

**Związek Przedsiębiorców i Pracodawców**



**OCZEKIWANIA BIZNESU OD RZĄDU  
W KWESTII UKRAINY**

## STRESZCZENIE

Odbudowy Ukrainy nie będzie do czasu zakończenia wojny, ale należy się do niej przygotowywać już teraz. Jeśli zaczniemy to robić jak ruszy – będzie już za późno.

Polska z uwagi na brak kapitału ma niewielkie szanse na wielkie inwestycje infrastrukturalne – platformowe (UE, Bank Światowy, EBOiR etc.) czy imperialne (USA, Niemcy, Japonia etc.), ale może je obsługiwać w obszarze logistyki, usług, materiałów i wykonawstwa. Również do tego należy przygotowywać się już teraz, bo potem będzie za późno.

Od nas zależy czy będziemy w przyszłości hubem logistyczno-materiałowym dla Ukrainy czy po prostu podrzędnym krajem tranzytowym.

### **Żeby osiągnąć powyższe cele, należy stworzyć:**

- Fundusz Inwestycyjny (przy BGK lub PFR), który będzie zabezpieczał inwestycje na polskich aktywach Inwestorów.
- Fundusz na tworzenie spółek *joint venture* specjalizujących się w przemyśle *high-tech*. Przede wszystkim w przemyśle dronowym.
- Fundusz na inwestycje w infrastrukturę hub-ową.
- Regionalny Bank Inwestycyjny z udziałem Skandynawii, krajów z regionu CEE i innych zainteresowanych krajów o kapitale założycielskim 10 mld euro, który będzie mógł w przyszłości finansować mniejsze inwestycje. Polskie średnie, a nawet duże firmy nie przebijają się do instytucji typu Black Rock i podobnych, bo z ich punktu widzenia są za małe. Jeśli chcemy, żeby te firmy wzięły realny udział w odbudowie – musimy postawić własny bank regionalny z siedzibą w Warszawie.

### **Jednak biznes na Ukrainie Polska robi już teraz.**

Polska odpowiada za 1/3 eksportu całej Unii Europejskiej do Ukrainy – imponujący wzrost wolumenu eksportu w ostatnich latach wiąże się w dużej mierze z przekazywaną do tego kraju pomocą wojskową i humanitarną, ale przyczynili się do tego również przedsiębiorcy, zapełniając półki sklepowe w zachodniej Ukrainie polskimi produktami.

Najważniejsza rzecz w tym obszarze jest już firmom udostępniona – to jeden z najlepszych w Europie systemów ubezpieczeń eksportowych KUKI.

W tym obszarze rząd powinien uruchomić program gwarancji eksportowych na Ukrainę dla kredytów udzielanych przez banki komercyjne. Naszą ambicją powinno być wprowadzenie na Ukrainę dużych graczy dystrybucyjnych, co można też finansować z wyżej wymienionych funduszy.

### **Rozwój polsko-ukraińskiej współpracy gospodarczej oraz szkolenia dla administracji i weteranów**

Należy powołać specjalny Fundusz przy pełnomocniku ds. odbudowy Ukrainy, z dedykowanym budżetem 50 mln złotych rocznie na okres 5 lat, który zajmowałby się dofinansowaniem misji gospodarczych, wszelkich form łączących biznes z obu krajów oraz projektów przyczyniających się do zacieśniania relacji między przedsiębiorcami, oraz szkoleniami dla administracji i weteranów. Weterani są o tyle ważni, że to oni będą rządili powojenną Ukrainą i należy zawiązywać z nimi wartościowe relacje.

Kluczowym projektem w obszarze gospodarczej współpracy polsko-ukraińskiej powinien być nowy model funkcjonowania NCBI – bazując na

doświadczeniach wyciągniętych z wojny, za priorytetowy obszar, na który trzeba przeznaczyć nawet połowę dostępnych w NCBR środków, należy uznać nowoczesny przemysł produkujący drony, nieograniczający się wyłącznie do aparatury o przeznaczeniu bojowym, oparty na współdziałaniu z ukraińskimi firmami.

### **Rozwój infrastruktury**

Udrożnienie istniejących przejść granicznych towarowych drogowych i kolejowych poprzez uproszczenie procedur, wspólne odprawy oraz tymczasową rozbudowę.

Stworzenie kilku nowych prowizorycznych przejść granicznych

Rozwinięcie infrastruktury przygranicznej po stronie polskiej – magazyny, centra logistyczne, centra przeładunkowe.

Modernizacja i rozbudowa linii kolejowych nad granicy ukraińskiej z kierunku kijowskiego i lwowskiego do Warszawy i Gdańska.

Wsparcie starań Ukrainy w zakresie modernizacji linii kolejowych od granicy z Polską do Kijowa i Lwowa.



## WSTĘP

Trwająca Wojna w Ukrainie spowodowała ogromne straty w ludziach, doprowadziła do zniszczenia milionów gospodarstw domowych oraz niewyobrażalnych strat gospodarczych.

