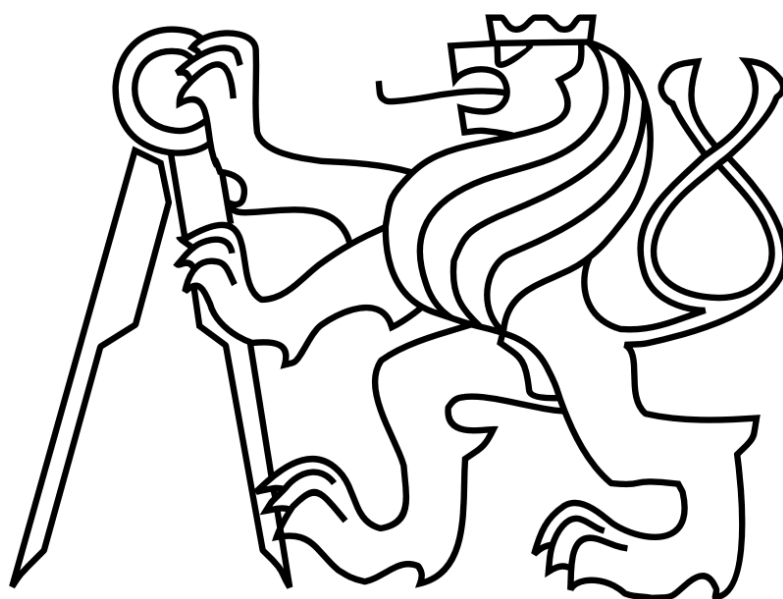


**ČESKÉ VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V PRAZE**

FAKULTA STAVEBNÍ

Katedra ekonomiky a řízení ve stavebnictví



**DIPLOMOVÁ PRÁCE**

2024

Bc. Aleksandr Khlon

## I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení: **Khlon** Jméno: **Aleksandr** Osobní číslo: **516975**  
Fakulta/ústav: **Fakulta stavební**  
Zadávající katedra/ústav: **Katedra ekonomiky a řízení ve stavebnictví**  
Studijní program: **Stavební inženýrství**  
Studijní obor: **Stavební management**

## II. ÚDAJE K DIPLOMOVÉ PRÁCI

Název diplomové práce:

**Vývoz stavebních prací do východní Evropy**

Název diplomové práce anglicky:

**Export of construction works to Eastern Europe**

Pokyny pro vypracování:

Proveďte hodnocení příležitostí a rizik vývozu stavebních prací do východní Evropy. Zaměřte se na oblast Ukrajiny, Běloruska a Ruska. Porovnejte technické a legislativní předpisy pro realizaci staveb v těchto zemích a další aspekty exportu, na které by se měli zaměřit stavební podnikatelé, kteří se budou chtít účastnit obnovy válkou zasažených zemí.

Seznam doporučené literatury:

Construction projects: improvement strategies, quality management and potential challenges. Editor Kimberly HALL. Construction materials and engineering. Hauppauge: Nova Science Publisher's, [2017]. ISBN 9781536107432.  
CORBO, Vittorio. Export-Oriented Development Strategies: The Success of Five Newly Industrializing Countries. Routledge [2019]. ISBN: 0-367-15802-7, 978-0-367-15802-6  
NAGATA, Mark F.; MANGINELLI, William A.; LOWE, Scott a TRAUNER, Theodore J. Construction delays. Third edition. Oxford, United Kingdom: Butterworth-Heinemann is an imprint of Elsevier, [2018]. ISBN 9780128112434.  
SINGH, Amarjit. Quantitative risk management and decision making in construction. Reston, Virginia: American Society of Civil Engineers, [2017]. ISBN 9780784414637.

Jméno a pracoviště vedoucí(ho) diplomové práce:

**Ing. Michal Vondruška, Ph.D. katedra ekonomiky a řízení ve stavebnictví FSv**

Jméno a pracoviště druhé(ho) vedoucí(ho) nebo konzultanta(ky) diplomové práce:

Datum zadání diplomové práce: **26.09.2023**

Termín odevzdání diplomové práce: **08.01.2024**

Platnost zadání diplomové práce: \_\_\_\_\_

Ing. Michal Vondruška, Ph.D.  
podpis vedoucí(ho) práce

prof. Ing. Renáta Schneiderová Heralová, Ph.D.  
podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry

prof. Ing. Jiří Máca, CSc.  
podpis děkana(ky)

## III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

Diplomant bere na vědomí, že je povinen vypracovat diplomovou práci samostatně, bez cizí pomoci, s výjimkou poskytnutých konzultací. Seznam použité literatury, jiných pramenů a jmen konzultantů je třeba uvést v diplomové práci.

\_\_\_\_\_  
Datum převzetí zadání

\_\_\_\_\_  
Podpis studenta

Prohlašuji, že jsem tuto diplomovou práci vypracoval samostatně, pouze za odborného vedení vedoucího diplomové práce *Ing. Michala Vondrušky, Ph.D.*

Dále prohlašuji, že veškeré podklady, ze kterých jsem čerpal, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

28.12.2023

*Bc. Aleksandr Khlon*

Rád bych touto cestou poděkoval vedoucímu své diplomové práce, Ing. Michalu Vondruškovi, Ph.D., za odborné konzultace a pomoc při výběru směru diplomové práce.

**Vývoz stavebních prací do východní Evropy**

**Export of construction works to Eastern Europe**

## **Anotace**

Diplomová práce se věnuje problematice vývozu stavebních prací do zemí východní Evropy a se snaží najít řešení tohoto problému vytvořením metodické příručky pro českou stavební firmu.

Teoretická část této diplomové práce se zabývá shrnutím poznatků o možnostech pronikání a působení na trzích východní Evropy s úspěšnými příklady. Zohledňují se také typy smluv a vztahy smluvních stran při vývozu stavebních prací do zemí východní Evropy.

Praktická část práce je věnována analýze a srovnání stavebních trhů východoevropských zemí, jakož i legislativě těchto trhů. Na základě provedených analýz je vypracována příručka pro úspěšný vstup české stavební firmy na trh nejperspektivnější východoevropské země.

Výsledkem práce je hotová metodická příručka umožňující vstup na zahraniční trh zkoumaných zemí s co nejmenšími riziky.

## **Klíčová slova**

Vývoz stavebních prací, příručka, SWOT analýza, externí analýza, interní analýza, claim management, FEDIC, Ruská Federace, Bělorusko, Ukrajina, Česká republika.

## **Summary**

The thesis deals with the problem of export of construction works to Eastern European countries and tries to find a solution to this problem by creating a methodological manual for Czech construction companies.

The theoretical part of this thesis deals with a summary of the knowledge about the possibilities of penetrating and operating in the markets of Eastern Europe with successful examples. It also considers the types of contracts and the relationships of the contracting parties when exporting construction work to Eastern European countries.

The practical part of the thesis is devoted to the analysis and comparison of the construction markets of Eastern European countries as well as the legislation of these markets. On the basis of the analyses, a guide for successful entry of Czech construction companies into the market of the most promising Eastern European country is developed.

The result of the work is a ready-made methodological manual enabling the entry into the foreign market of the examined countries with the lowest possible risks.

## **Key words**

Export of construction works, manual, SWOT analysis, external analysis, internal analysis, claim management, FEDIC, Russian Federation, Belarus, Ukraine, Czech Republic.

# Obsah

Úvod .....	9
1 Teoretická část .....	11
1.1 Specifikace rizik při vývozu stavebních prací .....	11
1.2 Možné způsoby pronikání na zahraniční trhy .....	15
1.2.1 Dodávka stavebních prací v rámci dodávky investičního celku .....	15
1.2.3 Dodávka stavebních prací formou subdodávky .....	17
1.2.4 Zakoupení podílu zahraniční firmy .....	18
1.2.5 Založení joint venture .....	19
1.2.6 Vývoz nehmotných prací .....	20
1.2.7 Založení akviziční kanceláře v zahraničí .....	20
1.2.8 Krátkodobé výjezdy pracovníků .....	21
1.2.9 Shrnutí .....	21
1.3 Způsoby provádění stavebních prací .....	22
1.3.1 Konzultantská firma jako dodavatel stavebních prací .....	23
1.3.2 Generální dodavatel stavebních prací a jeho funkce .....	26
1.3.3 Výhody a nedostatky jednotlivých způsobů výstavby .....	27
1.4 Typy a formy zahraničních smluv .....	29
1.4.1 Smlouva na pevnou částku .....	29
1.4.2 Smlouva s krytím vlastních nákladů a přiměřeného zisku .....	29
1.4.3 Smlouva na základě jednotkových cen a položkového rozpočtu .....	30
1.4.4 Smlouva na paušální částku .....	31
1.4.5 Shrnutí .....	31
1.5 Smluvní vztahy a specifické podmínky dodávek .....	33
1.5.1 Claimová agenda .....	34
1.5.2 Organizační a personální zabezpečení claimové agendy .....	36
1.5.3 Časové dopady claimů .....	39
1.5.4 Vyčíslení nákladů claimu .....	39
1.5.5 Smlouvy podle dodacích podmínek FIDIX .....	40
1.5.6 Claimová agenda v podmínkách FIDIX .....	42
1.6 Shrnutí teoretické části .....	43
2 Provádění analýzy .....	44
2.1 Analýza stavebního trhu v Rusku .....	44

2.1.1 Sankční období 2014-2021.....	48
2.2 Analýza stavebního trhu na Ukrajině.....	52
2.2.1 Praxe českých stavebních firem na ukrajinském trhu .....	55
2.2.2 Předpoklad o perspektivách stavebnictví na Ukrajině po skončení války .....	56
2.3 Analýza stavebního trhu v Bělorusku .....	57
2.3.1 Praxe českých stavebních firem na běloruském trhu .....	61
2.4 Legislativní rámec východních země .....	62
2.4.1 Možné obtíže pro české stavební firmy .....	62
2.4.2 Legislativní rámec v Rusku .....	63
2.4.3 Legislativní rámec na Ukrajině .....	64
2.4.4 Legislativní rámec v Bělorusku .....	65
2.4.5 Porovnání legislativních rámců východních země .....	66
2.5. Finální analýza a rozhodování.....	68
2.5.1 Externí analýza .....	68
2.5.2 SWOT analýza východních trhů .....	74
2.5.3 Finální hodnocení podle bodové škály.....	76
2.5.4 Interní analýza.....	80
2.6 Shrnutí části analýzy .....	80
3 Vytváření příručky .....	82
3.1 Struktura/obsah příručky .....	82
3.2 Definování cílů a vize české společnosti na zahraničním trhu .....	83
3.3 Vytvoření organizační struktury ve firmě a školení personálu .....	87
3.4 Analýza a rozhodnutí o výběru způsobu provádění stavebních prací .....	90
3.5 Finální technická příprava a zahájení zakázky .....	94
3.6 Realizace zakázky .....	95
3.7 Záruční servis a hodnocení realizovaného projektu .....	98
Závěr .....	102
Seznam použitých zdrojů .....	103
Seznam tabulek .....	105
Seznam obrázků .....	106



# Úvod

Stavebnictví je důležitým odvětvím ekonomiky, které významně přispívá k rozvoji infrastruktury a tvorbě pracovních míst. Očekává se, že světový stavební trh poroste v nadcházejících letech významným tempem, což firmám poskytne různé příležitosti k rozšíření jejich činnosti a zvýšení příjmů. Spolu s příležitostmi však přicházejí i rizika, zejména pro firmy, které se snaží vstoupit na nové trhy. Cílem této práce je posoudit rizika spojená se vstupem českých stavebních firem na trhy Ruska, Běloruska a Ukrajiny.

Práce bude zkoumat politické, ekonomické, sociální a technologické faktory, které mohou ovlivnit vstup českých stavebních firem na tyto trhy. Práce bude rovněž analyzovat právní a regulační rámec v těchto zemích a posoudí jeho dopad na činnost českých stavebních firem. Dále práce posoudí rizika spojená s kulturními rozdíly mezi Českou republikou a cílovými trhy.

Pro sběr dat a analýzu rizik bude studie využívat kvalitativní i kvantitativní metody. Práce bude využívat sekundární zdroje, jako jsou akademické časopisy, zprávy a knihy, ke shromáždění informací o stavebnictví a trzích v Rusku, Bělorusku a na Ukrajině. V rámci práce budou také provedeny rozhovory s odborníky z oboru a zástupci českých stavebních firem s cílem získat přehled o problémech, kterým čelí při vstupu na tyto trhy.

Celkově je cílem této práce přispět k pochopení rizik spojených se vstupem českých stavebních firem na trhy Ruska, Běloruska a Ukrajiny. Výsledky této studie budou užitečné pro české stavební firmy a další mezinárodní společnosti, které chtějí vstoupit na tyto trhy, stejně jako pro tvůrce politik a zainteresované strany ve stavebnictví.

Diplomová práce je rozdělena do dvou částí: do teoretické a praktické. Praktická část skládá ze dvou částí: provádění analýz trhů východních zemí a vytvářením příručky pro českou stavební společnost.

Jasně zdůrazním cíle obou částí práce:

## I. Teoretická část:

- Určit, popsat a zkoumat specifika vývozu stavebních prací do zahraničí, včetně možností pronikání na tento trh.
- Popsat a zkoumat možné způsoby provádění stavebních prací v zahraničí.
- Analyzovat typy mezinárodních smluv a popsat podmínky jejich použití.
- Shrnout teoretickou část práce a pokuste se doplnit každý z bodů probíraných v této části příklady ze života

## II. Praktická část:

### A. Provádění analýzy

- Vypracovat kvalitativní srovnání stavebních trhů zemí – kandidátů na vývoz stavebních prací z ČR, vyvodit závěr, která ze zemí je pro vývoz prací vhodnější.
- Analyzovat právní předpisy jednotlivých zemí v oblasti stavebnictví, vyvodit závěr, která ze zemí je pro vývoz prací vhodnější.

- Provedení závěrečných analýz jednotlivých zemí s využitím různých metodik hodnocení.

#### B. Vytváření příručky

- Na základě vypracovaných částí vytvořit strukturu příručky pro české stavební firmy.
- Podle vytvořené struktury propracovat každý z bodů příručky s použitím doporučujících pokynů a příkladů

# 1 Teoretická část

## 1.1 Specifikace rizik při vývozu stavebních prací

Tato sekce se zaměří na analýzu rizik spojených s vývozem stavebních prací. Rizika mohou mít různé formy a mohou vzniknout na různých etapách projektu. Budu popisovat možná rizika, kterým čelí stavební firmy při expanzi na mezinárodní trhy. Zabývat se budu finančními riziky, technickými problémy, politickými nejistotami a dalšími faktory, které mohou ovlivnit úspěch projektů v zahraničí.

Před popisem rizik, která vznikají při vstupu stavební společnosti na zahraniční trhy, je nutné analyzovat charakteristiky místních a zahraničních trhů. Před popisem rizik, která vznikají při vstupu stavební společnosti na zahraniční trhy, je nutné analyzovat charakteristiky místních a zahraničních trhů.

Prvním krokem je proto popsat rozdíly mezi místními a zahraničními stavebními trhy.

Rozdíl mezi místním stavebním trhem a zahraničním stavebním trhem je značný a zahrnuje několik klíčových faktorů, které ovlivňují způsob, jakým stavební průmysl funguje a jaké rizika a výzvy s sebou přináší. Podle mého názoru tady jsou některé hlavní rozdíly:

1. **Regulace a normy:** Každý stát má své vlastní stavební předpisy, normy a regulační požadavky. Na místním trhu musí stavební firmy dodržovat specifické místní normy a předpisy. Na zahraničním trhu se setkávají se zcela odlišnými požadavky a mohou čelit složitým byrokratickým postupům pro získání povolení.
2. **Kulturní a jazykové rozdíly:** Na zahraničním trhu se stavební firmy setkávají s kulturními a jazykovými rozdíly, což může ovlivnit komunikaci s místními partnery, pracovníky a zákazníky. Porozumění místní kultuře a zvykům může být klíčem k úspěchu na zahraničním trhu.
3. **Místní konkurence:** V zahraničí může existovat místní konkurence, která může mít výhodu v oblasti znalosti trhu a místních vztahů. Stavební firmy se mohou muset vypořádat s místními hráči, kteří mohou být již etablováni na trhu.
4. **Měna a finanční rizika:** Obchodování na zahraničním trhu může zahrnovat riziko spojené s měnovými výkyvy a finančními nestabilitami v cílové zemi. Firmy se mohou muset vyrovnávat s rizikem měnových kurzů a zajišťovat své transakce.
5. **Logistika a dodávky:** Přeprava materiálů a vybavení na zahraniční trh může být komplikovaná a nákladná. Firmy musí řešit logistické výzvy, včetně přepravy zboží přes hranice a jeho distribuce na místě.

6. **Politická stabilita:** *Politické a geopolitické události v cílové zemi mohou mít významný vliv na stavební projekty. Nepokoje, změny vlády a politické nejistoty mohou ohrozit projekt nebo ovlivnit jeho průběh.*
7. **Kvalifikovaná pracovní síla:** *Zahraniční trhy mohou vyžadovat dovoz kvalifikované pracovní síly, což může znamenat vyšší náklady na zaměstnance a jejich výcvik.*
8. **Kultura stavebního průmyslu:** *Způsob, jakým jsou stavební projekty prováděny, se může výrazně lišit mezi místním a zahraničním trhem. Metody, materiály a technologie mohou být odlišné.*

Rozdíl je uveden v tabulce č. 1 „komplexnost stavebních trhů“.

Tabulka 1 – komplexnost stavebních trhů [vlastní zpracování]

Faktor:	Ukrajina	Bělorusko	Rusko
Regulace a normy	Spoustů stavebních norem a pravidel, které se pravidelně mění a někdy jsou duplikovány, což může způsobit zmatek	Podobně jako v	Podobně jako v
Místní konkurence	Úroveň konkurence ve stavebním průmyslu v Ukrajině je vysoká. Mnoho místních stavebních společností a dodavatelů pracuje na trhu, což může způsobit tlak na ceny a kvalitu prací.	případě Ukrajiny, ale s	případě Ukrajiny, ale s
Měna a finanční rizika	Ukrajinská hřivna (UAH) může podléhat významným fluktuacím. Inflace také může zvyšovat finanční rizika.	ohledem na	ohledem na
Logistika a dodávky	Infrastruktura a logistika v některých regionech Ukrajiny nemusí být tak rozvinutá jako v hlavním městě. To může způsobit problémy s dopravou a dodávkami.	specifika Běloruska	specifika Ruska
Politická stabilita	Politická situace v Ukrajině byla v minulosti nestabilní, ale v posledních letech se stabilizovala. Přesto existuje určitá nejistota.		
Kultura stavebního průmyslu	V Ukrajině existují vlastní tradice a zvláštnosti ve stavebnictví, které se mohou lišit od mezinárodních standardů. To vyžaduje adaptaci pro úspěšnou práci.		

Po charakteristice rozdílů je možné přistoupit k hlavním argumentům a řešení otázky "má místní firma proniknout na zahraniční trh?". Z knihy „Vývoz stavebních prací a tendrová řízení“ [1] jsem zdůraznil následující argumenty:

- zajištění odpovídajícího obratu pro další období
- vývoz částí výrobků nebo produkce do zahraničí
- zvýšení efektivity a organizace další práce
- seznámení s novými technologiemi, stavebními a řídicími postupy
- finanční a profesní motivace vlastních zaměstnanců

Dalším nejdůležitějším krokem z mého pohledu je popsat jednotlivé argumenty uvedené v knize:

1. **Zajištění odpovídajícího obratu pro další období:** *export stavebních prací může pomoci stavební společnosti zajistit konzistentní tok zakázek a stabilizovat její obrat.*

*To je zvláště důležité v odvětví, které je náchylné k cyklickým výkyvům. Díky rozšíření trhu mimo domovskou zemi může firma snížit riziko výkyvů v poptávce.*

- 2. Vývoz částí výrobků nebo produkce do zahraničí:** *stavební společnosti mohou vyrábět specifické stavební prvky, které mají široké využití. Tyto prvky mohou být vyváženy do zahraničí, což zvyšuje tržní potenciál firmy. To může zahrnovat například prefabrikované konstrukce, stavební materiály nebo speciální technické know-how.*
- 3. Zvýšení efektivity a organizace další práce:** *při vývozu stavebních prací se společnost musí zaměřit na zlepšení své efektivity a organizačních dovedností. To může zahrnovat zlepšení řízení projektů, dodržování mezinárodních standardů a postupů, což v konečném důsledku přináší prospěch i pro domácí projekty.*
- 4. Seznámení s novými technologiemi, stavebními a řídicími postupy:** *export do zahraničí může umožnit společnosti získat přístup k novým technologiím a stavebním postupům, které jsou ve vývojové fázi. To může zvýšit konkurenceschopnost firmy na domácím trhu tím, že přináší moderní know-how.*
- 5. Finanční a profesní motivace vlastních zaměstnanců:** *vývoz stavebních prací může přinést nové příležitosti pro profesní růst a rozvoj zaměstnanců. Zaměstnanci, kteří se účastní projektů v zahraničí, mohou získat cenné zkušenosti a dovednosti. Finanční odměny a benefity spojené s vývozem mohou také motivovat zaměstnance k vyšší produktivitě a loajalitě k firmě.*

Celkově lze říci, že vývoz stavebních prací může být strategickým tahem, který přináší různé výhody pro stavební společnost. Zahrnuje to jak zajištění stability obratu a rozšíření trhu, tak i zlepšení efektivity, technických dovedností a motivaci zaměstnanců. Nicméně je důležité provést důkladnou analýzu trhu a řádně zvážit všechny aspekty, včetně mezinárodních regulačních a právních požadavků.

V tabulce 2 se podrobněji věnuji každému z těchto argumentů a zdůrazňuji silné a slabé stránky. Tato tabulka zvýrazňuje silné a slabé stránky každého argumentu pro vývoz stavebních prací. Silné stránky jsou zvýrazněny tučně a zahrnují pozitivní aspekty, které může společnost získat exportem. Slabé stránky jsou uvedeny v běžném textu a upozorňují na potenciální výzvy a nedostatky, které mohou být spojeny s tímto rozhodnutím.

Tabulka 2 – Zdůraznění silných a slabých stránek [vlastní zpracování dle dat 1]

Argumenty	Silné stránky	Slabé stránky
Zajištění odpovídajícího obratu pro další období	Stabilizace obratu, snížení rizika výkyvů poptávky	Potřeba investovat do mezinárodní expanze
Vývoz částí výrobků nebo produkce do zahraničí	Rozšíření tržního potenciálu, diverzifikace příjmů	Potřeba dodržovat zahraniční předpisy
Zvýšení efektivity a organizace další práce	Zlepšení projektového řízení, mezinárodní standardy	Počáteční náklady na změny v organizaci
Seznámení s novými technologiemi,	Zvýšená konkurenceschopnost, moderní know-how	Učení a adaptace nových technologií

stavebními a řídicími postupy		
Finanční a profesní motivace vlastních zaměstnanců	Růst dovedností zaměstnanců, větší loajalita	Nutnost správy mezinárodního týmu

Oproti tomu také existují tzv. „vnitřní“ negativní faktory, které přímo souvisí s dodávkami na zahraniční trh:

- nedostatek zkušenosti s pracemi v zahraničí
- neochota podstoupit rizika podnikání v novém regionu
- nedostatek kvalifikovaného personálu pro práci v zahraničí
- neuměřený růst vlastních nákladů v souvislosti s pracemi v zahraničí
- nedostatek finančních prostředků na vlastní financování práci
- nedostatečná podpora vývozu prací

Vnějšími faktory mohou být především:

- nepříznivá politická a hospodářská situace na některých trzích
- rostoucí konkurence na trzích v zahraničí
- nepříznivý vývoj na finančních trzích v zahraničí

Dalším z nejdůležitějších faktorů, které je třeba analyzovat, jsou finanční rizika, která mohou vzniknout při zahájení podnikání v zahraničí.

Především rizika spojená s financováním, inflací, změnami směnných kurzů nebo záručními riziky. V případě prací v zahraničí jsou finanční rizika dodavatele, podle [1], nejčastěji uváděna v rozsahu:

- riziko plateb
- riziko inflace
- riziko kurzových změn
- riziko transferu peněz
- riziko, vyplývající ze záruk dodavatele

Každé z těchto rizik jsem popsal níže:

1. **Riziko plateb:** *riziko plateb zahrnuje obavy ohledně schopnosti získat platby za vaše zboží nebo služby v cílovém zahraničním trhu. To může být způsobeno různými faktory, jako je neschopnost klientů platit, ekonomické obtíže v cílové zemi nebo nesoulad s místními normami a pravidly. Důsledkem může být ztráta příjmů a finanční potíže.*
2. **Riziko inflace:** *inflace ovlivňuje hodnotu peněz a může mít vliv na náklady na výrobu, dodávky a zisky. V některých zemích může inflace být výrazně vyšší než v jiných, což může ovlivnit ziskovost vašeho podnikání. Je nutné pečlivě monitorovat inflační trendy a přizpůsobit cenovou politiku a strategii, abyste si udrželi konkurenceschopnost.*

3. **Riziko kurzových změn:** *kurzové změny mohou ovlivnit hodnotu vašich zahraničních příjmů a nákladů. Fluktuace směnných kurzů mohou výrazně ovlivnit hospodaření vašeho podniku. Při obchodování v zahraničí je důležité zvážit způsoby, jak minimalizovat riziko kurzových změn, například uzavřením smluv s pevným směnným kurzem.*
4. **Riziko transferu peněz:** *při převodu peněz mezi různými zeměmi může nastat riziko ztráty nebo zpoždění plateb. Místní banky a platební systémy mohou mít různá pravidla a omezení, což může způsobit administrativní zádrhele. Riziko transferu peněz je důležité brát v úvahu při plánování a správě financí ve vašem mezinárodním podnikání.*
5. **Riziko záruk dodavatele:** *riziko, spojené se zárukami dodavatele, zahrnuje obavy týkající se nesplnění závazků vašeho zahraničního dodavatele. To může zahrnovat problémy s kvalitou výrobku, nedodržení termínů dodávek a další. Pro snížení tohoto rizika je důležité mít jasné smlouvy, které zahrnují záruky a náhrady.*

## 1.2 Možné způsoby pronikání na zahraniční trhy

Na základě analyzovaných informací mohu identifikovat následující způsoby pronikání českých firem na zahraniční trhy nebo jejich kombinace, a to následovně:

- dodávka stavebních prací v rámci dodávky investičního celku
- dodávka – pouze vývoz stavebních prací
- dodávka formou subdodávky pro zahraniční firmy, která v oblasti už působí
- odkoupení zavedené v zahraničí firmy, která na trhu působí
- založení společného podniku v zahraničí
- vývoz nehmotných prací
- založení vlastní akviziční a stavební kanceláře v zahraničí
- výjezd pracovníků české firmy do zahraničí pro získání zakázky

Každý z těchto způsobů popíši v následujícím textu formou stručného popisu a také grafu, který bude ilustrovat způsoby pronikání českých firem na zahraniční trhy, které jsem vám uvedl.

### 1.2.1 Dodávka stavebních prací v rámci dodávky investičního celku

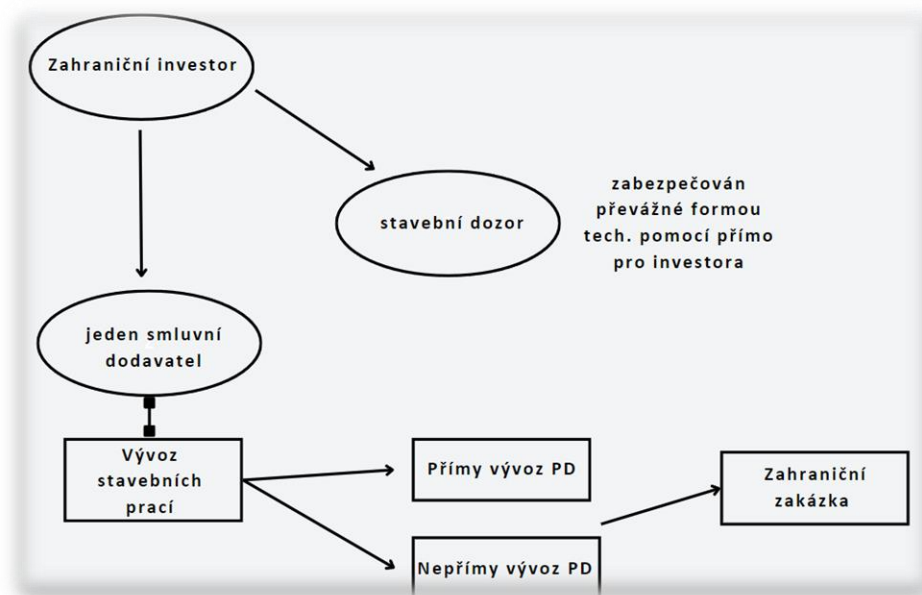
Tuto variantu považuji pro české firmy za nejnáročnější. Dodávka stavebních prací do zahraničí v rámci dodávky investičního celku se týká situace, kdy stavební firma nebo dodavatel poskytuje komplexní služby v oblasti stavebnictví v zahraničí, zahrnující plánování, návrh, výstavbu a instalaci stavebního projektu. Investiční celek může být například průmyslovým zařízením, energetickou elektrárnou, dopravní infrastrukturou nebo jiným velkým projektovým objektem.

Tento druh dodávky obvykle zahrnuje několik důležitých kroků:

- **Krok 1 – plánování a analýza:** *stavební firma společně s klientem provádí plánování a analýzu projektu. To zahrnuje stanovení cílů, požadavků a rozpočtu, stejně jako analýzu místních regulací a stavebních norem.*

- **Krok 2 – návrh a projektování:** po stanovení požadavků se přistupuje k návrhu projektu, včetně architektonických a inženýrských plánů. To zahrnuje i výběr materiálů a technologií.
- **Krok 3 – výstavba a stavba:** poté, co jsou všechny plány schváleny a koordinovány, začíná fáze výstavby. Tato fáze zahrnuje stavební práce, instalaci zařízení a konstrukci projektu.
- **Krok 4 – kvalitní kontrola:** během celého procesu se provádí kontrola kvality, abychom zajistili, že projekt je postaven v souladu s požadavky a specifikacemi.
- **Krok 5 - dokumentace a předávání:** po dokončení projektu se připravuje kompletní dokumentace a probíhá předávání díla klientovi nebo investorovi.

Schéma „dodávka stavebních prací v rámci dodávky investičního celku“ je uvedeno níže na obrázku 1:



Obrázek 1: Schéma dodávky stavebních prací v rámci dodávky investičního celku (vlastní zpracování dle [1])

Příkladem může být dodávka a výstavba energetické elektrárny v zahraničí pro potřeby místního energetického sektoru. Stavební firma bude mít za úkol provést veškeré stavební práce, instalovat energetické zařízení, zajistit bezpečnost a dodržování místních regulačních požadavků a předat plně funkční elektrárnu klientovi. Toto je jen jeden z mnoha možných příkladů, jak může vypadat dodávka stavebních prací do zahraničí jako součást investičního celku.

Reálným příkladem tohoto způsobu pronikání mohla být výstavba vodní elektrárny v Kyrgyzstáně. Tuto zakázku získala česká firma Liglass Trading. Později ale nesložila domluvenou miliardu korun, a tak Kyrgyzstán jednostranně odstoupil od smlouvy [2]. Zrealizovaným příkladem je výroba a instalace potrubních částí pro francouzského klienta ALLIA společností Works L & W group s.r.o. [3]

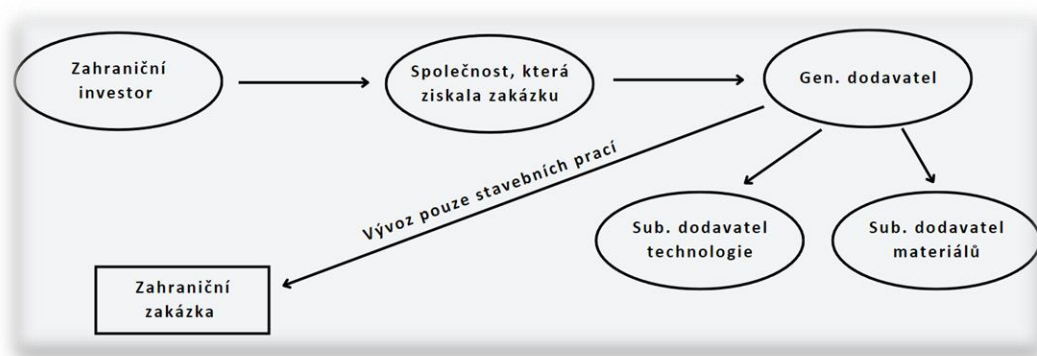


## 1.2.2 Vývoz pouze stavebních prací

Takový způsob je realizován zejména v případech, kdy dodávka strojů a zařízení není klíčovou částí dodávek. Např. výstavba cestní sítě, liniové stavby, bytovou výstavbu, vodní nádrže a infrastrukturu na základě poptávek investorů nebo mezinárodních tendrových řízení.

Generálním dodavatelem je stavební organizace, součástí dodávky je vývoz stavebních materiálů a/nebo strojů a mechanizace. Dodavatele technologie, pokud je to součástí zakázky, vystupují jako jednotliví subdodavatelé generálního dodavatele stavebních prací. Subdodavatelem je spojena s menším rizikem, ale i menším ziskem, pokud dodavatel stavebních prací pouze subdodavatelem pro společnost, která zakázku získala.

Schéma „vývoz pouze stavebních prací“ je uvedeno níže na obrázku 2:

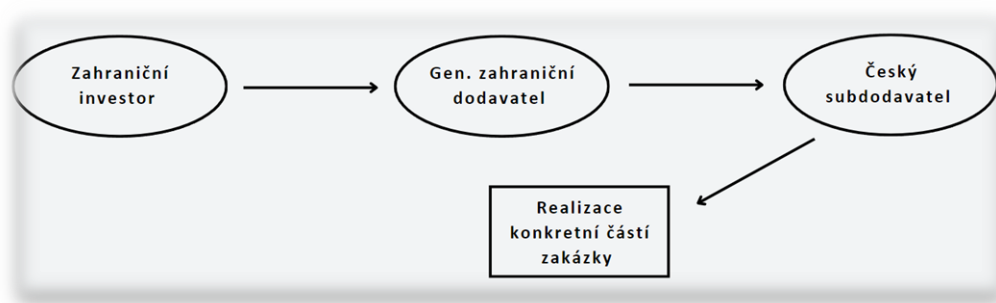


Obrázek 2: Schéma vývozu pouze stavebních prací  
(vlastní zpracování dle [1])

Konkrétním příkladem může být projekt, který realizovala česká stavební společnost "PSJ" v Rusku. Tento projekt zahrnoval výstavbu výškové budovy o 28 podlažích. Projekt financovala Komerční banka s Exportní garanční a pojišťovací společností v zádech. Investorem je mezinárodní developerský skupina Clover Group [4].

## 1.2.3 Dodávka stavebních prací formou subdodávky

Dodávka stavebních prací do zahraničí formou subdodávky je častým způsobem účasti stavebních společností na mezinárodních projektech. Toto uspořádání zahrnuje spolupráci české stavební společnosti jako subdodavatele pro hlavního generálního dodavatele, který byl vybrán pro realizaci stavebního projektu v zahraničí. Schéma č. 3 „dodávka stavebních prací formou subdodávky“ je uvedeno níže na obrázku 3:



Obrázek 3: Schéma dodávky stavebních prací formou subdodávky  
(vlastní zpracování dle [1])

Příkladem může být situace, kdy mezinárodní společnost získá zakázku na výstavbu komplexního stavebního projektu, například výstavbu průmyslového zařízení, nemocnice, obchodního centra nebo infrastruktury v zahraničí. Tato mezinárodní společnost by mohla najmout českou stavební firmu jako subdodavatele pro konkrétní stavební práce nebo specifické aspekty projektu. Reálním příkladem je projekt administrativní budovy SPACES v Kyjevě na Ukrajině. Tento projekt byl realizován v rámci spolupráce české společností DELTA Group a IWG s místní pobočkou Kyiv Plaza, kde IWG měl role investora [5].

