

Debata „Partnerstwo w praktyce. Udział polskiego biznesu w odbudowie Ukrainy”.

Debata, zorganizowana wspólnie przez Warsaw Enterprise Institute (Polska) i Institute of Economic Research and Policy Consulting (Ukraina), otworzyła cykl wydarzeń w ramach projektu *„Wspólna przyszłość. Polska i Ukraina na jednolitym rynku europejskim”*. Dyskusja dotyczyła jednego z kluczowych wyzwań gospodarczych i politycznych współczesnej Europy jakim jest powojenna odbudowa Ukrainy oraz udziału w tym procesie polskich firm.

W debacie wzięli udział spotkaniu wzięli udział przedstawiciele biznesu, instytucji finansowych, organizacji wspierających biznes oraz administracji publicznej z Polski i Ukrainy:

1. Michał Gieroń, Sekretarz Rady ds. Współpracy z Ukrainą;
2. Jarosław Bełdowski, Wiceprezes Kredobanku;
3. Marcin Nowacki, Wiceprezes Związku Przedsiębiorców i Pracodawców;
4. Anna Derevyanko, Dyrektor wykonawczy European Business Association;
5. Wiktor Dovhan, Dyrektor Budimex Ukraina, b. wiceminister infrastruktury Ukrainy;
6. Roman Waszczuk, Rzecznik Praw Przedsiębiorców Ukrainy;
7. Aleksandr Melnychenko, Dyrektor Departamentu Prawnego i regulacji, UkraineInvest.

Moderatorem spotkania był Łukasz Wojdyga, Dyrektor Centrum Studiów Strategicznych WEI.

1. Sytuacja obecna – współpraca mimo wojny

Uczestnicy debaty podkreślili, że proces odbudowy Ukrainy już trwa, choć na razie w ograniczonej formie. Mimo trwającej wojny, wiele firm, w tym polskich, prowadzi działalność inwestycyjną i handlową na terenie Ukrainy. Polska jest dziś największym partnerem handlowym Ukrainy w Europie, a liczba firm otwierających działalność za wschodnią granicą systematycznie rośnie. Według Marcina Nowackiego, polskie przedsiębiorstwa posiadają potencjał w takich sektorach jak infrastruktura, energetyka, logistyka i budownictwo, jednak równoległe inwestycje krajowe w projekty infrastrukturalne (np. CPK, elektrownie jądrowe, offshore na Bałtyku) mogą ograniczyć dostępne zasoby. Konieczne jest więc planowanie czasowe, aby nie doszło do konkurencji między inwestycjami krajowymi a ukraińskimi.

2. Bariery i wyzwania dla inwestorów zagranicznych.

Z ukraińskiej perspektywy, jak wskazał Aleksandr Melnychenko z UkraineInvest, największym wyzwaniem pozostają złożone procedury biurokratyczne i niestabilność regulacyjna. Władze w Kijowie pracują jednak nad systemem „towarzyszenia inwestorom”, obejmującym wsparcie prawne, analityczne i administracyjne od momentu rejestracji projektu aż po jego realizację. Ustawa o dużych inwestycjach przewiduje m.in. ulgi podatkowe, darmowe przyłączenia do sieci energetycznych i preferencje gruntowe dla projektów powyżej 12 mln euro. UkraineInvest towarzyszy obecnie 38 projektom o wartości 38 mld euro. Jarosław Bełdowski podkreślił, że wojna w naturalny sposób ogranicza apetyt inwestycyjny i wymaga dodatkowych mechanizmów zabezpieczeń. Pomimo trudnej sytuacji, Kredobank działa stabilnie i wspiera polskich przedsiębiorców w otwieraniu rachunków,

finansowaniu transakcji i kontaktach z administracją ukraińską. Jednocześnie istnieją ograniczenia kapitałowe – pojedyncze transakcje nie mogą przekraczać ok. 17 mln euro. Dlatego bank apeluje do swojego polskiego właściciela o dokapitalizowanie, które umożliwiłoby zwiększenie zdolności kredytowych. Kluczowe stają się również gwarancje międzynarodowych instytucji finansowych (EBRD, EBI, MIGA), szczególnie dla projektów kapitałochłonnych w energetyce i infrastrukturze. Według Anny Derevyanko, przedsiębiorcy oczekują przede wszystkim gwarancji inwestycyjnych i ubezpieczeń od ryzyka wojennego i politycznego, a także uproszczenia systemu podatkowego. Brakuje stabilnych i tanich narzędzi finansowania dla średnich przedsiębiorstw. Jej zdaniem potrzebna jest aktywna pomoc oraz promocja pozytywnych przykładów współpracy, które pokażą, że mimo wojny biznes na Ukrainie jest możliwy.

