їм потрібно багато коштів як для збереження своєї частини, так і для її збільшення, щоб перейти в сектор «Зірки».

## Матриця McKinsey

Таблиця 2.3

### Показники оцінки конкурентних позицій

Факторів	Діапазон оцінок		
	Низький	Середній	Високий
Відносна частка ринку	< 0,7	0,71 – 1,3	> 1,31
Цінова конкурентоспроможність	> прями конкурент	Прямий конкурент	< прями конкурент
Характеристика спектру послуг	Набагато вужче	По	Набагато ширше
Рівень впровадження технологій	Сильно	Це просто	Вже освоєно

Таблиця 2.4

### Показники оцінки привабливості ринку

Факторів	Діапазон оцінок		
	Низький	Середній	Високий
Темпи зростання ринку	< 7%	7.1 - 12 %	> 12.1
Потенціал нецінової конкуренції	Відсутня	можлива	присутня
Тенденції в кількості конкурентів	Кількість зростає	Кількість не змінюється	Кількість зменшується

Таблиця 2.5

### Дані для матриці McKinsey

Найменування КСП	Конкурентна позиція	Привабливість ринку
Зберігання	3,4	3,7
Перевалка	3,7	3,4

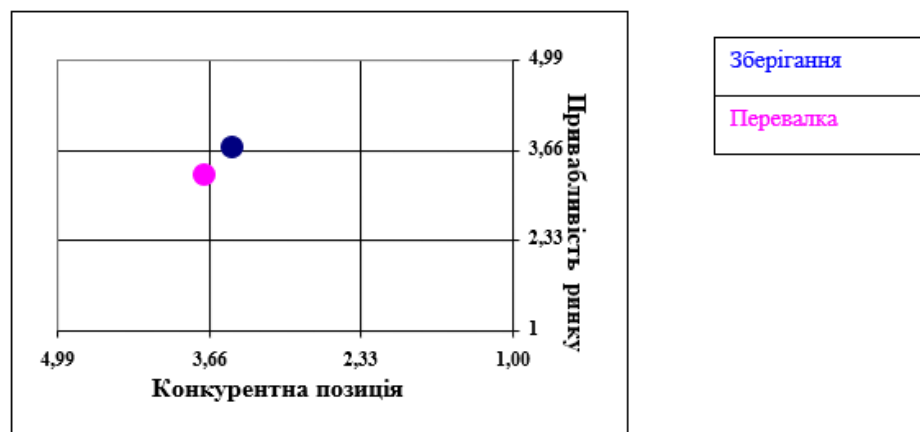


Рис. 2.7. Матриця McKinsey

Джерело: розроблено автором

З отриманої матриці McKinsey можна зробити висновок, що СЗГ Одеського зернового терміналу знаходяться в зоні агресивного інвестування, яке займає стійку конкурентну позицію на ринках з високою і середньою привабливістю, в якій компаніям слід нарощувати обсяги капітальних вкладень і розширювати виробництво. Надалі побудуємо SWOT-аналіз задля виявлення сильних і слабких сторін підприємства, а також виявлення можливостей і загроз із зовнішнього середовища, а потім складання ланцюгів – зв'язку між ними, які потім використаємо для розробки відповідних стратегій.

Таблиця 2.6

## SWOT – аналіз діяльності Одеського зернового терміналу

	<b>Сильні сторони - S</b>	<b>Слабкі сторони - W</b>
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Власні залізничні колії.</li> <li>2. Вигідне географічне розташування з виходом до Чорного моря.</li> <li>3. Досвідчений персонал.</li> <li>4. Можливість прийому зерна з моря і відпуску його в море і залізницю.</li> <li>5. Можливість одночасного прийому різних культур.</li> <li>6. Наявність технічної бази для реконструкції та збільшення потужностей елеватора з прийому та відвантаження зерна.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Елеватор є дочірнім підприємством, що обмежує його самостійну діяльність.</li> <li>2. Наявність вузьких місць при прийманні зерна із залізничного та автомобільного транспорту, що уповільнює перевалку зернових культур.</li> <li>3. Низька пропускна здатність в порівнянні з сучасними елеваторами.</li> <li>4. Вузький спектр послуг, що надаються.</li> </ol>
<b>Можливості - O</b>	<b>SO</b>	<b>OW</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Відсутність потужностей для перевалки зернових культур в Україні в період збирання врожаю.</li> <li>2. Зростання сільськогосподарського виробництва в Україні.</li> <li>3. Можливість набору кваліфікованих фахівців з числа безробітних.</li> <li>4. Умови щодо обеззараження зернових</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Перемовини щодо створення буферних зон на елеваторах Одеської області, для оптимізації перевалки зернових культур і збільшення їх обсягів вантажопотоку.</li> <li>2. Випуск нового виду продукції.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Розширення спектру пропонованих послуг (створення служби переробки зерна та терміналів на елеваторі).</li> <li>2. Технічне переоснащення приймачів елеватора від залізниці для збільшення швидкості перевалки зернових культур.</li> <li>3. Технічне переоснащення елеваторних роз'єднувальних пристроїв для водного транспорту.</li> </ol>
<b>Загрози - T</b>	<b>ST</b>	<b>WT</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Вплив погодних умов на врожайність зернових культур.</li> <li>2. Воєнний стан в країні.</li> <li>3. Посилення конкуренції.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Створення запасів зерна в буферних зонах, з метою уникнення коливань попиту на зернові в неврожайні роки, що також підвищить конкурентоспроможність елеватора.</li> </ol>	X

Джерело: розроблено автором

За результатами SWOT-аналізу були визначені сильні та слабкі сторони Одеського припортового елеватора. Можна зробити висновок, що елеваторна галузь знаходиться на стадії функціонування. Для нашої компанії ми вибираємо стратегію диверсифікації. За даними Української зернової асоціації офіційна середня рентабельність виробництва борошна становить 8-10% [10].

Обсяг ринку борошна в Україні в основному орієнтований на внутрішній ринок і приводиться в рух за рахунок внутрішнього виробництва та імпорту. А невелике зменшення загального річного внутрішнього споживання (1-5%), компенсується за рахунок збільшення експорту борошна із України.

## **2.2. Аналіз внутрішнього середовища підприємства зернового ринку**

Компанія: ПАТ «ДПЗКУ» «Одеський зерновий термінал».

Культури, з якими працює: пшениця, ячмінь, кукурудза, соняшник, рапс, соя.

Політика роботи: Давальницьке зерно.

Тип: Портовий.

Здача в експлуатацію: 1962 р.

Потужності одночасного зберігання: 97,5 тис. т.

Зерносушіння: Ні.

Очистка зерна: Ні.

Наявність лабораторії: Так.

Автоприймання зерна: 80 авто/добу.

З/Д приймання зерна: до 100 вагонів / добу.

Завантаження на корабель:

Одеський портовий елеватор введений в експлуатацію в 1962 році. За роки своєї діяльності підприємство стало одним з найбільших комплексів на чорноморському узбережжі України з перевалки зерна. Одеський зерновий термінал включає в себе комбінат хлібопродуктів, введений в експлуатацію в 1844, і портовий елеватор. Елеваторний комплекс надає послуги з приймання,

зберігання і відвантаження зерна на судна як в експортному варіанті, так і в імпортному варіанті [47]. Комплекс послуг включає в себе:

- обробку вагонів на станції Одеса-порт;
- приймання вагонів на власні під'їзні шляхи;
- приймання зернових вантажів з автомобільного транспорту
- 80 авто на добу;
- визначення якості зернових за допомогою експрес-аналізу;
- розвантаження вагонів-зерновозів з 100 % перевантаження вантажів на тензометричних вагах – 100 вагонів на добу;
- відвантаження зернових вантажів на судна з 100% навантаженням;
- відвантаження зернових вантажів в морські контейнери. Спільна робоча зерновий обсяг філії «Одеський зерновий термінал» становить 97,5 тис. т., в тому числі елеваторна - 67,5 тис. т, складська - 30 тис. т.

Основні культури зберігання: пшениця, кукурудза, ячмінь, рапс, соняшник. Переробні потужності млинзавод філії складають 102,2 тис. т борошна в рік, добова продуктивність – 335 т. Потужності філії з приймання / відвантаження зерна: прийом з залізничного транспорту – 7000 т / добу; прийом з автомобільного транспорту – 2000 т / добу; прийом з водного транспорту – 5000 т / добу; відвантаження на водний транспорт – 7000 т / добу; відвантаження на залізничний транспорт – 7000 т / добу; відвантаження на автотранспорт – 3000 т / добу.

Підприємство має диплом «Еталон якості – 2022 року», нагороджене грамотою Міжнародної спеціалізованої виставки – конференції «Україна зернова – 2017 р.» за постійне вдосконалення та модернізацію технології перевалки нових видів дрібно-насіньєвих зернових культур, освоєння контейнерної перевалки та запровадження експериментальних авторозвантажувачів, а також є лауреатом національного конкурсу «Вища проба» [47]

Елеваторний комплекс виконує послуги по прийманню, зберіганню і відвантаженню зерна на судна як в експортному варіанті, так і в імпортному

варіанті. Комплекс послуг включає в себе: розкредитування вагонів на станції Одеса-порт; приймання вагонів на власні під'їзні колії; приймання зернових вантажів з автомобільного транспорту – 80 авто на добу; визначення якості зернових за допомогою експрес-аналізу; розвантажування вагонів-зерновозів зі 100% переважуванням вантажів на тензометричних вагах-100 вагонів на добу; відвантажування зернових вантажів на судна зі 100 % переважуванням; відвантажування зернових вантажів в морські контейнери [47]. До приймальних пристроїв елеватора відносяться приймальні пристрої залізничного, водного транспорту, розвантаження автотранспорту до приймальних пристроїв залізничних колій і від автомобілерозвантажувача АВ-50.