#### 1.2.4 Zakoupení podílu zahraniční firmy

Zakoupení podílu zahraniční firmy zahrnuje nákup části akcií nebo vlastnických práv v existující zahraniční firmě. Tímto způsobem se může česká společnost stát investorem nebo vlastníkem v zahraniční společnosti. Zakoupení podílu v zahraniční firmě může mít několik důvodů a výhod, včetně rozšíření obchodních aktivit, diverzifikace portfolia a získání přístupu na nové trhy.

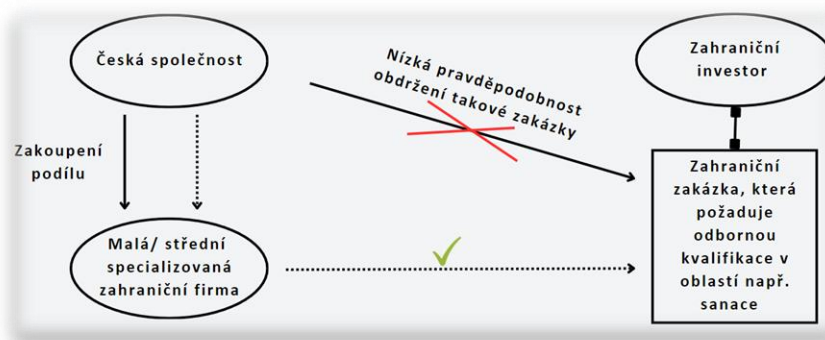
Tento způsob vstupu na trh je podle mého názoru vhodný zejména pro vstup na trhy vyspělých zemí, jako je Německo apod. Zkusím dát hypotetický příklad: Česká stavební společnost se rozhodla investovat do zahraničního trhu a zakoupit podíl v německé stavební firmě. Německá firma má silnou pozici na trhu a úspěšně realizuje stavební projekty. Motivací pro toto zakoupení podílu může být získání přístupu na německý stavební trh, rozšíření portfolia služeb a získání přístupu ke know-how a odborným znalostem německé firmy.

Postupem, jak to bude vypadat je: česká společnost konzultuje s vedením německé firmy o možnosti zakoupení podílu. Po dohodě a provedení due diligence (důkladného prověření) přistupuje k samotnému nákupu akcií nebo podílu v německé firmě.

Výsledkem je: po úspěšném zakoupení podílu se česká stavební společnost stává investorem nebo vlastníkem německé stavební firmy a může spolupracovat na společných projektech a expanzi na německý trh.

Takové zakoupení podílu v zahraniční firmě vyžaduje komplexní právní, finanční a obchodní analýzu a dohodu mezi oběma stranami. Je to jeden z mechanismů, jak česká stavební společnost může rozšiřovat svou přítomnost v zahraničí a využívat existující kapacity a znalosti zahraniční firmy.

Schéma „zakoupení podílu zahraniční firmy“ je uvedeno níže na obrázku č.4:

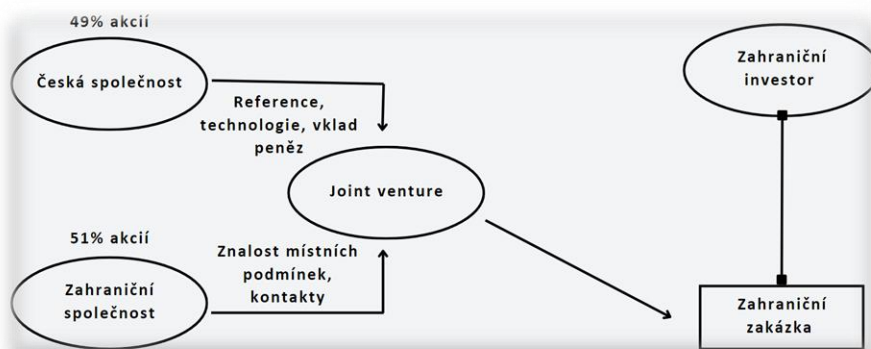


Obrázek 4: Schéma zakoupení podílu zahraniční firmy (vlastní zpracování dle [1])

### 1.2.5 Založení joint venture

Je obvyklé v případě vývozu speciální technologie, nemusí být ale podmínkou. Podíl jednotlivých smluvních stran je většinou určen nebo vyplývá z místních zákonů, domácí strana má obvykle 51% akcií společností, podíl zahraničního subjektu je 49%. Vkladem místního společníka bývá kromě finančních prostředků hlavně znalost místních podmínek a kontakty, vklad zahraniční společností má charakter peněžitého vkladu nebo znalost speciální technologie, případně zahraniční reference. Joint venture je často vytvářena tehdy, když dvě nebo více společností vidí vzájemné výhody spolupráce, ale chtějí zůstat samostatnými subjekty. Tento způsob spolupráce může snížit rizika a sdílet náklady a zisky.

Schéma „založení joint venture“ je uvedeno níže na obrázku č. 5:



Obrázek 5: Schéma založení joint venture (vlastní zpracování dle [1])

Příkladem je česká společnost PSG, která má joint venture firmu na Ukrajině. Název této firmy je PSG Ukrajina v Kyjevě. Podíl akce PSG ČR/ PSG Ukrajina je 51/49%. Taková joint venture může být velmi efektivním způsobem, jak společnosti spolupracují a expanzí na nové trhy, a zároveň si zachovávají určitou míru samostatnosti a kontrolu nad svými operacemi.

### 1.2.6 Vývoz nehmotných prací

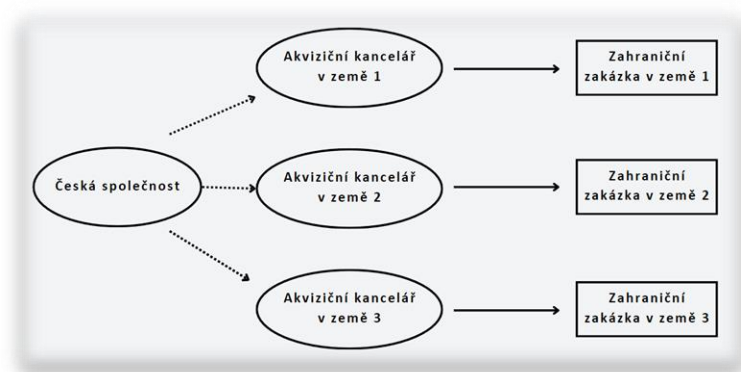
Vývoz nehmotných prací zahrnuje poskytování služeb, odborných znalostí, softwaru, licencí, designu a dalších nehmotných aktiv z České republiky do zahraničí. Tento druh exportu se často vztahuje na oblasti jako informační technologie, inženýrství, design, konzultační služby, vývoj softwaru a další. Tato metoda je vhodná pro malé a střední české stavební firmy, které chtějí vstoupit na stavební trhy zemí, jako je Ukrajina a Bělorusko. Vzhledem k rozvinutějšímu trhu s IT technologiemi, větším zkušenostem se zaváděním technologií BIM a modernějšímu softwaru budou mít české firmy v těchto oblastech nízkou pravděpodobnost konkurence.

### 1.2.7 Založení akviziční kanceláře v zahraničí

Založení akviziční kanceláře v zahraničí je obchodním krokem, který spočívá v zakládání kanceláře nebo provozovny v zahraniční zemi za účelem provádění akvizic a investičních transakcí. Tato kancelář může být vytvořena za účelem identifikace, vyhledávání a realizace potenciálních investic a akvizic v dané zemi. Akviziční kancelář může být zakládána českou firmou, která chce rozšířit svou přítomnost a investovat v zahraničí. Příkladem je česká společnost PSG, která měla svoji akviziční kancelář v Rusku [6]. Tímto způsobem společnost PSG úspěšně pronikla na trh Ruska a realizovala tam projekty jako například:

- výstavba prodejen řetězce Metro ve městech, jako jsou Perm, Lipeck, Krasnodar, Tula
- výstavba hypermarketů řetězce GLOBUS ve městech Klimovsk, Rjazaň, Jaroslavl
- výstavba logistického centru Noginsk

Schéma „založení akviziční kanceláře v zahraničí“ je uvedeno níže na obrázku 6:



Obrázek 6: Schéma založení akviziční kanceláře v zahraničí (vlastní zpracování dle [1])

Založení akviziční kanceláře v zahraničí může být strategickým krokem pro české společnosti, které chtějí investovat v zahraničí a hledat nové investiční příležitosti. Tím se jim otevírají dveře k novým trhům a diverzifikaci investic.

### 1.2.8 Krátkodobé výjezdy pracovníků

Krátkodobé výjezdy pracovníků zahrnují dočasný pobyt pracovníků české firmy v zahraničí za účelem vykonání konkrétního úkolu, služby nebo projektu. Tyto výjezdy mohou trvat od několika dnů do několika týdnů a mají za cíl splnit určité pracovní povinnosti nebo poskytovat služby v zahraničí. Krátkodobé výjezdy pracovníků jsou často součástí mezinárodních obchodních aktivit a projekčních prací. Krátkodobé výjezdy pracovníků jsou častým prvkem mezinárodního obchodního provozu a pomáhají společnosti plnit své závazky vůči zahraničním zákazníkům a partnerům. Tyto výjezdy také umožňují poskytovat technickou podporu a služby v zahraničí.

### 1.2.9 Shrnutí

V této kapitole jsem se rozhodl vytvořit názornou tabulku popisující výhody a nevýhody jednotlivých způsobů pronikání na zahraniční trhy, které jsem popsal. Pro přehlednost jsou v tabulce uvedeny klady a zápory jednotlivých metod. Tabulka 3 shrnuje výhody a nevýhody popsaných možností vstupu na zahraniční trh:

Tabulka 3 – Výhody a nevýhody způsobů vstupu na zahraniční trh [vlastní zpracování dle dat 1]

Způsob vstupu	Výhody	Nevýhody
Dodávka stavebních prací v rámci dodávky investičního celku	Možnost účastnit se velkých stavebních projektů	Vyšší finanční nároky na zahájení projektu
	Získání zkušeností na mezinárodních projektech	Komplexní řízení a logistika
	Dlouhodobé smluvní vztahy s klienty	Riziko náročného zahraničního právního prostředí
		Kurzové riziko při práci s různými měnami
Vývoz pouze stavebních prací	Menší finanční nároky na vstup do trhu	Omezený přístup na zahraniční trh
	Rychlejší návratnost investice	Omezené dlouhodobé obchodní vztahy
	Možnost specializace na konkrétní oblasti stavebnictví	Omezená kontrola nad projektem
		Konkurence od místních a zahraničních firem
Dodávka stavebních prací formou subdodávky	Nižší riziko a náklady na projektový management	Omezená kontrola nad projektem
	Snazší vstup na trh a zapojení do mezinárodních projektů	Omezená ziskovost oproti generálnímu dodavateli
	Méně administrativních povinností	Závislost na generálním dodavateli

		Konkurence od dalších subdodavatelů
Zakoupení podílu zahraniční firmy	Rychlý přístup k existujícím trhům	Vyšší investiční náklady
	Získání existujícího portfolia a klientů	Potenciální konflikty s místními partnery
	Možnost spolupráce s místními partnery	Nutnost provést důkladnou due diligence
		Závislost na finančním vývoji firmy
Založení joint venture	Sdílení rizik a nákladů s partnerskou firmou	Potenciální konflikty s partnery
	Získání místního know-how a znalostí	Komplexní řízení a správa joint venture
	Diverzifikace portfolia investic	Nutnost komunikace a dohody s partnerem
		Možné rozdílné obchodní kultury
Vývoz nehmotných prací	Nižší náklady na fyzickou infrastrukturu	Konkurence na trhu nehmotných služeb
	Možnost šíření know-how na zahraniční trhy	Závislost na ochranných právech a licencích
	Flexibilita při poskytování služeb	Potřeba přizpůsobit se místním potřebám a normám
Založení akviziční kanceláře v zahraničí	Identifikace a vyhledávání investičních příležitostí	Zvýšené administrativní a organizační náklady
	Lokální znalost trhu a podmínek	Riziko neúspěchu v identifikaci vhodných příležitostí
	Možnost budování strategických partnerství	Nutnost zapojit se do místního obchodního prostředí
		Nutnost investovat do personálu a infrastruktury
Krátkodobé výjezdy pracovníků	Rychlá reakce na konkrétní projekty a příležitosti	Omezený časový rámec pro dokončení projektů
	Možnost poskytovat technickou podporu a služby	Vysoké náklady na cestování a ubytování
	Dlouhodobé vztahy s místními partnery a klienty	Nutnost řešit vízové a pracovní povolení
		Omezená kontinuita v poskytování služeb

Výběr správné strategie pro vstup na zahraniční trhy v oblasti stavebnictví je klíčovým rozhodnutím pro každou firmu. Každý z uvedených způsobů má své vlastní výhody a nevýhody, které je třeba pečlivě zvážit. Je důležité brát v úvahu cíle firmy, finanční možnosti, a místní podmínky na cílovém trhu.

### 1.3 Způsoby provádění stavebních prací

Vstup na zahraniční trhy ve stavebnictví je pro mnohé firmy klíčovým krokem k rozšíření svého obchodního působení a diverzifikaci portfolia projektů. Stavebnictví je odvětvím, kde existuje

mnoho různých způsobů, jakými lze realizovat stavební práce v zahraničí, a každý z těchto způsobů má své vlastní výhody a nevýhody [7].

V následujících odstavcích této Diplomové práci se budeme detailně zabývat několika způsoby, jak mohou stavební firmy vstoupit na zahraniční trhy a provádět stavební práce. Budeme se zaměřovat na role a funkce konzultačních firem jako dodavatelů stavebních prací, na roli generálního dodavatele stavebních prací a na možnost, kdy investor vystupuje ve funkci dodavatele. Dále se podrobně zaměříme na výhody a nevýhody jednotlivých způsobů výstavby a jak správně vybrat strategii pro vstup na zahraniční trh.

### 1.3.1 Konzultantská firma jako dodavatel stavebních prací

Role konzultantských firem jako dodavatelů stavebních prací představuje jednu z možností, jak stavební firmy mohou vstoupit na zahraniční trhy a provádět stavební projekty. Tato způsob je vhodný ve specifických situacích a podmínkách. V další části na základě knihy [1] uvedu několik případů, kdy je tento způsob provádění stavebních prací výhodný:

1. **Specializace na danou oblast:** *Konzultační firma, která má silné odborné znalosti a specializaci v určité oblasti stavebnictví (např. vodohospodářství, energetika, doprava), může být výhodná pro projekty, které vyžadují hlubší odborné know-how.*
2. **Projekty s vysokou technickou náročností:** *Pokud jde o projekty s vysokou technickou náročností, mohou konzultanti poskytovat technické rady a dovednosti, které jsou klíčové pro úspěšné provedení.*
3. **Management projektu:** *Konzultační firmy se často specializují na management projektů a mohou být vhodné pro klienty, kteří potřebují efektivní projektové řízení a dozor.*
4. **Získání klientů na základě reputace:** *Konzultační firmy mohou mít již vybudovanou reputaci a důvěru u klientů, což může vést k opakujícím se projektům.*
5. **Omezené finanční zdroje:** *Firma může použít strategii konzultační firmy jako způsob snížení finančního rizika a zatížení projektových nákladů na investory nebo klienty.*
6. **Specifické požadavky klienta:** *V některých případech může klient požadovat specifickou úroveň technického dohledu a konzultace, což může konzultační firmu upřednostnit před klasickými stavebními dodavateli.*

Je důležité brát v úvahu, že volba tohoto způsobu závisí na konkrétních potřebách projektu, odborných znalostech a dlouhodobé strategii firmy. Vždy je třeba provést důkladnou analýzu a zvážit všechny aspekty, než se rozhodnete pro tento způsob provádění stavebních prací.

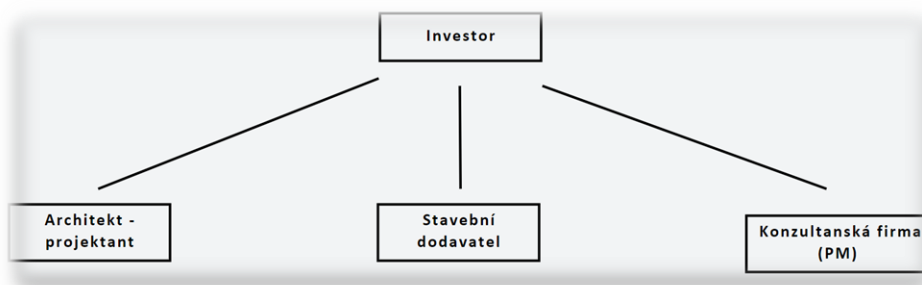
Také strategie použití konzultantské firmy může mít své vlastní výhody a výzvy. Zde je několik klíčových aspektů role konzultantských firem jako dodavatelů stavebních prací:

Dále předložím tabulku č. 4, která ukazuje výhody a nevýhody role konzultantských firem jako dodavatelů stavebních prací.

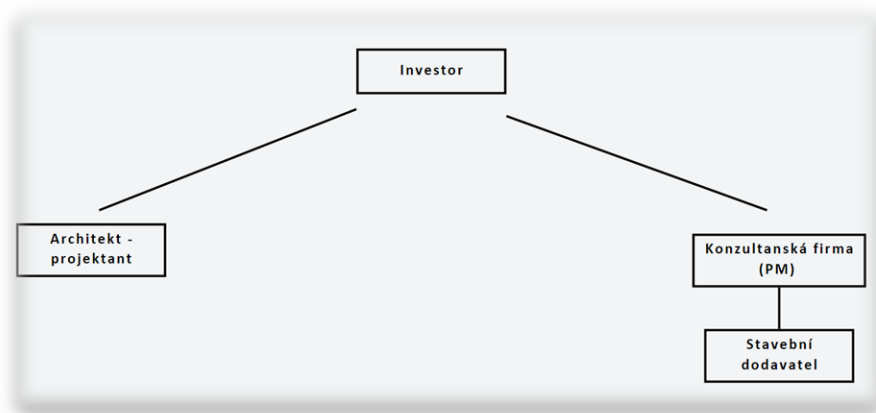
Tabulka 4 – Výhody a nevýhody role konzultantských firem [vlastní zpracování dle analýzy dat 1]

Výhody	Nevýhody
Specializace a odbornost	Omezená kontrola nad projektem
Zkušenosti s projekty	Konkurence od stavebních firem
Dlouhodobé vztahy	Riziko neúspěšných nabídek

Konzultantská firma jako dodavatel stavebních prací může obvyklé existovat ve dvou formách, a to projektový konzultant (Projekt Management) a konzultant na vlastní prováděnou práci (Constraction Management). Což vám ukážu na schématech na obrázcích 7 a 8.



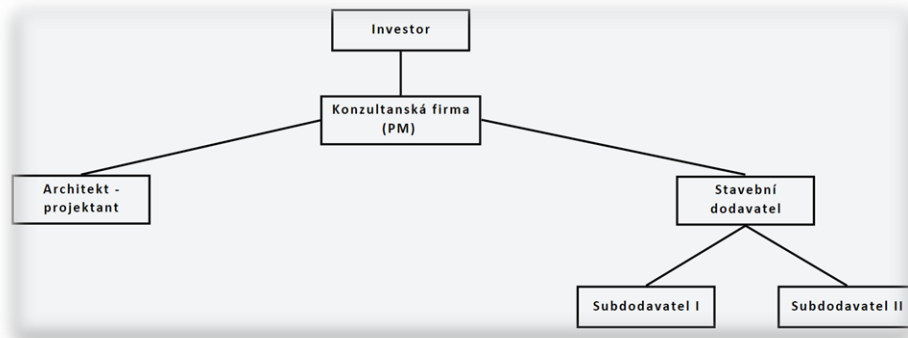
Obrázek 7: Schéma provádění prací formou stavebního managementu (vlastní zpracování dle [1])



Obrázek 8: Schéma provádění prací formou projektového managementu (vlastní zpracování dle [1])

Kromě toho může existovat případ, kdy ve funkce dodavatele i projektanta vystupuje konzultantská společnost. Schéma takového případu je ukázaná níže na obrázku pod číslem 9.





Obrázek 9: Schéma případu, kdy ve funkci dodavatele i projektanta vystupuje konzultantská společnost  
(vlastní zpracování dle [1])

Činnosti konzultantských firem jsem popsal podle knihy: "Construction Contracting: A Practical Guide to Company Management" [8].

- **Inženýrská konzultace:** Poskytování odborných inženýrských konzultací klientům ohledně technických aspektů stavebních projektů. To zahrnuje analýzy, návrhy, technické rady a řešení pro specifické inženýrské výzvy.
- **Plánování a projektový management:** Pomáhání klientům při plánování stavebních projektů, včetně stanovení cílů, harmonogramů, rozpočtů a následném projektovém řízení. To zahrnuje také koordinaci subdodavatelů a dozor nad dodržováním termínů.
- **Technická dokumentace:** Vypracování technické dokumentace a projektové dokumentace pro stavební projekty, včetně výkresů, specifikací a plánů. Tato dokumentace je důležitá pro povolení, výběr subdodavatelů a vedení stavebního procesu.
- **Studie proveditelnosti:** Provádění studií proveditelnosti pro stavební projekty, které zahrnují analýzy trhu, ekonomickou expanzi, finanční zhodnocení a hodnocení rizik. To pomáhá klientům rozhodnout se, zda je projekt proveditelný.
- **Kvalitativní kontrola a dohled:** Zajištění kvalitativní kontroly stavebních prací a dohled nad dodržováním technických a kvalitativních standardů během průběhu stavby.
- **Ekonomické a finanční poradenství:** Poskytování ekonomického a finančního poradenství klientům ohledně nákladů, rozpočtování a finančního plánování stavebního projektu.
- **Komunikace s regulátory:** Komunikace s místními regulátory a úřady pro zajištění dodržování stavebních předpisů, povolení a souhlasů.
- **Smluvní záležitosti:** Vypracování a správa smluvní dokumentace mezi klienty, subdodavateli a dalšími zúčastněnými stranami.
- **Koordinace subdodavatelů:** Koordinace práce subdodavatelů a dalších externích dodavatelů, kteří se podílejí na projektu.
- **Rizikový management:** Identifikace, analýza a správa rizik spojených se stavebním projektem, včetně strategií pro jejich minimalizaci.

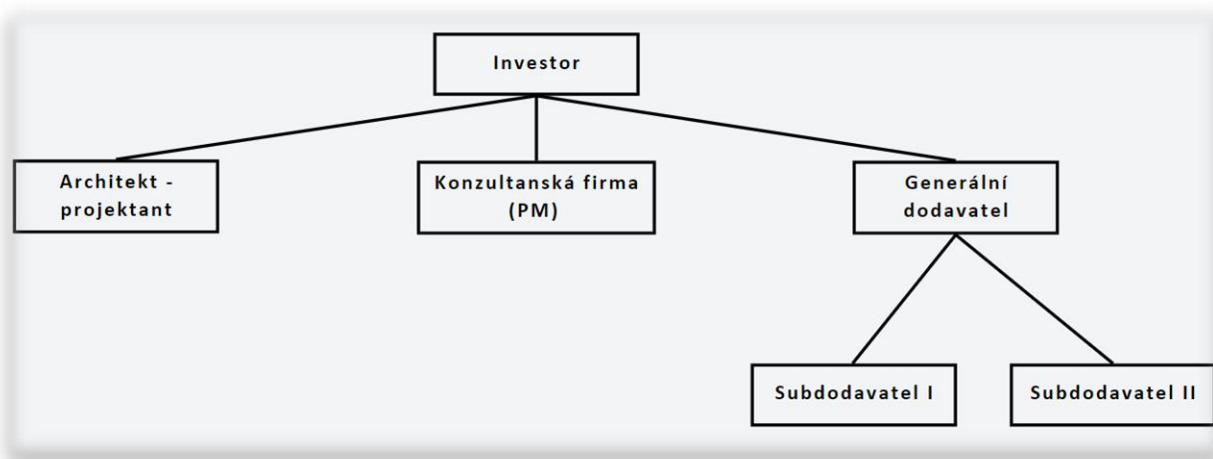
- **Dokumentace a zprávy:** Sestavování a udržování podrobných záznamů, zpráv a dokumentace týkajících se stavebního projektu a jeho průběhu.
- **Komunikace s klientem:** Pravidelná komunikace a reporting klientovi ohledně stavu projektu, finančních výsledků, termínů a vývoje.
- **Dohled nad dodržováním zákonů:** Zajištění, že stavební projekt je v souladu s místními a mezinárodními právními předpisy a environmentálními standardy.
- **Zprostředkování a vyjednávání:** Zastupování klienta při vyjednávání s dalšími stranami, včetně subdodavatelů, investorů a místních úřadů.

Funkce konzultačních firem jako dodavatelů stavebních prací mohou být různorodé a jsou přizpůsobeny konkrétním potřebám projektu a klienta.

### 1.3.2 Generální dodavatel stavebních prací a jeho funkce

Rozhodnutí, zda zadat provádění stavebních prací generálnímu dodavateli provádět pomocí konzultantské firmy je na investorech.

Bylo by také užitečné uvést organizační strukturu v případě generálního dodavatele. Schéma takového případu je ukázaná níže na obrázku pod číslem 10:



Obrázek 10: Schéma organizační struktury v případě generálního dodavatele (vlastní zpracování dle [1])

Činnosti generálního dodavatele jsem popsal podle knihy: [8].

- **Plánování a koordinace:** generální dodavatel je zodpovědný za plánování všech fází projektu, včetně stanovení harmonogramů, rozpočtů a časových termínů. Koordinuje práci všech subdodavatelů a externích dodavatelů.
- **Výběr subdodavatelů:** generální dodavatel vybírá vhodné subdodavatele pro jednotlivé aspekty projektu. To zahrnuje výběr stavebních firem, inženýrských kanceláří, dodavatelů materiálu a dalších dodavatelů.

- **Kontrola kvality:** generální dodavatel dohlíží na kvalitu stavebních prací a zajišťuje, že práce subdodavatelů splňují technické a kvalitativní normy a požadavky projektu.
- **Správa smluv:** připravuje a spravuje smluvní dokumentaci mezi investorem a subdodavatelem. To zahrnuje uzavírání smluv, dodatek smluv a změny v požadavcích projektu.
- **Rizikový management:** Identifikuje a řeší rizika spojená se stavebním projektem, včetně technických, finančních a plánovacích rizik.
- **Finanční řízení:** generální dodavatel spravuje finanční aspekty projektu, včetně sledování rozpočtu, řízení nákladů a fakturace klientovi.
- **Zprostředkování a komunikace:** Zajišťuje komunikaci mezi všemi zúčastněnými stranami, včetně klienta, subdodavatelů, inženýrských kanceláří a místních úřadů.
- **Dohled nad bezpečností:** Zajišťuje bezpečnostní opatření na staveništi a dodržování bezpečnostních předpisů.
- **Dokumentace a zprávy:** udržuje detailní záznamy a dokumentaci o průběhu projektu, včetně fotografií, zpráv a zápisů z porad.
- **Závěrečná kontrola a předání:** po dokončení projektu provádí závěrečnou kontrolu, kontrolu kvality a předává projekt klientovi.

Funkce generálního dodavatele stavebních prací jsou zásadní pro úspěšné provedení stavebního projektu. Tato role vyžaduje širokou škálu dovedností včetně technických, projektových, komunikačních a řídicích schopností.

### 1.3.3 Výhody a nedostatky jednotlivých způsobů výstavby

Na základě porovnání výhod a nevýhod obou způsobů provedení stavebních prací v zahraničí mnou byla vytvářena následující tabulka č.5:

Tabulka 5 – výhody a nevýhody způsobů provedení stavebních prací v zahraničí [vlastní zpracování dle analýzy dat 1]

Způsob provedení prací	Výhody	Nevýhody
Konzultantská Firma	Specializace a odbornost (konzultantské firmy jsou často specializovány na konkrétní oblasti stavebnictví a nabízejí vysokou odbornost a know-how)	Omezená kontrola nad projektem (konzultanti nemají stejnou úroveň kontroly nad rozhodnutími projektu)
	Zkušenosti s projekty (konzultanti mají zkušenosti s prováděním stavebních projektů a mohou poskytnout hodnotné rady a dovednosti pro úspěšnou realizaci)	Konkurence od stavebních firem (na mezinárodních trzích mohou konzultanti čelit silné konkurenci od místních a zahraničních stavebních firem)
	Dlouhodobé vztahy (konzultanti mohou mít dlouhodobé vztahy s klienty a investory, což může přinést opakující se projekty a stabilní zákazníky)	Riziko neúspěšných nabídek (získání zakázek může být náročné a vyžaduje úspěšné nabídky na projekty, což může být časově i finančně náročné)

	Rychlejší start <i>(může být rychlejší začít práce na projektu)</i>	Kurzové riziko <i>(práce na mezinárodních projektech může zahrnovat práci s různými měnami, což přináší kurzové riziko)</i>
Generální Dodavatel	Komplexní řízení <i>(generální dodavatel má kontrolu nad všemi aspekty projektu a může zajistit jeho komplexní správu)</i>	Větší finanční riziko <i>(generální dodavatel nese větší finanční riziko projektu a může se dostat do finančních obtíží)</i>
	Snazší komunikace: <i>(komunikace mezi investorem, subdodavateli a dalšími stranami může být efektivnější, protože vše je centralizováno u generálního dodavatele)</i>	Vyšší komplexita plánování <i>(plánování a řízení komplexních projektů může být obtížnější a náročnější)</i>
	Kontrola kvality <i>(generální dodavatel může lépe dohlížet na kvalitu stavebních prací a zajistit dodržování standardů)</i>	Zvýšená zodpovědnost <i>(generální dodavatel nese větší zodpovědnost za chyby a problémy v projektu)</i>
	Snížení rizika pro investory <i>(investoři mohou mít větší důvěru v projekt, když mají jediného odpovědného dodavatele)</i>	Vyšší investice <i>(generální dodavatel může vyžadovat větší investice do fyzických zařízení a materiálů)</i>
	Větší ziskovost <i>(generální dodavatel může dosáhnout vyšší ziskovosti projektu)</i>	Delší časový rámec <i>(plánování a koordinace projektu může trvat déle)</i>

Výstupem z tabulky je odhad vhodnosti firem pro různé penetrace:

- **Konzultantská firma** může být vhodná pro projekty, kde je vyžadována specializace a odbornost v určité oblasti stavebnictví. Konzultanti mohou poskytovat cenné know-how a zkušenosti s projekty, což může přispět k úspěšné realizaci.
- **Generální dodavatel** má komplexnější roli v projektu a může zajistit lepší komunikaci, kontrolu kvality a snížení rizika pro investory. To může být výhodné pro velké, komplexní projekty.

Celkově lze říci, že volba mezi těmito dvěma způsoby provedení stavebních prací závisí na konkrétních požadavcích projektu, jeho velikosti, složitosti a specifických potřebách investora. Každý způsob má své výhody a nevýhody, a je důležité pečlivě zvážit, který je pro konkrétní projekt nejvhodnější.

## 1.4 Typy a formy zahraničních smluv

Výběr formy zahraniční smlouvy zahrnuje proces, během něhož se rozhoduje, jaký druh smlouvy bude uzavřen mezi stavební firmou a klientem (investorem) pro provádění stavebního projektu v zahraničí. Toto rozhodnutí je klíčové, protože formu smlouvy ovlivňuje několik důležitých aspektů projektu, včetně nákladů, harmonogramu a právního rámce.

Proces výběru formy zahraniční smlouvy závisí na několika faktorech, mezi které patří:

- rozsah, druh a komplexnost předloženého projektu
- předpokládána doba výstavby díla
- předpokládané podklady investora pro rozhodování dodavatele
- předpokládaný rozsah změn během provádění prací
- konkrétních podmínkách a možnostech dodavatele
- makroekonomických a mikroekonomických faktorech včetně místních zvyklostí země a specifik prováděných prací

Výběr formy zahraniční smlouvy je důležitý krok, který vyžaduje pečlivé zvážení těchto faktorů, aby bylo zajištěno, že smlouva co nejlépe odpovídá potřebám projektu a minimalizuje rizika. V následujícím textu stručně popíšeme existující typy smluv.

### 1.4.1 Smlouva na pevnou částku

Smlouvy na pevnou částku jsou typem smluvní dohody, která se používá v oblasti stavebnictví a jiných odvětvích. Tato forma smlouvy stanovuje, že cena za určité služby, práce nebo výrobky je předem dohodnuta a nemění se, i když náklady nebo podmínky projektu se mohou změnit. To znamená, že dodavatel stavebních prací nebo služeb bere na sebe riziko, že pokud náklady překročí dohodnutou cenu, nese tyto náklady sám.

Smlouvy na pevnou částku jsou často využívány, když je projekt nebo práce dobře specifikována a odhad nákladů je přesný. Tato forma smlouvy poskytuje jasné finanční parametry a zajišťuje, že klient platí pevnou cenu za konkrétní práce, bez ohledu na to, jak se náklady vyvíjí během projektu.

Tato forma smlouvy má své výhody a nevýhody a je vhodná pro určité typy projektů. Je důležité pečlivě zvážit, zda je smlouva na pevnou cenu vhodná pro konkrétní stavební projekt, a zajistit správné specifikace a odhady nákladů před uzavřením takové smlouvy. Tento typ smlouvy lze shrnout do následující věty: „Nejvyšší možné riziko, ale také nejvyšší možný zisk pro dodavatele“. [1]

### 1.4.2 Smlouva s krytím vlastních nákladů a přiměřeného zisku

Smlouva s krytím vlastních nákladů a přiměřeného zisku je forma zahraniční smlouvy, která se často používá ve stavebnictví. Tato smlouva zahrnuje to, že stavební firma provádí práci na projektu a následně fakturuje klienta (investora) za vlastní náklady a zároveň si přidává přiměřený zisk.

Základní rysy této formy smlouvy zahrnují:

1. **Krytí vlastních nákladů:** *Stavební firma provádí veškeré práce a náklady na projektu a je odpovědná za financování všech potřebných zdrojů, včetně pracovní síly, materiálů a zařízení.*
2. **Přiměřený zisk:** *Stavební firma má nárok na určitý přiměřený zisk, který je přidán k vlastním nákladům. Tento zisk je často pevnou procentuální marží, kterou klient souhlasí zaplatit nad a přes všechny náklady spojené s projektem.*
3. **Kontrola nad náklady:** *Stavební firma je odpovědná za sledování a kontrolu nákladů, aby se zajistilo, že projekt je prováděn efektivně a že výsledná cena projektu bude odpovídat předem dohodnutým nákladům.*

Tato forma smlouvy může být vhodná pro projekty, kde je rozsah práce jasně definován a rizika jsou relativně nízká. Klient má přehled o nákladech a souhlasí s tím, že stavební firma si přidá k nákladům přiměřený zisk. Tato forma smlouvy poskytuje motivaci stavební firmě pracovat efektivně a řídit náklady, aby maximalizovala svůj zisk. Pevná odměna obvykle je 6-10%.

