

**ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
МІСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА імені О.М. БЕКЕТОВА**
Навчально-науковий інститут економіки і менеджменту
Кафедра економічної теорії та міжнародної економіки

Пояснювальна записка

до кваліфікаційної роботи
перший (бакалаврський) рівень
(рівень освіти)

на тему: **«Інтернаціоналізація українських торговельних підприємств
будівельної галузі: обґрунтування виходу на ринок ЄС на прикладі ТОВ
«АТЛАНТ БУД СХІД»»**

Виконала: студентка 4 курсу, групи МіЕк 2022-1
спеціальність 051 Економіка, ОП «Міжнародна економіка»

Марія СУПРУН

Керівник:

Ганна РИБАК

Рецензент:

Ольга ЯРМАК

Харків - 2026 рік

Кваліфікаційна робота виконана в повному обсязі відповідно до завдання та встановлених вимог. Допускається до захисту.

Зав. кафедри економічної теорії та
міжнародної економіки,
доцент, канд. екон. наук



Юлія ФЕДОТОВА

**ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
МІСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА ІМЕНІ О.М. БЕКЕТОВА**

(повне найменування вищого навчального закладу)

Факультет ННІ ЕІМ

Кафедра економічної теорії та міжнародної економіки

Рівень освіти перший (бакалаврський) рівень

Спеціальність 051 Економіка, ОП «Міжнародна економіка»

(шифр і назва)

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри доцент, канд. екон. наук

Юлія ФЕДОТОВА

«25» травня 2026 року



**ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ**

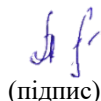
Супрун Марії Андріївни

(прізвище, ім'я та по батькові)

1	Тема кваліфікаційної роботи	Інтернаціоналізація українських торговельних підприємств будівельної галузі: обґрунтування виходу на ринок ЄС на прикладі ТОВ «АТЛАНТ БУД СХІД»
керівник роботи Ганна РИБАК, канд. екон. наук, доцент		
затверджені наказом вищого навчального закладу № 428-03 від 19.05.2026 року		
2	Строк подання студентом роботи 07.06.2026 р.	
3	Вихідні дані до роботи: Статистична та фінансова звітність підприємства. Нормативно-правова база щодо здійснення господарської діяльності в Україні. Теоретичні та практичні розробки провідних фахівців у галузі міжнародної економіки та економічного аналізу.	
4.	Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): Вступ Розділ 1. Теоретико-методичні засади виходу підприємства на зовнішні ринки Розділ 2. Аналітична оцінка передумов виходу ТОВ «Атлант Буд Схід» на ринок Чехії Розділ 3. Розробка стратегії відкриття філії ТОВ «Атлант Буд Схід» у Чехії та оцінка ефективності Висновки Список використаної літератури Додатки Перелік графічного матеріалу	
5.	Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень): 1. Титульний аркуш. 2. Мета, предмет, об'єкт і основні завдання кваліфікаційної роботи. 3. Класифікація форм виходу на міжнародні ринки та обґрунтування вибору для ТОВ «Атлант Буд Схід». 4. Методичний інструментарій обґрунтування стратегії виходу на зовнішній ринок. 5. ТОВ «Атлант Буд Схід»: загальна характеристика. 6. Фінансовий стан ТОВ «Атлант Буд Схід»: динаміка 2021–2025. 7. Оцінка інтернаціоналізаційного потенціалу ТОВ «Атлант Буд Схід» за зваженим індексом. 8. Фінансово-конкурентна позиція ТОВ «Атлант Буд Схід» та SWOT-аналіз. 9. Аналіз ринку будівельних матеріалів Чехії та перспективні ніші для входу. 10. Регуляторні умови та порядок реєстрації філії в Чеській Республіці. 11. Організаційна та операційна модель філії: цільовий сегмент, конкурентна перевага, штатний розклад. 12. Інвестиційний бюджет та оцінка економічної ефективності проєкту. 13. Ідентифікація критичних ризиків та аналіз чутливості NPV проєкту. 14. Дорожня карта відкриття філії ТОВ «Атлант Буд Схід» та система KPI на ринку Чеської Республіки. 15. Апробація результатів дослідження.	

6. Дата видачі завдання 25.05.2026 р.

Керівник робіт


(підпис)

Ганна РИБАК

Завдання прийняла студентка


(підпис)

Марія СУПРУН

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

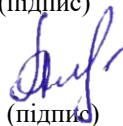
№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Розробка плану роботи, ознайомлення з літературними джерелами за темою	25.05.26 – 27.05.26	Виконано
2	Написання теоретико-методичної частини кваліфікаційної (бакалаврської) роботи	28.05.26 – 30.05.26	Виконано
3	Написання розрахунково-аналітичної частини кваліфікаційної (бакалаврської) роботи	31.05.26 – 03.06.26	Виконано
4	Написання рекомендаційної частини кваліфікаційної (бакалаврської) роботи	04.06.26 – 06.06.26	Виконано
5	Нормоконтроль	07.06.26 – 14.06.26	Виконано
6	Оформлення пояснювальної записки та перевірка на дотримання принципів академічної доброчесності	15.06.26 – 21.06.26	Виконано
7	Попередній захист і отримання рецензії	22.06.26 – 24.06.26	Виконано
8	Захист кваліфікаційної роботи	26.06.26	

Завдання прийняла студентка


(підпис)

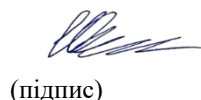
Марія СУПРУН

Керівник роботи


(підпис)

Ганна РИБАК

Нормоконтроль пройдено 14.06.2026


(підпис)

Ігор ОСТРОВСЬКИЙ

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота містить 60 сторінок, 21 таблиця, 10 рисунків, 2 формули, 69 використаних джерел, додатки (А–Б).

ТЕМА КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ: «Інтернаціоналізація українських торговельних підприємств будівельної галузі: обґрунтування виходу на ринок ЄС на прикладі ТОВ «Атлант Буд Схід»»

ПРЕДМЕТ ДОСЛІДЖЕННЯ: теоретико-методичні засади та практичні аспекти розробки стратегії виходу ТОВ «Атлант Буд Схід» на ринок Чехії через відкриття закордонної філії.

ОБ'ЄКТ ДОСЛІДЖЕННЯ: процес інтернаціоналізації діяльності українських підприємств будівельної галузі.

МЕТА РОБОТИ: розробити та обґрунтувати стратегію виходу ТОВ «Атлант Буд Схід» на ринок Чеської Республіки шляхом відкриття закордонної філії та оцінити її економічну ефективність.

ЗАВДАННЯ РОБОТИ: розкрити сутність, цілі та форми виходу підприємств на міжнародні ринки; узагальнити методичні підходи до обґрунтування стратегії виходу на зовнішній ринок; надати організаційно-економічну характеристику ТОВ «Атлант Буд Схід» та оцінити його готовність до інтернаціоналізації; дослідити ринок будівельних матеріалів і послуг Чехії та умови діяльності іноземних компаній; обґрунтувати вибір форми присутності та розробити організаційну й операційну модель філії; розрахувати бюджет проєкту, спрогнозувати фінансові результати та оцінити інвестиційну ефективність за показниками NPV, IRR і терміну окупності; ідентифікувати ризики, провести аналіз чутливості та запропонувати заходи з управління ризиками.

МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ: загальнонаукові методи (аналіз, синтез, узагальнення, систематизація) – для опрацювання теоретичного матеріалу; SWOT- та PESTEL-аналіз – для оцінки внутрішнього потенціалу та зовнішнього середовища; модель п'яти сил М. Портера – для аналізу конкурентного середовища; коефіцієнтний метод фінансового аналізу – для оцінки фінансового стану; методи інвестиційного аналізу – для оцінки ефективності проєкту; аналіз чутливості та метод карти ризиків – для оцінки стійкості проєкту.

Одержані результати можуть бути використані в практичній діяльності ТОВ «АТЛАНТ БУД СХІД» та в діяльності інших підприємств будівельної галузі України.

РІК ВИКОНАННЯ: 2026

РІК ЗАХИСТУ: 2026

КЛЮЧОВІ СЛОВА: ІНТЕРНАЦІОНАЛІЗАЦІЯ, ВИХІД НА ЗОВНІШНІЙ РИНОК, ТОРГОВЕЛЬНЕ ПІДПРИЄМСТВО, БУДІВЕЛЬНІ МАТЕРІАЛИ, ЗАКОРДОННА ФІЛІЯ, РИНОК ЧЕХІЇ, ІНВЕСТИЦІЙНИЙ ПРОЄКТ, NPV, IRR, ТОВ «АТЛАНТ БУД СХІД».

ЗМІСТ

ВСТУП	7
1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ВИХОДУ ПІДПРИЄМСТВА НА ЗОВНІШНІ РИНКИ	10
1.1. Сутність, цілі та форми виходу підприємств на міжнародні ринки	10
1.2. Методичні підходи до обґрунтування стратегії виходу на зовнішній ринок.....	14
2. АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА ПЕРЕДУМОВ ВИХОДУ ТОВ «АТЛАНТ БУД СХІД» НА РИНОК ЧЕХІЇ	21
2.1. Загальна характеристика ТОВ «Атлант Буд Схід» та оцінка його експортного потенціалу	21
2.2. Дослідження ринку будівельних матеріалів і послуг Чехії та умов діяльності іноземних компаній	31
3. РОЗРОБКА СТРАТЕГІЇ ВІДКРИТТЯ ФІЛІЇ ТОВ «АТЛАНТ БУД СХІД» У ЧЕХІЇ ТА ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ	40
3.1. Формування проєкту організаційної та операційної моделі закордонної філії	40
3.2. Економічне обґрунтування проєкту та система управління ризиками	46
ВИСНОВКИ.....	57
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	61
ДОДАТКИ.....	68

ВСТУП

Актуальність теми. Повномасштабне воєнне вторгнення 2022 року радикально змінило умови господарювання для українських підприємств: скорочення внутрішнього ринку, руйнування логістичної інфраструктури, зростання операційних ризиків змусили частину компаній переорієнтуватися на зовнішні ринки як на інструмент виживання та стратегічного розвитку. Будівельна галузь опинилася в особливому становищі: з одного боку, попит на внутрішньому ринку частково обвалився, з іншого – різко зріс попит на кваліфіковані будівельні послуги в країнах ЄС, що приймають українських переселенців і реалізують масштабні програми реновації житлового фонду. Серед країн ЄС, які демонструють стабільний попит на будівельні матеріали та водночас підтримують українську економіку, окреме місце займає Чеська Республіка – країна зі зростаючим будівельним сектором, значною українською громадою та сприятливим регуляторним середовищем для іноземних підприємців. За таких умов інтернаціоналізація набуває для українських будівельних підприємств не лише економічного, а й стратегічного значення: вона дозволяє географічно диверсифікувати ризики, зберегти кваліфікований персонал та накопичити ресурси для майбутньої відбудови України.

Ступінь вивчення проблеми. Загальні засади інтернаціоналізації підприємств розглядалися у роботах закордонних учених – Й. Йохансона та Я.-Е. Вагліне (поетапна модель виходу на зовнішні ринки) [60], Дж. Данінга (еклектична парадигма переваг власності, локалізації та інтерналізації) [55], О. Вільямсона (теорія транзакційних витрат) [27], С. Хаймера (теорія прямих іноземних інвестицій) [20]. Українські науковці – О. А. Кириченко [33], Т. М. Мельник [37], Л. О. Коваленко, [34] О. Роман, Д. Олексієнко [40] та інші – зосереджувалися переважно на адаптації цих моделей до умов вітчизняного бізнес-середовища у мирний час. Водночас прикладні питання обґрунтування виходу підприємств будівельної галузі України на міжнародний ринок саме у воєнний період, з урахуванням актуальних фінансових показників, досі не отримали достатнього висвітлення, що й зумовило вибір теми дослідження.

Мета і завдання дослідження. Мета роботи – розробити та обґрунтувати стратегію виходу ТОВ «Атлант Буд Схід» на ринок Чеської Республіки шляхом відкриття закордонної філії та оцінити її економічну ефективність.

Для досягнення поставленої мети у роботі вирішувалися такі завдання:

- розкрити сутність, цілі та форми виходу підприємств на міжнародні ринки;
- узагальнити методичні підходи до обґрунтування стратегії виходу підприємства на зовнішній ринок;
- надати організаційно-економічну характеристику ТОВ «Атлант Буд Схід» та оцінити його готовність до інтернаціоналізації;
- дослідити ринок будівельних матеріалів і послуг Чехії та умови діяльності іноземних компаній;
- обґрунтувати вибір форми присутності та розробити організаційну й операційну модель філії;
- розрахувати бюджет проєкту, спрогнозувати фінансові результати та оцінити інвестиційну ефективність за показниками NPV, IRR і терміну окупності;
- ідентифікувати ризики, провести аналіз чутливості та запропонувати заходи з управління ризиками.

Об'єктом дослідження є процес інтернаціоналізації діяльності українських підприємств будівельної галузі.

Предметом дослідження є теоретико-методичні засади та практичні аспекти розробки стратегії виходу ТОВ «Атлант Буд Схід» на ринок Чехії через відкриття закордонної філії.

Методи дослідження. У роботі застосовано загальнонаукові методи – аналіз, синтез, узагальнення, систематизацію (для опрацювання теоретичного матеріалу); SWOT- та PESTEL-аналіз (для оцінки внутрішнього потенціалу підприємства та зовнішнього середовища цільового ринку); модель п'яти сил М. Портера (для аналізу конкурентного середовища); коефіцієнтний метод фінансового аналізу (для оцінки ліквідності, платоспроможності, рентабельності та ділової активності); методи інвестиційного аналізу – дисконтування грошових

потоків, розрахунок чистої приведеної вартості, внутрішньої норми рентабельності та терміну окупності; аналіз чутливості та метод карти ризиків (для оцінки стійкості проєкту до зміни ключових параметрів) [3].

Інформаційна база дослідження охоплює монографії, наукові статті та навчальні видання вітчизняних і зарубіжних авторів, офіційну фінансову звітність ТОВ «Атлант Буд Схід» за 2021–2025 роки (включно з даними балансу та звіту про фінансові результати, опублікованими у системі YouControl), дані Єдиного державного реєстру юридичних осіб, статистику системи публічних закупівель Prozorro, а також аналітичні матеріали Чеського статистичного управління (ČSÚ), Чеської ради сталого будівництва (CZGBC), Eurostat, Світового банку та інших офіційних джерел.

Апробація результатів дослідження. Основні положення та результати дослідження представлено на Міжнародній науково-практичній інтернет-конференції «Світова економіка в умовах глобальної турбулентності: виклики та нові моделі розвитку» (м. Харків, 28 квітня 2026 р.) (Додаток Е). За результатами конференції опубліковано тези доповіді у збірнику наукових праць [44].

Обсяг і структура роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел (69 найменувань) та додатків. Основний текст включає 21 таблицю, 10 рисунків, 2 формули та додатки (А–Б). Загальний обсяг роботи – 60сторінки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ВИХОДУ ПІДПРИЄМСТВА НА ЗОВНІШНІ РИНКИ

1.1 Сутність, цілі та форми виходу підприємств на міжнародні ринки

Глобалізація господарських зв'язків перетворила вихід на зовнішні ринки з опціональної можливості на одну з умов довгострокового виживання підприємства. Під виходом на зовнішній ринок у роботі розуміється свідомо й цілеспрямована діяльність компанії, що передбачає освоєння нових географічних територій для реалізації продукції, організації виробництва чи залучення ресурсів за межами країни реєстрації, і яка може набувати різноманітних організаційно-правових та комерційних форм. Спектр стратегічних рішень при цьому є дуже широким – від обережного експорту до сусідньої країни до побудови повноцінного міжнародного ланцюга створення вартості [43].

У науковій літературі немає єдиного канонічного визначення терміна «вихід на зовнішній ринок», однак більшість дослідників погоджуються, що це поняття охоплює комплекс управлінських рішень щодо вибору цільової країни, способу здійснення комерційних операцій та форми присутності компанії за кордоном. О. Роман та Д. Олексієнко трактують інтернаціоналізацію підприємства як поступовий процес посилення його залученості до міжнародних операцій, конкретні форми якого визначаються рівнем ресурсної готовності компанії та її стратегічними пріоритетами [40].

Одним із найбільш впливових теоретичних підходів до пояснення динаміки виходу компаній на зовнішні ринки є концепція «психологічної дистанції», запропонована Й. Йохансоном та Я.-Е. Вагльне у межах Упсальської моделі інтернаціоналізації. Згідно з цією концепцією, підприємства зазвичай починають експансію з ринків, які є культурно, мовно та інституційно близькими до країни походження, і лише з накопиченням досвіду й знань поступово

розширюють географію присутності [60]. Модель також передбачає поступове наростання ресурсних вкладень у міру здобуття знань про конкретний ринок [40].

Цілі, які переслідують підприємства, виходячи на зовнішні ринки, є багатогранними. По-перше, компанії прагнуть розширити обсяги збуту та диверсифікувати джерела доходів, щоб зменшити вразливість до коливань внутрішнього ринку [32]. По-друге, важливим мотивом є отримання доступу до нових технологій, управлінських практик та кваліфікованих кадрів. По-третє, диверсифікація постачальників на зовнішніх ринках сприяє посиленню ресурсної безпеки бізнесу. Нарешті, необхідність відповідати міжнародним стандартам якості підвищує загальну конкурентоспроможність підприємства.

Узагальнення наукових позицій дозволяє виділити такі групи цілей виходу на зовнішні ринки:

- ринкові цілі – освоєння нових клієнтських сегментів, географічна диверсифікація збуту, подолання обмежень внутрішнього ринку, нарощування ринкової частки;
- економічні цілі – зростання виручки, скорочення витрат за рахунок ефекту масштабу, оптимізація податкового навантаження;
- стратегічні цілі – формування стійких конкурентних переваг, забезпечення довгострокового розвитку, зниження сукупного ризику бізнесу;
- інноваційні цілі – трансфер технологій і управлінських практик, інтеграція у міжнародні інноваційні мережі.

Вибір конкретної мети або комбінації цілей безпосередньо визначає подальшу стратегію та обумовлює переваги тих чи інших форм закордонної присутності [9]. Класифікацію стратегій входу на зовнішні ринки систематизовано у фундаментальних дослідженнях зарубіжних вчених [25]

Форми виходу підприємств на міжнародні ринки різняться за рівнем контролю над зарубіжними операціями, обсягом залучених ресурсів, характером ризиків та потенціалом прибутковості. У найбільш узагальненому вигляді їх поділяють на три великі групи: експортні, договірні та інвестиційні [37, 10].

Експортні форми традиційно є першим кроком на шляху інтернаціоналізації. Прямий експорт передбачає самостійний пошук закордонних партнерів і реалізацію продукції власними силами, що забезпечує максимальний контроль над ціноутворенням, проте потребує значних витрат часу та ресурсів [44]. Непрямий експорт здійснюється через посередників, що знижує бар'єри входу, але обмежує можливості безпосередньої взаємодії з кінцевим споживачем. Кооперативний експорт передбачає об'єднання зусиль кількох вітчизняних компаній для виходу на новий ринок [33].