**Приймачі із залізничного транспорту.** Приймальні пристрої залізничного транспорту розташовані на залізничних коліях 2-го і 3-го під'їздів, на кожній по 2 пункти прийому. Залізниця-2 і Залізниця-3 являють собою збірну залізобетонну конструкцію з сіткою колон 4 на 6 м і відстанню між ними 7 і 6 м відповідно. На рампі ПУ встановлено 4 електродвигуни аспіраційних мереж і два циклони БЧШ-4. На нульовій позначці знаходяться безпосередньо розташовані залізничні колії, нижче нульової позначки - тензометричні шкали з 4 тензодатчиками, приймальні бункери глибиною 2,5 м, підземна галерея з транспортерами № 9, 10 ( $Q=500$ т/год), що з'єднує бункери з норіями №7, 8 ( $Q=500$ т/год) відповідно. Норії, в свою чергу, подають зерно на транспортери № 25, 24 ( $Q=500$  т/год), потім або на випуск потоків на водний транспорт (транспортери № 17, 18), або самопливом на башмаки головних елеваторів № 3, 2 або через реверсивний конвеєр № 13 на елеватори № 1, 5. Залізниця-1 і Залізниця-2 - це збірні зварні металоконструкції з сіткою колон 3 на 5 м, а відстань між ними становить 14 і відповідно. Нижче нульової позначки знаходяться черевики РУ ліфта.6 м

Приймальні бункери Е = 20 т. з глибиною 2 м, їх виходи і підземна галерея з транспортерами № 7, 8 ( $Q=500$  т/год), які подають зерно на башмаки головних елеваторів. На висоті землі розташовані 2-а і 3-я залізничні колії,

шахти ПУ елеваторів. На 20-метровій позначці розташовані головки елеваторів і надземна галерея з конвеєрами № 24, 25.

Пульти управління залізничним транспортом з'єднані з робочою вежею елеватора, підземною галереєю на рівні підлоги черевиків, основними ліфтами і надземними на рівні підлоги випускних бункерів і конвеєрів для водного транспорту. Розташування конвеєрів в під- і надземних галереях двох'ярусне, тобто один над одним.

**Приєм пристроїв з водного транспорту.** ПП з водного транспорту являє собою причал (126 м) з монолітного залізобетону з розташованими на ньому причалами 32 і 33. На причалі розташовані 4 грейферних крана, чотири бункери, конвеєр продуктивністю 1000 т/год. Потім з бункера, розташованого на причалі, воно відсипається на транспортер, що подає зерно на транспортер № 33-1 ( $Q=800$  т/год), потім на транспортер № 33-2, який в свою чергу має можливість рівномірно розподіляти потік по трьом Силосні транспортери № 1а, 2а, 3а, а потім зерно направляєється на головні норії робочого корпусу.

**Приймальні пристрої з автомобільного транспорту.** ПП для автомобільного транспорту складається з двох автомобілерозвантажувачів У15-УРБ і АВ-50. ПП від автомобільного транспорту знаходиться між 2-ю і 3-ю під'їзними дорогами. Приймальний пристрій складається з автомобілерозвантажувача типу У15-УРБ, приймального бункера ( $E = 30$  т) і транспортерів № 7, 8. Авторозвантажувач дозволяє розвантажувати одиночні транспортні засоби через задні двері загальною масою не більше 30 т. Після бункера зерно надходить на транспортери № 7, 8 і, відповідно, на головні елеватори робочого завдання № 3, 4 і 5. Недоліком ПП є те, що:

А) водій навантаженого транспортного засобу повинен їхати задом наперед на висоту 2 м під кутом 15 градусів.

Б) Розвантаження автотранспорту здійснюється тільки через задню стінку.

ПП від автомобільного транспорту розташований уздовж фасаду робочої вежі. І він оснащений візком типу АВ-50, приймальним бункером ( $E$

= 5 т) і транспортером № 14. Даний ПП дозволяє управляти транспортними засобами будь-якого класу (довгомірні колії, вантажівки з причепами, а також зерновозами) через задню стінку загальною масою не більше 60 т.

Недоліком ПП є те, що:

А) Розвантаження транспортних засобів здійснюється тільки через задню стінку.

Б) Недостатня місткість приймального бункера.

В) При розвантаженні автопоїздів потрібне відчеплення.

До роз'єднувальних пристроїв РЕІ відносяться випуск водного транспорту, залізничного транспорту і Мелкомбінат, а також є можливість виїхати на автотранспорті.

**Відпустка для водного транспорту.** Об'єкт водного транспорту розташований на причалі біля причалів 30 і 31. В кінці причалу є металевий міст, що з'єднує його з Пантон. Роз'єднувальний пристрій розташовується в 7 вежах, зведених на пірсі в розсувній опалубці з монолітного залізобетону (7-а вежа розташована ближче до ліфта). На рівні 2-го поверху 4-7-а вежі з'єднані критою металевою зварною галереєю із залізобетонним перекриттям, а металевий зварний міст з'єднаний 1-ю і 3-ю вежами. Труби мають довжину в зібраному вигляді  $L=11000$  мм, а в розтягнутій – 16800 мм (до реконструкції) і нахилена до горизонту під кутом 56 градусів. На 7-му поверсі 7-ї вежі розташовані циклони АС №19, 20, 21, 22. П'ятий і шостий поверхи всіх 7 веж є спільними. На шостому поверсі розташовані конвеєри №19 і №20  $Q=500$  т/год з вагонетками-скідниками. На 5-му - конвеєр № 21,22  $Q=500$  т/год, а також самоплив розвантажувальних труб, вагонеток-скідників 6-го поверху. На 4-му поверсі знаходяться самопливні потоки нагнітальних труб вагонеток-скідників 6-го і 5-го поверхів. Для навантаження суден з високим бортом, водотоннажністю більше 25-50 тис. т на 31 причалі на рівні 5 поверху встановлені додаткові телескопічні труби. А на 30-му спальному місці на рівні 5-го поверху встановлені телескопічні труби №3в, 7. На рівні 3-го поверху розташовані механізми телескопічних роз'єднувальних труб (вантажні лебідки

ЛВ-2 з електроприводом). Темперуючий пристрій з'єднаний з релейним захистом конвеєрною галереєю з транспортерами № 15,16,17,18 (Q=500 т/год). Галерея входить до складу РЗ на рівні 2а поверху. Звільняють транспортери для водного транспорту, а також в укритті на рівні 6-го і 7-го поверхів 7-ї вежі, куди зерно переміщається з конвеєрів № 15, 16, 17, 18 на 19, 20, 21 і 22 відповідно. У РЗ є бункери-накопичувачі для водного транспорту № 02, 03, 04, 05 загальною місткістю 2000 т. З бункерів № 02, 04 зерно подається на транспортери № 17, 18, а з бункерів № 03, 05 на транспортери № 15 і 16, а з бункерів № 03, 04 на транспортери № 18 і № 15, 16 відповідно.

**Відпустка на млин.** Після додаткової обробки (очищення, сушіння і сортування) зерно подається силосним конвеєром на один з елеваторів № 2, 3, 4 або реверсивним транспортером № 11 на елеватори № 1, 5. Для випуску на млин повинен працювати один з перших трьох елеваторів, який відправляє зерно після зважування через поворотну трубу в бункери № 1м (E = 120 т), 2 м (E = 240 т) і 3 м (E = 160 т). Норія №1 направляє зерно через поворотну трубу №1 в бункери №1м або № 2м. Норій № 2 до бункера № 2м відповідно. Норія № 3 до бункерів № 2м і 3м. З бункерів № 1м, 2м, 3м зерно надходить на конвеєр № 29 (Q=175 т/год), що з'єднує релейну установку на рівні поверху 2а з галереєю випускного конвеєра до м'ясокомбінату, в яких розташовані конвеєри № 30, 31, 32, 33, 34, 35 (Q=175 т/год). Самопливні витоки бункерів № 2м, 3м врізалися в байпас самопливу бункерів для водного транспорту № 02, 03. Тому в разі звільнення зерна від останнього не можна випускати зерно на елеваторі з бункерів № 2м і 3м. З бункера 1м самопливним потоком зерно подається тільки на елеватор №1. Від бункера №2м до елеватора №2. Від бункера №3м до елеватора №3 вихідний потік до млина становить до 2 тисяч т на добу.

**Відпуск для залізничного та автомобільного транспорту.** Самоплив для залізничного транспорту дозволяє завантажувати зерном вагони, розташовані на 1-й і 2-й коліях. Зерно з силосів будь-якого ряду, через силос і реверсивний транспортер № 11, подається на елеватори № 1, 2, 3. Вони, в свою

чергу, подають зерно в бункер надлишкової ваги, для зважування, через поворотну трубу до зовнішнього самопливу і телескопічного коліна, а потім до зерновозу через верхні люки. Самопливні потоки випуску із зовнішнього боку релейного захисту розгалужені на 4 потоки, що дає можливість завантажувати одночасно 4 завантажувальні люки вагона-зерновоза. На кінці гравітаційні клапани мають гнучку частину, що дозволяє заповнювати вагони з різною міжцентровою відстанню отворів люків, тобто з різним їх розташуванням. Потужність завантаження зерна у вагони становить 4,5-5 тис. т на добу. На ДНЗ передбачений випуск зерна для вантажних автомобілів самопливом з 2-го Міцні корпуси ( $Q=1$  тис. т/добу), а також можливе скидання через скидання самопливних потоків на залізничний транспорт. Також відходи з 2-х бункерів ( $E = 29$  т) вивантажуються в транспортні засоби, де доставляються по конвеєру № ТБ-40.

