



співпраця з  
німеччиною  
DEUTSCHE ZUSAMMENARBEIT



# ФОРСАЙТ ДЛЯ ВІДНОВЛЕННЯ ТА РОЗВИТКУ УКРАЇНСЬКОГО ЕКСПОРТУ

КИЇВ 2023

Форсайт для відновлення та розвитку українського експорту відбувся в межах проєкту міжнародної співпраці ReACT4UA («Застосування та імплементація Угоди про асоціацію між ЄС та Україною у сфері торгівлі») за фінансування уряду Німеччини. Проєкт спрямований на підвищення конкурентоспроможності та стійкості українських малих і середніх підприємств, особливо з огляду на вступ до ЄС. Стратегічний виконавець проєкту – німецька федеральна компанія Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH. Локальний партнер з виконання – Програма розвитку ООН (ПРООН) в Україні.

Форсайт було проведено та звіт підготовлено Валерієм Пекарем. Думки, висновки чи рекомендації, викладені в цьому документі, належать автору та упорядникам (упорядницям) і не обов'язково відображають погляди уряду Німеччини, GIZ, Програми розвитку ООН в Україні або інших агенцій ООН.

Матеріал, наведений у цьому дослідженні, є об'єктом авторського права. Оскільки ПРООН вітає поширення своїх знань, цю публікацію можна відтворювати, повністю або частково, в некомерційних цілях і за умови наведення повного посилання на неї. Карти, графічні зображення тощо слугують ілюстраціями та не обов'язково відображають позицію ПРООН, GIZ, уряду Німеччини щодо правового статусу жодної країни (території) чи делімітації кордонів.

# Зміст

---

<b>СТИСЛИЙ ОГЛЯД</b> .....	<b>6</b>
<b>1. ВСТУП</b> .....	<b>8</b>
<b>2. МЕТОДОЛОГІЯ ДОСЛІДЖЕННЯ</b> .....	<b>9</b>
2.1. Застосовані методи .....	9
2.2. Словничок .....	10
<b>3. ЗАГАЛЬНИЙ ОПИС РОБОЧОЇ СЕСІЇ</b> .....	<b>12</b>
<b>4. ТРЕНДИ ТА РУШІЙНІ СИЛИ</b> .....	<b>14</b>
4.1. Суспільство, культура, етика, людський капітал .....	14
4.2. Технології .....	15
4.3. Економіка, ринки, фінанси .....	15
4.4. Екологія, довкілля .....	16
4.5. Політика, міжнародні відносини, війна .....	16
4.6. Право та регуляція .....	17
4.7. Інфраструктура .....	17
4.8. Найважливіші варіативні тренди («розтяжки», осі невизначеності) .....	18
<b>5. СЦЕНАРІЇ МАЙБУТЬОГО</b> .....	<b>20</b>
Сценарій 1: «Європейський леопард» .....	21
Сценарій 2: «Хаб свободи» .....	22
Сценарій 3: «Закон для решти» .....	22
Сценарій 4: «Втрачені можливості» .....	22
Сценарій 5: «Свій до свого по своє» .....	23
Сценарій 6: «Бідні родичі... за великим столом вільних народів» .....	23
Сценарій 7: «Купуй українське» .....	23
Сценарій 8: «Ердоганщина» .....	24
Ймовірність та бажаність сценаріїв .....	24
<b>6. НЕОБХІДНІ КРОКИ ДЛЯ РЕАЛІЗАЦІЇ БАЖАНИХ СЦЕНАРІЇВ</b> .....	<b>25</b>
<b>7. ЗАГАЛЬНИЙ ОПИС ОПИТУВАННЯ</b> .....	<b>28</b>
7.1. Загальні дані про респондентів .....	28
7.1.1. Кількість респондентів за категоріями .....	28
7.1.2. Кількість респондентів з бізнесу за галузями .....	29
7.1.3. Кількість респондентів з бізнесу за розміром .....	29
7.1.4. Джерела залучення респондентів .....	29



7.2. Обсяги та напрямки експорту . . . . .	30
7.2.1. Орієнтація бізнесу на внутрішній та зовнішній ринок . . . . .	30
7.2.2. Частка експорту в обсязі продажу . . . . .	31
7.2.3. Додана вартість експортованої продукції. . . . .	31
7.2.4. Географія експорту . . . . .	32
7.3. Організація експорту на підприємстві. . . . .	33
7.3.1. Поточна організація експорту . . . . .	33
7.3.2. Плани розвитку . . . . .	34
7.3.3. Основний напрямок зусиль . . . . .	35
<b>8. ПРИЧИНИ СТРИМУВАННЯ ЕКСПОРТУ . . . . .</b>	<b>36</b>
8.1. Основні перешкоди . . . . .	36
8.2. Подолання перешкод . . . . .	38
8.3. Головні проблеми . . . . .	38
8.4. Вивчення проблем . . . . .	39
<b>9. ДЕРЖАВНА ПІДТРИМКА РОЗВИТКУ ЕКСПОРТУ . . . . .</b>	<b>41</b>
9.1. Очікувана державна підтримка. . . . .	41
9.2. Найкорисніші державні сервіси . . . . .	42
9.3. Найнеобхідніші знання . . . . .	43
9.4. Ідеї урядових рішень для відновлення та розвитку експорту. . . . .	43
<b>10. ГОЛОВНІ ДІЇ ОСНОВНИХ СТЕЙКХОЛДЕРІВ . . . . .</b>	<b>46</b>
10.1. Держава. . . . .	46
10.2. Великий бізнес . . . . .	47
10.3. Малий і середній бізнес . . . . .	47
10.4. Фінансовий сектор. . . . .	48
10.5. Міжнародні організації . . . . .	48
10.6. Місцеве самоврядування. . . . .	49
10.7. Громадянське суспільство. . . . .	50
10.8. Діячі культури . . . . .	50
<b>11. ФАКТОРИ РОЗВИТКУ КРАЇНИ, ЩО ВИЗНАЧАЮТЬ РОЗВИТОК ЕКСПОРТУ . . . . .</b>	<b>51</b>
<b>12. ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ . . . . .</b>	<b>52</b>
<b>ПЕРЕЛІК ДОДАТКІВ. . . . .</b>	<b>55</b>



# Список аббревіатур

---

ЄС	Європейський Союз
ЗЕД	Зовнішньоекономічна діяльність
МСБ	Малий і середній бізнес
ПДВ	Податок на додану вартість
ТПП	Торгово-промислова палата
ФОП	Фізична особа-підприємець



## СТИСЛИЙ ОГЛЯД

---

Форсайт для відновлення та розвитку українського експорту проводився у січні-травні 2023 року в межах проєкту «Підтримка інклюзивного економічного розвитку в Україні шляхом узгодження експортної стратегії з регіональним розвитком і Цілями сталого розвитку», що фінансується урядом Німеччини й реалізується німецькою федеральною компанією Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH у співпраці з Програмою розвитку ООН (ПРООН) в Україні.

Форсайт об'єднав широке коло експертів, передусім представників бізнес-об'єднань, великих експортерів, експертів-економістів, урядовців, членів парламенту та інших зацікавлених сторін. У живій робочій сесії, присвяченій аналізу трендів і сценаріїв розвитку, взяли участь 73 спеціалісти, а в опитуванні взяли участь 246 респондентів, зокрема 187 представників бізнесу різного масштабу з різних галузей.

Основні завдання форсайту полягали у тому, щоб:

- Залучити зацікавлені сторони й напрацювати бачення можливого розвитку українського експорту до 2030 року. Підвищити обізнаність про виклики, які матимуть місце у майбутньому.
- Налагодити взаєморозуміння стейкхолдерів щодо рушійних сил, які впливають на майбутній розвиток експорту в Україні, підтримати зусилля у напрямку досягнення консенсусу щодо проблемних питань та способів їх вирішення. Визначити головні фактори невизначеності для формування рамок сценаріїв.
- Розробити сценарії, у яких будуть описані різні шляхи розвитку в майбутньому, та дослідити, як різні умови можуть стримувати чи стимулювати розвиток експорту.

Значне скорочення внутрішнього ринку внаслідок війни (руйнування виробництва та логістичної інфраструктури, скорочення доходів та виїзд значної частини населення тощо) залишає прискорений розвиток експорту єдиним шляхом економічного відновлення й розвитку. Прискорений розвиток експорту фактично є ключем до всіх економічних проблем України: без нього країна надовго залишається в бідності, зруйнованому стані, з обмеженими можливостями підтримки національної безпеки та повоєнних соціальних програм тощо.

Водночас сама Україна наразі має значні поточні невизначеності, окрім тих, що пов'язані з війною та демографією. Економіка потерпає від низької економічної свободи, водночас наростають загрози збереженню демократії (частково викликані обмеженнями воєнного часу), а перспективи євроінтеграції, попри впевнену риторику з обох сторін, залишаються туманними через низький темп та частковий провал реформ (передусім тих, що пов'язані з верховенством права).

Демографічна проблема виглядає найбільшою післявоєнною проблемою: нестача робочих рук потребуватиме значної імміграції, яка ризикує перетворити країну на поле міжнародних конфліктів, якщо не буде забезпечена можливість масової успішної асиміляції, а тут йдеться не лише про силу української мови і культури, а й про відкритий, інклюзивний характер українського суспільства та української ідентичності.



Отже, бажані сценарії розвитку формуються поглибленням демократії та формуванням відкритої моделі суспільства. Перше дозволяє більш рівномірно розподіляти в суспільстві плоди економічного розвитку, долаючи нерівність і бідність та зберігаючи й примножуючи середній клас. Друге дозволяє залучати та асимілювати потрібний людський капітал, зокрема на заміну тому, що емігрує, але також для вирішення проблеми перевернутої демографічної піраміди.

Водночас інерційний сценарій, найбільш ймовірний, формується тяжінням до авторитаризму в поєднанні з закритою моделлю суспільства. Він здатен генерувати певне економічне зростання, але нетривале й нестійке.

Найбільшою перешкодою для розвитку експорту є брак фінансових ресурсів для масштабування виробництва, адаптації та/або просування продукції. Від цього потерпають усі сегменти бізнесу без виключення. Водночас великий бізнес частіше стикається з логістичними обмеженнями та високою конкуренцією на цільових ринках, а мікро- та малому бізнесу бракує інформації, компетенції та досвіду.

Витрати мікро- та малого бізнесу на подолання перешкод для експорту оцінюються в середньому у 250 тис. доларів США, що в нинішніх умовах для значної частини становить непідйомну суму. Середній і великий бізнес потребує інвестицій у розмірі в середньому 2-2,5 млн доларів, що здається доступнішим, але далеко не в усіх випадках, судячи зі скарг на брак фінансів.

Брак компетенцій залишається вагомим перешкодою на шляху розвитку експорту. Йдеться передусім про маркетингові та юридичні знання та досвід на цільових ринках. Але також є проблеми з іноземними мовами.

Успішний маркетинг і пошук замовлень на зовнішніх ринках становить серйозну проблему для усіх категорій експортерів. З цим пов'язані найбільші очікування щодо державної допомоги експортерам, від виставок та інших заходів промоції, маркетингових досліджень аж до безпосередньої допомоги у пошуку замовників.

Експортери мріють про систему дієвих державних чи державно-приватних представництв української економіки за кордоном, які будуть водночас просувати українську культуру й наративи через штатний персонал та мережу амбасадорів.

Відносини експортерів з державними органами далекі від ідеалу. Характерно, що органи влади власної держави виявилися проблемою у п'ять разів частіше, ніж органи влади держави, куди прямує експортна продукція.

Головними завданнями держави є забезпечення доступу до фінансових ресурсів та наведення ладу на митниці і в податковій службі (передусім це стосується відшкодування ПДВ). Лібералізація економіки (в першу чергу дерегуляція та податкова реформа) мають сприяти зростанню конкурентоспроможності українського експорту. Водночас очікується, що держава буде просувати бренд України, підтримувати українських експортерів на виставках за кордоном тощо.

Особлива роль у розвитку експорту відводиться українській культурі як засобу популяризації бренду країни та партнеру у просуванні конкретних українських брендів.



# 1. ВСТУП

---

- Бренд «Україна» настільки потужний, що дозволить продавати в світі будь-що;
- Ніхто не чекає наших виробників з розпростертими обіймами, яким би потужним не був (ситуативно) бренд країни.

Ці дві екстремально протилежні думки часто доводиться чути в підприємницькому середовищі. Усім очевидно: війна стиснула купівельну спроможність українців та відповідно потенціал внутрішнього ринку настільки, що єдиний шанс для розвитку на рівні як окремого бізнесу, так і економіки в цілому – вибуховий розвиток експорту. Усім очевидно, що зараз в Україні є унікальний шанс заявити світу не тільки про свій героїзм, але й про своїх підприємців, товари й послуги. Але як саме це зробити? Простих рішень та очевидних шляхів не видніється, а ресурсів замало. На додачу до цього невідомо, як довго триматиметься хвиля цікавості до України й усього українського після війни. Кілька років? А що буде у 2030?

