



INSTITUTE
FOR ECONOMIC RESEARCH
AND POLICY CONSULTING

РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО МІНІМІЗАЦІЇ МОЖЛИВОГО НЕГАТИВНОГО ВПЛИВУ ЗАХОДІВ НА УКРАЇНСЬКИХ ЕКСПОРТЕРІВ ДЛЯ ПОСИЛЕННЯ ЇХНІХ ПОЗИЦІЙ НА ВІДПОВІДНИХ РИНКАХ

Під редакцією Вероніки Мовчан

Станом на 25 травня 2025 року

Дослідження проводилося Інститутом економічних досліджень та політичних консультацій у межах Проєкту ТІПСТЕР, що впроваджується Громадською спілкою «Фонд підтримки реформ в Україні» за підтримки GIZ та ПРООН.

Автори: Ігор Бураковський, Вероніка Мовчан

Рекомендації щодо мінімізації можливого негативного впливу заходів на українських експортерів для посилення їхніх позицій на відповідних ринках базуються на результатах дослідження «Оцінка заходів реагування, очікувань та поведінкових стратегій ключових імпортерів української продукції в топ-10 країнах-імпортерах в умовах війни в Україні».

Дослідження проведене у березні-травні 2025 року й базується як на аналізі відкритих джерел інформації, так й на результатах глибинних інтерв'ю, проведених ІЕД з представниками посольств України, бізнес-асоціацій, торговельних палат та компаній у досліджуваних країнах.

Рекомендації стосуються дій органів влади та бізнес спільноти та розділені на загальні та ті, що стосуються окремих країн.

Загальні рекомендації

Для уряду:

Станом на сьогодні в Україні створена низка інституцій сприяння експортній діяльності підприємств. Для підвищення ефективності їх діяльності необхідно:

- Посилити інституційну спроможність Офісу з розвитку підприємництва та експорту, Експортно-кредитної агенції, економічних відділів посольств. Зокрема, важливо посилити інституційну спроможність представляти та захищати інтереси українських експортерів у ключових країнах-партнерах.

Це може бути забезпечено або розширенням кількості персоналу посольств, які займаються цими питаннями, або створенням мережі представництв Офісу з розвитку підприємництва та експорту у країнах-партнерах.¹ Це дозволить забезпечити:

- Формування та підтримку бази персональних контактів з представниками бізнес спільноти. Це може бути забезпечено постійними зустрічами, проведенням заходів тощо. Бази даних з організаційними, а не персональними контактами не є дієвим інструментом для формування сталих зв'язків
- Постійний моніторинг політичної та економічної ситуації в ключових партнерах, у тому числі відслідковування потенційних точок напруги, як-то зростання незадоволення місцевих виробників через зростання українського експорту, для вчасного реагування на виклики. Зокрема, для

¹ Один з респондентів навів приклад польського агентства РАІН (Польська агенція з інвестицій та торгівлі), яке має представництва по всьому світу та ефективно допомагає польським підприємцям. Агентство має персонал зі знанням місцевих мов та ринків і активно просуває товари за кордоном.

зменшення ймовірності негативних рішень щодо української продукції у відповідь на протести фермерів, варто:

- Формувати проукраїнське бізнес лобі у країнах-партнерах, у першу чергу тих, що мають високий рівень ризику прийняття бар'єрів
- Працювати з пресою, науковою та експертною спільнотою для протидії дезінформації та маніпуляціям, пов'язаним з впливом українських товарів на ринок, натомість формувати позитивний імідж та розповідати про історії співпраці
- Бути готовим запровадити механізми контролю, бажано з мінімальним втручанням у роботу бізнесу (цифрові рішення)
- Посилити координацію дій відповідних державних інституцій та агенцій, для чого зокрема потрібно уточнити їх функції та повноваження в частині сприяння зовнішньоекономічній діяльності українського бізнесу.
- Посилити інформаційну діяльність відповідних структур в межах своїх компетенцій. Спільно з українськими бізнес-об'єднаннями проводити регулярні інформаційні компанії з метою протидії розповсюдженню дезінформації щодо ролі та місця України на внутрішньому ринку країн-партнерів, якості української продукції тощо.
- Продовжувати діяльність програм інформаційної допомоги експорту, як-то програми МЗС України «Назовні»² для підтримки експорту українських товарів та надає інформаційну допомогу виробникам, як-то анонси виставок і тендерів, роз'яснення правових та митних умов.
- Спільно з українськими бізнес-об'єднаннями вести регулярну роз'яснювальну роботу щодо доданої вартості членства України для ЄС.
- Сприяти участі українських бізнесів у виставковій діяльності, торговельних місіях, європейських бізнес-платформах, мережах, асоціаціях тощо.
- Посилити зв'язки з відповідними бізнес-асоціаціями в частині просування та захисту інтересів українських виробників товарів та постачальників послуг на міжнародні ринки зокрема в плані вирішення конфліктних питань, встановлення ділових контактів зі споживачами українських товарів та послуг.

Для бізнес-асоціацій

Сьогодні в Україні функціонує ціла низка підприємницьких об'єднань. Для підвищення ефективності їх діяльності в частині сприяння експортній діяльності українського бізнесу необхідно:

² [Nazovni is a platform for international growth of Ukrainian businesses.](#)

- Зосереджуватись на встановленні не формальних, а «живих» персональних контактів з бізнес-асоціаціями та торговельними палатами, та їх постійній підтримці для ефективності роботи на ринках країн-партнерів та забезпеченні знання та розуміння українського бізнесу на цих ринках, протидії дезінформації та негативним стереотипам
- Активно сприяти участі українських експортерів товарів та послуг у виставках та інших інформаційних заходах за участі не тільки “місцевих” споживачів товарів та послуг, але й тих підприємців, які працюють на ринках інших країн-членів ЄС і не тільки.
- Розбудовувати мережу своїх представництв у відповідних країнах як активних агентів просування інтересів своїх членів у відповідних країнах.
- Проводити регулярні інформаційні компанії з метою протидії розповсюдженню дезінформації щодо ролі та місця України на внутрішньому ринку країн-партнерів, якості української продукції тощо
- Регулярно інформувати членів асоціації про актуальні зміни відповідних регуляторних норм та правил, динаміки та тенденцій розвитку ринків та сприяти участі своїх членів в обговоренні пропонуваніх регуляторних змін, національного торговельного режиму тощо.

Для українського бізнесу

Український бізнес сьогодні досить активно виходить на зовнішні ринки. Мова йде про вирішення двох завдань: збереження “традиційних” експортних ринків та пошук нових можливостей для експорту товарів та послуг. Для цього необхідно:

- Брати активну участь у виставкових та інформаційно-презентаційних заходах в країнах-імпортерах, шукаючи при цьому найбільш креативні шляхи та способи презентації своїх товарів та послуг заради успішної конкуренції з іншими учасниками відповідних заходів за увагу потенційних споживачів.
- Брати участь в роботі місцевих підприємницьких об’єднань або національних організацій міжнародних підприємницьких об’єднань типу AmCham з метою просування та захисту власних економічних інтересів.
- Невпинно працювати над покращенням власної ділової репутації, адже за часів високого рівня прозорості інформацію про чинних та потенційних партнерів можна знайти відносно просто та швидко.
- Працювати над прозорістю, відкритістю і соціальною відповідальністю компанії як важливим елементом виходу на зовнішні ринки. Компанії, які відкрито декларують свою позицію в цих питаннях, виглядають зріло й надійно в очах потенційних партнерів. Вони викликають більше довіри, мають нижчі ризики конфліктів у співпраці та отримують кращі стартові умови при

виході на нові ринки. Це особливо помітно в секторах, орієнтованих на міжнародне партнерство — ІТ, агробізнес, логістика, фінансові послуги.