### 1.4.3 Smlouva na základě jednotkových cen a položkového rozpočtu

Smlouva na základě jednotkových cen a položkového rozpočtu je běžně používaným způsobem uzavírání smluv ve stavebnictví. Tato forma smlouvy zahrnuje podrobný rozpočet, ve kterém jsou uvedeny jednotkové ceny pro jednotlivé práce a materiály, které budou na projektu provedeny. Tento typ smlouvy má několik klíčových rysů:

1. **Jednotkové ceny:** *V smlouvě jsou uvedeny jednotkové ceny za jednotlivé položky práce a materiálů. Tyto ceny jsou pevně stanoveny a použijí se k výpočtu celkových nákladů na základě skutečného objemu provedené práce.*
2. **Položkový rozpočet:** *Smlouva obsahuje podrobný položkový rozpočet, který popisuje všechny práce, materiály a služby, které budou na projektu prováděny. Položky jsou často popsány co nejpodrobněji, aby bylo možné transparentně sledovat náklady.*
3. **Měření a fakturace:** *Během provádění projektu se měří a eviduje skutečný objem provedené práce a spotřebovaných materiálů. Na základě těchto měření se vypočítávají faktury pro klienta.*
4. **Transparentnost nákladů:** *Tato forma smlouvy poskytuje větší transparentnost nákladů, protože klient vidí, kolik stojí každá položka práce a materiálů.*
5. **Flexibilita:** *Smlouva na základě jednotkových cen umožňuje určitou míru flexibility, protože mohou být provedeny změny nebo doplňky v průběhu projektu, a to na základě dohodnutých jednotkových cen.*

Tato forma smlouvy je vhodná pro projekty, kde není přesně znám rozsah prací nebo se očekávají změny během průběhu projektu. Klient platí na základě skutečně provedené práce a materiálů a má větší kontrolu nad náklady a průběhem projektu.

#### 1.4.4 Smlouva na paušální částku

Smlouva na paušální částku je forma zahraniční smlouvy, která stanovuje pevnou a předem dohodnutou částku, kterou klient (investor) zaplatí stavební firmě za provádění celého stavebního projektu. Tato forma smlouvy má několik klíčových rysů:

1. **Pevná cena:** *Smlouva stanovuje konkrétní celkovou cenu za celý projekt, která zahrnuje veškeré práce, materiály, služby a případné rizikové položky. Tato cena je pevná a neměnná.*
2. **Omezené riziko klienta:** *Klient má jistotu, že cena projektu nepřekročí dohodnutou paušální částku, a nemusí se obávat nečekaných nákladových překročení.*
3. **Odpovědnost za rizika:** *Stavební firma nese odpovědnost za rizika spojená s průběhem projektu a musí zajistit, že provede všechny práce v rámci stanovené ceny.*
4. **Jasně termíny:** *Smlouva také obvykle stanovuje termíny pro dokončení projektu a dodržení harmonogramu.*
5. **Méně transparentnost nákladů:** *Klient nemá přístup k detailním nákladům, protože cena je fixní. To může znamenat, že náklady na jednotlivé položky nejsou transparentní.*

Tato forma smlouvy je vhodná pro projekty, které mají jasně definovaný rozsah prací a rizika jsou minimální. Paušální cena poskytuje klientovi jistotu ohledně celkových nákladů a harmonogramu, ale stavební firma musí nést riziko možných dodatečných nákladů, které by mohly vzniknout během provádění projektu.

#### 1.4.5 Shrnutí

Po analýze předchozích částí této kapitoly byla vytvořena tabulka shrnující výhody a nevýhody různých typů zahraničních stavebních smluv. Tato tabulka může sloužit jako užitečný nástroj pro stavební firmy při výběru nejvhodnější formy smlouvy pro konkrétní projekt. Tabulka 6 shrnuje výhody a nevýhody popsaných typů smluv:

Tabulka 6 – výhody a nevýhody popsaných typů smluv [vlastní zpracování dle dat 1]

Typ smlouvy	Výhody	Nevýhody
Smlouva na pevnou částku	Jasně definovaná cena projektu	Riziko nepředvídaných nákladových překročení
	Jistota pro klienta ohledně cenové stability projektu	Omezená flexibilita pro změny nebo doplňky v průběhu projektu
		Motivace stavební firmy k efektivní práci
Smlouva s krytím vlastních nákladů a přiměřeného zisku	Možnost transparentně sledovat náklady	Riziko nepředvídaných nákladových překročení
	Stavební firma má nárok na přiměřený zisk	Možné spory ohledně "přiměřeného zisku"
	Flexibilita pro změny během projektu	
Smlouva na základě jednotkových cen a položkového rozpočtu	Transparentnost nákladů	Možnost nákladových překročení
	Flexibilita pro změny nebo doplňky v průběhu projektu	Složitější správa a kontrola nákladů
Smlouva na paušální částku	Jistota pro klienta ohledně celkových nákladů	Menší transparentnost nákladů
	Omezené riziko nepředvídaných nákladů	Stavební firma nese riziko dodatečných nákladů

Možné příklady použití těchto smluvních forem jsem uvedl níže:

- **Smlouva na pevnou částku:** *Tato forma smlouvy se často používá pro projekty s jasně definovaným rozsahem prací a stabilními náklady. Například při výstavbě jednoduchého bytového domu, kde není očekáváno mnoho změn během stavby.*
- **Smlouva s krytím vlastních nákladů a přiměřeného zisku:** *Tato smluvní forma může být vhodná pro projekty, kde existuje riziko nepředvídaných změn a klient chce transparentní sledování nákladů. Může být uplatněna například při rekonstrukci historické budovy, kde se očekávají neplánované komplikace.*
- **Smlouva na základě jednotkových cen a položkového rozpočtu:** *Tato smlouva umožňuje flexibilitu v případě změn nebo doplňků během stavby. Může být výhodná pro projekty, kde není přesně známý rozsah prací nebo kde klient plánuje postupné rozšiřování projektu.*
- **Smlouva na paušální částku:** *Tato forma smlouvy může být vhodná pro projekty s pevnými celkovými náklady a klient chce mít jistotu ohledně cenové stability. Příkladem může být výstavba infrastruktury pro velký developerský projekt.*

Celkově lze říci, že volba správné formy zahraniční smlouvy závisí na konkrétním projektu, jeho rozsahu, rizicích a požadavcích klienta. Je důležité pečlivě zvážit všechny faktory a diskutovat je s klientem a dalšími zainteresovanými stranami před uzavřením smlouvy.



## 1.5 Smluvní vztahy a specifické podmínky dodávek

Smluvní vztahy a specifické podmínky dodávek hrají klíčovou roli v oblasti zahraničního stavebnictví. Při provádění stavebních prací v zahraničí se otevírají nové příležitosti, ale také se objevují nová rizika a výzvy. Zahraniční stavební projekty často zahrnují rozmanité mezinárodní aspekty, jako jsou odlišné právní a regulační systémy, měny, kultury a pracovní normy. V této kapitole se zaměříme na důležitost smluvních vztahů a specifických podmínek dodávek v kontextu zahraničního stavebnictví.

Smluvní vztahy, které stanovují práva a povinnosti mezi všemi stranami zapojenými do zahraničního stavebního projektu, jsou klíčovým prvkem úspěchu takových projektů. Špatně navržené nebo nejednoznačné smlouvy mohou vést k nedorozuměním, sporům a právním problémům, které mohou zpomalit nebo zmařit projekt.

Specifické podmínky dodávek jsou důležité, protože zahrnují detailní technické, finanční a časové parametry projektu. Ve zahraničí mohou tyto podmínky zahrnovat dodatečné aspekty, jako jsou celní postupy, vývoz a dovoz materiálů, ochrana před kurzovým rizikem a další specifické faktory, které mohou ovlivnit projekt.

Správné nastavení smluvních vztahů a specifických podmínek dodávek je klíčové pro minimalizaci rizik a dosažení úspěšného dokončení zahraničních stavebních projektů. Tato kapitola se zaměří na různé typy smluvních vztahů a specifických podmínek dodávek, které mohou být použity v zahraničním stavebnictví, a na to, jak správně vybrat a nastavit ty, které nejlépe vyhovují konkrétnímu projektu [9].

Na oplátku bych rád dodal, že význam smluvních vztahů a specifických podmínek dodávek v zahraničním stavebnictví nelze přeceňovat. Když se pustíte do stavebního projektu v cizí zemi, otevírají se před vámi nové příležitosti, ale také nová rizika a výzvy. V rámci takových projektů se často setkáte s odlišnými právními a regulačními systémy, různými měnami, kulturami a pracovními normami, které mohou významně ovlivnit průběh projektu.

Smluvní vztahy slouží k definování práv a povinností všech stran zapojených do projektu. Špatně napsané nebo nepřesné smlouvy mohou vést k nedorozuměním, sporům a zbytečným právním problémům, což může váš projekt zdržet nebo dokonce zmařit.

Specifické podmínky dodávek jsou také klíčové, protože obsahují detailní technické, finanční a časové parametry projektu. Ve zahraničí mohou zahrnovat také zvláštní faktory, jako jsou celní postupy, vývoz a dovoz materiálů, ochrana před kurzovými riziky a další specifické aspekty, které se v domácím prostředí nemusí objevit.

Správně nastavené smluvní vztahy a podmínky dodávek jsou zásadní pro minimalizaci rizik a dosažení úspěšného dokončení zahraničních stavebních projektů. Tato kapitola se bude dále věnovat různým typům smluvních vztahů a specifickým podmínkám dodávek, které mohou být použity ve zahraničním stavebnictví, a na to, jak správně vybrat a nastavit ty, které nejlépe vyhovují konkrétnímu projektu.

Dále se budu věnovat popisu a rozboru claimové agendě.

### 1.5.1 Claimová agenda

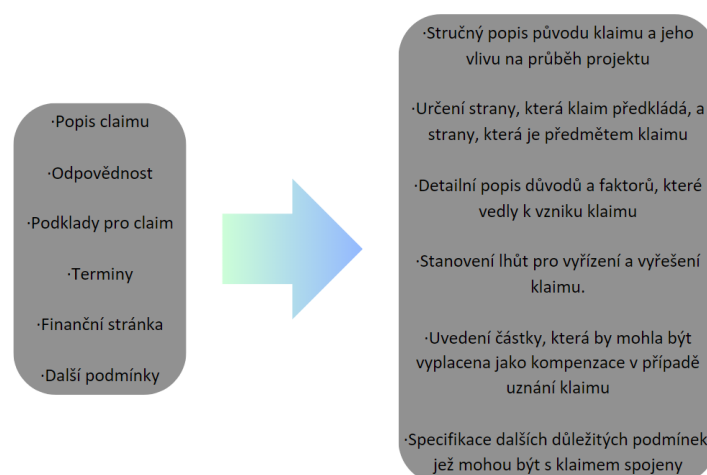
Na začátku tohoto odstavce je vhodné definovat, co je to claimova agenda, a uvést příklad, jak může vypadat odpovědnost jednotlivých stran projektu za jeho jednotlivé části. Definice: claimová agenda je systematický záznam vzniklých neshod, sporů nebo nároků (claimů) v průběhu zahraničních stavebních projektů. Jedná se o nástroj správy konfliktů, který slouží k evidenci, sledování a následnému řešení případných rozporů mezi smluvními stranami [9].

Je také důležité dodat, že claimová agenda je klíčovým prvkem řízení rizik a komunikace v rámci mezinárodních stavebních projektů. Jejím hlavním cílem je minimalizovat nejistotu a potenciální škody tím, že poskytuje strukturovaný přehled o vzniklých klamech a umožňuje efektivní jejich řešení. Důležitou součástí je také prevence budoucích konfliktů a udržení korektních obchodních vztahů mezi kontrakty.

Zkusím popsat klíčové prvky správně zpracované claimové agendy:

- Popis claimu
- Odpovědnost
- Podklady pro claim
- Termíny
- Finanční stránka
- Další podmínky

Tyto prvky jsou podrobněji popsány na obrázku 11:



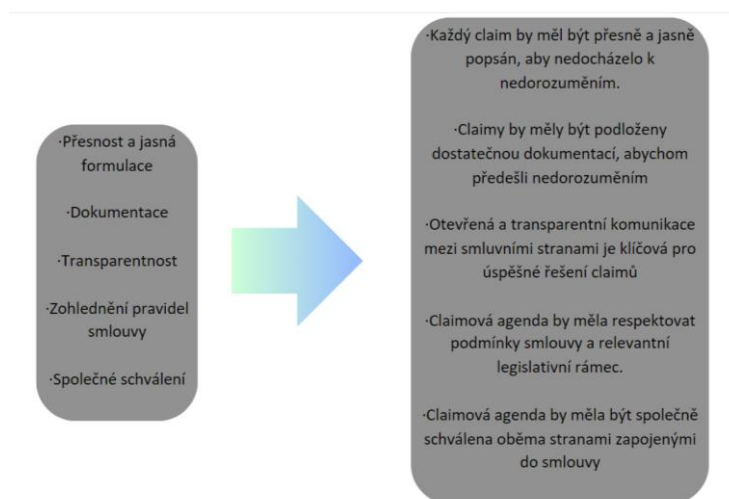
Obrázek 11: Klíčové prvky claimové agendy  
(vlastní zpracování dle [9])

Při sestavování claimové agendy je třeba dodržovat následující pravidla:

- Přesnost a jasná formulace

- Dokumentace
- Transparentnost
- Zohlednění pravidel smlouvy
- Společné schválení

Na obrázku 12 jsem se pokusil popsat tato základní pravidla:



Obrázek 12: Základní pravidla claimové agendy  
(vlastní zpracování dle [9])

Jako příklad jsem sestavil tabulku č.7, která může poskytnout představu o odpovědnosti stran v claimové agendě.

Tabulka 7 – příklad claimové agendy [vlastní zpracování]

Č. claimu	Popis claimu	Odpovědná strana	Termín řešení	Očekávaná komp. částka
01	Zpoždění v dodávkách	Subdodavatel X	XX.XX.20XX	500 000 Kč
02	Nepředvídané náklady	Generální dodavatel X	XX.XX.20XX	1 200 000 Kč
03	Změny ve specifikaci	Investoři X	XX.XX.20XX	900 000 Kč

Tato claimová agenda slouží jako nástroj pro sledování a řízení claimů během stavebního projektu, poskytuje přehledné informace a vytváří strukturovaný přístup k řešení případných sporů.

Na závěr bych rád dodal, že při pohledu na claimovou agendu z praktického hlediska je zřejmé, že strukturovaný a detailní přístup k evidenci claimů může výrazně přispět k transparentnosti a řešení potenciálních neshod. Claims jsou nevyhnutelnou součástí složitých stavebních projektů, a proto systematické sledování a řešení těchto nesrovnalostí má klíčový význam pro úspěšné dokončení projektu a udržení dobrých obchodních vztahů mezi účastníky stavebních projektů.

## 1.5.2 Organizační a personální zabezpečení claimové agendy

Claimová agenda představuje klíčový nástroj pro správu rizik a řešení konfliktů v rámci zahraničních stavebních projektů. Pro efektivní fungování této agendy je nezbytné zajistit odpovídající organizační a personální podporu. Následující část popisuje klíčové aspekty, které je třeba zvážit při zabezpečení claimové agendy.

Bezpečnost claimové agendy se dělí na několik aspektů, které popíši dále, také organizační bezpečnost je popsána schématem na obrázku níže. Nejprve definuju, co je to organizační zabezpečení, zatím co je to personální zabezpečení.

Organizační zabezpečení hraje klíčovou roli v procesu claimové agendy, zajišťující, že řízení a vyřizování nároků probíhá systematicky a efektivně. claimová agenda se týká správy a vyřizování nároků, které mohou vzniknout během realizace stavebního projektu. Zabezpečení tohoto procesu může být organizováno následujícím způsobem:

### 1. Klíčové role:

- *claimový manažer*: zodpovědný za celkové řízení claimové agendy, koordinuje a monitoruje procesy vyřizování nároků
- *právní experti*: poskytují právní asistenci při analýze a formulaci nároků a zajišťují soulad s právními normami
- *inženýři*: analyzují technické aspekty claimů a posuzují oprávněnost požadavků na změny
- *finanční specialista*: hodnotí finanční dopady claimů a pomáhá určovat náhrady a odškodnění

### 2. Postup claimové agendy:

- *identifikace nároků*: Systematické sledování projektu s cílem identifikovat možné claimy a nároky
- *analýza oprávněnosti*: komplexní analýza nároků z hlediska technických, právních a finančních aspektů
- *vyjednávání*: snažení o dohodu mezi smluvními stranami a nalezení vzájemně přijatelného řešení
- *právní procedury*: v případě nedorozumění nebo nesouhlasu může dojít k řešení prostřednictvím právních procesů

### 3. Zabezpečení transparentnosti:

- *dokumentace*: důkladná dokumentace všech fází claimové agendy, včetně korespondence, jednání a rozhodnutí
- *komunikace*: pravidelná komunikace se všemi relevantními stranami projektu, aby byly zachovány transparentnost a informovanost

### 4. Rozhodování a Řešení:

- *zastupování*: zajistit, že zúčastněné strany jsou řádně zastoupeny a mají možnost prezentovat své stanovisko

- *řešení konfliktů*: nabídnout mechanismy pro řešení konfliktů a dosažení vzájemně přijatelných dohod

Organizační zabezpečení tedy zahrnuje pečlivou koordinaci a spolupráci mezi různými odborníky a zainteresovanými stranami, aby bylo dosaženo spravedlivého a efektivního vyřizování nároků ve stavebním projektu.

Personální zabezpečení v rámci klaimové agendy hraje klíčovou roli při zajišťování potřebných lidských zdrojů a jejich správné alokaci pro úspěšné řešení nároků ve stavebním projektu. Tento proces zahrnuje několik klíčových aspektů:

#### **1. Specializovaný personál:**

- *claimový manažer*: Vedoucí osobnost odpovědná za koordinaci a řízení claimové agendy, měl by mít hluboké znalosti právních, technických a finančních aspektů claimů
- *právní experti*: kvalifikovaní právníci specializující se na stavební právo, kteří poskytují právní poradenství a podporu v procesu řešení nároků

#### **2. Inženýři a techničtí experti:**

- *inženýři*: odborníci na technické aspekty projektu, kteří provádějí analýzy claimů z hlediska technické proveditelnosti a dodržení technických specifikací
- *techničtí experti*: specializovaní odborníci, kteří mohou posoudit technické důsledky claimů na projekt

#### **3. Finanční odborníci:**

- *finanční experti*: odborníci na hodnocení finančních dopadů claimů a schopní poskytnout odhad nákladů spojených s různými nároky

#### **4. Administrativní personál:**

- *asistenti*: osoby odpovědné za administrativní podporu claimové agendy, včetně správy dokumentace a organizace jednání

#### **5. Komunikační tým:**

- *komunikační manažer*: zjišťuje efektivní komunikaci mezi všemi zúčastněnými stranami, včetně klienta, dodavatelů a právníků

#### **6. Schopnost řídit stresové situace:**

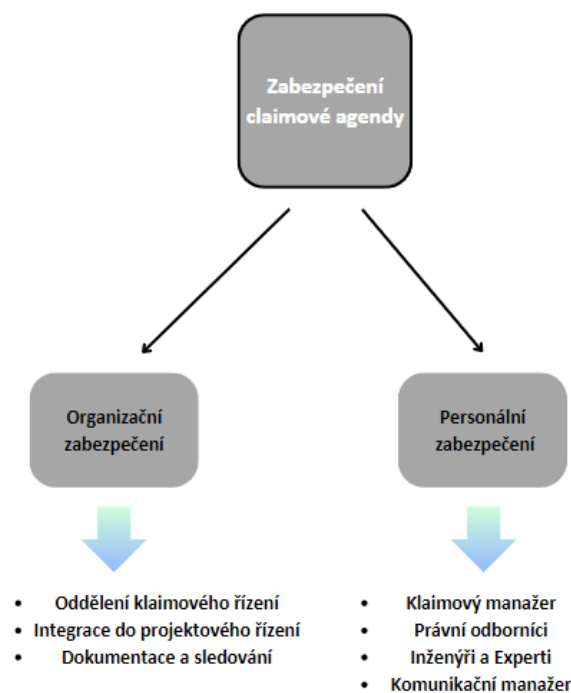
- *krizový manažer*: v případě, že se vyhocení claimů stane krizovou situací, je klíčové mít odborníka na řízení krizových situací v týmu

#### **7. Vzdělávání a rozvoj:**

- *odborné školení*: kontinuální školení zaměřené na rozvoj dovedností a znalostí týmu pro lepší řešení nároků

Personální zabezpečení je klíčové pro úspěch claimové agendy, protože správný tým odborníků s rozmanitými schopnostmi a zkušenostmi může efektivně řídit a vyřizovat nároky v souladu s právními a technickými normami.

Schéma s grafickým znázorněním zabezpečení claimové agendy je uvedeno níže na obrázku 13.



Obrázek 13: Schéma zabezpečení claimové agendy  
(vlastní zpracování dle [1])

Na závěr jsem vytvořil tabulku č.8, ve které jsou uvedeny rozdíly a odpovědnosti za jednotlivé typy zabezpečení:

Tabulka 8 – porovnání organizační a personální zabezpečení v rámci claimové agendy [vlastní zpracování dle dat 9]

Funkce/Role	Organizační Zabezpečení	Personální Zabezpečení
<b>Claimový Manažer</b>	Koordinace a řízení claimové agendy	Efektivní a spravedlivé řešení nároků v souladu s právem a technickými normami
<b>Právní Experti</b>	Poskytování právního poradenství a podpora v řešení claimů	Zajištění právních aspektů claimové agendy a minimalizace rizik
<b>Inženýři</b>	Analýza technických aspektů claimů	Posouzení technických důsledků a dodržení technických specifikací
<b>Techničtí Experti</b>	Posouzení technických dopadů claimů	Zajištění technické proveditelnosti a odpovídajících specifikací
<b>Finanční Experti</b>	Hodnocení finančních dopadů a nákladů claimů	Ocenění finančních nákladů spojených s různými nároky
<b>Asistenti</b>	Administrativní podpora a organizace dokumentace	Efektivní správa dokumentace a organizace agendy
<b>Komunikační Manažer</b>	Zajištění efektivní komunikace mezi stranami	Jasná a průhledná komunikace mezi všemi zainteresovanými stranami
<b>Krizový Manažer</b>	Řízení krizových situací při vyhrocení claimů	Omezení škod a minimalizace dopadů v případě krizových situací

### 1.5.3 Časové dopady claimů

Změny během stavby mohou ovlivnit časový harmonogram buď pouze prodloužením termínu, nebo také s finančními dopady. Zhruba 70 až 90 % všech claimů se vyskytuje během fáze výstavby. Tyto nároky lze rozdělit na omluvitelné prodloužení, prodloužení s finančními kompenzacemi nebo neomluvitelné prodloužení. Omluvitelné prodloužení se týká nároků způsobených objednatelem, projektantem nebo vyšší mocí, což umožňuje dodavateli prodloužit lhůty. Vedle prodloužení lhůt může dojít i k prodloužení s finančním vyrovnáním, které může být způsobeno nedodáním kompletní dokumentace nebo požadavkem na dodatečné změny ve stavbě. Neomluvitelné prodloužení je naopak způsobeno dodavatelem stavby nebo jeho subdodavateli.

Zaznamenání časových dopadů probíhá do plánů stavby, které jsou běžně používány pro naplánování jednotlivých fází stavby. V případě claimu je nezbytné začlenit zpoždění, které claim vyvolá, do časových plánů. Dodavatel musí informovat objednatele o tom, jak se posunou jednotlivé milníky výstavby.

V případě claimů s časovým dopadem, který prodlužuje termín výstavby, je důležité zmínit nárůst nákladů na vedlejší položky a vybavení staveniště. Prodloužení výstavby o více než 2 měsíce představuje značné náklady, které musí být zahrnuty do změnového listu, kde se dokumentuje toto prodloužení termínu.

### 1.5.4 Vyčíslení nákladů claimu

Výpočet nákladů na claim se skládá z několika klíčových kroků, aby bylo možné správně odhadnout dopad nároku na finanční prostředky. Následující jsou základní prvky výpočtu nákladů claimu:

1. **Analýza časových dopadů:** *identifikace časových zpoždění a změn ve stavbě, které vedly k vzniku claimu, to zahrnuje zkoumání harmonogramu práce a jakýchkoli faktorů, které mohly ovlivnit původní plán.*
2. **Identifikace dodatečných nákladů:** *zjištění přidaných nákladů, které vznikly v důsledku změn nebo prodloužení termínů, tato část zahrnuje náklady na práci, materiály, pracovníky a případné další výdaje.*
3. **Hodnocení finančního dopadu:** *posouzení, jak claim ovlivní celkový rozpočet projektu, to zahrnuje výpočet dodatečných nákladů a zjištění, zda jsou tyto náklady oprávněné.*
4. **Odhadované náklady:** *stanovení celkových odhadovaných nákladů claimu na základě provedené analýzy, to může zahrnovat i rezervu na nepředvídané výdaje.*
5. **Komunikace s objednatelem:** *dodavatel by měl komunikovat s objednatelem ohledně odhadovaných nákladů a argumentů podporujících claim, je důležité prezentovat informace s důrazem na transparentnost.*

6. **Dohoda a uzavření claimu:** *po diskuzi s objednatelem je cílem dosáhnout dohody ohledně nákladů claimu a uzavřít tuto fázi v souladu se smluvními podmínkami.*

V případě claimů je klíčové pečlivé sledování, dokumentace a argumentace nákladů, aby bylo možné dosáhnout spravedlivého a vzájemně akceptovatelného vyřešení mezi dodavatelem a objednatelem.

Ocenění claimů může být prováděny tímto způsobem: jednotlivé claimové položky se oceňují jako standardní položky. Náklady mohou být kalkulovány dle kalkulačního vzorce, uvedl jsem jej na obrázku 14 níže:

$$C = H + M + S + OPN + Rv + Rs + Z$$

C - kalkulovaná jednotková cena  
H - spotřebovaný materiál  
M - přímé mzdy  
S - stroje  
OPN - ostatní přímé náklady  
Rv - režie výrobní  
Rs - režie správní  
Z - zisk

Obrázek 14: Kalkulační vzorec  
(vlastní zpracování dle [10])

### 1.5.5 Smlouvy podle dodacích podmínek FIDIX

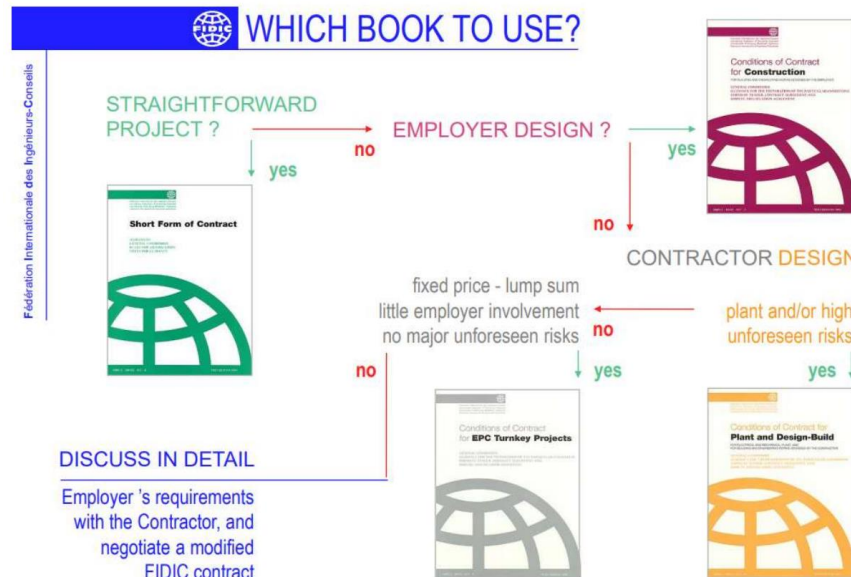
FIDIC (Mezinárodní federace inženýrských konzultačních sdružení) je mezinárodní organizace, která vytváří standardy a směrnice pro řešení právních a kontraktačních otázek v oblasti inženýrských prací, včetně stavebnictví. Jedním z nejznámějších produktů FIDIC jsou standardní smluvní podmínky, které poskytují rámec pro uzavření a řízení smluv v oblasti stavebnictví.

FIDIC nabízí několik typů smluvních podmínek, z nichž každý je vhodný pro určitý typ projektu. Mezi nejčastěji používané patří:

- **FIDIC Red Book** (Stavební smlouva pro nákladovou práci): *Tato smlouva se často používá pro klasické stavební projekty, kde je cena založena na nákladech a dodavatel obvykle nese riziko týkající se časového plánu a nákladů.*
- **FIDIC Yellow Book** (Stavební smlouva pro design and build): *Tato smlouva je vhodná pro projekty, kde dodavatel zajišťuje jak projektování, tak i výstavbu. Riziko je lépe rozděleno mezi objednatele a dodavatele.*
- **FIDIC Silver Book** (Inženýrská smlouva pro EPC/Turnkey projekty): *Používá se především pro projekty typu "na klíč". Dodavatel je zodpovědný za projekt od návrhu až po dokončení.*



Na obrázku číslo 15 je schéma určení výběru knih. První otázka, která musí být zodpovězena je, zda se jedná o jednodušší projekt. Pokud se jedná o složitější projekt, je nutné odpovědět ještě na několik dalších otázek jako: kdo provádí projektovou dokumentaci, kdo bude stavbu udržovat a spravovat a jak moc se objednatel zapojí do projektu.



Obrázek 15: Případy použití FIDIC kontraktů  
(internetová prezentace [11])

Při vývozu stavebních prací do zahraničí jsou smlouvy FIDIC často využívány, protože poskytují jasný a vyvážený rámec pro vzájemné vztahy mezi dodavatelem a objednatelem. Jejich používání může mít několik výhod:

- **Mezinárodní standardy:** FIDIC poskytuje standardní smluvní podmínky, které jsou široce akceptovány na mezinárodní úrovni, což usnadňuje jednání mezi stranami ze různých zemí.
- **Spravedlivé rozdělení rizik:** Smlouvy FIDIC umožňují relativně spravedlivé rozdělení rizik mezi dodavatelem a objednatelem, což může snížit nejistotu a konflikty během průběhu projektu.
- **Postupy pro řešení sporů:** FIDIC obsahuje postupy pro řešení sporů, které mohou pomoci zabránit dlouhodobým a nákladným soudním řízením.

Proces uzavírání smlouvy FIDIC je důkladným postupem, který zajišťuje, že všechny strany mají jasnou představu o svých povinnostech a právech během celého stavebního projektu. Následuje strukturovaný postup pro uzavření smlouvy FIDIC:

1. **Zahájení procesu:** Nejdříve je třeba definovat základní parametry smlouvy, jako jsou druh projektu, rozsah prací a zúčastněné strany. Tento krok stanoví základní rámec pro budoucí jednání.
2. **Výběr konkrétního typu smlouvy FIDIC:** Existuje několik typů smluv FIDIC, jako například Smlouva na základě stanovené ceny, Smlouva na turnkey nebo Smlouva na

*náklady. Volba konkrétního typu smlouvy závisí na specifikách daného projektu a preferencích stran.*

3. **Podrobné projednání klauzulí a ustanovení:** *Každá smlouva FIDIC obsahuje řadu klauzulí a ustanovení, která je třeba pečlivě projednat. To zahrnuje otázky odpovědnosti stran, podmínky pro změny ve smlouvě, časové lhůty a mnoho dalších aspektů.*
4. **Dohoda o ceně a platebních podmínkách:** *Zásadní částí je dohoda o ceně a platebních podmínkách. Strany musí dohodnout jasný systém plateb a způsob řešení případných dodatečných nákladů nebo změn v rozsahu prací.*
5. **Závěrečné schválení smlouvy:** *Po důkladném projednání všech aspektů smlouvy FIDIC strany schválí konečnou verzi smlouvy a vyjádří svůj závazek k dodržování dohodnutých podmínek.*
6. **Implementace a sledování smlouvy:** *Po uzavření smlouvy je klíčové aktivně sledovat a implementovat smluvní ustanovení po celou dobu trvání stavebního projektu.*

### 1.5.6 Claimová agenda v podmínkách FIDIX

Claimová agenda v kontextu FIDIC, představuje klíčový nástroj při správě nároků a řešení sporů při mezinárodních stavebních projektech. Cílem této agendy, jak jsem uvědomoval výše, je systematicky zachytit a vyřešit případné nároky, změny a spory, které mohou v průběhu projektu vzniknout.

Ve své podstatě claimová agenda obsahuje několik klíčových prvků:

- **Zaznamenávání a identifikace claimů:** *Sleduje se každý nárok, změna nebo spor, který se může objevit během projektu. Tato identifikace zahrnuje specifikaci příčin, rozsahu a důsledků.*
- **Dokumentace a evidence:** *Veškeré relevantní informace jsou systematicky dokumentovány a evidovány. To zahrnuje korespondenci, technickou dokumentaci, změny v plánech, náklady a další relevantní údaje.*
- **Vyjednávání a řešení nároků:** *Claimová agenda umožňuje stranám vyjednávat a hledat řešení případných nároků. To může zahrnovat jednání o finančních kompenzacích, prodloužení lhůt nebo změny ve specifikacích.*
- **Rozhodčí řízení:** *V případě, že vyjednávání není úspěšné, claimová agenda může sloužit jako podklad pro rozhodčí řízení. V některých případech může být použit i alternativní způsob řešení sporů.*

V kontextu FIDIC představuje claimová agenda nezbytný nástroj pro řízení nároků v souladu s předem stanovenými pravidly a postupy. Její správná implementace může přispět k efektivnímu průběhu projektu a minimalizaci rizika vzniku vážných sporů.

## 1.6 Shrnutí teoretické části

Během mého studia teoretické části mé práce jsem se zaměřil na hlubší zkoumání klíčových aspektů spojených s otázkou exportu stavebních prací do výhodné Evropy.

Mým prvním důležitým prvkem byla analýza rizik spojených s exportem stavebních prací. Specifikoval jsem možná rizika a hledal strategie, jak s nimi úspěšně bojovat, s cílem udělat export co nejefektivnější a bezpečný.

Věnoval jsem se i různým způsobům pronikání na zahraniční trhy v oblasti stavebních prací, studoval jsem metody a přístupy, které mohou podniky využít k úspěšné expanzi do výhodné Evropy.

V rámci mé práce jsem také detailně zkoumal samotný proces provádění stavebních prací. Identifikoval jsem různé metody provedení a zkoumal, jakým způsobem mohou ovlivnit úspěch projektů v zahraničí.

Dále jsem se zaměřil na typy a formy zahraničních smluv. Analyzoval jsem, jaké smluvní struktury jsou běžné v oblasti stavebních prací a jak mohou ovlivnit průběh a výsledky projektů.

Nakonec jsem se soustředil na smluvní vztahy a specifické podmínky dodávek. Prozkoumal jsem, jaké faktory mohou ovlivnit úspěch smluvních vztahů a jak je možné efektivně řídit dodávky v kontextu exportu stavebních prací do výhodné Evropy.

Celkově jsem se snažil poskytnout komplexní pohled na otázky exportu stavebních prací s důrazem na specifika výhodné Evropy, přičemž jsem analyzoval klíčové aspekty od historie a rizik až po konkrétní způsoby provádění prací a smluvní vztahy.

## 2 Provádění analýzy

V dnešní době globalizace a dynamického rozvoje stavebního průmyslu ve světě se stává pronikání na zahraniční stavební trhy pro mnoho firem aktuálním a strategicky důležitým směrem. Zvláště důležité je zaměřit se na země, jako jsou Rusko, Bělorusko a Ukrajina, které poskytují unikátní příležitosti a výzvy pro zahraniční investory a stavební společnosti.

Česká republika, s bohatými zkušenostmi ve stavebnictví a inženýrskými technologiemi, nemůže zůstat stranou od perspektivních trhů svých sousedů. Tato studie se zabývá otázkou důležitosti a možností pro české stavební společnosti proniknout na trhy Ruska, Běloruska a Ukrajiny. Kromě analýzy současného stavu stavebních trhů těchto zemí se v práci zkoumají faktory, které ovlivňují úspěšné vstoupení zahraničních firem do těchto regionů.