**Бізнес-модель.** Стратегія ґрунтується на інтегрованій бізнес-моделі, яка охоплює всі важливі ланки виробничого ланцюга сучасної продовольчої компанії – від закупівель до експорту широкого спектру зернових, включаючи власне виробництво продукції з доданою вартістю. Бізнес-модель ДПЗКУ дозволяє ефективно зменшувати витрати - шляхом економії на масштабі: 55 елеваторів та 24 переробних заводи. Ще одна перевага такої бізнес-моделі – зменшення ризиків завдяки розташуванню потужностей в різних зернових регіонах України [47]. Завдяки інтегрованій бізнес-моделі та локаціям потужностей по всій Україні, компанія є сталим бізнесом, який диверсифіковано за кліматом, культурами та потребами ринку. Клієнти з багатьох куточків світу отримують харчову продукцію найвищого рівня, без ГМО, вироблену на обладнанні, сертифікованому за нормами ЄС. Ключові переваги підприємства:

**Система закупівель:** базується на підтримці первинного виробника за допомогою кредитування форвардних контрактів.

**Потужності зберігання** розташовані по всій країні та можуть одночасно зберігати до 15 культур, 2 елеватори знаходяться безпосередньо у портах.

Товариство сформувалося як багатoproфільна структура з високою концентрацією виробничих потужностей. Зростання доданої вартості Товариства є стратегічним пріоритетом управління, направленим на підвищення дохідності. Щороку ДПЗКУ відправляє на експорт більше 100 суден, забезпечуючи стабільне та своєчасне отримання зернових у цих країнах [47].

Проблема продовольчих запасів полягає не в їх нестачі, а у дисбалансі споживання: на даний момент майже 800 млн людей страждає від недоїдання, в той час як у розвинених країнах росте кількість людей з хворобами, пов'язаними з надмірною калорійністю раціону [47].

### **Конкурентні переваги України та ДПОЗТ.**

Зростає попит на продукти харчування, чільне місце серед яких займають зернові культури – як основа раціону людей та корм у тваринництві. Україна є ключовим гравцем на світовому ринку зерна, щорічно нарощуючи обсяги його експорту. У 2021 році з України кожного дня експортувалося зерна на суму \$16,6 млн., а борошномельно-круп'яної продукції – на \$323 тис. Україна як експортер зерна має декілька конкурентних переваг:

геополітичне розташування – окрім територіальної близькості до країн ЄС, Україна має виходи через порти Чорного моря на ринки країн Близького Сходу, Північної Африки та Азії – найбільших імпортерів зернових культур; більшість українських портів є глибоководними і мають цілорічний режим роботи та перевалки зерна;

продуктивність виробництва українського зерна та його якість зростає з кожним роком завдяки більш ефективному застосуванню технічних засобів і використанню інноваційних технологій. Десять років тому нормою було вирощування 30 млн. т зерна в рік, тепер це понад 60 млн. т, і потенціал ще не вичерпано; українське зерно не містить ГМО, що є важливим фактором відбору постачальників для багатьох країн, що імпортують зернові культури.

За результатами 2021 року, ПАТ «ДПЗКУ» стала абсолютним лідером з експорту зернових серед українських компаній – її частка становила 7,9 % (2,82 млн. т).

В основі управлінської структури ПАТ «ДПЗКУ» знаходяться загальні збори учасників в особі Міністерства аграрної політики та продовольства України. Загальні збори проводяться не менше одного разу на рік. Порядок денний загальних зборів акціонерного товариства попередньо затверджується наглядовою радою товариства. На період між зборами призначаються виконавчі органи, за якими спостерігає наглядова рада ПАТ «ДПЗКУ» в кількості 7 осіб. Для проведення загальних зборів акціонерних товариств створюється організаційна комісія, яку очолює виконуючий обов'язки голови правління. Фінансовий контроль за діяльністю ПАТ «ДПЗКУ» здійснюється ревізійною комісією, що складається з 5 осіб.

**Місія та візія.** ДПЗКУ прагне бути надійним і пріоритетним партнером для зернотрейдерів та урядів країн світу. Навіть у складних економічних умовах 2021 року наша компанія продовжила впевнено зростати, розширюючи свою присутність на ключових ринках збуту. Більше того, ДПЗКУ вдалося посилити всі ланки виробничого ланцюга – від закупівель зерна до його реалізації на міжнародних ринках, демонструючи значні результати в зростанні продуктивності та в підвищенні ефективності управління виробничими затратами. «Ми мотивовані створити сталі взаємовигідні стосунки з нашими партнерами, і досягаємо цього завдяки нашій унікальній можливості закупати, зберігати та транспортувати зерно в будь-який куточок світу, гарантуючи якість продукції та чітке дотримання графіку. Наша компанія націлена бездоганно виконувати свої функції та утримувати лідерську позицію в майбутньому, тож керівництво ДПЗКУ залучає з ринку компетентних фахівців, пріоритетом яких є максимально якісне та відповідальне виконання своїх обов'язків».

Кадрова політика підприємства визначає генеральну лінію і принципові настанови в роботі з персоналом на довготривалу перспективу. Пріоритетними

напрямами кадрової політики ДПЗКУ є оптимізація штатної структури, а також прозорі умови відбору кандидатів на керівні посади.

У рамках оптимізації штатної структури були здійснені наступні кроки:

- середня кількість працівників з 2021 по 2022 рік зменшилась на 5%;
- адміністративні витрати з 2021 по 2022 рік зросли на 35% до 296 млн грн, що дозволило приділяти більше уваги підвищенню рівня корпоративної культури та лояльності співробітників корпорації;
- створено власну команду трейдерів/execution/закупівель;
- запущено проект власної служби логістики;
- запроваджено проект розвитку персоналу, що передбачає, у тому числі, проведення спільно з Київською школою економіки навчальних семінарів для менеджменту компанії та керівників філій.

Задля забезпечення прозорого та незалежного відбору кандидатів на керівні посади було налагоджено співпрацю з провідними рекрутинговими агенціями. Для більшої об'єктивності процесу відбору кандидатів на вакантні посади керівників філій ДПЗКУ була створена кадрова комісія. Станом на 2019 рік загальний обсяг закупівлі зерна дорівнював 2445267 т, частка закупівель на зернових складах корпорації ДПЗКУ становила майже половину усього об'єму, а саме 1135550 т.

У 2020-му році відбулося зростання загального обсягу закупівлі майже на 10 % – до 2724272 т, в основному за рахунок закупівель на зернових складах, що не належать ДПЗКУ. Об'єм закупівель зерна на складах ДПЗКУ зменшився майже на 11 % і становив 1011120 т. 2021 рік був найрезультативнішим за показником загального обсягу закупівлі зерна, що склав 2952962 т. Частка ДПЗКУ склала 45 % і дорівнювала 1358025 т. За підсумком 2022 року було досягнуто найвищого показника по закупівлі зерна на власних складах ДПЗКУ – 1673187 т. Це близько 62 % загального обсягу закупівель, який за рік зменшився на 8% і у числовому вираженні дорівнював 2715138 т.

Обсяги переробки зерна у 2019-2022 рр. у абсолютному та вартісному вираженні. Загальний обсяг переробки зерна у 2019 році становив 265 тис. т,

при цьому обсяг переробки ДПЗКУ дорівнював 44 тис. т, тобто 20 % від загального. У 2020 році загальний обсяг не змінився, а частка обсягу переробки зерна корпорацією збільшилась у 2,5 рази – до 115 тис. т. У 2021 загальний об'єм переробки збільшився на 17 тис. т, досягнувши 282 тис. т зерна, за рахунок збільшення обсягів переробки ДПЗКУ. Станом на 2022 рік обсяги переробки зерна ДПЗКУ були на 70% вищі від обсягів переробки зерна давальців.

Дохід від реалізації послуг переробними підприємствами за період 2019-2021 рр. зменшився на 10% – з 74 млн. грн. до 66 млн. грн. У 2022 році дохід склав 52 млн. грн. Обсяги та дохід від продажу борошна на внутрішньому та зовнішніх ринках у 2020-2022 рр. Загальний обсяг продажу продукції з 2020 по 2021 рік зріс на 71% – в основному за рахунок продажів на зовнішньому ринку, які зросли більше ніж удвічі – з 21594 т до 47370 т. Об'єми продажу на експорт зросли на 519 т. У 2022 р. ця цифра зросла на 127 %, порівняно з 2021 роком. Загальний дохід від продажу продукції з 2021 до 2022 рр. збільшився на 126% – із 299 млн грн до 676 млн. грн.

В 2019 році загальний обсяг відвантаження зерна дорівнював 1371 тис. т, причому 96 % усіх перевезень – 1 320 тис. т, було здійснено за рахунок залізничного транспорту. В 2020 році загальний обсяг перевезень збільшився на 10% – до 1506 тис. т, у той час як об'єм зерна, що був перевезений залізничним транспортом, зріс лише на 2%, досягнувши 1320 тис. т. Обсяг автомобільних перевезень збільшився втричі, у порівнянні з 2019 роком: з 51 тис. т до 159 тис. т зерна. В 2021 році загальний обсяг відвантажень показав ріст 48% і дорівнював 2222 тис. т зерна. Обсяг перевезень залізничним транспортом, у зв'язку зі збільшенням об'єму зерна на експорт, виріс на 57% – до 2066 тис. т, а обсяг автомобільних перевезень зменшився на 2%. В 2022 році загальний обсяг відвантаження зерна дорівнював 1 947 тис. т, в складі якого 1 853 тис. т – за рахунок залізничного транспорту, і 94 тис. т – шляхом автомобільних перевезень.