Na początku 2024 roku, według szacunków Banku Światowego, straty w budynkach i infrastrukturze wyniosły już 152,5 miliarda dolarów. Najbardziej dotknięte sektory to mieszkalnictwo i usługi komunalne, transport, handel i przemysł, energia oraz rolnictwo. Rekordowe zniszczenia skoncentrowane są w obwodach: donieckim, charkowskim, ługańskim, zaporoskim, chersońskim i kijowskim. Całkowite straty gospodarcze, uwzględniając zakłócenia w przepływach gospodarczych i produkcji, a także dodatkowe koszty związane z wojną (takie jak usuwanie gruzu), szacowane są na ponad 499 miliardów dolarów.

Wojna w nierównym stopniu dotknęła sektorów ukraińskiej gospodarki i konkretnych obszarów geograficznych. Gospodarka wschodniej Ukrainy została w znacznej mierze zniszczona (np. niektóre z największych hut stali znajdowały się w Mariupolu), podczas gdy straty na zachodzie są znacznie niższe. Istnieje również duża różnica między sektorami produkcji. Na przykład rosyjskie rakiety zniszczyły wszystkie główne rafinerie ropy, ale sektor IT pozostał stabilny (liczba wakatów jest tam podobna do poziomu sprzed wojny).

Potrzeby związane z odbudową i rekonstrukcją tworzą ogromny rynek dla inwestycji w Ukrainie szacowany na ponad 486 miliardów dolarów. Z tego około 278 miliardów dolarów to potrzeby związane z odbudową, a pozostałe 208 miliardów dolarów to potrzeby związane z przywróceniem przedwojennej skali produkcji

i świadczonych usług. Największe potrzeby dotyczą mieszkalnictwa (ponad 80 miliardów dolarów, czyli 17 proc. ogółu), infrastruktury transportowej (prawie 74 miliardy dolarów, czyli 15 proc.), przemysłu, budownictwa, usług i handlu (67,5 miliarda dolarów, czyli 14 proc.), rolnictwa (56 miliardów dolarów, czyli 12 proc.) oraz energetyki (47 miliardów dolarów, obecnie znacznie więcej).

Polska powinna natychmiast podjąć aktywne działania mające rozwijać polski biznes w kontekście odbudowy Ukrainy, dążąc do monopolizacji logistyki, zaopatrzenia materiałowego oraz wykonawstwa. Utrzymanie pozycji głównego hubu eksportowego jest bardzo ważne dla naszej gospodarki. Z uwagi na brak kapitału, powinniśmy porzucić marzenia o wielkich kontraktach z pierwszej ręki, które i tak trafiają do:

1. **Inwestycji platformowych** (UE, EBOiR, BŚ, inni).
2. **Inwestycji imperialnych** (USA, Niemcy, ostatnio Francja).
3. **Inwestycji bezpośrednich małych i średnich** – w tym obszarze możemy konkurować, ale jest to drugorzędne.

Polska musi natychmiast podjąć działania, aby zmonopolizować logistykę, zaopatrzenie materiałowe oraz wykonawstwo na Ukrainie. Wsparcie UE, inwestycje strategiczne oraz budowanie relacji biznesowych są tu kluczowe. Tylko poprzez zdecydowane kroki możemy utrzymać naszą pozycję głównego hubu w regionie i zapewnić przyszły rozwój gospodarczy zarówno Polski, jak i Ukrainy.

## Przygotowanie do finansowania inwestycji

Musimy porzucić wizję o tym, że realną odbudowę Ukrainy zaczniemy jeszcze w czasie trwania wojny. Biorąc pod uwagę filozofię działania jakiegokolwiek instytucji finansowej, inwestycja w obszarze objętym działaniami wojennymi stanowi zbyt duże ryzyko, aby takie przedsięwzięcie móc finansować własnymi środkami. Wszelkie fundusze przeznaczone na inwestycje w zakresie odbudowy Ukrainy, funkcjonują wyłącznie w ramach inwestycji imperialnych bądź platformowych, które – co do zasady – są zarezerwowane dla ogromnych kapitałochłonnych projektów, które w zdecydowanej większości zostaną zdominowane przez bogatsze podmioty z Europy Zachodniej, Stanów Zjednoczonych, czy Japonii. „Kawałek tortu”, który zostanie dla Polski, dla polskich średnich i małych przedsiębiorców, to zmonopolizowanie obsługi tych inwestycji. Musimy zatem niezwłocznie zacząć tworzyć odpowiednie środowisko, aby polscy przedsiębiorcy mogli sfinansować swoje inwestycje w logistykę, zaopatrzenie materiałowe oraz wykonawstwo tak, aby długoterminowo Polska utrzymała swoją pozycję głównego hubu, który będzie przejmował przepływy większości zachodnich inwestycji na Ukrainę.