Договірні форми ґрунтуються на передачі прав і знань іноземному партнеру на підставі угоди без здійснення прямих капіталовкладень. Ліцензування дозволяє використовувати патенти, торгові марки, технології в обмін на роялті [25]. Франчайзинг передбачає передачу цілісної бізнес-моделі разом із маркетинговими стандартами. Контрактне виробництво передбачає залучення зарубіжного виробника за специфікаціями замовника. Управлінські контракти дають дохід від надання управлінських послуг без прямих майнових вкладень.

Інвестиційні форми передбачають безпосередні капіталовкладення у закордонні активи, забезпечуючи максимальний контроль над операціями, але пов'язані з найвищим рівнем фінансового ризику [18]. Спільне підприємство (joint venture) дає змогу скористатися знаннями партнера про місцевий ринок і розподілити ризики. Дочірня компанія може бути заснована з нуля (greenfield) або придбана через злиття чи поглинання (brownfield).

Окремою формою інвестиційного виходу є відкриття закордонної філії (branch office) – структурного підрозділу материнської компанії без статусу окремої юридичної особи. Філія здійснює комерційну діяльність від імені та за рахунок материнського підприємства, яке несе повну відповідальність за її зобов'язаннями. Перевагою такого формату є простота управлінської інтеграції та порівняно нижчі організаційні витрати у порівнянні зі створенням дочірньої компанії [20].

Порівняльну характеристику основних форм виходу підприємств на міжнародні ринки за ключовими критеріями наведено в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 – Порівняльна характеристика форм виходу підприємств на міжнародні ринки. Складено автором за [32; 37; 34]

Форма виходу	Рівень контролю	Ресурсні витрати	Рівень ризику	Швидкість виходу
Непрямий експорт	Низький	Мінімальні	Низький	Висока
Прямий експорт	Середній	Помірні	Середній	Середня
Ліцензування	Низький	Низькі	Середній	Висока
Франчайзинг	Середній	Низькі	Середній	Висока
Спільне підприємство	Середній/Високий	Значні	Розподілений	Середня
Філія	Високий	Значні	Високий	Середня
Дочірня компанія	Повний	Максимальні	Максимальний	Низька

Конкретний вибір форми виходу на зовнішній ринок визначається сукупністю чинників: розміром і фінансовою спроможністю підприємства, специфікою продукту та особливостями цільового ринку, регуляторним середовищем приймаючої країни, рівнем конкуренції та стратегічними орієнтирами менеджменту [31]. Як зазначають дослідники, оптимальна стратегія інтернаціоналізації формується на перетині ресурсних можливостей компанії та характеристик цільового ринку [40, с. 98–100].

Важливо враховувати, що перелічені форми не є взаємовиключними: підприємство може одночасно застосовувати кілька з них на різних ринках або поступово змінювати форму присутності в міру накопичення досвіду [60].

Окремої уваги заслуговує співвідношення між рівнем контролю та гнучкістю стратегії. Форми з низьким рівнем зобов'язань (непрямий та прямий експорт) забезпечують швидкий і малоризиковий вхід, проте обмежують здатність підприємства накопичувати власні знання про ринок і вибудовувати

прямі відносини з кінцевими споживачами. Натомість інвестиційні форми, до яких належить і закордонна філія, потребують більших початкових витрат, але формують стратегічний актив, як присутність, репутацію та клієнтську базу, які складно відтворити конкурентам. Саме тому вибір форми присутності доцільно розглядати не як одноразове рішення, а як точку на траєкторії розвитку, що допускає подальшу еволюцію, наприклад, перетворення філії на повноцінну дочірню компанію в міру зростання обсягів операцій.

Окремої уваги заслуговує специфіка мотивів виходу на зовнішні ринки в умовах кризи. У разі суттєвого скорочення внутрішнього ринку – наприклад, унаслідок воєнних дій – підприємства часто вдаються до форсованої інтернаціоналізації як інструменту виживання [17]. У таких випадках на вибір цільового ринку і форми присутності впливають не лише економічні розрахунки, а й наявність діаспори, партнерські зв'язки та рівень інтеграції підприємства в загальноєвропейські ланцюги постачання.

Таким чином, сутність виходу підприємства на зовнішній ринок полягає у цілеспрямованому освоєнні нових географічних ринків через різноманітні форми – від найпростіших експортних операцій до повноцінних прямих іноземних інвестицій. Чітке визначення цілей та вибір адекватної форми виходу є базовими передумовами успішної інтернаціоналізації [40].

1.2 Методичні підходи до обґрунтування стратегії виходу на зовнішній ринок

Обґрунтування стратегії виходу підприємства на зовнішній ринок є комплексним аналітичним завданням, яке потребує системного застосування інструментарію стратегічного менеджменту, міжнародного маркетингу та фінансового аналізу. Якісно розроблена стратегія повинна забезпечувати узгодженість між цілями підприємства, наявними ресурсами та умовами цільового зовнішнього ринку [43].

Процес розробки стратегії виходу зазвичай охоплює три ключові етапи: аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, вибір форми присутності на

ринку та оцінку пов'язаних із цим ризиків [43]. Взаємозв'язок між цими етапами наведено на рисунку 1.1.

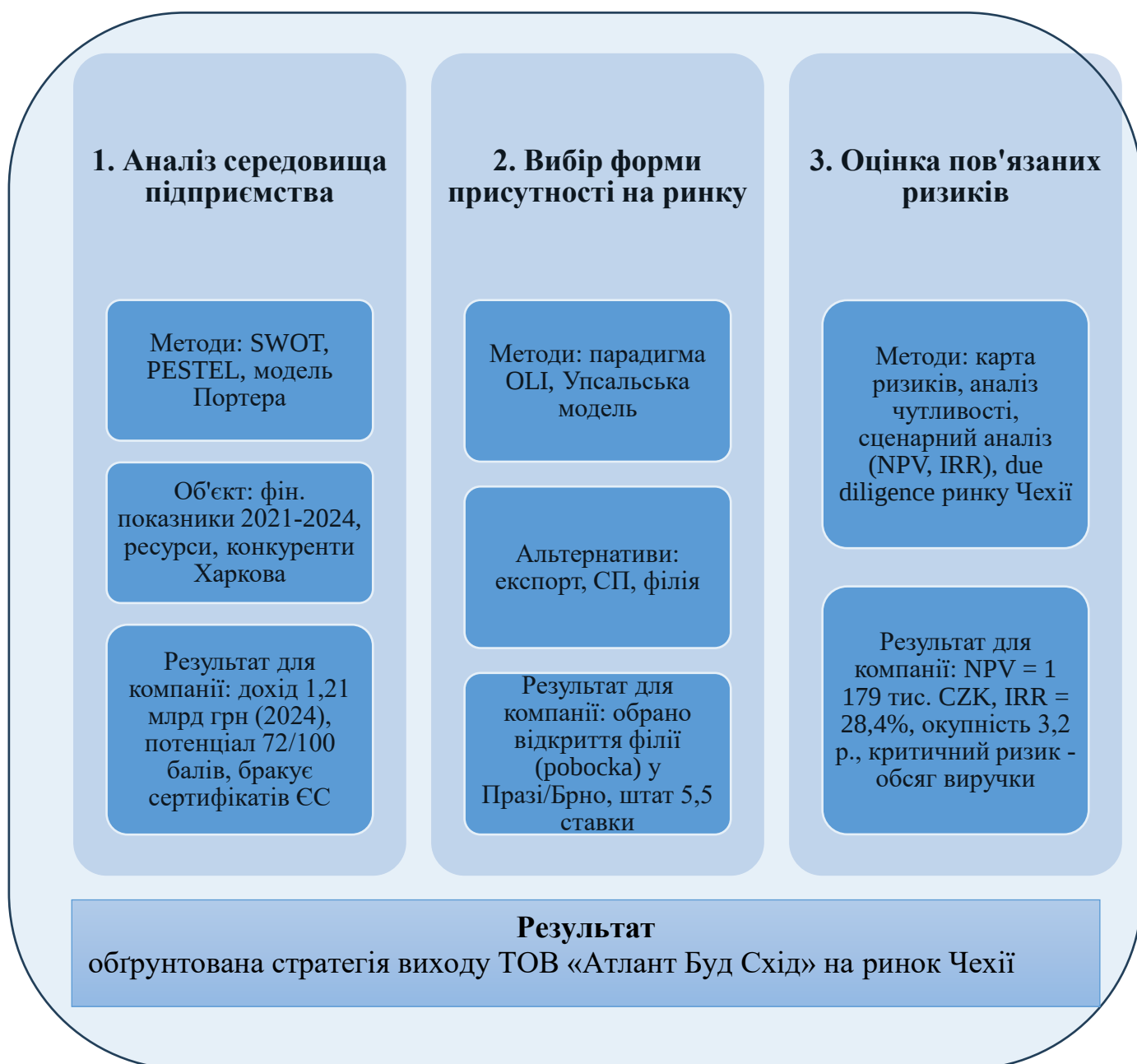


Рисунок 1.1 – Етапи обґрунтування стратегії виходу підприємства на зовнішній ринок. Складено автором

Відправною точкою будь-якої стратегії інтернаціоналізації є всебічне дослідження середовища функціонування підприємства. Найпоширенішим інструментом комплексного аналізу залишається SWOT-аналіз, який дозволяє

структурувати сильні та слабкі сторони підприємства, а також можливості та загрози зовнішнього середовища [14].

Для оцінки макросередовища цільових зарубіжних ринків широко застосовується PESTEL-аналіз, що охоплює шість груп чинників: політичні (Political), економічні (Economic), соціокультурні (Social), технологічні (Technological), екологічні (Environmental) та правові (Legal) [5]. Політичні чинники включають рівень геополітичної стабільності, характер торговельної політики, наявність санкцій і торговельних угод. Економічні чинники охоплюють динаміку ВВП, рівень інфляції, обмінні курси та купівельну спроможність населення.

Для кількісної оцінки привабливості зарубіжних ринків пропонуються багатофакторні індексні моделі. Зокрема, наголошується на важливості комплексної оцінки потенціалу цільового ринку через розрахунок зваженого індексу привабливості, що враховує місткість ринку, рівень конкуренції, бар'єри входу та регуляторне середовище [38].

Важливим методичним інструментом є аналіз конкурентного середовища за моделлю п'яти сил М. Портера, яка враховує: інтенсивність суперництва між існуючими гравцями ринку, загрозу появи нових конкурентів, тиск товарів-замінників, переговорну силу постачальників та переговорну силу покупців [23].

Аналіз внутрішнього середовища зосереджується на оцінці ресурсного потенціалу підприємства та його відповідності вимогам зовнішнього ринку: торговельних потужностей і якості продукту, фінансової стійкості, рівня компетентності менеджменту у сфері міжнародного бізнесу, а також організаційної гнучкості та готовності до змін [12].

Окремого значення набуває оцінка культурної дистанції між країною базування підприємства та цільовим ринком. Для її вимірювання застосовують індекс Когута-Зандера або чотиривимірну модель Г. Хофстеде [19]. Між Україною та Чехією культурна дистанція є відносно невисокою завдяки слов'янській мовно-культурній спорідненості, що є позитивним чинником для реалізації стратегії виходу на цей ринок.

Вибір оптимальної форми присутності підприємства на зовнішньому ринку є центральним стратегічним рішенням у процесі інтернаціоналізації [60].

Теорія транзакційних витрат О. Вільямсона пояснює вибір між ринковими (експорт) і ієрархічними (пряме інвестування) механізмами координації через призму витрат на укладення угод [27]. Теорія транзакційних витрат О. Вільямсона має безпосереднє прикладне значення для вибору форми виходу. Згідно з нею, підприємство обирає ту форму присутності, яка мінімізує сукупні витрати на укладання, моніторинг та забезпечення виконання контрактів із зарубіжними партнерами. Коли ринкові транзакції супроводжуються високою невизначеністю, ризиком опортуністичної поведінки посередників або потребою у специфічних активах, підприємству вигідніше інтерналізувати операції — тобто перейти від ринкових контрактів до власної структури за кордоном. Саме така логіка обґрунтовує доцільність відкриття філії замість роботи виключно через незалежних чеських агентів: контроль над постачанням та прямий доступ до клієнтів знижують ризики, які за умов експортного посередництва залишалися б некерованими.

Еклектична парадигма «OLI» (Ownership – Location – Internalization), розроблена Дж. Данінгом, пов'язує рішення про форму виходу з наявністю трьох груп переваг: переваг власності, переваг локалізації та переваг інтерналізації [55]. Застосування парадигми OLI до ТОВ «Атлант Буд Схід» дозволяє виявити вагомі переваги власності — розвинену логістичну мережу, досвід роботи з будівельними матеріалами, налагоджені відносини з постачальниками — та переваги локалізації чеського ринку, що в сукупності обґрунтовує доцільність вибору інвестиційної форми виходу.

Упсальська модель інтернаціоналізації пояснює вихід підприємства на зовнішні ринки як поступовий процес, що складається з чотирьох послідовних кроків. Спочатку підприємство здійснює нерегулярний, одиничний експорт без сталих партнерських зв'язків. Далі воно переходить до регулярного експорту через посередників — торговельних агентів у цільовій країні. На третьому етапі підприємство відкриває власне торговельне представництво для безпосередньої

роботи з ринком. Останнім кроком стає організація власного виробництва безпосередньо в країні цільового ринку [60].

Попри значний пояснювальний потенціал, Упсальська модель не позбавлена обмежень, які важливо враховувати в сучасних умовах. Її автори припускали поступове, інкрементне накопичення ринкових знань, однак практика останніх десятиліть засвідчила появу так званих «природжено глобальних» компаній, які виходять на віддалені ринки вже на ранніх етапах життєвого циклу, оминаючи проміжні стадії. Для підприємств будівельної галузі України це означає, що класична поетапність може стискатися у часі під впливом цифрових каналів збуту, доступу до європейських логістичних мереж та підтримки з боку інституцій ЄС. Водночас базова логіка моделі – рух від психологічно й інституційно близьких ринків до більш віддалених – зберігає актуальність і безпосередньо пояснює доцільність вибору Чехії як першого зарубіжного ринку для ТОВ «Атлант Буд Схід».

Практична методика вибору форми присутності передбачає застосування матричних інструментів. Зокрема, матриця «рівень контролю – обсяг ресурсних витрат» дає змогу графічно зіставити різні форми виходу. Ключовим критерієм вибору форми виходу для підприємств середнього розміру є обсяг доступних фінансових ресурсів та готовність менеджменту управляти ризиками міжнародного бізнесу [43].

Невід'ємним елементом методичного забезпечення стратегії інтернаціоналізації є систематична оцінка ризиків [40]. У науковій літературі прийнято виокремлювати такі основні групи ризиків міжнародного бізнесу [36]:

- країнові (суверенні) ризики – пов'язані з політичною нестабільністю, зміною урядів, загрозою націоналізації активів, запровадженням валютних обмежень;
- валютні ризики – виникають через коливання обмінних курсів і впливають на рентабельність зовнішньоекономічних операцій;
- комерційні ризики – ризик неплатоспроможності контрагента, відмови від контракту, якості продукції та репутаційні ризики;

- операційні ризики – пов'язані з логістичними проблемами, відмінностями у технічних стандартах і вимогах сертифікації;
- культурні та комунікаційні ризики – зумовлені відмінностями у діловій культурі, мові та стилі ведення переговорів.

Для виявлення та систематизації ризиків застосовуються якісні методи: метод експертних оцінок, сценарний аналіз, SWOT-аналіз. Для кількісного вимірювання ймовірності та наслідків ризиків застосовуються аналіз чутливості, сценарний аналіз та імітаційне моделювання (метод Монте-Карло) [35]. Аналіз чутливості дозволяє визначити, наскільки змінюються ключові показники ефективності проєкту (NPV, IRR) при зміні окремих вхідних параметрів.

Узагальнення результатів оцінки здійснюється за допомогою карти ризиків, яка передбачає класифікацію виявлених ризиків за двома параметрами: ймовірністю настання та величиною потенційних збитків [1]. Важливим аспектом є проведення due diligence (це комплексна, детальна незалежна перевірка компанії, бізнес-об'єкта або партнера. Її мета — зібрати об'єктивну картину, виявити можливі фінансові, юридичні чи репутаційні ризики перед укладанням угоди (купівля бізнесу, злиття, інвестування) або початком співпраці.) цільового ринку та потенційних партнерів, що охоплює юридичну, фінансову, операційну та репутаційну перевірку [40].

Отже, комплексне методичне забезпечення процесу обґрунтування стратегії виходу на зовнішній ринок включає: аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища (SWOT, PESTEL, модель Портера, оцінка культурної дистанції), вибір форми присутності на ринку (на основі теорії транзакційних витрат, парадигми OLI та Упсальської моделі) та оцінку ризиків. Взаємопов'язане застосування цих методів дозволяє приймати обґрунтовані стратегічні рішення.

Проведений теоретичний аналіз дозволяє сформулювати такі узагальнення.

По-перше, вихід на зовнішній ринок є складним стратегічним рішенням, що передбачає визначення цілей, вибір цільових ринків та форм присутності на

них, а також управління специфічними ризиками. Цілі інтернаціоналізації мають ринковий, економічний, стратегічний та інноваційний характер.

По-друге, форми виходу підприємств на міжнародні ринки є численними – від найпростіших експортних операцій до повноцінного прямого іноземного інвестування. Серед інвестиційних форм відкриття закордонної філії поєднує високий рівень контролю над операціями з порівняно нижчими витратами на формування юридичної структури, що робить її доцільним інструментом для початкового етапу інтернаціоналізації [4].

По-третє, методичне обґрунтування стратегії виходу ґрунтується на комплексному аналізі середовища (SWOT, PESTEL, модель Портера), застосуванні теоретичних моделей вибору форми присутності (теорія транзакційних витрат, парадигма OLI, Упсальська модель) та систематичній оцінці ризиків. Лише системне застосування цих інструментів забезпечує якість стратегічних рішень.

Викладені теоретичні положення слугують методичним підґрунтям для подальшого аналізу та обґрунтування стратегії виходу ТОВ «Атлант Буд Схід» на ринок Чехії.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА ПЕРЕДУМОВ ВИХОДУ ТОВ «АТЛАНТ БУД СХІД» НА РИНОК ЧЕХІЇ

2.1 Загальна характеристика ТОВ «Атлант Буд Схід» та оцінка його експортного потенціалу

ТОВ «Атлант Буд Схід» (код ЄДРПОУ 41988858) – товариство з обмеженою відповідальністю, зареєстроване в м. Харків 7 березня 2018 року. Основним напрямом діяльності підприємства є торгівля широким асортиментом товарів для будівництва та ремонту: будівельними, оздоблювальними, теплоізоляційними, покрівельними та ізоляційними матеріалами, а також будівельним інструментом [31]. Станом на 2025 рік статутний капітал товариства становить 15 006 тис. грн (зростання з 9 006 тис. грн на початок звітного року). Керівником і головним бухгалтером підприємства є Маргарян Надія Володимирівна. Збутова мережа компанії представлена трьома регіональними відділеннями – у Харкові, Києві та Дніпрі. Середньооблікова чисельність персоналу за 2025 рік становить 114 осіб [47].

Основний код економічної діяльності підприємства за КВЕД – 46.19 «Діяльність посередників у торгівлі товарами широкого асортименту»; додатково компанія здійснює виробництво виробів із пластмас, оптову торгівлю деревиною, будівельними матеріалами та санітарно-технічним обладнанням [31]. За даними системи публічних закупівель Prozorro, ТОВ «Атлант Буд Схід» належить до найактивніших учасників державних тендерів: компанія взяла участь у 13 063 закупівлях, перемогла у 10 382 з них на загальну суму 396,48 млн грн [43].

