



МЕТОДОЛОГІЯ розроблення та впровадження регіональних експортних стратегій в умовах війни та повоєнного відновлення в Україні

ПОСІБНИК З ПРАКТИЧНОГО ВИКОРИСТАННЯ

Методологія розроблення та впровадження регіональних експортних стратегій в умовах війни та повоєнного відновлення в Україні: Посібник – Київ: Програма розвитку ООН в Україні, 2024. – 112 сторінок

Над публікацією працювали:

Автор: **Валерій Кокоть**, магістр державного управління, виконавчий директор ГО «Імпакт Україна»

Редагування і коректура: **Світлана Марчук**

Експертна вичитка: **Лариса Самосьонук**

Дизайн та верстка: **Павло Резніков**

Посібник підготовлено у межах Проєкту ООН «Support to inclusive economic development in Ukraine by linking Export Strategy with regional development and SDGs».

Цю публікацію створено в межах проєкту міжнародної співпраці ReACT4UA («Застосування та імплементація Угоди про асоціацію між ЄС та Україною у сфері торгівлі») за фінансування уряду Німеччини. Проєкт імплементується німецькою федеральною компанією Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH спільно з Програмою розвитку ООН (ПРООН) в Україні.

Думки, висновки чи рекомендації, викладені в цьому документі, належать авторам (авторкам) 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 будь-якої країни (території) чи делімітації кордонів.

У публікації використано графічні зображення з ресурсу Freepik.

Зміст

Резюме	5
Список скорочень	7
Глосарій	8
Вступ.....	11
Розділ 1.	
Стратегічне планування експорту в умовах війни	14
1.1. Важливість диференційованого підходу	14
1.2. Значення регіональних експортних стратегій для економічної стійкості та післявоєнного відновлення	16
1.3. Короткий огляд нормативно-правової бази	17
1.4. Застосування меритократичного підходу	19
1.5. Важливість онлайн-комунікацій	20
1.6. Використання інструментарію штучного інтелекту	21
Розділ 2.	
Організація процесу стратегічного планування експорту в регіоні	25
2.1. Організація роботи та залучення заінтересованих сторін	25
2.1.1. Мапування заінтересованих сторін	25
2.2. Створення та планування діяльності робочої групи	28
Розділ 3.	
Вивчення стану розвитку експорту в регіоні та визначення впливу зовнішніх факторів	32
3.1. Розроблення експортного профілю регіону	32
3.2. Визначення можливостей та перешкод для розвитку експорту в регіоні	36
3.2.1. Інтеграція регіонального бізнесу в європейські та світові ланцюги створення вартості	36
3.2.2. Використання інструментів визначення перспективних експортних ринків	39
3.2.3. Визначення напрямів покращення і диверсифікації товарної структури регіонального експорту	43
3.2.4. Як провести аналіз бар'єрів для розвитку регіонального експорту	47
3.2.5. PESTLE-аналіз зовнішнього середовища регіону в умовах війни	50
3.2.6. Алгоритм проведення SWOT-аналізу експортного потенціалу регіону	54
3.2.7. Як розробити сценарії розвитку експорту в регіоні	57
3.2.8. Шляхи верифікації експортного профілю регіону	61
Розділ 4.	
Вимоги до оформлення та формати регіональної експортної стратегії	65
4.1. Загальні вимоги до документа	65
4.2. Вимоги до аналітичних даних та їх візуалізації	67
4.3. Формати подання регіональної експортної стратегії	68
4.3.1. Оформлення у вигляді інтегрованої частини загальної стратегії розвитку регіону	68
4.3.2. Оформлення у вигляді окремого документа «Регіональна експортна стратегія»	69
4.3.3. Оформлення у вигляді обласної цільової програми з розвитку експорту	70

Розділ 5.	
Розроблення плану заходів з реалізації регіональної експортної стратегії	71
5.1. Значення плану заходів у реалізації регіональної експортної стратегії	71
5.2. Принципи формування плану заходів	71
5.3. Структура плану заходів.....	72
5.4. Формування пакета заходів з урахуванням ключових напрямів	72
5.4.1. Фінансова підтримка експортерів	72
5.4.2. Розвиток експортної інфраструктури.....	73
5.4.3. Маркетингова та промоційна підтримка	73
5.4.4. Освітні та консультаційні заходи	73
5.4.5. Розвиток міжнародної співпраці.....	73
5.5. Визначення відповідальних структур та виконавців.....	74
5.6. Фінансове забезпечення реалізації заходів	74
5.7. Визначення ключових показників ефективності (KPI).....	74
5.8. Моніторинг та оцінювання реалізації плану заходів.....	75
Розділ 6.	
Як визначити систему моніторингу та розробити план безперервності	
регіонального експорту	76
6.1. Визначення системи моніторингу ходу виконання регіональної експортної стратегії.....	76
6.2. Розроблення плану безперервності регіонального експорту.....	79
Висновки.....	81
Додаток 1.	
Методологія розроблення регіональних експортних стратегій.....	84
Додаток 2.	
Експортний профіль регіону**	86
Додаток 3.	
Приклади платформ для статистики та аналізу ринків.....	89
Додаток 4.	
Мапування заінтересованих сторін щодо підтримки та розвитку регіонального експорту	91
Додаток 5.	
Створення ґендерно збалансованої робочої групи з розроблення	
регіональної експортної Програми.....	93
Додаток 6.	
Положення про робочу групу з розроблення регіональної експортної Програми.....	95
Додаток 7.	
План діяльності робочої групи з розроблення регіональної експортної Програми.....	97
Додаток 8.	
SWOT-аналіз у процесі розроблення регіональної експортної Програми	98
Додаток 9.	
Валідація та верифікація даних при розробленні регіональної експортної Програми.....	99
Додаток 10.	
Анкета з вивчення можливостей та потреб підприємства для виходу на зовнішні ринки.....	100





РЕЗЮМЕ

Цей Посібник є практичним інструментом для регіональних команд, що покликаний допомогти їм швидко відновити та наростити експорт у надзвичайно складних безпекових і економічних умовах. У виданні враховано кращі світові та українські практики стратегічного планування і адаптовано їх до реалій повномасштабної агресії росії проти України, коли експорт став не лише джерелом валютних надходжень, але й опорою макроекономічної стійкості, зайнятості й інвестиційного потенціалу країни.

У центрі уваги – диференційований підхід: кожна область зазнала руйнувань різного ступеня, має відмінну структуру економіки та експортну спеціалізацію, а тому потребує унікальних рішень, що відображає принцип «оцінити → спланувати → реалізувати». Посібник адресовано обласним і міським військовим адміністраціям, органам місцевого самоврядування, бізнес-асоціаціям, малим і середнім підприємствам, науковцям та експертам, які відповідають за експортно орієнтований розвиток регіонів.

Документ вибудовано як логічний ланцюжок у складі шести послідовних розділів. У першому розділі пояснюється, чому в умовах війни стратегія експорту повинна ґрунтуватися на меритократії, онлайн-координації та інструментах штучного інтелекту, що дозволяють швидко обробляти великі масиви даних і прогнозувати ризики. У другому йдеться про формування ґендерно збалансованої робочої групи, дорожню карту процесу й ефективно залучення стейкхолдерів. Третій розділ присвячено аналітиці: створенню експортного профілю, PESTLE- і SWOT-аналізам, розробленню сценаріїв та верифікації даних. У четвертому розділі описано вимоги до власне стратегічного документа й варіанти його оформлення – як інтегрованої частини регіональної стратегії розвитку, окремого документа чи обласної цільової програми. У п'ятому розділі деталізовано порядок підготовки плану заходів із чіткими SMART-цілями, набором проектів, бюджетом, KPI та дорожньою картою фінансування. У прикінцевому, шостому, розділі запропоновано систему моніторингу й план безперервності експорту: від альтернативних маршрутів до механізмів страхування й антикризових грантів, що гарантують стійкість ланцюгів постачання навіть під час активних бойових дій.



Методологія ґрунтується на п'яти ключових засадах:

- ✓ диференційованість – врахування специфіки кожного регіону;
- ✓ меритократія та інклюзивність – добір фахівців за компетентністю та забезпечення ґендерного балансу, що підвищує легітимність рішень;
- ✓ цифрова координація – використання онлайн-платформ для безпечної й оперативної взаємодії;
- ✓ data-/AI-driven підхід – аналітика в реальному часі для ухвалення доказових рішень;
- ✓ фокус на стійкості – закладання механізмів реагування на шоки та швидкого відновлення експорту.

У практичному блоку посібника запропоновано покроковий алгоритм: запуск процесу через формальне рішення обласної військової адміністрації, глибоку діагностику експортної бази, формування бачення й пріоритетних секторів, розроблення комплексного плану заходів і налагодження системи моніторингу та оцінки. Такий підхід дозволяє регіонам не лише адаптуватися до воєнних викликів, але й перетворити їх на конкурентні переваги шляхом диверсифікації ринків і продуктів, залучення інвестицій у переробку та кластеризацію, а також інтеграції у глобальні ланцюги створення вартості.

Очікувані результати від упровадження стратегії вимірюються зростанням валютної виручки, появою нових робочих місць, підвищенням інвестиційної привабливості та скороченням логістичних витрат – усе це створює потужний мультиплікаційний ефект для відбудови економіки. Водночас сам посібник може слугувати підґрунтям для переговорів із донорами та банками, освітнім модулем для підготовки кадрів і довідником для швидкого старту робіт.

У нинішній критичній ситуації розроблення регіональної експортної стратегії – це нагальна потреба й реальний шанс закласти фундамент для сталого зростання. Використайте цей посібник як «книгу дій», сформууйте професійну команду і вже сьогодні запускайте процес, аби конвертувати виклики війни у довгостроковий розвиток вашої області й України в цілому.



СПИСОК СКОРОЧЕНЬ

B2B	Business-to-Business (модель взаємодії між підприємствами, коли одне продає товари чи послуги іншому).
EBRD	European Bank for Reconstruction and Development (Європейський банк реконструкції та розвитку).
FTA	Free Trade Agreement (Угода про вільну торгівлю).
GIZ	Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GmbH).
НАССР	Hazard Analysis and Critical Control Points (Система аналізу ризиків та критичних точок контролю (стандарт безпеки харчових продуктів).
HS-коди	Harmonized System codes (Гармонізована система опису та кодування товарів, що використовується в митній і статистичній діяльності).
ISO	International Organization for Standardization (Міжнародна організація зі стандартизації).
ITC	International Trade Centre (Міжнародний торговий центр).
KPI	Key Performance Indicators (Ключові показники ефективності, що дозволяють оцінити реалізацію стратегії чи бізнесу).
M&E	Monitoring and Evaluation (Система моніторингу та оцінки).
МСП	Малі та середні підприємства.
ПРООН	Програма розвитку ООН (у контексті співпраці).
R&D	Research and Development (Науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи для інноваційного розвитку компанії чи регіону).
SMART	Specific (S), Measurable (M), Achievable (A), Relevant (R), Time-bound (T), (Принципи цілеспрямованості, вимірюваності, досяжності, релевантності та часової визначеності).
SWOT	Strengths (S), Weaknesses (W), Opportunities (O), Threats (T) (Метод стратегічного планування, що оцінює сильні та слабкі сторони, можливості та загрози для бізнесу чи регіону).
UEBT	Union for Ethical BioTrade (Ініціативи міжнародних організацій, що надають фінансову та технічну допомогу експортерам).
USAID	United States Agency for International Development (Агентство США з міжнародного розвитку).
WTO	World Trade Organization (Світова організація торгівлі).
ВРП	Валовий регіональний продукт.
ЗСУ	Збройні сили України.