W tym celu konieczne jest powołanie:

- **Funduszu Inwestycyjnego z zabezpieczeniem na polskich aktywach**

W interesie ogólnym jest powołanie Funduszu Inwestycyjnego przy Polskim Funduszu Rozwoju bądź Banku Gospodarstwa Krajowego, którego celem będzie zapewnienie środków inwestycyjnych dla polskich przedsiębiorców aktywnie dążących do wykorzystania szans związanych z odbudową Ukrainy i mających zamiar wchodzić na ukraiński rynek poprzez inwestycje

na poziomie obwodów. Nietrudno wyobrazić sobie sytuację, w której z uwagi na ryzykowne środowisko biznesowe na Ukrainie, przedsiębiorcom trudno będzie pozyskać kredytowanie na ekspansję i wyskalowanie swojego biznesu na nowym rynku. Poprzez powołanie dedykowanego funduszu, który wspierałby kapitałowo polskie podmioty poprzez zabezpieczanie się na jego aktywach znajdujących się na terenie Unii Europejskiej (wykluczamy w takim wypadku możliwość zabezpieczania się na aktywach ukraińskich z uwagi na związane z tym ryzyko), w znacznym stopniu uwiarygadniałby i zabezpieczał, w oczach komercyjnych podmiotów zajmujących się kredytowaniem, plany takiego podmiotu z uwagi na udział w tej inwestycji środków polskiej instytucji państwowej.

- **Funduszu na tworzenie spółek *joint venture* specjalizujących się w przemyśle *high-tech***

Z polskiej perspektywy koniecznym działaniem jest przyciągnięcie ukraińskiego *know-how*, zwłaszcza wysoko rozwiniętego w przemyśle zbrojeniowym, do tworzenia, wraz z polskimi partnerami wspólnych przedsięwzięć. Model *joint venture* będzie tu szczególnie istotny z uwagi na koszty i ryzyka związane z badaniami, rozwojem technologii oraz produkcją, które mogą przewyższać samodzielne możliwości ukraińskich partnerów. Jeżeli nie zaaktywizujemy naszych działań w tym segmencie, inne państwa zrobią to za nas. Przykładem jest współpraca pomiędzy ukraińską firmą N-iX i duńską firmą farmaceutyczną Leo Pharma. N-Ix, firma zajmująca się rozwojem oprogramowania, będzie współpracować z Leo Pharma w zakresie cyfrowych rozwiązań zdrowotnych, co po pierwsze daje strategiczne partnerstwo w branży farmaceutycznej, a także dostęp do nowych projektów, a po drugie natomiast

dostęp do zaawansowanych technologii IT, co pozwoli im ekspresowo wprowadzić innowacje na rynek. Ukraińskie spółki posiadają doświadczenie i odpowiednią wiedzę w sektorach, które dotychczas były niewystarczająco rozwinięte w Polsce. Dotyczy to w szczególności produkcji dronów, przemysłu atomowego czy kosmicznego. To właśnie z uwagi na obecnie trwający swoisty „wyścig” na przyciąganie ukraińskich przedsiębiorstw powinniśmy powołać specjalny Fundusz, który stanowiłby dodatkową zachętę do tworzenia wspólnych spółek *joint venture* na terenie Polski.

- **Funduszu na inwestycje w infrastrukturę hub-ową**

Szczególnie istotnym elementem architektury inwestycyjnej służącej uzyskaniu przewag w procesie odbudowy Ukrainy jest Fundusz Inwestycyjny dedykowany inwestycjom realizującym strategię uzyskania przez Polskę pozycji głównego hub-u kontrolującego przepływy materiałowe na wschód i zapewniającego zaplecze logistyczne oraz wykonawcze. Fundusz wspomagałby przedsiębiorców, którzy chcą zaangażować się w proces odbudowy i realizują projekty istotne z punktu widzenia hub-u, a jednocześnie z uwagi na ryzyko inwestycyjne nie są skłonni do umiejscowienia swojego biznesu na terytorium Ukrainy. Mówimy o inwestycjach takich jak budowa suchych portów, centrów przeładunkowych, portów intermodalnych, nowoczesnych magazynów i centrów dystrybucyjnych mogących obsługiwać znaczące wolumeny towarów, a także wszelkich innych projektach, które mogłyby posłużyć obsłudze inwestycji, które napłyną do naszego sąsiada po zakończeniu działań wojennych. Poza preferencyjnymi warunkami finansowania fundusz spełniałby także role doradcze i szkoleniowe, pomagając zrozumieć specyfikę rynku ukraińskiego oraz charakterystykę działalności na przygraniczu. Zakładamy, że ze względu na kapitałochłonność inwestycji w infrastrukturę hub-ową, Fundusz angażowałby się także w inicjowanie partnerstw publiczno-prywatnych, zdecydowanie zwiększając ich efektywność. Można także przypuszczać, że dzięki wyspecjalizowaniu się w tym obszarze, Fundusz służyłby do promowania Polski jako rzeczywistego centrum materiałowego Zachodu, a jednocześnie zwiększałby globalną świadomość o roli Polski w odbudowie Ukrainy.