Серед основних замовників підприємства – комунальні підприємства та органи влади Харківського регіону: КП «Харківські теплові мережі» (94,69 млн грн), КП «Харківжитлобуд» (86,97 млн грн), Департамент ЖКГ Харківської ОДА (12,30 млн грн), КП «Харківводоканал» (10,66 млн грн), КП «Харківський

метрополітен» (7,86 млн грн), АТ «Укрзалізниця» (7,80 млн грн) та інші [43]. Значна та диверсифікована клієнтська база, а також багаторічний досвід співпраці з державними замовниками свідчать про високий рівень ділової репутації та фінансової надійності підприємства.

Динаміку основних фінансових показників ТОВ «Атлант Буд Схід» за 2021–2025 роки наведено в таблиці 2.1. і надалі розраховані за даними Youcontrol [47].

Таблиця 2.1 – Динаміка основних фінансових показників ТОВ «Атлант Буд Схід» за 2021–2025 рр. Складено автором за фінансовою звітністю підприємства [31].

Показник	2021	2022	2023	2024	2025	Абс. зміна 2021–2025
Дохід від реалізації, тис. грн	1 034 121	478 388	946 077	1 211 994	1 413 670	+379 549
Чистий прибуток, тис. грн	13 782	6 540	15 644	23 248	29 471	+15 689
Собівартість, тис. грн	960 165	438 513	884 924	1 119 293	1 313 513	+353 348
Валовий прибуток, тис. грн	73 754	39 875	61 153	92 701	100 157	+26 403
Загальні активи, тис. грн	199 895	207 561	364 244	552 228	715 169	+515 274
Власний капітал, тис. грн	33 353	39 893	63 209	86 117	121 543	+88 190
Кількість працівників, осіб	242	235	192	131	114	-128
Рентабельність продажів, коеф.	0,013	0,014	0,017	0,019	0,021	+0,008

Дані таблиці 2.1 демонструють стійку позитивну динаміку фінансових результатів. У 2022 році ТОВ «Атлант Буд Схід» зазнало суттєвого падіння доходу (до 478 388 тис. грн) та чистого прибутку (до 6 540 тис. грн) – прямого наслідку повномасштабного вторгнення. Починаючи з 2023 року компанія демонструє стійке відновлення: у 2025 році виручка досягла рекордного рівня – 1 413 670 тис. грн, що на 17 % перевищує показник 2024 року, а чистий прибуток зріс до 29 471 тис. грн (+27 %). Валовий прибуток збільшився до 100 157 тис. грн, загальні активи перевищили 715 млн грн, а власний капітал досяг 121,5 млн грн.

Варто зазначити, що така динаміка формується переважно за рахунок кон'юнктурних факторів внутрішнього ринку та поствоєнного відновлення інфраструктури, а не внаслідок диверсифікації географії присутності. Це створює потенційну залежність підприємства від макроекономічних коливань в Україні та обмежує стійкість до системних шоків. Саме тому інтернаціоналізація виступає не лише стратегією розширення, а й інструментом хеджування операційних ризиків, пов'язаних із концентрацією бізнесу в одній юрисдикції. Відкриття філії в Чехії дозволить ТОВ «Атлант Буд Схід» диверсифікувати портфель замовлень і зменшити кореляцію фінансових результатів із циклічністю українського будівельного ринку. А накопичення грошових коштів та їх еквівалентів – з 147 тис. грн у 2021 році до 98 507 тис. грн у 2025 році, сформував ліквідний резерв (близько 2,5 млн євро за поточним курсом), що є достатнім для фінансування початкового етапу виходу на ринок Чехії без необхідності залучення додаткового позикового капіталу. Водночас спостерігається скорочення штату – з 242 осіб у 2021 році до 114 у 2025 році.

Загальні показники динаміки доходу й прибутку дають лише попереднє уявлення про фінансовий стан підприємства, оскільки не розкривають структурних співвідношень між активами, зобов'язаннями та джерелами фінансування. Для більш об'єктивної оцінки готовності ТОВ «Атлант Буд Схід» до інтернаціоналізації необхідний поглиблений коефіцієнтний аналіз, який дозволяє зіставити фактичні значення з нормативними орієнтирами та виявити

як сильні сторони, так і потенційні зони ризику. З цією метою розраховано показники ліквідності, платоспроможності, рентабельності та ділової активності за 2021–2025 роки (таблиця 2.2), що в сукупності формують комплексний фінансовий профіль підприємства напередодні виходу на зовнішній ринок.

Таблиця 2.2 – Показники ліквідності, платоспроможності та рентабельності ТОВ «Атлант Буд Схід» за 2021–2025 рр. Складено автором за [31]

Показник	Норма	2021	2022	2023	2024	2025
Ліквідність						
Коеф. загальної ліквідності	>1,0–2,0	1,143	1,192	1,191	1,174	1,194
Коеф. швидкої ліквідності	>0,5–1,0	0,738	0,861	0,947	0,785	0,762
Коеф. абсолютної ліквідності	>0,2–0,5	0,001	0,003	0,038	0,182	0,166
Платоспроможність						
Коеф. автономії	>0,5	0,17	0,19	0,17	0,16	0,17
Коеф. фінансового левериджу	<1,0	4,99	4,20	4,76	5,41	4,88
Відношення боргу до EBITDA	0–3,0	2,99	2,27	7,55	7,62	10,0
Рентабельність						
Рентабельність продажів, коеф.	>0	0,013	0,014	0,017	0,019	0,021
Рентабельність активів (ROA)	>0	0,069	0,032	0,043	0,042	0,041
Рентабельність власного кап. (ROE)	>0	0,413	0,164	0,248	0,270	0,242

Аналіз показників ліквідності свідчить про загалом прийнятний стан платіжної дисципліни підприємства. Коефіцієнт загальної ліквідності (1,194 у 2025 р.) перебуває в межах нормативного діапазону. Коефіцієнт абсолютної ліквідності (0,166) залишається дещо нижчим за нижню межу норми, однак його динаміка є виразно позитивною: у 2021–2022 рр. показник перебував на критично низькому рівні, тоді як до 2025 р. він зріс у понад 100 разів. Коефіцієнт швидкої ліквідності (0,762) повністю відповідає нормативним вимогам.

Показники платоспроможності відображають структурну особливість бізнес-моделі підприємства, яке функціонує переважно за рахунок позикового капіталу: коефіцієнт автономії (0,17) суттєво нижчий за рекомендоване значення 0,5. Водночас позитивним сигналом є скорочення короткострокових кредитів банків у 2025 р. на 35 % – з 140 252 до 91 698 тис. грн. Відношення боргу до EBITDA (10,0) залишається підвищеним, що вказує на доцільність фінансування виходу на ринок Чехії переважно за рахунок поточного прибутку, а не нових позик.

Динаміку доходу та чистого прибутку ТОВ «Атлант Буд Схід» за 2021–2025 роки наочно ілюструє рисунок 2.1.

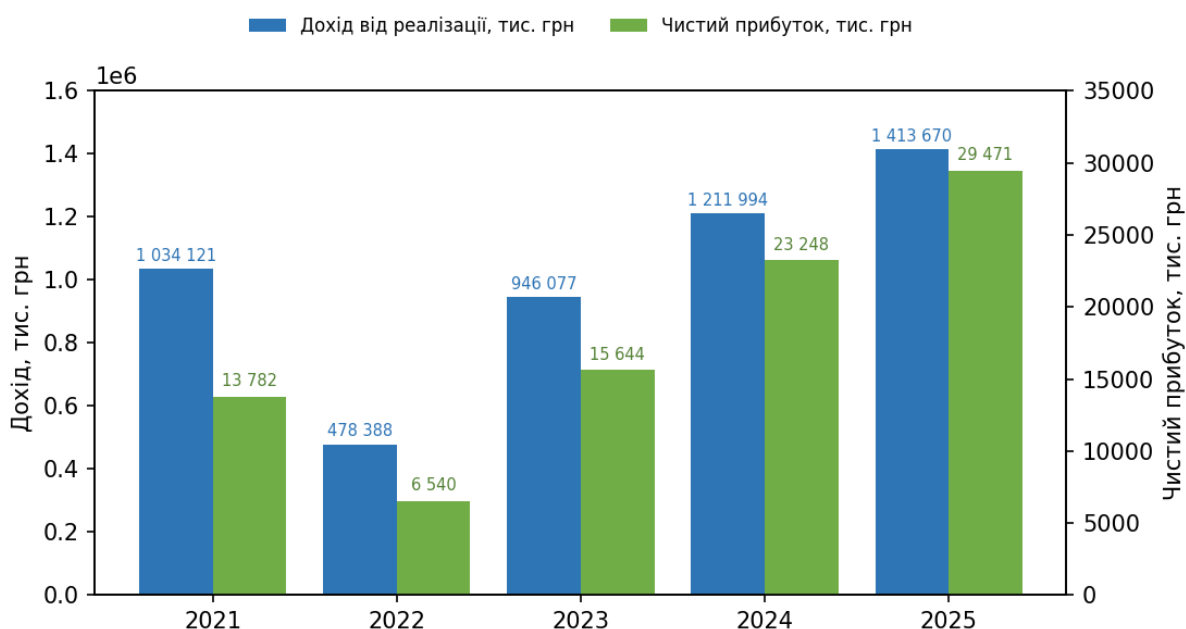


Рисунок 2.1 – Динаміка доходу та чистого прибутку ТОВ «Атлант Буд Схід», 2021–2025 рр. (тис. грн). Складено автором за [31]

Рисунок 2.1 наочно демонструє V-подібну траєкторію відновлення підприємства: після різкого спаду 2022 року дохід не лише повернувся до довоєнного рівня, а й суттєво перевищив його, тоді як чистий прибуток у 2025 р. перевищив показник 2021 р. більш ніж удвічі. Динаміку показників рентабельності відображено на рисунку 2.2.

Як видно з рисунка 2.2, після різкого падіння у 2022 році показник ROE демонструє стабільне відновлення і у 2025 р. становить 24,2 %, що відповідає

прийнятному рівню для торговельного підприємства. Рентабельність продажів стабільно зростає протягом усього періоду – з 1,3 % у 2021 р. до 2,1 % у 2025 р.

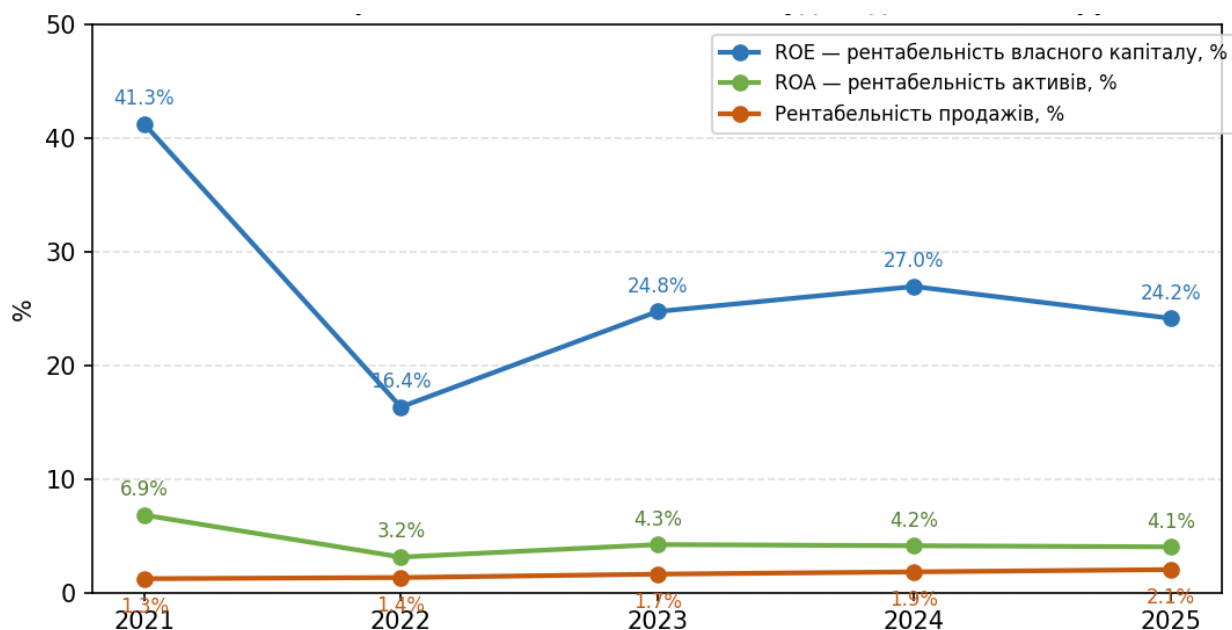


Рисунок 2.2 – Показники рентабельності ТОВ «Атлант Буд Схід», 2021–2025 рр. Складено автором за [31]

Для комплексної оцінки ефективності господарської діяльності підприємства проаналізовано показники ділової активності, які відображають швидкість обороту ключових елементів активів і капіталу (таблиця 2.3). Динаміка коефіцієнтів оборотності за 2021–2025 роки дозволяє виявити тенденції у використанні ресурсного потенціалу підприємства.

Аналіз ділової активності свідчить про уповільнення оборотності більшості показників порівняно з допандемічним рівнем 2021 року, що пояснюється значним нарощуванням активів і товарних запасів. Водночас стабільне зростання фондівіддачі вказує на ефективне використання основних засобів, що є важливим сигналом про операційну дієздатність підприємства в контексті планованої інтернаціоналізації.

Таблиця 2.3 – Показники ділової активності ТОВ «Атлант Буд Схід» за 2021–2025 рр. Джерело: власні розрахунки автора за даними фінансової звітності [31]

Показник	2021	2022	2023	2024	2025
Коеф. оборотності активів	6,21	2,35	3,31	2,64	2,23
Коеф. оборотності основних засобів (фондовіддача)	98,09	55,96	141,72	223,00	247,88
Коеф. оборотності оборотних активів	6,63	2,45	3,39	2,68	2,25
Коеф. оборотності виробничих запасів	15,92	7,13	13,73	8,79	6,00
Коеф. оборотності власного капіталу	36,98	13,06	18,35	16,23	13,62
Коеф. оборотності дебіторської заборгованості	11,20	3,67	4,62	4,49	6,13
Коеф. оборотності кредиторської заборгованості	6,93	2,62	3,78	2,92	3,58

Виявлене уповільнення оборотності водночас має й зворотний бік: накопичення товарних запасів формує матеріальну базу, необхідну для безперебійного постачання зарубіжної філії на початковому етапі її роботи. За умов виходу на ринок Чехії, де критичним фактором успіху є стислий термін доставки (5–7 днів), наявність достатнього складського резерву перетворюється з ознаки уповільнення на конкурентну перевагу. Таким чином, показники ділової активності доцільно інтерпретувати не ізольовано, а у зв'язку зі стратегічними завданнями інтернаціоналізації, що дозволяє уникнути спрощених оцінок фінансового стану підприємства.

Для структурованої оцінки готовності підприємства до міжнародної діяльності застосовано методику зваженого індексу інтернаціоналізаційного потенціалу (таблиця 2.4).

Таблиця 2.4 – Оцінка інтернаціоналізаційного потенціалу ТОВ «Атлант Буд Схід» за зваженим індексом (станом на 2025 р.). Складено автором за [38]

Критерій	Вага, %	Оцінка (1–10)	Зважена оцінка
Товарний асортимент та якість продукції	15	9	1,35
Фінансовий стан підприємства	20	8	1,60
Ділова репутація та клієнтська база	15	9	1,35
Логістичний та операційний потенціал	15	7	1,05
Управлінська компетентність	10	7	0,70
Відповідність продукції міжнародним стандартам	10	5	0,50
Наявність міжнародного досвіду	10	3	0,30
Ресурсна забезпеченість для виходу на ринок	5	7	0,35
Загальний бал	100	-	7,20 (72/100)

Підсумковий бал 72 із 100 відповідає рівню «готове до обмеженої міжнародної діяльності». Найвищі оцінки отримано за критеріями товарного асортименту (9/10), ділової репутації (9/10) та фінансового стану (8/10). Найнижчими залишаються оцінки за критеріями наявності міжнародного досвіду (3/10) та відповідності продукції міжнародним стандартам (5/10). Структура отриманого індексу є не менш інформативною, ніж його підсумкове значення. Найвищі оцінки за критеріями товарного асортименту, фінансового стану та ділової репутації свідчать про те, що підприємство володіє міцним внутрішнім ядром конкурентоспроможності. Натомість найнижчі бали за критеріями міжнародного досвіду та відповідності продукції міжнародним стандартам точно окреслюють пріоритетні напрями підготовчої роботи. Така діагностика має практичну цінність: вона дозволяє спрямувати обмежені ресурси не на рівномірне «підтягування» всіх параметрів, а на цілеспрямоване усунення саме тих розривів, які є критичними для успішного виходу на ринок Чехії, насамперед сертифікацію продукції за вимогами ЄС. Отже, підприємство має

достатній потенціал для виходу на ринок Чехії за умови проведення цілеспрямованої підготовчої роботи – зокрема, отримання сертифікатів CE та адаптації логістичних процесів до вимог ЄС.

З метою визначення конкурентної позиції ТОВ «Атлант Буд Схід» на вітчизняному ринку здійснено порівняльний аналіз ключових фінансових показників підприємства та його основних конкурентів у сегменті оптової торгівлі будівельними матеріалами (таблиця 2.5). Отримані дані підтверджують беззаперечне лідерство підприємства за обсягом доходу, однак поступання за показником рентабельності окремим нішевим гравцям вказує на доцільність підвищення маржинальності операцій.

Таблиця 2.5 – Порівняння фінансових показників підприємства та конкурентів на внутрішньому ринку. Сформовано автором за відкритими фінансовими звітами [47]

Підприємство	Дохід, тис. грн	Чистий прибуток, тис. грн	Рентаб. продажів
ТОВ «Атлант Буд Схід» (2025 р.)	1 413 670	29 471	2,1 %
ТОВ «Атлант Буд Схід» (2024 р., довідково)	1 211 994	23 248	1,9 %
Корпорація «Харківські будматеріали» (2024 р.)	961	4	0,4 %
ТОВ «ХЗІБМ» (2024 р.)	8 234	781	9,5 %
ТОВ «Татос-Буд» (2024 р.)	2 576	–128 (збиток)	–5,0 %
ТОВ «Центр будівельної комплектації» (2024 р.)	150 073	3 818	2,5 %

Примітка: фінансова звітність конкурентів за 2025 рік на момент підготовки роботи не опублікована, тому для порівняння наведено дані за 2024 рік.

Порівняльний аналіз підтверджує, що за масштабом операцій ТОВ «Атлант Буд Схід» суттєво перевищує регіональних конкурентів, однак нижча

рентабельність продажів (2,1 %) відносно низькообігових спеціалізованих гравців вказує на структурну особливість оптової моделі з великим товарооборотом.