3. Instrumenty wsparcia po stronie polskiej.

Jak wskazał Michał Gieroń, w ostatnich latach Polska stworzyła kompleksowy ekosystem wsparcia dla firm zainteresowanych ekspansją na Ukrainę, obejmujący cztery kluczowe instytucje:

- KUK – ubezpieczenia eksportu i inwestycji. W latach 2022–2024 ubezpieczyła eksport na Ukrainę o wartości 6 mld zł.
- BGK – wdraża instrument *Ukraine Facility* finansowany przez Komisję Europejską, oferujący kredyty i gwarancje dla firm inwestujących w Ukrainie.
- PAIH – prowadzi biura w Kijowie i Lwowie, wspiera przedsiębiorców w nawiązywaniu kontaktów z administracją i partnerami lokalnymi.
- ARP – oferuje specjalne strefy ekonomiczne w Polsce, w tym dla firm dual-use, zachęcając ukraińskich przedsiębiorców do tworzenia joint ventures z polskimi partnerami.

Rada ds. Współpracy z Ukrainą pełni rolę koordynacyjną, promując te instrumenty i współpracując z agencjami ukraińskimi w celu ujednolicenia procedur.

4. Postrzeganie polskich firm przez partnerów ukraińskich

Według Anny Derywianko, ukraiński biznes pozytywnie ocenia obecność polskich firm, traktując je raczej jako sojuszników i partnerów, nie konkurentów. Polskie przedsiębiorstwa są postrzegane jako nośnik know-how w zakresie funkcjonowania w ramach prawa unijnego i zarządzania projektami finansowanymi z funduszy UE. Podobne stanowisko przedstawił Marcin Nowacki, wskazując, że relacje między firmami układają się dobrze, a ewentualne trudności wynikają raczej z różnic w kulturze administracyjnej niż z niechęci. Polska może wnieść do współpracy profesjonalizm i doświadczenie regulacyjne, Ukraina zaś elastyczność i innowacyjność. Zarówno Roman Waszczuk, jak i Michał Gieroń podkreślali znaczenie komunikacji pozytywnych przykładów współpracy gospodarczej. W ich ocenie medialny obraz relacji polsko-ukraińskich często skupia się na sporach (np. w transporcie czy rolnictwie), podczas gdy rzeczywista współpraca rozwija się dynamicznie. Niezbędne jest tworzenie platform informacyjnych, które pokażą korzyści z integracji gospodarczej, komplementarność obu rynków oraz wspólne sukcesy. Warto wzmacniać przekaz o tym, że Polska i Ukraina budują wspólny rynek, a nie konkurencyjne gospodarki.

5. Partnerstwo w praktyce.

Wiktor Dovhan z Budimex Ukraina zwrócił uwagę, że skuteczna odbudowa Ukrainy wymaga długofalowego podejścia i realnych partnerstw między polskimi a ukraińskimi firmami. Podkreślił znaczenie praktycznego doświadczenia polskich przedsiębiorstw w realizacji projektów infrastrukturalnych zgodnych ze standardami UE oraz potrzebę wprowadzenia podobnych

mechanizmów przejrzystości i zarządzania projektami po stronie ukraińskiej. Roman Waszczuk wskazał na konieczność budowania zaufania między administracją a biznesem poprzez uproszczenie procedur i jasne regulacje dla inwestorów zagranicznych. Zaznaczył, że stabilne otoczenie instytucjonalne jest warunkiem skutecznej współpracy gospodarczej. Z kolei Marcin Nowacki zwrócił uwagę na potencjał Polski jako lidera odbudowy – wynikający z doświadczenia transformacji, bliskości kulturowej i kapitału organizacyjnego. Wspólnie uczestnicy zgodzili się, że partnerskie podejście i integracja standardów są kluczem do trwałego sukcesu ekonomicznego obu krajów.

6. Kluczowe wnioski z debaty oraz rekomendacje.

Deбата poświęcona udziałowi polskiego biznesu w odbudowie Ukrainy pokazała, że proces ten nie jest już jedynie planem, lecz rzeczywistością, w której polskie firmy odgrywają coraz bardziej widoczną rolę. Mimo trwającej wojny na terytorium Ukrainy realizowane są konkretne projekty infrastrukturalne, logistyczne i przemysłowe. Odbudowa toczy się równolegle z reformami instytucjonalnymi, które mają przyciągnąć zagraniczny kapitał i umożliwić efektywną modernizację kraju.