Для того аби окреслити можливі сценарії розвитку українського експорту у середньостроковій перспективі, був організований **форсайт для відновлення та розвитку українського експорту**. Цей захід проводився в межах проекту «Підтримка інклюзивного економічного розвитку в Україні шляхом узгодження експортної стратегії з регіональним розвитком і Цілями сталого розвитку», що фінансується урядом Німеччини й реалізується німецькою федеральною компанією Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH у співпраці з Програмою розвитку ООН (ПРООН) в Україні.

Форсайт «Відновлення та розвиток українського експорту» був проведений у січні-травні 2023 року за участю широкого кола експертів, передусім представників бізнес-об'єднань, експертів-економістів, урядовців, членів парламенту та інших зацікавлених сторін.





## 2. МЕТОДОЛОГІЯ ДОСЛІДЖЕННЯ

---

Форсайт – це методологія активного дослідження майбутнього людьми, які беруть на себе безпосередню відповідальність за створення цього майбутнього. Таке дослідження зазвичай стає першим кроком до його формування – адже той, хто не має власного проєкту майбутнього, стає лише ресурсом для тих, у кого проєкт майбутнього існує. Форсайт є сукупністю дослідницьких та управлінських заходів, спрямованих на прогнозування й конструювання майбутнього на основі поєднання об'єктивного аналізу та суб'єктивних передбачень.

Форсайт був проведений у два основних етапи:

1. Робоча сесія 25 січня 2023 року.
2. Онлайн опитування з другого квітня по восьме травня 2023 року.

### 2.1. Застосовані методи

Під час дослідження було застосовано низку футурологічних методів для обговорення, окреслення та вивчення можливих, ймовірних та бажаних альтернатив майбутнього.

- **Сесія щодо майбутніх перспектив (Futures Workshops)** – живий захід за участю широкого кола стейкхолдерів (зацікавлених осіб) з метою аналізу трендів, сценаріїв та необхідних дій щодо питань, які стосуються їхнього майбутнього. Важливо, щоб учасники / учасниці цього процесу відчували себе як його бенефіціари.
- **Образи майбутнього (Images of the Future)** – комплексні очікування, які люди мають щодо майбутнього. Образи допомагають не лише подолати невизначеність, а й спрямувати соціальну енергію. Часто образи формулюються за допомогою більш або менш розлогих метафор, іноді у вигляді цілісних наративів (історій). Образи майбутнього відображають людські надії й страхи та свідомо й підсвідомо впливають на поведінку й рішення. Метод було застосовано як елемент робочої сесії.
- **Картування трендів (Trendwatching, Driver Mapping)** – метод дослідження майбутнього, що полягає у вивченні трендів та рушійних сил у різних сферах (вимірах). Зазвичай використовується кілька підходів, наприклад, традиційний PESTLE (політичний, економічний, соціальний, технологічний, правовий, екологічний виміри) або новіший STEEPED (соціальний, технологічний, економічний, екологічний, політичний, етичний, демографічний виміри), рекомендований методичними настановами Європейського Парламенту (Guidelines for Foresight-based Policy Analysis, European Parliamentary Research Service, 2021). На практиці в кожному конкретному випадку певні виміри об'єднують чи додають інші для поглибленого вивчення тих або інших сфер.



- **Аналіз варіативності (Variability Analysis).** Тренди класифікуються відповідно до можливостей впливу на них з боку суб'єктів. **Інваріантні** тренди формують неминуче майбутнє, яке настане незалежно від дій управлінських суб'єктів і входить у всі сценарії можливого майбутнього. **Варіативні** тренди доповнюють неминуче майбутнє, утворюючи сценарний простір можливого майбутнього. Отож, те, який сценарій можливого майбутнього реалізується в підсумку, залежить від управлінських рішень суб'єктів та їхнього впливу на варіативні тренди.
- **Розробка сценаріїв (Scenarios Mapping).** Сценарії можливого майбутнього формуються провідними варіативними трендами («розтяжками», осями невизначеності) та подають комплексну картинку різноманітних аспектів майбутнього, важливих для стейкхолдерів. Сценарії – це не прогнози майбутнього, що мають статися, а описи можливих варіантів (ймовірних альтернатив) розвитку подій залежно від дій суб'єктів. Сценарії є зручним способом організації різних тверджень про майбутнє, вони описують як майбутню ситуацію, так і перебіг подій, що веде до неї.
- **Зворотне прогнозування (Backcasting)** – метод розробки шляху до бажаного майбутнього через напрацювання кроків стейкхолдерів, необхідних для його втілення.

## 2.2. Словничок

<b>Форсайт</b>	Сукупність дослідницьких та управлінських заходів, спрямованих на прогнозування й конструювання майбутнього на основі поєднання об'єктивного аналізу та суб'єктивних передбачень.
<b>Суб'єкт</b>	Бенефіціар форсайту (реальний чи умовний), в інтересах якого проектується майбутнє.
<b>Рамка</b>	Обмеження (часові, просторові, секторальні тощо), які визначають предмет форсайту, окреслюючи важливе, що береться до уваги, і відкидаючи решту.
<b>Сценарії</b>	Можливі варіанти майбутнього, що мають суттєві розбіжності поміж собою, з погляду суб'єкта форсайту.
<b>Тренди</b>	Фактори внутрішніх і зовнішніх змін, які визначають відмінність майбутнього від теперішнього.
<b>Інваріанти</b>	Тренди, які залишаються незмінними незалежно від управлінських рішень (синоніми: інваріантні тренди, невідворотні тренди).
<b>Розтяжки</b>	Тренди, які призводять до різних сценаріїв (синонім: варіативні тренди).
<b>Неминуче майбутнє</b>	Суперпозиція сценаріїв, що визначається інваріантами, тобто елементами майбутнього, що не залежать від управлінських рішень.



<b>Можливе майбутнє</b>	Суперпозиція сценаріїв, що визначається усіма трендами, тобто всі можливі елементи майбутнього при всіх варіантах управлінських рішень.
<b>Неможливе майбутнє</b>	Варіанти майбутнього, що суперечать інваріантам, тобто недосяжні, виходячи з невідворотних трендів.
<b>Сценарні траєкторії</b>	Набори суб'єктних управлінських рішень, що призводять до реалізації певного сценарію всупереч іншим можливим сценаріям.
<b>Джокери</b>	Непередбачувані події, що змінюють межі можливого й неможливого. Також відомі як «чорні лебеді».
<b>Метафори</b>	Образні вислови, що характеризують сценарії.



## 3. ЗАГАЛЬНИЙ ОПИС РОБОЧОЇ СЕСІЇ

---

Форсайт розпочався з живої робочої сесії 25 січня, що мала потрійну мету:

- Залучити зацікавлені сторони й напрацювати бачення можливого розвитку українського експорту до 2030 року. Підвищити обізнаність про виклики, які матимуть місце в майбутньому.
- Налагодити взаєморозуміння серед низки стейкхолдерів щодо рушійних сил (політичних, економічних, суспільних, технологічних, законодавчих та екологічних), що впливають на майбутній розвиток експорту в Україні, підтримати зусилля у напрямку досягнення консенсусу щодо проблемних питань та способів їх вирішення.
- Визначити головні фактори невизначеності для формування рамок сценаріїв.
- Розробити сценарії, в яких будуть описані різні шляхи розвитку в майбутньому, та дослідити, як різні умови можуть стримувати чи стимулювати розвиток експорту з України.

У цій живій робочій сесії взяли участь 73 фахівчині та фахівці, зокрема 33 жінки та 40 чоловіків, що представляли бізнес-асоціації (23 особи, частина з них безпосередні представники підприємств-експортерів), великих експортерів (8 осіб), публічний сектор – уряд та урядові агенції, різні фракції парламенту (17 осіб), експертно-аналітичне середовище (21 особа), організаторів (4 особи).

Провідними дискусійними темами формування стратегії експорту стали:

- його географічний напрямок – Європа чи Глобальний Південь;
- рівень регулювання – максимальна автоматизація, але за досить жорсткими правилами, чи «невидима рука ринку» – саморегулювання бізнес-середовищем;
- фінансування – внутрішнє чи зовнішнє;
- припустимість протекціонізму – чи може бути така ситуація, коли ми вільно торгуємо з усім світом, в той же час ретельно захищаючи внутрішній ринок;
- рівень взаємної інтеграції товарів, послуг та української культури – чи готове наше культурне середовище додавати товарам конкурентних переваг, водночас глобалізуючись, чи ми лишатимемося закритим суспільством із закритою культурою.

Для початку пропонуємо подивитися на метафори, які згенерували в процесі обговорення учасники та учасниці форсайту.



### Метафора українського експорту станом на 2022 рік:

- Ядерний реактор. Те, що запускає ланцюгову реакцію (економіки). Проте не надто зрозуміло, що саме має стати урановими стрижнями, які є паливом для цього реактора. Також учасники звертали увагу на складність конструкції та процесів, «ризиків неправильного поводження» та надто високу вартість помилки. Отже, експорт зараз – надважлива, але складна, досить ризикована й складно відтворювана опція для бізнесу.

### Метафора українського експорту у 2030 році:

- Легкий вітрильник, який швидко підхоплює «вітер нових трендів» та постійно перебуває на хвилях. Поява такої метафори першочергово сигналізує про масштабування концепції експортного орієнтування на МСБ (при тому, що зараз це прерогатива здебільшого середнього й великого бізнесу, малому ж не вистачає досвіду, знань, обігових коштів та можливостей для виконання зобов'язань перед зовнішніми контрагентами), формального (регуляторного) спрощення, причому не тільки з української сторони, а також підвищення адаптивності українських підприємців (неадаптивні, втім, навряд чи доживуть до 2030 року).

Учасники та учасниці форсайту зазначали, що значне скорочення внутрішнього ринку внаслідок війни (руйнування виробництв та логістичної інфраструктури, скорочення доходів та виїзд значної частини населення тощо) залишає прискорений розвиток експорту єдиним шляхом економічного відновлення й розвитку. Прискорений розвиток експорту фактично є ключем до всіх економічних проблем України: без нього країна надовго залишається в бідності, зруйнованому стані, з обмеженими можливостями підтримки національної безпеки та повоєнних соціальних програм тощо.



## 4. ТРЕНДИ ТА РУШІЙНІ СИЛИ

Головним елементом першої частини дослідження був пошук найважливіших трендів, що впливають на відновлення та розвиток українського бізнесу до 2030 року. Для дослідження трендів учасники й учасниці сформували сім експертних груп за напрямками:

1. Суспільство, культура, етика, людський капітал.
2. Технології.
3. Економіка, ринки, фінанси.
4. Екологія, довкілля.
5. Політика, міжнародні відносини, війна.
6. Право та регуляція.
7. Інфраструктура.

Така структура робочих груп відображає особливий фокус на регуляторних та інфраструктурних передумовах розвитку експорту, тобто практичне спрямування спільної роботи. Соціально-гуманітарні виміри були об'єднані в один, натомість були додані два практичних виміри.

Визначені тренди були класифіковані на невідворотні (тобто такі, на які не впливають ті чи інші суб'єкти) та варіативні (тобто такі, що піддаються впливу, або характер дії яких невизначений чи змінний). Нижче невідворотні тренди позначені (н), варіативні (в). На цьому етапі відносна важливість трендів ще не оцінювалася, тому вони наведені в довільному порядку.

### 4.1. Суспільство, культура, етика, людський капітал

- (н) Фрагментарне мислення;
- (н) Зростання кількості населення в світі, збільшення кількості українців за кордоном;
- (в) Посилення політики ідентичності;
- (в) Посилення ідеології різноманітності (diversity);
- (н) Діджиталізація – весь бізнес рухається в онлайн;
- (н) Зміна принципу освіти – soft skills замість hard skills;
- (в) Освіта та повернення до активної праці людей третього віку;
- (в) Посилення інклюзивності;
- (в) Посилення громадянської (неформальної) освіти;
- (н) Спілкування на горизонтальних рівнях (peer to peer);
- (в) Зміщення від конкуренції до кооперації;
- (в) Кластеризація підприємців;



- (в) Посилення бренду української культури;
- (в) Зміна соціально психологічних установок українців («Ми це можемо!»);
- (в) Підвищення підприємницької культури та підприємницьких навичок в Україні;
- (в) Більше проникнення культури у бізнес та створення продуктів;
- (н) Метамодерне мислення.

## 4.2. Технології

- (н) Зростання хмарних рішень;
- (н) Розвиток штучного інтелекту;
- (н) Блокчейн;
- (в) Проникнення віртуальної реальності;
- (н) Інтернет речей;
- (н) Проникнення технологій в усі сфери життя;
- (в) Зменшення контролю й делегування технологіям прийняття рішень і дозвільних функцій;
- (в) Sharing есопому (економіка розподіленого користування);
- (в) Відновлювальні технології;
- (н) Технології human to human;
- (в) Делегування технологіям цілих індустрій;
- (н) Розвиток зв'язку 5G, 6G;
- (н) Трансфер технологій (у першу чергу військових);
- (н) Конфіденційність даних / відкритість даних;
- (в) Доступність технологій / недоступність технологій (і розшарування суспільства через це);
- (в) Авторське право для штучного інтелекту;
- (в) Етичність та рівність у техносвіті;
- (в) Зникнення професій через розвиток штучного інтелекту;
- (н) Війна технологій.