При цьому важливо усвідомлювати, що конкурентна позиція ТОВ «Атлант Буд Схід» на чеському ринку формуватиметься не лише через порівняння з локальними гравцями, а й через сприйняття українського бізнесу в цілому. Відомі випадки успішної інтернаціоналізації українських компаній у Центральну Європу (зокрема в сферах ІТ, агропромислового машинобудування та логістики) створюють певний позитивний фон, який може полегшити встановлення ділових контактів. Водночас потенційні партнери можуть висувати додаткові вимоги щодо фінансових гарантій та прозорості бізнес-процесів, що зумовлено загальною економічною ситуацією та ризиками, асоційованими з регіоном. Успіх виходу значною мірою залежатиме від здатності підприємства продемонструвати свою відмінність від стереотипного уявлення про «східноєвропейського постачальника» через якість продукції, дотримання термінів та професійний сервіс.

Узагальнення сильних і слабких сторін підприємства, а також можливостей і загроз представлено у вигляді SWOT-аналізу на рисунку 2.3.

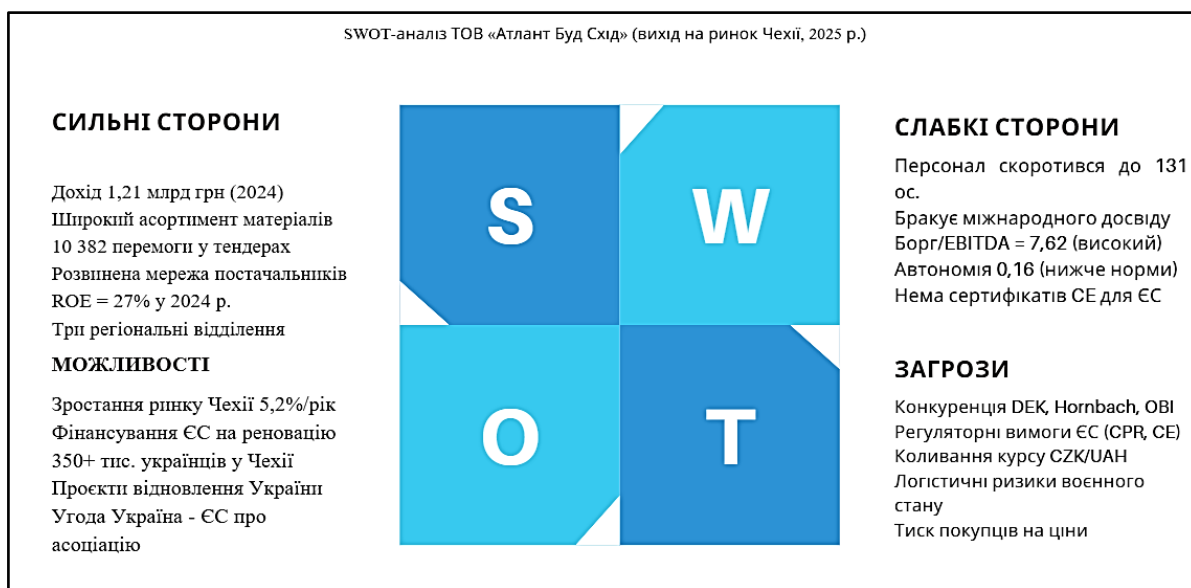


Рисунок 2.3 – SWOT-аналіз ТОВ «Атлант Буд Схід» у контексті виходу на ринок Чехії (за даними 2025 р.). Складено автором за [31; 43; 14]

SWOT-аналіз підтверджує наявність у ТОВ «Атлант Буд Схід» значного потенціалу для виходу на ринок Чехії. До сильних сторін належать фінансова потужність компанії, широка товарна база та налагоджені логістичні зв'язки. Основними слабкими сторонами залишаються відсутність міжнародного досвіду та невідповідність наявних сертифікаційних документів стандартам ЄС [14].

Узагальнюючи результати SWOT-аналізу, можна констатувати, що підприємство має достатній внутрішній потенціал для виходу на зовнішній ринок: стабільне зростання виручки (до 1 413,7 млн грн), позитивна динаміка чистого прибутку (+27 %), накопичений запас грошових коштів (~98,5 млн грн) та підтверджена репутація надійного виконавця формують реальну фінансову основу для інтернаціоналізації. Водночас висока боргова залежність (коефіцієнт автономії 0,17, відношення боргу до EBITDA – 10,0) вимагає зваженого підходу до обсягу первинних інвестицій. З огляду на сприятливу зовнішню кон'юнктуру сильні сторони компанії у поєднанні з наявними можливостями переважають ідентифіковані загрози, що обґрунтовує доцільність розробки стратегії виходу на чеський ринок.

2.2 Дослідження ринку будівельних матеріалів і послуг Чехії та умов діяльності іноземних компаній

Чеська Республіка є однією з найбільш стабільних та розвинених економік Центральної Європи. За даними Eurostat, ВВП Чехії у 2024 році становив приблизно 318 млрд євро, темп його зростання склав 1,4 %. Рівень безробіття залишається одним із найнижчих у ЄС – 2,7 % у 2024 р. Звіт Doing Business 2024 (World Bank) зафіксував подальше спрощення процедур реєстрації іноземних компаній.

PESTEL-аналіз ринку Чехії в контексті виходу ТОВ «Атлант Буд Схід» наведено в таблиці 2.6.

Ринок будівельних матеріалів Чехії є одним із найбільш розвинених у Центральній Європі. За даними Чеської ради сталого будівництва (CZGBC),

обсяг ринку в 2024 році становив близько 18,6 млрд євро, а середньорічний темп його зростання протягом 2020–2024 рр. дорівнював близько 5,2 % [50].

Таблиця 2.6 – PESTEL-аналіз ринку Чехії для ТОВ «Атлант Буд Схід». Складено автором за [58; 50; 57; 51; 52]

Група чинників	Характеристика	Оцінка впливу
Політичні (P)	Стабільна демократія, член ЄС з 2004 р., підтримка України, відсутність санкцій щодо українського бізнесу	Позитивний
Економічні (E)	ВВП 318 млрд євро (2024), безробіття 2,7 %, інфляція 2,4 %, курс CZK/EUR $\approx$ 25,2, розвинений сектор будівництва	Позитивний
Група чинників	Характеристика	Оцінка впливу
Соціокультурні (S)	Слов'янська мовна спорідненість, понад 350 тис. українців у Чехії, висока якість робочої сили	Позитивний
Технологічні (T)	Розвинена цифрова інфраструктура, поширення BIM-технологій, вимоги щодо енергоефективності (EU Green Deal)	Помірно позитивний
Екологічні (E)	Жорсткі вимоги до екологічності матеріалів, попит на «зелені» технології та сертифікати LEED/BREEAM	Нейтральний/Негативний
Правові (L)	Законодавство ЄС (Регламент ЄС 305/2011), вимога DoP, чеські будівельні норми (ČSN)	Нейтральний

Ключовими драйверами зростання є програми реконструкції житлового фонду, будівництво комерційної та промислової нерухомості, а також зростаючий попит на матеріали для енергоефективного будівництва [57].

Динаміку ринку будівельних матеріалів Чехії за 2020–2024 рр. ілюструє рисунок 2.4.

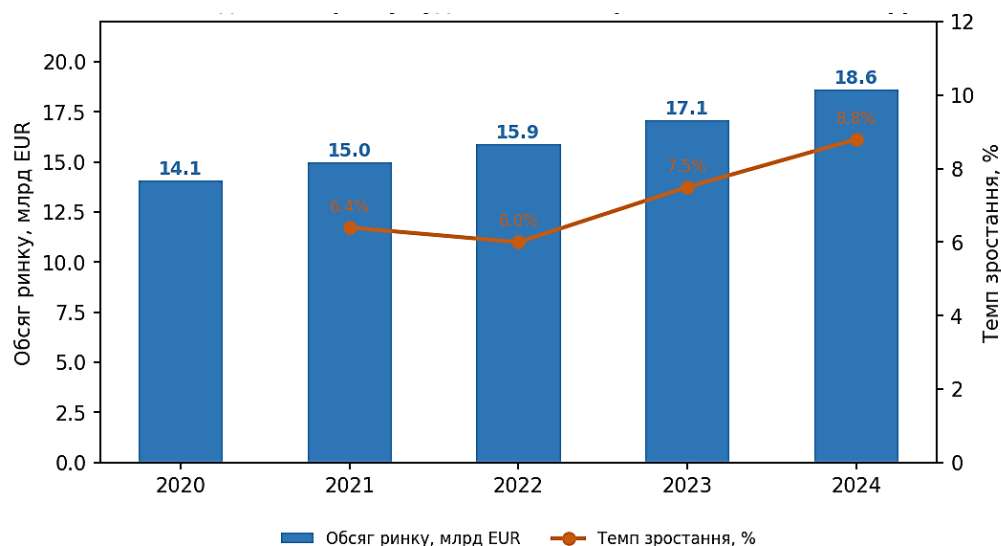


Рисунок 2.4 – Обсяг та динаміка ринку будівельних матеріалів Чехії, 2020–2024 рр. Складено автором за [50; 51]

Обсяг імпорту будівельних матеріалів до Чехії становить близько 28 % від загального ринку – понад 5,2 млрд євро на рік [51]. Структуру імпорту за країнами-постачальниками за 2024 рік відображено на рисунку 2.5.

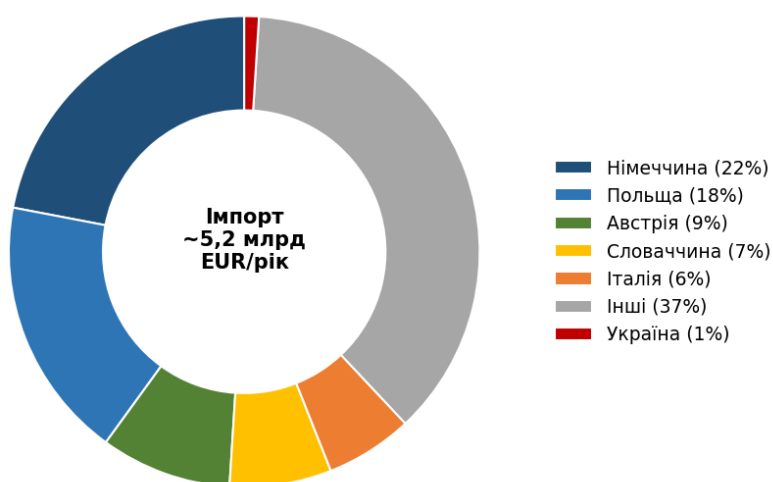


Рисунок 2.5 – Структура імпорту будівельних матеріалів до Чехії за країнами-постачальниками, 2024 р. Складено автором за [51]

Рисунок 2.5 наочно демонструє, що частка українського імпорту будівельних матеріалів до Чехії є незначною (менше 1 %), що свідчить про значний потенціал нарощування присутності українських компаній. Лідерами імпорту залишаються Німеччина (22 %) та Польща (18 %).

Структура імпорту опосередковано вказує на природу конкурентних бар'єрів, з якими зіткнеться нове підприємство. Домінування німецьких та польських постачальників пояснюється не лише ціновими чинниками, а й тривалою присутністю на ринку, налагодженими логістичними ланцюгами та усталеними партнерськими відносинами з місцевими дистриб'юторами. Для українського підприємства це означає, що цінова конкуренція сама по собі є недостатньою стратегією – вирішальну роль відіграватиме здатність запропонувати чеським підрядникам надійність постачання, відповідність технічним нормам та індивідуальний підхід у сегменті реновації, який великі мережеві гравці часто обслуговують за стандартизованими, менш гнучкими схемами.

Найперспективнішим для позиціонування ТОВ «Атлант Буд Схід» є сегмент реновації та теплової модернізації житлового фонду, де попит ще не задоволений повністю, а конкуренція з великими мережами є менш жорсткою. За оцінками CZGBC, лише у 2024–2026 роках обсяги державного фінансування реновації будівель у Чехії сягнуть 3,1 млрд євро [50]. Додатковою конкурентною перевагою підприємства є можливість використання зв'язків з українською діаспорою (понад 350 тис. осіб) як первинної клієнтської бази.

Конкурентне середовище ринку характеризується присутністю як великих міжнародних мереж (Hornbach, OBI), так і потужних національних дистрибуторів (Stavební DEK, Raab Karcher). Для структурованої оцінки конкурентних сил застосовано модель п'яти сил Портера (рисунок 2.6).

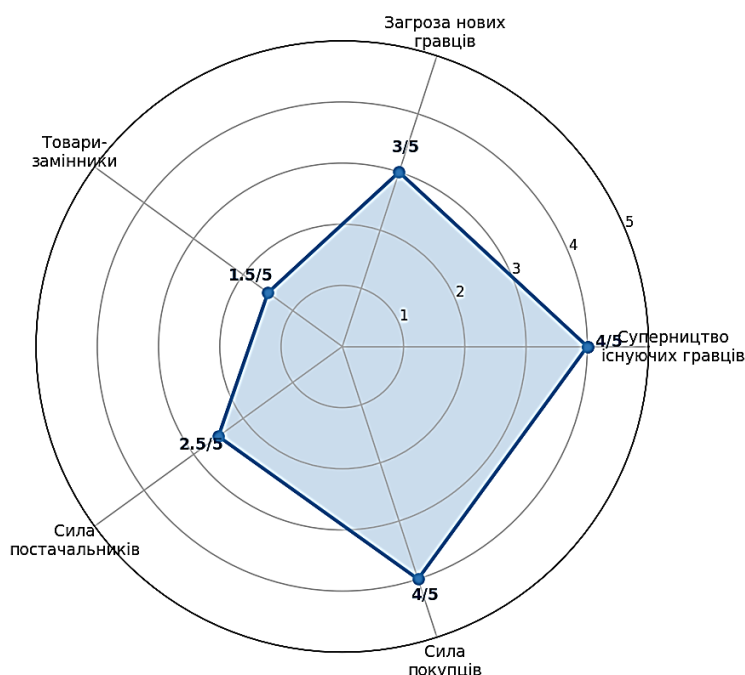


Рисунок 2.6 – Модель п'яти сил Портера для ринку будівельних матеріалів Чехії (шкала: 1 – дуже низька, 5 – дуже висока). Складено автором за [50; 51; 52]

Аналіз конкурентного середовища свідчить про помірно високий рівень конкуренції. Найвищу оцінку (4/5) отримало суперництво між існуючими гравцями, що зумовлено домінуванням мереж DEK, Hornbach, OBI та BAUMAX. Переговорна сила покупців також оцінена на рівні 4/5. Загроза появи нових гравців оцінена як середня (3/5): необхідність сертифікації за стандартами ЄС створює бар'єри входу, проте відкритий ринок ЄС полегшує вхід іноземних компаній. Найнижчий рівень загрози (1,5/5) демонструють товари-замінники. Ключовою умовою успіху для нового гравця є здатність запропонувати конкурентоспроможну ціну за умови дотримання регуляторних вимог та надійного логістичного сервісу [52].

Правове середовище для діяльності іноземної філії в Чехії регулюється комплексом нормативних актів різних рівнів – від національного корпоративного законодавства до регламентів ЄС. Систематизацію ключових нормативно-правових актів та їх вимог до філії подано в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7 – Ключові нормативно-правові акти, що регулюють діяльність іноземних філій у Чехії. Джерело: складено автором за [24; 63-65]

НПА	Регулятор	Ключові вимоги для філії
Закон № 90/2012 Зб. про ділові корпорації	Obchodní rejstřík	Реєстрація у Торговому реєстрі, призначення керівника (§ 503–511)
Регламент ЄС № 305/2011 (CPR)	Нотифіковані органи ЄС	Маркування CE, Declaration of Performance для будматеріалів
Закон № 235/2004 Зб. (ПДВ)	Finanční správa ČR	Реєстрація платника ПДВ, ставка 21 %
Закон № 262/2006 Зб. (Трудовий кодекс ЧР)	Inspekce práce	Трудові договори, мінімальна зарплата, соцстрахування
REACH (Регламент ЄС № 1907/2006)	ECHA	Вимоги до хімічних речовин у складі будматеріалів

Наведений перелік засвідчує, що виконання регуляторних вимог є технічно можливим, але потребує цілеспрямованої підготовки – насамперед у частині CE-маркування продукції, реєстрації платника ПДВ та оформлення трудових відносин за чеським законодавством. На основі проведеного аналізу можна виокремити такі критичні фактори успіху (КФУ) для ТОВ «Атлант Буд Схід» на ринку Чехії:

- відповідність продукції стандартам ЄС (маркування CE, декларація DoP);
- конкурентоспроможна ціна за умови надійної логістики (термін доставки не більше 5–7 днів);
- налагодження партнерства з місцевими будівельними компаніями та мережевими ретейлерами;
- ефективна маркетингова комунікація чеською та англійською мовами;
- присутність у B2B-сегменті з фокусом на підрядників реновації та реконструкції житлового фонду.

Ключові правові та регуляторні вимоги до діяльності іноземних компаній на ринку будівельних матеріалів Чехії охоплюють:

- відповідність Регламенту ЄС № 305/2011 (CPR), що встановлює обов'язкове маркування CE для більшості будівельних матеріалів [24];
- складання Декларації про характеристики виробу (DoP) та проходження процедури оцінки постійності характеристик (AVCP);
- дотримання чеських будівельних норм (ČSN), зокрема у сферах пожежної безпеки, теплоізоляції та вологостійкості;
- реєстрацію організаційної одиниці (pobočka) іноземного підприємства у Торговому реєстрі Чехії відповідно до Закону про ділові корпорації № 90/2012 Зб. [69];
- сплату корпоративного податку (21 %) та дотримання вимог чеського трудового законодавства;
- відповідність вимогам безпеки товарів (REACH, RoHS) та екологічним стандартам ЄС [68].

Процедуру реєстрації та орієнтовні строки виконання регуляторних вимог систематизовано у таблиці 2.8.

Таблиця 2.8 – Регуляторні вимоги та строки їх виконання для іноземного підприємства на ринку будівельних матеріалів Чехії. Складено автором за [24; 62; 49, 53]

№	Вимога	Відповідальний орган	Орієнтовний строк
1	Реєстрація у Торговому реєстрі	Krajský soud (Окружний суд)	5–10 робочих днів
2	Отримання торгової ліцензії	Živnostenský úřad	5 робочих днів
3	Реєстрація платника ПДВ	Finanční úřad	15–30 днів
4	CE-маркування продукції (осн. групи)	Акредитований орган сертифікації	3–6 місяців
5	Реєстрація як роботодавця	ČSSZ (соціальне страхування)	8 днів з моменту найму
6	Відкриття банківського рахунку	Комерційний банк ЧР	1–2 тижні
	Загальна тривалість підготовки		6–9 місяців

Загальна тривалість реєстраційної процедури (без урахування сертифікації продукції) орієнтовно становить 2–3 місяці. Для ефективного виходу на ринок необхідно підготувати технічну документацію відповідно до вимог CPR, отримати маркування CE для основної продукції та забезпечити її відповідність стандартам ЄС. Залучення нотифікованого органу може зайняти 6–12 місяців та потребувати додаткових витрат до 200 тис. грн [24].

Щодо оподаткування, Чехія застосовує стандартну ставку ПДВ 21 % (знижена ставка 12 % діє для окремих категорій товарів для ремонту). Ставка корпоративного податку становить 21 % [59]. Між Україною та Чехією діє Конвенція про уникнення подвійного оподаткування, що дозволяє уникнути подвійного оподаткування прибутків філії [45, 48]. Чинна з 2022 р. угода про спрощення умов перебування громадян України в Чехії додатково полегшує умови залучення персоналу [15].