Сумарні потужності з перевалки на експорт Одеського і Миколаївського портових елеваторів у 2019 році склали 1 403 тис. т зерна, з яких 65 % – 918 тис. т, перевалювалось на Одеському портовому елеваторі. В 2020 році обсяг перевалки у Миколаєві зменшився з 485 тис. т до 369 тис. т зерна. Обсяг перевалки на Одеському портовому елеваторі збільшився на 8,5% – з 917 тис. т до 995 тис. т зерна. 2021-й рік характеризувався ростом обсягів перевалки зерна на обох портових елеваторах: на Миколаївському на 41%, на Одеському – на 29 %, досягнувши сумарно 1806894 т. У 2022 році обсяг перевалки на Миколаївському портовому елеваторі склав 669 тис. т, а на Одеському - 1586 тис. т, що в сумі – на 25 % більше, порівняно з 2021 роком.

У 2019 році ПАТ «ДПЗКУ» вперше самостійно вийшла на зовнішні ринки: загалом протягом року було експортовано 1,814 млн тон зернових на суму \$416,8 млн. Майже половина усіх експортних відвантажень – 452 тис. т була здійснена офшорними компаніями. У цьому ж 2019 році корпорація «ДПЗКУ» першою в Україні розпочала поставки українського зерна на ринок Китаю: 539 тис. т, а це 30% сумарного об'єму експорту, перепала основному закордонному партнеру – Китайській національній корпорації машинної промисловості та генеральних підрядів (CCEC+CNCEC).

Загальна частка інших компаній-імпортерів становила 45%, тобто сумарно їм було поставлено 822 т зерна. 2020 рік характеризувався збільшенням загального об'єму експорту приблизно на 30% – до 2,36 млн тон зерна. У грошовому вираженні експорт зріс майже на 22% і дорівнював \$509 млн. Загальний об'єм відвантажень був розділений майже порівну між офшорними компаніями – 0,97 млн т та ССЕС – 1,1 млн/ тн. Частка ССЕС в порівнянні з 2019 роком зросла практично вдвічі – як у числовому, так і в грошовому вираженні. Сумарна частка експорту інших компаній складала незначні 282 тис. т, тобто 12 % загального обсягу.

Вже в 2021-му році відбулися значні зміни в структурі експорту, спричинені припиненням співпраці корпорації ДПЗКУ з офшорними компаніями. Загальний об'єм експорту при цьому зріс більш ніж на 20%,

досягнувши 2,819 млн т. У грошовому вираженні сума експорту збільшилась на 7 % і дорівнювала \$546 млн. Обсяг імпорту ССЕС зріс до 1,17 млн т зерна, але частка компанії у загальному об'ємі експортних відвантажень знизилась до 42%. Інші 37%, а це 1,041 млн т зерна, були імпортовані першокласними компаніями зі світовим ім'ям, а решта 21%, або 0,61 млн т зерна були імпортовані іншим компаніям. Що стосується 2022-го року, маємо такі дані: було експортовано 2,67 млн т зерна, в яких за тенденцією 2021 року, зовсім нема частки офшорних компаній, а найбільшу частину складають компанії зі світовим ім'ям у розмірі 1,41 млн т зерна. У 2019 році база контрагентів ДПЗКУ по закупівлям налічувала 1384 компанії, причому 26 % закупівель припадало на постачальників зерна із ТОП-10. У 2020 році загальна кількість контрагентів зменшилась майже на третину, а частка закупівель через постачальників із ТОП-10 зросла до 32%. Але вже у 2021 році ситуація різко змінилась: на фоні збільшення кількості контрагентів до 1 590 компаній частка великих зернотрейдерів зменшилась до 15%, – перевага надається середнім сільгоспвиробникам.

У 2021 році було зупинена робота з агентськими схемам закупівлі. Одна з найважливіших програм корпорації – перехід на форвардні контракти. Договори укладаються з сільгоспвиробниками тільки за умови поставки зерна на елеватори ДПЗКУ. Це допомагає мінімізувати ризики при зберіганні збіжжя. ДПЗКУ відмовилось від роботи по передплаті – зерно оплачується тільки після переоформлення його у власність ДПЗКУ на елеваторах корпорації. Починаючи з 2021 року закупівля зерна здійснюється через власну мережу торгових представників, якими за рік було укладено біля 7000 контрактів.

Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) за період з 2019-2022 рр. зріс на 5% і становив 13098 286 тис. грн у 2022 році. Валовий прибуток у вказаний період продемонстрував ріст у 15% – до 1 998 613 тис. грн. станом на 2022 рік. Фінансовий результат від операційної діяльності у 2022 році був найвищим за 4 роки і дорівнював 1 119 913 тис. грн – з урахуванням 364 млн грн курсових витрат на формування резервів сумнівної

дебіторської заборгованості за операціями 2019-2020 рр. Завдяки суворій фінансовій дисципліні у 2021 році було досягнуто позитивного сальдо надходжень грошових коштів. Значну частину активів становлять грошові кошти на депозитах, що створює надлишкову ліквідність та ризик збільшення фінансових витрат через ймовірне зменшення % за депозитом, у порівнянні з % по кредиту. Від’ємний власний капітал складає 186 млн доларів США у 2022 р. Основні засоби складають 134 млн доларів США. Розмір капітальних інвестицій у 2022 році склав 117 млн грн, із них: придбання основних засобів 56 млн грн- модернізація, модифікація основних засобів 43 млн. грн.; капітальний ремонт та будівництво 15 млн. грн.; придбання нематеріальних активів та інших необоротних матеріальних активів 3 млн. грн.

### **2.3. Формування бізнес-ідеї та характеристика пропонованого продукту**

Кукурудзяне борошно – це подрібнені до стану порошку зерна кукурудзи. Використовується воно у кулінарії, для надання легкості стравам, а також у косметології. У зв’язку з тим, що кукурудзяне борошно не містить глютен, а також завдяки вітамінно-мінеральному комплексу, що міститься в ній, часто саме цей продукт радять включати в дієтичний раціон харчування. На відміну від пшениці, кукурудза є безглютеновою культурою, що має певне значення для прихильників здорового харчування.

Користь кукурудзяного борошна полягає в її високих поживних властивостях. Різноманітні продукти, виготовлені з такого компонента, добре засвоюються організмом, покращує травлення і обмін речовин. До складу борошна входить багато мінеральні речовини, як кальцій, магній, калій, фосфор, залізо, вітаміни групи В (В1, В2), вітаміни РР і Е, крохмаль і бета-каротин. Незважаючи на те, що даний продукт відрізняється досить високою калорійністю (331 ккал на 100 г), деякі види хліба, спеченого з нього, можуть використовуватися в якості дієтичного харчування та сприяти схудненню [6].

Користь кукурудзяного борошна здавна відома в народній медицині. Цей чудовий продукт використовується при лікуванні епілепсії та поліомієліту, сприяє зміцненню судин, нормалізації роботи серця, стимулює жовчовиділення, підвищує гемоглобін і навіть продовжує молодість. При таких захворюваннях, як туберкульоз та хронічні порушення травної системи, кукурудзяна мука також є незамінним продуктом харчування. Відомі корисні якості даного продукту при різних запальних процесах жовчного міхура, гіпертонії і сечокам'яної хвороби. Багато спортсмени намагаються включати в свій раціон страви, приготовлені з використанням кукурудзяного борошна, завдяки її високій поживній цінності. Слід зазначити, що даний продукт не входить глютен (клейковину) — білкова речовина, що міститься в білих зернах (пшениці, жита та ін.) [6].

Особам, що страждають таким захворюванням, як целиакія, забороняється вживання в їжу глютенівміщуючі продуктів. У такому разі хворим при дотриманні дієти можна вживати кукурудзяне борошно як альтернативу пшеничного або житнього. Тим не менш продукти, виготовлені з неї, не можна вживати в їжу в тому випадку, якщо: У вас підвищена згортання крові. Кукурудзяне борошно сприяє згущення крові, тому при такому захворюванні її вживання має бути зведено до мінімуму. Існують які-небудь патології шлунково-кишкового тракту. В даному випадку слід вживати продукти з кукурудзяного борошна з обережністю, щоб уникнути загострень хронічних захворювань ШКТ [6]. Розглянемо додаткові сфери застосування кукурудзяного борошна. Відомо, що даний продукт використовується в абсолютно несподіваних областях. Наприклад, борошно широко застосовується в рибальстві в якості приманки для білої риби. Крім того, вона використовується як сполучна засіб у виготовленні різноманітних ковбасних виробів, пивоварінні та ін. Ще одна важлива її властивість – уповільнення бродіння вуглеводів, у зв'язку з чим продукти з додаванням такого компонента довше зберігають термін придатності.

Застосування кукурудзяного борошна відомо в різних областях діяльності людини. Найбільш часто її використовують у кулінарії. Крім різноманітної випічки, даний продукт застосовується при виготовленні кукурудзяних пластівців, які так люблять сучасні діти. Борошно грубого помелу використовується переважно для випічки хліба та кондитерських виробів. Для виготовлення найбільш пишних і повітряних кулінарних витворів використовується продукт дрібного помелу. З кукурудзяного борошна виготовляються такі страви, як млинці, оладки, хлібобулочні вироби, пироги, різні печива і торти, десерти, супи, інші страви тощо. Також використовується кукурудзяна мука в косметиці [6.]

Таблиця 2.7

## Опис бізнес-ідеї проекту

Зміст ідеї	Напрямки застосування	Вигоди для користувача
Випуск високоякісного кукурудзяного борошна	Кукурудзяне борошно використовується і як основний інгредієнт для випікання хліба, коржів, кондитерських виробів, варіння каш, і як додатковий інгредієнт до страв (наприклад, для згущування).	Основна відмінність кукурудзяного борошна від пшеничного полягає в тому, що зерно кукурудзи не містить глютену. Отже, продукт можна вживати людям з нестерпністю глютену.