## 4.3. Економіка, ринки, фінанси

- (н) Різноманітність і доступність фінансових інструментів;
- (в) Протекціонізм;
- (н) Скорочення ланцюгів доданої вартості (перенесення виробництва ближче до споживача);
- (в) Екологізація економіки;
- (в) Енергоефективність;
- (н) Автоматизація виробництва (дешева робоча сила більше не є перевагою);
- (н) Інноваційний розвиток технологій;
- (в) Кастомізація товарів;
- (в) Вихід на ринки глобального Півдня;
- (н) Вихід на ринки ЄС;



- (н) Глобалізація ринку праці;
- (в) Конкуренція за таланти;
- (н) Використання штучного інтелекту;
- (н) Погіршення демографії, старіння країни;
- (н) Розвиток маркетплейсів як можливість для малих бізнесів вийти на новий ринок;
- (в) Глобалізація ринку послуг;
- (н) Ринок емоцій.

#### 4.4. Екологія, довкілля

- (в) Формування довіри за рахунок підвищення контролю якості;
- (н) Кліматичний маркетинг;
- (в) Глобальний кліматичний тренд домінує над захистом України;
- (в) Негативний імідж продуктів для кінцевого споживання внаслідок війни;
- (в) Експорт технологій утилізації наслідків війни;
- (в) Тренд «UA – натуральні продукти»;
- (н) Наявність води як стабільної бази виробництва;
- (в) Кліматична нейтральність – посилення рівню контролю;
- (н) Ринок зеленої енергетики;
- (в) Розвиток культури дитячого харчування;
- (в) Розвиток брендів екопродукції;
- (в) Розвиток навчання екології;
- (в) Локальне рейтингування за показниками екологічності регіону;
- (в) Підвищення експорту продуктів з високою доданою вартістю і паралельно зменшення експорту сировини.

#### 4.5. Політика, міжнародні відносини, війна

- (в) Вступ в НАТО;
- (в) Україна як експортер рішень для безпеки;
- (в) Розвиток військово-промислового комплексу;
- (в) Експорт власних технологій зброї (в першу чергу ракети, дрони, робототехніка, космічна техніка);
- (н) Продовження демократизації суспільства;
- (в) Зростання ролі міст / громад;
- (н) Нова архітектура безпеки і нова роль України в ній;
- (в) Відкриття Україною нових ринків глобального Півдня;
- (н) Переосмислення і послаблення БРІК (Бразилія, Росія, Індія, Китай);
- (в) Питома вага продукції з високою доданою вартістю в експорті становить більше 50 відсотків.





## 4.6. Право та регуляція

- (н) Глобалізація (уніфікація правил гри для країн/регіональних об'єднань) / регіоналізація (розпад ВТО та інших об'єднань, що встановлюють єдині правила гри);
- (в) Дерегуляція/зарегульованість;
- (в) Зростання регіонального протекціонізму;
- (н) Green deal та стратегія сталого розвитку як невід'ємна складова міжнародних контрактів;
- (в) Посилення фінансової свободи / посилення фінансової несвободи;
- (в) Українська регуляторна дисфункція;
- (в) Доступ до глобального фінансового ресурсу (за умови встановлення глобальних правил гри);
- (н) Нові ринки – нові правила гри – нове право;
- (н) Регулювання віртуальної реальності;
- (в) Кіберократія;
- (н) Цифрове правове середовище;
- (н) Штучний інтелект як генератор нових правил і суб'єкт міжнародних відносин;
- (в) Нові міжнародні угоди як результат суб'єктивізації штучного інтелекту як однієї зі сторін;
- (в) Автоматизація митного оформлення;
- (в) Автоматизація контролюючих органів, що буде сприяти збільшенню їх впливу;
- (в) Нові форми підприємництва (виробництво + соціальне підприємництво + благодійність);
- (в) Токенізація міжнародних контрактів;
- (н) Підвищення конкуренції (жорсткіше регулювання монополій, олігополій);
- (в) Проактивність громадянського суспільства, збільшення запиту на правосуддя;
- (в) Нові суб'єкти правової відповідальності (як наслідок автоматизації);
- (в) Саморегулювання бізнесу.

## 4.7. Інфраструктура

- (н) Збільшення пасажиропотоку аеропортів;
- (в) Окремий вантажний аеропорт в Україні для експорту;
- (н) Зростання вантажопотоку річкового транспорту;
- (в) Укрзалізниця переїжджає на євроколію;
- (в) Створюються 5-10 «сухих портів»;
- (в) Розбудова автошляхів / шляхи зі сходу на південь? Чи з заходу на південь?
- (в) Концентрація інфраструктури навколо індустріальних парків;
- (в) Концесійні автобани;
- (н) 90% покриття інтернетом;
- (в) 90% покриття зарядними станціями для електрокарів;
- (в) Розподілена енергосистема;
- (в) Безпілотні вантажні перевезення.



## 4.8. Найважливіші варіативні тренди («розтяжки», осі невизначеності)

Для моделювання сценаріїв необхідно виділити найважливіші варіативні тренди («розтяжки»). Ранжування відбувалося у два етапи: спочатку кожна експертна група запропонувала три найважливіші у своєму вимірі, потім всі учасники та учасниці форсайту шляхом відкритого голосування визначали найголовніші з урахуванням впливу на сценарії розвитку українського експорту до 2030 року.

Головні розтяжки, підібрані кожною з експертних груп, наведені нижче. У дужках зазначена кількість голосів, поданих в ході подальшого голосування щодо визначення найважливіших із них.

Технологічні:

- Відкритість / чи конфіденційність.
- Технологія як інструмент / чи технологія як зброя.
- Люди, що керують технологіями / чи технології, що керують людьми (11).
- Технологічна доступність та інклюзивність / чи обмежений доступ.

Суспільні:

- Ментально і культурно закрита країна / чи відкрита країна (15).
- Освіта консервативна / чи освіта, що відповідає потребам ринку і суспільства.
- Потужний бренд країни / чи втрата бренду країни.
- Орієнтир на різноманітність / чи орієнтир на уніфікацію.

Економічні:

- Протекціонізм / чи вільний ринок (17).
- Кастомізація / чи масовий продукт.
- Нові ринки / чи традиційні ринки.
- Глобалізація виробництва / чи регіоналізація виробництва.
- Вдплив людей з України / чи приплив людей в Україну (12).

Політичні:

- Демократизація / чи автократизація (15).
- Україна інтегрована в європейську політику / чи вічний кандидат (8).
- Експортер військових технологій / чи імпортер військових технологій.
- Торгівля з високою доданою вартістю / чи торгівля сировиною (9).

Екологічна:

- Еконедовіра (недовіра до екологічності, безпеки українських товарів) / чи українські товари як суперекобренд, сертифіковані й надійні.

Інфраструктурні:

- Розвиток УЗ та будівництво євроколії / чи заморожування в нинішньому стані.
- Розвиток інфраструктури та концентрація її навколо індустриальних парків / чи заморожування в нинішньому стані.



- Будівництво автобанів в Україні / чи все як зараз.
- Будівництво нових портів (морських, річкових, авіа) / або відсутність будівництва.

Правові та регуляторні:

- Глобалізація й глобальні правила гри / чи регіоналізація, протекціонізм, домінування локальних правил (17).
- Україна – країна ефективної дерегуляції, автоматизації бюрократичних процесів/ чи неефективна зарегульована дискреція, оверконтроль, корупція (16).
- Глобальне стимулювання конкуренції / чи монополізація, олігополізація.
- Штучний інтелект як благо і помічник у дерегулюванні / чи штучний інтелект як зло, що призводить до втрати контролю.



## 5. СЦЕНАРІЇ МАЙБУТНЬОГО

---

Обираючи головні розтяжки для формування сценарного простору, учасники й учасниці форсайту керувалися такою логікою.

Світ переживає бурхливий технологічний розвиток водночас із новими економічними та екологічними викликами, і пошук свого місця в міжнародному розподілі праці стає все складнішим. Глобальні невизначеності охоплюють як подальшу глобалізацію світу чи його регіоналізацію з поділом на протекціоністські домени, так і спроможність людства впоратися з черговим технологічним стрибком, який загрожує значними економічними потрясіннями.

Водночас сама Україна має значні поточні невизначеності, окрім пов'язаних з війною та демографією. Економіка потерпає від низької економічної свободи (зарегульованість, надмірний контроль, дискреція з боку державних службовців, корупція, непрозорість), водночас наростають загрози збереженню демократії (частково викликані обмеженнями воєнного часу), а перспективи євроінтеграції, попри впевнену риторику з обох сторін, залишаються туманними через низький темп та частковий провал реформ (передусім тих, що пов'язані з верховенством права).

Демографічна проблема виглядає найбільшою післявоєнною проблемою: нестача робочих рук потребуватиме значної імміграції, яка ризикує перетворити країну на поле міжнаціональних конфліктів, якщо не буде забезпечена можливість масової успішної асиміляції, а тут йдеться не лише про силу української мови і культури, а й про відкритий, інклюзивний характер українського суспільства та української ідентичності – на даний момент ми не можемо цим похвалитися.

Оскільки методологія форсайту передбачає суб'єктну позицію його учасників та учасниць, іншими словами, внутрішній локус контролю (фокусування на національних факторах, що піддаються колективному впливу, а не на глобальних), то вирішено було обрати три головних розтяжки, що відображають альтернативні варіанти основних факторів розвитку України.

Зазвичай достатньо сформувати двовимірний сценарний простір, де дві основні розтяжки формують 4 сценарії. Буває, що вдається виокремити три головні розтяжки, але важко визначити дві найважливіші з них, тоді можна збільшити рівень складності дослідження та сформувати тривимірний сценарний простір, що складається з вісьмох сценаріїв. В цьому разі, після тривалого обговорення, було вирішено так і зробити. Головними розтяжками було обрано таких три:

- Економічна: відкрита економіка чи протекціонізм;
- Політична: зміцнення демократії чи посилення авторитаризму;
- Соціально-культурна: відкрите суспільство чи закрите суспільство.



Матриця сценаріїв з відповідними метафоричними назвами наведена далі:

		Протекціонізм	Вільний ринок
Відкрите суспільство	Демократизація	«Європейський леопард»	«Хаб свободи»
	Авторитаризація	«Закон для решти»	«Втрачені можливості»
Закрите суспільство	Демократизація	«Свій до свого по своє»	«Бідні родичі...»
	Авторитаризація	«Купуй українське»	«Ердоганщина»

По кожному з восьми сценаріїв учасники та учасниці форсайту намагалися визначити таке:

- Основні характеристики сценарію;
- Головні події (траєкторія руху);
- Провідні гравці цього сценарію;
- Хто виграє, хто програє внаслідок його реалізації;
- Що нам робити, якщо цей сценарій втілюється;
- Індикатори точки розщеплення (як ми дізнаємося, що цей сценарій настав);
- Метафора – коротка влучна назва.

Нижче наведений стислий опис сценаріїв, розроблений учасниками й учасницями робочої сесії.

### Сценарій 1: «Європейський леопард»

#### Відкрите суспільство, Демократизація, Протекціонізм

*Україна все ж здійснила економічний прорив, хоч і досі лишається тільки кандидатом у члени ЄС. Демократія збереглася. Формально економіка декларується як відкрита, проте захист національних виробників посилюється, в результаті чого починається кластеризація економіки. В цій ситуації виграє великий український бізнес, МСБ ж програє. У виграші також виконавча влада, політичний вплив на бізнес посилюється. Водночас ціль досягнуто – експорт продукції з підвищеною доданою вартістю зростає. Найближчий приклад економічної моделі – США.*



## Сценарій 2: «Хаб свободи»

### Відкрите суспільство, Демократизація, Вільний ринок

Україна перемагає у війні. Формується сильне громадянське суспільство, відбувається швидка євроінтеграція. Завдяки цьому здійснюється правова реформа, встановлюється справедливе судочинство. Довіра до суддів суттєво зростає. Україна після війни популярна і «брендова», «трендова» країна, і ця популярність допомагає їй залучати інвестиції.

Україна – член ЄС, ринок відкритий де юре і де факто. Іноземні компанії активно заходять в Україну. Проте це становить загрозу для національних виробників, які, будучи послабленими після війни, не витримують конкуренції. З іншого боку, іноземні компанії приносять сюди капітал, бізнес-практики та створюють робочі місця. Важливе завдання в цьому випадку – побудувати інвестиційну та регуляторну політику так, аби іноземні компанії заходили в Україну не з готовими товарами, а як інвестори в нові виробництва. Олігархія в цьому сценарії фактично зникає.

Найближча за подібною моделлю країна – Польща 1990-х – початку 2000-х рр. Водночас цей сценарій фактично не передбачає наявності патерналістів у суспільстві. Що робити з 80 відсотками суспільства – незрозуміло. Очевидно, що вони потребуватимуть соціального захисту та фінансової підтримки.

## Сценарій 3: «Закон для решти»

### Відкрите суспільство, Автократація, Протекціонізм

В Україні відкрите суспільство одночасно з протекціонізмом та авторитарністю. До цього призводить «зачарованість» популізмом, в результаті чого падає як якість політики, так і вплив громадянського суспільства. Це прокладає шлях до авторитаризму. У цьому сценарії Україна ще більше ускладнює бізнес-регулювання, посилює захист національних виробників, зрештою – іноземним компаніям тут стає геть нецікаво.