За результатами аналітичної оцінки передумов виходу ТОВ «Атлант Буд Схід» на ринок Чехії сформульовано такі ключові висновки.

По-перше, підприємство демонструє стійке фінансове зростання у 2023–2025 рр. після кризового 2022 р.: виручка досягла 1 413,7 млн грн у 2025 р. (+17 % за рік), чистий прибуток зріс до 29,5 млн грн (+27 %), а ліквідний резерв грошових коштів збільшився до 98,5 млн грн (~2,5 млн євро).

По-друге, фінансова структура підприємства характеризується двоїстістю: позитивна рентабельність (ROE – 24,2 %) та задовільна ліквідність поєднуються з низьким коефіцієнтом автономії (0,17) і підвищеним відношенням боргу до EBITDA (10,0). Це визначає принципову умову реалізації проєкту – переважне фінансування через поточний прибуток.

По-третє, за методикою зваженого індексу інтернаціоналізаційного потенціалу підприємство набрало 72 із 100 балів («готове до обмеженої міжнародної діяльності»).

По-четверте, SWOT-аналіз підтверджує наявність суттєвих сильних сторін та значних ринкових можливостей; водночас низька автономія, відсутність

міжнародного досвіду та необхідність CE-сертифікації формують перелік завдань підготовчого періоду.

По-п'яте, ринок будівельних матеріалів Чехії є перспективним: його обсяг становить 18,6 млрд євро (2024 р.), а середньорічне зростання – 5,2 %. Найперспективнішим є сегмент реновації, що фінансується програмами ЄС (3,1 млрд євро у 2024–2025 рр.). Аналіз п'яти сил Портера виявив помірно високий рівень конкуренції, проте наявність ринкової ніші для нового гравця.

По-шосте, для успішного виходу необхідні: відповідність Регламенту ЄС № 305/2011, реєстрація у Торговому реєстрі Чехії та дотримання норм ČSN; загальна тривалість підготовчого етапу – 6–9 місяців.

Сукупність виявлених передумов обґрунтовує доцільність розробки стратегії виходу ТОВ «Атлант Буд Схід» на ринок Чехії, що здійснюється у розділі 3.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБКА СТРАТЕГІЇ ВІДКРИТТЯ ФІЛІЇ ТОВ «АТЛАНТ БУД СХІД» У ЧЕХІЇ ТА ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ

3.1 Формування проєкту організаційної та операційної моделі закордонної філії

Результати дослідження, проведеного у розділі 2, дозволяють обґрунтувати вибір відкриття закордонної філії (robočka zahraničního podniku) як оптимальної форми присутності ТОВ «Атлант Буд Схід» на ринку Чехії. Така форма забезпечує високий рівень контролю материнської компанії над операціями філії, відносно невисокі витрати на юридичне оформлення порівняно зі створенням нового товариства, можливість прямої консолідації фінансових результатів філії у звітності ТОВ «Атлант Буд Схід», а також відповідає принципу поступовості інтернаціоналізації, закладеному в Упсальській моделі.

У порівнянні з альтернативними формами присутності – спільним підприємством та самостійним дочірнім товариством (s.r.o.) – філія є оптимальним варіантом для першого етапу виходу компанії, яка не має попереднього досвіду роботи на ринках Європейського Союзу. Порівняльну характеристику цих форм наведено в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 – Порівняльний аналіз форм виходу ТОВ «Атлант Буд Схід» на ринок Чехії. Складено автором [67, 62, 61]

Критерій	Філія (robočka)	Дочірнє товариство (s.r.o.)	Спільне підприємство (JV)
Мінімальний статутний капітал	Не вимагається	1 CZK	За домовленістю
Юридична відповідальність	На материнській компанії	На дочірній компанії	Розподілена
Рівень контролю	Повний	Повний	Частковий
Витрати на реєстрацію	Низькі (45–55 тис. CZK)	Середні (80–120 тис. CZK)	Високі

Продовження таблиці 3.1

Критерій	Філія (робо́чка)	Дочірнє товариство (s.r.o.)	Спільне підприємство (JV)
Строк реєстрації	2–3 місяці	3–4 місяці	4–6 місяців
Консолідація результатів	Пряма	Через дивіденди	Ускладнена
Масштабованість	Висока	Висока	Обмежена
Оцінка для I етапу	Оптимально	Надмірно	Ризиковано

Вибір Чехії як цільового ринку обґрунтовано сукупністю чинників, детально розглянутих у підрозділі 2.2: У 2024 році чеська будівельна галузь зафіксувала дохід у розмірі 58,1 мільярда доларів, що відповідає сукупному річному темпу зростання (CAGR) на рівні 7,0% між 2019 і 2024 роками. [61].

Далі розглянемо порядок реєстрації філії іноземного підприємства в Чехії. Правовою основою реєстрації філії є Закон про ділові корпорації № 90/2012 Зб. та Закон про підприємницьку діяльність № 455/1991 Зб. Процедура реєстрації передбачає сім послідовних етапів, які систематизовано в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 – Процедура реєстрації філії ТОВ «Атлант Буд Схід» у Торговому реєстрі Чехії. Складено автором

№	Етап	Відповідальний	Строк	Орієнтовні витрати
1	Апостилювання установчих документів ТОВ та їх переклад сертифікованим перекладачем	Юридичний відділ ТОВ	2–3 тижні	15 000–20 000 грн
2	Підбір та укладення договору з чеським адвокатом / реєстраційним агентом	Директор ТОВ	1–2 тижні	20 000–30 000 CZK
3	Призначення уповноваженої особи (vedoucí robočky)	Директор ТОВ	1 тиждень	—

Продовження таблиці 3.2

№	Етап	Відповідальний	Строк	Орієнтовні витрати
4	Подання заяви до окружного суду (Krajský soud) для внесення до Торгового реєстру	Чеський адвокат	2–4 тижні	6 000 CZK (держмити)
5	Реєстрація в Чеській податковій адміністрації, отримання DIČ	Бухгалтер / адвокат	2 тижні	юридичні послуги
6	Реєстрація в ČSSZ та медичного страхування	HR-менеджер	1 тиждень	адміністративні
7	Отримання маркування CE для основних товарних груп	Технічний директор	3–6 місяців	180 000–250 000 грн

Загальна тривалість реєстраційної процедури (без урахування сертифікації продукції) становить орієнтовно 2–3 місяці. Разом із підготовкою технічної документації та CE-сертифікацією повний цикл підготовки до операційного відкриття філії триватиме 6 - 9 місяців із моменту прийняття управлінського рішення.

Ключовою вимогою до продукції, що постачається на ринок Чехії, є маркування CE, яке підтверджує відповідність будівельних матеріалів Регламенту ЄС № 305/2011 (CPR). Процедура отримання маркування включає складання Декларації про характеристики виробу (DoP) та проходження оцінки постійності характеристик (AVCP), дотримання чеських будівельних норм (ČSN), а також відповідність вимогам REACH, RoHS та екологічним стандартам ЄС.

Перед безпосереднім проектуванням організаційної структури доцільно звернутися до міжнародного досвіду функціонування закордонних філій торговельних підприємств у країнах Центральної та Східної Європи. Аналіз практик компаній, що успішно пройшли етап первинної інтернаціоналізації, свідчить про перевагу лінійно-функціональних структур на початковому етапі присутності на ринку. Такий підхід забезпечує чіткість підпорядкування,

оперативність прийняття рішень та контрольованість витрат, що критично важливо за обмеженого бюджету та необхідності швидкого адаптування до місцевих умов. Водночас закладена в структуру модульність дозволяє масштабувати штат пропорційно до зростання обсягів операцій без принципової зміни управлінських механізмів.

Організаційну структуру філії розроблено з урахуванням принципу мінімізації операційних витрат на початковому етапі та можливостей подальшого масштабування. Структура є лінійно-функціональною з прямим підпорядкуванням керівника філії директору ТОВ «Атлант Буд Схід» (рисунок 3.1).

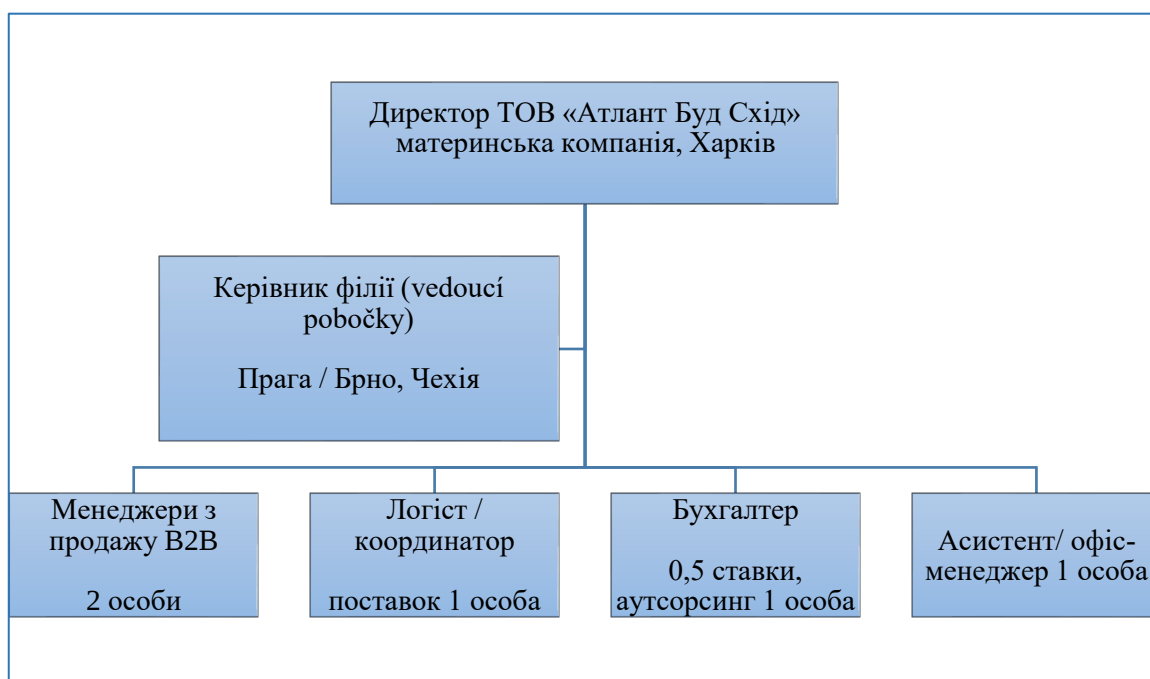


Рисунок 3.1 – Організаційна структура філії ТОВ «Атлант Буд Схід» у Чехії (I етап). Складено автором

Штатний розклад на першому етапі (перший рік роботи) наведено у таблиці 3.3. Формування кадрового складу закордонної філії здійснюється з урахуванням специфіки управління персоналом у міжнародних структурах [6]

Таблиця 3.3 – Штатний розклад філії ТОВ «Атлант Буд Схід» у Чехії (I етап). Складено автором

Посада	К-ть осіб	Місячна зарплата, тис. CZK	Функціональні обов'язки
Керівник філії	1	85–100	Загальне управління, переговори з ключовими клієнтами, звітність перед материнською компанією
Менеджер з продажу (B2B)	2	55–65 + бонус	Залучення підрядників, ведення клієнтської бази, підготовка комерційних пропозицій
Логіст / координатор поставок	1	45–55	Організація доставки з України, взаємодія з митними органами
Бухгалтер (0,5 ставки, аутсорсинг)	1 (0,5 ст.)	30–35	Бухгалтерський облік за чеськими стандартами, податкова звітність
Асистент / офіс-менеджер	1	35–40	Документообіг, клієнтська підтримка, адміністративні функції
ВСЬОГО	6 (5,5 ст.)	245–285	

На другому-третьому роках функціонування, за умови виходу філії на планові показники виручки, передбачено розширення персоналу до 9–12 осіб за рахунок додаткових менеджерів з продажу та технічних консультантів.

Розподіл управлінських повноважень між материнським підприємством та філією систематизовано у таблиці 3.4.

Операційна модель філії базується на принципі «постачальницької філії»: підрозділ здійснює реалізацію будівельних матеріалів, що постачаються з України материнською компанією, а також, за необхідності, від місцевих (чеських/європейських) постачальників. Умови поставки між материнською компанією та філією визначаються відповідно до правил ICC Incoterms 2020 [16].

Таблиця 3.4 – Розподіл повноважень між ТОВ «Атлант Буд Схід» та філією. Складено автором

Рішення	Компетенція
Ціноутворення, введення нових товарних позицій, зміна умов ключових договорів	Узгодження з материнським підприємством
Операційні рішення (прийом замовлень, логістика, тактичний маркетинг)	Керівник філії
Найм / звільнення персоналу	Спільне рішення керівника філії та директора ТОВ
Капітальні витрати понад 200 тис. CZK	Затвердження директором ТОВ

Цільовий клієнтський сегмент філії формується в B2B-секторі та охоплює: будівельних підрядників, що реалізують проекти реновації житлового фонду; малі та середні будівельні компанії (5–50 працівників); незалежні будівельні магазини та склади матеріалів.

Конкурентне позиціонування філії передбачає формування ціни реалізації зі знижкою 5–8 % відносно цін домінуючих гравців ринку (DEK, Hornbach, Stavmat) за умови збереження якості, підтвердженої маркуванням CE. Цільова торгова маржа становить 18–22 % від собівартості [66].

Логістична схема постачання матиме такий вигляд: склад ТОВ «Атлант Буд Схід» в Україні → автомобільний транспорт → польсько-чеський кордон (через Острава/Брно) → склад філії площею 300–500 м² → кінцевий клієнт. Як резервний варіант передбачено співпрацю з польськими дистриб'юторами будівельних матеріалів.

Маркетингова стратегія філії включає: участь у галузевих виставках (FOR ARCH Prague, BUILDING FAIR Brno); розробку чеськомовного веб-сайту та реєстрацію в B2B-каталогах; налагодження партнерських відносин із Торгово-промисловою палатою Чехії та Чесько-Українською торговою палатою; цифровий маркетинг – B2B-кампанії в LinkedIn та Google Ads у чеській локалізації.

3.2 Економічне обґрунтування проєкту та система управління ризиками

Загальний обсяг первісних інвестицій, необхідних для відкриття та початку операційної діяльності філії, складається з двох частин: одноразових витрат на реєстрацію та підготовку, а також оборотного капіталу для забезпечення перших шести місяців роботи. Структуру бюджету наведено в таблиці 3.5.

Таблиця 3.5 – Бюджет початкових інвестицій у відкриття філії ТОВ «Атлант Буд Схід» у Чехії. Складено автором [64].

Стаття витрат	Сума, тис. CZK	Сума, тис. грн	Примітки
Юридичні та реєстраційні витрати	45	180	адвокат, нотаріус, держмито
Сертифікація продукції (маркування CE)	55	220	залучення нотифікованого органу
Оренда офісу та складу (депозит за 3 міс.)	120	480	Прага або Брно, склад 300–500 м ²
Офісне обладнання та IT-інфраструктура	80	320	комп'ютери, CRM, телефонія
Маркетингові витрати (запуск)	60	240	сайт, виставкова участь, поліграфія
Навчання та відрядження персоналу	35	140	навчання менеджерів, відрядження
Одноразові витрати – разом	395	1 580	
Оборотний капітал (перші поставки)	1 250	5 000	товарний запас та передоплати
Резерв на непередбачені витрати (10 %)	165	658	—
ВСЬОГО ІНВЕСТИЦІЙ	1 810	7 238	курс CZK/грн $\approx 4,0$ (2025 р.)

Формування бюджету проєкту ґрунтувалося на принципі фінансової обачності: усі статті витрат оцінювалися за консервативним сценарієм, а до підсумкової суми додано резерв на непередбачені витрати. Такий підхід відповідає виявленій раніше структурній особливості підприємства -

підвищеному борговому навантаженню, яке унеможлиблює агресивне залучення зовнішнього фінансування.

Відтак ключовим критерієм прийнятності бюджету стала його співмірність із власними фінансовими ресурсами підприємства, насамперед із накопиченим резервом грошових коштів та поточним чистим прибутком.

Загальний обсяг первісних інвестицій становить орієнтовно 1 810 тис. CZK, або 7 238 тис. грн за курсом 2025 року. З огляду на те, що чистий прибуток ТОВ «Атлант Буд Схід» за 2025 рік склав 29 471 тис. грн, обсяг необхідних інвестицій відповідає лише 24,6 % річного чистого прибутку підприємства, що підтверджує фінансову спроможність реалізації проєкту виключно за рахунок власних коштів.

Прогноз доходів і витрат філії розроблено за трьома сценаріями – базовим, оптимістичним та песимістичним – на горизонті трьох років. Ключові припущення прогнозу: ціна реалізації формується зі знижкою 5–8 % відносно провідних гравців ринку; середня торгова маржа становить 18–22 %; курс CZK/грн стабілізується на рівні 4,0–4,2. Прогнозні показники наведено в таблиці 3.6.

За базовим сценарієм філія досягає операційної беззбитковості на початку другого року роботи, а у третьому році формує чистий прибуток у розмірі 829 тис. CZK (приблизно 3,3 млн грн). Оптимістичний сценарій передбачає прискорене залучення клієнтів завдяки виходу на тендерний ринок, що дозволяє досягти беззбитковості вже наприкінці першого року. Песимістичний сценарій характеризується повільним формуванням клієнтської бази та можливою затримкою сертифікації європейськпродукції, унаслідок чого операційні збитки тривають протягом усього першого року [65].

Таблиця 3.6 – Прогноз фінансових результатів філії за трьома сценаріями, тис. CZK. Складено автором

Показник	Рік 1 (баз.)	Рік 2 (баз.)	Рік 3 (баз.)	Рік 1 (оптим.)	Рік 1 (песим.)
Виручка від реалізації	4 800	9 200	14 500	6 500	3 000
Собівартість товарів	3 840	7 360	11 600	5 070	2 490
Валовий прибуток	960	1 840	2 900	1 430	510
Операційні витрати	1 450	1 620	1 850	1 520	1 380
у т.ч. оплата праці	780	900	1 050	820	740
у т.ч. оренда	240	240	280	240	240
у т.ч. логістика	180	250	350	220	140
у т.ч. маркетинг	120	100	80	120	100
у т.ч. адміністративні	130	130	90	120	160
ЕВІТ (операційний прибуток)	–490	+220	+1 050	–90	–870
Податок на прибуток (21 %)	0	46	221	0	0
Чистий прибуток	–490	+174	+829	–90	–870

Розрахунок показників інвестиційної ефективності здійснено для базового сценарію на п'ятирічному горизонті планування. Ставка дисконтування прийнята на рівні 12 %, що відповідає середньозваженій вартості капіталу (WACC) для підприємств будівельного сектора Центральної Європи [54]. Дисконтований грошовий потік проєкту розраховано за формулою [21] та наведено в таблиці 3.7.

Формула NPV (чиста теперішня вартість):

$$NPV = \sum_{t=0}^n \frac{FCF_t}{(1+r)^t} - I_0 \quad (3.1)$$

FCF_t – вільний грошовий потік у році t ;

$r=0,12$ (12%) – ставка дисконтування;

$I_0=1810$ тис. CZK – початкові інвестиції;

$n=5$ – кількість років.