ГЛОСАРІЙ

Access2Markets	офіційний портал Європейської Комісії, що надає інформацію про умови доступу товарів та послуг на ринки ЄС та інших країн.
Big Data	великі обсяги цифрової інформації, що потребують спеціалізованих методів аналізу для прийняття рішень.
FTA (Free Trade Agreement)	угода про вільну торгівлю між країнами, що знижує або скасовує мита й нетарифні бар'єри.
Horizon Europe	програма ЄС з фінансування досліджень та інновацій.
HS-коди (Harmonized System codes)	гармонізована система опису та кодування товарів, що використовується в митній і статистичній діяльності.
Incoterms	міжнародні правила, що визначають обов'язки покупця та продавця у міжнародній торгівлі.
KPI (Key Performance Indicators)	ключові показники ефективності, що дозволяють оцінити реалізацію стратегії чи бізнесу.
PESTLE-аналіз	оцінка політичних, економічних, соціальних, технологічних, правових і екологічних чинників, що впливають на експортний потенціал.
R&D (Research and Development)	науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи для інноваційного розвитку компанії чи регіону.
SWOT-аналіз	метод стратегічного планування, що оцінює сильні та слабкі сторони, можливості та загрози для бізнесу чи регіону.
Trade Map (ITC)	онлайн-інструмент для аналізу обсягів імпорту й експорту, торговельних потоків та основних імпортерів і експортерів.
UEBT (Union for Ethical BioTrade)	ініціативи міжнародних організацій, що надають фінансову та технічну допомогу експортерам.
B2B (Business-to-Business)	модель взаємодії між підприємствами, коли одне продає товари чи послуги іншому.
Адаптація до змін зовнішнього середовища	здатність регіональної експортної стратегії до коригування відповідно до економічних, політичних та безпекових викликів.
Аналіз ризиків	процес виявлення, оцінювання та управління можливими загрозами для експортної діяльності.
Антикризові гранти	кошти, що виділяються для підтримки підприємств у період військової ескалації.
Аудит постачальників	оцінка якості та прозорості роботи суб'єктів, що постачають продукцію для експортних ланцюгів.
Безперервність експорту	здатність регіону підтримувати стабільні поставки товарів і послуг на зовнішні ринки навіть в умовах кризи.
Валовий регіональний продукт (ВРП)	загальна вартість товарів і послуг, вироблених у регіоні за певний період.
Відбудова	процес відновлення інфраструктури та підприємств, що зазнали руйнувань унаслідок воєнних дій.
Воєнний контекст	обставини, пов'язані з активними бойовими діями, що впливають на економіку та логістику.

Галузева спеціалізація	орієнтація регіону на певний вид економічної діяльності, у якій він має конкурентні переваги.
Гендерний баланс	рівне представництво жінок і чоловіків у процесах прийняття рішень.
Диверсифікація експорту	розширення асортименту товарів і ринків збуту для зниження ризиків.
Диверсифікація ринків збуту	процес розширення географії експорту та асортименту продукції.
Дорожня карта	покроковий план реалізації експортної стратегії.
Економічна додана вартість	збільшення вартості товару внаслідок виробничих, інтелектуальних чи логістичних процесів.
Експортна інфраструктура	складські приміщення, термінали, митні пункти та інші об'єкти, що забезпечують вивезення товарів.
Експортний потенціал	сукупність можливостей регіону для розвитку зовнішньої торгівлі.
Електронна комерція (e-commerce)	здійснення комерційної діяльності через електронні мережі.
Зворотний зв'язок	інформація від бізнесу та партнерів для коригування експортної стратегії.
Інвестиційний клімат	сукупність умов, що визначають привабливість регіону для інвесторів.
Інкотермс (Incoterms)	міжнародні правила, що визначають умови поставки товарів.
Інклюзивність	залучення всіх соціальних груп до економічних процесів.
Інноваційний потенціал	можливості регіону для впровадження нових технологій та продуктів.
Кластер	об'єднання підприємств, наукових установ та інших учасників у межах певної галузі для підвищення конкурентоспроможності.
Конкурентоспроможність	здатність товару чи послуги витримувати конкуренцію завдяки ціні, якості чи маркетинговій стратегії.
Ланцюги створення вартості	сукупність операцій, які додають цінність до кінцевого продукту.
Логістичний центр	об'єкт для координації транспортування та зберігання товарів.
Маржинальність	різниця між собівартістю виробництва та ціною реалізації.
Моніторинг і оцінка (M&E)	система відстеження ефективності реалізації експортної стратегії.
Нетарифні бар'єри	обмеження, що ускладнюють імпорт чи експорт без застосування мита.
Онлайн-платформа	вебресурс, що дозволяє користувачам знаходити бізнес-партнерів та аналізувати ринок.
Політичні чинники	аспекти державної політики, що впливають на можливості торгівлі.
Регіональна експортна стратегія	план дій для розвитку експортного потенціалу регіону.
Ризики безпеки	загрози, пов'язані з війною росії проти України, що впливають на логістику та інвестиційний клімат.
Стейкхолдери	заінтересовані сторони, які впливають або зазнають впливу від реалізації експортної стратегії.
Тарифні бар'єри	мита, що застосовуються для захисту внутрішнього ринку.
Фінансова підтримка експортерів	гранти, кредити та компенсації для стимулювання експорту.



Вступ

Україна сьогодні – це держава, що героїчно протистоїть повномасштабній збройній агресії російської федерації, відстоюючи свій суверенітет, територіальну цілісність та європейський вибір. Водночас, в умовах безпрецедентних викликів, перед країною постає нагальна потреба не лише вистояти, але й закласти міцний фундамент для майбутнього процвітання, відновити економічний потенціал та забезпечити сталий розвиток регіонів. У цих надскладних умовах експорт, як один із ключових драйверів економічного зростання, набуває особливої ваги. Він є не просто джерелом валютних надходжень, але й інструментом для підтримки економічної стійкості, створення нових робочих місць, залучення інвестицій та інтеграції української економіки у світовий господарський простір.

Повномасштабна війна, що розпочата росією у 2022 році, кардинально змінила економічні реалії України. Руйнування виробничих потужностей, логістичні колапси, розірвання традиційних господарських зв'язків, внутрішня та зовнішня міграція населення, зростання рівня безробіття – це лише частина тих викликів, з якими зіткнулися український бізнес та регіони. В цих умовах традиційні підходи до експортної діяльності виявилися недостатніми та неефективними. Потрібні нові стратегії, що враховуватимуть специфіку воєнного часу та будуть націлені на максимально швидке відновлення експортного потенціалу регіонів, забезпечення їхньої економічної незалежності та сталого розвитку в умовах повоєнного відновлення.

Саме регіональний вимір експортної діяльності набуває особливої актуальності в умовах війни. Різні регіони України відрізняються за різним ступенем руйнувань та впливу воєнних дій, мають різну структуру економіки, різний експортний потенціал та різні можливості для відновлення. Відповідно уніфікований підхід до розвитку експорту є неприйнятним. Необхідний диференційований підхід, що враховуватиме унікальні особливості кожного регіону, його сильні та слабкі сторони, наявні ресурси та можливості, а також специфічні виклики, що стоять перед кожним з них. Саме регіональні експортні стратегії є тим інструментом, що дозволяє комплексно та системно підійти до вирішення цих завдань, забезпечити адресну підтримку експортно орієнтованих підприємств в кожному регіоні та сприяти їхній адаптації до нових економічних реалій.

Метою цього посібника є надання практичних інструментів та методологічних рекомендацій для розроблення та впровадження ефективних регіональних експортних стратегій в умовах війни та повоєнного відновлення України. Посібник орієнтований на широкий спектр заінтересованих сторін: представників органів державної влади та місцевого самоврядування, бізнес-асоціацій, підприємців, експертів та науковців, що займаються питаннями розвитку експорту та регіонального розвитку.

Посібник структуровано таким чином, щоб послідовно провести читача через усі етапи розроблення та впровадження регіональної експортної стратегії, починаючи від стратегічного планування в умовах війни, організації процесу, аналізу експортного потенціалу регіону, розроблення формату стратегії, плану заходів з реалізації та системи моніторингу.

У **розділі 1. «Стратегічне планування експорту в умовах війни»** закладено концептуальні основи для розроблення регіональної експортної стратегії, із зосередженням уваги на ключових принципах та підходах, що є визначальними в умовах воєнного часу. В цьому розділі особлива увага приділяється важливості диференційованого підходу до розроблення стратегії, що обумовлено значною неоднорідністю регіонів України за ступенем впливу війни, економічним потенціалом та експортною спеціалізацією. Розглядаються різні формати регіональних експортних стратегій, їхні переваги та недоліки, з урахуванням специфіки воєнного часу та обмежених ресурсів. Надається короткий огляд нормативно-правової бази у сфері планування експортної діяльності та регіонального розвитку, що є необхідним для забезпечення правового підґрунтя для розроблення та впровадження регіональної експортної стратегії.





Окремо наголошується на застосуванні меритократичного підходу до формування команди розробників стратегії та залучення ключових експертів, що забезпечить високу якість та обґрунтованість стратегічних рішень. В умовах обмежень, що пов'язані з воєнним часом, особливої ваги набуває використання онлайн-комунікацій для організації роботи робочих груп, проведення консультацій із заінтересованими сторонами та забезпечення широкого публічного обговорення стратегічних документів. Також у розділі розкрито потенціал використання інструментарію штучного інтелекту для аналізу великих обсягів даних, прогнозування експортних трендів та прийняття обґрунтованих стратегічних рішень у сфері експортної діяльності.

Розділ 2. «Організація процесу стратегічного планування експорту в регіоні» присвячений практичним аспектам організації процесу розроблення цього документа. Розглядаються ключові етапи організації роботи та залучення заінтересованих сторін, включаючи представників органів державної влади, місцевого самоврядування, бізнесу, наукових установ, громадських організацій та інших стейкхолдерів. Детально описується процес створення та планування діяльності робочої групи, яка буде безпосередньо відповідальною за розроблення регіональної експортної стратегії, включаючи визначення її складу, функцій, розподіл обов'язків та розроблення графіку роботи. У розділі наведено практичні поради щодо ефективної організації роботи робочої групи, забезпечення її злагодженої та продуктивної діяльності.

Розділ 3. «Вивчення стану розвитку експорту в регіоні та визначення впливу зовнішніх факторів» є ключовим аналітичним розділом посібника, що присвячений комплексному дослідженню експортного потенціалу регіону та визначенню зовнішніх та внутрішніх факторів, що впливають на його розвиток. Розділ розпочинається з опису процесу розроблення експортного профілю регіону, який є своєрідною «візитівкою» регіону в контексті експортної діяльності, що включає аналіз товарної структури експорту, географічної диверсифікації, конкурентоспроможності регіональних експортерів та інших ключових показників.

Значну увагу приділено визначенню можливостей та перешкод для розвитку експорту в регіоні. Розглядаються питання інтеграції регіонального бізнесу в європейські та світові ланцюги створення вартості, що є важливим напрямом для підвищення конкурентоспроможності та доданої вартості регіонального експорту. Надаються інструменти визначення перспективних експортних ринків з урахуванням нових геополітичних реалій та змін у світовій економіці. Розкриваються напрями покращення і диверсифікації товарної структури регіонального експорту, з особливим акцентом на збільшення експортної пропозиції товарів поглибленої переробки, що є ключовим фактором для підвищення доданої вартості та стійкості регіонального експорту.

Проведено докладний аналіз бар'єрів для розвитку регіонального експорту, з особливим акцентом на вплив війни з росією, включаючи аналіз логістичних викликів, проблем доступу до ринків, фінансових обмежень та інших перешкод, що виникли внаслідок воєнних дій. Наведено алгоритм проведення SWOT-аналізу експортного потенціалу регіону, який є ефективним інструментом для систематизації інформації про сильні та слабкі сторони регіону, можливості та загрози для його експортного розвитку. Розділ також містить практичні рекомендації щодо того, як розробити сценарії розвитку експорту в регіоні, з урахуванням різних варіантів розвитку ситуації та рівня невизначеності, властивого воєнному та повоєнному періоду. Наприкінці розділу розглянуто шляхи верифікації експортного профілю регіону, що дозволяє забезпечити достовірність та обґрунтованість аналітичних висновків.

Розділ 4. «Формат та вимоги до оформлення регіональної експортної стратегії» присвячений питанням формалізації результатів стратегічного планування та надання регіональній експортній стратегії чіткої, структурованої та зручної для використання форми. Розглядаються загальні вимоги до цього стратегічного документа, включаючи його структуру, зміст, логічну послідовність та стилістичні особливості. Деталізуються вимоги до аналітичних даних та їх візуалізації, що забезпечить наочність та доступність представленої інформації для широкого кола заінтересованих сторін. Окремо розглядаються формати подання регіональної експортної стратегії, включаючи друкований, електронний та інтерактивний формати, з урахуванням потреб різних категорій користувачів.