Zdůrazňuje se, že strategický rozvoj českých stavebních společností na trzích Ruska, Běloruska a Ukrajiny může vést k vzájemně prospěšným partnerstvím, která přispívají nejen k ekonomickému růstu firem, ale také k výměně pokročilých technologií, znalostí a zkušeností.

S ohledem na vlastní zdroje, technologické úspěchy a vysoké standardy kvality mají české společnosti potenciál stát se klíčovými hráči na stavebních trzích uvedených zemí. Je důležité identifikovat faktory, které podporují úspěšnou spolupráci a partnerství, a navrhnout efektivní strategie pro překonání potenciálních překážek.

Cílem této praktické části práce je proto analyzovat perspektivy a výzvy, kterým čelí české stavební firmy při vstupu na stavební trhy Ruska, Běloruska a Ukrajiny, a poskytnout cenná doporučení pro úspěšný rozvoj těchto perspektivních teritorií.

Praktickou část mé diplomové práce, která zahrnuje vytvoření metodické příručky pro české firmy, zahájím analýzou stavebních trhů východoevropských zemí. Tyto trhy považuji za perspektivní a klíčové pro úspěšné proniknutí českých stavebních společností na zahraniční trhy. Vzhledem k bohatým zkušenostem České republiky v oblasti stavebnictví, inženýrských technologií a vysokých standardů kvality, se domnívám, že studium těchto trhů může poskytnout cenné informace a perspektivy pro rozvoj vzájemně prospěšných partnerství. V práci se budou rovněž zkoumat faktory, které mohou ovlivnit úspěšný vstup českých firem na stavební trhy Ruska, Běloruska a Ukrajiny, a navrhnout efektivní strategie pro překonání případných výzev na těchto územích. Cílem této části bude poskytnout konkrétní metodiku a doporučení pro české stavební společnosti, jak co nejlépe využít potenciálu perspektivních východoevropských trhů.

### 2.1 Analýza stavebního trhu v Rusku

Stavebnictví je faktor, který nemůžeme přehlédnout, když mluvíme o ekonomice Ruské federace. To není jenom o stavbě budov; je to o vytváření pracovních míst a podporování hospodářského růstu. Význam tohoto odvětví se nedá podcenit. Postavené struktury nejsou jen hmotnými výsledky, ale i hnací silou pro celkový rozvoj země. Kromě samotné výstavby

existuje celý řetězec spojený s výrobou stavebních materiálů, architektonickým plánováním a dalšími aspekty, které přispívají k ekonomice. Pokud jde o Rozvoj a Současné Tendence ve Stavebnictví, rád bych zdůraznil, že stavební odvětví v Rusku prochází obdobím rychlého rozvoje a je ovlivněno několika klíčovými trendy. Lidé nyní kladejí větší důraz na energetickou efektivitu, udržitelnost konstrukcí a modernizaci infrastruktury. Moderní technologie a inovace hrají v tomto odvětví stále větší roli, a digitalizace ovlivňuje všechny fáze výstavby.

Rád bych také dodal, že s obrovským územím a potřebou modernizace má ruský stavební trh před sebou mnoho příležitostí pro investice a rozvoj. Velké projekty v oblasti dopravní infrastruktury, energetiky a bydlení ukazují na neustále rostoucí poptávku po stavebních službách. Odvětví se také přizpůsobuje novým standardům udržitelnosti a efektivity.

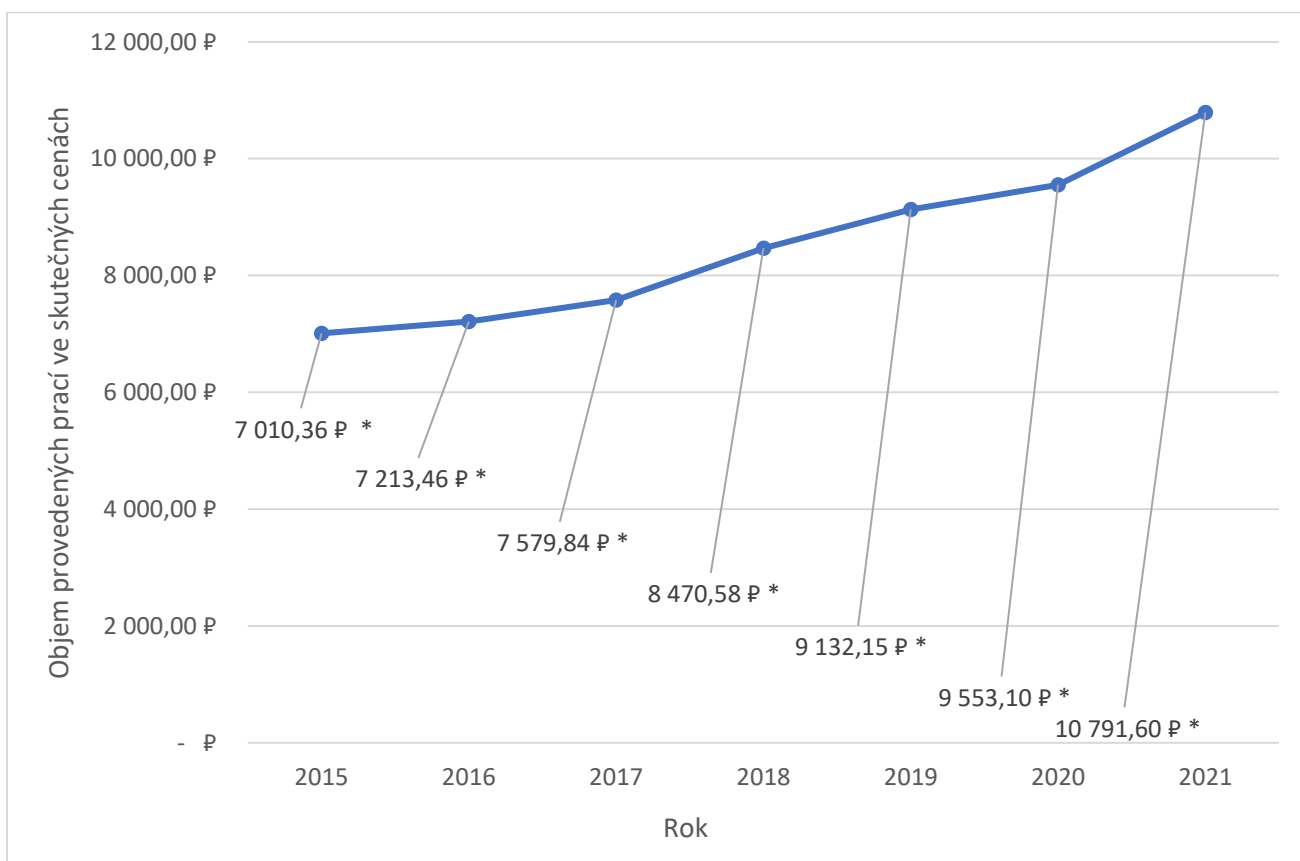
Pro hlubší pohled na ruský stavební trh poslouží tabulky a statistiky z oficiálních zdrojů Rosstatu [12]. Tyto údaje poskytnou základ pro mé další analýzy a umožní objektivní zhodnocení stavu a trendů ve stavebním odvětví Ruské federace. Jsou klíčovým nástrojem pro lepší pochopení struktury a vývoje stavebního trhu, což povede k informovanějším závěrům v rámci mé diplomové práce. Jako dokument, na který budu odkazovat při analýze stavebního trhu Ruské federace, jsem si vybral statistický sborník STAVEBNICTVÍ V RUSKU 2022 [13]. Rovněž jako doporučení pro analýzu stavebního trhu Ruské federace českými firmami do budoucna vřele doporučuji využívat metodické soubory řady Stavebnictví v Rusku Federální státní statistické služby [13].

Z mého pohledu jsou nejdůležitějšími body této metodické sbírky následující body: 1. **Stavební činnosti**, zejména položky: 1.1 „Hlavní ekonomické ukazatele podle druhu činnosti Stavebnictví“ a 1.3 „Dynamika hlavních ekonomických ukazatelů stavebnictví a investiční činnosti“. Bod 2. **Stavební organizace**, položka „Objem provedených prací podle druhu ekonomické činnosti Stavebnictví“. Položky 4.1 „Uvádění budov do provozu“ a 5.1 „Uvádění bytových domů do provozu“, Stejně jako bod 9. **Mezinárodní srovnání**.

Po prostudování vybraných bodů bych věnoval zvláštní pozornost následujícím tabulkám a grafům, které jsem sestavil na základě analýzy metodické příručky, poslouží jako podpora při rozhodování o vstupu na stavební trh této konkrétní země. Tabulka 9 je uvedena níže. Představuje objem provedených prací podle druhu ekonomické činnosti "stavebnictví". Také objem provedených prací je ukázán v procentech na grafu na obrázku 16

Tabulka 9 – objem provedených prací podle druhu ekonomické činnosti "stavebnictví" [vlastní zpracování dle analýzy dat 13]

objem provedených prací podle druhu ekonomické činnosti "stavebnictví"							
(ve skutečných cenách; v milionech rublů)							
rok	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
mln. rublů	7010355,7	7213464,2	7579837,9	8470580,5	9132153,1	9553098,6	<b>10791602,7</b>



\* v mlrd. rublů

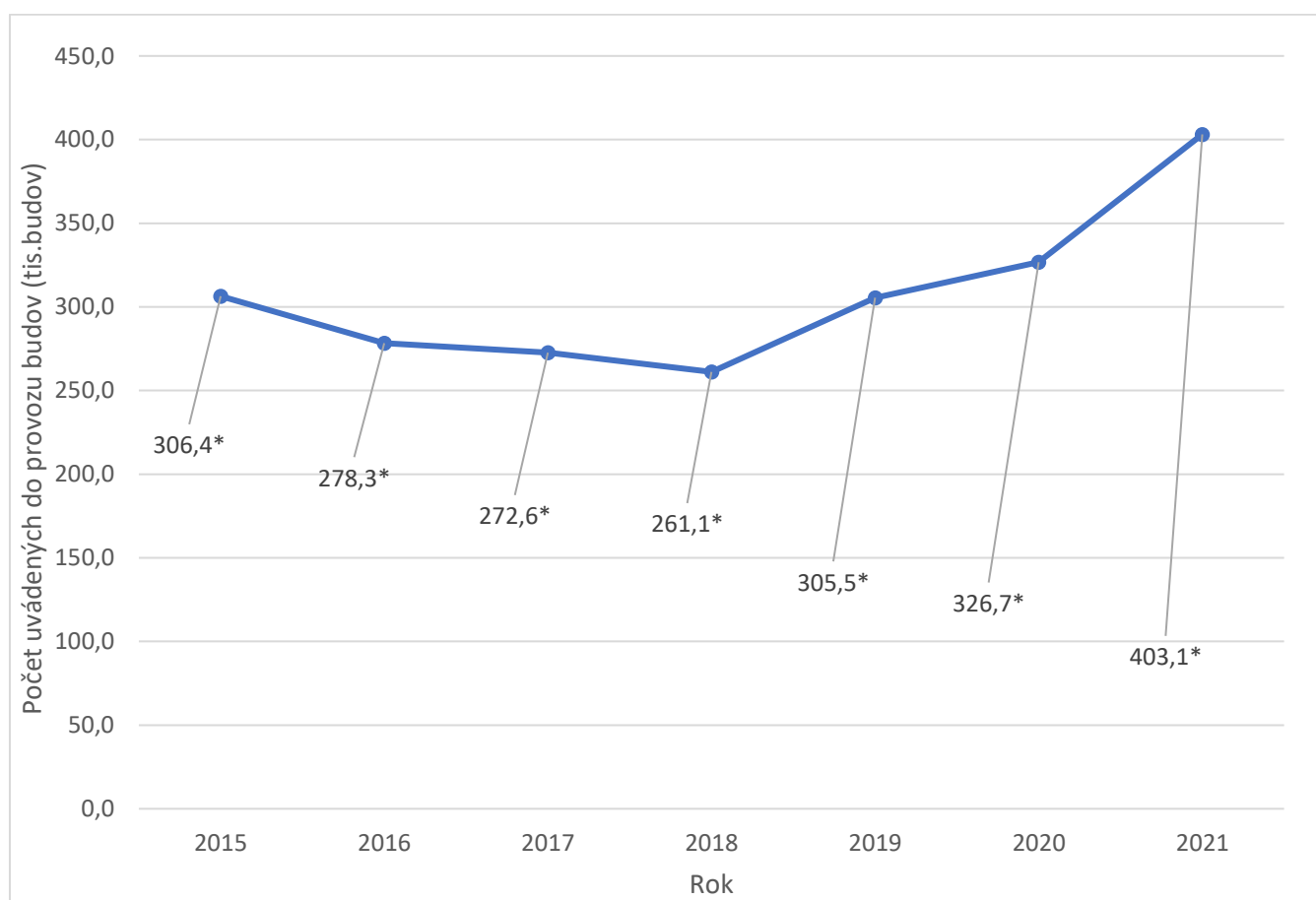
Obrázek 16: Graf „objem provedených prací podle druhu ekonomické činnosti «stavebnictví»“ (dle zpracování dat tabulky 9)

V tabulce 10 je uvádění bytových a nebytových budov do provozu, co je důležité z pohledu hodnocení trhu. Na dalším grafu možné vidět počet uváděných bytových budov do provozu.

Tabulka 10 – objem provedených prací podle druhu ekonomické činnosti "stavebnictví" [vlastní zpracování dle analýzy dat 13]

Uvádění bytových a nebytových budov do provozu

2015		2016		2017		2018		2019		2020		2021	
Počet budov	Celkový stavební objem budov, tis. m <sup>3</sup>	Počet budov	Cel. stav.ob j. tis. m <sup>3</sup>	Počet budov	Cel. stav.ob j. tis. m <sup>3</sup>	Počet budov	Cel. stav.ob j. tis. m <sup>3</sup>	Počet budov	Cel. stav.ob j. tis. m <sup>3</sup>	Počet budov	Cel. stav.ob j. tis. m <sup>3</sup>	Počet budov	Cel. stav.ob j. tis. m <sup>3</sup>
306391	622763	278295	608499	272615	599393	261132	584651	305492	652986	326703	630187	<b>403112</b>	<b>664570</b>



\* v tis. budov

Obrázek 17: Graf „uvádění bytových budov do provozu“  
(dle zpracování dat tabulky 10)

Z analyzovaných tabulek vyplývají zajímavé závěry, například tabulka 8 nám ukazuje zajímavý pohled na dynamiku ruského stavebního průmyslu v posledních sedmi letech. Co se můžeme naučit z těchto čísel?

- **Postupný růst:** *Celkový trend naznačuje, že stavební odvětví v Rusku prošlo postupným růstem od roku 2015 do 2021.*
- **Výrazný skok v roce 2021:** *Největší nárůst byl zaznamenán v roce 2021, což by mohlo být známkou obnovy po covidové krizi a dalších výzvěch.*
- **Ekonomická odolnost:** *Je pozoruhodné, že stavební průmysl prokazuje schopnost růstu a stabilitu i přes vnější vlivy, jako jsou sankce.*

Tabulka 10 nám přináší pohled na počet a objem jak bytových, tak i nebytových budov uvedených do provozu v tomto období. Co nám tato data mohou říci o ekonomické situaci?

- **Stabilní ekonomický růst:** *Růst v počtu budov i objemu stavební práce naznačuje, že ekonomika země je stabilní a dynamická.*
- **Odpověď na pandemii:** *Pokles v roce 2020 a následný růst v roce 2021 ukazují, jak stavební odvětví reagovalo na výzvy pandemie a jak rychle se dokázalo adaptovat.*
- **Zájem ze zahraničí:** *Navzdory sankcím zůstává Rusko atraktivním trhem nejen pro domácí stavební projekty, ale i pro investice ze zahraničí.*
- **Příležitosti pro mezinárodní investice:** *Stabilní růst ve stavebním sektoru může přilákat zahraniční investory, hledající příležitosti v rozsáhlých projektech a odolném průmyslu.*

Celkově lze říci, že stavební odvětví v Rusku nejen odolává ekonomickým výzvám, ale i přes geopolitické tlaky zůstává lákavým prostorem pro vnitřní a zahraniční investice.

Ruský stavební průmysl v posledních letech přitahuje pozornost svou stabilitou a dynamikou růstu. Podrobná data o objemu provedených prací a uvedení nových budov do provozu v období od roku 2015 do 2021 umožňují analýzu ekonomické situace v zemi. V kontextu složitých geopolitických podmínek, jako jsou sankce, ruský stavební sektor nadále prokazuje stabilitu a poskytuje perspektivy pro domácí i mezinárodní investory.

### 2.1.1 Sankční období 2014-2021

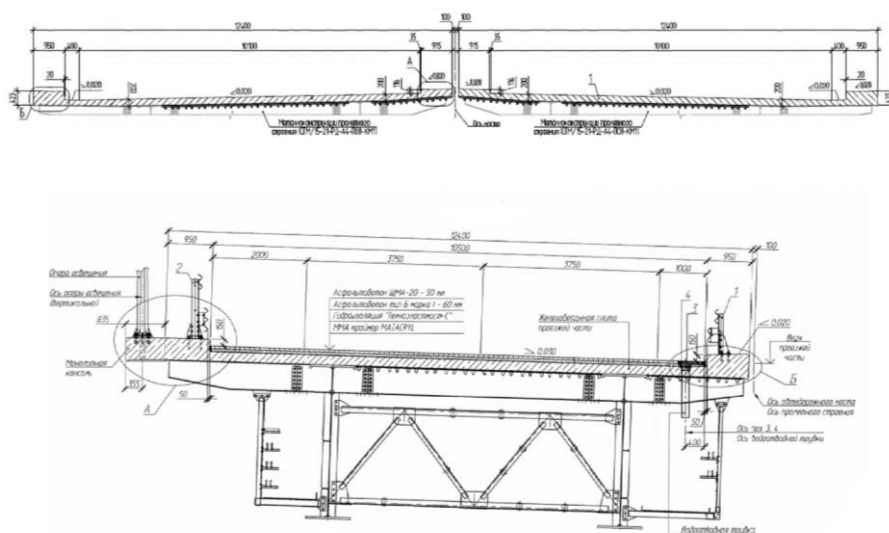
Důležitým faktorem ovlivňujícím možnosti vstupu na ruský stavební trh v období od roku 2014 do 2021 se staly sankce, které byly v tomto období na zemi uvaleny. Tyto omezení se staly neodmyslitelnou součástí současné reality, v níž ruský stavební průmysl i nadále prokazuje svou odolnost a přitažlivost. Připomenou si více podrobností tento fascinující aspekt a ukážu, jak sankce ovlivňují tvář stavebního odvětví v Rusku. Sankce uvalené na Rusko v souvislosti s okupací ukrajinských území v tomto období samozřejmě neměly přímý vliv na stavební technologie a stavební sektor jako celek, ale měly obrovský dopad na velké mezistátní projekty, protože došlo k narušení geopolitických vztahů mezi partnerskými zeměmi.

Snad nejvýraznějším příkladem „sankcionované“ stavby, dá-li se to tak nazvat, je stavba Kerčského (Krymského) mostu.





Obrázek 18: Krymský most  
(Ze článku [14])



Obrázek 19: Celkový pohled na mostovku v řezech s rozpětím železobetonové desky  
(Ze článku [15])

Závažným problémem při stavbě mostu bylo dodržování sankcí Evropské unie od 30. července 2014, uvalených na Krym a Sevastopol v roce 2014. Sankce zakazovaly přímé účasti západních společností na výstavbě infrastrukturních projektů na Krymu [14]. Tím se vylučuje možnost přímé účasti západních společností na výstavbě mostu.

Ale na tomto stavebním projektu se však stále podílely západní společnosti [16,17]:

- **ExxonMobil:** vyvinula konstrukční dokumentaci pro celkovou technologii základů
- **Stetter:** postavila modulární betonárnu pro most
- **Demagtec Equipment:** vyrobila hydraulická kladiva pro zatlučení pilot
- **Biljard Hydrauliek:** vyrobila hydraulická kladiva pro zatlučení pilot
- **Junttan:** vyrobila hydraulická kladiva pro zatlučení pilot
- **Mammoet:** prováděla zvedání oblouků

- **Heidelberg Cement:** vyráběla portlandský cement
- **Bvgranigliatrici:** dodala systémy čištění rezavějících skvrn
- **Elcometer:** prováděla komplexní kontrolu kvality nanesení lakového povlaku
- **3M:** nanasla epoxidový antikorozní povlak na piloty základny
- **AkzoNobel:** nanasla epoxidový antikorozní povlak na piloty základny

Důvody, proč se tyto společnosti navzdory sankcím rozhodly podílet na výstavbě tohoto projektu, vidím nakonec v následujících důvodech:

- **Globální projekt a popularizace společnosti:** Účast na výstavbě Krymského mostu představuje unikátní příležitost pro společnosti vyjádřit se na celosvětové scéně. Jedná se o významný projekt, který přitahuje pozornost z celého světa, a společnosti mohou využít své účasti k posílení svého celosvětového postavení.
- **Finanční aspekt a možnost zisku:** Stavba infrastrukturních objektů tohoto rozsahu obvykle souvisí s významnými finančními investicemi, a účastní se společnosti pravděpodobně počítají s odpovídajícím finančním ziskem. To může zahrnovat jak přímé platby za provedené práce, tak i možnost následné účasti na údržbě a podpoře projektu.
- **Geopolitický aspekt a konkurenceschopnost:** Výstavba mostu může být také posuzována z geopolitického hlediska. Účastí v projektech tohoto druhu mohou společnosti ovlivňovat rozdělení vlivu a kontroly v regionu. To může sloužit i jako prostředek odolávání konkurenci, včetně zabránění dominanci jiných zemí, jako je Čína, v dané oblasti.
- **Politická a obchodní strategie:** Účast společností v takových projektech může být součástí jejich politické a obchodní strategie. Rozhodnutí zapojit se do výstavby objektu s vysokým celosvětovým statutem může být pečlivě zváženým rozhodnutím s cílem posílit reputaci a rozšířit obchodní aktivity.

Z probíhajícího žurnalistické pátrání nizozemské firmy společnosti Bijlard Hydrauliek a Dematec Equipment se mi podařilo pochopit, jak byly sankce obcházeny. Ředitel společnosti Dematec Equipment Derk Van den Heuvel uvedl, že vše proběhlo v souladu se zákonem, neboť stavba se uskutečnila na ruském území, a nikoli na Krymu. "Podle sankcí EU nemáme být na Krymu, ale v Rusku můžeme," citoval Van den Heuvela list De Gelderlander[18].

**Pro tuto diplomovou práci je to velmi důležitý případ, který názorně a na konkrétním příkladu ukazuje, že stavba na území Ruska je možná i v tak složitém období, kdy jsou v platnosti sankce. Samozřejmě, státní projekty jsou zatíženy těžkostmi, ale velké firmy s dostatečným odhodláním mohou sankce obejít.**

Co se týče běžných projektů, které byly realizovány českými stavebními firmami na území Ruska, jak jsem již výše uvedl, sankce se nedotkly stavebního sektoru. Na území Ruska byly

realizovány následující projekty českými stavebními firmami (tabulka 11 „realizované projekty českými stavebními firmami v Rusku“).

Tabulka 11 – realizované projekty českými stavebními firmami v Rusku [vlastní zpracování dle internetových dat a 6]

Firma	Název stavby	Stav/fáze dokončení
Skanska	"Nevskaya Ratusha" office complex in St. Petersburg	Dokončeno v roce 2015
Skanska	Renovation of "Kudrinskaya Square Building" in Moscow	Dokončeno v roce 2018
Skanska	"Ostrov" retail center in Moscow	Dokončeno v roce 2019
Metrostav	Construction of 5th line of Moscow Metro	Pozastaven
Metrostav	Reconstruction of Moscow Central Ring Railway	Dokončeno v roce 2019
Metrostav	Construction of Kazan Metro in Tatarstan	Pozastavena
Hochtief	Reconstruction and expansion of Sheremetyevo Airport in Moscow	Dokončeno v roce 2019
Hochtief	Construction of Western High-Speed Diameter in St. Petersburg	Dokončeno v roce 2018
Hochtief	Reconstruction of M-4 Don Highway between Moscow and Novorossiysk	Pozastavena
Subterra	Construction of "Admiralteyskaya" station in St. Petersburg Metro	Dokončeno v roce 2017
Subterra	Construction of "Borovskoe Shosse" station in Moscow Metro	Dokončeno v roce 2016
Subterra	Construction of "Zeya" hydroelectric power plant in Russian Far East	Probíhá, dokončení se očekává v roce 2025
PSG International	Construction of Ford Sollers factory in Vsevolozhsk, near St. Petersburg	Dokončeno v roce 2012
PSG International	Construction of warehouse and distribution center for X5 Retail Group in Moscow region	Dokončeno v roce 2020
PSG International	Construction of offices for Pernod Ricard Russia in Moscow	Dokončeno v roce 2016

Na základě informací uvedených v této tabulce lze vyvodit několik klíčových závěrů týkajících se projektů realizovaných českými stavebními firmami v Rusku. V rámci této analýzy mohou poznamenat, že české stavební společnosti, jako například Skanska, Metrostav, Hochtief, Subterra a PSG International, se aktivně podílely na rozsáhlých projektech v Rusku v průběhu posledních let. Některé z těchto projektů zahrnují výstavbu kancelářských komplexů, rekonstrukce dopravních uzlů a rozšíření letišť.

Skanska úspěšně dokončila kancelářský komplex "Nevskaya Ratusha" v Petrohradě v roce 2015 a renovaci budovy "Kudrinskaya Square Building" v Moskvě v roce 2018. Metrostav byl zapojen do výstavby 5. linky moskevského metra, která bohužel není možná.

Hochtief se podílel na úspěšné rekonstrukci a rozšíření moskevského letiště Šeremetjevo v roce 2019 a na výstavbě Západního vysokorychlostního prstence v Petrohradě, dokončené v roce 2018. Subterra dokončila v roce 2017 výstavbu stanice metra "Admiralteyskaya" v Petrohradě a v roce 2016 stanice "Borovskoe Shosse" v moskevském metru.

PSG International se úspěšně podílel na projektu výstavby automobilové továrny Ford Sollers ve Vsevolozhsku poblíž Petrohradu v roce 2012. Tato společnost také realizovala výstavbu skladiště a distribučního centra pro X5 Retail Group v moskevském regionu, dokončenou v roce 2020, a kanceláří pro Pernod Ricard Russia v Moskvě, dokončenou v roce 2016.

Z této analýzy vyplývá, že české stavební firmy projevily vysokou úroveň odbornosti a schopnosti v oblasti stavebnictví v rámci několika významných projektů v Rusku. Tyto zkušenosti mohou posloužit jako pozitivní ukazatel pro budoucí spolupráci mezi českými a ruskými stavebními společnostmi.

## 2.2 Analýza stavebního trhu na Ukrajině

V souvislosti s aktuálním válečným konfliktem na Ukrajině jsem se rozhodl zaměřit na studium otázky dovozu stavebních prací na ukrajinský trh, považovaného za klíčový aspekt rekonstrukce a obnovy. Pro provedení podrobnější analýzy a zhodnocení současného stavu tohoto trhu jsem využil dat, která pokrývají období do roku 2021. Tento časový rámec mi umožňuje získat komplexní představu o dynamice a struktuře ukrajinské stavební odvětví do současnosti, což poskytuje základ pro tvorbu předpovědí a strategií dovozu stavebních prací v poválečném období.

Stavebnictví hraje klíčovou roli v ekonomice Ukrajiny, a to nejen jako proces vytváření fyzických struktur, ale také jako hnací síla pro zaměstnanost a podporu ekonomického růstu. Jeho význam nelze podceňovat, protože dokončené stavby představují nejen hmatatelné výsledky, ale také podporují celkový rozvoj země. Kromě samotné výstavby existuje rozsáhlý řetězec aktivit spojených s výrobou stavebních materiálů, architektonickým plánováním a dalšími faktory, které ovlivňují ekonomiku

Pokud jde o vývoj a současné trendy ve stavebnictví, je třeba zdůraznit, že toto odvětví na Ukrajině prochází obdobím rychlého rozvoje, ovlivněného několika klíčovými trendy. Obecný důraz lidí na energetickou účinnost, udržitelnost staveb a modernizaci infrastruktury formuje směřování odvětví. Moderní technologie a inovace hrají stále větší roli, a digitalizace ovlivňuje všechny fáze stavebního procesu.

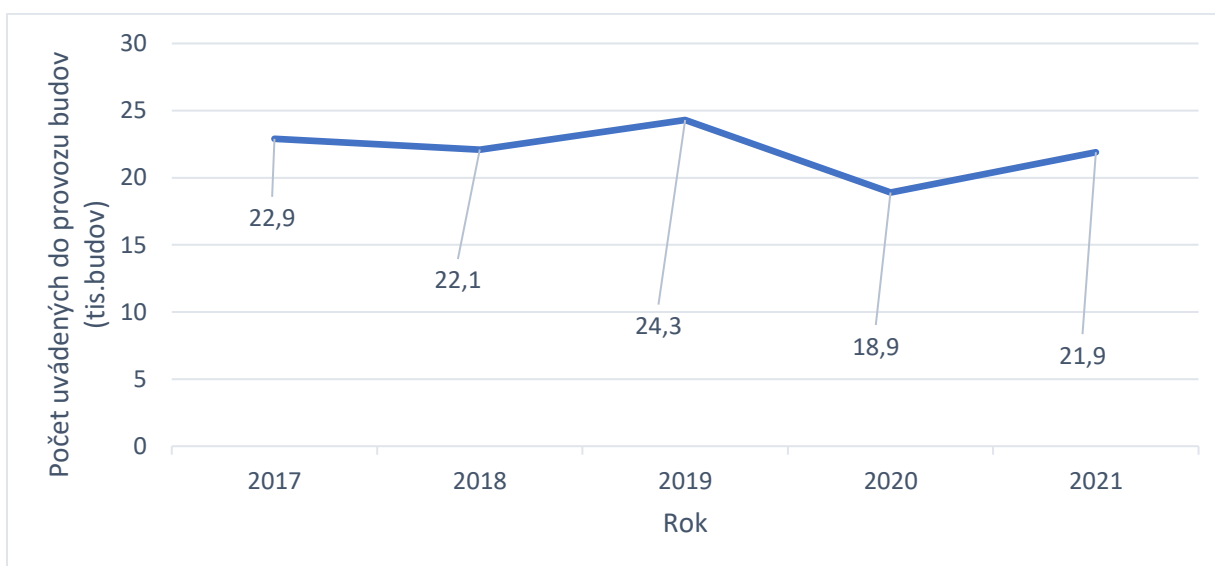
Trh stavebnictví na Ukrajině představuje pro vstup českých stavebních firem atraktivní příležitost z několika důvodů. Za prvé, v podmínkách obnovy po válečných událostech může ukrajinský stavební sektor zažívat významný poptávkový tlak na různé typy infrastrukturních projektů. Druhým faktorem je otevřenost ukrajinského trhu vůči zahraničním investicím a partnerstvím, což vytváří příznivé prostředí pro české společnosti. Je také třeba zdůraznit, že ukrajinský stavební trh může nabídnout nové příležitosti v oblasti ekologicky udržitelných a energeticky úsporných projektů, což je v souladu s moderními trendy a prioritami.

Pro statistickou analýzu jsem použil údaje z oficiálních internetových stránek Státního statistického výboru Ukrajiny [19]. S její pomocí jsem sestavil tabulku 12 "Počet a celková plocha budov uvedených do provozu".

Tabulka 12 – počet a celková plocha budov uvedených do provozu [vlastní zpracování dle analýzy 18]

Uvádění bytových a nebytových budov do provozu									
2017		2018		2019		2020		2021	
Celkový stavební plocha budov, tis. m2	Počet budov	Celkový stavební plocha budov, tis. m2	Počet budov	Celkový stavební plocha budov, tis. m2	Počet budov	Celkový stavební plocha budov, tis. m2	Počet budov	Celkový stavební plocha budov, tis. m2	Počet budov
11895	23747	11597	22654	<b>13650</b>	<b>25378</b>	8451	20766	11433	22543

Důležité bude také dodat, že tato tabulka nezahrnuje údaje vylučující území, která jsou dočasně obsazena Ruskou federací, a část území, kde probíhají / probíhaly vojenské akce. Na zpracovaném grafu možně vidět počet uváděných bytových budov do provozu.



Obrázek 20: Graf „uvádění bytových budov do provozu“  
(dle zpracování dat tabulky 12)

Na základě této tabulky mohu podle svého nejlepšího vědomí učinit následující předpoklady:

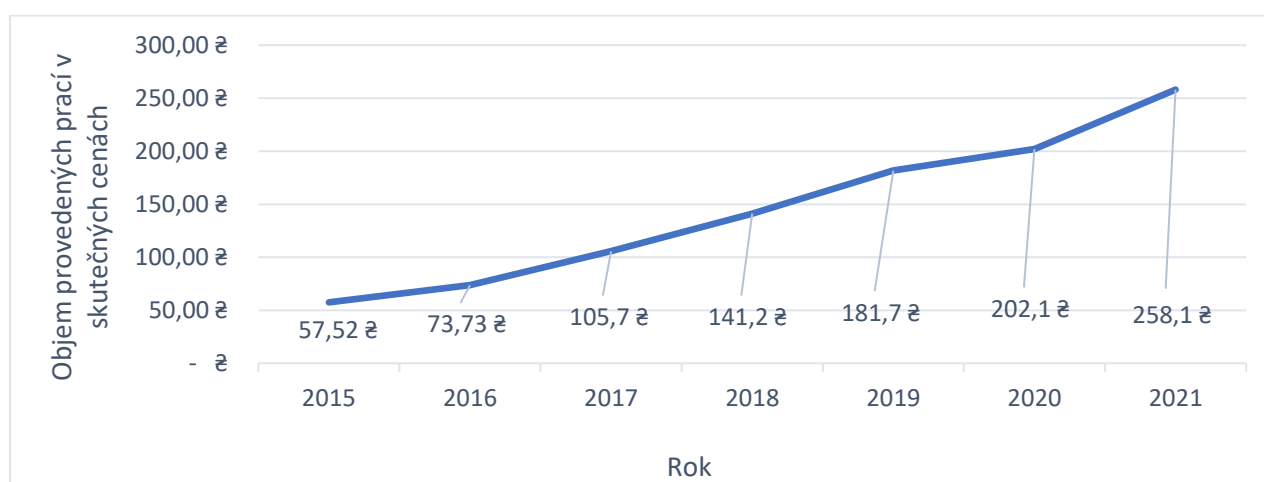
- **2017:** *Mírný nárůst stavební aktivity naznačuje stabilitu trhu. To může být důsledek příznivých ekonomických podmínek a podpory ze strany státu.*
- **2018:** *Snížení plochy a počtu budov může být spojeno s ekonomickou nestabilitou, změnami v legislativě nebo nedostatkem financování. To vyžaduje další analýzu.*
- **2019:** *Růst stavební aktivity naznačuje obnovu trhu. To může být způsobeno ekonomickým růstem, státními investicemi nebo zvýšeným poptávkou po nemovitostech.*
- **2020:** *Prudký pokles stavební činnosti pravděpodobně souvisí s pandemií COVID-19. Omezení, finanční obtíže a nejistota mohly ovlivnit rozhodnutí investovat do nových projektů.*
- **2021:** *Možné oživení po pandemii. Růst stavební aktivity může být způsoben zvýšením důvěry v trh, podporou ze strany státu nebo snahou firem o obnovení rovnováhy po obtížném roce 2020*

V tabulce 13 jsem uvedl objem provedených prací podle druhu ekonomické činnosti "stavebnictví"

Tabulka 13 – objem provedených prací podle druhu ekonomické činnosti "stavebnictví" [vlastní zpracování dle analýzy 18]

Objem provedených prací podle druhu ekonomické činnosti "stavebnictví"							
(ve skutečných cenách; v milionech hřiven)							
rok	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
mln. hřiven	57515	73727	105689	141213	181698	202081	258074

Na zpracovaném z dat tabulky grafu možně objem provedených prací podle druhu ekonomické činností „stavebnictví“



\* v mlrd. hřiven

Obrázek 20: Graf „Objem provedených prací podle druhu ekonomické činnosti «stavebnictví»“ (dle zpracování dat tabulky 13)

Na základě poskytnutých údajů za období od roku 2015 do 2021 si všímám, že stavebnictví a uvedení nových budov do provozu na území Ukrajiny podléhají kolísáním. Při podrobnější analýze každého roku lze identifikovat řadu trendů a faktorů, ovlivňujících dynamiku stavebního průmyslu.