Як наслідок, падають надходження іноземного капіталу. Тримати економіку намагається держава, що призводить до корумпованості та клановості. Відносини з міжнародними партнерами ускладнюються. Судочинство не діє. Виграють в цьому сценарії політики, клани, вітчизняні фінансово-промислові групи та дуже великі транснаціональні компанії, які отримали пільги. Приклад – Сінгапур.

## Сценарій 4: «Втрачені можливості»

### Відкрите суспільство, Автократація, Вільний ринок

Україна має відкритий та вільний ринок при авторитарному правлінні. Через війну інституції послабилися, люди гуртуються навколо сильного лідера. Головні гравці в такій моделі: сама авторитарна влада (бо парламент стає суто номінальним); олігархи. Виграє у цьому випадку сировинний бізнес, програє – бізнес з підвищеною доданою вартістю. Запобігти такому сценарію дозволить нульова толерантність до зниження демократії та посилення активності громадянського суспільства. Найближчий приклад – Азербайджан, сучасна Угорщина, приклад з минулого – Чилі часів Піночета.



### Сценарій 5: «Свій до свого по своє»

#### Закрите суспільство, Демократизація, Протекціонізм

*В Україні зберігається демократія, процвітає протекціонізм, суспільство максимально закрите. В таких умовах рух до авторитаризму стає тільки питанням часу, проте вільні вибори зберігаються, як і свобода слова. Держава активно допомагає виробникам, зокрема й експортерам, але консервативна і закрита до всього нового. Суспільство не приймає різноманіття. Регулювання бізнес-діяльності жорстке. Законодавство фактично не змінилося у порівнянні з чинним. Головним гравцем у цьому випадку є держава, вона ж найбільший бенефіціар такого сценарію, а також великі корпорації. Крім того, важливим актором стає церква – через закритість та консервативність суспільства. Програє бізнес – через жорстке регулювання, монополізацію ринків та брак робітників (суспільство не приймає мігрантів, водночас демографічна криза нікуди не зникла). Найближчі приклади – Японія та Італія.*

### Сценарій 6: «Бідні родичі... за великим столом вільних народів»

#### Закрите суспільство, Демократизація, Вільний ринок

*Україна знаходиться у тому ж економіко-політичному стані, як і до широкомасштабного вторгнення (2021 рік). Україна перемогла у війні та відновила кордони 1991 року. Демократія збережена. Євроінтеграційний рух продовжено, проте Україна все ще не член ЄС. В той же час довіра західних партнерів залишається, це підтверджується тим, що міжнародні партнери продовжують підтримувати Україну. Міграційна політика націлена на повернення з-за кордону «своїх», тобто ментальний поділ на «своїх» і «чужих» в країні залишається, хоча Україна гостро потребує залучення й інтеграції мігрантів. Громадянське суспільство, органи місцевого самоврядування, бізнес-асоціації набувають високого впливу. Виграє іноземний бізнес, що в умовах вільного ринку отримує доступ до українських ресурсів. Український же бізнес у цих умовах програє, бо не може конкурувати (особливо будучи виснаженим війною), тому виникає необхідність його захисту. Приклад – Україна до війни.*

### Сценарій 7: «Купуй українське»

#### Закрите суспільство, Авторитаризація, Протекціонізм

*Сценарій можливий за умови, що закінчення війни стається не на умовах України. Тому залишається дуже сильна загроза зі сходу, країна знаходиться в мобілізованому стані. Це породжує закритість суспільства, авторитаризм (люди гуртуються навколо сильного лідера), протекціонізм (спроба зберегти хоч щось із того, що залишилося). Населення у такому разі продовжує виїжджати і не повертається. Загальний рівень життя падає, внутрішній ринок продовжує скорочуватися. Доводиться постійно дотувати як збідніле населення, так і поставлені на межу виживання галузі. Виграють у цьому сценарії силовіки, монополісти, великі державні корпорації. В суспільному розрізі виграє також церква (консервативне суспільство). Громадянське суспільство, бізнес, інституції, бізнес-асоціації програють. Приклад – Росія.*



## Сценарій 8: «Ердоганщина»

### Закрите суспільство, Автократизація, Вільний ринок

*Відбуваються економічні реформи, що призводять до економічного зростання. Проте в ЄС ми не потрапляємо через відсутність достатнього рівня прав і свобод. Суспільство патерналістське, державна влада сильна й концентрована. Це породжує державну корупцію, проте економічні свободи зберігаються. Обслуговування інтересів та потреб силових структур, що значно збільшуються і зміцнюють вплив, стимулює розвиток малого, здебільшого сервісного бізнесу. Новий президент – президент силовиків.*

*У цій моделі експортери програють, та й МСБ, що працює на внутрішній ринок, виграє вкрай обмежено. Громадянське суспільство програє. Найближчі за подібною моделлю країни – ОАЕ, Казахстан, Туреччина.*

*Запобіжники проти цього сценарію: консолідація та активізація громадянського суспільства, а також активне залучення в громадянські процеси військових, аби уникнути ризику створення окремої «касти» ветеранів.*

### Ймовірність та бажаність сценаріїв

Обговорюючи бажані та ймовірні сценарії, учасники й учасниці форсайту дійшли згоди, що найбажанішими є «Хаб свободи» та «Європейський леопард» (думки щодо доцільного рівня протекціонізму розійшлися, а врешті виявилось, що ця перша економічна розтяжка не настільки важлива, як політична та соціально-культурна). Натомість найбільш ймовірним та інерційним сценарієм (що буде, якщо нічого не робити) названий сценарій «Ердоганщина».

Отже, бажані сценарії розвитку формуються поглибленням демократії та формуванням відкритої моделі суспільства. Перше дозволяє більш рівномірно розподіляти в суспільстві плоди економічного розвитку, долаючи нерівність і бідність та зберігаючи й примножуючи середній клас, який створює запит на демократію, інновації та якісну освіту. Друге дозволяє залучати та асимілювати потрібний людський капітал, включно на заміну тому, що емігрує, але також для вирішення проблеми перевернутої демографічної піраміди (співвідношення молодих і старих, працездатних і пенсіонерів). Водночас демократія уможливляє економічну свободу, що дозволяє привабити інвестиції та збільшити додану вартість, яка генерується в економіці, а це означає вибір імміграційної моделі, привабливої для талантів з усього світу, а не для малоосвіченої та низькокваліфікованої робочої сили з найбільш бідніших країн, як в економіці з низькою доданою вартістю.

Водночас інерційний сценарій, найбільш ймовірний, формується тяжінням до авторитаризму в поєднанні з закритою моделлю суспільства. Він здатен генерувати певне економічне зростання, але нетривале й нестійке.





## 6. НЕОБХІДНІ КРОКИ ДЛЯ РЕАЛІЗАЦІЇ БАЖАНИХ СЦЕНАРІЇВ

---

Хто що має зробити, аби реалізувалися бажані сценарії й не реалізувалися небажані? На останньому етапі живої сесії учасники й учасниці визначили вісім головних груп стейкхолдерів та окреслили основні кроки, які вони мають зробити.

### Держава:

- Наявність державної економічної політики з розвитку експорту;
- Системна підтримка виставкової діяльності за кордоном;
- Глобальна інформаційна кампанія з просування всього українського;
- Інформаційно-аналітична підтримка експортерів;
- Навчальні програми для експортерів (акселератори);
- Цифровізація митних послуг;
- Дерегуляція;
- Популяризація переваг статусу Авторизованого економічного оператора;
- Нові фінансові інструменти;
- Безбар'єрне відкриття виробництв;
- Розвиток інфраструктури;
- Гармонізація з законодавством ЄС.

### Великий бізнес:

- Є носієм знань про експорт, показує, як працювати з ринками;
- Адаптує технології під клімат і ресурси;
- Сертифікує виробництво;
- Показує власні алгоритми успіху;
- Створює екосистеми з МСБ;
- Соціально відповідальний;
- Інвестує у повернення фахівців з-за кордону;
- Культивує доросле розуміння бізнесу і ринку;
- Виконує як всередині країни, так і назовні функцію лобі та government relations.



### Малий і середній бізнес повинен:

- Зняти рожеві окуляри і не чекати чарівних пігулок чи організацій, що вирішать усі проблеми;
- Бути готовими приймати зобов'язання;
- Мати експортну стратегію;
- Навчатися: мова, юриспруденція, глобальна культура;
- Бути «білим»;
- Брати участь у всіх заходах, що пов'язані з міжнародною діяльністю;
- Постійно досліджувати ринки, мати доступ до інформації, вивчати тренди, бути проактивними.

### Фінансовий сектор:

- Вирішення проблеми з доступністю фінансування – доступне кредитування експортерів;
- Банки мають бути зацікавлені у роботі з експортерами;
- Експортний факторинг (викуп боргів експортерів);
- Фінансування експортерів української продукції;
- Програми підтримки з боку міжнародних фінансових організацій;
- Підвищення довіри до страхового ринку (розблокування можливості перестраховування ризиків);
- Розвиток різноманітних фінансових інструментів (кастомізація у фінансовій сфері);
- Розповсюдження інформації про можливості кредитування експортерів.

### Донори:

- Делегування громадянському суспільству контролю за прозорістю розподілення донорських коштів;
- Підвищення прозорості, особливо портфелю проєктів;
- Гранти на підтримку місцевого самоврядування;
- Фінансування бізнесу для суспільних змін.

### Місьцеве самоврядування:

- Збереження демократії (місьцеве самоврядування – важлива для цього умова);
- Відкрита система;
- Відкриті ринки;
- Необхідність відстояти децентралізацію від спроб її послабити;
- Має бути відновлена політика регіонального розвитку в кооперації з ЄС (розвиток територій, що стимулюють конкурентні переваги);
- Стратегія громад (потрібно розробити і виконувати напісане);
- Рівний доступ до ресурсів.



### Громадянське суспільство:

- Перехід від авторитаризму до демократії, збереження міцної демократії;
- Відбудова після перемоги;
- Реформи на шляху до ЄС;
- Підтримка тренду «Купуй українське» як важливий процес для експорту;
- Відкриття держави для світу і громадян;
- Контроль держави з боку громадянського суспільства, адвокація, фасилітація;
- Дотримання етичних стандартів;
- Відсутність конфлікту інтересів в процесі контролю влади.

### Культура:

- Культурні еліти мають бути інтелектуально і морально готові до культурної експансії – з містечкового до глобального;
- Промоція проєктів, що відповідають інтересам експортерів. Але для цього культурні еліти мають вивчити мову бізнесу;
- Культурні еліти – амбасадори України;
- Культурні еліти мають вивчати, чим живе зараз світ, аби генерувати глобальні сенси;
- Налагоджувати діалог з людьми з інших сфер;
- Запускати творчі колаборації;
- Вивчати проєктний менеджмент і працювати концептами;
- Діджиталізовувати і діджиталізовуватися;
- Висока культура має зустрітися з масовою;
- Культура має стати віральною;
- Культура має додавати енергії, стати каталогом емоцій, надихати.



## 7. ЗАГАЛЬНИЙ ОПИС ОПИТУВАННЯ

Наступний етап форсайту – онлайн опитування головних стейкхолдерів. Для цього була розроблена анкета, в якій підприємства-експортери мали значну кількість додаткових запитань порівняно з експертами, урядовцями тощо. Опитування було проведено в період з другого квітня по восьме травня 2023 року. Усього в опитуванні взяли участь 246 респондентів – представники бізнесу, державного управління, експертно-аналітичних центрів, освітніх та наукових установ, профільних громадських організацій. Під час опитування була досягнута регіональна та секторальна різноманітність.

Питання, що увійшли до анкети, були присвячені актуальним проблемам бізнесу, що стоять на перешкоді відновлення та розвитку українського експорту. Респонденти поділилися своїми думками щодо першочергових кроків, які мають бути зроблені стейкхолдерами – державою, великим, малим та середнім бізнесом, фінансовим сектором, міжнародними організаціями (донорами, міжурядовими організаціями, міжнародними громадськими організаціями тощо), представниками місцевого самоврядування, діячами культури.

Респонденти також визначили найкорисніші державні сервіси, запровадження чи покращення яких буде мати найбільшу користь для відновлення та розвитку українського експорту. Також респондентів запитали щодо сфер знань, яких їм не вистачає для успішної роботи на міжнародних ринках.

Опитування було доповнене особистими інтерв'ю з кількома провідними підприємцями.

### 7.1. Загальні дані про респондентів

#### 7.1.1. Кількість респондентів за категоріями

Загалом було зібрано 246 анкет, основні зусилля були зосереджені на залученні реальних експортерів різного розміру та галузей. Також було важливо залучити народних депутатів та провідних експертів-економістів, які через різні причини не мали змоги взяти участь у живій робочій сесії.