Розділ 5. «Розроблення плану заходів з реалізації регіональної експортної стратегії» є практично орієнтованим розділом, що присвячений розробленню конкретного інструменту реалізації стратегічних цілей – плану заходів. Наголошується на значенні плану заходів у реалізації регіональної експортної стратегії як інструменту оперативного управління та координації дій усіх залучених сторін. Визначаються принципи формування плану заходів, включаючи принцип цілеспрямованості, реалістичності, вимірюваності, досяжності, релевантності та часової визначеності (SMART-принципи). Детально розглядається структура плану заходів, включаючи визначення стратегічних цілей, оперативних завдань, конкретних заходів, відповідальних виконавців, термінів виконання та необхідних ресурсів. Розділ також містить рекомендації щодо формування пакета заходів з урахуванням ключових напрямів регіональної експортної стратегії та забезпеченням комплексного і системного підходу до реалізації стратегічних цілей.

Розділ 6. «Як визначити систему моніторингу та розробити план управління ризиками» завершує основну частину посібника, з приділенням уваги важливим аспектам забезпечення ефективної реалізації стратегії – моніторингу та управлінню ризиками. Розглядаються питання визначення системи моніторингу перебігу виконання регіональної експортної стратегії, включаючи вибір ключових показників ефективності, розроблення механізмів збирання та аналізування даних, періодичність моніторингу та відповідальних за його проведення. Детально описується процес розроблення плану управління ризиками, включаючи ідентифікацію потенційних ризиків, оцінку їхньої ймовірності та впливу, розроблення заходів з мінімізації та запобігання ризикам, а також алгоритм реагування на непередбачувані ситуації.

Наприкінці посібника представлені Висновки, що узагальнюють ключові положення та рекомендації, та Додатки, що містять допоміжні матеріали, приклади та шаблони документів, які можуть бути корисними для практичного застосування посібника.

Цей посібник є результатом узагальнення кращих вітчизняних та іноземних практик стратегічного планування, експортної діяльності та регіонального розвитку, що адаптовані до специфічних умов війни та повоєнного відновлення України. Він створений з метою надання практичної допомоги регіональним командам у розробленні ефективних та реалістичних регіональних експортних стратегій, що сприятимуть відновленню економічного потенціалу регіонів, підвищенню їхньої конкурентоспроможності та забезпеченню сталого розвитку України в цілому. Ми сподіваємося, що цей посібник стане надійним інструментом у руках тих, хто прагне відродити економічну міць України та забезпечити її гідне місце у світовому економічному просторі.

РОЗДІЛ 1.

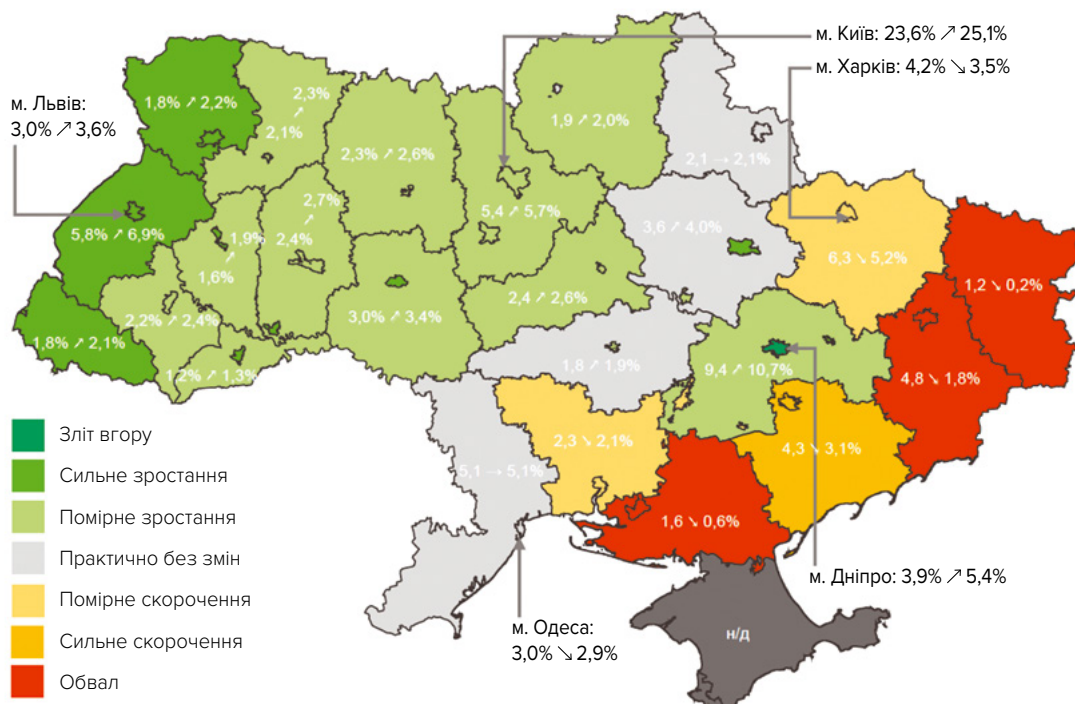
Стратегічне планування експорту в умовах війни

1.1. ВАЖЛИВІСТЬ ДИФЕРЕНЦІЙОВАНОГО ПІДХОДУ

Повномасштабна війна Росії проти України, що розпочалася 24 лютого 2022 року, суттєво змінила умови функціонування вітчизняної економіки. Традиційні логістичні ланцюги, канали та ринки збуту зазнали різкого переформатування. Збільшення витрат на оборону, руйнування інфраструктури, вимушена міграція населення та скорочення промислового потенціалу в окремих регіонах зумовили масштабні виклики для економічної системи держави. За таких обставин експортний потенціал України, зокрема на регіональному рівні, набуває надзвичайно важливого значення для забезпечення макроекономічної стабільності, залучення валютних надходжень та підтримки економічної активності.

Стратегічне планування експорту в регіонах є одним із ключових механізмів, який може допомогти Україні не лише зберегти, але й зміцнити свої позиції на світових ринках. У період, коли традиційні схеми експорту певних товарів втрачають актуальність або стають ризикованими через воєнні дії, постає потреба у нових, більш адаптованих та диверсифікованих експортних стратегіях.

Повномасштабне вторгнення Росії значно посилило економічні диспропорції між українськими регіонами та ускладнило планування експорту. Найбільших збитків зазнали області, що розташовані поблизу лінії фронту або тимчасово окуповані: виробничі потужності там зруйновано, а логістика часто паралізована. Водночас більш віддалені регіони стали осередками релокації підприємств, отримавши можливість нарощувати обсяги випуску й експорту¹. У такому контексті регіональні особливості відіграють дуже важливу роль у стратегічному плануванні (див. Малюнок 1.1).



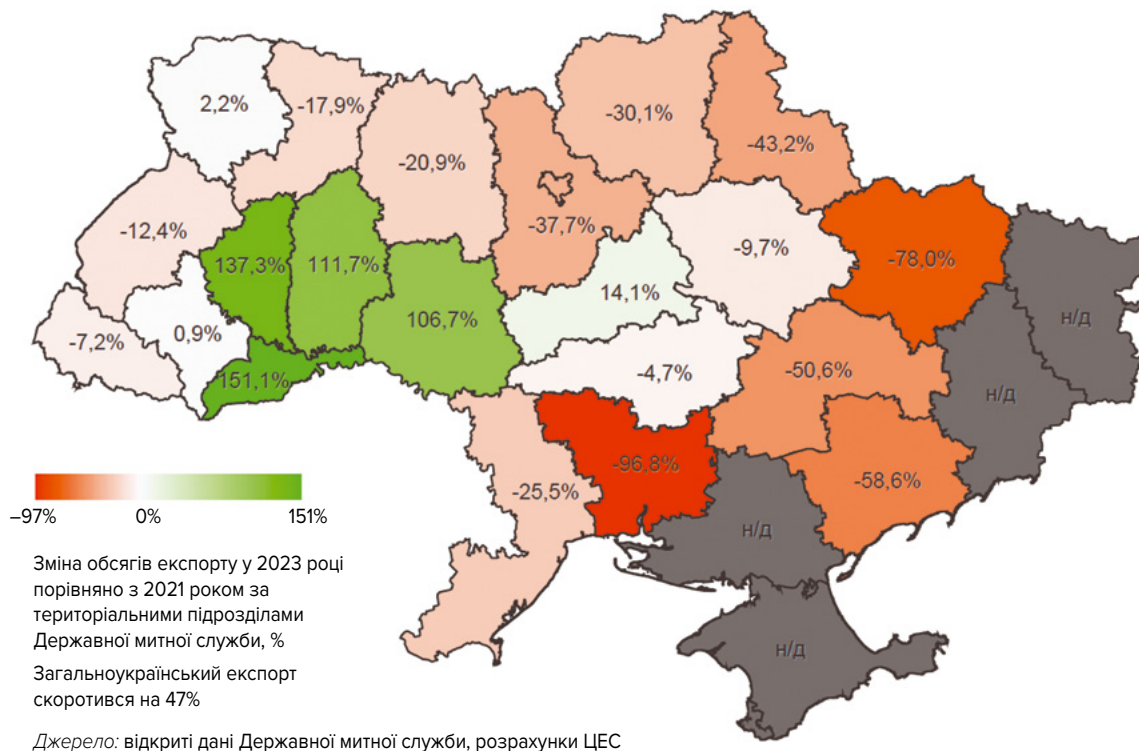
Малюнок 1.1. Економічна активність регіонів України у 2023 році порівняно з 2021²

¹ <https://ces.org.ua/state-of-the-ukrainian-regions/>

² Використано інфографіку Центру економічної стратегії (ЦЕС) за розрахунками Forbes Україна, Top Lead на основі бюджетних даних Міністерства фінансів про надходження ПДФО у бюджети областей і територіальних громад у 2021 і 2023 роках

По-перше, умови безпеки впливають на вартість і швидкість логістики. Компанії з прифронтових територій нерідко змушені витратити більше коштів на страхування перевезень, пошук альтернативних маршрутів і захист персоналу. Натомість регіони, що віддалені від бойових дій, виграють від більш стабільної інфраструктури та активної релокації підприємств. Це створює потребу в диференційованих підходах до експорту: у безпечних регіонах варто розвивати нові логістичні вузли та розширювати складські приміщення, а в постраждалих – забезпечувати додаткові гарантії й компенсації ризиків.

По-друге, релокація підприємств зі сходу та півдня країни сприяє збереженню виробничого потенціалу, проте потребує узгоджених дій з боку держави й місцевої влади. Перевантаження інфраструктури на Заході та в Центрі потребує інвестицій у транспортну систему, енергетику та професійне навчання працівників, які переміщуються разом із підприємствами. Позитивним наслідком є зростання експорту, проте нерівномірність розвитку може поглибити дисбаланс між регіонами (див. Малюнок 1.2.).



Малюнок 1.2. Динаміка експорту в розрізі регіонів України у 2023 році порівняно з 2021³

По-третє, різний ступінь руйнувань інфраструктури й виробничих об'єктів зумовлює потребу в регіональній спеціалізації. Після закінчення активних бойових дій східні та південні області потребуватимуть суттєвого відновлення, особливо в галузях металургії, машинобудування й хімічної промисловості. У відносно безпечних регіонах слід стимулювати сектори, що здатні швидше виходити на світові ринки: ІТ, аграрну, переробну та легку промисловість.

Отже, врахування регіональних особливостей є ключовим для результативного стратегічного планування експорту в умовах воєнного часу. Воно надає змогу ефективно розподіляти ресурси, формувати гнучкі логістичні ланцюги й утримувати доступ до міжнародних ринків навіть за високих ризиків. Диференційовані програми підтримки, сприяння релокації, модернізація інфраструктури та розвиток транскордонного співробітництва – основні чинники, що нададуть змогу зменшити негативні наслідки війни й забезпечити сталий розвиток українського експорту в повоєнному майбутньому.