V roce 2020 se pravděpodobně stavebnictví na Ukrajině potýkalo s výzvami spojenými s pandemií COVID-19, což pravděpodobně ovlivnilo snížení aktivity v tomto odvětví. Nicméně v roce 2021 pozorujeme pozitivní dynamiku, která je pravděpodobně spojena s postupným oživením ekonomiky po pandemii.

Pokud jde o zájem českých stavebních společností o ukrajinský trh, je třeba tento faktor zvažovat s ohledem na několik prvků. Ukrajina představuje perspektivní trh s potenciálem pro realizaci různých infrastrukturních projektů. Navzdory některým výzvám země prokázala svou odolnost a snahu o modernizaci.

S ohledem na tyto faktory může vstup na ukrajinský trh být pro české stavební společnosti, které mají zkušenosti s mezinárodními projekty, lákavý. Nicméně je důležité brát v úvahu specifika regulace, ekonomické stability a podnikatelského prostředí na Ukrajině při rozhodování o investicích. Takže Ukrajina může zůstat atraktivním trhem pro české stavební společnosti, zejména v kontextu pečlivé analýzy rizik a vytvoření rozumné strategie. Do roku 2021 země prokázala perspektivy pro úspěšnou spolupráci na stavebním trhu.

### 2.2.1 Praxe českých stavebních firem na ukrajinském trhu

V této podkapitole bych se rád věnoval projektům, které již byly na Ukrajině realizovány, a pro přehlednost jsem je shrnula do tabulky č.14. V rámci této práce můžeme analyzovat, jak velké projekty české firmy uskutečňovaly na Ukrajině.

Tabulka 14 – realizované projekty českými stavebními firmami na Ukrajině [vlastní zpracování dle internetových dat a 5]

Firma	Název stavby	Stav/fáze dokončení
Metrostav a.s.	Rekonstrukce sportovního stadionu v Kyjevě	Dokončeno v roce 2011
OHL ŽS a.s.	Výstavba silničního obchvatu města Lvova	Dokončeno v roce 201
ŽS Praha a.s.	Budování vysokorychlostního železničního koridoru na Ukrajině	Pozastaven
Metrostav a.s.	Modernizace mezinárodního letiště v Kyjevě	Dokončeno v roce 2013
PSJ Invest a.s.	Výstavba bytového komplexu v Kyjevě	Dokončeno v roce 2019
Hochtief CZ a.s.	Výstavba komplexu administrativních budov v Kyjevě	Dokončeno v roce 2020
SMP CZ a.s.	Výstavba silničního mostu přes řeku Dněpr v Chersonu	Dokončeno v roce 2019
Stavitelství Olomouc a.s.	Výstavba obchodního centra v Oděse	Dokončeno v roce 2015
HOCHTIEF CZ a.s.	Výstavba průmyslového areálu v Dnipro	Dokončeno v roce 2016

Z uvedené tabulky lze vyvodit několik závěrů:

Za prvé, několik významných českých stavebních firem se aktivně podílelo na projektech na Ukrajině, což naznačuje zájem a schopnost těchto společností účinně spolupracovat v oblasti stavebnictví na mezinárodní úrovni.

Za druhé, některé projekty byly úspěšně dokončeny v minulých letech, což poukazuje na schopnost českých firem plánovat a provádět stavební práce v souladu s časovými a technickými požadavky.

Projekty, jako například modernizace mezinárodního letiště v Kyjevě nebo výstavba silničního mostu přes řeku Dněpr v Chersonu, jsou příklady rozsáhlých infrastrukturních investic, což může signalizovat schopnost českých firem účinně přispívat k rozvoji dopravní a obchodní infrastruktury v zemi.

Celkově lze konstatovat, že české stavební firmy měly a stále mají zájem o ukrajinský stavební trh a účastní se různorodých projektů v oblasti dopravní infrastruktury, občanské výstavby a rekonstrukce.

## 2.2.2 Předpoklad o perspektivách stavebnictví na Ukrajině po skončení války

Rozvoj stavebního sektoru na Ukrajině se zpomalil v důsledku konfliktu s Ruskem, který začal v roce 2021. Tento konflikt vedl k významnému snížení objemu stavebních prací, což ovlivnilo ekonomiku země. V důsledku toho mnoho zahraničních stavebních společností pozastavilo svou činnost na Ukrajině, což ještě zhoršilo situaci. Tento negativní vývoj se stal vážným zásahem do stavebního odvětví, které se předtím aktivně rozvíjelo a přitahovalo zahraniční investice. Je důležité zdůraznit, že obnova po podobných událostech vyžaduje čas a úsilí. Navzdory těmto obtížím Ukrajina pokračuje ve snaze stabilizovat svoji ekonomiku a obnovit stavební sektor.

Dále napíšu své úvahy a předpoklady o budoucnosti ukrajinského stavebnictví a jeho perspektivách pro české stavební firmy po skončení války.

Myslím si, že vstup českých stavebních firem na ukrajinský trh po válce v letech 2024-2025 představuje velmi perspektivní krok. Při analýze současné situace dospívám k závěru, že existuje několik klíčových faktorů, které mohou poskytnout českým firmám možnost aktivní účasti na ukrajinském stavebním trhu.

1. **Obnova infrastruktury po konfliktu:** *použití moderních technologií a metod může urychlit a efektivně provést obnovu zničené infrastruktury, včetně silnic, mostů a železničních tratí.*
2. **Implementace konceptu chytrých měst a energetické účinnosti:** *proces obnovy městských čtvrtí otevírá možnosti pro implementaci konceptů chytrých měst a moderních energetických řešení, kde mohou české firmy přinést svůj přínos k udržitelným městským projektům.*
3. **Profesionální vzdělávání a školení:** *aktivní účast českých firem může být spojena s poskytováním podpory v oblasti profesionálního vzdělávání místních pracovníků, což přispívá k zvýšení úrovně znalostí a dovedností v oblasti stavebnictví na Ukrajině.*
4. **Podpora ekonomického růstu:** *investice do obnovy ukrajinské infrastruktury mohou podpořit ekonomický růst země, otevírajíce perspektivy pro budoucí projekty a zakázky pro české stavební firmy.*

Na základě těchto faktorů vnímám vstup českých stavebních firem na ukrajinský trh jako strategicky důležitý krok s potenciálem pro vzájemně prospěšné projekty a dlouhodobé obchodní vztahy. Je-li tato příležitost zmeškána, může to znamenat, že ostatní evropské země převezmou kontrolu na ukrajinském trhu, a české společnosti by mohly ztratit výhodu být mezi prvními, kteří vstoupí na obnovený ukrajinský stavební trh. Tato situace by mohla způsobit konkurenční ztrátu a omezení příležitostí pro české stavební firmy. Vzhledem k očekávané intenzitě konkurence ze strany ostatních evropských zemí, které se budou snažit uplatnit svou přítomnost na nově obnoveném trhu, je klíčové, aby české podniky jednaly rychle a efektivně, aby si zajistily své místo na těchto perspektivních projektech.



## 2.3 Analýza stavebního trhu v Bělorusku

Vstup do stavebního odvětví v Bělorusku nabízí zajímavé vyhlídky pro zahraniční firmy, a to i přes svou menší velikost ve srovnání s jinými sousedními zeměmi, jako jsou Rusko a Ukrajina. S ohledem na pravděpodobné vyhledávání nových trhů a diverzifikaci investic se zdá, že Bělorusko by mohlo být atraktivní destinací pro české stavební společnosti.

Analýzovat stavební sektor v této zemi nám umožní lépe porozumět jeho specifikům a identifikovat oblasti, kde by české firmy mohly uplatnit své know-how a dovednosti. Využití této příležitosti může přinést nejen finanční výhody, ale také posílit pozici českých stavebních firem na mezinárodním trhu. Vzhledem k nevyužitým možnostem a relativní stabilizaci Běloruska ve stavebním sektoru je pravděpodobné, že vstup na tento trh by mohl být perspektivním krokem pro další rozvoj a expanzi.

Pro hlubší pohled na běloruský stavební trh poslouží tabulky a statistiky z oficiálních zdrojů Bělstatu [20] <https://www.belstat.gov.by/ofitsialnaya-statistika/realny-sector-ekonomiki/investitsii-i-stroitelstvo/stroitelstvo/>. Tyto údaje poskytnou základ pro mé další analýzy a umožní objektivní zhodnocení stavu a trendů ve stavebním odvětví Ruské federace. Jsou klíčovým nástrojem pro lepší pochopení struktury a vývoje stavebního trhu, což povede k informovanějším závěrům v rámci mé diplomové práce.

Jako klíčový pramen pro mé následné zkoumání běloruského stavebního trhu jsem vybral statistický sborník "INVESTICE A STAVEBNICTVÍ V BĚLORUSKU 2022" [20]. Dále, jako užitečný průvodce pro budoucí analýzu stavebního trhu v Bělorusku českými firmami, vřele doporučuji využívat metodické příručky ze série "Stavebnictví v Bělorusku" od státní statistické služby [21].

Stejně jako v případě s analýzou ruského stavebního trhu já jsem snažil proanalýzovat tuto metodickou příručku. Podle mého názoru jsou klíčovými body tohoto metodického souboru následující aspekty:

Z mého pohledu jsou nejdůležitějšími body této metodické sbírky následující body: 2. **Výsledky investičních aktivit**, zejména položky: 2.1 „Uvedení obytných budov do provozu“ a 2.2 „Uvádění budov do provozu“. Bod 4. **Činnost stavebních organizací**, položky: 4.1 „Klíčové ukazatele výkonnosti stavebních organizací“, 4.9 „Dovoz stavebních služeb“ a 4.10 „Finanční výsledky stavebních organizací“.

V tabulce č.15 já jsem přeložil stránku metodické sbírky, která popisovala uvedení některých kapacit do provozu v roce 2020

Tabulka 15 – uvedení některých kapacit do provozu v roce 2020 [vlastní zpracování dle analýzy 21]

Název typu objektu, který byl uveden do provozu	Počet objektu	Plocha/počet míst/člověk za směnu
Fotovoltaické elektrárny	4	Není uvedena
Obchodní zařízení	108	Není uvedena
Stravovací zařízení	7	Není uvedena
Předškolní vzdělávací instituce	20	4150 míst
Všeobecné středoškolské vzdělávací instituce	4	3120 míst
Organizace ambulancí poliklinik	9	3021 osob na směnu
nemocnice	424 nových lůžek	Není uvedena
Sportovní haly	5	4264 m <sup>2</sup>
Plavecké bazény	8	1903 m <sup>2</sup>

Tabulka 15 poskytuje přehled několika objektů, které byly uvedeny do provozu v roce 2020. Z ní je patrné, že v tomto období byla aktivní výstavba různých sociálních zařízení, jako jsou vzdělávací a zdravotnická instituce. Například bylo uvedeno do provozu 20 předškolních vzdělávacích zařízení s celkovou kapacitou 4150 míst a 4 střední školy s celkovou kapacitou 3120 míst. Byly také postaveny a modernizovány zdravotnické zařízení, včetně 424 nových lůžek v nemocnicích. Tyto údaje svědčí o významné roli stavebního průmyslu při zajišťování sociálních potřeb společnosti, zejména v období pandemie COVID-19, kdy roste význam a potřeba sociální infrastruktury.

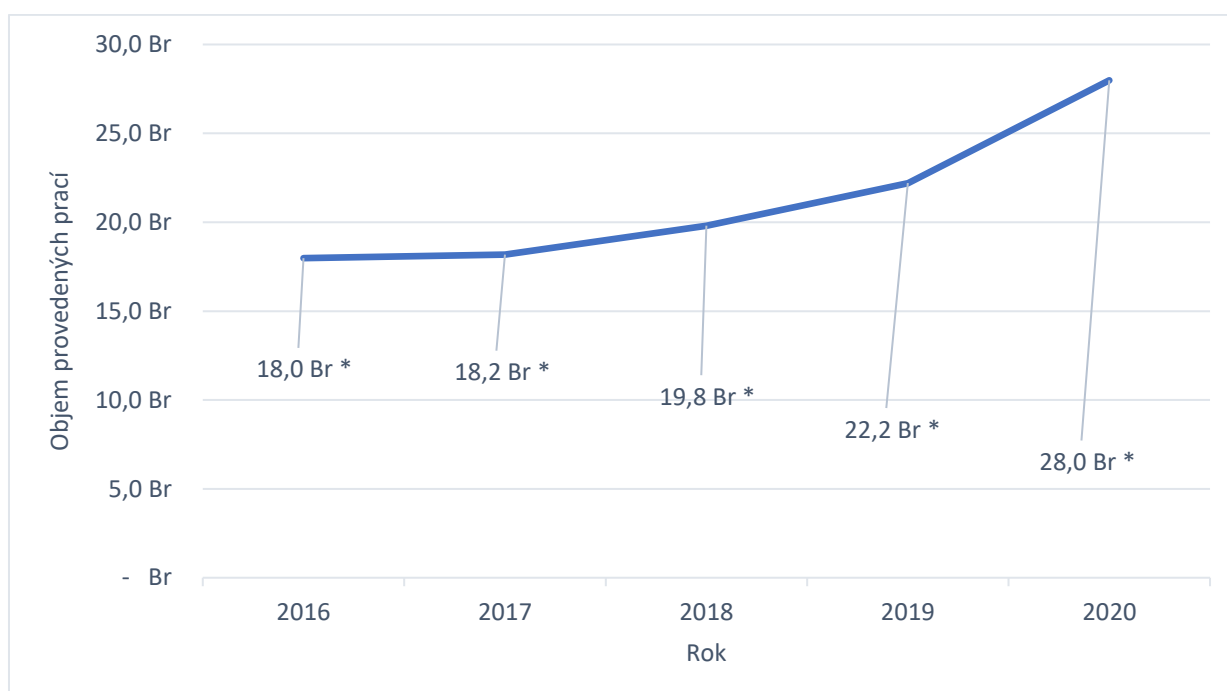
Po prostudování vybraných bodů bych věnoval zvláštní pozornost následujícím tabulkám a grafům, které jsem sestavil na základě analýzy metodické příručky, poslouží jako podpora při rozhodování o vstupu na stavební trh této konkrétní země.

Tabulka 16 je uvedena níže. Představuje objem provedených prací podle druhu ekonomické činnosti "stavebnictví".

Tabulka 16 – objem provedených prací podle druhu ekonomické činnosti "stavebnictví" [vlastní zpracování dle analýzy 21]

Objem provedených prací podle druhu ekonomické činnosti "stavebnictví"					
(ve skutečných cenách; v milionech běloruských rublů)					
rok	2016	2017	2018	2019	2020
mln. běl. rublů	17981	18178	19807	22205	27985

Na zpracovaném z dat tabulky grafu možně objem provedených prací podle druhu ekonomické činností „stavebnictví“



\* v mlrd. běl. rublů

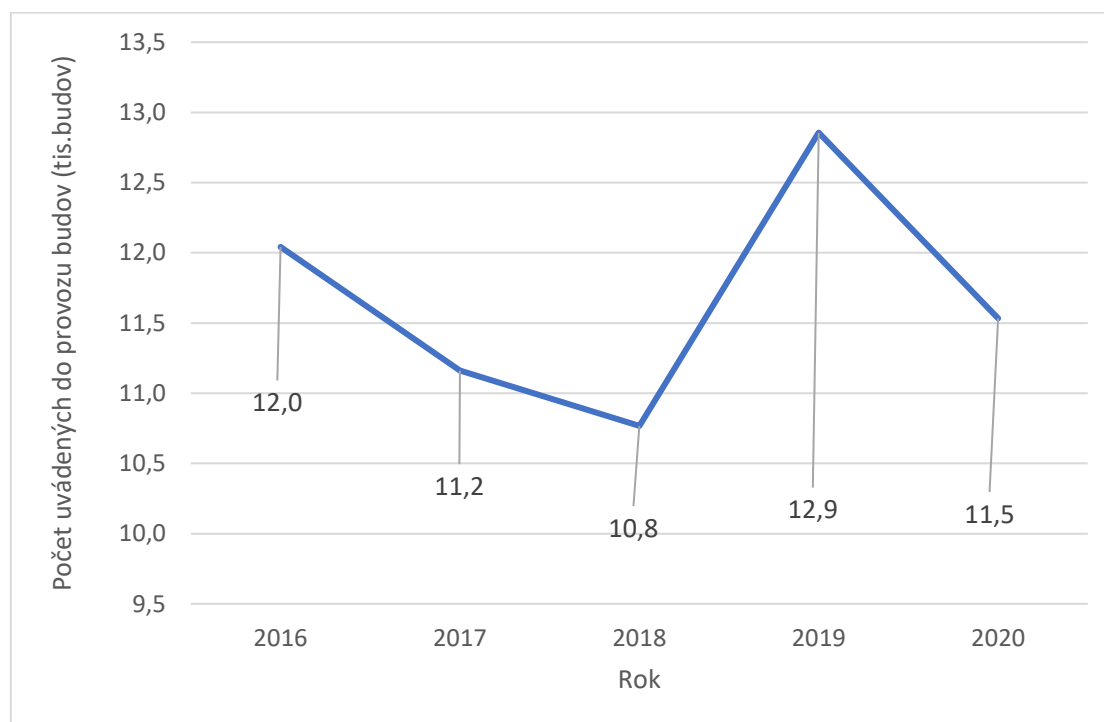
Obrázek 22: Graf „objem provedených prací podle druhu ekonomické činnosti «stavebnictví»“ (dle zpracování dat tabulky 16)

V tabulce 17 je uveden počet budov uváděných do provozu.

Tabulka 17 – počet budov uváděných do provozu [vlastní zpracování dle analýzy 21]

počet budov uváděných do provozu									
2016		2017		2018		2019		2020	
Počet budov	Celková stavební plocha budov, tis. m <sup>2</sup>	Počet budov	Celková stavební plocha budov, tis. m <sup>2</sup>	Počet budov	Celková stavební plocha budov, tis. m <sup>2</sup>	Počet budov	Celková stavební plocha budov, tis. m <sup>2</sup>	Počet budov	Celková stavební plocha budov, tis. m <sup>2</sup>
12042	6031	11161	5119	10767	5333	12856	5660	11533	6132

Na zpracovaném grafu možně vidět počet uváděných bytových budov do provozu.



Obrázek 23: Graf „uvádění bytových budov do provozu“  
(dle zpracování dat tabulky 17)

Z analýzy vyplývá, že vstup do stavebního odvětví v Bělorusku může být pro české firmy atraktivní. I přes menší velikost této země ve srovnání s Rusko a Ukrajinou, se jeví jako perspektivní destinace pro české stavební společnosti. Analýza stavebního sektoru v Bělorusku umožňuje lépe porozumět jeho specifikům a identifikovat oblasti pro uplatnění českého know-how.

Také z analýzy metodické sbírky a tabulek vyplývá, že stavební sektor v Bělorusku prokazuje stabilitu a vykazuje nevyužité možnosti. Tabulka 14 ukazuje, že v roce 2020 byla provedena výstavba různých sociálních zařízení, včetně škol, nemocnic a sportovních hal. Tyto informace svědčí o roli stavebního průmyslu při plnění sociálních potřeb společnosti, což získává na významu zejména v období pandemie.

Tabulky 16 a 17 poskytují konkrétní číselné údaje o objemu provedených prací a počtu uváděných budov v průběhu několika let, což poskytuje důležitý pohled na dynamiku a trend

v odvětví. Celkový nárůst objemu provedených prací v letech 2016 až 2020 naznačuje rostoucí aktivitu ve stavebním sektoru.

Na závěr lze konstatovat, že Bělorusko nabízí stabilní prostředí pro stavební odvětví, ačkoliv jsou zde nevyužité příležitosti. Vstup na tento trh může pro české firmy představovat perspektivní krok pro rozvoj a expanzi. Získané informace z metodické sbírky a tabulek jsou klíčovým základem pro informovanější rozhodování při vstupu na běloruský stavební trh.

### 2.3.1 Praxe českých stavebních firem na běloruském trhu

V této části se zaměřím na projekty, které již byly uskutečněny v Bělorusku, a pro lepší přehled jsem je seskupil do tabulky č. 18. Během této studie budeme analyzovat, jaké rozsáhlé projekty české společnosti realizovaly v Bělorusku.

Tabulka 18 – realizované projekty českými stavebními firmami v Bělorusku [vlastní zpracování dle internetových dat a 5]

Firma	Název stavby	Stav/fáze dokončení
Metrostav a.s.	Výstavba silnice M10	Dokončeno v roce 2019
OJSC Agrostav Group a.s.	Modernizace silážní věže společnosti Grodno Azot	Dokončeno v roce 2015
Skanska a.s.	Výstavba obytného komplexu Nová Sloboda v Minsku	Dokončeno v roce 2021
OHL ŽS a.s.	Výstavba dřevozpracujícího závodu v Brestské oblasti	Dokončeno v roce 2021
Západoslovenská strojárna a.s.	Výstavba závodu na výrobu baterií v Mogilevu	Pozastaven

Navzdory původnímu zájmu o stavební trh Běloruska ze strany západních zemí, včetně České republiky, od roku 2014 lze pozorovat výrazný pokles počtu zahraničních projektů, zejména s účastí českých firem. Tento fakt zdůrazňuje složitosti a výzvy, jimž čelí stavební odvětví v daném regionu. Snížení zájmu ze strany České republiky o běloruský stavební trh je rovněž patrné z údajů uvedených v tabulce 17. V následující kapitole shrnu výsledky provedené analýzy, identifikuji klíčové faktory ovlivňující účast českých firem ve stavebním sektoru Běloruska a navrhu strategii zaměřené na zlepšení současné situace.

## 2.4 Legislativní rámec východních země

Ve své diplomové práci se zaměřuji na pečlivou analýzu a srovnání hlavních stavebních dokumentů v Rusku, Bělorusku a Ukrajině, a také na studium potenciálních obtíží, se kterými se mohou setkat české firmy při vstupu na tyto trhy.

Můj první krok bude zahrnuje podrobnou analýzu stavebních norem a předpisů v Rusku. Zvláštní pozornost věnuji klíčovým státním standardům: Soubory předpisů, GOSTy (v ruštině: СП, ГОСТы), hygienickým standardům (СанПиНы) a dalším regulačním dokumentům, které určují normy stavební činnosti v této zemi. Následně přecházím k ukrajinským stavebním dokumentům, konkrétně k státním stavebním standardům DSTU, a dalším příslušným normám (v ukrajinštině: Державні будівельні стандарти України, Санітарні норми, СанПиНы). Pak proanalyzuji stavebních norem a předpisů v Bělorusku, zejména k národním standardům, hygienických norem a pravidlům, které tvoří základ stavebních požadavků v této zemi (v ruštině: ГОСТы, СНиПы, СанПиНы). Touto systematickou analýzou chci získat hlubší porozumění struktury a obsahu stavebních norem v každé zemi.

Kromě toho se věnuji identifikaci možných obtíží, kterým mohou české stavební firmy čelit při vstupu na stavební trhy těchto zemí. Zohledňuji rozdíly ve standardních, procesech certifikace a dodržování místních hygienických norem.

### 2.4.1 Možné obtíže pro české stavební firmy

Vstup českých stavebních firem na stavební trhy Ruska, Ukrajiny a Běloruska představuje několik významných obtíží spojených s rozdíly v legislativě stavebnictví, pravidlech a normách regulace.

První výzvou, které české firmy mohou čelit, jsou odlišnosti v normách a standardech. Přestože v České republice existují určité standardy pro návrh a stavbu, přizpůsobení se místním požadavkům vyžaduje významné úsilí a zdroje.

Druhým aspektem, který musím vzít v úvahu, jsou otázky licencování a certifikace. I když máme české společnosti s již existujícími licencemi, bude nezbytné získat nová povolení nebo certifikáty pro práci v těchto zemích.

Třetí výzvou jsou daňové a finanční aspekty. S ohledem na to, že jsme zvyklí na určité daňové postupy v České republice, bude nutné pečlivě prostudovat místní daňové povinnosti a zákony, abychom se vyhnuli nepříjemným překvapením.

Kulturní a jazykové bariéry představují další výzvu. Předpokládám, že v České republice máme určité standardy v oblasti obchodních praktik a interakce, ale přizpůsobení se nové kulturní atmosféře může být komplikované. Znalost místních kulturních zvláštností a jazyka je klíčovým prvkem úspěšného vstupu na trh.

Pátou výzvou jsou právní aspekty a rizika. I když jsme zvyklí na určité právní podmínky v České republice, bude nutné pečlivě studovat místní legislativu, abychom se vyhnuli právním

problémům, jako jsou otázky vlastnictví půdy, pravidla ochrany životního prostředí a pracovní právo.

Infrastrukturní zvláštnosti představují šestou výzvu. Předpokládám, že jsme zvyklí na určité podmínky v infrastruktuře a logistice, ale musíme vzít v úvahu rozdíly, které mohou ovlivnit náklady a efektivitu stavebních projektů.

Nakonec, sedmou výzvou může být politická nestabilita. Vzhledem k tomu, že jsme zvyklí na stabilní politické podmínky v České republice, budeme muset pozorně sledovat změny v legislativě, vládní politice nebo ekonomické situaci, abychom se přizpůsobili novým podmínkám.

S ohledem na všechny tyto výzvy je klíčové zdůraznit nezbytnost zapojení odborníka s zkušenostmi v oblasti právních předpisů stavebnictví těchto zemí, s znalostí jazyka a kulturních vlastností. Začlenění takového specialisty může výrazně usnadnit adaptaci a zajistit úspěšný vstup českých stavebních firem na tyto trhy.

#### 2.4.2 Legislativní rámec v Rusku

V oblasti stavební činnosti v Rusku platí různé legislativní a normativní akty. Klíčové dokumenty stanovující stavební normy a pravidla zahrnují následující:

- **Stavební zákoník Ruské federace** (Градостроительный кодекс Российской Федерации): Tato legislativa stanovuje základy urbanismu, včetně pravidel územního plánování a zástavby. GK RF určuje postup při vypracování a schvalování urbanistické dokumentace a také reguluje vztahy mezi účastníky stavebního procesu. Toto je nejdůležitější dokument v oblasti stavebnictví v Rusku.
- **Soubor předpisů** (СП – Своды правил) je normativní dokument, který doporučuje technická řešení nebo postupy inženýrských průzkumů pro výstavbu, projektování, stavebně-montážní práce a výrobu stavebních výrobků, stejně jako pro provoz stavebních výrobků, a stanoví způsoby dosažení jejich shody s povinnými požadavky stavebních norem, pravidel a standardů. Soubory předpisů pro návrh a výstavbu stanoví doporučená ustanovení pro rozvoj a zajištění povinných požadavků stavebních norem, pravidel a všeobecných technických norem systému normativních dokumentů ve stavebnictví nebo k jednotlivým samostatným otázkám, které nejsou regulovány povinnými normami. Příklady mohou zahrnovat normativní dokumenty, jako je СП 63.13330.2018 "Železobetonové konstrukce", СП 54.13330.2022 týkající se bytových a mnohobytových budov a další. Je důležité zdůraznit, že dodržování doporučení v normativních dokumentech je povinné. Také není méně důležité poznamenat, že aktuálnost konkrétních pravidel by měla být ověřena na oficiálních stránkách vydavatele, konkrétně na adrese <https://www.minstroyrf.gov.ru> [22].
- **GOSTy nebo statní standardy** (ГОСТ – межгосударственный стандарт) představují systém normativních dokumentů stanovujících standardy a pravidla v různých

oblastech, včetně stavebnictví. V kontextu stavebního průmyslu GOSTy stanovují požadavky na kvalitu stavebních materiálů, konstrukcí, procesů a služeb. Důležité je poznamenat, že GOSTy v Rusku obvykle nesou doporučující charakter. Jsou vypracovány k zajištění standardů kvality a bezpečnosti v různých oblastech, včetně stavebnictví. Dodržování GOSTů může být považováno za doporučení, které předpokládá dodržování standardů kvality a bezpečnosti, ale není vždy povinné. Při vstupu českých firem na stavební trh v Rusku dodržování GOSTů může představovat jak výhodu, tak i určité obtíže. Výhoda spočívá v tom, že přísné dodržování standardů kvality může přispět k lepší pověsti společnosti a zvýšení důvěry ze strany zákazníků. Na druhé straně to však může znamenat dodatečné náklady na splnění norem, což může ovlivnit konkurenceschopnost společnosti. Takže českým firmám, které se snaží získat pozici na stavebním trhu v Rusku, je třeba pečlivě studovat a dodržovat příslušné GOSTy, aby zajistily úspěšné dokončení projektů a shodu s vysokými standardy, doporučenými v zemi.

- **Hygienické standardy** (СанПин – санитарные нормы и правила) představují systém normativních dokumentů, které stanoví sanitární požadavky a pravidla v různých oblastech, včetně stavebnictví. Tyto dokumenty jsou vypracovány s cílem zajistit dodržování sanitárních standardů a péči o zdraví obyvatelstva. Je důležité poznamenat, že hygienické standardy v Rusku, stejně jako GOSTy, obvykle mají doporučující charakter. Stanovují doporučení a požadavky na dodržování sanitárních norem, ale jejich dodržování není vždy povinné. Při vstupu českých firem na stavební trh v Rusku dodržování jak GOSTů, tak hygienické standardy může být jak výhodou, tak může přinést určité obtíže. Na jedné straně přísné dodržování sanitárních standardů může přispět ke zlepšení pověsti společnosti a zvýšení důvěry ze strany zákazníků. Na straně druhé to však může znamenat dodatečné náklady na splnění norem, což může ovlivnit konkurenceschopnost společnosti. Takže českým firmám je doporučeno důkladně studovat a dodržovat příslušné hygienické standardy při vstupu na stavební trh v Rusku, aby zajistily úspěšné dokončení projektů a dodržování vysokých sanitárních standardů doporučených v zemi.

Dodržování těchto zákonů je pro mě klíčové při vstupu na ruský stavební trh. Doporučuji mít v týmu odborníka s povědomím o ruském trhu a znalostmi těchto zákonů. Získání vhledu do těchto právních aspektů je pro mě klíčové pro efektivní provádění projektů na ruském trhu. Pracovník se znalostmi ruských stavebních zákonů může výrazně přispět k úspěšnému uplatnění mé firmy v oblasti stavebnictví v Rusku.

### 2.4.3 Legislativní rámec na Ukrajině

V oblasti stavební činnosti na Ukrajině jsou platné různé legislativní a normativní předpisy. Základní dokumenty, které stanovují stavební normy a pravidla, zahrnují následující:

- **Stavební zákon Ukrajiny** (БКУ - Будівельний кодекс України): Tato legislativa stanoví základy stavebnictví, včetně pravidel využívání půdy a zastavování. SZU upravuje



postup vytváření a schvalování stavební dokumentace a upravuje vztahy mezi účastníky stavebních prací. Toto je nejdůležitější dokument v oblasti stavebnictví na Ukrajině.

- **Státní stavební normy** (ДБН - Державні будівельні норми ): SSN jsou hlavními dokumenty, které stanovují normy a pravidla ve stavebnictví. Například ДБН В.2.1-1-2016 "Konstrukce budov a staveb" stanoví požadavky na projektování a výstavbu konstrukcí. Většina těchto dokumentů má charakter doporučení, nicméně některé informace jsou povinné k dodržení. Následující dokumenty jsou povinné k dodržení:
  1. ДБН А.2.2-3-2014 „Sklad a obsah projektové dokumentace pro stavbu“
  2. ДБН В.2.2-15:2015 „Obytné domy. Základní ustanovení“
  3. ДБН В.2.1-10-2009. „Základy a základy konstrukcí. Základní ustanovení“
  4. ДБН В.2.5-28:2015. „Přirozené a umělé osvětlení“
  5. ДБН В.2.6-31:2006. „Tepelná izolace budov“
  6. ДБН В.2.5-75:2013 „Kanalizace. Základní ustanovení projektování“Také není méně důležité poznamenat, že aktuálnost konkrétních pravidel by měla být ověřena na oficiálních stránkách vydavatele, konkrétně na adrese: <https://dbn.co.ua/load/normativy/dbn/1> [23].
- **Sanitární normy a pravidla** (СНІП - Санітарні норми та правила): Tyto normy stanovují hygienické požadavky na stavbu objektů ovlivňujících hygienický stav okolního prostředí. Například SNiP 2.04.05-91 "Plánování a vybavení bytových a veřejných budov" stanoví hygienické normy pro plánování a vybavení budov. Tyto normy mají doporučující charakter.
- **Státní standardy** (ДСТУ - стандарти): Tyto standardy stanovují požadavky na kvalitu materiálů, konstrukcí, technické údržby a dalších aspektů stavebnictví. Tyto normy mají doporučující charakter.

Doporučení pro dodržování těchto zákonů při vstupu české firmy na ukrajinský trh jsou podobná těm, která byla popsána v oddílu 2.4.1.

#### 2.4.4 Legislativní rámec v Bělorusku

Je třeba poznamenat, že stavební zákony v Bělorusku jsou velmi podobné těmto zákonům v Rusku, ale přesto existují určité rozdíly. Základní dokumenty, které stanovují stavební normy a pravidla, zahrnují následující:

- **Městský a stavební kodex Běloruské republiky** (Градастроительный кодекс Республики Беларусь): Nastavuje základy urbanismu, včetně pravidel využívání půdy a zástavby, a řídí proces vytváření projektů a stavby objektů. Toto je nejdůležitější dokument v oblasti stavebnictví v Bělorusku.
- Stavební normy a pravidla** (СНІП): Obsahují požadavky na projektování a stavební práce a stanovují standardy a normy ve stavebním odvětví. Také není méně důležité poznamenat, že aktuálnost konkrétních pravidel by měla být ověřena na oficiálních stránkách vydavatele, konkrétně na adrese: <https://stn.by/standartisation/splist> [24].

- **Sanitární pravidla a normy** (СанПин): Regulují sanitární aspekty stavební činnosti a provozu budov.
- **Projektové normy**: Obsahují požadavky na projektování různých druhů objektů.

Doporučení pro dodržování těchto zákonů při vstupu české firmy na běloruský trh jsou podobná těm, která byla popsána v oddílu 2.4.1. Je třeba poznamenat, že zákony v Bělorusku patří mezi nejprísnejší ze všech uvedených a jsou také velmi podobné stavebním zákonům v Rusku. Přesun stavebních prací z České republiky do Běloruska může být vynikajícím výchozím bodem pro snazší adaptaci na ruské stavební zákony.

#### 2.4.5 Porovnání legislativních rámců východních zemí

Práce české stavební firmy s právními předpisy zemí, jako jsou Bělorusko, Rusko a Ukrajina, může narazit na různé obtíže kvůli rozdílům v legislativě. Pro efektivní analýzu, snížení rizik a výběr příznivější země pro vstup na trh a udělení nějakého hodnocení a porovnání jsem se rozhodl využít bodovací systém.