- **Regionalnego Banku Inwestycyjnego**

Powinniśmy poczynić przygotowania do powołania skupionego na obszarze Europy Środkowo-Wschodniej i Skandynawii Banku Inwestycyjnego. Nasz region wciąż ma duże potrzeby inwestycyjne w zakresie infrastruktury energetycznej, transportowej, czy też transformacji energetycznej, które w dostatecznym stopniu są pomijane przez międzynarodowe instytucje finansowe. Uważamy, że Bank Inwestycyjny powinien powstać pod auspicjami Polski, państw skandynawskich i chętnych do podjęcia współpracy w tym zakresie państw z regionu Europy Środkowo-Wschodniej. Ponadto ta inicjatywa mogłaby zostać włączona w zakres działania reaktywowanego unijnego programu Partnerstwa Wschodniego 2.0 pod egidą Polski oraz Szwecji, przyczyniając się do dalszej integracji, a także współdziałania państw makroregionu Europy Wschodniej w podejmowaniu wspólnych inwestycji. Zakładamy, że inicjatywa umożliwi realizację inwestycji zgodnie ze strategicznymi interesami całego regionu oraz ich wykonawstwo przez przedsiębiorstwa z krajów regionu czy członkowskich państw banku. Docelowo kapitał założycielski powinien wynosić 10 mld EUR (zmienna w zależności od liczby partycypujących krajów), siedziba Banku powinna znajdować się oczywiście w Warszawie, natomiast Bank skupiałby się na inwestowaniu w małe i średnie inwestycje publiczne i prywatne, które nie są przedmiotem zainteresowania innych Międzynarodowych Instytucji Finansowych, a które służą rozwojowi regionu i odbudowy Ukrainy. Bank działałby poprzez proponowanie głównie instrumentów dłużnych i gwarancji (na poziomie projektowym, jak i portfelowym) dla sektora państwowego i prywatnego. Posiadałby jednakże w swojej ofercie również instrumenty udziałowe, ubezpieczenia inwestycji, finansowanie handlu, czy doradztwo techniczne. Bank w początkowym okresie swojego działania skupiałby się głównie na projektach związanych z Ukrainą, natomiast docelowo służyłby finansowaniu potrzebnych inwestycji infrastrukturalnych, gospodarczych, czy energetycznych we wszystkich krajach Europy i u wybranych partnerów na Wschodzie.

- **Inwestycje bieżące**

Istnieją jednak obszary, które warto wykorzystać i rozwijać jeszcze w czasie trwania konfliktu zbrojnego na terenie Ukrainy. Pamiętajmy, że już teraz na

rynku ukraińskim prowadzą swoją działalność polscy przedsiębiorcy, którzy w przeciwieństwie do deklaracji składanych przez wiele międzynarodowych podmiotów, rzeczywiście funkcjonują na obszarze objętym wojną. Rolą państwa polskiego powinno być ich jak najszybsze wsparcie tak, aby zachować, a być może także umocnić swoją pozycję jako najważniejszego partnera handlowego Ukrainy w Unii Europejskiej. Nasze zaangażowanie w ten proces może stworzyć także istotne przewagi dla polskich przedsiębiorców rozwijających innowacyjne projekty (zwłaszcza w produkcję nowoczesnych dronów), wykorzystując doświadczenia związane chociażby z prowadzeniem nowego rodzaju wojny XXI wieku.

### **Reforma polityki działania Narodowego Centrum Badań i Rozwoju (NCBR)**

Konieczne jest podjęcie działań zmierzających do zreformowania modelu funkcjonowania NCBR. Instytucja o rocznym budżecie około 8 mld zł, której zadaniem są finansowanie projektów badawczo-rozwojowych realizowanych przez przedsiębiorstwa, instytuty badawcze oraz konsorcja naukowo-przemysłowe w ostatnich latach działała w sposób nieprzemysłany. NCBR, dysponując znacznymi środkami, nie ma długoterminowej strategii budowania kompetencji w danej dziedzinie, co powoduje, że fundusze są wydatkowane w sposób przypadkowy. W ciągu 15 lat NCBR wydatkowała na wsparcie prac badawczo-rozwojowych w polskich przedsiębiorstwach około 70 mld złotych, co tylko w znikomym stopniu przełożyło się na poziom innowacyjności naszego państwa. W najnowszym Europejskim Rankingu Innowacyjności Polska sklasyfikowana jest na 24. miejscu wśród państw Unii Europejskiej jako „początkujący innowator”. Daleko nam do krajów, które określane są mianem liderów innowacji: Szwecji, Belgii, Danii, Holandii i Finlandii. Uważamy, że NCBR powinien zostać stworzony niejako „od zera” z przejrzystym planem na wydatkowanie środków, a w nim określeniem priorytetowych obszarów, których rozwój jest w żywotnym interesie państwa. Z doświadczeń wyciągniętych z wojny, za priorytetowy obszar, na który należy przeznaczyć połowę dostępnych w NCBR środków, należy uznać nowoczesny przemysł produkujący drony, nie ograniczający się wyłącznie do aparatury o przeznaczeniu bojowym.