Таблиця 3.7 – Дисконтований грошовий потік проєкту (базовий сценарій), тис. CZK. Складено автором

Рік	Грошовий потік (FCF)*	Коефіцієнт дисконтування (12 %)	Дисконтований FCF
0 (інвестиції)	–1 810	1,000	–1 810
1	–490 + 200	0,893	–259
2	+174 + 200	0,797	+299
3	+829 + 200	0,712	+733
4	+1 250 + 200	0,636	+921
5	+1 900 + 200	0,567	+1 193
NPV			+1 077 тис. CZK

* 200 тис. CZK/рік – амортизація первісних інвестицій (негрошовий потік, додається назад до FCF).

Зведені показники інвестиційної ефективності проєкту узагальнено в таблиці 3.8.

Таблиця 3.8 – Зведені показники ефективності інвестиційного проєкту (базовий сценарій). Складено автором за [63]

Показник	Значення	Інтерпретація
NPV	+1 077 тис. CZK ($\approx$ 4,3 млн грн)	Позитивне значення – проєкт є економічно ефективним
IRR	28,4 %	Перевищує ставку дисконтування (12 %) – проєкт доцільний
Термін окупності (PP)	3,2 роки (дисконт. – 3,8 роки)	Прийнятний строк для проєктів подібного масштабу в ЄС
Індекс прибутковості (PI)	1,65	$PI > 1$ – проєкт генерує додаткову вартість
ROI (5 років)	65 %	На кожен інвестований CZK отримано 0,65 CZK прибутку

Розраховані показники свідчать про економічну доцільність проекту: чиста приведена вартість (NPV) є позитивною і становить близько 1 077 тис. CZK (приблизно 4,3 млн грн), внутрішня норма рентабельності (IRR = 28,4 %) більш ніж удвічі перевищує вартість капіталу, а термін окупності (3,2 роки) відповідає типовим строкам для проектів подібного масштабу. Індекс прибутковості 1,65 свідчить про те, що на кожную вкладену грошову одиницю проект генерує 1,65 одиниці вартості.

Для оцінки стійкості проекту до зміни ключових параметрів проведено аналіз чутливості NPV (таблиця 3.9) за наступною формулою розрахунку вільного грошового потоку у відповідному році:

$$FCF_t = (R_t * m) - OC_t + D_t \quad (3.2)$$

де:

R_t – виручка року t ;

m – торговий приріст (20%=0,20);

OC_t – операційні витрати (адміністрація, оренда, маркетинг, тощо);

D_t – амортизація (200 тис. CZK/ рік, додається як не грошовий потік) [8].

Таблиця 3.9 – Аналіз чутливості NPV проекту до зміни ключових параметрів. Складено автором

Параметр	Базове значення	Зміна – 20 %	NPV при –20 %	Зміна +20 %	NPV при +20 %
Обсяг виручки	100 %	–20 %	–285 тис. CZK	+20 %	+2 643 тис. CZK
Торгова маржа	20 %	16 %	+410 тис. CZK	24 %	+1 948 тис. CZK
Операційні витрати	100 %	–20 %	+1 747 тис. CZK	+20 %	+611 тис. CZK
Ставка дисконтування	12 %	9,6 %	+1 490 тис. CZK	14,4 %	+940 тис. CZK
Курс CZK/грн	4,0	3,2	+780 тис. CZK	4,8	+1 578 тис. CZK

Результати аналізу чутливості свідчать, що найбільш критичним параметром проєкту є обсяг виручки: його зменшення на 20 % призводить до від'ємного значення NPV (–285 тис. CZK), тоді як зміна решти параметрів на 20 % не виводить NPV у від'ємну зону. Це підкреслює необхідність ретельного моніторингу обсягів продажів на початковому етапі. Водночас проєкт є стійким до курсових коливань CZK/грн та змін ставки дисконтування. Графічну ілюстрацію наведено на рисунку 3.2.

Висока чутливість проєкту до обсягу виручки є закономірною для торговельної бізнес-моделі з відносно невисокою маржинальністю, де фінансовий результат формується насамперед за рахунок обороту, а не цінової надбавки. Це зумовлює стратегічний пріоритет початкового етапу, а саме якнайшвидше досягнення критичного обсягу продажів, за якого філія виходить на самоокупність. Практичним наслідком такого висновку є доцільність концентрації управлінських зусиль на формуванні стабільного портфеля замовлень ще до операційного запуску філії, зокрема через попередні домовленості з будівельними підрядниками та укладання рамкових угод про постачання.

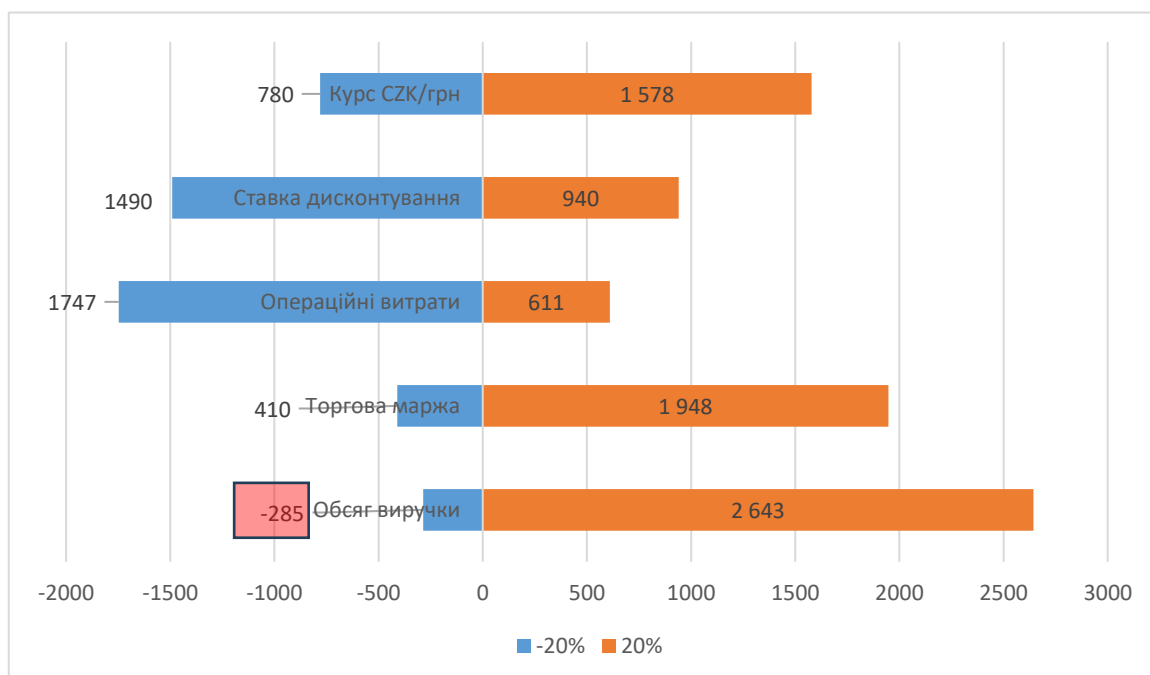


Рисунок 3.2 – Чутливість NPV проєкту до зміни ключових параметрів (20 %).

Складено автором

Для структурованого управління ризиками застосовано метод карти ризиків із класифікацією за ймовірністю настання та величиною потенційних збитків. Ідентифікація та оцінка ризиків проєкту здійснена з використанням матричного методу відповідно до підходів управління зовнішньоекономічними ризиками [13; 21]» (разом із ISO 31000). Реєстр ключових ризиків проєкту та заходи з управління ними наведено в таблиці 3.10.

Таблиця 3.10 – Реєстр ризиків проєкту відкриття філії та заходи з управління ними. Складено автором

Ризик	Ймовір.	Вплив	Рівень	Заходи мінімізації
Затримка з отриманням сертифікатів СЕ	Середня(3)	Високий(4)	Критичний	Ранній початок сертифікації (за 6 міс.); паралельне залучення двох нотифікованих органів
Зниження виручки нижче плану	Середня(3)	Критичний(5)	Критичний	Активна В2В-кампанія; раннє залучення клієнтів; гнучка система знижок; моніторинг КРІ
Курсові коливання (девальвація грн/CZK)	Висока(4)	Середній(3)	Суттєвий	Хеджування (форвардні контракти); мультивалютні договори постачання
Труднощі з наймом персоналу	Середня(3)	Середній(3)	Суттєвий	Залучення персоналу з діаспори; партнерство з бізнес-клубом
Зміна регуляторних вимог ЄС	Низька(2)	Середній(3)	Помірний	Моніторинг законодавства ЄС; членство в асоціаціях

Продовження таблиці 3.10

Загострення воєнної ситуації (логістика)	Середня(3)	Високий(4)	Критичний	Диверсифікація постачальників; 2- місячний складський запас
Юридичні ризики (спори, претензії)	Низька(2)	Середній(3)	Помірний	Типові договори за чеським правом; страхування відповідальності

Розподіл ризиків проєкту за ймовірністю настання та величиною впливу наочно представлено на карті ризиків (рисунок 3.3).

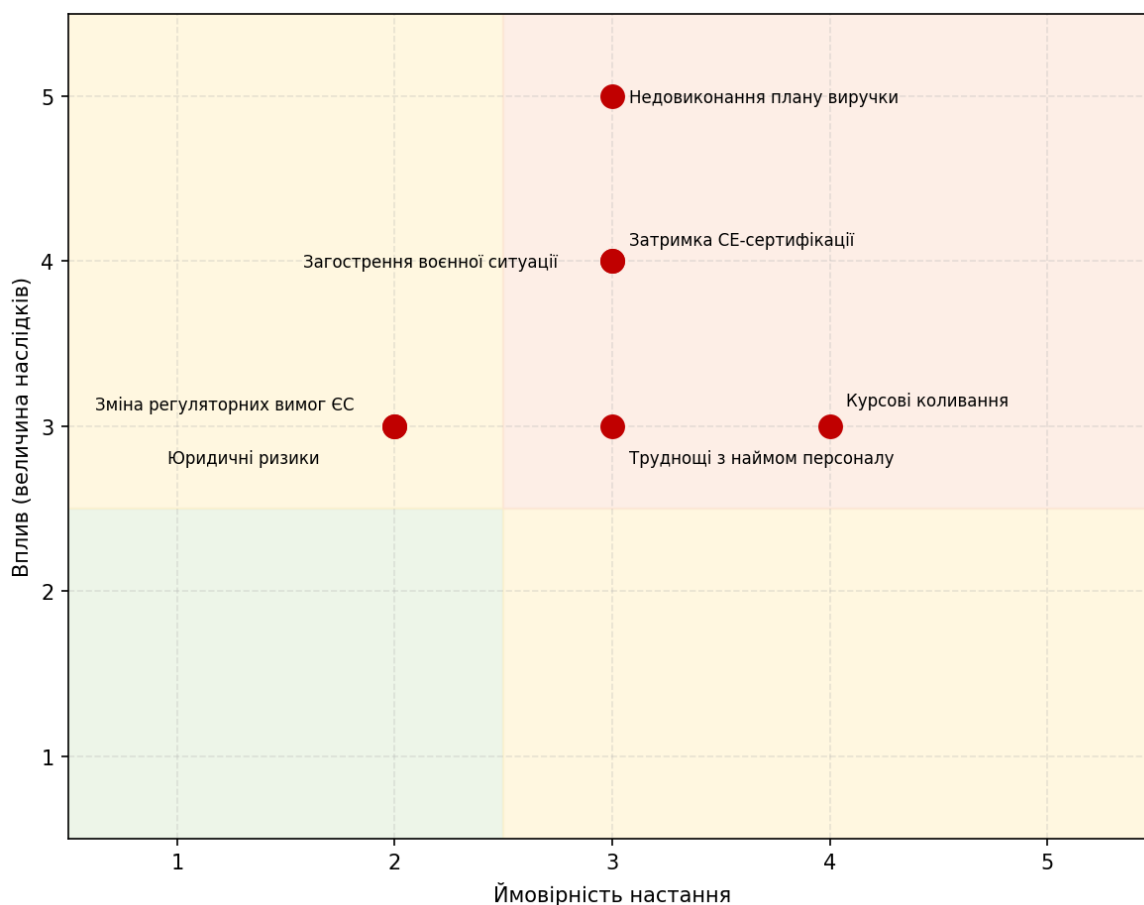


Рисунок 3.3 – Карта ризиків проєкту відкриття філії ТОВ «Атлант Буд Схід» у Чехії. Складено автором

Загальна стратегія управління ризиками базується на поєднанні превентивних заходів (завчасна сертифікація продукції, формування складських запасів, підготовка кадрів) та реактивних заходів (антикризові плани,

страхування, валютне хеджування). Врахування валютного ризику при формуванні ставки дисконтування здійснено на основі підходів міжнародних фінансових систем [11]. Відповідальність за виконання заходів покладається на керівника філії, а координація з материнським підприємством здійснюється на щоквартальній основі. Запропонована система управління ризиками побудована за принципом пропорційності: інтенсивність контрольних заходів узгоджується з рівнем кожного ризику, визначеним за добутком імовірності настання та масштабу впливу. Критичні ризики потребують активних стратегій реагування: уникнення або передання (зокрема через страхування та договірні гарантії), тоді як ризики помірною рівня доцільно утримувати під моніторингом із заздалегідь підготовленими планами реагування. Такий диференційований підхід дозволяє уникнути двох типових управлінських помилок: недооцінки справді небезпечних загроз та надмірного витрачання ресурсів на контроль малозначущих чинників.

Для забезпечення ефективного впровадження стратегії розроблено організаційний план реалізації проєкту з горизонтом 18 місяців – від прийняття управлінського рішення до виходу філії на планову потужність (таблиця 3.11).

Таблиця 3.11 – Дорожня карта реалізації проєкту відкриття філії ТОВ «Атлант Буд Схід» у Чехії. Складено автором

Етап	Зміст	Строки	Відповідальні
Підготовчий	Апостилювання документів, переклад, підбір юридичного радника, початок сертифікації CE	Місяці 1–3	Директор ТОВ, юридичний відділ
Реєстраційний	Подання документів до Торгового реєстру, реєстрація в податковій та ČSSZ, оренда офісу і складу	Місяці 2–4	Юридичний радник, директор ТОВ
Кадровий	Найм керівника філії та менеджерів, навчання персоналу	Місяці 3–5	HR-директор ТОВ, керівник філії
Маркетинговий	Розробка веб-сайту, реєстрація в B2B-каталогах, формування пулу клієнтів	Місяці 4–6	Маркетолог, менеджери з продажу

Продовження таблиці 3.11

Операційний старт	Перші поставки, комерційні пропозиції, перші договори	Місяці 6–7	Керівник філії, логіст
Виведення на план	Досягнення планових показників, розширення бази, перевірка KPI	Місяці 12–18	Керівник філії, директор ТОВ

Ключовим критерієм успіху реалізації проєкту визначено досягнення наприкінці першого року виручки не менше 4 800 тис. CZK та укладення довгострокових договорів постачання щонайменше з 10 постійними клієнтами. Систему ключових показників ефективності (KPI) філії на першому етапі представлено в таблиці 3.12.

Таблиця 3.12 – Система ключових показників ефективності (KPI) філії на I етапі. Складено автором за [22].

KPI	Цільове значення	Частота моніторингу
Кількість активних клієнтів	≥ 10 до кінця 12-го місяця	Щомісяця
Обсяг виручки, тис. CZK	$\geq 4\,800$ за рік	Щомісяця
Конверсія переговорів у договори	$\geq 30\%$	Щоквартально
Частка повторних замовлень	$\geq 60\%$ від 6-го місяця	Щомісяця
Відхилення від бюджету витрат	$\leq \pm 10\%$	Щомісяця
Рівень задоволеності клієнтів (NPS)	≥ 40 балів	Раз на квартал

Розробка стратегії відкриття філії ТОВ «Атлант Буд Схід» у Чехії та оцінка її ефективності дозволяють сформулювати такі висновки.

По-перше, відкриття філії (робочка) є оптимальною формою виходу ТОВ «Атлант Буд Схід» на ринок Чехії: вона забезпечує повний контроль над операціями, нижчі юридичні витрати порівняно зі створенням s.r.o. та можливість поступового масштабування. Процес реєстрації займе 2–3 місяці, а разом із сертифікацією продукції – 6–9 місяців.

По-друге, розроблена організаційна модель філії передбачає на першому етапі штат із 5,5 штатних одиниць, операційні витрати 245–285 тис. CZK на місяць та фокус на B2B-сегменті будівельних підрядників, що реалізують проєкти реновації житлового фонду.

По-третє, економічну ефективність проєкту підтверджено розрахунковими показниками: NPV = +1 077 тис. CZK (близько 4,3 млн грн), IRR = 28,4 %, термін окупності – 3,2 роки, індекс прибутковості – 1,65. Початкові інвестиції 1 810 тис. CZK (7 238 тис. грн) становлять лише 24,6 % чистого прибутку компанії за 2025 рік.

По-четверте, аналіз чутливості виявив, що найбільш критичним параметром проєкту є обсяг виручки: його зниження на 20 % переводить NPV у від'ємну зону. Це визначає необхідність пріоритетної уваги до маркетингу та залучення клієнтів ще на передопераційному етапі.

По-п'яте, серед ідентифікованих ризиків три мають статус критичних: затримка сертифікації СЕ, недовиконання плану виручки та логістичні збої через воєнну ситуацію. Для кожного з них розроблено конкретні заходи мінімізації.

По-шосте, 18-місячна дорожня карта реалізації проєкту разом із системою КРІ забезпечує контрольованість процесу та чіткі критерії прийняття управлінських рішень на кожному етапі.

Таким чином, запропонована стратегія виходу ТОВ «Атлант Буд Схід» на ринок Чехії є науково обґрунтованою, фінансово забезпеченою та практично реалізованою.

ВИСНОВКИ

У ході виконання дослідження здійснено комплексний аналіз теоретичних і прикладних аспектів інтернаціоналізації українських підприємств будівельної галузі та розроблено обґрунтовану стратегію виходу ТОВ «Атлант Буд Схід» на ринок Європейського Союзу шляхом відкриття закордонної філії в Чеській Республіці з оцінкою її економічної ефективності.

Теоретичну та методологічну основу дослідження склали фундаментальні положення теорії інтернаціоналізації підприємств, концепції стадійного виходу на зовнішні ринки та теорії прямого іноземного інвестування, а також праці провідних вітчизняних і зарубіжних науковців і нормативно-правова база Європейського Союзу та України у сфері регулювання діяльності іноземних компаній.

Проведений аналіз теоретичних засад виходу підприємств на міжнародні ринки засвідчив, що інтернаціоналізація є не одномоментним актом, а послідовним багатоетапним процесом, який охоплює визначення стратегічних цілей, вибір цільового ринку та форми присутності на ньому. Систематизація форм виходу за рівнем контролю, обсягом ресурсних витрат і супутніх ризиків дозволила вибудувати їх у логічну послідовність – від непрямого експорту до прямих іноземних інвестицій. Установлено, що закордонна філія посідає в цьому спектрі особливе місце, оскільки поєднує високий рівень контролю материнської компанії над операціями з відносно помірними витратами на створення юридичної структури, що робить її доцільним інструментом саме для початкового етапу інтернаціоналізації підприємства.