Bodovací systém představuje numerické hodnocení každému prvku nebo kritériu v rozmezí od 1 do 3, kde 3 značí maximální hodnocení a 1 - minimální. V této systému platí, že čím více bodů, tím méně příznivý je výsledek, což umožňuje snadno identifikovat nežádoucí varianty a odrazuje inverzní vztah mezi hodnocením a preferovanými vlastnostmi.

Porovnané pomocí bodovacího systému je uvedeno v tabulce č.19.

Tabulka 19 – porovnání legislativního rámců bodovacím systémem

Země	Úroveň přísnosti zákonů	Byrokracie a procedury	Technické požadavky	Místní normy a pravidla	Sankce a omezení	Partnerství s místními subdodavateli	Možnost realizace obrovských projektů	Součet počtu bodů
Rusko	2	3	2	2	3	1	2	15
Ukrajina	1	3	1	1	1	2	2	11
Bělorusko	3	1	3	3	2	3	3	18

\* Čím méně bodů, tím lépe

Popis parametrů odběru vzorků je uveden níže:

##### 1. Úroveň přísnosti zákonů:

- 1 (Minimální přísnost): Zákony jsou flexibilní a neexistují žádná tvrdá omezení. Umožňují snadnou adaptaci na změny v oblasti stavebnictví.
- 2 (Střední přísnost): Zákony představují umírněnou rovnováhu mezi flexibilitou a přísností. Některé regionální rozdíly mohou existovat, ale nejsou příliš tvrdé.
- 3 (Maximální přísnost): Existují vysoké standardy a tvrdé zákony, což vytváří komplikace pro adaptaci. Místní normy mohou být jednotné a přísné.

##### 2. Byrokracie a procedury:

- 1 (Minimální byrokracie): Nejsou zde složité postupy a byrokracie je minimalizována, což podporuje rychlé a efektivní procesy.

- 2 (Střední byrokracie): Existuje určitá míra byrokracie, ale procesy mohou být provedeny s mírným úsilím.
  - 3 (Maximální byrokracie): Procedury a byrokratické požadavky jsou složité a mohou zpomalovat průběh prací.
3. Technické požadavky:
- 1 (Minimální požadavky): Technické standardy nejsou příliš přísné, což umožňuje flexibilitu v návrhu a stavebních pracích.
  - 2 (Střední požadavky): Existují střední technické požadavky, které mohou vyžadovat dodatečnou pozornost k detailům.
  - 3 (Přísné požadavky): Vysoké a přísné technické standardy, které vyžadují přesné dodržování při návrhu a stavbě.
4. Místní normy a pravidla:
- 1 (Jednotné a Flexibilní): Místní normy jsou jednotné a umožňují určitou flexibilitu při provádění stavebních prací.
  - 2 (Závisí na regionu): Různorodost požadavků v různých regionech vyžaduje pečlivé studium místních pravidel
  - 3 (Jednotné a Přísné): Přísná a jednotná pravidla, která vyžadují přesné dodržování.
5. Sankce a omezení:
- 1 (Minimální sankce): Jsou možné minimální sankce, zejména za normálních podmínek.
  - 2 (Sankce jsou možné): Sankce mohou být uvaleny, zejména při politických napětích nebo změnách v legislativě.
  - 3 (Potenciální sankce): Vysoká úroveň potenciálních sankcí kvůli politickým událostem nebo změnám v legislativě.
6. Partnerství s místními subdodavateli:
- 1 (Mohou poskytnout zkušenosti, ale konkurence je střední): Subdodavatelé mohou být k dispozici, ale silná konkurence může zvýšit náklady na služby.
  - 2 (Snadno dostupní, omezená konkurence): Místní subdodavatelé jsou snadno dostupní, ale konkurence je omezená.
  - 3 (Vyžaduje pečlivý výběr, konkurence je silná): Výběr místních subdodavatelů vyžaduje pečlivou analýzu, protože konkurence je vysoká.
7. Možnost realizace obrovských projektů
- 3 (Vysoká): Vysoké možnosti a příznivé podmínky pro úspěšnou realizaci obrovských projektů.
  - 2 (Střední): Střední možnosti pro realizaci velkých projektů s určitými omezeními a složitostí.
  - (Nízká): Omezené možnosti provádět velké projekty kvůli přísným omezením a obtížnému byrokratickému prostředí.

Na základě mého hodnocení a s ohledem na legislativní podmínky, je mé stanovisko takové, že preferenci by mělo dostat Ukrajina. Ukázalo se, že má příznivější prostředí s nízkou úrovní právní přísnosti, minimální byrokracií a možnostmi provádět obrovské projekty.

Dále lze zvážit Rusko z hlediska budoucích možností vstupu na trh, přestože současně vykazuje vyšší úroveň právní přísnosti. Perspektivy a možnosti mohou být atraktivní v budoucnu, a to i přes některá omezení a regionální závislosti.

Naopak trh v Bělorusku má nejnižší prioritní hodnotu. S vysokou úrovní právní přísnosti, přísnými technickými požadavky a omezeními, vyžaduje pečlivý výběr a vstup by měl být považován za méně atraktivní ve srovnání s Ukrajinou a potenciálně s Ruskem.

Celkově lze konstatovat, že Ukrajina poskytuje v současné době nejvíce příznivé podmínky pro vstup na stavební trh, ačkoliv je také důležité sledovat a zvážit budoucí vyhlídky v Rusku.

## 2.5. Finální analýza a rozhodování

Na základě podrobného průzkumu a analýzy všech relevantních aspektů chci nyní představit finální hodnocení a výběr preferovaných a méně preferovaných trhů pro vstup českých stavebních firem. Tato fáze bude sloužit jako základní kámen pro vytvoření metodického manuálu, který povede české stavební společnosti při vstupu na nové trhy.

V této části mé diplomové práce budu využívat:

- Externí analýzu
- SWOT analýzu
- Bodovou škálu
- Interní analýzu

Použití této škály nástrojů hodnocení mi umožní poskytnout alespoň subjektivní, ale dostatečně zdůvodněnou volbu prioritního stavebního trhu. Další metodický manuál bude především vyvíjen s ohledem na tento trh.

### 2.5.1 Externí analýza

V části Externí analýza je nutné podrobně analyzovat země, na jejichž trh chce česká firma vstoupit.

Měly by být analyzovány všechny ekonomické, politické a sociální údaje, které jsou veřejně dostupné.

V odstavcích 2.1 - 2.4 byly rozebrány podle mého názoru nejdůležitější body tohoto typu analýzy.

Také v tabulkách 20-23 jsem uvedl faktory, které ukazují stav trhu.

V tabulce č. 20 jsem podrobně analyzoval ekonomickou dynamiku stavebních trhů každé země, snažíc se poskytnout komplexní hodnocení současné situace. V následující tabulce, č. 21, jsem zaměřil své úsilí na analýzu politické situace v těchto zemích. Při hodnocení jsem

vědomě přidal určitou subjektivitu, s cílem poskytnout co nejpřesnější obraz. V následujících tabulkách byl můj zájem zaměřen na hodnocení konkurenčního prostředí a poptávky po stavebních službách, pečlivě identifikujíc trendy a faktory ovlivňující tyto trhy.

Tabulka 20 – Ekonomická situace v roce 2022 [vlastní zpracování dle 13,18 a 20]

Aspekt	Bělorusko	Ukrajina	Rusko
HDP	62,6 miliard USD (-5,61 miliardů USD v srovnání s minulem rokem)	167,3 miliard USD (-32,8 miliardů USD v srovnání s minulem rokem)	1,49 bilionu USD (-289 miliardů USD v srovnání s minulem rokem) -2,1
Inflace	15,2 % (9,5 % v roce 2021, +5,7 % za rok)	20,2 % (9,4 % v roce 2021, +10,8 % za rok)	13,7 % (6,7 % v roce 2021, +7 % za rok)
Nezaměstnanost	4,5 % (4,9 % v roce 2021, -0,4 % za rok)	19,9 % (9,9 % v roce 2021, +10 % za rok)	3,9 % (4,8 % v roce 2021, -0,9 % za rok)
Průmyslová výroba	-0,8 %	-37,2 %	+2,0 %
Stavebnictví	+0,5 %	-27,0 %	+1,7 %

Tato tabulka nám ukazuje, že všechny tři země byly v roce 2022 negativně ovlivněny válkou na Ukrajině.

Bělorusko, které je spojencem Ruska, zaznamenalo pokles HDP o **12 % (- 5,61 miliardů USD za rok 2022)**. Inflace vzrostla na **15,2 %** a nezaměstnanost se stala **4,5 %**. Což je jediný pozitivní ukazatel ze všech, které jsem zvažoval. Průmyslová výroba se snížila o **0,8 %** a stavebnictví vzrostlo o **1,0 %**. Rusko, které je agresorem ve válce, zaznamenalo také pokles HDP, ale o něco menší než Bělorusko. Inflace vzrostla na **13,7 %** a nezaměstnanost se snížila na **3,9 %**. Průmyslová výroba vzrostla o **2,0 %** a stavebnictví se zvýšilo o **1,7 %**. Ukrajina, která je přímo postižena válkou, zaznamenala mnohem větší pokles HDP o **32,8 %**. Inflace vzrostla na **20,2 %** a nezaměstnanost se zvýšila na **19,9 %**. Průmyslová výroba se snížila o **37,2 %** a stavebnictví se propadlo o **27,0 %**.

Závěrem lze říci, že válka na Ukrajině měla výrazný negativní dopad na ekonomiku všech tří zemí. Z hlediska vývozu stavebních prací to znamená, že příležitosti pro stavební firmy v těchto zemích jsou v současné době značně omezené a spojené s velkým rizikem ztráty peněz.

V případě Běloruska je situace poměrně stabilizovaná, ale stále je zde riziko dalších sankcí ze strany Evropské unie. Pokud se situace v Rusku stabilizuje, běloruský trh může být pro stavební firmy atraktivnější. Vzhledem k existujícím rizikům je však v současné době vstup na tento trh poměrně riskantní. I přes růst, který Rusko v roce 2022 zaznamenalo, je v současné době vstup na ruský trh pro stavební firmy velmi obtížný.

Hlavními riziky, která vstup na ruský trh komplikují, jsou:

1. Válečná situace. Válka na Ukrajině má negativní dopad na ruskou ekonomiku. Rizikem je, že se situace ještě zhorší, což by mohlo vést k poklesu poptávky po stavebních pracích.
2. Sankce. Západní sankce proti Rusku jsou stále přísnější. Vytvářejí potíže pro podnikání v Rusku.

V důsledku těchto rizik je vstup na ruský trh pro stavební firmy v současné době velmi rizikový, ale pokud však budou sankce zrušeny, může se ruský trh stát velmi perspektivním pro vývoz stavebních prací.

Ukrajina je v současné době v katastrofální situaci a obnova země bude vyžadovat obrovské investice. I přes současnou ekonomickou situaci na Ukrajině a nejistotu, která panuje, má Ukrajina z těchto tří trhů největší potenciál k rychlému ekonomickému růstu po válce. To z ní činí zajímavý trh pro vstup.

K tomuto závěru jsem dospěl na základě těchto svých předpokladů:

1. Ukrajina má velký potenciál růstu. I před válkou byla Ukrajina rychle se rozvíjející zemí. Válka tento růst jistě zpomalila, ale nezničila jej. Po válce se Ukrajina bude snažit obnovit svou ekonomiku a znovu získat status rychle se rozvíjející země.
2. Ukrajina má velký stavební trh. Ukrajina je velká země s rozsáhlou infrastrukturou, která potřebuje opravy a modernizaci. Válka také vytvořila potřebu obnovy zničené infrastruktury. Tato poptávka po stavebních pracích bude podporovat růst stavebního trhu na Ukrajině v nadcházejících letech.

Ale samozřejmě existuje řada rizik spojených s exportem stavebních prací na Ukrajinu. Válka stále pokračuje a její důsledky pro ukrajinskou ekonomiku zůstávají nejasné. Kromě toho existuje riziko politických otřesů a nestability.

Tabulka 21 – Politická situace v roce 2022 [vlastní zpracování dle 13,18 a 20]

Aspekt	Bělorusko	Ukrajina	Rusko
Stabilita vlády	Vysoká	Střední	Nízká
Hodnocení ratingových agentur	B- (S&P)	B- (S&P)	B- (S&P)
Dynamika politických událostí	Ustála	Nestabilní	Nestabilní
Vnější politika	Napěté vztahy s EU	Uměřené vztahy s EU	Napěté vztahy s EU
Sankce	Sankce EU, Velké Británie	-	Sankce EU, USA, Velké Británie

Z této tabulky mohu vyvodit následující závěry pro každou zemi :  
Začnu Ukrajinou:

- Ukrajina má největší potenciál pro růst stavebního trhu.
- Ukrajina po skončení války bude snažit o obnovu své ekonomiky, což povede k růstu poptávky po stavebních službách.
- Myslím si, že stabilizace politické situace po válce bude mít pozitivní dopad na rozvoj stavebního trhu.
- Ukrajina bude po skončení války usilovat o obnovu demokracie a právního státu. To povede ke stabilizaci politické situace v zemi, což bude příznivě působit na rozvoj stavebního trhu.
- Myslím, že příliv investic ze strany Západu bude mít také pozitivní dopad na rozvoj stavebního trhu. Po skončení války bude Ukrajina přijímat významné investice ze strany Západu. Tyto investice budou zaměřeny na obnovu zničené infrastruktury, a také na rozvoj ekonomiky země. Stavební sektor bude jedním z hlavních příjemců těchto investic. Také této investice budou mít pozitivní dopad na hodnocení Ukrajiny ratingovými agenturami.

Pokud jde o Rusko:

- Země má nízkou stabilitu vlády a nestabilní politickou situaci. Kromě toho je Rusko pod sankcemi.
- Myslím, že výsledky války na Ukrajině mohou mít vážné důsledky pro politickou situaci v Rusku. V případě porážky Ruska ve válce může dojít ke změně vlády v zemi. To může vést ke stabilizaci politické situace, ale také může vést k růstu politické nestability.
- Myslím, že možná změna vlády v Rusku může vést k přehodnocení politiky země vůči západu. To může pozitivně ovlivnit vztahy mezi Ruskem a EU, což může otevřít nové možnosti pro spolupráci v oblasti stavebnictví.
- Současná politická situace činí téměř nemožnými stavební vztahy mezi Českou republikou a Ruskem. (Napětí ve vztazích mezi Českou republikou a Ruskem vytváří politická rizika pro české stavební společnosti, které pracují v Rusku.)

Pokud jde o Bělorusko:

- Bělorusko na rozdíl od Ruska má relativně stabilní politickou situaci. Nicméně, země má malý stavební trh a závisí na Rusku. Sankce, které byly uvaleny proti Rusku, negativně ovlivňují ekonomiku Běloruska, což může vést ke snížení poptávky po stavebních službách.
- Myslím, že výsledky války na Ukrajině mohou mít vážné důsledky pro politickou situaci v Bělorusku. V případě porážky Ruska ve válce může dojít ke změně vlády v zemi. To může vést ke stabilizaci politické situace, ale také může vést k růstu politické nestability.
- Myslím, že možná změna vlády v Bělorusku může vést k přehodnocení politiky země vůči západu. To může pozitivně ovlivnit vztahy mezi Běloruskem a EU, což může otevřít nové možnosti pro spolupráci v oblasti stavebnictví.

Tabulka 22– Konkurenční prostředí v roce 2022 [vlastní zpracování dle 13,18 a 20]

Aspekt	Bělorusko	Ukrajina	Rusko
Počet stavebních společností	<b>8034 (8101 v roce 2021, - 67 společ. za rok)</b>	<b>25186 (31500 v roce 2021, -6314 společ. za rok)</b>	<b>197 507 (212383 v roce 2021, -14876 společ. za rok)</b>
Podíl zahraničních stavebních společností	<b>296</b> zahraničních stavebních společností ( <b>296 v roce 2021</b> ), podíl zahraničních stavebních společností je 3,7 %	<b>1347</b> zahraničních stavebních společností ( <b>1673 v roce 2021, -326 společ. za rok</b> ), podíl zahraničních stavebních společností je 5,4 %	<b>11576</b> zahraničních stavebních společností ( <b>18479 v roce 2021, - 6903 společ. za rok</b> ), podíl zahraničních stavebních společností je 5,86 %
Hlavní konkurenti	Rusko, Polsko, Čína	Čína, Německo, Rakousko, Polsko	Čína, Německo, Jižní Koreje, Japonsko

Pokud jde o konkurenční prostředí na trzích těchto zemí, lze říci, že česká stavební firma bude na běloruském trhu čelit nejmenší konkurenci, protože na trhu je malé procento zahraničních firem, za zmínku stojí i to, že na trhu je celkem 8034 firem, ale je třeba mít na paměti, že Bělorusko je poměrně malá země a trh již může být rozdělen mezi místní firmy. Konkurenci na tomto trhu bych hodnotil jako průměrnou.

Pokud jde o ruský trh, je třeba upozornit na obrovské množství různých stavebních firem, které jsou poměrně konkurenční a mohou představovat velkou hrozbu při vstupu na tento trh. Za zmínku stojí také nejvyšší odliv zahraničních firem v roce 2022, což může naznačovat nízkou schopnost konkurovat zahraničním stavebním firmám, které již na ruském trhu pod sankcemi působí. Na základě těchto údajů jsem bych tento trh vyhodnotil jako nejrizikovější pro vstup na něj.

Ukrajinu lze v oblasti konkurence nejlépe porovnat s Běloruskem, v obou případech lze na rozdíl od Ruska pozorovat trh s nepříliš vysokou úrovní konkurence, nicméně na základě tabulky lze zaznamenat prudký pokles počtu stavebních firem, tento pokles je způsoben válkou, a proto je velmi obtížné předpovídat míru přežití českých firem na tomto trhu.

Tabulka 23 – poptávka spotřebitelů v roce 2022 [vlastní zpracování dle 13,18 a 20]

Aspekt	Bělorusko	Ukrajina	Rusko
Dynamika poptávky po stavebních službách	<b>Snížení</b>	<b>Snížení</b>	<b>Snížení</b>
Faktorů ovlivňujících poptávku po stavebních službách	<b>Válka, sankce, inflace, klesání ruského stavebního trhu</b>	<b>Válka, vysoká inflace</b>	<b>Válka, sankce, inflace, reputační riziko</b>

Tato tabulka je velmi důležitá, lze ji použít k porovnání poptávky po stavebních službách. Ačkoli tabulka naznačuje, že pokles dynamiky je způsoben stejnými faktory, je důležité poznamenat, že tomu tak není.



Ruský trh poptávky byl nejvíce ovlivněn prudkým odchodem stavebních firem v důsledku války, vysokou inflací a také sankcemi uvalenými na Rusko.

V Bělorusku je situace s dynamikou poptávky podobná, ale je způsobena poněkud jinými faktory. Za prvé, Bělorusko je satelitem Ruska, takže kurz rublu v Rusku přímo ovlivňuje stavební trh v Bělorusku. Na Bělorusko byly také uvaleny sankce, samozřejmě v menším objemu ve srovnání s Ruskem, ale řekl bych, že mají větší dopad.

Na Ukrajině je pokles dynamiky poptávky na stavebním trhu způsoben především přeorientováním země na důležitější oblasti v době války. K poklesu dynamiky přispívá také vysoká míra inflace v zemi.

Na základě mé Externí analýzy těchto trhů jsem dospěl k následujícím závěrům:

1. V současné době neexistuje ideální trh pro odstranění stavebních prací, nicméně pokud hovoříme o současné realitě, je snazší a bezpečnější vstoupit na běloruský trh. Na základě ekonomických, politických a konkurenčních údajů však tento trh zůstává ve srovnání s ostatními nejneatraktivnější, pokud se podíváme do budoucích 3-5 let.
2. Ruský trh je největším z třech zkoumaných trhů, ale současná politická situace ve světě a vztahy mezi Ruskem a EU neumožňují v současné době vybudovat silné ekonomické vazby mezi Českou republikou a Ruskem. Po změně politické situace v poválečném Rusku je pro české firmy nezbytné obnovit vztahy a pokusit se vrátit do opuštěných stavebních výklenků. Je třeba to udělat rychleji než jiné země EU, například Německo. Odchod Německa z ruského trhu v současné době otevřel obrovskou mezeru ve stavebním sektoru. Domnívám se, že je důležité upozornit české firmy na tento tip. S ohledem na výše uvedené faktory doporučuji českým stavebním firmám zvolit Ukrajinu jako nejlepší vstupní bod na trh. Navzdory politické nestabilitě poskytuje Ukrajina obrovské možnosti pro rozvoj stavebního sektoru. Zkušenosti českých firem na ukrajinském trhu představují dodatečnou výhodu při konkurenci s ostatními účastníky.
3. Přestože je stavební trh na Ukrajině problematický a nejistý, je z hlediska vstupu české stavební firmy na tento trh nejzajímavější. V perspektivě nejbližších let, po ukončení války, bude tento trh představovat lákavý cíl pro mnoho zemí Evropské unie. Z tohoto důvodu je vstup na tento trh ospravedlnitelný i nyní, aby se získala výhodnější pozice na trhu po válce.

S ohledem na výše uvedené faktory doporučuji českým stavebním firmám zvolit Ukrajinu jako nejlepší vstupní bod na trh. Navzdory politické nestabilitě poskytuje Ukrajina obrovské možnosti pro rozvoj stavebního sektoru. Zkušenosti českých firem na ukrajinském trhu představují dodatečnou výhodu při konkurenci s ostatními účastníky.

Nicméně před vstupem na ukrajinský trh je třeba pečlivě zhodnotit všechna rizika a vypracovat strategii pro jejich minimalizaci.

### 2.5.2 SWOT analýza východních trhů

Další metodou, kterou použiji k hodnocení trhů, bude SWOT analýza. Pomocí této metody jsem se pokusil identifikovat silné a slabé stránky trhů zemí, jako jsou Ukrajina, Rusko a Bělorusko, a také porovnat a zhodnotit příležitosti a hrozby, kterým bude česká stavební firma pravděpodobně čelit.

Nejprve mi dovoluňte definovat, co je to SWOT analýza. SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) analýza je nástroj strategického plánování, který umožňuje posoudit silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby spojené s určitou organizací nebo projektem. SWOT analýza se často používá k vývoji strategií rozvoje podnikání, ale lze ji použít i v jiných kontextech, jako je marketing, řízení lidských zdrojů nebo vývoj produktů.

Silné stránky jsou vnitřní faktory, které dané společnosti dávají výhodu oproti konkurenci. Mohou zahrnovat následující faktory:

- Zkušenosti a znalosti
- Inovativní technologie
- Udržitelné konkurenční výhody

Slabé stránky jsou vnitřní faktory, které mohou danou společnost oproti konkurenci na cizím trhu znevýhodnit. Mohou zahrnovat následující faktory:

- Nedostatek zkušeností nebo znalostí
- Zastaralá technologie
- Zastaralá technologie

Příležitosti jsou vnější faktory, které mohou dané společnosti poskytnout výhodu. Mohou zahrnovat následující faktory:

- Růst trhu
- Nové technologie
- Změny v chování spotřebitelů

Hrozby jsou vnější faktory, které mohou danou společnost oproti konkurenci znevýhodnit. Mohou zahrnovat následující faktory:

- Konkurence
- Nové zákony a předpisy
- Změny v ekonomické situaci

Podle jednotlivých bodů, které jsem popsal, jsem tuto metodu analýzy aplikoval na každý z trhů, které nás zajímají, a všechny údaje jsem shrnul do tabulky č. 24:

Tabulka 24 – SWOT analýza stavebních trhů Běloruska, Ruska a Ukrajiny [vlastní zpracování na základě analýzy tabulek 20-23 a dat 13,18 a 20]

Kritérium	Bělorusko	Rusko	Ukrajina
Silné stránky	<ul style="list-style-type: none"> <li>-kvalifikovaná pracovní síla</li> <li>- levná domácí pracovní síla</li> <li>- nejjednodušší vstup na trh (země není přímým účastníkem vojenského konfliktu)</li> <li>- malá konkurence na tomto trhu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- obrovský vnitřní stavební trh</li> <li>- velké množství přírodních zdrojů, které usnadňují logistiku materiálu</li> <li>-kvalifikovaná pracovní síla</li> <li>- levná domácí pracovní síla</li> <li>- přijatelný vstup na stavební trh v porovnání s ostatními zeměmi podle legislativy</li> <li>- rozsáhlé zkušenosti českých firem na tomto trhu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- dost velký vnitřní stavební trh</li> <li>- obrovské příležitosti v poválečné obnově infrastruktury</li> <li>-kvalifikovaná pracovní síla</li> <li>- levná domácí pracovní síla</li> <li>- nejsnazší vstup na stavební trh v porovnání s ostatními zeměmi podle legislativy</li> <li>- rozsáhlé zkušenosti českých firem na tomto trhu</li> <li>- možnost realizovat mezistátní projekty mezi Českou republikou a Ukrajinou</li> </ul>
Slabé stránky	<ul style="list-style-type: none"> <li>- vysoká míra korupce</li> <li>- složitá legislativa je problémem při vstupu na stavební trh</li> <li>- dostatečně malý stavební trh ve srovnání s ostatními zeměmi</li> <li>- sankce, které ztěžují spolupráci s danou zemí</li> <li>-nemožnost realizovat mezistátní projekty mezi Českou republikou a Běloruskem</li> <li>- měnová rizika</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- vysoká míra korupce</li> <li>- sankce, které ztěžují spolupráci s danou zemí</li> <li>-nemožnost realizovat mezistátní projekty mezi Českou republikou a Ruskem</li> <li>- země je přímým účastníkem vojenského konfliktu, působení na tomto trhu může být spojeno s riziky imedje</li> <li>- měnová rizika</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- vysoká míra korupce</li> <li>-po válce bude na tomto trhu velká konkurence mezi zeměmi, které chtějí na tento trh vstoupit</li> <li>- možný nedostatek pracovníků mezi místním obyvatelstvem</li> <li>- měnová rizika</li> </ul>
Příležitosti	<ul style="list-style-type: none"> <li>- příležitost využít nové technologie na zaostalejším trhu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- realizace velkých projektů, například Krymského mostu</li> <li>- výměna znalostí a technologií mezi společnostmi ze dvou zemí</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- příležitost využít nové technologie na zaostalejším trhu</li> <li>- příležitost obsadit stavební trh, který se zotavuje z války</li> </ul>
Hrozby	<ul style="list-style-type: none"> <li>- sankce</li> <li>- změny v ekonomické</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- sankce</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- země je v současné době ve válečném stavu,</li> </ul>

	situaci ve světě - nejistota ve vektoru vývoje vztahů mezi Běloruskem a Evropou	- změny v ekonomické situaci ve světě - reputační riziko - nejistota ve vektoru vývoje vztahů mezi Ruskem a Evropou - země je v současné době ve válečném stavu, což ztěžuje přesné vyhodnocení rizik	což ztěžuje přesné vyhodnocení rizik - riziko ztráty konkurence ve prospěch jiných zemí, které chtějí převzít trh.
--	--	--	---

Na základě faktorů, které jsem uvedl v tabulce, se domnívám, že Ukrajina nabízí největší potenciál růstu pro české stavební firmy. Kromě toho mají české firmy rozsáhlé zkušenosti s prací na ukrajinském trhu, což jim může pomoci úspěšně konkurovat ostatním firmám.

### 2.5.3 Finální hodnocení podle bodové škály

V této podkapitole jsem se rozhodl popsat a ohodnotit země bodovým systémem. Tento systém jsem již použil v podkapitole 2.4.5 k porovnání a posouzení složitosti právních předpisů těchto zemí.

Definuji co je bodovací systém a jaké kritéria budu používat.

Bodovací systém je nástroj, který se používá k hodnocení konkrétních objektů nebo subjektů na základě předem stanovených kritérií. V mém případě pro hodnocení zemí a pro účely exportu stavebních prací bych mohl použít následující kritérii:

1. Ekonomická situace (viz. tabulka 20)
2. Politická situace (viz. tabulka 21)
3. Legislativa a regulace (viz. tabulka 19)
4. Konkurenční prostředí (viz. tabulka 22)
5. Poptávka spotřebitelů (viz. tabulka 23)

Pro každé kritérium by bylo přiděleno určité množství bodů, přičemž méně bodů by znamenalo lepší hodnocení. Například pro ekonomickou situaci jsem použil následující bodové hodnocení:

- Velmi dobrá ekonomická situace: 0 bodů
- Dobrá ekonomická situace: 1 bod
- Střední ekonomická situace: 2 body
- Špatná ekonomická situace: 3 body
- Velmi špatná ekonomická situace: 4 body

Po přidělení bodů za jednotlivá kritéria by se celkové hodnocení země vypočítalo jako součet bodů za všechna kritéria. Země s nejnižším součtem bodů by byla považována za nejvhodnější pro export stavebních prací.

Můj postup při hodnocení v rámci moje diplomové práci byl následujícím:

1. Pro každé kritérium by byl proveden průzkum relevantních zdrojů, jako jsou oficiální statistiky, zprávy ratingových agentur a odborné publikace.
2. Na základě výsledků průzkumu by bylo každému kritériu přiděleno určité množství bodů.
3. Celkové hodnocení země by bylo vypočítáno jako součet bodů za všechna kritéria.

Tabulka 25 – porovnání země bodovacím systémem [vlastní zpracování dle 8]

Země	Ekonomická situace	Politická situace	Legislativa a regulace (viz. tabulka 25)	Konkurenční prostředí	Poptávka spotřebitelů	Možnost realizace obrovských projektů	Součet počtu bodů
Rusko	3	4	15	3	3	2	30
Ukrajina	4	3	11	1	3	2	24
Bělorusko	2	2	18	2	2	3	29

\* Čím méně bodů, tím lépe

Popis parametrů odběru vzorků je uveden níže:

#### 1. Ekonomická situace

- Velmi dobrá ekonomická situace: 0 bodů
- Dobrá ekonomická situace: 1 bod
- Střední ekonomická situace: **2 body (Bělorusko)**

*Bělorusko dosáhlo v roce 2022 poměrně dobrých výsledků. Hrubý domácí produkt země se snížil pouze o 5,61 miliard USD, což je nejmenší pokles ze tří zkoumaných zemí. Inflace v Bělorusku byla také nižší než v Rusku a na Ukrajině. Zaměstnanost v Bělorusku však vzrostla o 0,4 %, což je negativní faktor. Celkově hospodářskou situace v Bělorusku můžu hodnotit jako **střední**. Ale musím se počít s tím, že nové sankce proti Bělorusku mohou vést ke zhoršení hospodářské situace v zemi, což si vyžádá revizi mého hodnocení.*

- Špatná ekonomická situace: **3 body (Rusko)**

*Rusko v roce 2022 dosáhlo průměrných výsledků. Hrubý domácí produkt země se snížil o 289 miliard USD, což je značný pokles. Inflace v Rusku byla také vysoká, ale nižší než na Ukrajině. Nezaměstnanost v Rusku se snížila o 0,9 %, což je pozitivní faktor. Celkově se hospodářská situace v Rusku hodnotí jako **špatná**. Případné sankce proti Rusku mohou vést k dalšímu zhoršení hospodářské situace v zemi. Důvodem je skutečnost, že na Rusko se již vztahují sankce, které byly uvaleny v roce 2022. Sankce by mohly vést k dalšímu poklesu výroby, vyšší inflaci a nezaměstnanosti. Je však třeba poznamenat, že země již má zkušenosti s*

*fungováním pod sankcemi (hovoříme o sankcích z roku 2014, z nichž se Rusko vzpamatovalo již v roce 2017). V této souvislosti bych rád poznamenal, že pro přesnější hodnocení je nutné aktualizovat mé hodnocení v roce 2024.*

*Přehodnocení může být rovněž nutné, až skončí válka mezi Ruskem a Ukrajinou.*

- **Velmi špatná ekonomická situace: 4 body (Ukrajina)**

*Ukrajina v roce 2022 dosáhla nejhorších výsledků. Hrubý domácí produkt země se snížil o 32,8 miliard USD, což je největší (v procentech) pokles ze tří zkoumaných zemí. Inflace na Ukrajině byla také nejvyšší. Zaměstnanost na Ukrajině vzrostla o 10 %, což je významné zvýšení. Celkově se hospodářská situace na Ukrajině hodnotí jako velmi špatná. Je však třeba poznamenat, že Ukrajina nepodléhá žádným sankcím, což ji staví do výhodnější pozice než Bělorusko a Rusko. Přestože se Ukrajina v současné době nachází v katastrofální situaci a obnova země si vyžádá obrovské investice, a navzdory současné hospodářské situaci na Ukrajině a nejistotě, která tam panuje, má Ukrajina ze všech tří trhů největší potenciál pro rychlý poválečný hospodářský růst. To z ní činí zajímavý trh, na který by bylo možné v budoucnu po válce vstoupit.*

## 2. Politická situace:

- Velmi dobrá politická situace: 0 bodů

- Dobrá politická situace: 1 bod

- Střední politická situace: **2 body (Bělorusko)**

*Bělorusko má vysokou úroveň stability vlády. Prezident Alexandr Lukašenko je u moci od roku 1994 a má silnou podporu ve společnosti. Vláda země má také zkušenosti s řízením v podmínkách sankcí. Hodnocení ratingových agentur odpovídá úrovni stability vlády. Dynamika politických událostí v Bělorusku je stabilní. V zemi nedochází k velkým politickým otřesům nebo konfliktům.*

*Vnější politika Běloruska je charakterizována napětími vztahy s EU. Země je cílem sankcí ze strany EU a Velké Británie.*

- Špatná politická situace: **3 body (Ukrajina)**

*Stabilita vlády Ukrajiny je průměrná. V zemi dochází k politickým otřesům souvisejícím s válkou s Ruskem. Vláda země se také potýká s finančními obtížemi. Hodnocení ratingových agentur odpovídá úrovni stability vlády. Dynamika politických událostí na Ukrajině je nestabilní. V zemi dochází k ozbrojeným střetům, jakož i politickým konfliktům. Vnější politika Ukrajiny je charakterizována umírněnými vztahy s EU. Země není cílem sankcí ze strany EU.*

- Velmi špatná politická situace: **4 body (Rusko)**

*Stabilita vlády Ruska je nízká. Prezident Vladimir Putin je u moci od roku 1999, ale jeho podpora ve společnosti se snížila po začátku války na Ukrajině. Vláda země se také potýká s ekonomickými obtížemi způsobenými sankcemi. Hodnocení ratingových agentur odpovídá úrovni stability vlády. Dynamika*

*politických událostí v Rusku je nestabilní. V zemi dochází k protestům proti válce na Ukrajině, jakož i politickým konfliktům. Vnější politika Ruska je charakterizována napětími vztahy s EU. Země je cílem sankcí ze strany EU, USA a Velké Británie.*

3. Legislativa a regulace (viz. tabulka 18):

Kritéria hodnocení a postup hodnocení tohoto kritéria jsou uvedeny v podkapitole 2.4

4. Konkurenční prostředí:

- Slabá konkurence na trhu: **1 bod (Ukrajina)**  
*Ukrajina má slabší konkurenční prostředí než Bělorusko, ale také má nižší podíl zahraničních společností. To znamená, že česká stavební firma může mít více příležitostí ke konkurenci s místními společnostmi, ale také se může setkat s obtížemi při hledání kvalifikovaných pracovníků a materiálů.*
- Poměrná konkurence na trhu: **2 body (Bělorusko)**  
*Bělorusko má relativně silné konkurenční prostředí, ale také má vysoký podíl zahraničních společností. To znamená, že česká stavební firma se může setkat s tvrdou konkurencí ze strany zahraničních společností, ale také může najít příležitosti ke spolupráci.*
- Vysoká konkurence na trhu: **3 body (Rusko)**  
*Rusko má nejsilnější konkurenční prostředí ze tří zkoumaných zemí. To znamená, že česká stavební firma musí být velmi konkurenceschopná, aby uspěla na tomto trhu.*

5. Poptávka spotřebitelů:

- Úroveň a stabilita poptávky spotřebitelů je velmi nízké: **3 body (Rusko, Ukrajina)**  
*Ruský stavební trh je nejvíce postižen válkou na Ukrajině. Mnoho zahraničních stavebních firem se z Ruska stáhlo, což vedlo k poklesu nabídky. K poklesu poptávky přispívají také sankce uvalené na Rusko, které vedly ke zdražování stavebních materiálů a služeb. Zároveň se roste reputační riziko podnikání v Rusku, což odrazuje potenciální investory.*  
*Válka na Ukrajině má samozřejmě zásadní dopad na celý ukrajinský trh, včetně stavebního. Poptávka po stavebních službách je výrazně snížena, protože lidé se soustředí na jiné priority, než je výstavba nebo rekonstrukce. K poklesu přispívá také vysoká míra inflace, která zvyšuje náklady na stavební materiály a služby.*
- Úroveň a stabilita poptávky spotřebitelů má tendenci k snížení: **2 body (Bělorusko)**  
*Poptávka po stavebních službách v Bělorusku je silně závislá na Rusku. Válka na Ukrajině a následné sankce způsobily pokles poptávky po stavebních službách v Rusku, což se samozřejmě projevilo i v Bělorusku. K poklesu přispěly také sankce uvalené na Bělorusko, které vedly ke zdražování stavebních materiálů a služeb.*
- Úroveň a stabilita poptávky spotřebitelů je přijatelné: **1 bod**

## 6. Možnost realizace obrovských projektů

- Vysoká možnost realizace obrovských projektů: **1 bod**
- Poměrná možnost realizace obrovských projektů: **2 body (Rusko, Ukrajina)**  
*Stavební trh Ruska je nejatraktivnějším trhem realizace obrovských projektů. V zemi existuje velká poptávka po stavebních službách a také možnosti pro spolupráci s ruskými společnostmi. V současné době je však realizace projektů obtížná kvůli sankcím, které ztěžují přístup k finančním zdrojům a materiálům. Stavební trh Ukrajiny je také atraktivním trhem pro české firmy. V zemi existuje velká poptávka po stavebních službách a také možnosti pro spolupráci s ukrajinskými společnostmi. V současné době je však realizace projektů obtížná kvůli válce, která poškozuje infrastrukturu.*
- Nízká možnost realizace obrovských projektů: **3 body (Bělorusko)**  
*Bělorusko je nejméně příznivým trhem pro české firmy ze tří zkoumaných zemí. Země je v politické izolaci, což ztěžuje přístup k finančním zdrojům a materiálům. V budoucnu však, pokud se situace v zemi změní, může se možnost realizace velkých stavebních projektů českými firmami zvýšit.*

Na základě bodového hodnocení, které jsem provedl v rámci své diplomové práce, jsem dospěl k závěru, že nejlepším trhem pro vstup s českými stavebními firmami je Ukrajina. Ukrajina získala celkově **24 bodů**, což je o 6 bodů méně než Rusko a o 5 bodů méně než Bělorusko. Samozřejmě je třeba mít na paměti, že toto hodnocení je založeno na současné situaci. V budoucnu se může změnit v závislosti na vývoji událostí na Ukrajině a zrušení sankcí.