- При прийнятті рішення виходу на зовнішні ринки приділити увагу вивченню не лише нормативних актів, але й їх мови, особливостей їх бізнес культури тощо. Альтернативою може бути залучення місцевого представника, що розуміє ринок
- При прийнятті рішення про вихід на конкретний національний ринок слід враховувати, що в рамках ЄС регулювання зовнішньоторговельних відносин здійснюється на рівні на ЄС, але при цьому спосіб такого виходу залежить від цілого ряду чинників. За таких умов може бути доцільно реєструвати філіал чи окрему компанію в одній країні ЄС з тим, щоб працювати на ринках інших країн Євросоюзу або за його межами.
- При прийнятті рішення про вихід на ринок ЄС слід враховувати, що зареєстрована в ЄС компанія може використовувати різні національні та загальноєвропейські програми підтримки бізнесу, що може стати додатковим аргументом на користь реєстрації юридичної особи в країні ЄС.
- При розробці стратегії виходу на зовнішні ринки українські виробники товарів повинні виходити з того, що розбудова стабільних та ефективних стосунків з іноземними партнерами вимагає цілої низки послідовних кроків та постійних зусиль, спрямованих на утримання відповідних ринків.
- Використовувати різні формати виходу на зовнішні ринки, як-от відкриття представництв, дочірніх компаній, створення спільних підприємств або використання франшизи.
- Для успішної роботи на ринку ЄС та зменшення ризиків, пов'язаних з логістикою та митними процедурами, рекомендується відкриття складів на території ЄС.
- При виборі каналів реалізації слід серйозно вивчити потенціал продажу товарів через такі маркетплейси як Amazon EU, eBay Europe, Bol.com, створення та просування власного сайту електронної комерції з європейським доменним іменем, зважаючи на зростання ролі та масштабів електронної торгівлі в системі Business-to-Business (B2B), обсяги якої вже в п'ять разів перевищують ринок Business-to-Consumer (B2C).
- Максимально використовувати можливості, які вже надаються інфраструктурою підтримки експорту України, як-то послуг Офісу з розвитку підприємництва та експорту, Експортно-кредитної агенції, Торговельно-Промислової Палати тощо

Рекомендації для окремих країн

До цих рекомендацій увійшли поради, які команда проекту отримали під час інтерв'ю. У багатьох випадках ці рекомендації є універсальними й не стосуються лише одного ринку, а отже вони розглянути й у першій частині рекомендацій.

Водночас те, що саме на ці питання звернули увагу респонденти, означає, що вони є дуже важливими саме для цього ринку.

Польща

Для ефективного представлення інтересів українських експортерів на польському ринку необхідна робота, що аналогічна діяльності Польської агенції з інвестицій та торгівлі. Це дозволяє розуміти особливості місцевого ринку, швидко отримувати необхідну інформація, у тому числі контакти потенційних партнерів.

Необхідно створити умови щодо транзиту українських товарів. Блокування кордонів обмежує постачання українських товарів наземним транспортом.

Для товарів, які знаходяться під заборонаю, зорієнтувати українських виробників на подальшу переробку, що збільшує додану вартість продукції. Наприклад, орієнтувати не на насіння олії, а на соняшникову олію, що не створює конкуренцію на ринку Польщі та не тисне на ціни на товари сільськогосподарських галузей.

Формувати партнерські відносини з польським бізнесом через діючі україно-польські асоціації та торгові палати.

Зміцнити логістичні потужності та створення хабів на прикордонних хабах з метою моніторингу стандартів (фіто-санітарного контролю, відповідності упаковки, тощо).

Румунія

Найефективнішим підходом для українських експортерів є здійснення інвестицій шляхом відкриття дочірніх компаній або формування спільних підприємств з румунськими партнерами. Це дозволяє обійти низку перешкод, пов'язаних із митними процедурами та бюрократією.

Туреччина

Однією з ключових можливостей є створення спільних підприємств, орієнтованих на регіони Близького Сходу, Африки, Центральної Азії, Кавказу, Західних Балкан, Південно-Східної Азії та Латинської Америки, де Туреччина виступає як потужний логістичний і ринковий хаб.