Узагальнення методичних підходів до обґрунтування стратегії виходу на зовнішній ринок дозволило сформулювати цілісну логіку прийняття рішень, що ґрунтується на трьох взаємопов'язаних блоках: аналізі середовища із застосуванням SWOT- і PESTEL-аналізу та моделі п'яти сил Портера, виборі форми присутності на засадах теорії транзакційних витрат, еклектичної парадигми OLI та Упсальської моделі, а також систематичній оцінці ризиків. Доведено, що лише комплексне, а не вибіркове застосування цих інструментів

забезпечує належну якість стратегічних рішень і знижує невизначеність процесу інтернаціоналізації. Окремо встановлено, що відносно невелика культурна та інституційна дистанція між Україною і Чехією знижує транзакційні витрати виходу та підвищує ймовірність успішної адаптації підприємства на новому ринку.

Аналіз організаційно-економічних характеристик ТОВ «Атлант Буд Схід» розкрив суперечливу, але загалом сприятливу для інтернаціоналізації картину. З одного боку, підприємство демонструє стійке відновлення та зростання після кризового періоду: відчутно збільшилися обсяги реалізації та чистий прибуток, а накопичений резерв грошових коштів сформував фінансовий резерв, достатню для самостійного фінансування зовнішньоекономічного проєкту без додаткового запозичення. З іншого боку, виявлено структурні вразливості фінансової моделі – насамперед низький рівень фінансової автономії та підвищене боргове навантаження, що зумовлюють необхідність обережної інвестиційної політики. Інтегральна оцінка за методикою зваженого індексу інтернаціоналізаційного потенціалу підтвердила достатню готовність підприємства до виходу на зовнішній ринок за умови виваженого масштабу первинних інвестицій.

Дослідження ринку будівельних матеріалів і послуг Чехії та умов діяльності на ньому іноземних компаній засвідчило його привабливість для українського підприємства. Ринок характеризується стабільним зростанням, значною місткістю та водночас вкрай незначною присутністю українського імпорту, що залишає простір для нарощування частки. Найперспективнішою визначено нішу реновації житлового фонду, яка активно підтримується програмами Європейського Союзу. Водночас систематизовано ключові правові вимоги до іноземних учасників ринку – маркування СЕ, реєстрацію в Торговому реєстрі та дотримання національних технічних норм, – урахування яких є обов'язковою передумовою виходу і потребує завчасної підготовки.

На підставі результатів аналізу середовища обґрунтовано вибір закордонної філії як оптимальної форми присутності та розроблено її організаційну й операційну модель. Порівняння філії з альтернативними

формами – дочірнім товариством і спільним підприємством – за критеріями строку реєстрації, способу консолідації результатів, масштабованості та рівня ризику засвідчило перевагу саме філії на першому етапі виходу. Запропонована модель передбачає компакту лінійно-функціональну структуру, фокус на сегменті будівельних підрядників і функціонування філії як постачальницької ланки, інтегрованої в логістичні та закупівельні процеси материнської компанії.

Розрахунок бюджету проєкту, прогнозування фінансових результатів філії за трьома сценаріями та оцінка інвестиційної ефективності підтвердили економічну доцільність запропонованої стратегії. Обсяг початкових інвестицій є помірним відносно фінансових можливостей підприємства, а ключові показники ефективності за базовим сценарієм – додатна чиста приведена вартість, прийнятна внутрішня норма дохідності та реалістичний строк окупності – свідчать про привабливість проєкту. Сценарний підхід дозволив окреслити межі стійкості проєкту: навіть за песимістичних припущень підприємство зберігає контрольовану збитковість лише на початковому етапі з подальшим виходом на прибутковість.

Завершальним результатом дослідження стала ідентифікація ризиків реалізації проєкту, проведення аналізу чутливості та формування системи управління ризиками. Установлено, що найбільш критичним параметром, від якого залежить ефективність проєкту, є обсяг виручки, тоді як решта чинників впливають на результат менш суттєво. Для найвагоміших ризиків запропоновано конкретні запобіжні та компенсаційні заходи, а реалізацію стратегії структуровано у вигляді поетапної дорожньої карти з визначеними ключовими показниками результативності, що надає підприємству практичний інструмент контролю за впровадженням.

Таким чином, результати проведеного дослідження підтверджують актуальність проблеми інтернаціоналізації українських підприємств будівельної галузі та демонструють практичну значущість запропонованих рішень. Розроблена стратегія виходу ТОВ «Атлант Буд Схід» на ринок Чехії через відкриття закордонної філії є економічно ефективною, фінансово забезпеченою

власними ресурсами підприємства та супроводжується обґрунтованою системою управління ризиками. Отримані результати можуть бути безпосередньо використані керівництвом підприємства під час прийняття рішення про вихід на зовнішній ринок, а запропонований методичний підхід – адаптований іншими підприємствами будівельної галузі України, що прагнуть інтегруватися в європейський економічний простір в умовах євроінтеграції та повоєнного відновлення країни.

.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балабанова Л. В., Мажинський Р. В. Управління маркетинговим потенціалом підприємства : навч. посіб. Київ : ВД «Професіонал», 2006. 288 с.
2. Бланк І. О., Гуляєва Н. М., Вавдійчик І. М. Інвестиційний менеджмент : підручник : у 3 ч. Ч. 2. Київ : Держ. торг.-екон. ун-т, 2023. 388 с.
3. Верхола Ю. В. Методологія наукових досліджень у міжнародній економіці. Харків : ХНЕУ, 2021. 224 с. С. 112–138.
4. Гаврилук О. В. Прямі іноземні інвестиції в Україні: теорія і практика. Київ : ІЕП НАН України, 2019. 192 с. С. 45–72.
5. Кириченко О. А. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності : навч. посіб. Київ : Знання-Прес, 2002. 384 с.
6. Дяченко Т. А. Управління персоналом міжнародних корпорацій : навч. посіб. Київ : МАУП, 2019. 256 с. С. 80–100.
7. Про зовнішньоекономічну діяльність : Закон України від 16.04.1991 № 959-ХІІ. *Відомості Верховної Ради України*. 1991. № 29. Ст. 1, 5, 14.
8. Карась П. М. Аналіз ефективності інвестиційних проєктів підприємства : навч. посіб. Київ : КПІ, 2019. 180 с. С. 44–68.
9. Кириченко О. А., Єрохін С. А., Кравченко І. А. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності. Київ : Знання-Прес, 2019. 384 с. С. 55–78.
10. Козик В. В., Панкова Л. А., Карп'як Я. С. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства : навч. посіб. 6-те вид. Київ : Знання, 2020. 452 с. С. 178–204.
11. Луцишин З. О. Міжнародна фінансова система. Київ : КНУ ім. Тараса Шевченка, 2022. 340 с. С. 100–125.
12. Носова О. В. Стратегічний аналіз підприємства: теорія і практика. Харків : ХНУ, 2021. 318 с. С. 88–110.
13. Степаненко О. І. Управління зовнішньоекономічними ризиками. Київ : КНЕУ, 2021. 288 с. С. 55–80.

14. Стратегічний менеджмент : підручник / за ред. А. П. Наливайка. Київ : КНЕУ, 2020. 496 с. С. 112–145.
15. Угода між Україною та Чеською Республікою про умови перебування громадян. Ратифіковано Верховною Радою України 15.09.2022. *Офіційний вісник України*. 2022. № 81.
16. International Chamber of Commerce (ICC). Incoterms® 2020: ICC Rules for the Use of Domestic and International Trade Terms. ICC Publication No. 723E. Paris : ICC, 2019. 200 p.
17. Buckley P. J., Casson M. C. The Internationalization Theory of the Multinational Enterprise. *The Theory of the Multinational Enterprise*. Cheltenham : Edward Elgar, 2009. P. 305–334.
18. Hill C. W. L. International Business: Competing in the Global Marketplace. 13th ed. New York : McGraw-Hill, 2021. 672 p. P. 234–258.
19. Hofstede G., Hofstede G. J., Minkov M. Cultures and Organizations: Software of the Mind. 3rd ed. New York : McGraw-Hill, 2010. 576 p. P. 53–88.
20. Hymer S. H. The International Operations of National Firms: A Study of Direct Foreign Investment. Cambridge : MIT Press, 1976. 253 p.
21. ISO 31000:2018. Risk management – Guidelines. Geneva : International Organization for Standardization, 2018. 16 p.
22. Kaplan R. S., Norton D. P. The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. Boston : HBS Press, 1996. 322 p. P. 44–62.
23. Porter M. E. Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. New York : Free Press, 1985. 557 p. P. 4–16.
24. Regulation (EU) No 305/2011 of the European Parliament and of the Council laying down harmonised conditions for the marketing of construction products. *Official Journal of the European Union*. L 88. 04.04.2011. P. 5–43.
25. Root F. R. Entry Strategies for International Markets. New York : Lexington Books, 1998. 320 p. P. 45–72.
26. Schuler R. S., Tarique I. International Human Resource Management. Cheltenham : Edward Elgar, 2021. 368 p. P. 88–110.

27. Williamson O. E. The Economic Institutions of Capitalism. New York : Free Press, 1985. 450 p. P. 15–42.
28. Базилевич В. Д., Базилевич К. С. Ринкова економіка : підручник. Київ : Знання, 2020. 462 с. С. 280–304. URL: https://vpu7.com.ua/documents/e-library/economy/ekonomichna_teorii_bazylevych.pdf (дата звернення: 20.05.2026).
29. Дейнека О. С. Маркетингова стратегія виходу підприємства на зовнішній ринок. Бізнес Інформ. 2023. № 2. С. 122–128. URL: https://www.business-inform.net/pdf/2023/2_0/122_128.pdf (дата звернення: 24.05.2026).
30. Державна служба статистики України. Зовнішня торгівля України 2024–2025. URL: <https://ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 05.05.2026).
31. Єдиний державний реєстр юридичних осіб та фізичних осіб-підприємців. Відомості щодо ТОВ «АТЛАНТ БУД СХІД» (код ЄДРПОУ 41988858), включно з фінансовою звітністю за 2025 рік. URL: <https://usr.minjust.gov.ua> (дата звернення: 25.05.2026).
32. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства : навч. посіб. / за ред. В. С. Захарченка. Запоріжжя : ЗНУ, 2018. 284 с. С. 14–42. URL: <https://files.znu.edu.ua/files/Bibliobooks/Inshi83/0063364.pdf> (дата звернення: 22.05.2026).
33. Кириченко О. А. та ін. Стратегії інтернаціоналізації підприємств в умовах глобалізації. Вісник Харківського національного університету. 2021. № 6. Т. 2. С. 34. URL: <https://periodicals.karazin.ua/> (дата звернення: 05.05.2026).
34. Коваленко Л. О. Міжнародні стратегії економічного розвитку : навч. посіб. Тернопіль : Університет ДФСУ. С. 23–40. URL: <https://api.dspace.wunu.edu.ua/api/core/bitstreams/1a4920b6-4173-4d9a-9af6-108ad5ac4d75/content> (дата звернення: 24.05.2026).
35. Лук'янова В. В. Методичний підхід до аналізу чутливості інвестиційних проєктів. Економіка та держава. 2023. № 5. С. 68–74. URL: http://www.economy.in.ua/pdf/5_2023/14.pdf (дата звернення: 24.05.2026).

36. Мажник Л. О., Письмак В. О. Логістичні ризики та ризики зовнішньоекономічної діяльності. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2016. URL: <https://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/14813/1/2016-%d0%9c%d0%b0%d0%b6%d0%bd%d0%b8%d0%ba%d0%ba%d0%be.pdf> (дата звернення: 21.05.2026).
37. Мельник Т. М., Пугачевська К. С. Методичні підходи до обґрунтування стратегії виходу підприємства на зовнішній ринок. Матеріали конференції КПП ім. Ігоря Сікорського. 2022. С. 2–5. URL: <https://confmanagement-proc.kpi.ua/article/view/230864> (дата звернення: 24.05.2026).
38. Мельник І. В. Інклюзивний розвиток в Україні в умовах війни. Інклюзивний розвиток національної економіки: глобальні тенденції, можливості України та роль агропродовольчого сектору, досвід і співпраця з ЄС. Збірник матеріалів VIII міжнар. наук.-практ. конф. (23-24 жовтня 2024р.). Київ: НУБіП України, 2024. 328 с. С. 266–268. URL: https://www.nubip.edu.ua/sites/default/files/u317/2024_zbirnik_23-24.10.24_sait_01.12.24.pdf (дата звернення: 10.04.2026).
39. Міністерство економіки України. Угоди про вільну торгівлю та асоціацію. URL: <https://www.me.gov.ua/> (дата звернення: 05.05.2026).
40. Роман О., Олексієнко Д., Проценко Д., Шпакл К. Стратегічні аспекти виходу підприємств на зовнішні ринки. Eco-Science. 2024. № 4. С. 96–104. URL: https://eco-science.net/wp-content/uploads/2024/04/4.24._topic_Roman-Oleksiienko-Dmytro-Protchenko-Kateryna-Shpakl-96-104.pdf (дата звернення: 24.05.2026). С. 98–100.
41. Рибак Г., Лазуренко К. Сучасні механізми оптимізації зовнішньоекономічної діяльності підприємств будівельної сфери. Електронний журнал "Ефективна економіка". 2025-12-17. URL: <https://nauka.com.ua/index.php/ee/article/view/8577> (дата звернення: 22.05.2026).
42. Селезньова Г. О., Запащук Л. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства : навч.-метод. матеріали. Харків : ХНЕУ

- ім. С. Кузнеця, 2017. URL: <https://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/18455/1/2017-%d0%a1%d0%b5%d0%bb%d0%b5%d0%b7%d0%bd%d1%8c%d0%be%d0%b2%d0%b0%20%d0%93%20%d0%9e%2c%20%d0%97%d0%b0%d0%bf%d0%b0%d1%89%d1%83%d0%ba%20%d0%9b%20%d0%92.pdf> (дата звернення: 21.05.2026).
43. Система публічних закупівель «Prozorro». Статистика участі ТОВ «АТЛАНТ БУД СХІД» у тендерах. URL: <https://prozorro.gov.ua/> (дата звернення: 15.05.2026).
44. Супрун М. А. Модель адаптації та росту українського будівельного підприємства на чеському ринку шляхом відкриття філії: приклад ТОВ «Атлант Буд». Матеріали міжнар. наук.-практ. онлайн-конф., Харків, 28 квітня 2026 р. С. 111-114. URL: https://ekt.kname.edu.ua/images/Conferences/2026/Zbirnyk_2026.pdf (дата звернення: 07.06.2026).
45. Угода про асоціацію між Україною та Європейським Союзом. Офіційний вісник ЄС. 2014. L 161. Ст. 35–40, 269–280. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_a11#Text (дата звернення: 24.05.2026).
46. Хринюк О. С., Ганіч С. С. Торговельна політика підприємств: стратегії виходу на зовнішній ринок. *Економіка та суспільство*. 2022. № 40. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-13> URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1447> (дата звернення: 10.05.2026).
47. Юконтроль. Офіційні дані про ТОВ «АТЛАНТ БУД СХІД» (код ЄДРПОУ 41988858). Аналітична система YouControl: повне досьє на компанію. URL: <https://youcontrol.com.ua/> (дата звернення: 27.05.2026).
48. Czech-Ukrainian Business Club. Підтримка українського бізнесу в Чехії. URL: <https://czech-ukraine.com> (дата звернення: 25.04.2026).
49. Česká národní banka (ČNB). Kurzy devizového trhu CZK/UAH 2024–2025. URL: <https://www.cnb.cz> (дата звернення: 18.04.2026).

50. Česká rada pro šetrné budovy (CZGBC). Zpráva o stavu stavebnictví v České republice 2024. Praha : CZGBC, 2024. 85 s. C. 12–28. URL: <https://www.czgbc.org> (дата звернення: 18.04.2026).
51. Český statistický úřad (ČSÚ). Stavebnictví 2024: statistická ročenka. Praha : ČSÚ, 2025. 210 s. C. 35–62. URL: <https://www.czso.cz> (дата звернення: 18.04.2026).
52. CEEC Research. Kvartalni analyza ceskeho stavebnictvi Q2/2024. Praha : CEEC Research, 2024. URL: <https://ceec.eu/analyzy/kvartalni-analyza-ceskeho-stavebnictvi-q2-2024/> (дата звернення: 18.04.2026).
53. CzechInvest. Doing Business in Czech Republic: Guide for Foreign Investors. Praha : CzechInvest, 2024. 78 p. P. 5–22. URL: <https://www.czechinvest.org> (дата звернення: 12.04.2026).
54. Damodaran A. Equity Risk Premiums (ERP): Determinants, Estimation and Implications – The 2024 Edition. New York : Stern School of Business, NYU, 2024. URL: <https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/> (дата звернення: 10.04.2026).
55. Dunning J. H. The Eclectic Paradigm as an EnEnvelope for Economic and Business Theories of MNE Activity. *International Business Review*. 2000. Vol. 9. No. 2. P. 163–190. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0969593199000359> (дата звернення: 23.05.2026).
56. Enderwick P., Buckley P. J. Rising regionalization: Will the post-COVID-19 world see a retreat from globalization? *Transnational Corporations*. 2020. Vol. 27. No. 2. P. 99–112. URL: https://unctad.org/system/files/official-document/diaeia2020d2a5_en.pdf (дата звернення: 23.05.2026).
57. European Commission. European Green Deal: Building a greener Europe. Brussels, 2024. URL: <https://ec.europa.eu/> (дата звернення: 22.04.2026).
58. Eurostat. Czech Republic: GDP and main aggregates at current prices, 2025. URL: <https://ec.europa.eu/eurostat> (дата звернення: 20.04.2026).
59. Finanční správa ČR. Daňová soustava ČR: přehled daňových sazeb 2024–2025. URL: <https://www.financnisprava.cz> (дата звернення: 20.04.2026).

60. Johanson J., Vahlne J.-E. The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. *Journal of International Business Studies*. 2009. Vol. 40. No. 9. P. 1411–1431. URL: <https://link.springer.com/article/10.1057/jibs.2009.24> (дата звернення: 24.05.2026).

61. MarketLine. Construction in the Czech Republic: Industry Profile. London : MarketLine, 2025. URL: <https://www.marketresearch.com/MarketLine-v3883/Construction-Czech-Republic-41634729/> (accessed: 24.05.2026).

62. Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR. Průvodce pro zakládání poboček zahraničních firem v ČR. Praha : MPO, 2023. 30 s. C. 4–18. URL: <https://www.mpo.cz> (дата звернення: 14.04.2026).

63. OECD. FDI Qualities Indicators: Assessing the Sustainable Development Impacts of Investment. Paris : OECD, 2022. 80 p. P. 14–28. URL: <https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/topics/policy-sub-issues/fdi-qualities-and-impact/FDI-Qualities-Indicators-2022.pdf> (дата звернення: 10.04.2026).

64. OnDemand International. Cost To Start A Business In The Czech Republic: Complete Cost Breakdown. 2022. URL: <https://ondemandint.com/blog/cost-to-start-a-business-in-the-czech-republic/> (accessed: 24.05.2026).

65. Pindyuk O. Structural shifts in Ukraine's foreign trade and investment and implications for EU-Ukraine relations. Vienna : wiiw Policy Notes and Reports No. 103, 2026. URL: <https://wiiw.ac.at/structural-shifts-in-ukraine-s-foreign-trade-and-investment-and-implications-for-eu-ukraine-relations-p-7522.html> (дата звернення: 24.05.2026).