Бізнес	187
Урядові організації	6
Парламент (народні депутати)	10
Громадські організації	25
Експертно-аналітичні центри	18



### 7.1.2. Кількість респондентів з бізнесу за галузями

Сільське, лісове, рибне господарство	13
Металургія	2
Машинобудування, приладобудування	22
Харчова промисловість	31
Фармацевтична промисловість	1
Парфумерно-косметична промисловість	5
Меблева промисловість	7
Деревообробна промисловість	6
Легка промисловість	22
Хімічна промисловість	3
Інші види переробної промисловості	18
Водопостачання та інші комунальні послуги	1
Будівництво	5
Оптова торгівля	11
Роздрібна торгівля	3
Транспорт і логістика	11
Інформаційні технології	10
Фінансова та страхова діяльність	2
Професійні послуги підприємствам	9
Мистецтво, спорт, розваги та відпочинок	2
Надання інших видів послуг	3

### 7.1.3. Кількість респондентів з бізнесу за розміром

Індивідуальне підприємництво (до 5 співробітників, дохід до 250 тис. євро)	35
Мікробізнес (до 10 співробітників, дохід до 2 млн євро)	33
Малий бізнес (10-50 співробітників, дохід до 10 млн євро)	52
Середній бізнес (50-250 співробітників, дохід до 50 млн євро)	51
Великий бізнес (більше 250 співробітників, дохід понад 50 млн євро)	16

### 7.1.4. Джерела залучення респондентів

Респонденти приходили трьома основними каналами:

- персональні звернення організаторів форсайту до експертів, науковців, великих експортерів, урядовців та членів парламенту;



- розсилки бізнес-об'єднань: Торгово-промислова палата, Спілка українських підприємців, Європейська бізнес асоціація, Американська торгова палата, CEO Club, спільнота власників бізнесу Board, регіональні ділові клуби тощо, а також спільноти випускників бізнес-шкіл – всього було охоплено кілька тисяч підприємств;
- через платформу «Дія. Бізнес» завдяки підтримці Офісу з розвитку підприємництва та експорту.

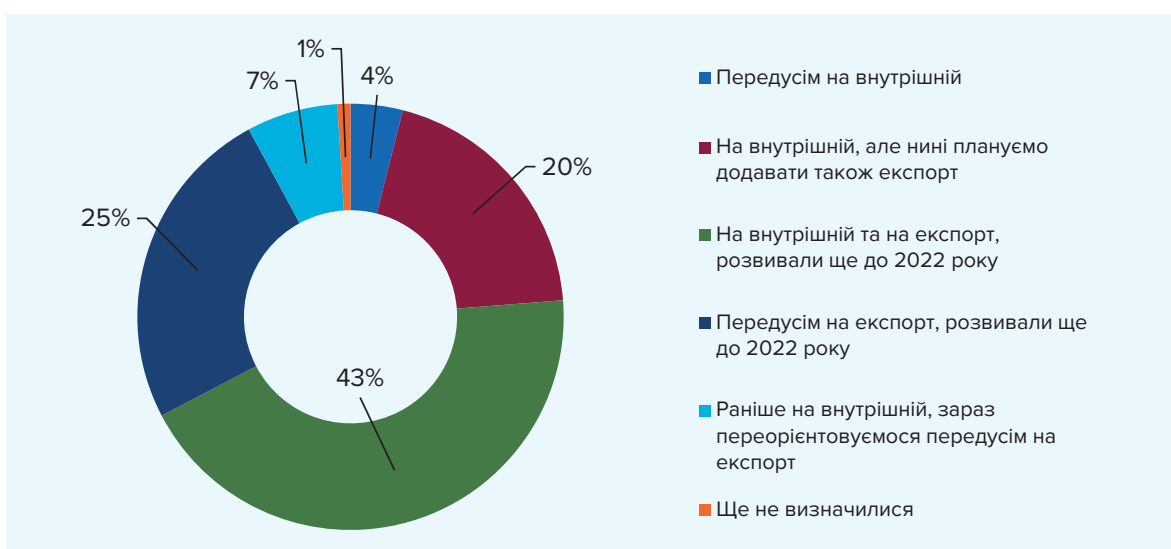
Досить великий обсяг анкети, особливо для представників підприємств, міг відлякати значну частину потенційних респондентів, але водночас відфільтрував тих, хто мав достатню мотивацію взяти усвідомлену участь в опитуванні.

Розсилка бізнес-асоціацій, ТПП тощо	62	26%
Дія. Бізнес / Офіс з розвитку підприємництва та експорту	94	39%
Лист від організаторів форсайту	85	35%

## 7.2. Обсяги та напрямки експорту

### 7.2.1. Орієнтація бізнесу на внутрішній та зовнішній ринок

Передусім на внутрішній	7	4%
На внутрішній, але нині плануємо додавати також експорт	37	20%
На внутрішній та на експорт, розвивали ще до 2022 року	82	44%
Передусім на експорт, розвивали ще до 2022 року	47	25%
Раніше на внутрішній, зараз переорієнтовуємося передусім на експорт	13	7%
Ще не визначилися	1	1%





Водночас експортна спрямованість та плани на майбутнє для різних категорій бізнесу виглядають по-різному, як показано на діаграмі далі.



### 7.2.2. Частка експорту в обсязі продажу

Середня частка експорту в обсязі продажу респондентів на момент опитування складає 34,5 відсотка, і ця величина не сильно відрізняється у різних категоріях: для мікробізнесу – 24 відсотки, для середніх – 40 відсотків, для великих – 34 відсотки.

Порівняння нинішньої частки експорту з тим, що було у 2019 році, до початку епідемії ковіду та повномасштабного російського вторгнення, показує такий самий середній рівень 34,5 відсотка, але тут по категоріях є значна різниця. Великі підприємства сильно постраждали, їхній експорт впав на 20 відсотків, натомість середній бізнес зазначає збільшення в середньому на 11 відсотків, а індивідуальні підприємці – на 19 відсотків.

Інша картина постає при аналізі очікувань. Для оцінювання ми взяли 2025 рік, який в середньому по суспільству відповідає очікуванням щодо повного завершення війни й досягнення стадії активного відновлення. Тож станом на 2025 рік в оптимістичному сценарії респонденти очікують частку експорту в середньому 60 відсотків. І тут є велика розбіжність по категоріях: найбільш стриманий великий бізнес очікує зростання на 35 відсотків, а малий – більше ніж у 2,5 рази.

### 7.2.3. Додана вартість експортованої продукції

Експортери, що брали участь в опитуванні, становлять прошарок із найбільшим ступенем доданої вартості: лише 8 відсотків експортують сировину, 19 відсотків – продукцію чи послуги з низькою доданою вартістю. Втім, це можна розглядати як оціночне судження й не надавати йому великого значення.



## 7.2.4. Географія експорту

Основним напрямком експорту є та залишиться Європа, хоча майже всі респонденти планують суттєво диверсифікувати напрямки експорту. Кількість тих, хто планує експортувати в азіатському та африканському напрямках, втричі перевищує тих, хто там вже працює. В абсолютних цифрах найбільше після Європи приваблюють Близький Схід та Північна Америка.

Що стосується РФ та Білорусі, ступінь залежності від них виявився помірним: лише 27 відсотків експортували в ці країни.

	На даний момент	На перспективу
Європа	133	119
Близький Схід	29	74
Південна Азія	13	38
Центральна Азія	12	41
Південно-Східна Азія	12	34
Африка	17	47
Північна Америка	38	81
Південна Америка	10	41







## 7.3. Організація експорту на підприємстві

### 7.3.1. Поточна організація експорту

Наступне запитання стосувалося того, як організований експорт в компаніях респондентів.

Експортний відділ (відділ зовнішньоекономічної діяльності)	52	28%
Виділений експорт-менеджер	50	27%
Функція експорту делегована кластеру чи бізнес-об'єднанню	2	1%
Аутсорсинг функції експорту	7	4%
Немає виділеного персоналу, займаємося всі разом	53	29%
Нема експорту	19	10%



Майже на всіх опитаних великих підприємствах та на половині середніх є експортний відділ (відділ ЗЕД). Водночас немає виділеного персоналу, а експортні продажі здійснюють всі разом на третині мікро- та малих підприємств та на 20 відсотках середніх.

Окремо опитувальник містив запитання про вебсайт.

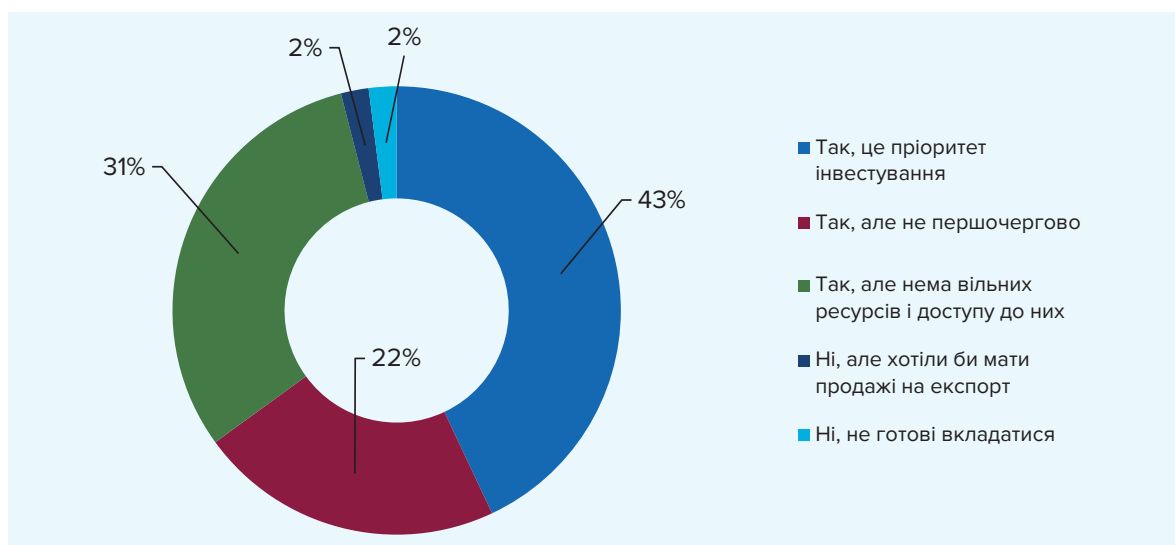
Маємо версію англійською мовою	99	53%
Маємо версії кількома мовами цільових країн	41	22%
Не маємо версії англійською мовою, але плануємо найближчим часом	15	8%
Не маємо версії англійською мовою	12	6%
Не маємо вебсайту	20	11%



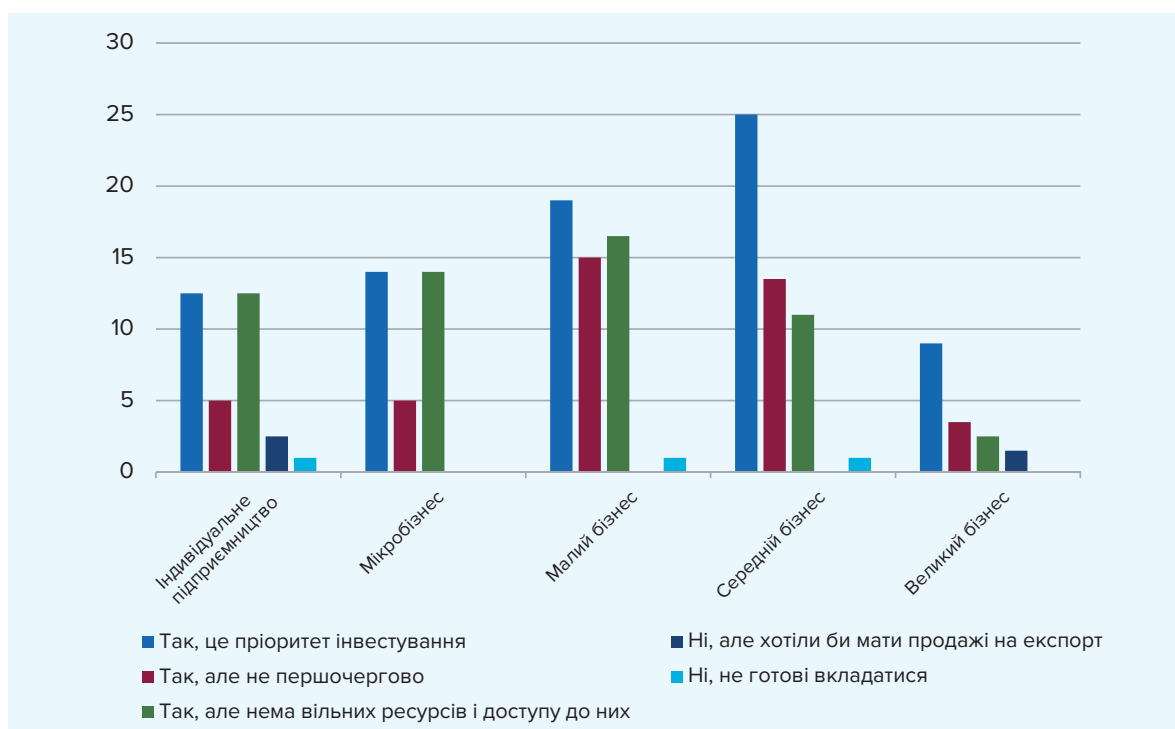
### 7.3.2. Плани розвитку

Чи готові респонденти вкладати ресурси в розвиток експорту?