На думку одного з респондентів, основний фокус має залишатися на харчовій промисловості та аграрному секторі: Україна забезпечена ресурсами й має міцну аграрну експортну базу, а Туреччина володіє передовими харчопереробними та пакувальними технологіями й розгалуженими експортними мережами.

Створення спільних підприємств із використанням турецького пакувального та харчопереробного обладнання відкриває значний потенціал для виходу на нові ринки через турецькі логістичні канали.

Молдова

Між Україною та Молдовою існувала позитивна співпраця через посольство України, але деякий час не було посла України в Молдові. Зараз новий посол України в Молдові з'явився, що посилює можливості співпраці для просування українського продукту на молдавському ринку.

Німеччина

Німеччина — це "країна виставок" (Messestadt), де бізнес-контакти найчастіше налагоджуються через участь у галузевих виставках. Присутність на провідних виставках є критично важливою для сприйняття компанії німецькими партнерами. Можливо звернути увагу на онлайн виставки та B2B зустрічі за умов обмеженого перетину кордону для чоловіків, особливо представників малого бізнесу.

Німецькі роздрібні мережі часто зацікавлені у виробництві продукції під власними торговими марками і не завжди готові просувати українські бренди. Водночас для українських виробників партнерство з німецькими мережами може бути першим кроком до виходу на ринок ЄС.

Для успішного виходу на німецький ринок рекомендується:

- Відкриття представництва/виробництва на території Німеччини або ЄС
- Участь у галузевих виставках
- Співпраця з галузевими асоціаціями
- Гнучкість у бізнес-моделі (готовність починати з виробництва під приватною маркою мережі)
- Забезпечення стабільності поставок

Гамбург є хабом для реалізації товарів в інші країни, наприклад країни Північної Америки. Співпрацю з Німеччиною можна розглядати як розширення можливостей створення партнерських відносин в інших країнах за умов наявної дистрибуційної інфраструктури.

Угорщина

Для успішного виходу на угорський ринок рекомендується мати місцевого представника, який володіє угорською мовою, знає місцеві реалії та має необхідні контакти. Для спрощення виходу на ринок Угорщини доцільно мати представництво

в одній з країн ЄС (Польщі, Словаччині, Чехії, Румунії або Болгарії) та забезпечити наявність всіх необхідних європейських сертифікатів відповідності стандартам.

Як перспективний напрямок співробітництва згадується ідея побудови на кордоні індустріального парку та використання спеціальних технологій (рукавів високого тиску) для перекачування зерна з України до Угорщини, що дозволило б контролювати експорт та уникнути протестів фермерів.

Нідерланди

Необхідно серйозно готуватись перед виходом на ринок Нідерландів. Серед основних проблем – мовний бар'єр (багато представників українських компаній не володіють англійською мовою) та нерозуміння особливостей місцевої бізнес-культури, яка характеризується прагматичністю, чіткістю, орієнтацією на стабільність і прогнозованість.

Китай

На китайському ринку цінує передбачуваність: «Співпраця повинна розвиватись поступово, «крок за кроком», починаючи з взаємного ознайомлення». Також ринок є політично чутливим. Постачальники мають тримати нейтралітет щодо чутливих для Китаю питань (Тайвань, Гонконг, культура Китаю тощо).

При формуванні сталих партнерських відносин основний напір китайська сторона робить на освіту: спочатку навчаємо як з нами працювати, потім працюємо. При можливому пом'якшенні політичних відносин з Китаєм доцільно переглянути місце України в Ініціативі Один пояс - Один шлях.

Словаччина

Словацький ринок маленький і складніший для бізнесу, ніж сусідні Чехія та Угорщина. Для успішної роботи на ринку треба знати його внутрішні особливості та правила ведення бізнесу.

Болгарія

Інтеграція у ланцюги вартості є одним зі шляхів закріплення на ринку та уникнення негативного ставлення місцевих операторів ринку.