66. UNCTAD. World Investment Report 2024: Investment Facilitation for Development. Geneva : UNCTAD, 2024. 220 p. P. 45–62. URL: https://unctad.org/system/files/official-document/wir2024_en.pdf (дата звернення: 24.05.2026).

67. Wicktorin A. Czech Construction Market Report 2024. Praha : Deloitte Insights CZ, 2024. 52 p. P. 8–24. URL: <https://www2.deloitte.com/cz/en.html> (дата звернення: 24.05.2026).

68. World Bank. Doing Business 2024: Comparing Business Regulation in 190 Economies. Washington, D.C. : World Bank Group, 2024. 320 p. P. 92–95. URL: <https://www.worldbank.org/en/programs/business-ready> (дата звернення: 24.05.2026).

69. Zákon č. 90/2012 Sb. o obchodních společnostech a družstvech (zákon o obchodních korporacích). Praha : Parlament ČR, 2012. Čl. 503–511. URL: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2012-90> (дата звернення: 15.04.2026).

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Таблиця А.1 – Звіт про фінансово-майновий стан ТОВ «Атлант Буд Схід» за 2025 рік

25.05.26, 21:40

ТОВ "АТЛАНТ БУД СХІД" - YouControl

Увага! Дані змінюються щоденно.

Актуально на 25.05.2026

Повне досьє на кожну
компанію України0 800 309 077
youcontrol.com.uaТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "АТЛАНТ БУД СХІД"
ТОВ "АТЛАНТ БУД СХІД"

Код ЄДРПОУ 41988858

Зареєстровано

Фінансова звітність за 2025 рік *

Підприємство ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "АТЛАНТ БУД СХІД"

Дата та час подачі звіту 01.03.2026 08:43

Керівник МАРГАРЯН НАДІЯ ВОЛОДИМИРІВНА

Головний бухгалтер МАРГАРЯН НАДІЯ ВОЛОДИМИРІВНА

Вид економічної діяльності 46.19 Діяльність посередників у торгівлі товарами широкого асортименту

Телефон 7716500

КАТОТТГ UA63120270010736370

Середня кількість працівників 114

Одиниця виміру: тис.грн без десяткового знака

Баланс (Форма № 1) станом на 31.12.2025 року *

Актив	Код	На початок року, тис.грн	На кінець року, тис.грн
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	0	0
Первісна вартість	1001	0	-
Накопичена амортизація	1002	0	-
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0	-
Основні засоби	1010	5 144	6 262
Первісна вартість	1011	14 898	17 354
Знос	1012	9 754	11 092
Інвестиційна нерухомість	1015	0	-
первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	0	-
знос інвестиційної нерухомості	1017	0	-
Довгострокові біологічні активи	1020	0	-
первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	0	-
накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	0	-
Довгострокові фінансові інвестиції:			
Які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	-
Інші фінансові інвестиції	1035	0	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	-
Відстрочені податкові активи	1045	0	-
Гудвіл	1050	0	-
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	-
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	-
Інші необоротні активи	1090	0	-
Усього за розділом I "Необоротні активи"	1095	5 144	6 262
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	181 375	256 746
виробничі запаси	1101	0	-
незавершене виробництво	1102	0	-
готова продукція	1103	0	-
товари	1104	181 375	256 746
Поточні біологічні активи	1110	0	-
Депозити перестраховування	1115	0	-
Векселі одержані	1120	0	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	222 991	238 217

https://youcontrol.com.ua/contractor/?type=last_year&id=27361322&tb=financial-statements#fi-original-version

1/6

Продовження таблиці А.1

25.05.26, 21:40

ТОВ "АТЛАНТ БУД СХІД" - YouControl

Актив	Код	На початок року, тис.грн	На кінець року, тис.грн
1	2	3	4
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
За виданими авансами	1130	22 181	19 968
З бюджетом	1135	27	-
У тому числі з податку на прибуток	1136	27	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	0	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	0	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	25 440	71 412
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	84 728	98 507
готівка	1166	0	-
рахунки в банках	1167	84 728	98 507
Витрати майбутніх періодів	1170	0	-
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	-
у тому числі:			
резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	-
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	-
резервах незароблених премій	1183	0	-
інших страхових резервах	1184	0	-
Інші оборотні активи	1190	10 342	24 057
Усього за розділом II "Оборотні активи"	1195	547 084	708 907
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	-
Баланс (Усього активів)	1300	552 228	715 169

Пасив	Код	На початок року, тис.грн	На кінець року, тис.грн
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	9 006	15 006
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	-
Капітал у дооцінках	1405	0	-
Додатковий капітал	1410	0	-
емісійний дохід	1411	0	-
накопичені курсові різниці	1412	0	-
Резервний капітал	1415	0	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	77 111	106 537
Неоплачений капітал	1425	(0)	(-)
Вилучений капітал	1430	(0)	(-)
Інші резерви	1435	0	-
Усього за розділом I "Власний капітал"	1495	86 117	121 543
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	-
Пенсійні зобов'язання	1505	0	-
Довгострокові кредити банків	1510	0	-
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0	-
Довгострокові забезпечення	1520	0	-
довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	-
Цільове фінансування	1525	0	-
благодійна допомога	1526	0	-
Страхові резерви	1530	0	-
у тому числі:			
резерв довгострокових зобов'язань	1531	0	-
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0	-
резерв незароблених премій	1533	0	-
інші страхові резерви	1534	0	-
Інвестиційні контракти	1535	0	-
Призовий фонд	1540	0	-
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	-
Усього за розділом II "Довгострокові зобов'язання і забезпечення"	1595	0	0
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	140 252	91 698
Векселі видані	1605	0	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
Довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	-
Товари, роботи, послуги	1615	297 136	435 970
Розрахунками з бюджетом	1620	1 475	2 262

Продовження таблиці А.1

25.05.26, 21:40

ТОВ "АТЛАНТ БУД СХІД" - YouControl

Пасив	Код	На початок року, тис.грн	На кінець року, тис.грн
1	2	3	4
У тому числі з податку на прибуток	1621	-	934
Розрахунками зі страхування	1625	109	159
Розрахунками з оплати праці	1630	312	453
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	22 330	41 670
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	0	-
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	0	-
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650	0	-
Поточні забезпечення	1660	0	-
Доходи майбутніх періодів	1665	0	-
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	-
Інші поточні зобов'язання	1690	4 497	21 414
Усього за розділом III "Поточні зобов'язання і забезпечення"	1695	466 111	593 626
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	-
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	-
Баланс (Усього пасивів)	1900	552 228	715 169

Звіт про фінансові результати (Форма № 2) за 2025 рік *

Фінансові результати

Стаття	Код	За поточний рік, тис.грн	За попередній рік, тис.грн
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	1 413 670	1 211 994
Чисті зароблені страхові премії	2010	-	0
премії підписані, валова сума	2011	-	0
премії, передані у перестраховування	2012	-	0
зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	-	0
зміна частки перестраховиків у резерві незароблених	2014	-	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	1 313 513	1 119 293
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	-	0
Валовий:			
Прибуток	2090	100 157	92 701
Збиток	2095	-	-
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	-	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	-	0
зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	-	0
зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	-	0
Інші операційні доходи	2120	625	242
у тому числі:			
дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	-	0
дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	-	0
дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	-	0
Адміністративні витрати	2130	18 445	15 325
Витрати на збут	2150	30 451	38 010
Інші операційні витрати	2180	3 532	867
у тому числі:			
витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	-	0
витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	-	0
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
Прибуток	2190	48 354	38 741
Збиток	2195	-	-
Дохід від участі в капіталі	2200	-	0
Інші фінансові доходи	2220	164	-
Інші доходи	2240	-	0
у тому числі:			
дохід від благодійної допомоги	2241	-	0
Фінансові витрати	2250	12 292	10 390
Втрати від участі в капіталі	2255	-	0
Інші витрати	2270	-	0
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	-	0
Фінансовий результат до оподаткування:			

Продовження таблиці А.1

25.05.26, 21:40

ТОВ "АТЛАНТ БУД СХІД" - YouControl

Стаття	Код	За поточний рік, тис.грн	За попередній рік, тис.грн
1	2	3	4
Прибуток	2290	36 226	28 351
Збиток	2295	-	-
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-6 755	-5 103
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	0
Чистий фінансовий результат:			
Прибуток	2350	29 471	23 248
Збиток	2355	-	-

Сукупний дохід

Стаття	Код	За поточний рік, тис.грн	За попередній рік, тис.грн
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	0
Накопичені курсові різниці	2410	-	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	0
Інший сукупний дохід	2445	-	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0	0
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	0
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0	0
Сукупний дохід	2465	29 471	23 248

Елементи операційних витрат

Стаття	Код	За поточний рік, тис.грн	За попередній рік, тис.грн
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	469	876
Витрати на оплату праці	2505	15 259	13 140
Відрахування на соціальні заходи	2510	3 263	2 884
Амортизація	2515	1 339	1 907
Інші операційні витрати	2520	32 098	35 395
Разом	2550	52 428	54 202

Розрахунок показників прибутковості акцій

Стаття	Код	За поточний рік, тис.грн	За попередній рік, тис.грн
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	-	-
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	-	-
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	-	-
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	-	-
Дивіденди на одну просту акцію	2650	-	0

Звіт про рух грошових коштів (Форма № 3) за 2025 рік *

Стаття	Код	За поточний рік, тис.грн	За попередній рік, тис.грн
1	2	3	4
I. Рух коштів у результаті операційної діяльності			
Надходження від:			
Реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	3000	934 173	772 600
Повернення податків і зборів	3005	-	0
у тому числі податку на додану вартість	3006	-	0
Цільового фінансування	3010	-	0
Надходження від отримання субсидій, дотацій	3011	-	0
Надходження авансів від покупців і замовників	3015	815 335	624 994
Надходження від повернення авансів	3020	153 936	12 445
Надходження від відсотків за залишками коштів на поточних рахунках	3025	-	0
Надходження від боржників неустойки (штрафів, пені)	3035	-	0
Надходження від операційної оренди	3040	-	0
Надходження від отримання роялті, авторських винагород	3045	-	0
Надходження від страхових премій	3050	-	0

Продовження таблиці А.1

25.05.26, 21:40

ТОВ "АТЛАНТ БУД СХІД" - YouControl

Стаття	Код	За поточний рік, тис.грн	За попередній рік, тис.грн
1	2	3	4
Надходження фінансових установ від повернення позик	3055	-	0
Інші надходження	3095	505	65 035
Витрачання на оплату:			
Товарів (робіт, послуг)	3100	(1 037 641)	(906 535)
Праці	3105	(11 753)	(10 815)
Відрахувань на соціальні заходи	3110	(3 238)	(2 937)
Зобов'язань з податків і зборів	3115	(18 017)	(15 451)
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на прибуток	3116	(6 458)	(6 624)
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на додану вартість	3117	(8 083)	(6 209)
Витрачання на оплату зобов'язань з інших податків і зборів	3118	(3 476)	(2 618)
Витрачання на оплату авансів	3135	(610 361)	(396 859)
Витрачання на оплату повернення авансів	3140	(162 162)	(98 046)
Витрачання на оплату цільових внесків	3145	(-)	(0)
Витрачання на оплату зобов'язань за страховими контрактами	3150	(-)	(0)
Витрачання фінансових установ на надання позик	3155	(-)	(0)
Інші витрачання	3190	(2 273)	(128)
Чистий рух коштів від операційної діяльності	3195	58 504	44 303
II. Рух коштів у результаті інвестиційної діяльності			
Надходження від реалізації:			
фінансових інвестицій	3200	-	0
необоротних активів	3205	-	0
відсотків	3215	-	0
дивідендів	3220	-	0
Надходження від деривативів	3225	-	0
Надходження від погашення позик	3230	-	0
Надходження від вибуття дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3235	-	0
Інші надходження	3250	164	0
Витрачання на придбання:			
фінансових інвестицій	3255	(-)	(0)
необоротних активів	3260	(2 456)	(1 325)
Виплати за деривативами	3270	(-)	(0)
Витрачання на надання позик	3275	(-)	(0)
Витрачання на придбання дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3280	(-)	(0)
Інші платежі	3290	(-)	(0)
Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності	3295	-2 292	-1 325
III. Рух коштів у результаті фінансової діяльності			
Надходження від:			
Власного капіталу	3300	6 000	-
Отримання позик	3305	925 030	137 900
Надходження від продажу частки в дочірньому підприємстві	3310	-	0
Інші надходження	3340	-	0
Витрачання на:			
Викуп власних акцій	3345	(-)	(0)
Погашення позик	3350	(973 420)	(107 441)
Сплату дивідендів	3355	(-)	(0)
Витрачання на сплату відсотків	3360	(-)	(-)
Витрачання на сплату заборгованості з фінансової оренди	3365	(-)	(0)
Витрачання на придбання частки в дочірньому підприємстві	3370	(-)	(0)
Витрачання на виплати неконтрольованим часткам у дочірніх підприємствах	3375	(-)	(0)
Інші платежі	3390	(-)	(0)
Чистий рух коштів від фінансової діяльності	3395	-42 390	30 459
Чистий рух грошових коштів за звітний період	3400	13 822	73 437
Залишок коштів на початок року	3405	84 728	11 394
Вплив зміни валютних курсів на залишок коштів	3410	-43	-103
Залишок коштів на кінець року	3415	98 507	84 728

* Застереження для користувачів!

Аналітична інформація розділу «Фінанси» Системи «YOUCONTROL» (включно з усіма його підрозділами) має виключно рекомендаційний характер. Формування цієї інформації, упорядкування й розташування її складових частин, а також побудова функціональних зв'язків між нею та/або створеними на її основі базами (компіляціями) даних та/або іншою інформацією, є результатом роботи спеціальних програмних засобів.

Продовження таблиці А.1

25.05.26, 21:40

ТОВ "АТЛАНТ БУД СХІД" - YouControl

Аналітична інформація розділу «Фінанси» не замінює наявну офіційну інформацію, не встановлює будь-які факти або обставини, що мають юридичне значення, й не може бути використана як експертні, аудиторські та інші офіційні висновки.

Використання зазначеної інформації будь-якими особами для прийняття управлінських, юридичних, фінансових, організаційних та будь-яких інших рішень, дій або бездіяльності здійснюється ними виключно на власний розсуд і ТОВ «ІЮ-КОНТРОЛ» за їхні наслідки відповідальності не несе.

YouControl — повне досьє на кожну компанію України

[ЗАРЕЄСТРУВАТИСЯ НА YOUCONTROL.COM.UA](https://youcontrol.com.ua)

© YouControl. All rights reserved

ДОДАТОК Б

Супрун М. А. Модель адаптації та росту українського будівельного підприємства на чеському ринку шляхом відкриття філії: приклад ТОВ «Атлант Буд». Матеріали міжнар. наук.-практ. онлайн-конф., Харків, 28 квітня 2026 р. С. 111-114. URL: https://ekt.kname.edu.ua/images/Conferences/2026/Zbirnyk_2026.pdf (дата звернення: 07.06.2026).



Taking all factors into account, it seems advisable to view artificial intelligence as a powerful educational instrument rather than a threat to traditional learning. Its effectiveness depends not on the technology itself, but on the pedagogical model behind its use. If AI supports learning without replacing critical thinking, it becomes a strong driver of innovation, inclusiveness and competitiveness in higher education. [3]

All in all, the future of education should be based not on replacing human intelligence with algorithms, but on building cooperation between technology and independent thinking. AI can make education stronger, faster and more accessible but only if students continue to think for themselves and express their own ideas.

References:

1. Holmes, W., Bialik, M., & Fadel, C. (2019). *Artificial Intelligence in Education: Promises and Implications for Teaching and Learning*. Boston: Center for Curriculum Redesign. URL: <https://curriculumredesign.org/wp-content/uploads/AIED-Book-Excerpt-CCR-2.pdf>
2. Luckin, R. (2018). *Machine Learning and Human Intelligence: The Future of Education for the 21st Century*. London: UCL IOE Press. URL: <https://www.uclpress.co.uk/products/84099>
3. Selwyn, N. (2019). *Should Robots Replace Teachers? AI and the Future of Education*. Cambridge: Polity Press. URL: <https://www.politybooks.com>

МОДЕЛЬ АДАПТАЦІЇ ТА РОСТУ УКРАЇНСЬКОГО БУДІВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА НА ЧЕСЬКОМУ РИНКУ ШЛЯХОМ ВІДКРИТТЯ ФІЛІЇ: ПРИКЛАД ТОВ «АТЛАНТ БУД»

СУПРУН М. А., студентка 4 курсу ННІ ЕіМ, ОП «Міжнародна економіка»
Харківський національний університет міського господарства
імені О. М. Бекетова, м. Харків, Україна

Повномасштабне вторгнення в Україну у 2022 році кардинально змінило умови функціонування вітчизняних підприємств. Численні компанії були змушені переорієнтуватися на зовнішні ринки з метою збереження діяльності, захисту активів та збереження трудових колективів. Серед підприємств, які обрали шлях міжнародної експансії, особливу роль відіграють будівельні компанії, адже потреба у відновленні, модернізації та новому будівництві є стабільною в країнах Центральної Європи. ТОВ «Атлант Буд Схід» – середнє за розміром українське будівельне підприємство з досвідом у житловому та промисловому будівництві, яке могло б вийти на ринок Чеської Республіки для відкриття першої закордонної філії [1].

Мета дослідження полягає у розробці концептуальної моделі адаптації та росту ТОВ «Атлант Буд Схід» на чеському будівельному ринку шляхом відкриття філії як форми юридичної присутності, а також у визначенні ключових факторів успіху та можливих ризиків такого виходу.

ПЕРЕЛІК ГРАФІЧНОГО МАТЕРІАЛУ

№	Назва слайда	К-ть, шт.
1	Титульний аркуш.	1
2	Мета, предмет, об'єкт і основні завдання кваліфікаційної роботи.	1
3	Класифікація форм виходу на міжнародні ринки та обґрунтування вибору для ТОВ «Атлант Буд Схід»	1
4	Методичний інструментарій обґрунтування стратегії виходу на зовнішній ринок	1
5	ТОВ «Атлант Буд Схід»: загальна характеристика	1
6	Фінансовий стан ТОВ «Атлант Буд Схід»: динаміка 2021–2025	
7	Оцінка інтернаціоналізаційного потенціалу ТОВ «Атлант Буд Схід» за зваженим індексом	1
8	Фінансово-конкурентна позиція ТОВ «Атлант Буд Схід» та SWOT-аналіз	1
9	Аналіз ринку будівельних матеріалів Чехії та перспективні ніші для входу.	1
10	Регуляторні умови та порядок реєстрації філії в Чеській Республіці	1
11	Організаційна та операційна модель філії: цільовий сегмент, конкурентна перевага, штатний розклад	1
12	Інвестиційний бюджет та оцінка економічної ефективності проєкту	1
13	Ідентифікація критичних ризиків та аналіз чутливості NPV проєкту.	1
14	Дорожня карта відкриття філії ТОВ «Атлант Буд Схід» та система КРІ на ринку Чеської Республіки	1
15	Апробація результатів дослідження	1
	Разом	15