Так, це пріоритет інвестування	79	43%
Так, але не першочергово	41	22%
Так, але немає вільних ресурсів і доступу до них	56	31%
Ні, але хотіли би мати продажі на експорт	4	2%
Ні, не готові інвестувати	3	2%



Водночас аналіз по розмірах підприємств гостро демонструє готовність до інвестування у розвиток експорту середніх та великих підприємств і брак ресурсів для мікро- й малого бізнесу.

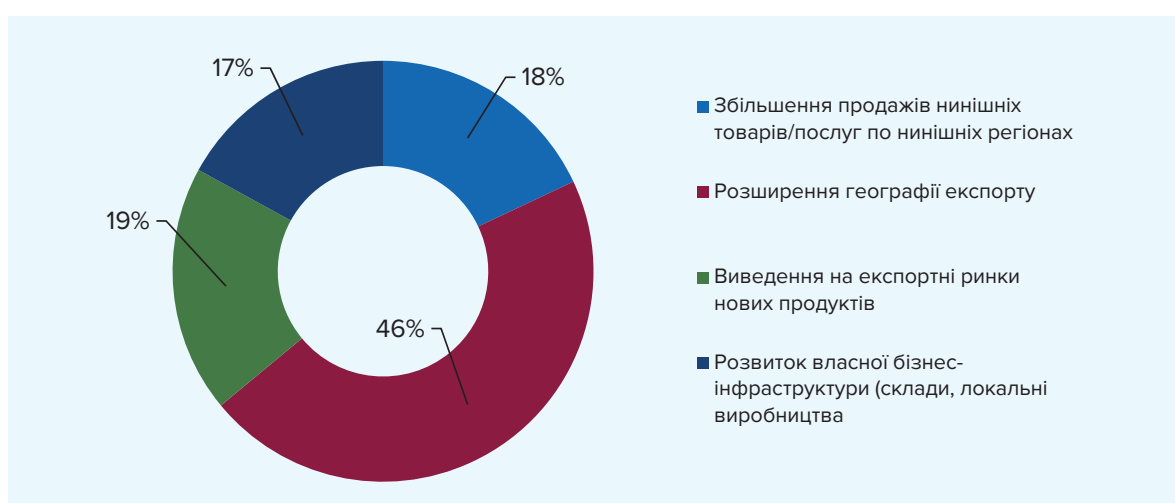




### 7.3.3. Основний напрямок зусиль

Основний напрямок зусиль у найближчі два роки (частка від тих, хто планує інвестувати в розвиток експорту):

Збільшення продажів нинішніх товарів/послуг по нинішніх регіонах	32	18%
Розширення географії експорту	83	46%
Виведення на експортні ринки нових продуктів	35	19%
Розвиток власної бізнес-інфраструктури (склади, локальні виробництва тощо)	30	17%



Всі категорії бізнесу, окрім індивідуальних підприємців, орієнтовані на розширення географії експорту.





## 8. ПРИЧИНИ СТРИМУВАННЯ ЕКСПОРТУ

### 8.1. Основні перешкоди

Респондентам було запропоновано оцінити причини, що стримують нарощування експорту або ж призводять до того, що компанія досі не експортує. Найбільшою проблемою виявилася відсутність ресурсів для масштабування виробництва, адаптації та/або просування продукції – аналогічні оцінки часто можна чути на різних бізнес-форумах.

Недостатність виробничих та/або фінансових ресурсів для масштабування виробництва або адаптації продукту під ринок країни експорту	72	40%
Недостатність фінансових ресурсів для маркетингових досліджень та реклами в країні експорту	64	36%
Логістичні проблеми	54	30%
Висока конкуренція на зовнішніх ринках, недостатня конкурентоспроможність	47	26%
Недостатність інформації щодо сертифікацій, вимог до документації і маркування, митних процедур у країні експорту	36	20%
Брак досвідчених кадрів	32	18%
Недостатність інформації про локальну культуру, бізнес-практики, споживчі вподобання у країні експорту	30	17%
Тривалий строк розрахунків за експортними операціями та/або валютні ризики	28	16%
Відсутність знань і досвіду в міжнародних продажах	28	16%
Недостатність фінансових ресурсів для організації транспортування та логістики	24	13%
Недостатність інформації щодо регулювання експортної діяльності в Україні	20	11%
Технічні бар'єри	20	11%
Організаційно-управлінська неготовність	20	11%
Відсутність потреби в експорті – орієнтація на внутрішній ринок	8	4%
Невідповідність товарів/послуг вимогам зовнішніх ринків	7	4%
Високі ризики, негативний досвід колег	4	2%



(Під час проведення опитування варіанти відповідей у цьому запитанні були перемішані.)

Утім, вага головних перешкод для різних сегментів бізнесу не однакова. Мапа основних перешкод наведена у таблиці. Кількість знаків «плюс» відповідає вазі відповідної перешкоди для певної категорії.

	Індивід. підприємство (до 5 співроб., дохід до 250 тис євро)	Мікробізнес (до 10 співроб., дохід до 2 млн євро)	Малий бізнес (10-50 співроб., дохід до 10 млн євро)	Середній бізнес (50-250 співроб., дохід до 50 млн євро)	Великий бізнес (більше 250 співроб., дохід > 50 млн євро)
Недостатність виробничих та/або фінансових ресурсів для масштабування виробництва або адаптації продукту під ринок країни експорту	++	++	++	++	++
Недостатність фінансових ресурсів для маркетингових досліджень та реклами в країні експорту	++	++	++	++	++
Логістичні проблеми	++			++	+++
Висока конкуренція на зовнішніх ринках, недостатня конкурентоспроможність				++	++
Недостатність інформації щодо сертифікацій, вимог до документації і маркування, митних процедур у країні експорту	++			++	
Брак досвідчених кадрів		+		++	
Недостатність інформації про локальну культуру, бізнес-практики, споживчі вподобання у країні експорту			+	+	
Тривалий строк розрахунків за експортними операціями та/або валютні ризики		+		+	+
Відсутність знань і досвідів міжнародних продажах	+	++			
Недостатність фінансових ресурсів для організації транспортування та логістики		+	+		



	Індивід. підприємство (до 5 співроб., дохід до 250 тис євро)	Мікробізнес (до 10 співроб., дохід до 2 млн євро)	Малий бізнес (10-50 співроб., дохід до 10 млн євро)	Середній бізнес (50-250 співроб., дохід до 50 млн євро)	Великий бізнес (більше 250 співроб., дохід > 50 млн євро)
Недостатність інформації щодо регулювання експортної діяльності в Україні	+	+			
Технічні бар'єри	+	+			+
Організаційно-управлінська неготовність	+	+	+		
Невідповідність товарів/послуг вимогам зовнішніх ринків		+		+	+
Високі ризики, негативний досвід колег		+			+

## 8.2. Подолання перешкод

Далі респондентам було запропоновано оцінити приблизні витрати, пов'язані з подоланням вищезазначених перешкод. Індивідуальний, мікро- та малий бізнес в середньому потребує 250 тис. доларів США, середній бізнес – 1,7 млн доларів США, великий – в середньому 2,6 млн. З цього видно, що середній та великий бізнес, найімовірніше, має власні ресурси для розвитку експорту, тоді як підприємства меншого масштабу потребують залучених ресурсів.

## 8.3. Головні проблеми

Для того щоб подивитися на проблему під іншим кутом зору, компаніям-експортерам було запропоновано оцінити найбільші проблеми, з якими вони стикаються. Очікувано проблема фінансових ресурсів для розвитку опинилася на першому місці, але значній частині компаній, як виявилось, бракує компетенцій щодо зовнішніх ринків. Характерно, що органи влади власної держави виявилися проблемою у п'ять разів частіше, ніж органи влади держави, куди прямує експорт.

Нестача фінансування для розвитку експорту	73	42%
Проблема з пошуком замовлень	65	38%
Логістичні проблеми	57	33%
Недостатні знання і досвід у маркетингу і продажі на зовнішніх ринках	45	26%
Проблеми з митними та податковими органами в Україні	40	23%
Низькі ціни на ринках цільових країн	29	17%
Недостатня поінформованість про зовнішні ринки	27	16%



Проблеми з локальними конкурентами у цільових країнах	27	16%
Нестача кадрів для експортної діяльності	25	14%
Низький рівень володіння іноземними мовами в компанії	23	13%
Технічно регулювання на ринках цільових країн	15	9%
Невиконання зобов'язань іноземними партнерами	8	5%
Проблеми з державними органами в цільових країнах	8	5%
Неефективна бізнес-модель компанії	5	3%

(Під час проведення опитування варіанти відповідей в цьому запитанні були перемішані.)

## 8.4. Вивчення проблем

На відкрите питання про найбільші проблеми бізнесу, що заважають відновити та розвивати експорт, респонденти надали понад двісті відповідей. Це запитання було запропоноване не лише представникам бізнесу, а й іншим категоріям респондентів. П'ять категорій відповідей зустрічалися найчастіше, а тому їх можна вважати основними:

- **Нестача фінансових ресурсів**

Проблему з нестачею фінансових ресурсів згадали 53 респонденти. Формулювання проблеми були різні – нестача фінансових ресурсів як для розвитку експорту в цілому, так і для конкретних задач (маркетинг, оновлення засобів виробництва, фінансування сертифікації продукції тощо). Респонденти також зазначали недоступність дешевих кредитних програм, відсутність достатньої кількості оборотних коштів, валютні ризики.

- **Логістичні обмеження**

Про проблему з логістикою заявили 40 респондентів. Зокрема експерти та представники бізнесу вказали на фізичне обмеження експорту через окупацію та блокування основних транзитних та експортних коридорів (зокрема морських портів), підвищення вартості логістики, загального часу доставки, перевантаженість пунктів пропуску на кордоні України, затримку в отриманні дозволів для логістики.

- **Війна і пов'язані із нею ризики**

Актуальною є проблема продовження бойових дій (34 респонденти). Зокрема респонденти вказали на потенційні ризики в очах клієнтів та партнерів, які стають провідним фактором відмови при укладанні угод. Контрагенти побоюються, що через війну українські виробники будуть неспроможні виготовити продукцію вчасно та якісно. Разом із війною респонденти вказують на непрогнозованість розвитку ситуації в Україні. Також проблемою називають постійний ризик мобілізації, відтік професійних кадрів і, як наслідок, втрату кваліфікації. Актуальним питанням є бронювання керівників МСБ.

- **Брак необхідної інформації**

Відсутність необхідних компетенцій чи брак потрібної інформації для відновлення та розвитку експорту зазначили 29 респондентів. Проблемою є відсутність експертизи щодо попиту на зовнішніх ринках (асортимент, рівень



цін, якість тощо), слабка обізнаність щодо умов виходу на інші ринки. Важливою є інформація щодо кон'юнктури ринку та юридичних аспектів роботи. Часто компанії не мають маркетингової чи експортної стратегії.

- Проблема з виїздом чоловіків за кордон

На неможливість виїзду чоловіків за кордон вказали 21 респондент. Метою виїзду за кордон є участь у виставках та конференціях, проведення презентацій та перемовин, укладання контрактів з потенційними замовниками та партнерами.

- Серед інших проблем респонденти називали такі:

- Високе податкове навантаження (20);
- Проблеми з митним оформленням (18);
- Проблеми з отриманням необхідних дозволів та сертифікатів (15);
- Надмірна зарегульованість державних органів та інституцій (14);
- Відсутність підтримки з боку держави (13);
- Негативний бренд України у світі (11);
- Відсутність персоналу з необхідним рівнем компетенцій (9);
- Відсутність Національної експортної стратегії (7);
- Мовний бар'єр (7);
- Проблеми з пошуком клієнтів на зовнішніх ринках (7);
- Проблеми зі страхуванням міжнародних контрактів (6).





# 9. ДЕРЖАВНА ПІДТРИМКА РОЗВИТКУ ЕКСПОРТУ

## 9.1. Очікувана державна підтримка

Хоча на першому місці зазначається брак фінансування, респонденти передусім очікують маркетингової підтримки: пошук замовників, допомога в організації участі у виставках та інших заходах, дослідження тощо.

Пошук клієнтів / замовників на зовнішніх ринках	110	60%
Допомога в організації участі у виставках та інших заходах	61	34%
Допомога у фінансуванні та страхуванні експортних контрактів	58	32%
Маркетинг на зовнішніх ринках	46	25%
Допомога в сертифікації	45	25%
Допомога в організації продажів	43	24%
Аналітика та маркетингові дослідження	38	21%
Допомога в організації логістики	23	13%
Консалтинг щодо участі в міжнародних тендерах	24	13%
Консалтинг щодо побудови планів виходу на ринки	18	10%
Допомога в питаннях технічного регулювання	17	9%

(Під час проведення опитування варіанти відповідей були перемішані.)

Утім, вага різних засобів підтримки для різних сегментів бізнесу не однакова. Мапа бажаних засобів підтримки наведена у таблиці. Кількість знаків «плюс» відповідає їхній вазі для певної категорії.