³ Використано інфографіку та розрахунки ЦЕС за відкритими даними Державної митної служби України



1.2. ЗНАЧЕННЯ РЕГІОНАЛЬНИХ ЕКСПОРТНИХ СТРАТЕГІЙ ДЛЯ ЕКОНОМІЧНОЇ СТІЙКОСТІ ТА ПІСЛЯВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ

Регіон, що прагне до економічної стійкості, не може обійтися без чіткої експортної стратегії. У періоди нестабільності вона стає дороговказом, який дозволяє не лише втримати економіку на плаву, але й закласти фундамент для її подальшого зростання. Саме експорт відкриває двері до стабільних валютних надходжень, які критично важливі для фінансової системи. Надходження іноземної валюти надає можливість підтримувати місцевий бізнес, стабілізувати бюджети громад і створювати резерви для подальшого розвитку.

Однак експорт – це не лише про гроші, а й про людей. Вихід на зовнішні ринки стимулює створення нових робочих місць. Підприємства розширюються, виробництва збільшують потужності, з'являється потреба у кваліфікованих спеціалістах. Це означає, що місцеві мешканці отримують більше можливостей для працевлаштування, а рівень добробуту зростає. Стабільна зайнятість, у свою чергу, підвищує соціально-економічну безпеку, а це надзвичайно важливо для регіонів, які переживають період відновлення.

Щоб бути конкурентоспроможним на міжнародному ринку, необхідно розвиватися. Регіони, що системно працюють над експортними ініціативами, активно модернізують виробництва. Впровадження новітніх технологій, підвищення стандартів якості, адаптація до вимог глобальних ринків – усе це робить місцеву продукцію більш конкурентною. Це вже не просто «сировина» чи товари низького переділу, а продукти з високою доданою вартістю, які можуть конкурувати навіть у найвибагливіших ринкових умовах.

Не менш важливою є довіра інвесторів. Бізнес не поспішає вкладати кошти в регіони, де немає чіткої стратегії розвитку. Проте коли існує зрозумілий план дій, міжнародні донори, фінансові установи та великі корпорації бачать, що регіон знає, куди рухається. Це відкриває доступ до нових джерел фінансування, сприяє модернізації інфраструктури та створенню партнерських відносин із міжнародними компаніями.

Експортна стратегія – це ще й про гнучкість. Світовий ринок динамічний, а отже, регіон має вміти адаптуватися до його змін. Формування стійких виробничих ланцюгів, розширення спектра товарів і послуг, інтеграція в міжнародну економіку – усе це сприяє підвищенню конкурентоспроможності. Здатність швидко реагувати на виклики й використовувати нові можливості визначає, наскільки успішним буде регіон у глобальній економіці.

Чітка експортна стратегія – це не просто документ, а реальний механізм змін. Вона працює на кожному рівні: наповнює бюджети, створює робочі місця, залучає інвестиції, розвиває виробництва та забезпечує конкурентоспроможність регіону. Без цього будь-які економічні ініціативи залишаються хаотичними, а регіон втрачає можливості, які могли б вивести його на якісно новий рівень.

Особливо актуальним цей інструмент стає в умовах війни, коли внутрішній попит знижується, а регіони змушені шукати нові джерела доходів для відновлення зруйнованої інфраструктури та забезпечення соціальних потреб. Крім того, післявоєнний період передбачає масштабну реконструкцію, де економічна активність регіону може бути значно прискорена завдяки виходу продукції на нові ринки.

Регіональна експортна стратегія є невід'ємною складовою стратегії економічного відновлення в умовах війни та післявоєнного періоду. Кожен з її форматів має свої переваги й виклики. Інтегрований підхід забезпечує узгодженість із загальними цілями регіону, але може страждати від розмитості експертних завдань. Окрема стратегія дозволяє глибше аналізувати експортні можливості, проте потребує додаткових ресурсів. Обласна програма є ефективним інструментом для оперативного запуску заходів, проте її масштаб може бути обмеженим.

Під час розроблення регіональної експортної стратегії важливо враховувати специфіку місцевої економіки, рівень доступних ресурсів, готовність бізнесу до змін та зовнішньоторговельну політику країни. Цей документ або програма стає дорожньою картою, яка скеровує регіон на шлях відновлення та економічного зростання, забезпечуючи інтеграцію у світовий ринковий простір, знижуючи ризики і створюючи нові можливості для підприємницької діяльності.



Завдяки системному підходу до формування регіональної експортної стратегії кожен регіон має можливість перетворити складні зовнішньоторговельні виклики на конкурентні переваги, забезпечити економічну стабільність і стати активним гравцем на міжнародній арені, сприяючи загальному відновленню країни після війни.

1.3. КОРОТКИЙ ОГЛЯД НОРМАТИВНО-ПРАВОВОЇ БАЗИ

Станом на грудень 2024 року чинна нормативно-правова база України, що регулює розроблення регіональних експортних стратегій, є досить розгалуженою та складається з низки законодавчих та підзаконних актів. Варто зазначити, що безпосередньо окремого закону, який би регулював виключно розроблення регіональних експортних стратегій, в Україні не існує. Натомість відповідні положення та норми містяться в різних нормативно-правових актах, що стосуються зовнішньоекономічної діяльності, регіонального розвитку, державної підтримки експорту та стратегічного планування.

Правові основи для регіональних експортних стратегій в Україні закладено в Конституції України та спеціальному законодавстві у сфері зовнішньоекономічної діяльності та регіональної політики. Зокрема, Конституція України⁴, визначає фундаментальні принципи економічного устрою держави, які є основою для будь-якої економічної діяльності, в тому числі зовнішньоекономічної. Так, стаття 13 визначає природні ресурси власністю українського народу, наголошуючи на особливому порядку їх використання, що важливо для експорту сировинних товарів, а стаття 42 гарантує свободу підприємницької діяльності та захист конкуренції, створюючи правове поле для розвитку експорту. Ці конституційні положення є фундаментом для розроблення стратегій економічного розвитку, включно з експортними стратегіями на регіональному рівні.

Закон України «Про зовнішньоекономічну діяльність»⁵ є ключовим законодавчим актом, що регулює зовнішньоекономічну діяльність (ЗЕД) в Україні. Він встановлює:

- ✓ форми зовнішньоекономічної діяльності (визначає основні види ЗЕД, такі як експорт, імпорт, реекспорт, давальницька сировина тощо);
- ✓ засади державного регулювання ЗЕД (описує інструменти державного впливу на зовнішню торгівлю, включаючи ліцензування, квотування та заходи торговельного захисту);
- ✓ права та обов'язки суб'єктів ЗЕД (встановлює правовий статус учасників зовнішньоекономічної діяльності та розподіл повноважень між органами державної влади у цій сфері).

Хоча цей Закон не містить прямих положень щодо регіональних експортних стратегій, він задає загальні правила гри для всіх експортерів та є важливим орієнтиром при розробленні регіональних стратегій.

Законодавство України про регіональну політику створює рамку для ініціатив регіонального розвитку, включаючи експортну складову. Так, Законом України «Про основи державної регіональної політики»⁶ визначено ключові аспекти державної регіональної політики:

- ✓ принципи регіональної політики (встановлено засади соціально-економічного розвитку регіонів та територіальних громад, зі створенням можливості для інтеграції експортних цілей в загальний контекст регіонального розвитку);
- ✓ повноваження обласних державних адміністрацій (наділено ОДА повноваженнями у плануванні регіонального розвитку, що дозволяє їм включати експортні ініціативи до регіональних стратегій);
- ✓ механізми державної підтримки (передбачено інструменти державної підтримки для програм і проєктів, що спрямовані на підвищення конкурентоспроможності регіонів і можуть включати підтримку експортно-орієнтованих підприємств).

Закон «Про основи державної регіональної політики» надає регіонам правову основу для розроблення та реалізації заходів зі стимулювання експорту в рамках власних стратегій та програм розвитку.

⁴ <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/959-12>

⁵ <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/959-12#Text>

⁶ <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/156-19>



Постанова Кабінету Міністрів України «Про схвалення Порядку розроблення та реалізації регіональних стратегій розвитку»⁷ встановлює уніфікований алгоритм для стратегічного планування на регіональному рівні, включаючи:

- ✓ процедури підготовки проєктів стратегій (визначено етапи розроблення, вимоги до аналізу вихідних даних, процеси формування цілей та пріоритетів регіонального розвитку);
- ✓ затвердження та впровадження (регламентовано порядок затвердження регіональних стратегій та розроблення планів заходів для їх реалізації);
- ✓ моніторинг та оцінювання (розроблено механізми контролю за реалізацією стратегій, оцінки їх ефективності та процедури внесення коректив).

Цей Порядок є своєрідною «методологічною конституцією» для регіонального стратегічного планування в Україні, і хоча прямо не фокусується на експорті, є важливим інструментом для інтеграції експортних цілей у загальну стратегію розвитку регіону.

Для практичної допомоги регіонам у розробленні стратегій центральні органи виконавчої влади розробляють методичні рекомендації. Зокрема, у Наказі Міністерства розвитку громад та територій України «Про затвердження Методичних рекомендацій щодо порядку розроблення, затвердження, реалізації, проведення моніторингу та оцінювання реалізації стратегій розвитку територіальних громад»⁸ запропоновано універсальний підхід до стратегічного планування на рівні громад, що може бути адаптований і для розроблення експортних стратегій:

- ✓ алгоритм оцінки поточного стану (включає аналіз економічних показників, що можуть використовуватися для оцінки експортного потенціалу громад);
- ✓ визначення пріоритетних цілей (надає рамку для інтеграції експортних завдань до загальних цілей розвитку громад);
- ✓ системи моніторингу та звітування (пропонує інструменти для контролю та публічної звітності, що можуть застосовуватися і до експортних ініціатив).

Рекомендації є корисним інструментом для регіонів, що дозволяє адаптувати універсальні принципи стратегічного планування до специфічних потреб у сфері експорту на місцевому рівні.

Незважаючи на відсутність спеціалізованих методичних рекомендацій у формі якогось нормативно-правового документа, Міністерство економіки України може надавати консультаційну підтримку регіонам, публікувати аналітичні матеріали та посібники, що можуть бути корисними при розробленні регіональних експортних стратегій.

Регіональні експортні стратегії мають узгоджуватися із загальнодержавними пріоритетами у сфері зовнішньої торгівлі. Наразі розробляється Експортна стратегія України до 2030 року, що може слугувати основою для:

- ✓ визначення системних цілей та завдань (закріплення стратегічного бачення розвитку експорту, пріоритетних напрямів та інструментів державної підтримки);
- ✓ узгодження з міжнародними нормами (врахування зобов'язань України в рамках Світової організації торгівлі (СОТ) та Угоди про асоціацію з ЄС (Поглиблена та всеохоплююча зона вільної торгівлі – ПВЗВТ), що є важливим для формування експортної політики;
- ✓ методології вибору пріоритетних секторів (пропонування підходів до визначення галузей економіки, що мають найбільший експортний потенціал, та стратегії їх просування на світових ринках).

УВ регіональних стратегіях експорту варто враховувати положення Національної експортної стратегії для забезпечення узгодженості дій на національному та регіональному рівнях та формування синергетичного ефекту від реалізації експортної політики держави.

⁷ <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/385-2017-%D0%BF>

⁸ <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0265914-22#Text>



Угода про асоціацію між Україною та Європейським Союзом⁹ є визначальним чинником для зовнішньоекономічної діяльності України. Зобов'язання України в рамках Угоди про асоціацію мають прямий вплив на регіональні експортні стратегії, зокрема в частині:

- ✓ стандартизації (необхідність приведення національних стандартів, технічних регламентів, санітарних та фітосанітарних норм у відповідність до європейських вимог є ключовою умовою для доступу українських товарів на ринок ЄС);
- ✓ механізмів технічної та фінансової допомоги (угода передбачає інструменти технічної допомоги та фінансової підтримки (гранти, програми для МСП) для сприяння адаптації українських підприємств до європейських стандартів та виходу на ринок ЄС);
- ✓ доступу до ринку ЄС (угода створює умови для пільгового доступу українських товарів на ринок ЄС (ПВЗВТ), включаючи тарифні преференції та безмитні квоти, що є важливим фактором при визначенні пріоритетних експортних ринків у регіональних стратегіях).

Регіональні експортні стратегії повинні враховувати вимоги та можливості, що випливають з Угоди про асоціацію та після набуття Україною кандидатського статусу в ЄС, для максимізації вигід від інтеграції до європейського економічного простору.