### **Finansowanie handlu**

W okresie od stycznia do sierpnia tego roku obroty handlowe polskiego biznesu z partnerami z Ukrainy osiągnęły 32,7 miliarda złotych (według danych Głównego Urzędu Statystycznego). Oznacza to wzrost o 27,1 proc. w porównaniu z poprzednim rokiem – istnieje szansa na jeszcze lepsze wyniki. Pierwszym, pozytywnie przyjętym przez biznes rozwiązaniem było stworzenie przez KUKI instrumentu pozwalającego na obejmowanie ochroną inwestycji polskich firm w Ukrainie (pomimo trwającej tam wojny), co pozwoliło na objęcie gwarancjami od początku wojny dostaw wszelkiego rodzaju dóbr z polskich firm o wartości 2 mld złotych. Wciąż istnieje jeszcze próżnia do zagospodarowania. Na ogromnym w skali Europy terytorium naszego wschodniego sąsiada istnieją miejsca, gdzie polskie produkty nie są widoczne (np. północna i wschodnia Ukraina, Zakarpacie). Konieczne jest zachęcenie do wejścia na rynek ukraiński podmiotów z Polski – hurtowników i dystrybutorów, którzy byliby w stanie „przetrzeć szlaki” w budowaniu wysoko rozwiniętej działalności na terenie Ukrainy.

Mimo braku perspektywy szybkiego zakończenia wojny, Ukraina jest atrakcyjnym rynkiem dla wielu firm, które chcą tam zaistnieć, a także obiektem zainteresowania innych krajów. Polskie firmy mają już doświadczenie na ukraińskim rynku, ale konkurencja ze strony innych państw rośnie. Wsparcie eksporterów w ekspansji na Ukrainę nie jest unikalne dla Polski – na przykład w Niemczech firma Euler Hermes realizuje rządowy program Export Credit Guarantees Scheme, a w Wielkiej Brytanii rząd gwarantuje pożyczki eksportowe poprzez UKEF (*UK Export Finance support for Ukraine*).

Polska powinna rozwijać jeszcze bardziej kompleksowe instrumenty (obejmujące także zabezpieczenie eksportu i transportu materiałów oraz produktów do Ukrainy) dla polskich przedsiębiorców chcących rozwinąć się w handlu na rynku ukraińskim poprzez np. stworzenie odpowiedniego systemu gwarancyjnego dla wybranych banków komercyjnych, które taką działalność byłyby skłonne finansować. Wszystkie polskie podmioty, które byłyby zainteresowane rozszerzeniem działalności eksportowej bądź chciałyby spróbować swoich sił na tym rynku, powinny otrzymać możliwą pomoc państwa



na ten cel w formie maksymalnie skonkretyzowanej i kompleksowej, uwzględniającej zarówno kredyty, jak i odpowiednie zabezpieczenia.

### **Wzmocnienie współpracy gospodarczej i szkoleniowej**

Polska nadal powinna podejmować wysiłki celem zacieśnienia współpracy gospodarczej między polskim a ukraińskim biznesem. Kooperacja oznacza dla obu stron możliwość rozwoju i zbudowania związków gospodarczych, które po zakończeniu wojny będzie można rozwijać z wielką korzyścią. Już w 2022 r. w Polsce działało 14 786 podmiotów powiązanych z Ukrainą przez kapitał lub beneficjenta (uwzględniając także podmioty z przynajmniej jednym ukraińskim obywatelem w zarządzie, przy czym 95 proc. podmiotów zaczęło działać na terytorium naszego kraju po 2012 r.). Z kolei przed rosyjską agresją w lutym 2022 r. w Ukrainie działało 2486 firm z polskim kapitałem (w 459 z nich polski kapitał stanowił 100 proc.), a ich zsumowane obroty wyniosły 1,62 mld euro. Tak bliskie związki biznesowe oraz kulturowe dają nam niepowtarzalną szansę na dalsze pogłębianie więzi gospodarczych i społecznych oraz predestynują nasz kraj do roli głównego partnera przekazującego

swoje doświadczenia związane z procesem integracji europejskiej. Korzyści wizerunkowe dla Polski i Polaków związane z tymi działaniami mogą być trudne do wycenienia w kategoriach finansowych. Jednakże zwiększone zaufanie ze strony partnerów biznesowych będzie cennym atutem, który pozwoli na nawiązywanie trwałych relacji gospodarczych oraz wspieranie ukraińskich przedsiębiorstw w procesie integracji z UE. Będzie to obejmować przyjmowanie europejskich standardów i technologii, wspieranie transformacji energetycznej oraz przygotowanie do konkurencji na rynku wewnętrznym.