Uczestnicy spotkania zgodzili się, że największymi barierami dla inwestorów pozostają: ryzyko wojenne, złożoność biurokracji, brak gwarancji inwestycyjnych oraz opóźnienia w uruchamianiu unijnego programu *Ukraine Facility*. Choć Polska dysponuje dobrze rozwiniętym systemem wsparcia instytucjonalnego konieczne jest jego lepsze zintegrowanie, uproszczenie zasad i skuteczniejsza promocja wśród małych i średnich przedsiębiorstw.

Po stronie ukraińskiej trwa wdrażanie reform, w tym ustawy o dużych inwestycjach, oferującej ulgi podatkowe i preferencje infrastrukturalne dla projektów o wartości powyżej 12 mln euro. W opinii panelistów rozwiązania te mogą znacząco poprawić klimat inwestycyjny, o ile zostaną wsparte rzeczywistą stabilnością regulacyjną i przejrzystością decyzji administracyjnych. Wskazywano, że współpraca polsko-ukraińska nie ma charakteru konkurencyjnego, lecz komplementarny, polskie firmy wnoszą doświadczenie w zarządzaniu projektami europejskimi i finansowaniu z funduszy UE, natomiast strona ukraińska – elastyczność, dynamikę i lokalną znajomość rynku.

Wskazano także obszary o największym potencjale współpracy: energetykę odnawialną, infrastrukturę drogową i kolejową, logistykę, technologie militarne oraz sektor rolno-spożywczy. W tych branżach Polska może pełnić rolę naturalnego łącznika między europejskimi inwestorami a ukraińskimi wykonawcami. Podkreślono, że obok instrumentów finansowych równie ważne są czynniki miękkie, takie jak komunikacja, zaufanie i pozytywna narracja medialna. Brak spójnego przekazu o wspólnych sukcesach gospodarczych osłabia zaangażowanie biznesu po obu stronach granicy.

W części rekomendacyjnej uczestnicy przedstawili konkretne postulaty. Dla strony polskiej kluczowe jest dokapitalizowanie Kredobanku, aby zwiększyć jego zdolność kredytową i umożliwić finansowanie większych przedsięwzięć; przyspieszenie wdrażania programu *Ukraine Facility* poprzez uproszczenie procedur w BGK; lepsze promowanie instrumentów wsparcia wśród małych i średnich firm; zwiększenie liczby misji gospodarczych oraz stworzenie międzyrządowego kanału komunikacji kryzysowej, który pozwoliłby szybko rozwiązywać problemy w transporcie i na granicy.

Dla strony ukraińskiej rekomendowano kontynuację reform prawnych i dostosowywanie przepisów do standardów unijnych, rozwój systemu gwarancji i ulg inwestycyjnych, ograniczenie nadmiernej biurokracji oraz zacieśnienie współpracy z instytucjami pośredniczącymi, takimi jak UkraineInvest czy biuro Rzecznika Praw Przedsiębiorców. Wskazano również na potrzebę prowadzenia pozytywnej kampanii wizerunkowej promującej Polskę jako kluczowego partnera w odbudowie Ukrainy i integracji gospodarczej z Unią Europejską.

W końcowych wnioskach podkreślono, że Polska i Ukraina weszły w fazę strategicznej współpracy gospodarczej, której powodzenie zależy od skoordynowania działań administracji, instytucji finansowych i przedsiębiorstw. Polska ma potencjał, by stać się liderem europejskiego udziału w odbudowie Ukrainy, dzięki połączeniu doświadczenia transformacji, bliskości kulturowej i kapitału organizacyjnego. Jednak wymaga to zarówno większego zaangażowania finansowego po polskiej stronie, jak i konsekwentnego budowania zaufania między partnerami.

Debata jasno pokazała, że odbudowa Ukrainy nie jest tylko projektem gospodarczym, lecz również cywilizacyjnym. To proces, w którym Polska może odegrać kluczową rolę, stając się pomostem między Ukrainą a Unią Europejską. Współpraca oparta na partnerstwie, przejrzystości i wzajemnym wsparciu ma szansę stać się fundamentem nowej architektury ekonomicznej Europy Środkowo-Wschodniej.

The project is supported by the International Renaissance Foundation.