Джерело: розроблено автором

Визначаємо очікуваний обсяг збуту пропонованого нового продукту в натуральному і грошовому виразі за роками реалізації бізнес-плану:

Середня ціна пропонованого продукту (кукурудзяне борошно) на ринку становить 35 грн/кг з ПДВ. Оптова ціна без ПДВ складе:  $35 * 0,8 = 28$  грн/кг

Із розрахунку на 1т оптова прогнозна ціна складе – 28 000 грн.

Потужність млина з виробництва кукурудзяного борошна складає 1000 кг/год, т. б. за зміну підприємство виробляю 8000 кг (8 т борошна).

Підприємство працює 264 дні на рік. Прогнозний випуск борошна кукурудзяного на рік складе:  $8 * 264 = 2112$  т

Таблиця 2.8

## Визначення сильних, слабких та нейтральних характеристик ідеї

Техніко-економічні характеристики ідеї	(потенційні) товари/концепції конкурентів						
	Наша ідея	Конкурент1	Конкурент2	Конкурент3	W (слабка сторона)	N (нейтральна сторона)	S (сильна сторона)
Якість	Використання найкращої білозерної кукурудзи з попереднім очищенням від оболонки та зародка.	Крупний помел борошна, та не якісна очистка	Виробництво кукурудзяного борошна без домішок	Кукурудзяне зерно перевищує норму вологості	Кукурудза знаходиться на різних складах і необхідно створювати великі запаси сировини	Дотримання сертифікацій норм якості	Високоякісна обробка найкращої кукурудзи
Натуральність	Максимальний відсоток споживчої енергетичної цінності, вітамін и (А, Е, В1, В2)	Домішки у борошно 5 % фуражної кукурудзи для економії	Підживлюють кукурудзу селітрою	Оброблене кукурудзяне зерно для уникнення борошна від шкідників	Витрачається більше коштів на збереження натуральності продукту	Збереження вітамінів при обробці кукурудзяного зерна	Вирощування кукурудзи на південній частині України, що дозволяє не підживлювати ґрунту
Споживання в стравах	Розробка нових рецептур, для спожитку кукурудзяного борошна як окрему страву або на основі нього.	Борошно зроблене з твердих сортів кукурудзи, отже погано розварюється	Має неприємний присмак та запах	Достатній вміст клейковини, що дозволяє пекти хліб без додаткового пшеничного борошна	Не кожному до вподоби страви з кукурудзяного борошна тому може бути менше споживачів	Доцільне використання як окремої страви	Найкращий смак нового продукту з кукурудзяного борошна
Вплив на здоров'я	Допомагає покращити роботу імунної системи та покращення якості шкіри, у зв'язку з правильною обробкою кукурудзяного зерна.	Має багато калорій та погано впливає на здоров'я тому що має домішки	Неприємний запах, має зараження, що шкодить здоров'ю людини	У борошні достатній вміст клейковини є гіпоалергенним	Людам з поганим згортанням крові не можна вживати продукцію з кукурудзяного борошна	Надає користь споживачам	Спожиток для людей в яких непереносимість глютену
Ціна	35 грн/кг	23 грн/кг	28 грн/кг	47 грн/кг	Малий зарібок з продукту так як вкладається багато коштів в його якість	Оптимальна ціна для споживача	Порівняно з конкурентами ми маємо найкраще борошно

Джерело: розроблено автором

Таблиця 2.9

## Програми виробництва і збуту кукурудзяного борошна

Сегмент цільового ринку	Прогнозована оптова ціна підприємства, грн./т	2025-2029 рр.	
		Обсяг збуту, т	Виручка від реалізації тис. грн
Одесса	28000	2112	59136

Джерело: розроблено автором

За весь термін реалізації проекту з 2025–2028 рр., прогнозована виручка від реалізації кукурудзяного борошна складе :  $5 \cdot 59136 = 295680$  тис. грн

Канал збуту – шлях товару від безпосереднього виробника до споживача, включаючи гуртових та роздрібних торговців. Цей шлях забезпечують відповідні організації, люди.

Канал нульового рівня складається з виробника і споживача, тобто рух товару здійснюється без посередників. Цей канал слід використати при невеликій частці ринку, використовуючи фірмові магазини, посилки поштою, і інші методи. Однорівневий канал включає одного посередника.

Переваги прямих каналів збуту:

- всебічний контроль над збутовим процесом, якістю продукції і ціною;
- можна отримати більший прибуток, так зі структури ціни виключається націнка посередника;
- близький контакт із споживачами (виробник краще обізнаний про їхні бажання та вподобання);
- збільшення частки готівкових коштів в обороті;
- легше підтримувати привабливий імідж компанії і правильно позиціонувати товар;
- найчастіше покупці охочіше купують продукцію у її безпосереднього виробника.

Недоліки прямих каналів розподілу:

- охоплення ринку і обсяги продажів, як правило, невеликі;

- необхідні солідні інвестиції на реалізацію збутових заходів;
- відбувається накопичення очікує реалізації продукції на складах підприємства (як наслідок зростають витрати на її зберігання і ризик псування);
- виробник змушений самостійно займатися ринковим аналізом, просувати продукцію і містити збутову мережу, що вимагає додаткових ресурсів і інвестицій;
- ускладнений облік товарно-грошових потоків.

Непрямі канали збуту в маркетингу теж мають свої плюси і мінуси.

Переваги непрямих каналів збуту:

- виробник може отримати у своє розпорядження розгалужену збутову мережу посередника з широким охопленням ринку, що дозволить збільшити обсяги збуту, а в результаті і прибуток;
- з'являється можливість швидше освоювати нові ринки;
- виробник звільняється від необхідності створювати власне складське господарство і може сфокусуватися безпосередньо на виробництві;
- можливий збут більших партій продукції;
- повніше задовольняються потреби клієнтів в кількості, швидкості і сервісі.

Недоліки непрямих каналів дистрибуції:

- виробник втрачає безпосередній контакт зі своїми споживачами, погіршується якість зворотного зв'язку, стає складніше реагувати на зміни попиту;
- виробник також втрачає контроль над ціною і, в деякому роді, якістю товару;
- знижується відсоток прибутку (оскільки доводиться надавати посередникам знижки, відпускаючи товар за ціною нижче ринкової);
- виробник може потрапити в сильну залежність від посередників.

Таким чином, з одного боку реалізація своєї продукції через посередників дозволяє краще задовольнити потреби більшого кола покупців,

але при цьому виробник втрачає контроль над ціною і процесом збуту. З іншого боку реалізація товару самим підприємством без посередників пов'язана з великими труднощами і високими витратами, дозволяє задовольнити потреби лише обмеженого ринкового сегмента, але зате виробник краще розуміє свого споживача і може повністю контролювати ціну і якість товару.

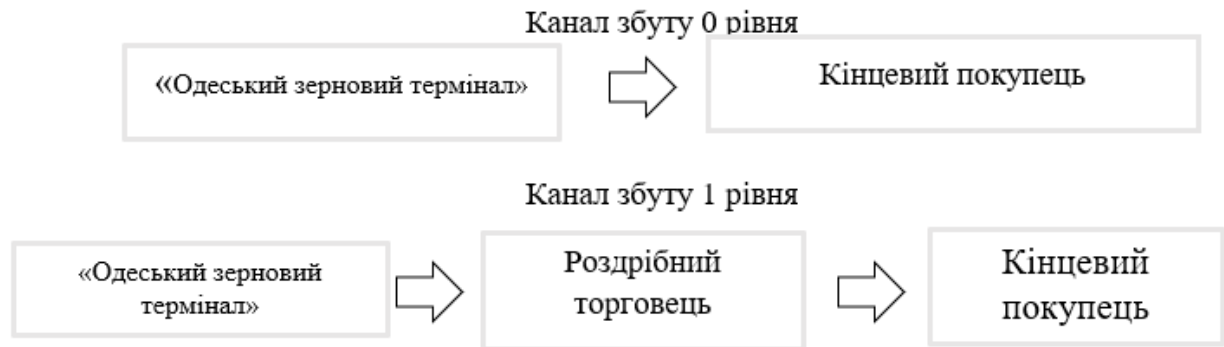


Рис. 2.8. Канали збуту продукції

Джерело: розроблено автором

Таблиця 2.10

Бюджет маркетингових заходів по просуванню кукурудзяного борошна

Заходи	Витрати, грн.
1. Інформаційні повідомлення (телебачення, радіо, журнали, газети).	365411
2. Зовнішня реклама.	268420
3. Паперова рекламна продукція (проспекти, буклети, листівки, наклейки).	521400
4. Проведення акцій.	354812
<b>Разом</b>	<b>∑1510043</b>

Джерело: розроблено автором

Інформаційні повідомлення складають: 365411 грн.

Реклама на радіо – 585,3 грн./хв., за день 120 хв. – 70 236 грн.

Створення ролику в тридцять хвилин кукурудзяне борошно, і яка користь в ньому міститься, пропонований рецепт, цей ролик буде розміщатися в соціальних мережах і на телебаченні коштуватиме – 295175 грн.:

Реклама у Фейсбук – 76 109 грн.»

Реклама в Інстаграмі – 98 523 грн.»

Реклама на Ютуб – 120 543 грн.»

Зовнішня реклама у Одесі 268420 грн. (розміщення біг-бордів містом)

Проведення банерної компанії – 521400 грн. (замовлення друку листівок/флаєрів:

1 флаєр –5,59 грн. x 10000 = 55 900 грн.

Оплата промоутерам = 1 день/700 грн.,

Роздача листівок буде проводитись у 95 пунктах один тиждень:

$700 \times 95 \times 7 = 465\,500$  грн.

Ми будемо користуватися рекламою, витрати на маркетингові заходи будуть враховані в загальних витратах. Витрати на маркетингові заходи становлять 1510,04 тис. грн.