Воєнний стан в Україні вносить суттєві корективи у правове регулювання експортної діяльності. В умовах воєнної агресії з боку росії укази Президента України про введення воєнного стану є ключовими нормативними актами, що визначають особливий правовий режим, який може впливати на експорт. Важливо відстежувати актуальні укази та постанови, оскільки вони можуть:

- ✓ встановлювати обмеження або повну заборону на експорт (обмеження можуть стосуватися певних категорій стратегічно важливої продукції, критичної сировини або продовольчих запасів для забезпечення внутрішніх потреб та оборони);
- ✓ вводити особливі режими логістики та постачання (можуть запроваджуватися пріоритети для постачання продукції для оборонних потреб, змінюватися логістичні маршрути та процедури).

Заінтересовані сторони повинні оперативно відстежувати зміни в законодавстві, пов'язані з воєнним станом, та адаптувати регіональні експортні стратегії до нових регуляторних умов.

Фінансове забезпечення є критично важливим для успішної реалізації регіональних експортних стратегій. Держава пропонує низку інструментів фінансової підтримки експортерів, найповніший перелік яких наведено в Каталозі інструментів з просування експорту¹⁰, що розроблений Офісом з розвитку підприємництва та експорту разом з партнерами.

1.4. ЗАСТОСУВАННЯ МЕРИТОКРАТИЧНОГО ПІДХОДУ

В умовах війни та постійних змін на глобальних ринках ефективність регіональної експортної стратегії залежить передусім від фаховості й неупередженості під час ухвалення рішень. Меритократичний підхід – відбір спеціалістів за їхніми компетенціями та досягненнями – виступає «фільтром якості» і дозволяє зосередитися на досвіді, знаннях та результативності, а не на політичних чи особистісних чинниках.

У період невизначеності та обмежених ресурсів меритократія слугує реальним інструментом управління. Досвідчені економісти, логісти, юристи з міжнародної торгівлі аналізують ризики, пропонують дієві рішення й оптимізують використання бюджету й логістики, що критично важливо для швидкого реагування.

Коли робота базується на професійній компетенції, автоматично зростає рівень довіри. Бізнес-спільнота розуміє, що рішення ухвалюють експерти з належним досвідом, а не випадкові люди, що посилює взаємодію між приватними структурами й державними інституціями. Прозорість формування

⁹ https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_011#Text

¹⁰ https://business.dia.gov.ua/export_promotion_catalogue



робочих груп також викликає більшу готовність до співпраці з боку міжнародних партнерів, інвесторів та донорів, які прагнуть прозорих правил гри.

Швидка адаптація до динамічних умов – ще один козир меритократії. У війні щодня змінюються митні процедури, торговельні маршрути, санкційні обмеження. У таких реаліях експертна команда оперативно оновлює плани й переорієнтовує експортні стратегії без зайвої бюрократії, завдяки чіткому розподілу ролей і спільній меті.

Для міжнародної спільноти меритократія означає стабільність і результативність. Коли в регіоні працюють фахові люди, що ухвалюють зважені рішення, зростає ймовірність залучення грантів, страхових гарантій та інвестицій, а це стимулює фінансову підтримку експорту й формування довгострокових контрактів.

Довгостроковий ефект – ключова перевага меритократії. Кваліфіковані фахівці враховують нинішні ризики й потенційні можливості відновлення, формуючи базу для стабільного розвитку регіону після завершення активних бойових дій. Таким чином, меритократичний підхід не лише допомагає реагувати на виклики, а й створює фундамент для сталого майбутнього.

Водночас воєнний час ускладнює пошук справжніх професіоналів. Коли рішення треба ухвалювати швидко, глибоко перевіряти кандидата стає складніше, що підвищує ризик «псевдоекспертів», які можуть гарно себе презентувати, але не мати належних навичок. Крім того, мобілізація та релокація призводять до відпливу кадрів: багато кваліфікованих спеціалістів служать у ЗСУ або вимушено виїхали, тому команді часто бракує вузькопрофільних знань.

Політичний та бюрократичний тиск також гальмують ефективність: навіть у кризових умовах впливові групи прагнуть просунути «своїх» людей, змінюючи правила «через воєнну необхідність». Це погіршує роботу стратегічних команд і підриває прозорий відбір фахівців.

Лідерські навички набувають особливого значення, адже злагоджена меритократична команда – це не просто набір експертів, а механізм, що має діяти в унісон. Організувати ефективну співпрацю різних спеціалістів під час війни непросто, з огляду на постійні зміни в законах, логістиці та митних процедурах.

Ще один виклик – дефіцит фінансування. У воєнний час основні кошти спрямовані на оборону й нагальні потреби, тож ресурси на оплату висококваліфікованих фахівців чи консалтинг обмежені. Це змушує шукати нові джерела фінансування, залучати волонтерів або працювати із партнерами на умовах, які забезпечують щонайменше базову компенсацію.

Однак відкладання стратегічного планування загрожує ще більшими втратами. Саме під час нестабільності критично важливо відшліфувати механізми відбору експертів і шукати нові формати фінансування. Війна кардинально змінює контекст, утім, саме меритократичний підхід допомагає реагувати на непередбачувані ситуації і зберігати керованість процесів.

Меритократія при формуванні регіональної експортної стратегії – водночас можливість і виклик. Успішно реалізована, вона надає шанс раціонально використовувати обмежені ресурси, посилити довіру всередині країни й на міжнародній арені, залучити додаткові інвестиції. Попри всі бар'єри команда, що зібрана за принципом професійних досягнень, краще витримує удари кризи, оперативно коригує плани й пропонує життєздатну експортну політику навіть за екстремальних умов.

1.5. ВАЖЛИВІСТЬ ОНЛАЙН-КОМУНІКАЦІЙ

Повномасштабна війна докорінно змінила економічне середовище України. Руйнування інфраструктури, логістичні труднощі та безпекові ризики зробили традиційну взаємодію між бізнесом, державою та міжнародними партнерами надто складною або неможливою. У цих умовах онлайн-комунікації стали критично важливими для створення адаптивної регіональної експортної стратегії.

Пересування по країні ускладнене, а ресурси скеровуються на першочергові потреби. Онлайн-інструменти – відеоконференції, віртуальні платформи – дозволяють залучити експертів, бізнес та



владу без ризиків і додаткових витрат. Це надає змогу швидко обговорювати проекти, обмінюватися ідеями, адаптувати міжнародні практики та оперативно ухвалювати рішення.

Онлайн-формат спрощує доступ до фахівців із логістики, маркетингу, міжнародного права, що особливо важливо в умовах обмежених ресурсів. Цифрові інструменти дозволяють узгоджувати документи в реальному часі, що прискорює процес планування та реалізації.

Замість дорогих офлайн-зустрічей онлайн-заходи сприяють ефективнішому використанню ресурсів – їх можна спрямувати на інфраструктуру або модернізацію виробництва. Онлайн-формат також відкриває нові канали кооперації з міжнародними партнерами, інвесторами та донорами – без необхідності фізичної присутності.

Сервіси Zoom, Google Meet, Microsoft Teams стали стандартом. Вони підходять як для індивідуальних консультацій, так і для масштабних форумів. Хмарні сховища (Google Drive, Dropbox, OneDrive) забезпечують централізований доступ до матеріалів, а Trello, Asana чи Monday дозволяють координувати роботу команд з різних регіонів.

Для аналізу ринку та логістики використовуються онлайн-опитування, електронні платформи обробки даних і геоінформаційні системи. Вони допомагають отримати актуальний зріз економічної ситуації.

Через перебої з енергопостачанням важливо мати резервні канали зв'язку (супутниковий інтернет), джерела живлення та захищені сервери. Актуальним є й кіберзахист – шифрування, багаторівнева аутентифікація та захищені канали зв'язку, особливо для роботи з конфіденційними даними.

Чіткий регламент онлайн-зустрічей, модерація, фіксація результатів і визначення відповідальних – ключ до ефективних рішень у стресових умовах.

Онлайн-комунікації долають географічні та безпекові бар'єри, дозволяють швидко адаптуватися до змін і формують базу для стійкого економічного розвитку. Це не просто вимушений крок, а довгострокова стратегічна потреба. Цифрова координація зміцнює міжрегіональну співпрацю, відкриває доступ до глобального досвіду і закладає фундамент для відновлення та зростання в повоєнний період.

1.6. ВИКОРИСТАННЯ ІНСТРУМЕНТАРІЮ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ

Регіональні експортні стратегії завжди були фундаментом економічного розвитку України. У час збройної агресії росії ці стратегії стикаються з новими викликами: зруйнованою інфраструктурою, зміненими логістичними маршрутами й потребою швидкої переорієнтації ринків. У такій ситуації інструменти штучного інтелекту (ШІ) стають критично важливими для оперативного планування та аналізу.

ШІ надає змогу швидко обробляти великі обсяги даних: від логістичних коридорів до фінансових показників підприємств. Це забезпечує актуальну аналітику, необхідну для швидких управлінських рішень, зокрема в реальному часі, коли валютні курси й попит на товари змінюються щохвилини. Машинне навчання й алгоритми прогнозування надають змогу моделювати майбутні сценарії, враховуючи глобальні й внутрішні чинники, і вибудовувати резервні плани для експортних потоків.

Оптимізація логістичних ланцюгів особливо важлива під час бойових дій. Алгоритми ШІ визначають безпечніші маршрути, враховуючи ризики обстрілів і пропускну здатність пунктів пропуску, що зменшує витрати й небезпеку для перевізників. Персоналізовані рекомендації на основі аналізу ресурсів та потенціалу кожного бізнесу допомагають невеликим компаніям швидко виходити на міжнародні ринки.

Прозорість і довіра посилюються завдяки технологіям блокчейну та ШІ, що надають змогу відстежувати походження товарів і дотримання стандартів якості. Це суттєво збільшує шанси українських регіонів зберігати репутацію надійного постачальника. Також важливо приєднуватися до глобальних цифрових екосистем: маркетплейсів і платформ на базі ШІ, які дозволяють налагоджувати нові партнерства без прямих фізичних контактів.



Для влади ШІ стає незамінним інструментом підтримки рішень: він оцінює вплив податкових змін чи державних дотацій на експорт, допомагаючи уникнути суб'єктивних помилок. В умовах воєнного часу це робить експортну політику ефективнішою й прозорішою.

Важливим є і планування післявоєнного відновлення. Сценарні моделі на основі ШІ враховують масштаб можливих руйнувань, оцінюють темпи відбудови й пропонують стратегії розвитку конкурентних галузей. До того ж цифрова трансформація та інновації залишаються пріоритетними напрямками, що можуть вивести Україну на новий рівень, створити додану вартість і розвинути ІТ-сферу й технологічні стартапи.

Таким чином, ШІ є ключовим «каталізатором» у розробленні й реалізації регіональних експортних стратегій в умовах війни. Він надає змогу масштабно синхронізувати дані, швидко реагувати на зміни, розширювати партнерства й підвищувати рівень довіри з боку міжнародних інвесторів. Усе це – запорука не лише адаптації та виживання, але й успішного економічного відновлення після завершення бойових дій.

Нижче наведено приклади ШІ-інструментів, які можна швидко опанувати і використовувати навіть без глибоких технічних знань. Вони допоможуть членам робочих груп з розроблення регіональних експортних стратегій оперативно аналізувати дані, планувати логістику та ухвалювати стратегічні рішення (див. Таблицю 1).