### 2.5.4 Interní analýza

Účelem interní analýzy je posoudit silné a slabé stránky podniku a také příležitosti a hrozby, kterým může čelit při vstupu na trhy výhodní Evropy. Analýza by měla podniku pomoci vypracovat strategii, která mu umožní účinně konkurovat na těchto trzích. Pro tento účel jsou ideální například analýzy SWOT.

Podrobněji se tomuto bodu budeme věnovat v další části práce, v kapitole 3.2, neboť se jedná o nedílnou součást metodické příručky, bez níž nebude příručka považována za úplnou.

### 2.6 Shrnutí části analýzy

Na základě analýzy trhů tří zemí na základě tří metod analýzy jsem dospěl k závěru, že Ukrajina je nejperspektivnějším trhem pro vstup českých stavebních firem. To je způsobeno řadou faktorů, včetně:

1. Velké potřeby obnovy zničené infrastruktury
2. Nízké konkurence
3. Podobnosti s ostatními zeměmi regionu



V souvislosti s tím bude pro metodické příručky za základ vzat ukrajinský trh. Je však třeba mít na paměti, že doporučení uvedená v příručce jsou také vhodná pro vstup na trhy ostatních zemí, protože z analýzy je patrné, že země mají mnoho společných rysů, výhod a problémů.

## 3 Vytváření příručky

Svět se rychle mění, objevují se nové příležitosti, otevírají se nové trhy a navzdory všem obtížím, které mohou společnost na této cestě čekat, by bylo špatné propásnout příležitost dobýt nové obzory.

Doufám, že tato příručka bude užitečná pro české stavební firmy, které chtějí po skončení války najít mezeru na ukrajinském trhu.

Doufám také, že české firmy budou moci popsané kroky aplikovat při vstupu na další trhy, například do Ruska a Běloruska. Obecná specifika těchto trhů jsou totiž dosti podobná, jak jsem doufám podrobně ukázal v kapitole II.

Samozřejmě bych měl také dodat, že ačkoli se mi ruský trh jeví jako perspektivnější, v současné době nelze kvůli válce s jistotou říci, kdy se objeví možnosti vstupu na tento trh.

### 3.1 Struktura/obsah příručky

Abychom mohli úspěšně vstoupit na trh jakékoli cizí země, musíme si nejprve jasně stanovit, jak budeme při plnění tohoto úkolu postupovat. Česká firma si musí stanovit jasné cíle a připravit plán, jak jednotlivé cíle naplnit. Výčet jasně definovaných cílů i způsob jejich dosažení bych rád položil do středu této příručky.

#### 1) Definování cílů a vize české společnosti na zahraničním trhu

- a) Proč vývoz stavebních prací do Východní Evropy pro nás je důležitý
- b) Kdo jsou naši klíčoví zákazníci
- c) Proč jsme se rozhodli pro ukrajinský trh

#### 2) Vytvoření organizační struktury ve firmě a školení personálu

- a) Vytvoření životaschopné struktury v rámci firmy s jasným rozdělením do úseků, z nichž každý je zodpovědný za svou oblast působnosti.
- b) Seznámení se s kulturními specifiky trhu, identifikace obtíží specifických pro danou zemi.
- c) Hledání příležitostí a nejlepší možnosti proniknutí na zahraniční trh

#### 3) Analýza a rozhodnutí o výběru způsobu provádění stavebních prací

- a) Analýza stavebního partnera/zákazníka na ukrajinském trhu
- b) Analýza legislativního rámce a specifických podmínek na Ukrajině
- c) Řízení rizik a postupné sestavení podnikatelského plánu
- d) Provádění kontraktačního řízení

#### 4) Finální technická příprava a zahájení zakázky

- a) Kdo je dodavatelem materiálů
- b) Příprava projektové dokumentace a harmonogramu
- c) Kontrola nad zahájením zakázky

#### 5) Realizace zakázky

- a) Kontrola procesu realizace zakázky na všech úrovních realizace.

- b) Řešení konfliktních situací pomocí předem vybraných nástrojů (Claim agenda/FIDIX)
- c) Uvedení projektu do provozu

#### **6) Záruční servis a hodnocení realizovaného projektů**

- a) Převzetí záruky
- b) Hodnocení realizovaného projektů se všech stran
- c) Provedení auditu systému kvality a neustále zlepšení

V další části tohoto metodického průvodce budu podrobně popisovat všechny procesy uvedené v obsahu. Kromě toho vám poskytnu mé osobní doporučení ke každému bodu s cílem usnadnit váš vstup na trh a maximalizovat úspěch vaší české stavební firmy na ukrajinském trhu.

Představím konkrétní kroky a postupy, jak efektivně definovat cíle a vizi pro zahraniční trh, jak vhodně vytvořit organizační strukturu firmy a jak provést efektivní školení personálu. Další část bude věnována důkladné analýze a strategickému rozhodování ohledně výběru způsobu realizace stavebních prací v kontextu ukrajinského trhu.

Poskytnu vám návody a postupy k finální technické přípravě a zahájení zakázky, včetně otázek spojených s dodavateli materiálů, projektovou dokumentací a kontrolou procesu zahájení zakázky. Rozvedu realizaci zakázky s důrazem na kontrolu procesu, řešení konfliktních situací a úspěšné uvedení projektu do provozu.

Závěrečná část se bude věnovat záručnímu servisu a hodnocení realizovaných projektů. Budu také zhodnocovat struktury příručky a navrhopat postupné kroky na neustálé zdokonalování systému kvality, včetně provedení auditu.

Tento průvodce je mé osobní doporučení pro české stavební firmy, které se chystají expandovat na ukrajinský trh, a slouží jako klíčový nástroj pro úspěšný vstup na nový trh.

### **3.2. Definování cílů a vize české společnosti na zahraničním trhu**

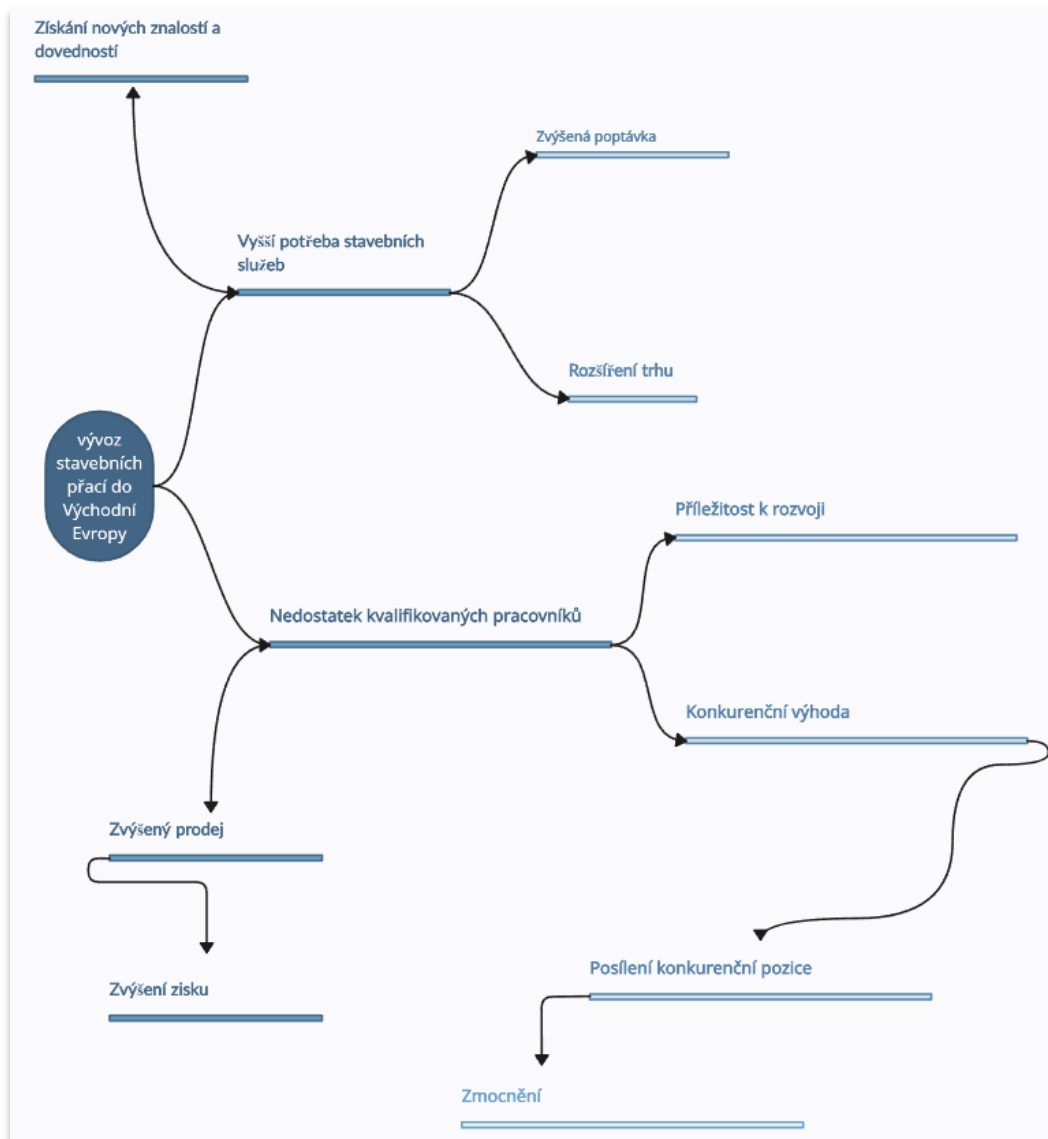
Definování cílů a vize české společnosti na zahraničním trhu je prvním krokem pro úspěšný export stavebních prací do zemí východní Evropy, a to včetně Ukrajiny. Cíle a vize společnosti by měly být jasné, měřitelné, dosažitelné, relevantní a časově ohraničené. Měly by také odrážet strategické cíle společnosti a její konkurenceschopnost.

Při realizaci tohoto prvního bodu si podnik musí položit a najít odpověď na následující otázky:

- a) Proč vývoz stavebních prací do Východní Evropy pro nás je důležitý?
- b) Kdo jsou naši klíčoví zákazníci?
- c) Proč jsme se rozhodli pro ukrajinský trh? Viz. podkapitola 2.6 "Shrnutí částí analýzy"

Při hledání odpovědi na každou z otázek by měla firma dát jasnou odpověď na to, proč to dělá, k vizualizaci myšlenek a cílů lze využít různé nástroje, například Myšlenkovou mapu. Nebo odpověď na tuto otázku lze rozdělit do následujících zjednodušených bodů:

- *Příležitosti na trhu: Východní Evropa je region s velkým potenciálem pro stavební firmy. Mnoho zemí v regionu zažívá ekonomický růst, což vede k zvýšené poptávce po stavebních službách. Kromě toho je v regionu nedostatek kvalifikovaných pracovníků, což může být příležitostí pro české stavební firmy, které mají zkušenosti a dovednosti.*
- *Konkurence: Východní Evropa je také regionem s vysokou konkurencí. Na trhu působí mnoho českých i zahraničních stavebních firem. Proto je důležité, aby české firmy měly silnou konkurenční výhodu, aby mohly uspět na tomto trhu.*
- *Přínosy pro společnost: Vývoz stavebních prací do Východní Evropy může přinést společnosti řadu výhod, včetně:*
  - *Zvýšení tržeb: Vývoz může společnosti pomoci zvýšit tržby a rozšířit svou zákaznickou základnu.*
  - *Zvýšení tržeb: Vývoz může společnosti pomoci zvýšit tržby a rozšířit svou zákaznickou základnu.*
  - *Zvýšení tržeb: Vývoz může společnosti pomoci zvýšit tržby a rozšířit svou zákaznickou základnu.*



Obrázek 24: Příklad myšlenkové mapy  
[vlastní zpracování na webu <https://bubbl.us/> ]

Dále na základě dosáhnutých bodů lze formulovat následující odpovědi na otázku, proč je vývoz stavebních prací do Východní Evropy pro nás důležitý:

1. Protože existuje velká poptávka po stavebních službách v regionu.
2. Protože je v regionu nedostatek kvalifikovaných pracovníků.
3. Protože může pomoci společnosti zvýšit tržby, zlepšit konkurenceschopnost a získat nové zkušenosti a dovednosti.

Neméně důležitou otázkou je, zda vaše firma ví, kdo jsou vaši potenciální zákazníci. K tomu je třeba zjistit, kdo v zásadě může být vaším zákazníkem ve stavebnictví na Ukrajině.

Klíčovými zákazníky české stavební firmy na Ukrajině jsou:

- Vlády a veřejné instituce: Tyto organizace často investují do velkých stavebních projektů, jako jsou infrastrukturní projekty, školy a nemocnice.
- Podniky: Tyto organizace potřebují stavební služby pro své obchodní aktivity, jako jsou výrobní závody, kancelářské budovy a sklady.
- Konzumenti: Tito jednotlivci mohou potřebovat stavební služby pro své soukromé potřeby, jako jsou nové domy, byty nebo kanceláře.

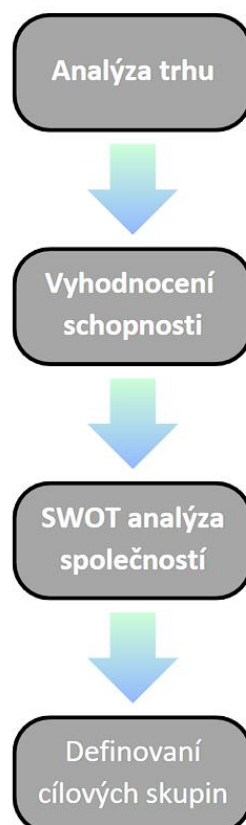
Dále vám poskytnu algoritmus, jak pochopit, kdo je váš zákazník:

Krok 1: Provedte analýzu trhu: Zhodnoťte situaci na ukrajinském stavebním trhu, včetně poptávky po stavebních službách, konkurence a regulačních podmínek.

Krok 2: Vyhodnoťte své schopnosti: Zhodnoťte své silné a slabé stránky, jako jsou zkušenosti, dovednosti a kapacity.

Krok 3: Vytvořte SWOT analýzu: Porovnejte své cíle a schopnosti s příležitostmi a hrozbami na trhu.

Krok 4: Definujte své cílové skupiny: Určete, komu chcete své produkty nebo služby prodávat.



Obrázek 25: Algoritmus pro hledání zákazníků  
[vlastní zpracování dle teoretické částí]

Analýza stavebního trhu na Ukrajině je uvedeno v kapitole II „Provádění analýzy“. Také analýza trhu může ukázat, že hlavními hráči na ukrajinském stavebním trhu jsou **vlády, podniky** nebo **spotřebitelé**.

Pro posouzení možnosti proniknutí vaší stavební firmy na ukrajinský trh potřebujete:

1. **Přezkoumání finančních výsledků firmy:** *To může pomoci zjistit, zda má firma dostatečné finanční prostředky na vstup na nový trh*
2. **Analýza produktů a služeb firmy:** *To může pomoci zjistit, zda jsou produkty a služby firmy vhodné pro ukrajinský trh.*
3. **Přezkoumání organizační struktury firmy:** *To může pomoci zjistit, zda je firma připravena na expanzi na nový trh.*
4. **Analýza konkurence:** *To může pomoci zjistit, jaká je konkurence na ukrajinském trhu a jaké jsou její silné a slabé stránky.*

Vyhodnocení svých schopností vám pomůže pochopit, jaké produkty nebo služby můžete nabízet.

Dále SWOT analýza vaše společnosti. SWOT analýza vám pomůže identifikovat příležitosti a hrozby, které vám mohou pomoci nebo bránit v dosažení vašich cílů, stanovit silné a slabé stránky, které vaší firma má. Nakonec si budete moci vybrat cílové skupiny a pochopit s kým budete pracovat.

### 3.3 Vytvoření organizační struktury ve firmě a školení personálu

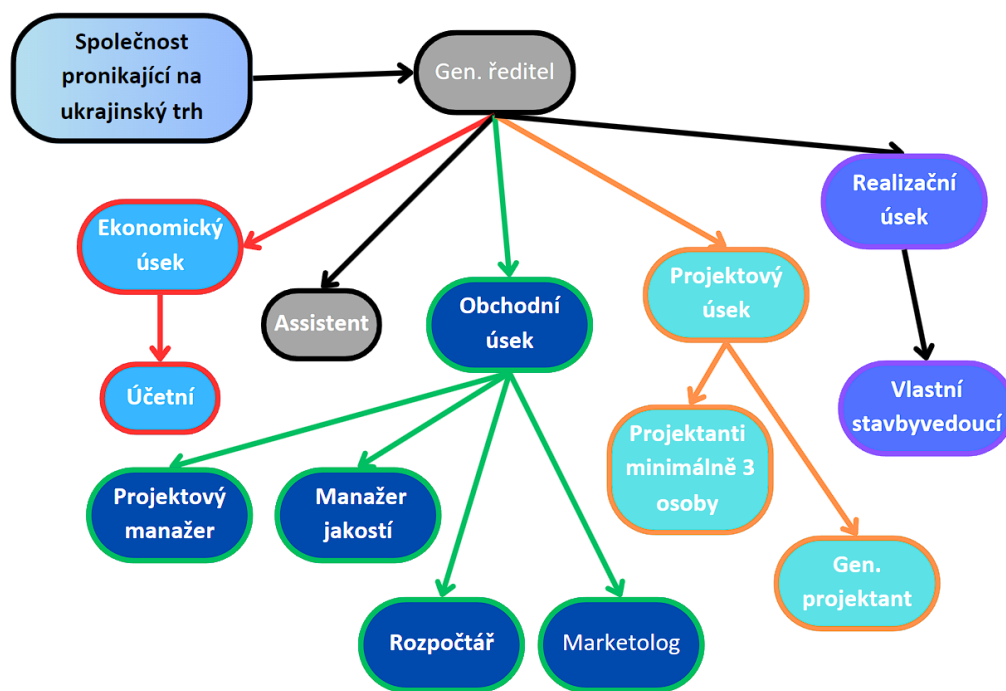
Úspěšný vstup na zahraniční trh vyžaduje nejen pečlivé plánování a přípravu, ale také vhodnou organizační strukturu a dobře vyškolený personál. Organizační struktura by měla být flexibilní a přizpůsobivá místním podmínkám, zatímco školení personálu by mělo zaměstnance připravit na nové výzvy a příležitosti.

Při vytváření organizační struktury je třeba zvážit následující faktory:

1. **Předmět podnikání:** *Jaké produkty nebo služby bude firma na zahraničním trhu nabízet?*
2. **Rozsah aktivit:** *Bude se firma zaměřovat na konkrétní region nebo zemi, nebo bude působit na širším území?*
3. **Kulturní specifika:** *Jaké jsou kulturní zvyklosti a normy v dané zemi?*

Na základě těchto faktorů lze vytvořit organizační strukturu, která bude zajišťovat efektivnější řízení a koordinaci aktivit firmy na zahraničním trhu. Struktura by měla být jasná a přehledná, aby každý zaměstnanec věděl, jaké jsou jeho povinnosti a odpovědnosti.

Pro účely této práce a mé osobní rady bych navrhoval následující organizační strukturu:



Obrázek 26: Organizační struktura stavební firmy  
[vlastní zpracování dle teoretické části]

Zde je příklad odpovědností oddělení:

1. **Ekonomický úsek** se skládá z účetní.

- Účetní je zodpovědná za kontrolu správnosti prováděných účetních operací v jednoduchém i podvojném účetnictví, za zpracování a kontrolu správnosti účetních dokladů (přijatých a vydaných faktur, Bankovních a podkladních dokladů), za zpracování výkazu daní.

2. **Obchodní úsek** je tvořen projektovým manažerem, manažerem jakosti, rozpočtářem a marketologem.

- Projektový manažer je zodpovědný za celkové řízení stavebních projektů od jejich plánování až po dokončení.
- Manažer jakosti je zodpovědný za management kvality ve společnosti. Stanovuje a optimalizuje procesy managementu kvality v celé organizaci. Vytváří interní směrnice a normy kvality a následně zajišťuje jejich dodržování. Řídí proces budování, udržování a rozvoje systému kvality dle norem ISO nebo odvětvových standardů.
- Rozpočtář je zodpovědný za přípravu a sestavování rozpočtu, zpracovává cenové kalkulace a přehledy jednotlivých zakázek. Provádí různé úpravy a změny rozpočtu, rozepisuje příspěvky a dotace podle nastavených zásad, vede příslušnou dokumentaci. Také vytváří technické, ekonomické a smluvní podklady na základě rozpočtu, smluv a projektové dokumentace, průběžně kontroluje stav zakázky včetně její ekonomického vyhodnocování v průběhu realizace také připravuje tendr a následně vyhodnocuje nabídky



subdodavatelů. Součástí jeho práce je objednávání materiálů, subdodavatelů při realizaci zakázek ve spolupráci s manažerem projektu a logistikou a příprava podkladů.

3. **Projektový úsek** se skládá z projektantů a generálního projektantu
  - Projektant navrhuje např. systém základů, včetně velikosti, rozteče a hloubky pilot, aby byla zajištěna správná podpora konstrukce.
  - Generálního projektant má zodpovědnost za správně zpracovanou PD
4. **Realizační úsek** musí mít alespoň jednoho stavbyvedoucího.
  - Stavbyvedoucí je zodpovědný za řízení práce na stavbě, zajišťuje, aby byl projekt dokončen včas, a dohlíží na dodržování BOZP.

Mnou prezentovaná organizační struktura je podle mého názoru minimální možnou strukturou, která by měla být v každé společnosti, která uvažuje o vstupu na zahraniční stavební trh.

Dalším stejně důležitým krokem tohoto odstavce je školení personálu. Školení personálu je nezbytné pro to, aby se zaměstnanci mohli seznámit s místními podmínkami a byli připraveni na nové výzvy. Školení by mělo zahrnovat následující oblasti:

- **Jazyk:** *Zaměstnanci by měli ovládat alespoň základní znalosti místního jazyka, nebo musí být najata osoba, která se bude podílet na komunikaci s oběma stranami.*
- **Kultura:** *Zaměstnanci by se měli seznámit s kulturními zvyklostmi a normami v dané zemi.*
- **Právní předpisy:** *Zaměstnanci by měli být seznámeni s právními předpisy, které se týkají podnikání v dané zemi. Nejdůležitější předpisy a zákony pro Ukrajinu byly popsány v podkapitole 2.4.3.*
- **Obchodní prostředí:** *Zaměstnanci by se měli seznámit s obchodním prostředím v dané zemi, včetně konkurence, poptávky a dalších faktorů. (Viz. 2.2 a 2.5)*

V této fázi je třeba zvážit také příležitosti a nejlepší možnosti proniknutí na zahraniční trh.

Za tímto účelem doporučuji přečíst si odstavec 1.2, v němž jsem se zabýval různými způsoby pronikání na trhy v jiných zemích. V tomto odstavci jsou také uvedeny příklady, které mohou dát jasnou představu o tom či onom způsobu pronikání na trhy jiných zemí.

Následně bych rád zdůraznil tři podle mého názoru nejslibnější možnosti proniknutí na ukrajinský stavební trh:

1. Zakoupení podílu zahraniční firmy
2. Založení joint venture
3. Založení akviziční kanceláře v zahraničí

Podrobnější informace, jakož i klady a zápory těchto způsobů pronikání na zahraniční trh uvádím v teoretické části této metodické příručky.

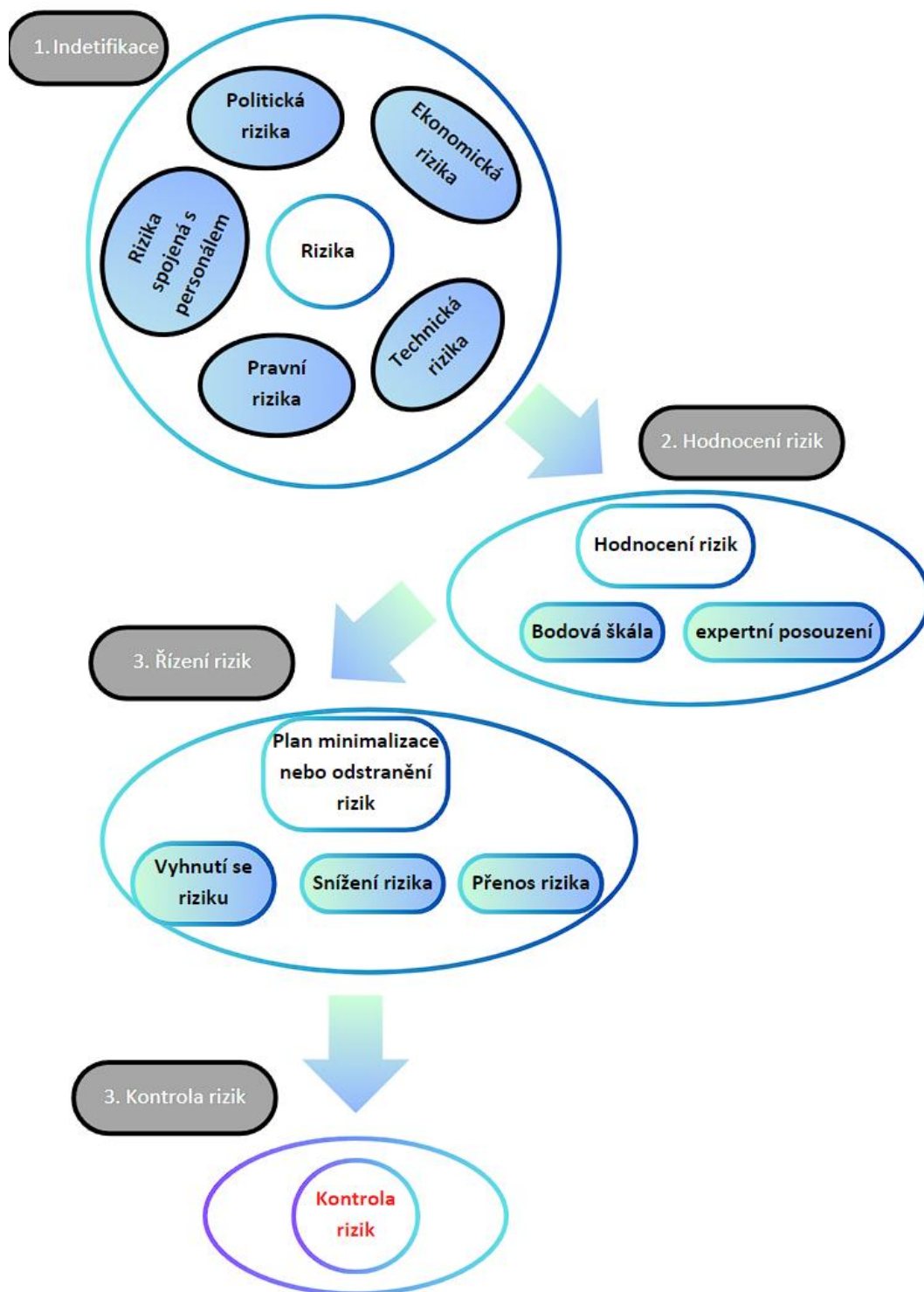
### 3.4 Analýza a rozhodnutí o výběru způsobu provádění stavebních prací

Při výběru způsobu provádění stavebních prací na ukrajinském trhu je důležité provést důkladnou analýzu stavebního partnera/zákazníka. To umožní posoudit jeho spolehlivost, finanční situaci, pověst a soulad s požadavky české stavební společnosti. V rámci analýzy je třeba zvážit následující aspekty:

- Právní forma: je partner/zadavatel právnickou osobou registrovanou na Ukrajině?
- Finanční situace: má partner/zadavatel dostatečné finanční zdroje pro úhradu prací?
- Pověst: má partner/zadavatel dobrou pověst na trhu?
- Shoda s požadavky: odpovídají požadavky partnera/zadavatele požadavkům české stavební společnosti?

Po provedení této analýzy a vyčerpání rizik spojených se zlou vírou zákazníka je možné přistoupit k další fázi. Konkrétně k analýze legislativních norem. Tato analýza byla provedena v analytické části této práce. Mé závěry lze nalézt v odstavcích 2.4.3 a 2.4.5.

Také v tomto odstavci je třeba nezapomenout na systém řízení rizik a na posloupnost činností pro vytvoření podnikatelského plánu, který bude životaschopný na zahraničním stavebním trhu. Tento plán by měl být dokonale navržen s ohledem na příznivé a nepříznivé faktory, které mohou mít vliv na úspěšné proniknutí na trh. Vypracování a schválení takového plánu je především v kompetenci generálního ředitele a stavbyvedoucího. Zjednodušené schéma algoritmu řízení rizik je znázorněno na obrázku 34.



Obrázek 27: Zjednodušené schéma algoritmu řízení rizik  
[vlastní zpracování dle teoretické části]

- 1) Prvním krokem v řízení rizik je jejich identifikace. V tomto případě je třeba zvážit všechna možná rizika, která mohou nastat při realizaci stavebního projektu na ukrajinském trhu. K těmto rizikům mohou patřit:
  - **Politická rizika:** *nestabilita politické situace na Ukrajině, ozbrojené konflikty, sankce atd.*

- **Ekonomická rizika:** *ekonomické krize, inflace, změna kurzu měny atd.*
  - **Technická rizika:** *nepříznivé povětrnostní podmínky, chyby v projektování nebo výstavbě, nekvalitní materiály atd.*
  - **Právní rizika:** *změna legislativy, nesplnění závazků ze strany partnerů atd.*
  - **Rizika spojená s personálem:** *nedostatek kvalifikovaných pracovníků, fluktuace pracovníků, pracovní spory atd.*
- 2) Po identifikaci rizik je třeba posoudit jejich pravděpodobnost vzniku a možné důsledky. K tomu lze použít různé metody, jako je kvalitní analýza, kvantitativní analýza nebo expertní posouzení.
- 3) Na základě hodnocení rizik je třeba vypracovat plán jejich minimalizace nebo odstranění. K metodám řízení rizik mohou patřit:
- **Vyhnutí se riziku:** *odmítnutí realizace projektu, pokud jsou rizika příliš velká.*
  - **Snížení rizika:** *přijetí opatření k snížení pravděpodobnosti vzniku rizika nebo zmenšení jeho důsledků.*
  - **Přenos rizika:** *přenos rizika na jinou osobu, například pojištění nebo subdodávka.*
- 4) Po vypracování plánu řízení rizik je třeba pravidelně kontrolovat jeho účinnost. K tomu je třeba sledovat změny v situaci, které mohou ovlivnit rizika.

V následujícím odstavci popíši formy řízení rizik, které může firma využít v rámci postupného vývoje a implementace rámce řízení rizik. V rámci řízení rizik lze použít různé formy, jako je:

- **Systém řízení rizik:** *je komplexní systém, který pokrývá všechny fáze životního cyklu projektu.*
- **Rizikomanagement:** *je proces řízení rizik, který zahrnuje identifikaci, hodnocení, řízení a kontrolu rizik.*
- **Rizikoanalýza:** *je proces, který se provádí k posouzení pravděpodobnosti vzniku rizika a možných důsledků.*
- **Rizikomanagement portfolia:** *je proces řízení rizik, který pokrývá několik projektů.*

Správně navržená organizační struktura umožňuje snadno dospět k nevhodnější formě řízení rizik.