## **Висновки до розділу 2**

Проаналізувавши маркетингові дослідження зовнішнього середовища функціонування ДПЗКУ «Одеський зерновий термінал» можна відокремити що 2022 рік був важким для всіх секторів української економіки. У перші тижні після початку повномасштабного вторгнення, громадяни переймалися винятково власною безпекою і лише ближче до літа бізнес почав оживати. Оцінки стану економіки у 2022 році показали, що бізнес виявився стійкішим, ніж припускали навіть стримані оптимісти, а прогнози на 2023 рік після зимових блекаутів засвідчили, що господарська діяльність у країні буде відновлюватися. Після зменшення врожаю 2022 року на майже 40% очікування на 2023 рік зводились до одного: буде гірше. Через проблеми з експортом та брак коштів на фінансування сівби українські аграрії мали б зібрати на 13% менше збіжжя, ніж у 2022 році. Проте цей прогноз не справдився: зібрати вдалося на сотні тисяч тонн більше, ніж торік.

Серед країн, що стали найбільшими ринками збуту у 2022 році, в топ увійшли країни ЄС, а саме – Польща, Румунія, Хорватія, Угорщина та

Словаччина, а також Республіка Молдова. У 2022 році саме Молдова стала найбільшим ринком збуту українського борошна з об'ємом експорту в 6 183 тис. доларів США та 21 тис. тонн. До ринків збуту українського борошна, також увійшли – Об'єднані Арабські Емірати, Палестина, та Ізраїль. Однак, об'єми експорту у ці країни у 2022 році були найменшими за оглянутий 5-річний період.

У структурі асортименту на вітчизняному продовольчому ринку, за даними аналізу показників 2022 р., домінує борошно пшеничне, частка якого становить 94,7 % від усього його виробництва, тоді як на інші види припадає близько 5,3 %.

Також з отриманої матриці McKinsey можна зробити висновок, що СЗГ Одеського зернового терміналу знаходяться в зоні агресивного інвестування, яке займає стійку конкурентну позицію на ринках з високою і середньою привабливістю, в якій компаніям слід нарощувати обсяги капітальних вкладень і розширювати виробництво.

За результатами SWOT-аналізу були визначені сильні та слабкі сторони Одеського припортового елеватора. Можна зробити висновок, що елеваторна галузь знаходиться на стадії функціонування. Для нашої компанії ми вибираємо стратегію диверсифікації.

За даними Української зернової асоціації офіційна середня рентабельність виробництва борошна становить 8-10%

За описом бізнес ідеї ми розглянули кукурудзяне борошно яке використовується в різних галузях виробництва, це випікання, варіння і тд. Користь кукурудзяного борошна і правильна переробка.

Очікуваний обсяг збуту пропонованого нового продукту в натуральному і грошовому виразі за роками реалізації бізнес-плану за весь термін реалізації проекту з 2025 р. по 2028 р., прогнозована виручка від реалізації кукурудзяного борошна складе :  $5 * 59136 = 295680$  тис. грн.

Бюджет маркетингових заходів по просуванню кукурудзяного борошна становлять 1 510 043 тис. грн.

## РОЗДІЛ 3 ФІНАНСОВА ТА ЕКОНОМІЧНА ОЦІНКА ВПРОВАДЖЕННЯ БІЗНЕС-ІДЕЇ

### 3.1. Розрахунок інвестиційних витрат на реалізацію проекту

Інвестиції в основні фонди (ІСоф), необхідні для впровадження бізнес-плану включають витрати, наведені у табл. 3.1.

Таблиця 3.1

#### Інвестиції в основні виробничі фонди

Структура інвестицій	Порядок розрахунку	Сума, тис. грн.
1. Майновий внесок підприємства	$S_{\text{ПРОММАЙДАНЧИКА}} * \text{Вартість } 1\text{м}^2$	1170
2. Придбання і монтаж технологічного обладнання	$I_{\text{овф}} = \text{ВБР} + I_{\text{об}}$ де ВБР – вартість будівельно-монтажних робіт; $I_{\text{об}}$ – інвестиції на придбання обладнання. $I_{\text{об}} = C_{\text{о}} + T_{\text{р}} + M_{\text{о}}$ де $C_{\text{о}}$ – ціна придбання нового обладнання (оптово-відпускна ціна); $T_{\text{р}}$ – транспортно-складські витрати, приймаємо рівними до 5% від $C_{\text{о}}$ ; $M_{\text{о}}$ – вартість монтажних робіт, визначаємо, в розмірі до 10 % від $C_{\text{о}}$ .	$I_{\text{овф}} = 7035$  $I_{\text{об}} = 5865$
3. Підготовка проммайданчика і інженерних мереж до встановлення обладнання	Визначаємо укрупнено в розмірі 20 % від майнового внеску підприємства.	234
4. Придбання та установка додаткового обладнання у допоміжних виробництвах і лабораторії	Визначаємо укрупнено в розмірі 40 % від оптової ціни нового обладнання.	2040
5. Створення складу зберігання продукції	Визначаємо укрупнено в розмірі 10 % від оптової ціни нового обладнання.	510
6. Придбання додаткових транспортних засобів	Визначаємо укрупнено в розмірі 35 % від оптової ціни нового обладнання.	1785
<b>Разом</b>		<b>18639</b>

1. Майновий внесок підприємства:

$$150 * 200 = 1170 \text{ тис. грн.}$$

$$200 \text{ у.е} = 7800 \text{ грн.}$$

2. Придбання і монтаж технологічного обладнання:

$$I_{овф} = 1170 + 5865 = 7035 \text{ тис. грн.}$$

$$I_{об} = 5100 + 255 + 510 = 5865 \text{ тис. грн.}$$

3. Підготовка проммайданчика і інженерних мереж:

$$1170 * 0,2 = 234 \text{ тис. грн.}$$

4. Придбання та установка додаткового обладнання:

$$5100 * 0,4 = 2040 \text{ тис. грн.}$$

5. Створення складу зберігання продукції:

$$5100 * 0,1 = 510 \text{ тис. грн.}$$

6. Придбання додаткових транспортних засобів:

$$5100 * 0,35 = 1785 \text{ тис. грн.}$$

Загальна сума інвестицій на основні фонди: 18639 тис. грн.

Таблиця 3.2

#### Розрахунок витрат на сировину та матеріали

Статті витрат	од. вим	Норма витрат на од.прод.	Ціна, грн
<b>1. Сировина та основні матеріали</b>			
Кукурудза	т	1,4	7200
<b>2. Допоміжні матеріали</b>			
Пакувальна стрічка	м	21	19,1
<b>3. Паливо та енергія на технологічні цілі</b>			
Електроенергія	кВт ч/т	15,5	2,64
Паливо	л	37,5	19,3
Вода	м3	15	28,57

Джерело: розроблено автором

Таблиця 3.3

#### Розрахунок обігових коштів

Сировина і матеріали	Витрати ресурсів на 1 тис. т, грн.	Періодичність постачання, діб	Норматив об. коштів у запасах, тис. грн.
<b>1. Сировина і основні матеріали</b>			
Кукурудза	10080	21,06	212,28
<b>2. Допоміжні матеріали</b>			
Пакувальна стрічка	401,1	70,2	28,15
<b>Всього</b>			<b>240,43</b>

Джерело: розроблено автором

## 1. Кукурудза

$$V_{\text{мрі}} = 1,4 * 7200 = 10\,080 \text{ грн.}$$

$$N_{\text{мрі}} = 0,78 * 27 \text{ діб} = 21,06 \text{ діб}$$

$$H_{\text{в.з.і}} = 10\,080 * 21,06 = 212,28 \text{ тис. грн.}$$

## 2. Упаковочна стрічка

$$V_{\text{мрі}} = 21 * 19,1 = 401,1 \text{ грн.}$$

$$N_{\text{мрі}} = 0,78 * 90 \text{ діб} = 70,2 \text{ діб}$$

$$H_{\text{в.з.і}} = 401,1 * 70,2 = 28,15 \text{ тис. грн.}$$

Тривалість виробничого циклу становить не більше 1 доби, тому норматив оборотних коштів по незавершеному виробництву не розраховуємо.

Зберігання продукції на складах підприємства не перевищуватиме двох і більше діб, тому норматив на залишки готової продукції не розраховуємо.

Сума інвестицій на оборотні засоби 240,43 тис. грн.

Загальна сума інвестицій = 240,43 + 18639 + 1 510 043 = 1 528 922,43 тис. грн.