	Індивід. підприємство (до 5 співроб., дохід до 250 тис. євро)	Мікробізнес (до 10 співроб., дохід до 2 млн євро)	Малий бізнес (10-50 співроб., дохід до 10 млн євро)	Середній бізнес (50-250 співроб., дохід до 50 млн євро)	Великий бізнес (більше 250 співроб., дохід > 50 млн євро)
Пошук клієнтів / замовників на зовнішніх ринках	+++	+++	+++	+++	++
Допомога в організації участі у виставках та інших заходах		++	++	++	++
Допомога у фінансуванні та страхуванні експортних контрактів	++	++		++	+++
Маркетинг на зовнішніх ринках				++	
Допомога в сертифікації	++	+	++		
Допомога в організації продажів	++	+		+	+
Аналітика та маркетингові дослідження			++	++	++
Допомога в організації логістики	+			+	
Консалтинг щодо участі в міжнародних тендерах				+	
Консалтинг щодо побудови планів виходу на ринки	+				
Допомога в питаннях технічного регулювання		+			+

## 9.2. Найкорисніші державні сервіси

Респондентам було запропоновано назвати сервіси від держави, запровадження чи покращення яких спричинить найбільшу користь для відновлення та розвитку українського експорту. З відповідей можна зробити висновок про низьку поінформованість респондентів про вже наявні сервіси.

Дія + Дія.Бізнес	62
Офіс з розвитку підприємництва та експорту	11
Платформа Nazovni	8
Prozorro	5
Вебпортал Єдине Вікно (електронна митниця)	5
Електронний суд	3
Експортно-кредитне агентство	2
Єдиний експортний вебпортал	2
Є-відрядження	2



### 9.3. Найнеобхідніші знання

Респондентам було запропоновано визначити сфери, де підприємцям бракує знань для відновлення та розвитку експорту. Законодавство, маркетинг та іноземні мови очолюють цей рейтинг.

Законодавство (зокрема ЗЕД та сертифікація товарів)	48
Маркетинг	40
Іноземні мови	34
Знання ринків	20
Фінанси	18
Логістика	9
Стратегічне планування	6
Економіка	6
Культура	5
Перемовини	4
Менеджмент	4
Продажі	3
Документообіг	3

### 9.4. Ідеї урядових рішень для відновлення та розвитку експорту

В анкеті питання було сформульовано таким чином: «Якби Вам запропонували очолити уряд, яку одну оригінальну ідею або проєкт Ви б реалізували для відновлення та розвитку українського експорту? Опишіть загальний зміст ідеї або проєкту в кількох реченнях». Нижче наведені основні варіанти відповідей, відповідно структуризовані.

1. Розвиток мережі державних інституцій для підтримки експорту
  - 1.1. Державна підтримка мереж торгових представництв України.
  - 1.2. Створення мережі українських бізнес-хабів на основі приватно-державного партнерства – сучасного інструменту просування українського експорту, культури та наративів, що замінить недосконалу та архаїчну систему торгпредств.
  - 1.3. Запровадження економічних відділів при посольствах України (з відповідними основними показниками ефективності).
  - 1.4. Впровадження комплексної програми підтримки та розвитку українського експорту (створення необхідної інфраструктури, пошук партнерів, база покупців та електронні контракти, створення необхідних сервісів, страхування контрактів тощо).
  - 1.5. Створення проєктного офісу просування українського експорту: аналіз українських виробників та їхніх конкурентних переваг, аналіз ринків, консолідація експортерів, створення у цільових країнах виставкових офісів «Купуй українське», які працюють у форматі 24x7, надають підтримку експортерам, забезпечують навчання, допомогу у спрощенні процедур, залучення фінансування, пошук кращих варіантів логістики.
  - 1.6. Створення мережі амбасадорів українського бізнесу за кордоном.



2. Розвиток логістичної інфраструктури
  - 2.1. Створення логістичних хабів (технологічних кластерів) для малих та середніх підприємств у центральній або західній частині країни, де продукція буде не тільки вироблятися, а й збиратися у партії товарів, які потім централізовано проходитимуть митне оформлення та доставлятимуться у хаб на території ЄС, а згодом – до кінцевих споживачів (спрощення логістики та зменшення її вартості, а також можливість нерезидентам проводити оплату за продукцію на території ЄС, а виробникам – гарантовано отримувати платежі).
  - 2.2. Збільшення обсягів перевалки морськими терміналами Польщі, Німеччини та Румунії. Збільшення пропускної спроможності вантажоперевезень залізницею та автотранспортом з сусідніми країнами. Співпраця Укрзалізниці з зарубіжними партнерами.
  - 2.3. Створення експортного хабу з інтеграцією в наявні європейські та американські майданчики для розв'язання питання сертифікації та логістики для виробника «під ключ».
  - 2.4. Створення логістичної інфраструктури, яка б дозволяла швидко, недорого та без складних технічних перешкод відправляти зразки продукції або тестові партії по всьому світу.
3. Податки, дерегуляція та інші реформи
  - 3.1. Податкова реформа. Звільнення мікробізнесу від податків на термін 2-3 роки.
  - 3.2. Створення цільових кластерів з пільговим режимом оподаткування та механізмом залучення кредитних ресурсів.
  - 3.3. Спрощення процедури повернення ПДВ для експортерів.
  - 3.4. Дерегуляція. Зменшення фактору ручного регулювання для контролюючих органів.
  - 3.5. Оптимізація митниці, податкової служби, регуляторних органів. Наразі бізнес захищається в необхідності документування власної діяльності в межах податкового та бухгалтерського обліку. Штат бухгалтерії на підприємстві є роздутим через масу документації, хоча її ведення та сплата податків не гарантують нічого – в будь-яку мить податковий орган може визнати навіть експортну операцію безтоварною. Підприємці потребують захисту власних інвестицій та бізнесу від драконівських штрафів, котрі можуть поховати весь бізнес через примху чиновника.
  - 3.6. Спрощення проходження митного контролю, сприяння проходження сертифікації продукції, пошуку нових ніш та перспективних ринків.
  - 3.7. Заміна контролю якості з боку держави на страхування ризиків, пов'язаних з низькою якістю, як інструмент захисту споживачів.
4. Державна підтримка закордонних виставок
  - 4.1. Єдина онлайн-виставка українських товарів та послуг, що діє на постійній основі.
  - 4.2. Державна підтримка під час проведення виставок за кордоном (за досвідом Німеччини, Туреччини та інших країн).
5. Навчання
  - 5.1. Центри знань для кожного підприємця.
  - 5.2. Проєкт «Експорт для всіх»: безкоштовний доступ до бізнес-довідників ЄС; детальна комплексна інформація щодо вимог законодавства до кожного виду продукції.
  - 5.3. Навчальні програми по оптимізації експортного відділу для вже наявних компаній та відкриття експортного відділу для початківців.



- 5.4. Аналітичний сайт із розрахунком перспектив виводу продукту на ринок країни: щоб можна було ввести продукт та країну й отримати теоретичні показники обсягу продажів товару на ринку обраної країни з рекомендаціями для досягнення зазначених результатів.
6. Інші ідеї
- 6.1. Розробка єдиного бренду типу Made in Ukraine з чітким визначенням, хто саме може на це претендувати, які умови необхідно виконувати.
  - 6.2. Впровадження автоматичного бронювання від мобілізації всім ФОП і керівникам бізнесів, які не мають бойового досвіду.
  - 6.3. Доступ до кредитного фінансування за ставкою від 1-8%.



# 10. ГОЛОВНІ ДІЇ ОСНОВНИХ СТЕЙКХОЛДЕРІВ

В анкеті питання було сформульовано таким чином: «Назвіть, будь ласка, в кожному розділі не більше трьох найважливіших кроків, які, на Вашу думку, мають зробити основні стейкхолдери (держава, великий бізнес, малий і середній бізнес, фінансовий сектор, донори, місцеве самоврядування, громадянське суспільство, діячі культури) для відновлення та розвитку українського експорту».

## 10.1. Держава

З точки зору респондентів, головними завданнями держави є:

- забезпечення доступу до фінансового ресурсу;
- дерегуляція, зменшення податкового навантаження, наведення ладу на митниці та з відшкодуванням ПДВ.

Зауважимо, що ці три відповіді повністю корелюють з результатами досліджень бізнесу, які проводить консорціум Дія.Бізнес, Advanter Group, ЦРІ. Але якщо для внутрішнього ринку відзначається, зокрема, нестача платоспроможних клієнтів (що, власне, і стає передумовою пошуку експортних можливостей для бізнесу), то для експорту актуальним передусім є допомога у фінансуванні виходу на зовнішні ринки й модернізації виробництва для відповідності міжнародним стандартам.

Лібералізація внутрішніх економічних відносин (у першу чергу дерегуляція та податкова реформа) мають сприяти зростанню конкурентоспроможності українського експорту.

Покращення доступу до кредитних ресурсів та грантових програм	36
Дерегуляція	32
Зменшення податкового навантаження	28
Створення позитивного іміджу України та українських товарів у світі	16
Прискорення руху товарів через митницю	14
Вирішення проблеми з відшкодуванням ПДВ	14
Допомога в організації участі у виставках та інших заходах	13
Організація освітніх та консалтингових програм	11
Упровадження реформ на митниці, податковій сфері	11
Усебічна підтримка експорту	10



Створення механізму виїзду чоловіків за кордон для участі у виставках та підписанні угод з партнерами	9
Допомога у фінансуванні та страхуванні експортних контрактів	9
Боротьба з корупцією	8
Розробка Національної експортної стратегії	8
Закінчення війни	5

## 10.2. Великий бізнес

На думку респондентів, основне завдання великого бізнесу – інвестування у збільшення доданої вартості та підвищення конкурентоспроможності продукції. Водночас великий бізнес розглядається як криголам, що першим заходить на нові ринки й демонструє алгоритми успіху. Запуск продажу продукції з високою доданою вартістю на новому ринку, де раніше продавалася лише сировина, стає поштовхом для розвитку цілого сектору економіки.

Інвестувати кошти в глибоку переробку продукції, покращення її якості та конкурентоздатності	17
Співпрацювати з МСБ	15
Проводити активну експансію на зовнішні ринки	9
Платити податки	8
Об'єднуватися у асоціації та ділові кола	5
Інвестувати у розвиток бренду України та українських товарів	5
Лобіювати зміни та державні реформи	3

## 10.3. Малий і середній бізнес

На думку респондентів, як великий бізнес, так і МСБ мають прагнути об'єднання зусиль. Зазначимо, що за регулярними дослідженнями Advanter Group (зокрема у лютому 2023 р.), третина українського бізнесу вже входить до різного роду спільнот, а ще близько 30 відсотків розглядають таку можливість. Об'єднання дає можливість МСБ посилити власні позиції на зовнішніх ринках. Так, наприклад, у межах бізнес-спільноти Board (1500 власників українських бізнесів) у 2022–2023 роках створено шість галузевих консолідаторів та чотири географічних (Польща, Чехія, Іспанія, Об'єднані Арабські Емірати), що допомагає українським підприємствам посилювати власні експортні позиції, а новачкам – отримувати доступ до локальних компетенцій, зв'язків, каналів збуту, джерел фінансування. Власне, така консолідація стає відповіддю і на другий пріоритет МСБ – доступ до знань.



Об'єднуватися в асоціації, ділові спільноти та бізнес-клуби	28
Отримувати нові знання щодо ведення бізнесу, організації експортної діяльності, розвитку компетенцій персоналу, вивчати мову	17
Працювати та платити податки	7
Інвестувати у виробничі потужності, підвищення рівня виробництва, розвиток персоналу	7
Підвищувати якість продукції	6
Робити інвестиції у розвиток інновації	6
Відповідати міжнародним стандартам	3
Створювати робочі місця	3

## 10.4. Фінансовий сектор

Як зазначалося вище, доступ бізнесу до фінансових ресурсів – йдеться переважно про доступ до дешевого і довготермінового ресурсу – є найважливішим завданням. Нестача фінансового ресурсу впливає на низький рівень капітальних інвестицій, низьку ефективність запуску нових проєктів, неспроможність бізнесу нарощувати масштаби (а це формує замкнене коло: висока собівартість продукції, неконкурентоспроможна ціна). З урахуванням малого внутрішнього ринку вирішити цю проблему можна лише фінансуючи розвиток експортних програм.

Надання бізнесу доступу до кредитних програм	48
Створення нових фінансових інструментів	10
Фінансування	10
Надання бізнесу доступу до дешевих фінансових ресурсів	8
Зниження ставок за кредитами	7
Страховання комерційних ризиків у процесі експорту, страхування експортних контрактів	7
Впровадження пільгових кредитних програм для експортерів	5
Надання грантів та іншої фінансової допомоги	4
Інвестування в розвиток експорту, зокрема з міжнародними фінансовими інститутами та страховими компаніями розробити ефективні інструменти інвестиційного фінансування	3

## 10.5. Міжнародні організації

Донори, міжурядові організації, міжнародні громадські організації тощо є важливою частиною екосистеми українського експорту. Від них передусім очікується надання грантової підтримки. Але не менш важливим є доступ до знань з розвитку експорту, інформаційна підтримка, допомога в просуванні. Допомога в отриманні компетенцій з боку урядових структур держав-партнерів може сприяти успішним приватним інвестиціям з їхніх країн.