Jako doporučení bych dodal následující:

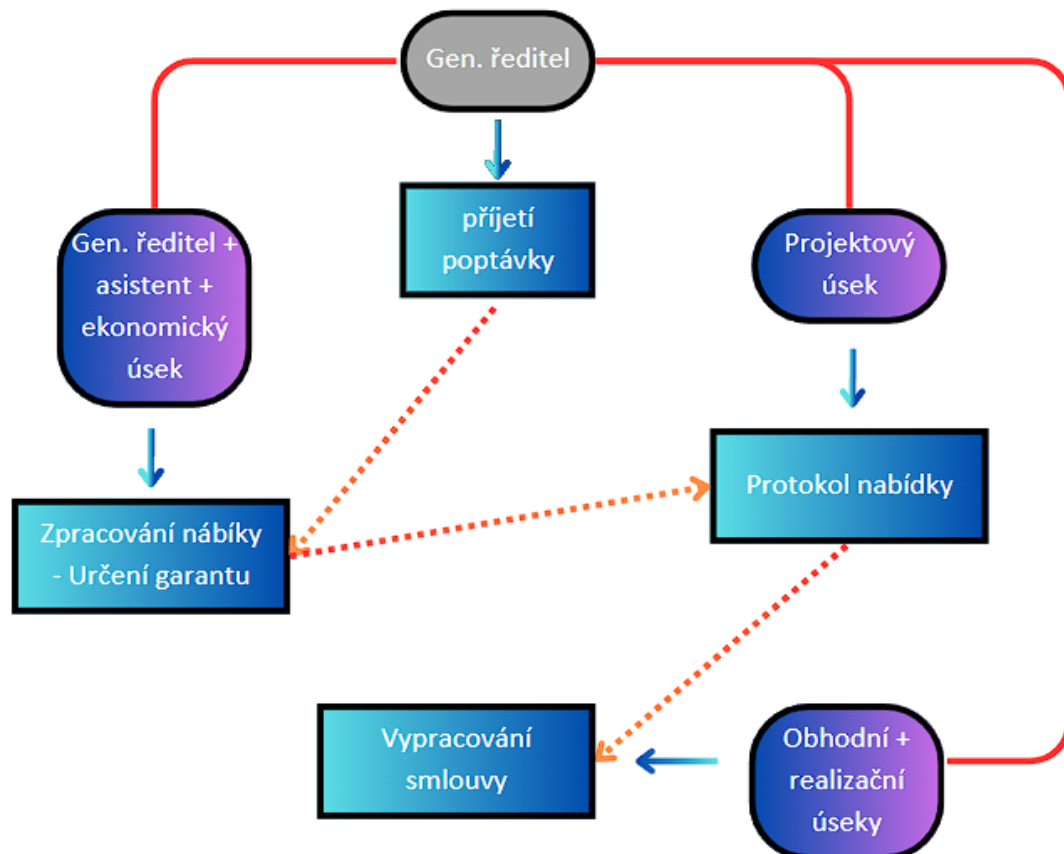
1. Provádět důkladné hodnocení rizik na všech fázích realizace projektu
2. Používat různé metody řízení rizik k jejich minimalizaci nebo odstranění.
3. Pravidelně kontrolovat účinnost plánu řízení rizik.

Správné řízení rizik může pomoci české stavební firmě snížit pravděpodobnost vzniku problémů a zvýšit šance na úspěšnou realizaci projektu na ukrajinském trhu.

Provádění kontraktačního řízení je důležitou součástí řízení rizik při vstupu české stavební firmy na ukrajinský trh. Díky pečlivě připravené smlouvě lze totiž předejít mnoha problémům, které mohou vzniknout v průběhu realizace projektu.

V rámci kontraktačního řízení je třeba zvážit následující aspekty:

- **Předmět smlouvy:** *smlouva by měla jasně definovat předmět plnění, tedy jaké práce budou prováděny a v jakém rozsahu.* (Doporučení týkající se tohoto bodu jsou popsána v odstavcích 1.5,1.6 teoretické části)
- **Cena:** *smlouva by měla stanovit cenu za prováděné práce.* (Viz. 1.5,1.6 teoretické části)
- **Termíny:** *smlouva by měla stanovit termíny pro zahájení a dokončení prací.*
- **Odpovědnost:** *smlouva by měla upravit odpovědnost obou stran za případné vady nebo poškození.*
- **Řešení sporů:** *smlouva by měla stanovit postup řešení sporů, které mohou vzniknout v průběhu realizace projektu*



Obrázek 28: Průběh kontraktačního řízení  
[vlastní zpracování dle teoretické části]

Claimovou agendu doporučuji jako podle mého názoru nejlepší nástroj pro řešení sporů vzniklých v procesu realizace projektu na ukrajinském trhu. (Doporučení týkající se Claimové agendy jsou popsána v bodě 1.6 teoretické části)

Příprava kvalitní smlouvy může pomoci české stavební firmě snížit pravděpodobnost vzniku problémů při realizaci projektu na ukrajinském trhu.

### 3.5 Finální technická příprava a zahájení zakázky

Finální technická příprava a zahájení zakázky je důležitým krokem v realizaci stavebního projektu. Cílem této fáze je zajistit, že práce budou zahájeny včas a v souladu s plánem.

Prvním krokem je výběr dodavatele materiálů. Při výběru dodavatele je třeba zvážit následující faktory:

- **Zkušenosti:** *dodavatel by měl mít zkušenosti s dodávkami materiálů pro stavebnictví.*
- **Cena:** *dodavatel by měl nabízet konkurenceschopné ceny.*
- **Kvalita:** *dodavatel by měl dodávat materiály vysoké kvality.*
- **Dostupnost:** *dodavatel by měl být schopen dodat materiály včas a v požadovaném množství.*

Před rozhodnutím o tom, zda použít místního nebo zahraničního dodavatele, je třeba zvážit následující faktory:

1. **Znalostí místního trhu:** *místní dodavatel má lepší znalosti místního trhu a může tak poskytnout lepší ceny a podmínky*
2. **Důvěryhodnosti:** *místní dodavatel je pravděpodobněji, že bude důvěryhodný a spolehlivý, protože má za sebou zkušenosti s prací na ukrajinském trhu.*
3. **Jazyk:** *místní dodavatel může hovořit ukrajinsky, což může usnadnit komunikaci a řešení případných problémů.*

Přestože použití místního dodavatele má mnoho výhod, je třeba zvážit i možné nevýhody, jako je například:

- **Nižší kvalita:** *místní dodavatelé mohou mít nižší kvalitu materiálů než zahraniční dodavatelé.*
- **Omezené možnosti výběru:** *místní trh může nabízet omezenější možnosti výběru materiálů.*
- **Vyšší ceny:** *po válce se cena materiálu na ukrajinském trhu může chovat nepředvídatelně.*

Rozhodnutí o tom, zda použít místního nebo zahraničního dodavatele, je důležité a mělo by být provedeno na základě pečlivého zvážení všech faktorů.

Dalším krokem je příprava projektové dokumentace a harmonogramu. Projektová dokumentace by měla obsahovat následující informace:

- **Technický popis** (včetně přiložené kopii pro souhlasování se zákazníkem): *popis stavebních prací, které budou prováděny*

- **Technické specifikace** (včetně přiložené kopii pro souhlasování se zákazníkem): *požadavky na použité materiály a technologie*
- **Rozpočtové odhady:** *odhady nákladů na stavební práce*

Harmonogram by měl obsahovat následující informace:

- **Termíny:** *termíny pro zahájení a dokončení jednotlivých stavebních prací*
- **Zdroje:** *požadavky na pracovní sílu, materiály a techniku*

Zdůrazňuji, že při přípravě projektové dokumentace a harmonogramu je třeba vzít v úvahu následující faktory:

1. **Specifikace projektu:** *projektová dokumentace a harmonogram by měly odpovídat specifikacím projektu.*
2. **Požadavky klienta:** *projektová dokumentace a harmonogram by měly splňovat požadavky klienta.*
3. **Rozpočet:** *projektová dokumentace a harmonogram by měly být v souladu s rozpočtem projektu.*
4. **Časové omezení:** *projektová dokumentace a harmonogram by měly respektovat časové omezení projektu.*

Příprava projektové dokumentace a harmonogramu je komplexní proces, který vyžaduje zkušenosti a odborné znalosti. Je důležité, aby se na této fázi podílel tým odborníků, který má znalosti v oblasti stavebnictví, projektového řízení a financí.

Pečlivá příprava projektové dokumentace a harmonogramu může pomoci zaručit, že stavební projekt bude realizován v souladu s plánem a bez nečekaných výdajů.

### 3.6 Realizace zakázky

Kontrola procesu realizace zakázky z mého pohledu je nejdůležitějším krokem pro zajištění toho, aby projekt probíhal v souladu s plánem a aby byly dodrženy požadavky klienta. Kontrola by měla být prováděna na všech úrovních realizace, od přípravy až po uvedení projektu do provozu.

Realizaci zakázky lze rozdělit do tří úrovní:

1. **Příprava:** *kontrola projektové dokumentace, harmonogramu a rozpočtu*
2. **Realizace:** *kontrola postupu prací, kvality materiálů a práce, nákladů*
3. **Uvedení do provozu:** *kontrola plnění požadavků klienta, bezpečnosti a provozuschopnosti*

První fází realizace je příprava. Na tomto stupni je třeba:

- **Definovat požadavky klienta:** *co klient chce získat jako výsledek realizace projektu?*
- **Vypracovat projektovou dokumentaci:** *plány, výkresy, specifikace, rozpočty a další dokumenty potřebné pro realizaci projektu.*
- **Vybrat dodavatele materiálů a zařízení:** *kdo bude dodávat materiály a zařízení pro realizaci projektu?*
- **Přidělit projektový tým:** *kdo bude zodpovědný za realizaci projektu?*

Práce, kterou jsme již vykonali v předchozích odstavcích, nám na této úrovni velmi pomůže. Přesná struktura nám umožní přesně rozdělit odpovědnosti v rámci vaší společnosti, vyhodnocení všech dodavatelů materiálu na trhu nám umožní vybrat toho nejvýhodnějšího pro náš projekt. Podle harmonogramu již můžeme znát časový rámeček a možnou rezervu pro realizaci projektu. To znamená, že první krok byl již proveden a zbývá pouze zkontrolovat, zda je v souladu s postupem, který jsem popsal.

Doporučuji monitorovat realizaci projektu různými metodami, např.:

- **Fyzická kontrola:** *kontrola prací na místě stavby (jako odpovědného za tuto kontrolu bych navrhoval jmenovat realizační úsek).*
- **Dokumentární kontrola:** *kontrola projektové dokumentace, rozpočtů a dalších dokumentů (jako odpovědného za tuto kontrolu bych navrhoval jmenovat projektový úsek).*
- **Písemné průzkumy:** *průzkumy pracovníků, dodavatelů a dalších účastníků projektu (jako odpovědného za tuto kontrolu bych navrhoval jmenovat asistenta).*

Po dokončení stavby je třeba projekt uvést do provozu. To znamená, že projekt musí být zkontrolován na shodu s požadavky klienta a připraven k použití. Proces uvedení do provozu zahrnuje následující kroky:

1. **Převzetí projektu od zhotovitele:** *zákazník přebírá projekt od zhotovitele a kontroluje, zda splňuje požadavky.*
2. **Proškolení zaměstnanců:** *zaměstnanci klienta jsou proškoleni v provozu a údržbě projektu.*
3. **Testování projektu:** *projekt je testován, aby bylo ověřeno, že funguje správně.*

Pokud shrnu výše uvedené, mé doporučení české stavební společnosti by bylo následující:

1. Vaše společnost by měla plánovat a připravovat se na realizaci projektu pečlivě a předem
2. Vaše společnost by měla pravidelně kontrolovat průběh realizace projektu.
3. Vaše společnost by měla zkusit vytvořit si silné partnerské vztahy s místními společnostmi. To vám může pomoci získat přístup k místním zdrojům a znalostem a také snížit rizika spojená se vstupem na nový trh.



4. Musíte být připraveni na změny. Ukrajinský trh je dynamický a neustále se mění. Je důležité být připraven na možné změny v legislativě, požadavcích zákazníků nebo konkurenčním prostředí.

I v tomto bodě metodické příručky je třeba věnovat pozornost velmi důležité věci, zejména při realizaci projektu na nestabilním trhu, a to konfliktním situacím a jejich řešení.

Konflikty mezi českou stavební firmou a ukrajinským klientem při realizaci projektu na Ukrajině mohou vznikat z různých důvodů. Mezi nejčastější konflikty patří:

1. **Rozdíly v kultuře a mentalitě:** české a ukrajinské firmy mohou mít odlišné přístupy k vedení podnikání, což může vést k nedorozuměním a konfliktům.
2. **Nejasné nebo rozporuplné požadavky klienta:** pokud jsou požadavky klienta nejasně definované nebo rozporuplné, může to vést ke sporům mezi stranami.
3. **Neočekávané okolnosti:** během realizace projektu mohou nastat neočekávané okolnosti, jako jsou přírodní katastrofy, zpoždění v dodávkách materiálů nebo zařízení nebo změny v legislativě. Tyto okolnosti mohou vést k dodatečným výdajům nebo zpožděním, což může vést ke konfliktu mezi stranami.

Jako nástroje pro řešení a prevenci konfliktních situací důrazně doporučuji používat následující nástroje:

- **Claim agenda:** *claim agenda je postup, který stanoví postup pro posuzování nároků (claimů) klienta nebo zhotovitele. Claim agenda může pomoci stranám konfliktu vyřešit spor v souladu s nastavenými pravidly. (Podrobný návod k použití tohoto nástroje naleznete v bodě 1.6)*
- **FIDIC:** *FIDIC je mezinárodní standard pro řízení změn ve stavebnictví. FIDIC může pomoci stranám konfliktu dohodnout se na změnách projektu, které mohou být vyžadovány v souvislosti s neočekávanými okolnostmi. (Podrobný návod k použití tohoto nástroje naleznete v bodě 1.6)*

Nabídnu také řešení konfliktních situací, které jsem popsal jako ilustrativní příklad:

1. **Konflikt z důvodu rozdílů v kultuře a mentalitě:** *Například české firmy mohou být náchylnější k formálnímu přístupu k podnikání, zatímco ukrajinské firmy mohou být více orientované na neformální vztahy. V tomto případě musí strany konfliktu vyvinout úsilí porozumět si navzájem a vytvořit společný přístup k podnikání.*
2. **Konflikt z důvodu nejasných nebo rozporuplných požadavků klienta:** *Například klient nemusí poskytnout české stavební firmě přesné informace o svých požadavcích. V tomto případě by česká stavební firma měla požádat klienta o poskytnutí podrobnější informace o svých požadavcích. Pokud budou*

*požadavky klienta stále rozporuplné, mohou se strany konfliktu obrátit na nezávislého experta, aby jim pomohl při jejich řešení.*

- 3. Konflikt z důvodu neočekávaných okolností:** *Například během realizace projektu může dojít k přírodní katastrofě, která povede ke zpoždění nebo dodatečným výdajům. V tomto případě by česká stavební firma měla neprodleně informovat klienta o tom, co se stalo, a dohodnout se s ním na způsobech řešení situace. Strany konfliktu se mohou obrátit na claim agendu nebo na FIDIC o pomoc při řešení konfliktu.*

Dodržováním těchto doporučení mohou české stavební firmy zvýšit své šance na úspěch při vstupu na ukrajinský trh.

### 3.7 Záruční servis a hodnocení realizovaného projektů

Po dokončení projektu a jeho předání klientovi přechází na něj také povinnost provádět údržbu a opravy v rámci záruční doby. Česká stavební firma by měla tuto povinnost klientovi písemně sdělit a poskytnout mu informace o tom, jak a kde se o záruku může přihlásit.

Záruka kvality je důležitým nástrojem pro zajištění spokojenosti zákazníka a zvýšení konkurenceschopnosti stavební firmy na trhu. České stavební firmy, které nabízejí záruku kvality, mohou počítat s vyšší úrovní důvěry ze strany ukrajinských zákazníků.

Druhy záruky kvality, které mohou být realizovány českou stavební firmou na Ukrajině, lze rozdělit do následujících kategorií:

- Záruka na materiály a zařízení

Tato záruka znamená, že česká stavební firma zaručuje, že použité materiály a zařízení splňují požadavky na kvalitu a bezpečnost. V dohodě o díle musí např. být jasně definovány následující body:

- Seznam materiálů a zařízení, na které se záruka vztahuje.
- Doba trvání záruky.
- Povinnosti stavební firmy v případě zjištění nedostatků.

- Záruka na provedené práce

Tato záruka znamená, že česká stavební firma zaručuje, že provedené práce splňují požadavky na kvalitu a bezpečnost. V dohodě o díle musí být jasně definovány následující body:

- Seznam materiálů a zařízení, na které se záruka vztahuje.
- Doba trvání záruky.
- Povinnosti stavební firmy v případě zjištění nedostatků.

- Záruka na odstranění nedostatků

Tato záruka znamená, že česká stavební firma zaručuje, že nedostatky, které budou zjištěny v průběhu záruční doby, budou odstraněny na její náklady.

Dále uvedu příklady prací, na které se může vztahovat záruka:

- Kvalita materiálů a zařízení.
- Kvalita výroby a montáže konstrukcí.
- Kvalita dokončovacích prací.
- Kvalita inženýrských systémů.
- Kvalita úprav.

Doba trvání záruky může být od 1 roku do 5 let. V případě zjištění nedostatků v průběhu záruční doby musí česká stavební firma tyto nedostatky odstranit v přiměřené lhůtě stanovené dohodou o díle.

Dále po dokončení projektu je důležité provést jeho hodnocení se všech stran. To znamená, že by se mělo zhodnotit, zda projekt splnil požadavky klienta, zda byl realizován v souladu s dohodnutými termíny a rozpočtem, a zda splňuje požadavky na kvalitu.

Hodnocení by mělo provést česká stavební firma, klient a případně i nezávislý expert. Hodnocení by mělo být objektivní a mělo by vést k identifikaci případných nedostatků, které by bylo možné v budoucnu odstranit.

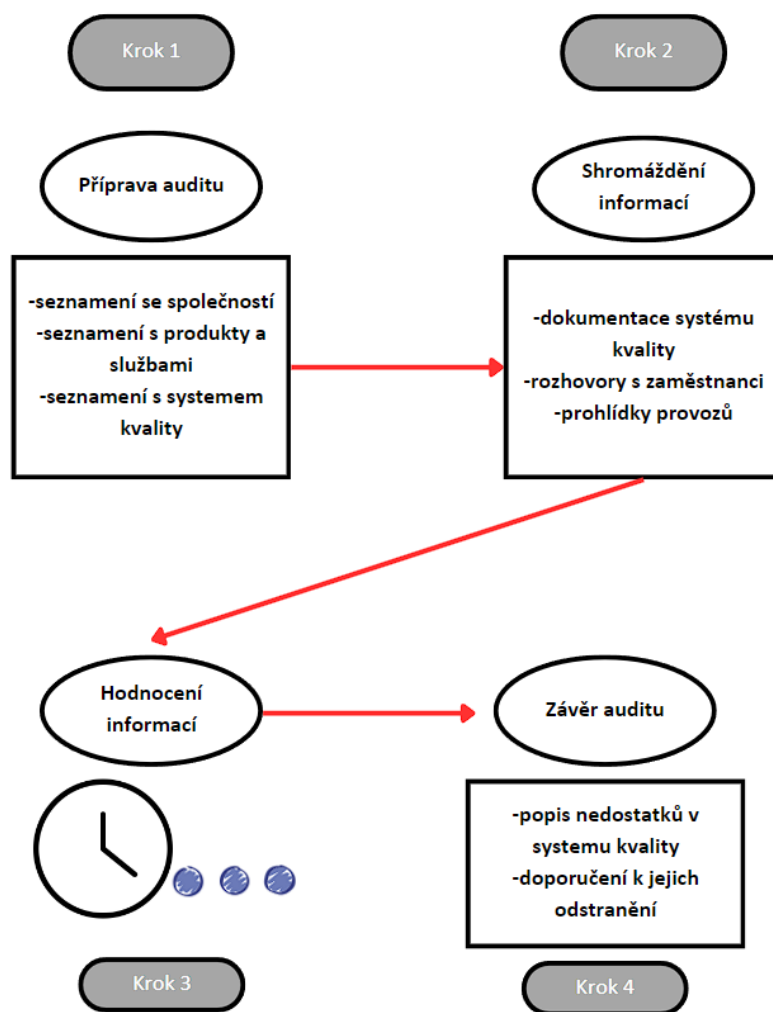
Na závěr tohoto bodu je třeba uvést to hlavní, a to popis algoritmu, který umožní vaší firmě zavést systémy mezinárodních norem kvality, konkrétně ISO 9000.

Audit systému kvality a neustále zlepšení je nezbytným krokem pro zajištění toho, aby systém kvality společnosti splňoval požadavky mezinárodních standardů. Audit by měl provést nezávislý expert, který by měl zhodnotit, zda systém kvality společnosti splňuje následující požadavky:

- *Je systém kvality v souladu s požadavky mezinárodních standardů, jako jsou ISO 9001 nebo ISO 14001?*
- *Je systém kvality účinný v dosahování stanovených cílů?*
- *Existují v systému kvality nějaké nedostatky, které by mohly vést ke snížení kvality produktů nebo služeb společnosti?*

Výsledky auditu by měly být využity k identifikaci případných nedostatků v systému kvality a k jejich odstranění. Společnost by měla také přijmout opatření k tomu, aby se v budoucnu zabránilo vzniku podobných nedostatků.

Dále popíšu a sestavím algoritmus pro audit systému kvality a neustálé zlepšování:



Obrázek 30: Algoritmus pro audit systému kvality a neustálé zlepšování  
[vlastní zpracování dle teoretické částí]

Audit systému kvality a neustálé zlepšení se obvykle skládá z následujících kroků:

1. **Příprava auditu:** V této fázi auditor seznámí se společností, jejími produkty nebo službami a systémem kvality.
2. **Shromáždění informací:** Auditor shromažďuje informace o systému kvality společnosti z různých zdrojů, jako jsou:
  - a. Dokumentace systému kvality
  - b. Rozhovory se zaměstnanci
  - c. Prohlídky provozů
3. **Hodnocení informací:** Auditor hodnotí shromážděné informace a identifikuje případné nedostatky v systému kvality.
4. **Závěr auditu:** Auditor předkládá společnosti závěr auditu, který obsahuje popis nedostatků v systému kvality a doporučení k jejich odstranění.

Praktické tipy pro provedení auditu systému kvality a neustálé zlepšení:

- *Audit by měl být proveden nezávislým expertem, který má zkušenosti s audity systémů kvality.*
- *Auditor by měl být dobře připraven a měl by mít k dispozici veškeré potřebné informace o společnosti a jejím systému kvality.*
- *Auditor by měl být objektivní a měl by se zaměřit na identifikaci nedostatků v systému kvality.*
- *Společnost by měla být otevřená spolupráci s auditorem a měla by se snažit vypracovat plány k odstranění nedostatků v systému kvality.*

Provedení auditu systému kvality a neustále zlepšení je důležitým krokem pro zajištění toho, aby společnost poskytovala kvalitní produkty nebo služby. Společnost by měla audit pravidelně provádět, aby mohla identifikovat a odstraňovat případné nedostatky v systému kvality.

## Závěr

V rámci této diplomové práce jsem se zabýval tématem rizik spojených se vstupem českých stavebních firem na trhy Ruska, Běloruska a Ukrajiny. V teoretické části práce jsem definoval specifika vývozu stavebních prací do zahraničí, popsal možné způsoby provádění stavebních prací v zahraničí a analyzoval typy mezinárodních smluv. V praktické části práce jsem provedl kvalitativní srovnání stavebních trhů těchto zemí, analyzoval právní předpisy v oblasti stavebnictví a vytvořil příručku pro české stavební firmy, která obsahuje doporučení pro vstup na tyto trhy.

V teoretické části práce jsem zjistil, že vývoz stavebních prací do zahraničí představuje řadu rizik, včetně politických, ekonomických, sociálních, technologických a kulturních rizik.

Na základě analýzy stavebních trhů Ruska, Běloruska a Ukrajiny jsem dospěl k závěru, že nejvhodnějším trhem pro vstup českých stavebních firem je Ukrajina. Země má také kvalifikovanou a levnou pracovní sílu a dobré technické zázemí.

V analýze právních předpisů v oblasti stavebnictví jsem zjistil, že právní rámec ve zemích je relativně komplexní a náročný na pochopení. České stavební firmy by se proto měly před vstupem na ukrajinský trh důkladně seznámit s místními právními předpisy.

V příručce pro české stavební firmy jsem shrnul základní informace o vstupu na trhy Ruska, Běloruska a Ukrajiny. Příručka obsahuje doporučení pro výběr vhodného trhu, přípravu na vstup na trh, uzavření smlouvy apod.

Na základě výsledků této práce doporučuji českým stavebním firmám, které se chtějí vstoupit na trhy Ruska, Běloruska nebo Ukrajiny, aby:

1. provedly důkladnou analýzu trhu a identifikovaly potenciální rizika.
2. se seznámily s místními právními předpisy a získaly právní poradenství.
3. vytvořily si kvalitní tým, který bude mít zkušenosti s mezinárodními projekty.
4. budou připraveny na kulturní rozdíly.

Příručka pro české stavební firmy, kterou jsem vytvořil v rámci této práce, může být pro české stavební firmy cenným zdrojem informací a doporučení pro úspěšný vstup na trhy Ukrajiny, Běloruska a Ruska.

## Seznam použitých zdrojů

- [1] OLERÍNY, Milan. Vývoz stavebních prací a tendrová řízení. Praha: BertelsmannSpringer, 2000. ISBN 80-86411-04-4.
- [2] Kyrgyzstán má zájemce o miliardovou zakázku na elektrárny, které měl postavit český Liglass. IROZHLAS.CZ [online]. 2017 [cit. 2023-10-02]. Dostupné z: [https://www.irozhlas.cz/ekonomika/kyrgyzstan-ma-zajemce-o-miliardovou-zakazku-na-elektrarny-ktere-mel-postavit\\_1712291613\\_dp](https://www.irozhlas.cz/ekonomika/kyrgyzstan-ma-zajemce-o-miliardovou-zakazku-na-elektrarny-ktere-mel-postavit_1712291613_dp)
- [3] Výroba a instalace potrubních částí pro francouzského klienta. WLWGROUPE.CZ [online]. 2021 [cit. 2023-10-02]. Dostupné z: <https://www.wlwgroup.cz/vyroba-a-instalace-potrubnich-casti-pro-francouzskeho-klienta>
- [4] Ruská Kazaň má novou dominantu. Stavěla ji česká PSJ. E15.CZ [online]. 2014 [cit. 2023-10-02]. Dostupné z: <https://www.e15.cz/byznys/reality-a-stavebnictvi/ruska-kazan-ma-novou-dominantu-stavela-ji-ceska-psj-1108323>
- [5] Administrativní budova SPACES, Kyjev, Ukrajina. DELTA-DROUP.CZ [online]. 2019 [cit. 2023-10-02]. Dostupné z: <https://www.delta-group.cz/reference/administrativni-budova-spaces-kyjev-ukrajina/>
- [6] Stavební společnost PSG, reference v Rusku. PSG.CZ [online]. 2023 [cit. 2023-10-02]. Dostupné z: <https://www.psg.cz/reference/obchodni-centrum-globus-vladimir-ruska-federace>
- [7] O'NEIL, Charles. *Global construction success*. Second edition. Hoboken, NJ: Wiley Blackwell, 2019. ISBN 9781119440253.
- [8] CLOUGH, Richard Hudson; SEARS, Glenn A. a SEARS, S. Keoki. *Construction contracting: a practical guide to company management*. 7th ed. Hoboken, N.J.: J. Wiley, c2005. ISBN 978-0-471-44988-1.
- [9] TURNER, Dennis Frederick. *Building contracts: a practical guide*. London: George Godwin, 1971. ISBN 0711432031.
- [10] SCHNEIDEROVÁ HERALOVÁ, Renáta, Lucie BROŽOVÁ a Iveta STŘELCOVÁ. Kalkulace a nabídky 2. Praha: České vysoké učení technické, 2011. ISBN 978-80-01-04091-1.
- [11] Základní informace o standardních obchodních podmínkách FIDIC. CACE.CZ [online]. [cit. 2023-10-18]. Dostupné z: [https://www.cace.cz/wp-content/uploads/2022/06/Skoleni-zaklady-FIDIC-pro-CKAIT-7\\_6\\_2022-FINAL-VERZE.pdf](https://www.cace.cz/wp-content/uploads/2022/06/Skoleni-zaklady-FIDIC-pro-CKAIT-7_6_2022-FINAL-VERZE.pdf)
- [12] Федеральная служба государственной статистики, РОССТАТ России. ROSSTAT.GOV.RU [online]. 2023 [cit. 2023-11-02]. Dostupné z: <https://rosstat.gov.ru/>
- [13] КЕНЧАДЗЕ, Дмитрий, Елена Бызалова, Николай Власенко. *Строительство в России 2022*. In: Rosstat [online]. Rosstat, 2022 [cit. 2023-11-05]. Dostupné z: [https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/Stroit\\_2022.pdf](https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/Stroit_2022.pdf)

- [14] ЕС запровадив торгові та інвестиційні санкції проти Криму. LB.UA [online]. 2014 [cit. 2023-11-05]. Dostupné z: [https://lb.ua/news/2014/07/31/274666\\_es\\_vvel\\_torgovie\\_investitsionnie.html](https://lb.ua/news/2014/07/31/274666_es_vvel_torgovie_investitsionnie.html)
- [15] Výstavba dopravního přechodu přes Kerčský průliv. Pracovní dokumentace SROJGAZMONTAZ.RU [online]. 2023 [cit. 2023-12-26]. Dostupné z: [https://drive.google.com/file/d/1Z0clqWd-Q4f\\_7agBqp41PIL3crZ\\_hN8B/view](https://drive.google.com/file/d/1Z0clqWd-Q4f_7agBqp41PIL3crZ_hN8B/view)
- [16] Какие зарубежные компании помогли строить Крымский мост. EG.RU [online]. 2018 [cit. 2023-11-05]. Dostupné z: <https://www.eg.ru/society/539606/>
- [17] Dutch companies sanctioned for assisting in construction of Russian bridge in Crimea. NEWSENDIP.COM [online]. 2023 [cit. 2023-11-07]. Dostupné z: <https://www.newsendip.com/dutch-companies-sanctioned-for-assisting-in-construction-of-russian-bridge-in-crimea/>
- [18] НОВЫЙ МЕЖДУНАРОДНЫЙ СКАНДАЛ: В СТРОИТЕЛЬСТВЕ КЕРЧЕНСКОГО МОСТА ОБНАРУЖИЛИ «ГОЛЛАНДСКИЙ СЛЕД». VECHERNIY.KHARKOV.UA [online]. 2017 [cit. 2023-11-07]. Dostupné z: <https://vecherniy.kharkov.ua/news/136602/>
- [19] Державна служба статистики України, УКРСТАТ України. UKRSTAT.GOV.UA [online]. 2023 [cit. 2023-11-09]. Dostupné z: <https://www.ukrstat.gov.ua/>
- [20] Национальный статистический комитет Республiки Беларусь, БЕЛСТАТ Республiки Беларусь. BELSTAT.GOV.UA [online]. 2023 [cit. 2023-12-01]. Dostupné z: <https://www.belstat.gov.by/ofitsialnaya-statistika/realny-sector-ekonomiki/investitsii-i-stroitelstvo/stroitelstvo/>
- [21] МЕДВЕДЕВА, Инна, Елена Кухаревич, Жанна Василевская. Инвестиции и строительство в Республике Беларусь 2021. In: Belstat [online]. Belstat, 2021 [cit. 2023-12-01]. Dostupné z: <https://www.belstat.gov.by/upload/iblock/492/a38l0c25a20tnicqfew8jx9bp6tca3qp.pdf>
- [22] Seznam aktuálních souborů předpisu v Rusku. MINSTROYRF.GOV.RU [online]. 2023 [cit. 2023-12-01]. Dostupné z: <https://www.minstroyrf.gov.ru/trades/gradostroitel'naya-deyatelnost-i-arhitektura/13/>
- [23] Seznam aktuálních DBN na Ukrajině. DBN.CO.UA [online]. 2023 [cit. 2023-12-01]. Dostupné z: <https://dbn.co.ua/load/normativy/dbn/1>
- [24] Rejstřík stavebních předpisů v Bělorusku. STN.BY [online]. 2023 [cit. 2023-12-01]. Dostupné z: <https://stn.by/standartisation/splist>



## Seznam tabulek

Tabulka 1 – komplexnost stavebních trhů .....	12
Tabulka 2 – Zdůraznění silných a slabých stránek.....	13
Tabulka 3 – Výhody a nevýhody způsobů vstupu na zahraniční trh .....	21
Tabulka 4 – Výhody a nevýhody role konzultantských firem.....	24
Tabulka 5 – výhody a nevýhody způsobů provedení stavebních prací v zahraničí.....	27
Tabulka 6 – výhody a nevýhody popsaných typů smluv .....	31
Tabulka 8 – porovnání organizační a personální zabezpečení v rámci claimové agendy .....	38
Tabulka 9 – objem provedených prací podle druhu ekonomické činnosti "stavebnictví" .....	46
Tabulka 10 – objem provedených prací podle druhu ekonomické činnosti "stavebnictví" ....	47
Tabulka 11 – realizované projekty českými stavebními firmami v Rusku.....	51
Tabulka 12 – počet a celková plocha budov uvedených do provozu.....	52
Tabulka 13 – objem provedených prací podle druhu ekonomické činnosti "stavebnictví" ....	54
Tabulka 14 – realizované projekty českými stavebními firmami na Ukrajině.....	55
Tabulka 15 – uvedení některých kapacit do provozu v roce 2020.....	58
Tabulka 16 – objem provedených prací podle druhu ekonomické činnosti "stavebnictví"] ...	59
Tabulka 17 – počet budov uváděných do provozu .....	60
Tabulka 18 – realizované projekty českými stavebními firmami v Bělorusku .....	61
Tabulka 19 – porovnání legislativního rámců bodovacím systémem .....	66
Tabulka 20 – Ekonomická situace v roce 2022.....	69
Tabulka 21 – Politická situace v roce 2022 .....	70
Tabulka 22– Konkurenční prostředí v roce 2022 .....	72
Tabulka 23 – poptávka spotřebitelů v roce 2022.....	72
Tabulka 24 – SWOT analýza stavebních trhů Běloruska, Ruska a Ukrajiny.....	75
Tabulka 25 – porovnání země bodovacím systémem .....	77

## Seznam obrázků

Obrázek 1: Schéma dodávky stavebních prací v rámci dodávky investičního celku.....	16
Obrázek 2: Schéma vývozu pouze stavebních prací.....	17
Obrázek 3: Schéma dodávky stavebních prací formou subdodávky .....	18
Obrázek 4: Schéma zakoupení podílu zahraniční firmy .....	19
Obrázek 5: Schéma založení joint venture .....	19
Obrázek 6: Schéma založení akviziční kanceláře v zahraničí .....	20
Obrázek 7: Schéma provádění prací formou stavebního managementu .....	24
Obrázek 8: Schéma provádění prací formou projektového managementu .....	24
Obrázek 9: Schéma případu, kdy ve funkce dodavatele i projektanta vystupuje konzultantská společnost .....	25
Obrázek 10: Schéma organizační strukturu v případě generálního dodavatele.....	26
Obrázek 11: Klíčové prvky claimové agendy .....	34
Obrázek 12: Základní pravidla claimové agendy.....	35
Obrázek 13: Schéma zabezpečení claimové agendy.....	38
Obrázek 14: Kalkulační vzorec.....	40
Obrázek 15: Případy použití FIDIC kontraktů .....	41
Obrázek 16: Graf „objem provedených prací podle druhu ekonomické činnosti «stavebnictví»“ .....	46
Obrázek 17: Graf „uvádění bytových budov do provozu“ .....	47
Obrázek 18: Krymský most.....	49
Obrázek 19: Celkový pohled na mostovku v řezech s rozpětím železobetonové desky.....	49
Obrázek 20: Graf „uvádění bytových budov do provozu“ .....	53
Obrázek 21: Graf „objem provedených prací podle druhu ekonomické činnosti «stavebnictví»“ .....	54
Obrázek 22: Graf „objem provedených prací podle druhu ekonomické činnosti «stavebnictví»“ .....	59
Obrázek 23: Graf „uvádění bytových budov do provozu“ .....	60
Obrázek 24: Příklad myšlenkové mapy .....	85
Obrázek 25: Algoritmus pro hledání zákazníků .....	86
Obrázek 26: Organizační struktura stavební firmy.....	88
Obrázek 27: Zjednodušené schéma algoritmu řízení rizik .....	91
Obrázek 28: Průběh kontraktačního řízení .....	93
Obrázek 29: Algoritmus pro audit systému kvality a neustálé zlepšování.....	100