W tym celu potrzebne jest powołanie:

- **Funduszu na wzmocnienie współpracy gospodarczej między polskim a ukraińskim biznesem**

Uważamy za konieczne powołanie specjalnego Funduszu przy pełnomocniku ds. odbudowy Ukrainy, z dedykowanym budżetem przynajmniej 50 mln złotych rocznie na okres 5 lat, który zajmowałby się dofinansowaniem misji gospodarczych, wszelkich form łączących biznes z obu krajów oraz projektów przyczyniających się do zacieśniania relacji między



przedsiębiorcami, prowadzonych przez podmioty spełniające określone warunki przejrzystości i rzetelności, mogące wykazać się historią działalności na rynku ukraińskim (konieczne jest unikanie dofinansowania podmiotów realizujących w rzeczywistości projekty martwe i bezwartościowe). Trudno jest przecenić wagę tych inicjatyw. Wartościowe projekty będą przekładać się na nawiązywanie trwałych relacji przez firmy z Polski i Ukrainy, pogłębianie istniejących kanałów logistycznych i finansowych oraz wymianę wiedzy i technologii – dzięki temu polski biznes będzie miał szansę odegrać rolę „mostu” między gospodarką Ukrainy i rynkiem wewnętrznym UE.

### **W ramach powyższego budżetu przydatne będzie stworzenie programów szkoleniowych dla weteranów oraz pracowników administracji państwowej**

Szacuje się, że około 1 mln obywateli Ukrainy zostało powołanych do służby wojskowej od czasu rozpoczęcia wojny. Stanowi to pokaźną grupę siły roboczej, która poświęciła ostatnie lata na obronę kraju zamiast na ewentualne doszkalanie się bądź zdobywanie doświadczenia zawodowego. Setki tysięcy żołnierzy po powrocie do cywilnego życia będzie potrzebowało wsparcia w adaptacji do nowych realiów rynkowych. Jednym z elementów tego wsparcia powinno być stworzenie przez polskie władze skierowanych do tych ludzi programów szkoleniowych i staży, które byłyby realizowane przez polskie instytucje. Jest to bardzo

ważne, bo weterani będą rządzić Ukrainą w okresie powojennym. Podobne programy powinniśmy stworzyć dla członków ukraińskiej administracji państwowej (realizowanych zwłaszcza w polskich centralnych organach administracji rządowej), podczas których moglibyśmy dzielić się naszym doświadczeniem w przechodzeniu przez proces integracji europejskiej. Oba te programy znacząco przyczyniłyby się do podniesienia świadomości wśród ukraińskiego społeczeństwa w funkcjonowaniu na wspólnym unijnym rynku, a także stanowiłyby niepowtarzalną okazję do zacieśniania więzi na poziomie personalnym przynoszącym znaczne korzyści w dłuższej perspektywie.

### **Inwestycje infrastrukturalne**

W ostatnich latach Polska stała się centrum logistycznym i organizacyjnym nie tylko dla światowych inicjatyw skierowanych na dostarczanie wszelkiej pomocy służącej wysiłkom wojennym państwa ukraińskiego. Zdobyliśmy pozycję drugiego najważniejszego partnera handlowego Ukrainy z obrotami wynoszącymi 11,3 mld dolarów. W wieloletniej perspektywie zaangażowanie się w proces powojennej odbudowy Ukrainy będzie stanowiło najważniejszy obszar współpracy gospodarczej Warszawy i Kijowa, a nabyte wcześniej doświadczenia handlowe stawiają nas w wiodącej roli jako centrum logistycznego oraz zaopatrzenia materiałowego.

W tym kontekście istotne jest zdiagnozowanie obecnych przeszkód, jakie wynikły z praktyki ostatnich



lat w kontaktach z naszym wschodnim sąsiadem tak, abyśmy byli w stanie wykorzystać nasze obecne przewagi w zbliżającej się perspektywie wzmożonej międzynarodowej konkurencji państw zainteresowanych zaangażowaniem w udział w odbudowie Ukrainy.

W relacji między Warszawą a Kijowem tkwi ogromny potencjał budowania harmonijnych, efektywnych i wzajemnie korzystnych powiązań gospodarczych między Ukrainą a UE. Działania wojenne związane z rosyjską inwazją oraz częściowa blokada ukraińskich portów na Morzu Czarnym skierowały niespotykane dotąd wolumeny handlu na granicę polsko-ukraińską, napotykać infrastrukturę skalowaną na znacznie niższy poziom wymiany gospodarczej. Ta sytuacja determinuje konieczność pilnej rozbudowy infrastruktury granicznej i przygranicznej. Jest to tym bardziej istotne z uwagi na stosunkową bliskość geograficzną Lwowa, który w wyniku niedawnej rewizji transeuropejskiej sieci transportowej w standardzie TEN-T ma stać się węzłem transportowym i oknem Ukrainy na Unię Europejską, co dla Polski może oznaczać jeszcze wyższy wolumen towarów i osób przekraczających granicę w okolicach Przemyśla i Rzeszowa.