Таблиця 1.1. Приклади ШІ-інструментів для стратегічного планування експорту

Назва сервісу	Як працює	Переваги	Сфери застосування
1. Онлайн-сервіси автоматизованої аналітики (AutoML-платформи):			
Google Cloud AutoML: https://cloud.google.com/automl	Ви завантажуєте дані (статистику експорту, логістику, економічні показники тощо), а платформа автоматично обирає оптимальну модель для прогнозування або класифікації.	Інтуїтивний інтерфейс, мінімальні вимоги до програмування; швидкі прогнози й оцінка ризиків за різними сценаріями; дані стають основою для ухвалення точних рішень.	Прогнозування попиту на експортні товари, визначення оптимальних маршрутів і термінів поставок, аналітика в реальному часі щодо продажів і ризиків.
Microsoft Azure ML: https://azure.microsoft.com/products/machine-learning/			
DataRobot: https://www.datarobot.com/			
2. Інструменти для візуалізації даних і створення дашбордів:			
Microsoft Power BI: https://powerbi.microsoft.com/	Завантажте дані з файлів (Excel, CSV) або хмарних джерел, після чого інструмент автоматично згенерує інтерактивні звіти та графіки без потреби писати код.	Швидка побудова динамічних дашбордів і візуалізацій; зручні фільтри для аналізу різних параметрів (регіони, товари, час); інтеграція з іншими сервісами (наприклад, AutoML).	Моніторинг експортної статистики, відстеження логістичних і безпекових змін, порівняння ключових показників між регіонами чи секторами економіки.
Tableau: https://www.tableau.com/			
QlikView: https://www.qlik.com/us/products/qlikview			
3. Хмарні онлайн-помічники та чат-боти на основі великих мовних моделей (LLM):			
ChatGPT (OpenAI): https://chat.openai.com/	Користувач ставить текстове запитання (промпт), наприклад, «Проаналізуй ризики експорту в певному регіоні», а модель формує відповідь на основі аналізу великих обсягів даних.	Не потребують складних налаштувань і програмування; оперативний переклад документів, підготовка аналітики й коротких резюме; швидка генерація чернеток звітів, презентацій і ринкових оглядів.	Пошук нових ринків збуту, узагальнення офіційних документів, моніторинг новин, створення «чернеткових» сценаріїв для стратегічних рішень.
Bing Chat: https://www.bing.com/new			
Claude (Anthropic): https://www.anthropic.com/			
Bard (Google): https://bard.google.com/			

Назва сервісу	Як працює	Переваги	Сфери застосування
4. Інтерактивні платформи для сценарного моделювання:			
AnyLogic: https://www.anylogic.com/	У візуальному середовищі створюються сценарії (наприклад, блокування кордону або руйнування логістичного маршруту). Система моделює наслідки на базі параметрів та ймовірностей.	Можливість колективної роботи над різними сценаріями; Інтерфейс без написання коду; чітка візуалізація «що, якщо...» (what-if scenarios).	Прогнозування наслідків блокування окремих транспортних коридорів, оцінка ефективності релокації підприємств із прифронтових регіонів тощо.
Foretellix (для сценаріїв у транспортній сфері): https://www.foretellix.com/			
No-code платформи з динамічним моделюванням: (пошук за ключовими словами, наприклад “no-code dynamic modeling platform”)			
5. Сервіси автоматизованої перевірки даних і попереднього аналізу:			
Trifacta: https://www.trifacta.com/	Ви завантажуєте «сирі» дані (митна статистика, фінансові звіти, ринкові дослідження), а інструмент виявляє пропуски, дублікати чи аномалії й пропонує автоматизовані рішення для очистки й агрегування.	Знижує ризик людських помилок; зручний інтерфейс «перетягни й поклади» (drag-and-drop); прискорює підготовку чистого, готового для аналізу набору даних.	Перевірка достовірності експортної статистики, виявлення неточностей у кількісних показниках, швидка обробка даних для візуалізації чи прогнозів.
Paxata: https://www.paxata.com/			
Alteryx: https://www.alteryx.com/			

Впровадження штучного інтелекту (ШІ) у регіональне планування експорту – це дієвий спосіб суттєво підвищити ефективність управлінських рішень. Розпочніть із пілотного проєкту: оберіть конкретне завдання (наприклад, аналіз експорту одного товару) й протестуйте ШІ-інструменти. Так команда побачить реальні переваги та оцінить користь технологій. Декількох годин воркшопів вистачить, щоб опанувати базові функції й розпочати застосування отриманих даних на практиці. Далі інтегруйте результати ШІ-аналітики в робочі процеси, порівнюючи їх із традиційними методами.

За потреби звертайтеся до ІТ-фахівців, які допоможуть налаштувати алгоритми й зробити їх ефективнішими для прийняття стратегічних рішень. Завдяки ШІ можна суттєво підвищити оперативність і прозорість, навіть без глибоких технічних знань: застосовуйте AutoML-платформи, інтерактивні дашборди, чат-боти та сценарне моделювання. В умовах війни це стає особливо актуальним, адже дозволяє швидко оцінювати ризики, коригувати логістику й визначати пріоритети для сталого розвитку експорту.

Для прикладу наведемо десять ретельно сформульованих запитів (промтів) для ChatGPT (OpenAI): <https://chat.openai.com/>, які допоможуть заінтересованим сторонам розробити або вдосконалити регіональні експортні стратегії в надзвичайних умовах війни (див. Таблицю 1.2.). Кожен запит відображає важливість використання інструментів, що працюють на базі ШІ, швидкого аналізу даних та гнучкого планування в середовищі, що постійно змінюється.

Таблиця 1.2. Запити (промти) щодо розроблення та вдосконалення регіональних експортних стратегій

Запит	Важливість для експортної стратегії
«Проведіть швидкий SWOT-аналіз (сильні сторони, слабкі сторони, можливості, загрози) для [назва регіону], зосереджуючись на впливі війни на експортний потенціал. Визначте пріоритетні галузі та партнерства у ланцюгах постачання, які можуть принести негайні й вагомі експортні результати»	- забезпечує базову оцінку, що враховує реалії воєнного часу; - спрямовує заінтересовані сторони на використання обмежених ресурсів із найбільшим ефектом.



Запит	Важливість для експортної стратегії
«Використовуючи моделювання сценаріїв на основі ШІ, спрогнозуйте три можливі результати для п'яти провідних експортних товарів [назва регіону] із урахуванням різних термінів воєнного конфлікту та рівнів пошкодження інфраструктури. Запропонуйте відповідні плани дій для кожного сценарію»	• заохочує проактивне управління ризиками та планування під різні сценарії; • забезпечує здатність регіону швидко реагувати на зміни обстановки.
«Проаналізуйте дані в реальному часі щодо логістики (дороги, залізниця, порти, прикордонні переходи), аби визначити найбільш надійні та безпечні експортні маршрути для основних товарів [назва регіону]. Запропонуйте технологічні рішення (наприклад, відстеження на блокчейні, оптимізація маршрутів за допомогою ШІ), щоб зменшити вплив воєнних перешкод»	• звертає увагу на вирішення ключових логістичних проблем, спричинених пошкодженою інфраструктурою чи ризиками безпеки; • заохочує використання цифрових інструментів для підтримання прозорості й ефективності.
«Оцініть поточний попит на міжнародних ринках на стратегічні експортні товари [назва регіону]. Визначте нові або перспективні ринки, які позитивно ставляться до України, та розробіть дорожню карту щодо залучення партнерів, включно з можливими варіантами фінансування і торговельних угод»	• допомагає скористатися глобальною підтримкою України; • пропонує стратегічний шлях для диверсифікації експортних напрямів.
«Розробіть систему зниження ризиків, у якій пріоритет надається місцевим малим і середнім підприємствам, із акцентом на швидкому доступі до фінансування, страхуванні воєнних ризиків та негайній операційній підтримці (забезпечення електроенергією, сировиною, робочою силою). Запропонуйте, як можна інтегрувати рішення на основі ШІ для прискорення ухвалення рішень»	• сфокусовано на уразливих, але важливих експортерах із числа МСП; • сприяє швидкій, технологічній відповіді на збої в роботі.
«Використовуйте аналітику на базі ШІ щодо поточних військових і безпекових оновлень, щоби передбачити короткострокові ускладнення (наприклад, можливе закриття доріг, проблеми на кордонах), які впливають на експорт. Запропонуйте адаптивні стратегії збереження виробництва та термінів доставки у [назва регіону]»	• інтегрує безпекову інформацію у планування експорту; • зменшує ризики затримок завдяки динамічним коригуванням у відповідь на фактичну ситуацію.
«Створіть комплексну комунікаційну та брендингову стратегію, що підкреслює стійкість, високу якість і прихильність до етичних та відповідальних методів виробництва у [назва регіону]. Використайте ШІ для моніторингу соціальних мереж у реальному часі, щоб відстежувати міжнародне сприйняття та коригувати повідомлення».	• підсилює довіру й прозорість у відносинах із глобальними покупцями; • застосовує цифровий маркетинг, щоб подолати негативний вплив війни на репутацію регіону.
«Визначте законодавчі та адміністративні перешкоди, що заважають експортній діяльності в умовах війни. Запропонуйте невідкладні зміни або тимчасові надзвичайні заходи, обґрунтовані аналітикою даних, аби спростити експортні процеси в [назва регіону]»	• висвітлює необхідність реформ на рівні політики, що можуть мати безпосередній вплив; • використовує об'єктивні дані для обґрунтування та визначення пріоритетності дій влади.
«Дослідіть можливості міжрегіональної співпраці в Україні – спільні підприємства, об'єднані логістичні центри та платформи для обміну знаннями – аби посилити колективний експортний потенціал. Опишіть, як інструменти на основі ШІ для пошуку партнерів чи обміну даними можуть прискорити цю співпрацю»	• заохочує синергію та об'єднання ресурсів між різними регіонами; • демонструє, як цифрові платформи можуть швидко розширити співробітництво по всій країні.
«Спрогнозуйте сценарії відновлення експорту після війни (оптимістичний, реалістичний, песимістичний) для [назва регіону] та запропонуйте довгострокові стратегії, що включають залучення прямих іноземних інвестицій, міжнародної допомоги та аналітику на базі ШІ для відбудови та диверсифікації експорту»	• гарантує орієнтованість на майбутнє під час планування відновлення та розширення експорту після завершення війни; • надає дорожню карту для сталого зростання за умови повернення стабільності.

РОЗДІЛ 2.

Організація процесу стратегічного планування експорту в регіоні

2.1. ОРГАНІЗАЦІЯ РОБОТИ ТА ЗАЛУЧЕННЯ ЗАІНТЕРЕСОВАНИХ СТОРІН

2.1.1. МАПУВАННЯ ЗАІНТЕРЕСОВАНИХ СТОРІН

Розроблення та впровадження регіональної експортної стратегії потребує чіткого розуміння, хто на неї впливає і хто залежить від результатів. Мапування заінтересованих сторін – не формальність, а ключовий інструмент, що дозволяє системно організувати роботу, уникнути конфліктів і максимально ефективно використовувати ресурси. Якщо проігнорувати важливого гравця (наприклад, великого експортера чи асоціацію), стратегія може виявитися неповною.

Ці покрокові рекомендації допоможуть визначити стейкхолдерів, оцінити їхню роль і побудувати мапу пріоритетів. Мапування – це живий, регулярний процес. Він допомагає не просто визначити «хто є хто», а й забезпечити продуктивну співпрацю з усіма, від кого залежить успіх регіональної експортної стратегії.

ЩО ТАКЕ МАПУВАННЯ СТЕЙКХОЛДЕРІВ І ЧОМУ ВОНО ПОТРІБНЕ?

Мапування заінтересованих сторін – це системний підхід до виявлення, аналізу та організації взаємодії з усіма, хто має відношення до регіональної експортної стратегії. Це можуть бути державні органи, бізнес, громадські організації, науковці, банки чи навіть медіа. Кожен із них відіграє свою роль: хтось може відкрити двері до нових ринків, хтось – ускладнити процес через бюрократію.

НАВІЩО ЦЕ РОБИТИ?

1. Визначити ключових гравців. Без цього ви ризикуєте пропустити тих, хто може або сприяти, або перешкоджати реалізації стратегії.
2. Зрозуміти їхні інтереси та ресурси. Це дозволяє ефективно залучати тих, хто готовий допомагати, і нейтралізувати потенційні ризики.
3. Побудувати співпрацю. Мапування допомагає уникнути конфліктів і створити партнерства, які підсилюють експортний потенціал регіону.

Приклад: уявіть регіон, де місцева влада підтримує експорт, але не знає про активну ІТ-компанію, яка вже продає послуги за кордон. Без мапування ця компанія залишиться поза стратегією, а її досвід і зв'язки будуть втрачені.

ХТО МОЖЕ БУТИ СТЕЙКХОЛДЕРОМ?

- ✓ державні органи (обласні військові адміністрації, митниці, департаменти економіки);
- ✓ бізнес (експортери (аграрії, промисловці, ІТ тощо), торгово-промислові палати, бізнес-асоціації);
- ✓ громадськість (ГО, що займаються економічними питаннями чи правами підприємців, впливові громадські діячі тощо);
- ✓ наука (університети, дослідницькі інститути з експертизою в зовнішній торгівлі);





- ✓ фінанси (банки, фонди, донори);
- ✓ медіа (ЗМІ, що формують думку про експортні можливості).