Розрахунок річної основної і додаткової заробітної плати основних виробничих робочих виконується за формулою:

$$\text{ОДЗ} = Ч * \text{СЗП} * 12 * 1,5$$

де Ч – чисельність робочих;

СЗП – середня заробітна плата;

12 – кількість місяців;

40 % – додаткова заробітна плата.

$$\text{ОДЗ} = 4 * 12337 * 12 * 1,5 = 888\,264 \text{ грн.}$$

Єдиний соціальний внесок визначається відповідно до встановлених відсотків від величини основної і додаткової заробітної плати – 22 %

$$\text{Єсоц.відр} = \text{ОДЗ} * 0,22$$

$$\text{Єсоц.відр} = 888\,264 * 0,22 = 195\,418,08 \text{ грн.}$$

Витрати на утримання і експлуатацію обладнання – 70 % від основної заробітної плати виробничого персоналу.

$$V_{\text{у}} = 535\,958,4 * 0,7 = 373\,070,88 \text{ грн.}$$

Амортизаційні відрахування 24 % від вартості обладнання основного виробництва.

$$AB = 5100 * 0,24 = 1224 \text{ тис. грн.}$$

Загальновиробничі витрати розподіляються пропорційне ОДЗ та становлять 30 % від ОДЗ:

$$ЗВ = 888\,246 * 0,3 = 266\,479 \text{ тис. грн.}$$

Адміністративні витрати:

$$23\,348,64 * 0,1 = 2334,86 \text{ тис. грн.}$$

Витрати на збут:

$$23\,348,64 * 0,35 = 8\,172,02 \text{ тис. грн.}$$

Інші операційні витрати:

$$23\,348,64 * 0,12 = 2\,801,83 \text{ тис. грн.}$$

Таблиця 3.4

Розрахунок собівартості продукції за калькуляційними статтями, 1 т

Статті калькуляції	Сума, тис. грн.
Сировина і основні матеріали	10080
Допоміжні матеріали	401,1
Паливо і електроенергія на технологічні цілі	1 193,22
Основна і додаткова заробітна плата	888,26
Єдиний соціальний внесок	195,41
Витрати на утримання і експлуатацію обладнання	373,07
Амортизація обладнання	1224
Загальновиробничі витрати	266,47
<b>Виробнича собівартість</b>	<b>14621,53</b>
Адміністративні витрати	2334,86
Витрати на збут	8172,02
Інші операційні витрати	2801,83
<b>Повна собівартість</b>	<b>13308,71</b>
<b>Всього</b>	<b>27930,24</b>

Джерело: розраховано автором

Середня рентабельність на підприємствах по виготовленню кукурудзяного борошна дорівнює 20 %

Ціна 1 тис. т:  $13\,308,71 * 1,2 = 15\,970,45$  тис. грн.

Виручка від реалізації:  $15\,970,45 * 2000 = 31\,940,9$  тис. грн.

Поточні витрати:  $13\,308,71 * 2000 = 26\,617,42$  тис. грн.

Прибуток:  $31\,940,9 - 26\,617,42 = 5\,323,49$  тис. грн.

Рентабельність:  $5\,323,49 / 26\,617,42 * 100\% = 20\%$

Таблиця 3.5

Розрахунок прибутку та рентабельності продукції за рік

Показник	Сума, тис. грн.
Виручка від реалізації продукції, тис. грн.	31 940,9
Поточні витрати, тис. грн.	26 617,42
Прибуток, тис. грн.	5 323,49
Рентабельність продукції, %	20

Джерело: розраховано автором

Річний обсяг прибутку складає 5323,49 тис. грн., тоді рентабельність становить 20 %.

### 3.2. Обґрунтування економічної ефективності реалізації проекту з виробництва нового виду продукції

1. Коефіцієнт дисконтування 24 %:

$$КД = \frac{1}{(1 + d)^n} \quad (3.1)$$

$$КД = 1 / (1 + 0,24)^1 = 0,8$$

d – ставка дисконтування;

n – термін реалізації проекту .

2. Для кредитування інвестицій приймають такі умови: відсоток за кредитом 15 % на рік. Всі вільні кошти прибутку йдуть на погашення кредиту.

3. Складання графіка повернення кредиту і відсотків за кредитом.

Щорічна сума виплат ( $R$ ) може бути розрахована по формулі приведення ануїтету:

$$R = \frac{P * i}{1 - (1 + i)^{-n}} \quad (3.2)$$

$$R = (18639 * 0,15) / 1 - (1 + 0,15)^{-5} = 2795,85 / 0,4971 = 5624,32 \text{ тис. грн.}$$

де  $P$  – сума кредиту;

$i$  – відсоток за кредитом;

$n$  – термін повернення кредиту.

Розрахунок виплат відсотків за кредитом за роками реалізації проекту наведено у табл. 3.6.

Таблиця 3.6

Величина щорічних виплат відсотків за кредитом, тис. грн.

Роки	2025 р.	2026 р.	2027 р.	2028 р.	2029 р.
Сума кредиту, тис. грн.	18639	15810,53	12557,79	8817,14	4515,39
Величина відсотків за кредитом, тис. грн.	2795,85	2371,58	1883,67	1322,57	677,31
Щорічна сума виплат за кредитом	5624,32	5624,32	5624,32	5624,32	5624,32
Залишок кредиту на кінець року	15810,5	12557,79	8817,14	4515,39	0

Джерело: розраховано автором

Розрахунок прибутку, податків і вільних грошових коштів наводять у табл. 3.7

Таблиця 3.7

Величина щорічних виплат відсотків за кредитом, тис. грн.

Показники	Роки реалізації проекту				
	2025 р.	2026 р.	2027 р.	2028 р.	2029 р.
Виручка від реалізації	31940,9	31940,9	31940,9	31940,9	31940,9
Поточні витрати	26617,42	26617,42	26617,42	26617,42	26617,42
Амортизаційні відрахування	1224	1224	1224	1224	1224
Відсотки за кредит	2795,85	2371,58	1883,67	1322,57	677,31
Оподаткований прибуток	5323,48	5323,48	5323,48	5323,48	5323,48
Податок на прибуток (18%)	58,23	958,23	958,23	958,23	958,23
Чистий прибуток	4365,25	4365,25	4365,25	4365,25	4365,25
Чистий прибуток після виплати % за кредит	1569,40	1993,67	2481,58	3042,68	3687,94
Чисті грошові надходження	2793,40	3217,67	3705,58	4266,68	4911,94
Коефіцієнт дисконтування	0,8064	0,6503	0,5244	0,4229	0,3411
Чистий приведений дохід	2252,60	2092,45	1943,21	1804,38	1675,46
Чистий приведений дохід накопичуваним підсумком	2252,60	4345,05	6288,26	8092,64	9768,11

Джерело: розраховано автором

Оподаткований прибуток:

$$31\,940,9 - 26\,617,42 - 1224 = 4\,099,48 \text{ тис. грн.}$$

Податок на прибуток:

$$4\,099,48 \cdot 0,18 = 737,9 \text{ тис. грн.}$$

Чистий прибуток:

$$4\,099,48 - 737,9 = 3\,361,58 \text{ тис. грн.}$$

Чистий прибуток після виплати % за кредит:

$$3361,58 - 2\,795,85 = 565,73 \text{ тис. грн.}$$

Чисті грошові надходження:

$$3\,361,58 + 1224 = 2\,137,58 \text{ тис. грн.}$$

Коефіцієнт дисконтування =  $1/(1+0,24)^1 = 0,8064$

Чистий приведений дохід:

$$2\,137,58 \cdot 0,8 = 1\,710,06 \text{ тис. грн.}$$

Одним з основних показників економічної оцінки інвестиційних проектів є показник чистого приведеного доходу (ЧПД). Чистий приведений дохід – це різниця між приведеним до теперішньої вартості суми чистого грошового потоку за період експлуатації інвестиційного проекту та сумою інвестованих витрат на його реалізацію. Розрахунок чистого приведеного доходу проводиться за формулою:

$$\text{ЧПД} = \sum_{i=1}^n \frac{\text{ЧГН}_i}{(1+d)^i} - \text{ІС} \quad (3.3)$$

де

ІС – стартові інвестиції;

$$\sum_{i=1}^n \frac{\text{ЧГН}_i}{(1+d)^i} -$$

сума чистих грошових надходжень, дисконтованих впродовж n-лет;

$$\text{ІС} = 240,43 + 18\,639 + 1510\,043 = 1528,92 \text{ тис. грн.}$$

$$\text{ЧПД} = 9768,11 - 1528,92 = 8239,19 \text{ тис. грн.}$$

Якщо ЧПД > 0, то це означає, що в результаті реалізації проекту прибутковість підприємства підвищується та проект вважається прийнятним.

Наступний показник, який використовується для оцінки економічної ефективності, – це індекс дохідності (ІД). Індекс дохідності – відношення суми чистих грошових надходжень до розміру вкладених інвестицій. Цей показник тісно пов'язаний з ЧПД: якщо ЧПД позитивний, то ІД > 1, і навпаки. Таким чином, якщо ІД > 1, то проект є ефективним, а якщо ж ІД < 1, – неефективним. Розрахунок індексу дохідності проводиться за формулою:

$$\text{ІД} = \frac{\sum_{i=1}^n \frac{\text{ЧГН}_i}{(1+d)^i}}{\text{ІС}} \quad (3.4)$$

де ІС – стартові інвестиції;

ЧГН<sub>i</sub> – чисті грошові надходження в i – року, які будуть отримані завдяки інвестиціям.

$$\text{ІД} = 9768,11 / 4528,92 = 2,16$$

Один з найбільш використовуваних показників привабливості інвестиційного проекту є термін окупності інвестицій. Індекс дохідності це – період (вимірюваний в місяцях, кварталах або роках), починаючи з якого початкові інвестиції, пов’язані з проектом, покриваються сумарними доходами від його здійснення. Розрахунок терміну окупності інвестицій доходу проводиться за формулою:

$$TOI = \frac{IC}{\left( \sum_{i=1}^n \frac{ЧГН_i}{(1+d)^i} \right)_{\text{серед}}} \quad (3.5)$$

де:

$$\frac{IC}{\left( \sum_{i=1}^n \frac{ЧГН_i}{(1+d)^i} \right)_{\text{серед}}}$$

– середня сума чистого грошового потоку за період часу прийнятий в розрахунках (місяць, квартал, рік).

$$TOI = 4528,92 / 1953,62 = 2,32 \text{ р.}$$

Показник чистого приведенного доходу складає 8239,19 тис. грн. Індекс прибутковості становить 2,16. Термін окупності інвестицій складає 2,32 року, наш бізнес-план поступово та повністю окупиться тому реалізація проекту є доцільною та прибутковою.