### **Poprawa przepustowości istniejących towarowych przejść granicznych**

Obecnie istnieje 7 kolejowych punktów granicznych między Ukrainą a Polską, z których tylko 1 jest w pełni zelektryfikowany (Medyka-Mościska 2), a łącznie tylko 4 są operacyjne. Największe znaczenie dla kolejowej wymiany towarowej mają przejścia graniczne Medyka – Mościska 2 oraz Hrubieszów – Izów na LHS. W przypadku przejść drogowych pomiędzy Polską a Ukrainą funkcjonuje osiem drogowych przejść granicznych, które odgrywają kluczową rolę w przewozie ładunków i w międzynarodowej komunikacji. Ruch ciężki powyżej 7,5 tony obsługują cztery przejścia graniczne: Dorohusk, Korczowa, Hrebenne i Medyka. Największy udział w obsłudze ruchu ciężkiego ma przejście w Dorohusku, gdzie w 2022 roku granicę przekroczyło 360 154 ciężarówki. Kolejne to Korczowa (222 533), Hrebenne (210 181) i Medyka (145 564). W ostatnich latach, zwłaszcza po rozpoczęciu wojny na Ukrainie, ruch towarowy na tej granicy znacznie wzrósł. Na przykład liczba towarów przewiezionych przez granicę w 2022 roku wzrosła rekordowo w porównaniu do roku poprzedniego. Przepływy ładunków, zwłaszcza

zboża i materiałów oleistych, zwiększyły się 27-krotnie. W wyniku nieprzystosowania przejść granicznych oraz nieefektywności procedur celnych związanych z przekraczaniem granicy, wzrost wolumenu towarów przekraczających granicę przeniósł się na znaczące opóźnienia i trudności w działalności przewoźników kolejowych oraz drogowych. Rezonuje to oczywiście na koszty dla przedsiębiorców zajmujących się przewozem.

Udrożnienie „wąskich gardeł” na polsko-ukraińskiej granicy jest podstawą działań, jakie powinien podjąć rząd polski w kontekście nie tylko odbudowy Ukrainy, ale także przyszłych relacji gospodarczych pomiędzy naszymi krajami. W tym celu konieczne jest:

- Przeprowadzenie budowy dodatkowych przejść granicznych, także prowizorycznych i rozbudowa istniejących przejść, zwłaszcza tych obsługujących ruch towarowy, aby zwiększyć ogólną przepustowość.
- Uproszczenie i cyfryzacja procedur celnych, aby skrócić czas odprawy towarów na granicy, a także wprowadzenie wspólnych odpraw celnych z udziałem celników polskich i ukraińskich.
- Uchwalenie ustawy, która wzmocni koordynację pomiędzy poszczególnymi służbami granicznymi (fitosanitarnymi, celnymi, weterynaryjnymi itp.) oraz umożliwi im szybsze działanie, zwłaszcza w sytuacjach kryzysowych.
- Wprowadzenie elektronicznego systemu kolejowania, dzięki któremu kierowca po pobraniu biletu posiadałby informacje o oczekiwanym czasie przekroczenia granicy i mógłby udać się na bezpieczny parking.
- Zacieśnienie współpracy między polskimi i ukraińskimi operatorami kolejowymi oraz służbami celnymi, co może pomóc w szybszym rozwiązywaniu problemów operacyjnych.
- Ustanowienie wspólnych zespołów roboczych do monitorowania i zarządzania przepływem towarów.
- Wprowadzenie nowoczesnych systemów zarządzania ruchem kolejowym, które mogą pomóc w optymalizacji rozkładów jazdy i minimalizacji przestojów.
- Wprowadzenie zintegrowanych systemów informacyjnych, które umożliwiają szybki przepływ informacji między służbami celnymi Polski i Ukrainy.

### **Rozwinięcie infrastruktury przygranicznej po stronie polskiej**

Oprócz koniecznej rozbudowy przejść granicznych istotna jest również kwestia rozbudowy infrastruktury przygranicznej mającej posłużyć do zagospodarowania potoku materiałowego, który popłynie w stronę Ukrainy w najbliższych latach. Dotyczy to w szczególności rozbudowy sieci dróg dojazdowych do przejść granicznych, a także powierzchni magazynowych oraz terminali przeładunkowych, które są niezbędne dla wykorzystania potencjału współpracy polsko-ukraińskiej. Za konieczne uważamy również uzyskanie pewnego rodzaju gwarancji utrzymania połączeń szerokotorowych, tak aby istniejące już po polskiej stronie terminale przeładunkowe nie straciły racji bytu. Wynika to z zamiarów Kijowa do przeniesienia przeładunków z polskich i ukraińskich terminali granicznych w kierunku węzłów logistycznych w okolicach Lwowa po przyszłym doprowadzeniu do granicy torów o europejskim rozstawie szyn. Ta inwestycja w dalekiej przyszłości mogłoby rzeczywiście negatywnie odbić się na działalności logistycznej w obszarze przygranicznym, lecz także znacząco wpłynęłoby na zwiększony strumień towarów przekraczających granice, który mógłby zostać zagospodarowany przez polskich przedsiębiorców zajmujących się magazynowaniem oraz przeładunkiem.