Мета – зібрати всіх цих гравців у єдину систему, щоб зрозуміти, як із ними працювати.

КРОК 1: ВИЯВЛЕННЯ СТЕЙКХОЛДЕРІВ

Перший і найважливіший етап – скласти список усіх, хто має відношення до експорту в регіоні. Це основа, на якій будується вся подальша робота.

Як це зробити?

1. Мозковий штурм у групі. Зберіть робочу групу й перелічіть усіх можливих стейкхолдерів. Не обмежуйтеся очевидним – думайте ширше.
2. Аналіз документів. Перегляньте закони, стратегії розвитку регіону, плани економічних департаментів. Хто там згадується? Хто має повноваження?
3. Неформальні джерела. Поговоріть із місцевими підприємцями, чиновниками, аналітиками. Часто реальний вплив мають ті, кого немає в офіційних списках.

Результат

Складіть таблицю (див. Таблицю 2.1. нижче), де зазначте назву стейкхолдера, його зв'язок із експортом, попередній рівень впливу та інтересу. Це чернетка, яку ви уточните пізніше.

Таблиця 2.1. Попередній список стейкхолдерів

Назва стейкхолдера	Зв'язок із експортом	Вплив (низький/ середній/високий)	Інтерес (низький/ середній/високий)
Обласна адміністрація	Регулювання, фінансування	Високий	Середній
Асоціація аграріїв	Експорт продукції	Середній	Високий
Місцевий університет	Дослідження ринків	Низький	Високий
Митниця	Контроль процедур	Високий	Середній

КРОК 2: ОЦІНКА ВПЛИВУ ТА ІНТЕРЕСУ

Тепер, коли у вас є список, треба зрозуміти, наскільки кожен стейкхолдер важливий і зацікавлений.

Вплив

Це про силу стейкхолдера: чи може він змінити правила гри? Оцінюйте за такими критеріями:

- ✓ Юридичні повноваження (митниця, влада).
- ✓ Фінансові ресурси (банки, інвестори).
- ✓ Експертиза (науковці, бізнес-асоціації).
- ✓ Вплив на інших (медіа, громадськість).

Інтерес

Чи хоче стейкхолдер брати участь? Поставте запитання:

- ✓ Чи вигідно йому розвивати експорт?
- ✓ Чи відповідає це його цілям?
- ✓ Чи є в нього ресурси для активної участі?

Як оцінити?

Присвойте кожному стейкхолдеру рівень (низький, середній, високий) і внесіть у таблицю. Наприклад, митниця має високий вплив (контролює процедури), але середній інтерес (її пріоритет – контроль, а не розвиток експорту).

Оновлена Таблиця 2.1.

Назва стейкхолдера	Зв'язок із експортом	Вплив	Інтерес
Обласна військова адміністрація	Регулювання, фінансування	Високий	Середній
Асоціація аграріїв	Експорт продукції	Середній	Високий
Місцевий університет	Дослідження ринків	Низький	Високий
Митниця	Контроль процедур	Високий	Середній

КРОК 3: ПОБУДОВА МАПИ ПРІОРИТЕТІВ

Тепер візуалізуємо дані. Мапа пріоритетів – це матриця, де вісь Х – інтерес, вісь Y – вплив. Вона ділиться на чотири квадранти (див. Малюнок 2.1.):

1. Уважно управляти (високий вплив, високий інтерес): ключові гравці, з якими потрібен тісний контакт.
2. Задовольняти інтерес (високий вплив, низький інтерес): тримайте в курсі, мотивуйте до участі.
3. Інформувати (низький вплив, високий інтерес): ідеальні союзники для підтримки.
4. Моніторити (низький вплив, низький інтерес): просто стежте за змінами.

Високий ▲ В П Л И В ▼ Низький	Задовольняти інтереси	Уважно управляти (максимум уваги)
	Моніторити (мінімальні зусилля)	Інформувати
	Низький ◀ ІНТЕРЕС ▶ Високий	

Малюнок 2.1. Мапа пріоритетів

Приклад заповнення

- ✓ Обласна військова адміністрація: «Задовольняти інтерес» (високий вплив, середній інтерес).
- ✓ Асоціація аграріїв: «Уважно управляти» (середній вплив, високий інтерес).

Університет: «Інформувати» (низький вплив, високий інтерес). Крок 4: план залучення

Останній етап – розробити план, як працювати з кожним стейкхолдером. Це документ із чіткими діями, контактами й термінами (див. Таблицю 2.2.)

Таблиця 2.2. План залучення

Стейкхолдер	Контакти	Відповідальний	Дії	Терміни
Обласна військова адміністрація	email@adm.gov.ua	Іваненко О.	Щоквартальні наради	Березень 2025
Асоціація аграріїв	phone: 050-123-45-67	Петренко В.	Семінар із експорту	Квітень 2025
Університет	info@univ.edu.ua	Сидоренко Л.	Надання аналітики	Травень 2025
Митниця	info@customs.ua	Василенко Н.	Контроль процедур	Червень 2025



Поради

- ✓ Призначайте фахівців, які взаємодіятимуть з кожним стейкхолдером.
- ✓ Розпочинайте із простих дій: листи, зустрічі, консультації.
- ✓ Оновлюйте план щоквартально.

Практичні поради для успіху

1. Розпочинайте якомога раніше. Залучення стейкхолдерів до стратегічного планування експорту із перших етапів підвищить рівень довіри у співпраці.
2. Будьте гнучкими. Список стейкхолдерів змінюється – переглядайте його раз на пів року.
3. Комбінуйте методи. Офіційні листи + неформальні зустрічі = повна картина.
4. Покажіть вигоду. Кожен стейкхолдер має знати, що він отримає від участі.

ДОДАТКОВУ ІНФОРМАЦІЮ МОЖНА ПОЧЕРПНУТИ З ТАКИХ ДЖЕРЕЛ:

MindTools – Stakeholder Analysis: Winning Support for Your Projects

- *Посилання:* https://www.mindtools.com/pages/article/newPPM_07.htm
- *Опис:* Докладний гайд із прикладами, як проводити аналіз стейкхолдерів, включаючи побудову матриці впливу та інтересу. Простий виклад із шаблонами, які можна адаптувати до будь-якого проекту.

Project Management Institute (PMI) – Stakeholder Mapping Guide

- *Посилання:* <https://www.pmi.org/learning/library/stakeholder-management-plan-6090>
- *Опис:* Стаття від PMI пояснює, як системно підходити до мапування стейкхолдерів у проєктному менеджменті. Розроблено практичні інструменти й поради для оцінки та залучення.

The World Bank – Stakeholder engagement: a good practice handbook for companies doing business in emerging markets

- *Посилання:* <https://documents.worldbank.org/en/publication/documents-reports/documentdetail/579261468162552212/stakeholder-engagement-a-good-practice-handbook-for-companies-doing-business-in-emerging-markets>
- *Опис:* Комплексний набір інструментів від Світового банку, включаючи шаблони для мапування й плани залучення стейкхолдерів. Особливо корисно для регіональних стратегій.

2.2. СТВОРЕННЯ ТА ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ РОБОЧОЇ ГРУПИ

Розроблення регіональної експортної стратегії – це складний процес, який потребує залучення найкращих ідей, досвіду та перспектив. Гендерно збалансована та інклюзивна робоча група – не просто модний тренд, а необхідність для створення ефективної стратегії. Чому? Різноманітність думок підвищує якість рішень, а рівні можливості для жінок і чоловіків забезпечують ширший погляд на економічні виклики. Уявіть, якщо до розроблення залучені лише чоловіки або лише представники влади, стратегія може ігнорувати потреби половини населення чи ключових секторів, як-от малий бізнес чи ІТ.

Дослідження показують, що гендерно збалансовані команди приймають більш зважені рішення. Наприклад, звіт McKinsey (2020) “Diversity Wins”¹¹ зазначає, що компанії з високим гендерним різноманіттям у керівництві мають на 25% вищу ймовірність перевищити середні фінансові показники.

¹¹ <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/diversity-wins-how-inclusion-matters>

КРОК 1: ВИЗНАЧЕННЯ ПЕРСОНАЛЬНОГО СКЛАДУ РОБОЧОЇ ГРУПИ

Перший крок – зрозуміти, хто має бути у вашій робочій групі. Це означає знайти тих, хто впливає на експорт або залежить від нього.

Як це зробити?

- ✓ Складіть список. Включіть представників влади (обласні військові адміністрації), бізнесу (ТПП, асоціації), науки (університети), громадських організацій і секторів із експортним потенціалом (аграрії, ІТ).
- ✓ Проконсультуйтеся. Поговоріть із кожною групою, щоб зрозуміти, що вони можуть привнести в процес. Наприклад, ТПП може запропонувати контакти за кордоном, а університети – аналітику ринків.

Результат

Сформуйте таблицю зі стейкхолдерами, їхньою роллю та потенційними кандидатами. Це основа для наступного етапу.

КРОК 2: ВИЗНАЧЕННЯ КРИТЕРІЇВ ВІДБОРУ

Щоб робота групи була ефективною, потрібні чіткі правила відбору.

Професійні критерії

- ✓ Досвід у експорті, економіці чи торгівлі.
- ✓ Знання регіональних особливостей (наприклад, сильні сторони місцевих галузей).

Гендерні критерії

- ✓ Прагніть до 40% представництва кожного ґендеру. Чому не 50%? Бо досягнення ідеального балансу може бути складним та тривалим процесом через обмежену кількість експертів, але 40% – реалістична й ефективна мета.
- ✓ Забезпечте участь жінок і чоловіків на всіх рівнях: від керівників до виконавців.

КРОК 3: ЗАЛУЧЕННЯ ЗАІНТЕРЕСОВАНИХ СТОРІН

Тепер повідомте стейкхолдерів про вашу мету й запросіть їхніх представників.

Як діяти?

- ✓ Розкажіть про цілі. Поясніть, що ґендерний баланс – це про кращі рішення, а не формальність.
- ✓ Заохочуйте різноманітність. Попросіть висунути жінок чи представників меншин, якщо їх бракує.

Таблиця кандидатів (див. Таблицю 2.3.)

Таблиця 2.3. Список кандидатів

Ім'я	Гендер	Організація	Роль
Олена Кравець	Ж	ТПП	Координаторка проєктів
Ігор Петренко	Ч	Облдержадміністрація	Експерт із ринків
Марія Сидоренко	Ж	ІТ-кластер	Аналітикиня



КРОК 4: УСТАНОВЧА ЗУСТРІЧ

Зберіть групу та обговоріть засади її роботи.

Що включити?

- ✓ Сесія про інклюзивність. Розкажіть, чому різноманітність важлива.
- ✓ Розподіл ролей. Дайте жінкам і чоловікам рівні шанси на лідерство.

Порада

Проведіть вправу: попросіть кожного назвати одну ідею для стратегії. Це налаштує на співпрацю.

КРОК 5: ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ІНКЛЮЗИВНОЇ УЧАСТІ

Створіть умови, за яких всі почуватимуться комфортно.

Як?

- ✓ Зустрічі о 10:00, а не о 18:00 – зручно для батьків.
- ✓ Заохочуйте висловитися тих, хто мовчить.
- ✓ Уникайте професійного жаргону – матеріали мають бути зрозумілими.

КРОК 6: МОНІТОРИНГ І КОРИГУВАННЯ

Стежте за балансом протягом роботи.

Що перевіряти?

- ✓ Чи відвідують усі зустрічі?
- ✓ Чи відсутній ґендерний дисбаланс на керівних ролях?
- ✓ Чи всі активно беруть участь?

Інструмент

Ведіть журнал активності: хто скільки разів виступав, які ролі виконував.

КРОК 7: ЗВІТНІСТЬ І ЗВОРОТНИЙ ЗВ'ЯЗОК

Покажіть стейкхолдерам, що ґендерний баланс працює.

Як?

- ✓ Щоквартальні звіти: «40% жінок у групі запропонували 60% ідей».

Опитування: «Чи відчуваєте ви, що вас почули? »

КРОК 8: ДОКУМЕНТУВАННЯ ПРАКТИК

Запишіть, що спрацювало, а що ні.