Ризики при реалізації проекту завжди можуть бути, здебільшого вони можуть бути пов’язані: з відповідною реакцією конкурентів, можливою появою нових технічних досягнень у цій галузі, з недостатньою кваліфікацією персоналу (менеджерів, розробників, виробничників, маркетологів), неплатоспроможністю споживачів, складною політичною ситуацією та ін. Для кожного з існуючих типів ризиків є певні плани зниження його впливу та розробки вирішень певних проблем. Першочергово потрібно проаналізувати рівень ризиків та віднести їх до відповідних категорій. У практиці управління проектами вироблено три способи зниження ризику: розподілення ризику між учасниками проекту, передача частини ризику співвиконавцям, страхування

майнове та від нещасних випадків, резервування засобів на покриття непередбачуваних витрат, створення загального та спеціального резервного фонду.

### **Висновки до розділу 3**

Показник чистого приведеного доходу складає 8239,19 тис. грн. Індекс прибутковості становить 2,16. Термін окупності інвестицій складає 2,32 року, наш бізнес-план поступово та повністю окупиться тому реалізація проекту є доцільною та прибутковою.

Ризики при реалізації проекту завжди можуть бути, здебільшого вони можуть бути пов'язані: з відповідною реакцією конкурентів, можливою появою нових технічних досягнень у цій галузі, з недостатньою кваліфікацією персоналу (менеджерів, розробників, виробничників, маркетологів), неплатоспроможністю споживачів, складною політичною ситуацією та ін. Для кожного з існуючих типів ризиків є певні плани зниження його впливу та розробки вирішень певних проблем. Першочергово потрібно проаналізувати рівень ризиків та віднести їх до відповідних категорій. У практиці управління проектами вироблено три способи зниження ризику: розподілення ризику між учасниками проекту, передача частини ризику співвиконавцям, страхування майнове та від нещасних випадків, резервування засобів на покриття непередбачуваних витрат, створення загального та спеціального резервного фонду.

## ВИСНОВКИ

Бізнес-планування, як інструмент ефективного управління, допомагає компаніям у прийнятті рішень, встановленні цілей і координації процесів, необхідних для їх досягнення. План також можна розглядати як стратегічну карту для майбутнього та розвитку компанії. За допомогою бізнес-плану менеджери та підприємці можуть оцінювати ризики, аналізувати проблеми та створювати плани на випадок непередбачених обставин, щоб ефективно з ними впоратися. Бізнес-план допомагає менеджерам і підприємцям створити середовище, орієнтоване на високу ефективність, і мати чітке розуміння того, що потрібно зробити, щоб утримати компанію на шляху до успіху.

Проаналізувавши маркетингові дослідження зовнішнього середовища функціонування ДПЗКУ «Одеський зерновий термінал» можна відокремити що 2022 рік був важким для всіх секторів української економіки. У перші тижні після початку повномасштабного вторгнення, громадяни переймалися винятково власною безпекою і лише ближче до літа бізнес почав оживати. Оцінки стану економіки у 2022 році показали, що бізнес виявився стійкішим, ніж припускали навіть стримані оптимісти, а прогнози на 2023 рік після зимових блекаутів засвідчили, що господарська діяльність у країні буде відновлюватися. Після зменшення врожаю 2022 року на майже 40% очікування на 2023 рік зводились до одного: буде гірше. Через проблеми з експортом та брак коштів на фінансування сівби українські аграрії мали б зібрати на 13% менше збіжжя, ніж у 2022 році. Проте цей прогноз не справдився: зібрати вдалося на сотні тисяч тонн більше, ніж торік.

За результатами SWOT-аналізу були визначені сильні та слабкі сторони Одеського припортового елеватора. Можна зробити висновок, що елеваторна галузь знаходиться на стадії функціонування. Для нашої компанії ми вибираємо стратегію диверсифікації.

За даними Української зернової асоціації офіційна середня рентабельність виробництва борошна становить 8-10%

За описом бізнес ідеї ми розглянули кукурудзяне борошно яке використовується в різних галузях виробництва, це випікання, варіння тощо. Користь кукурудзяного борошна і правильна переробка.

Показник чистого приведенного доходу складає 8239,19 тис. грн. Індекс прибутковості становить 2,16. Термін окупності інвестицій складає 2,32 року, наш бізнес-план поступово та повністю окупиться тому реалізація проекту є доцільною та прибутковою.

Ризики при реалізації проєкту завжди можуть бути, здебільшого вони можуть бути пов'язані: з відповідною реакцією конкурентів, можливою появою нових технічних досягнень у цій галузі, з недостатньою кваліфікацією персоналу (менеджерів, розробників, виробничників, маркетологів), неплатоспроможністю споживачів, складною політичною ситуацією та ін. Для кожного з існуючих типів ризиків є певні плани зниження його впливу та розробки вирішень певних проблем. Першочергово потрібно проаналізувати рівень ризиків та віднести їх до відповідних категорій. У практиці управління проєктами вироблено три способи зниження ризику: розподілення ризику між учасниками проєкту, передача частини ризику співвиконавцям, страхування майнове та від нещасних випадків, резервування засобів на покриття непередбачуваних витрат, створення загального та спеціального резервного фонду.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Як розробити бізнес-план. Проект Тасіс з розповсюдження технічної інформації. Видання Європейської комісії. 1996. 28 с.
2. Алексєєва, М. М. Планування діяльності фірми: навч. метод. посібник. К.: Фінанси і статистика. 2011. 248 с.
3. Методичні рекомендації з розробки бізнес-планів інвестиційних проектів: затверджені Наказом Державного агентства України з інвестицій та розвитку від 31.08.2010 р. № 73. URL: <http://zakon.nau.ua/doc/?uid=1041.39798.0>.
4. Пашута, М. Бізнес-планування як фактор успішної підприємницької діяльності. Персонал. 2006. № 10. С. 66-74.
5. Барроу П. Бізнес-план, який працює; перек. з англ. К.: Бізнес-Букс, 2007. 288 с.
6. <https://auto-mall.com.ua/chem-polezna-kukuruznaya-muka/>
7. АПК-Інформ <https://www.apk-inform.com/uk/exclusive/opinion/1535238>.
8. Єдиний експортний веб-портал: URL: <http://surl.li/slbvh>
9. Асоціація Спілка «Борошномели України» <http://ukrmillers.com/muka>
10. Сайт головної сторінки ФАО, Продовольчої та сільськогосподарської організації Об'єднаних Націй (2021), “Аналіз ринку зернових”
11. Єдиний експортний веб-портал: URL: <http://surl.li/slbvh>
12. <https://agropolit.com/spetsproekty/946-rinok-zerna-2022--prognozi-kukurudza-pshenitsya-sonyashnik-yachmin>
13. Державна служба статистики України: веб-сайт. URL: <http://ukrstat.gov.ua> (дата звернення 24.10.2022 р.)
14. Хаєцька О.П. Перспективи розвитку зовнішньоекономічної діяльності агропромислових ринків. Міжрегіональна взаємодія логістичних систем в умовах трансформації економіки : матеріали міжнар. наук.-практ. конф. Умань : «Візаві», 2018. С. 125–134

15. Міністерство аграрної політики і продовольства України : веб-сайт.URL:<https://agravery.com/uk/posts/show/ukrainskij-eksport-agroproduktiv-u>
16. Яремчук Н. В. Продовольча безпека як стратегічний пріоритет аграрної політики та основа національної безпеки держави.Інвестиції: практика та досвід.2019. № 23. С.75–83
17. Волощук В.Р., Богачик С.В., Іванишин О.В. Формування ланцюгів постачань ресурсів в інноваційній системі агрологістики.Підприємництво та інновації.2020.№13. С.19–23
18. Національна економічна стратегія України на період до 2030 року / М-во аграр.політики та продовольства України.URL:<https://minagro.gov.ua/napryamki/programi-rozvitku-apk>(дата звернення 20.10.2022 р.)
19. Данкевич В., Наумчук В. Стан продовольчої безпеки країни в умовах запровадження ринкового обігу сільськогосподарських земель.TheScientificHeritage.2021. № 69–1. С.12–18.
20. Залізнюк В. П. Державна підтримка аграрного сектору економіки країни як основа забезпечення продовольчої безпеки.Інвестиції: практика та досвід.2019. № 3. С.123–127
21. Черемісіна С.Г. Ринок зернових культур в Україні: аналіз сучасного стану та перспективи розвитку.Економіка АПК.2021. № 2. С.48–58.
22. Шнайдер А. О. Проблеми реалізації земельної реформи та становлення ринку землі в Україні.Студентський вісник НУВГП.2021. Вип.1(15). С.110–113
23. Ягодзінська, А. Волатильність цін на продукти харчування в Україні.Інноваційна економіка.2020. № 5–6, С.49–57
24. Ринок зернових України – попит та пропозиція: кукурудза, пшениця і ячмінь. AgroPolit.com. <https://agropolit.com.blog-rinok-zernovih-ukra>.
25. Огляд ринку кукурудзи 2021: українські реалії. Latifundist.com. <https://latifundist.com.analytics-svtovij-rinok-ku>

26. Ринок кукурудзи: ціни в Україні нижчі, ніж світові.  
<http://agrobusiness.com.ua.agrobusiness.item>
- 27.Ціна на кукурудзу в Україні 26.02.2023. UkrAgroConsult.  
<https://ukragroconsult.com.corn-prices>.
28. Ринок кукурудзи в Україні: аналітичні та фінансові аспекти  
<https://dspace.pdau.edu.ua/items/4c3e7a25-7c2e-437f-92ed-42d3bf8ad464>
29. Аналіз ринку кукурудзи в Україні: тенденції та прогнози  
<https://landlord.ua/news/analiz-rynku-kukurudzy-v-ukraini-tendentsii-ta-prohnozy/>
30. Ціни на кукурудзу: що чекати і які світові тенденції  
<https://kurkul.com/spetsproekty/1518-rosiya-vkrala-v-ukrayinskih-fermeriv-50-z-tonni-kukurudzi>