Надання грантів для підтримки експорту, закупівлю нового обладнання, навчання персоналу тощо	24
Підтримка бізнесу за рахунок проведення навчань, семінарів, круглих столів тощо	12
Інформаційна підтримка, поширення інформації про українські компанії, забезпечення прямого та швидкого обміну інформацією щодо законодавчих та нормативних вимог до продукції між виробниками в Україні та цільовими ринками	8
Підтримка інституцій з розвитку експорту, фінансова та організаційна підтримка торгових місій	6
Фінансування ініціатив бізнесу та бізнес асоціації щодо сприяння експорту, фінансування на просування українських товарів та послуг	5
Відкриття доступу до міжнародних інвестиційних фондів	4
Підтримка у закупівлі обладнання, отримання сертифікації, допомога участі бізнесу у міжнародних заходах	4
Популяризація бренду Trade with Ukraine, навчальні програми, організація торговельних місій	4
Промоція українського бізнесу на міжнародних галузевих виставках, сприяння безкоштовній участі	3
Розвиток кредитних програм	3
Допомога в тендерних закупівлях, організація виходу фірм через тендери на зовнішні ринки	3
Програми фінансової підтримки експортерів	3

## 10.6. Місцеве самоврядування

Сприяння розвитку місцевого бізнесу, заохочення розвитку і релокації в регіон завдяки кращим податковим умовам, виділення земельних ділянок і забезпечення доступу до комунікацій – все це, на думку респондентів, суттєво допоможе розвитку локального експортно-орієнтованого бізнесу.

Підтримка місцевих ініціатив, відстоювання інтересів місцевого бізнесу	13
Організація програм вивчення іноземних мов, проведення заходів з пропагування історій успіху експортерів	8
Виділення землі під виробництво, надання доступу до підключення до комунікацій, утримування на прийнятному рівні податку на землю	7
Зниження місцевих податків, відмова від оподаткування виробничих приміщень, податкові пільги експортерам	6
Розробка довгострокових стратегій розвитку громад та календарних планів їх виконання	6
Створення сприятливих умов для релокації бізнесу в межах України	5
Запуск місцевих програм з промоції регіону, просування місцевого виробника, проведення бізнес-місій, фінансової підтримки участі місцевого виробника у торгових місіях, виставках, конференціях	4
Сприяння підприємствам в оренді приміщень, виділенню земельних ділянок під виробництво або переробку на пільгових умовах	4
Підтримка місцевих виробників із пошуком персоналу	3
Боротьба з корупцією	3



## 10.7. Громадянське суспільство

Громадянське суспільство розглядається як впливовий стейкхолдер розвитку експорту лише меншістю респондентів. На їхню думку, контроль над діяльністю влади й допомога в просуванні українського бізнесу за кордоном є головними завданнями громадянського суспільства.

Контроль діяльності органів державної влади, контроль руху до ЄС, проведення реформ	10
Підтримка українського виробника за кордоном	9
Боротьба з корупцією	5
Вивчення іноземних мов	3
Адвокація потрібних реформ: реформа правоохоронних органів, реформа суду та митниці	3

## 10.8. Діячі культури

Популяризація України, українських брендів і бізнесу великою мірою покладається на діячів культури. Інтерес до української продукції стає прямим результатом зростання інтересу до країни, її культури, цінностей. Є багато прикладів успішної колаборації персональних і товарних брендів на зовнішніх ринках, проте не сформовано системного інтересу до українських брендів у світі, а значна частина успішних українських брендів загалом не афішує українськість. Мода на українське не сформована, і вже кілька історичних можливостей закріпити інтерес до України в системному позиціонуванні бренду Made in Ukraine не реалізовані. Водночас є загроза, що втома від війни та завершення або заморожування активних бойових дій призведуть до зникнення України з фокусу уваги.

Популяризація бренду України у світі, пошук амбасадорів українських брендів, привернення уваги світової спільноти до потенціалу України	19
Просування українських брендів у світі, участь у кампанії просування українських товарів та послуг	16
Популяризація України, ролі бізнесу	10
Просування України на усіх культурних майданчиках	4



# 11. ФАКТОРИ РОЗВИТКУ КРАЇНИ, ЩО ВИЗНАЧАЮТЬ РОЗВИТОК ЕКСПОРТУ

Респондентам було запропоновано назвати найголовніші фактори розвитку країни з огляду впливу на розвиток експорту в найближчі 5 років.

Дерегуляція, спрощення та прозорість митної та податкової системи	190	74%
Європейська інтеграція (набуття членства в Європейському Союзі)	137	53%
Захист вітчизняного виробника на внутрішньому ринку	72	28%
Наявність робочої сили (повернення тих, хто тимчасово виїхав, та залучення мігрантів)	72	28%
Набуття членства в НАТО	63	25%
Збереження та зміцнення демократії в Україні	64	25%
Підписання угод про вільну торгівлю та відкриття ринків країн Глобального Півдня (Азії, Африки, Латинської Америки)	60	23%
Формування відкритого суспільства, інклюзивність культури та ідентичності	30	12%



## 12. ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ

---

Форсайт для відновлення та розвитку українського експорту дав достатньо великий обсяг інформації щодо головних трендів, сценаріїв, обмежень та необхідних кроків. Стислі висновки наведені нижче.

1. Значне скорочення внутрішнього ринку внаслідок війни (руйнування виробництва та логістичної інфраструктури, скорочення доходів та виїзд значної частини населення тощо) залишає прискорений розвиток експорту єдиним шляхом економічного відновлення й розвитку. Прискорений розвиток експорту фактично є ключем до всіх економічних проблем України: без нього країна надовго залишається в бідності, зруйнованому стані, з обмеженими можливостями підтримки національної безпеки та повоєнних соціальних програм тощо.
2. Світ переживає бурхливий технологічний розвиток водночас із новими економічними та екологічними викликами, і пошук свого місця в міжнародному розподілі праці стає все складнішим. Глобальні невизначеності містять як подальшу глобалізацію світу чи його регіоналізацію з поділом на протекціоністські домени, так і спроможність людства впоратися з черговим технологічним стрибком, який загрожує значними економічними потрясіннями.
3. Водночас сама Україна має значні поточні невизначеності, окрім пов'язаних з війною та демографією. Економіка потерпає від низької економічної свободи (зарегульованість, надмірний контроль, дискреція з боку державних службовців, корупція, непрозорість), водночас наростають загрози збереженню демократії (частково викликані обмеженнями воєнного часу), а перспективи євроінтеграції, попри впевнену риторику з обох сторін, залишаються туманними через низький темп та частковий провал реформ (передусім тих, що пов'язані з верховенством права).
4. Демографічна проблема виглядає найбільшою післявоєнною проблемою: нестача робочих рук потребуватиме значної імміграції, яка ризикує перетворити країну на поле міжнаціональних конфліктів, якщо не буде забезпечена можливість масової успішної асиміляції, а тут йдеться не лише про силу української мови і культури, а й про відкритий, інклюзивний характер українського суспільства та української ідентичності – на даний момент ми не можемо цим похвалитися.
5. Бажані сценарії розвитку формуються поглибленням демократії та формуванням відкритої моделі суспільства. Перше дозволяє більш рівномірно розподіляти в суспільстві плоди економічного розвитку, долаючи нерівність і бідність та зберігаючи й примножуючи середній клас, який створює запит на демократію, інновації та якісну освіту. Друге дозволяє залучати та асимілювати потрібний людський капітал, зокрема на заміну тому, що емігрує, але також для вирішення проблеми перевернутої демографічної піраміди (співвідношення молодих і старих, працездатних і пенсіонерів). Водночас демократія уможливорює економічну свободу, що дозволяє привабити інвестиції та збільшити додану вартість, яка



генерується в економіці, а це означає вибір імміграційної моделі, привабливої для талантів з усього світу, а не для малоосвіченої та низькокваліфікованої робочої сили з найбідніших країн, як в економіці з низькою доданою вартістю.

6. Водночас інерційний сценарій, найбільш ймовірний, формується тяжінням до авторитаризму в поєднанні з закритою моделлю суспільства. Він здатен генерувати певне економічне зростання, але нетривале й нестійке.
7. По завершенні війни український бізнес очікує збільшити частку експорту в своєму обороті щонайменше в півтора рази, виходячи на багаті ринки Північної Америки та Близького Сходу, але також не забуваючи про інші регіони. Для майже половини опитаних підприємств саме розвиток експорту є пріоритетом інвестування, попри наявні обмеження, а розширення географії експорту – основним напрямком дій.
8. Найбільшою перешкодою для розвитку експорту є брак фінансових ресурсів для масштабування виробництва, адаптації та/або просування продукції. Від цього потерпають усі сегменти бізнесу без виключення. Водночас великий бізнес частіше стикається з логістичними обмеженнями та високою конкуренцією на цільових ринках, а мікро- та малому бізнесу бракує інформації та знань і досвіду.
9. Витрати мікро- та малого бізнесу на подолання перешкод для експорту оцінюються в середньому у 250 тис. доларів США, що в нинішніх умовах для значної частини становить невідому суму. Середній і великий бізнес потребує інвестицій у розмірі в середньому 2,5-2 млн доларів, що здається доступнішим, але далеко не в усіх випадках, судячи зі скарг на брак фінансів.
10. Отже, найбільшою перешкодою залишаються фінансові проблеми – брак не лише інвестиційних, а й оборотних коштів (фінансування та страхування поточних експортних контрактів), валютні ризики тощо. Підприємці мріють про доступні кредитні програми для розвитку експорту та різні кастомізовані фінансові інструменти.
11. Поточні обмеження, перешкоди й ризики значною мірою безпосередньо пов'язані з війною: логістичні обмеження, відмова контрагентів від укладання угод з бізнесом із країни, що воює, а також кадрові проблеми: мобілізація частини персоналу, ризик подальшої мобілізації, еміграція, обмеження тимчасового виїзду для виставок і переговорів тощо.
12. Брак компетенцій залишається вагомим перешкодою на шляху розвитку експорту. Йдеться передусім про маркетингові та юридичні знання і досвід на цільових ринках. Але також є проблеми з іноземними мовами.
13. Успішний маркетинг і пошук замовлень на зовнішніх ринках становить серйозну проблему для усіх категорій експортерів. З цим пов'язані найбільші очікування щодо державної допомоги експортерам, від виставок та інших заходів промоції, маркетингових досліджень аж до безпосередньої допомоги у пошуку замовників.
14. Експортери мріють про систему дієвих державних чи державно-приватних представництв української економіки за кордоном, які будуть водночас просувати українську культуру й наративи через штатний персонал та мережу амбасадорів.
15. Відносини експортерів з державними органами далекі від ідеалу. Характерно, що органи влади власної держави виявилися проблемою у п'ять разів частіше, ніж органи влади держави, куди прямує експортна продукція. Експортери слабо обізнані з наявними програмами державної допомоги.



16. Логістичні обмеження накладаються на проблеми з митницею, а брак фінансових ресурсів – на проблеми з поверненням експортного ПДВ. Експортери мріють про регуляторну політику, яка не заважатиме їхній конкурентоспроможності та не вимагатиме надзусиль у звітуванні.
17. Головними завданнями держави є забезпечення доступу до фінансових ресурсів та наведення ладу на митниці і в податковій службі (передусім це стосується відшкодування ПДВ). Лібералізація економіки (в першу чергу дерегуляція та податкова реформа) мають сприяти зростанню конкурентоспроможності українського експорту. Водночас очікується, що держава буде просувати бренд України, підтримувати українських експортерів на виставках за кордоном тощо.
18. Великий бізнес розглядається як криголам, що першим заходить на нові ринки й демонструє алгоритми успіху. Основне завдання великого бізнесу – інвестування у збільшення доданої вартості та підвищення конкурентоспроможності продукції. Водночас малий і середній бізнес очікують від великого більшої відкритості та створення екосистем, що підвищують їхні власні шанси на успіх.
19. Головний виклик, що постає перед МСБ у зв'язку з експортом, – зняти рожеві окуляри і не чекати чарівних пігулок чи чарівників, що вирішать усі проблеми. Основне завдання МСБ – об'єднуватися та посилювати рівень компетенцій: навчатися, бути готовим брати на себе зобов'язання.
20. Вагомою підтримкою розвитку експорту можуть стати донорські програми з розвитку компетенцій, підтримка імпаکت-інвестування тощо.
21. Важливу роль грає місцеве самоврядування, що здатне локально покращити умови ведення бізнесу, але головне його завдання, з огляду на важливість демократії та загрози для неї, – збереження децентралізації як запобіжника від авторитарних тенденцій.
22. Бізнес також покладає надії на громадянське суспільство як «сторожового пса» демократії та євроінтеграції.
23. Особлива роль відведена діячам культури. Вони мають бути амбасадорами та запрошуватись до співпраці задля популяризації як бренду України, так і конкретних українських брендів. Але для цього потрібно бути інтелектуально і морально готовими до культурної експансії, вміти говорити мовою бізнесу та інших сфер, пропонувати глобальні сенси.
24. Основні сподівання на краще респонденти пов'язують з дерегуляцією, спрощенням та прозорістю митних і податкових процедур, а також європейською інтеграцією України.



# ПЕРЕЛІК ДОДАТКІВ

---

Зауваження: Додатки не призначені для публічного розповсюдження, оскільки містять персональні дані, які були зібрані для участі в дослідженні, та інші відомості обмеженого користування.

1. Сценарій робочої сесії.
2. Перелік учасників робочої сесії.
3. Опитувальник.
4. Результати опитування.
5. Презентація.