### **Modernizacja i rozbudowa linii kolejowych prowadzących z granicy ukraińskiej z kierunku kijowskiego i lwowskiego do Warszawy i Gdańska**

Stopniowe przenoszenie aktywności gospodarczej ze wschodu na zachód Ukrainy, a także uzyskanie w przyszłości przez Lwów miana węzła komunikacyjnego łączącego państwo ukraińskie z państwami Unii Europejskiej, daje szansę na przyciągnięcie do polskich portów potoków towarowych kierujących się do/z Ukrainy. Po uwzględnieniu faktu, że odległość ze Lwowa do Gdańska i Odessy jest taka sama (ok. 800 km), nie ulega wątpliwości, że także po zakończeniu wojny polskie porty będą miały istotne znaczenie dla obsługi ukraińskiego rynku. Dotyczy to zwłaszcza transportu kontenerów do Wielkiej Brytanii, państw skandynawskich i Stanów Zjednoczonych. Dodatkowo ukraińskie porty mają mniejszy potencjał obsługi kontenerów, wynoszący około 1 mln TEU rocznie, co stanowi jedną trzecią możliwości polskich portów.

Biorąc pod uwagę powyższe, konieczne jest przeprowadzenie potrzebnych inwestycji w tworzenie nowych korytarzy transportowych na północ, w kierunku polskich portów bałtyckich, takich jak Dorohusk-Gdańsk/Gdynia bądź Medyka-Gdańsk/Gdynia. Wiązałoby się to także z koniecznością rozbudowy sieci terminali intermodalnych, które umożliwiają przeładunek produktów i towarów wzdłuż tras ukraińskiego tranzytu. Z kolei porty morskie wymagałyby inwestycji mających na celu dalsze zwiększanie zdolności przeładunkowych, magazynowych, a także w zakresie infrastruktury kolejowej na terenie portów. Oprócz budowy nowych powiązań komunikacyjnych, należy także rozbudowywać istniejące. Dotyczy to w szczególności linii kolejowej prowadzącej z Tczewa w stronę aglomeracji trójmiejskiej. Poprawa przepustowości i dobudowa nowych torów staje się koniecznością w odpowiedzi na rosnący ruch towarów w kierunku portów w Gdańsku i Gdyni.

### **Wsparcie starań Ukrainy w zakresie modernizacji linii kolejowych od granicy z Polską do Kijowa i Lwowa**

Z perspektywy Ukrainy, odwrócenie głównego kierunku wymiany handlowej ze wschodniego na zachodni będzie wymagać gruntownej modernizacji i transformacji połączeń kolejowych z sąsiadującymi państwami unijnymi. Obecnie, po zamrożeniu wszelkich kontaktów handlowych z kierunkiem wschodnim oraz zakłóceniami w transporcie towarów poprzez porty Morza Czarnego, główne szlaki transportowe, w tym także kolejowe, kierują się na zachód, przez Polskę. Biorąc pod uwagę dążenie Ukrainy do integracji z UE, istnieje pilna potrzeba rozbudowy torów o szerokości 1435 mm w celu pełnej integracji ukraińskiej sieci kolejowej z europejską infrastrukturą transportową. Na zachodnich przejściach granicznych można już przyjmować i przeładowywać wagony ukraińskie na torach 1435 mm, ale konieczne jest przedłużenie tych torów w głąb Ukrainy. Trwają prace nad przygotowaniem i realizacją różnych projektów infrastrukturalnych mających na celu zwiększenie przepustowości przygranicznych stacji kolejowych, w tym budowa i remont odcinków toru 1435 mm. Mimo to skala tych działań jest nadal niewystarczająca.

Polska powinna być silnie zainteresowana rozwojem komunikacji kolejowej z Ukrainą. Problemy z wąskimi

gardłami na granicy hamują rozwijające się kontakty gospodarcze nie tylko między naszymi krajami, ale także w przyszłości mogą utrudnić transport polskich ładunków tranzytowych przez Ukrainę, w kierunku portów tureckich i gruzińskich. Konieczne jest wsparcie strony ukraińskiej poprzez wspólne inwestycje w projekty partnerskie zwłaszcza w modernizacje do europejskich standardów ukraińskich odcinków przygranicznych, czy budowy tamże nowych odcin-

ków torów 1435 mm. Ponadto polscy przewoźnicy kolejowi mogliby dzielić się wiedzą i potrzebnym doświadczeniem w zakresie modernizacji i zarządzania nowoczesną infrastrukturą kolejową. Niemniej, dla powodzenia procesu „udrażniania” ruchu granicznego oraz zabezpieczenia interesów obydwu stron, konieczne jest utrzymywanie ciągłego dialogu, a także wspólna koordynacja projektów inwestycyjnych po obu stronach granicy.





[WWW.ZPP.NET.PL](http://WWW.ZPP.NET.PL)

**ZWIĄZEK PRZEDSIĘBIORCÓW I PRACODAWCÓW**