Що включити?

- ✓ Як ви досягли балансу.
- ✓ Уроки: наприклад, ранні зустрічі підвищили рівень відвідуваності.

Результат

Поділіться звітом із сусідніми регіонами – це стане шаблоном.

ПОЛОЖЕННЯ ПРО РОБОЧУ ГРУПУ

Основні пункти

- ✓ Мета: розробити стратегію, що враховуватиме ґендерні й регіональні особливості.
- ✓ Склад: мінімум 40% жінок, представники всіх секторів.

Приклад із типового положення

«Робоча група забезпечує ґендерний баланс, залучаючи щонайменше 40% жінок до складу, щоб відобразити різноманітність поглядів».

ПЛАН ДІЯЛЬНОСТІ

Етапи

1. Організація (Місяць 1): мапування стейкхолдерів, запрошення.
2. Аналіз (Місяці 2-3): SWOT, профіль експорту.
3. Формування (Місяці 4-5): цілі, заходи.
4. План заходів (Місяць 6): деталізація, обговорення.
5. Моніторинг (Місяць 7): система оцінки.

Деталізація (Етап 1 як приклад)

- ✓ Зберіть 20 стейкхолдерів.
- ✓ Проведіть дві зустрічі для відбору.
- ✓ Затвердьте склад з десяти осіб (чотири жінки, шість чоловіків).

ґендерно збалансована та інклюзивна робоча група – це ваш ключ до успішної експортної стратегії. Вона поєднує різноманітність із практичністю, створюючи стратегію, яка працює для всіх. Починайте з малого – складіть список, додайте критерії – і ви побачите, як зростає якість рішень.

ДОДАТКОВУ ІНФОРМАЦІЮ МОЖНА ПОЧЕРПНУТИ З ТАКИХ ДЖЕРЕЛ:

UN Women – Gender Equality in Strategic Planning

- Посилання: <https://eca.unwomen.org/en>
- Опис: на сайті UN Women у регіоні Європи та Центральної Азії запропоновано матеріали про інтеграцію ґендерної рівності в стратегічне планування, включно з економічними стратегіями. Тут є звіти про те, як ґендерний баланс сприяє економічному зростанню, що може бути застосовано до експортних стратегій.

International Trade Centre (ITC) – SheTrades Initiative

- Посилання: <https://www.intracen.org/shetrades/>
- Опис: Ініціатива SheTrades фокусується на залученні жінок до міжнародної торгівлі. Матеріали показують, як ґендерна інклюзивність у торгівлі підсилює експортний потенціал регіонів.

McKinsey & Company – Diversity Wins: How Inclusion Matters

- Посилання: <https://www.mckinsey.com/business-functions/people-and-organizational-performance/our-insights/diversity-wins-how-inclusion-matters>
- Опис: у Звіті 2020 року показано, як ґендерна різноманітність у командах підвищує продуктивність і прибутковість, – принципи, які можна адаптувати до розроблення регіональних стратегій.

РОЗДІЛ 3.

Вивчення стану розвитку експорту в регіоні та визначення впливу зовнішніх факторів

3.1. РОЗРОБЛЕННЯ ЕКСПОРТНОГО ПРОФІЛЮ РЕГІОНУ

Нижче наведено покрокову інструкцію для заповнення Експортного профілю регіону (Додаток 2) з урахуванням викликів воєнного часу. Вона охоплює основні методи збирання й аналізування статистичних, економічних, логістичних і галузевих даних, а також містить поради щодо регулярного оновлення інформації.

Головна ідея – розпочинати з макроекономічних показників і переходити до аналізу конкретних секторів та товарів. Спершу визначте населення регіону, рівень безробіття, ВРП, середню зарплату та індекс інфляції. Якщо частина показників за 2022–2024 роки відсутня або не оновлювалася через воєнні умови, залучайте альтернативні джерела – бізнес-асоціації, торгово-промислові палати, опитування серед підприємців. Це допоможе скласти реалістичнішу картину, коли інфраструктурні руйнування й безпекові ризики ускладнюють традиційні методи збирання даних.

Поєднуйте кількісні та якісні показники. Крім цифр про обсяги експорту, важливо розуміти стан логістики, цифрової інфраструктури, рівень довіри бізнес-спільноти. Усе зібране структуруйте за основними розділами Експортного профілю:

ЗАГАЛЬНІ СТАТИСТИЧНІ ПАРАМЕТРИ

Йдеться про демографічні показники, безробіття, ВРП, індекс інфляції, середню зарплату. Дані перевіряють у кількох джерелах (Держстат, регіональні департаменти економіки, НБУ). Якщо безробіття високе (наприклад, 15%), це може означати наявність робочої сили для експортних галузей, але водночас свідчить про соціальні ризики та потребу в профільній перепідготовці.

ОСНОВНІ ГАЛУЗІ РЕГІОНУ

Визначте сфери, де найбільше підприємств (аграрний сектор, металообробка, текстиль, ІТ тощо). Перевіряйте КВЕД, аналітичні звіти асоціацій, опитуйте компанії. Якщо кількість ІТ-компаній зростає, попри воєнні загрози, це свідчить про здатність працювати дистанційно й підтримувати експорт послуг.

ЛОГІСТИЧНІ, ВИРОБНИЧІ ТА КОМУНІКАЦІЙНІ МОЖЛИВОСТІ

Оцініть стан автошляхів, залізниць, портів, складських приміщень, цифрової інфраструктури. Дані беріть у Мінінфраструктури, Укравтодору, Укрзалізниці, а також із локальних опитувань бізнесу. Якщо зруйнована залізниця блокує експорт металопродукції, шукайте альтернативи: автоперевезення, інші перевалочні пункти.

ЕКОНОМІЧНІ ТРЕНДИ

Враховуйте динаміку виробництва, зміну структури зайнятості, переорієнтацію з внутрішнього на зовнішній ринок. Аналізуйте звіти міжнародних організацій (Світовий банк, OECD) і регіональних департаментів розвитку. Якщо експорт зернових зростає завдяки новим логістичним коридорам до портів ЄС, це показник адаптації аграрного сектору до воєнних умов.

ПОКАЗНИКИ ЕКСПОРТУ

Звертайтеся до Держмитслужби, Держстату, електронних реєстрів. Аналізуйте обсяги, вартість та динаміку впродовж років. Якщо експорт металопродукції впав на 40%, з'ясовуйте, чи це спричинено блокуванням портів, чи зниженням світового попиту.

НАЯВНІ ЕКСПОРТНІ ТОВАРИ/ПОСЛУГИ

Окресліть, що регіон уже експортує: товари, послуги, сировину. Перевіряйте код УКТ ЗЕД, опитуйте локальних експортерів, використовуйте митну статистику. Якщо ІТ-галузь стабільно працює дистанційно, це допомагає зберігати валютні надходження, коли промислове виробництво скорочується.

ПОЄДНАННЯ СЕКТОРІВ ІЗ ПРОДУКТАМИ

Уточніть, що саме пропонують підприємства в межах кожного сектору: зерно, олію, автокомплектуючі тощо. Зіставляйте з попередніми розділами, вказуйте код УКТ ЗЕД. Якщо аграрний сектор становить 60% експорту, приділіть особливу увагу логістичним ланцюгам.

ПОТЕНЦІЙНІ ТОВАРИ ТА ПОСЛУГИ

Ідентифікуйте напрями, які можуть розвивати експорт у майбутньому. Використовуйте стратегічні плани підприємств, прогнози міжнародних організацій та програми підтримки (GIZ, ЄБРР, ПРООН). Дрібні фермери можуть перейти на органічні продукти, якщо отримають сертифікацію й забезпечать логістику, а ІТ-стартапи – розширюватися навіть за воєнних умов із підтримкою акселераторів.

ДОДАТКОВІ СФЕРИ Й ПІДГАЛУЗИ

Не забувайте про логістичні послуги, консалтинг, R&D, онлайн-навчання. Ці напрями часто недооцінюють, хоча вони можуть приносити додаткову валютну виручку. Якщо в регіоні діють R&D-команди, існує шанс залучити іноземні проекти, адже війна стимулює розвиток дистанційних форматів роботи.

Пам'ятайте, що Експортний профіль – це динамічний документ, який варто постійно оновлювати. Зміна інфраструктури, коливання світових ринків і поява нових ніш можуть швидко вплинути на регіональну експортну стратегію. Поєднання офіційної статистики, польових досліджень та експертних оцінок дає найповнішу картину, а своєчасні коригування допомагають ефективно розподіляти ресурси й підтримувати перспективні галузі навіть за складних воєнних умов.

Нижче наведено покрокову інструкцію, яка допоможе членам робочої групи коректно та послідовно заповнити всі розділи Експортного профілю регіону (Додаток 2). Інструкція містить поради щодо практичної роботи зі статистикою, інфраструктурними та економічними показниками, а також методи аналізу експортного потенціалу із урахуванням викликів воєнного часу.

Загальні рекомендації щодо структури та підходу полягають у кількох ключових аспектах. Насамперед варто дотримуватися логічної послідовності заповнення Експортного профілю – спочатку збирати і аналізувати загальні макроекономічні показники регіону, а вже потім переходити до конкретних товарів і послуг. Такий підхід полегшує формування висновків, адже глобальні тенденції впливають на перспективи кожного окремого експортного напрямку.

Не менш важливо використовувати дані з різних джерел, серед яких можуть бути офіційні статистичні органи, торгово-промислові палати, професійні асоціації та навіть результати власних опитувань. Це сприяє повнішому охопленню інформації та знижує ризик неточностей чи пропусків.

В умовах воєнного часу особливу увагу слід звернути на своєчасність і доступність інформації. Чимало статистичних показників за 2022-2024 роки могли не публікуватися або виявитися складними для отримання. Зруйнована інфраструктура та безпекова ситуація також можуть ускладнювати візити на підприємства. Тому варто ретельно оцінювати можливості збирання даних, співставляти різні джерела, а за відсутності повних статистичних відомостей – покладатися на експертні оцінки й опитування.



Збираючи інформацію, варто враховувати як цифрові, так і якісні характеристики. Наприклад, разом із цифровими показниками (обсяг експорту, відсоток безробіття) можна фіксувати якісні характеристики (стан логістики, рівень цифровізації тощо). Таке поєднання надасть змогу глибше зрозуміти реальну ситуацію в регіоні.

Для збирання та валідації даних можна скористатися різноманітними методами. Окрім офіційної статистики (Держстат, Міністерство економіки, НБУ), доцільно також організовувати візити на місця (якщо це безпечно), проводити опитування чи інтерв'ю з підприємцями, представниками галузевих об'єднань і фахівцями. Допоміжним джерелом слугують звіти міжнародних організацій на кшталт Світового банку, СОТ чи ОЕСР, що дозволяє побачити загальносвітові тренди та співвіднести їх із реальними української економіки.

Нижче наведено основні блоки Експортного профілю регіону та рекомендації щодо заповнення (див. Таблицю 3.1).

Таблиця 3.1. Структура Експортного профілю та джерела даних

Блок	Які показники містить	Джерела	Як збирати	Приклад аналізу
Загальні показники	Населення Темп зростання населення (%) Валовий регіональний продукт (ВРП) Темп зростання ВРП (%) Рівень безробіття (%) Рівень бідності (%) Середній дохід домогосподарства ВВП на душу населення (грн) Рівень участі в робочій силі (%)	Держстат України (офіційні щорічні та поквартальні дані). Регіональні адміністрації (місцеві управління статистики, економіки та фінансів). Міністерство економіки України, НБУ (макропоказники).	Звернутися до офіційної бази даних Держстату. Перевірити регіональні управління статистики. Доповнити за потреби (якщо відсутні новіші дані) інформацією з опитувань підприємств, бізнес асоціацій чи/та органів влади та місцевого самоврядування.	Рівень безробіття: якщо рівень безробіття високий (наприклад, 15%), це може свідчити про достатню кількість робочої сили, яка потенційно може бути залучена до експортоорієнтованих галузей (наприклад, ІТ). Але одночасно це вказує на певні соціальні виклики (зниження платоспроможності населення, міграція фахівців тощо).
Основні галузі	Сільське господарство Виробництво Послуги ІТ та технології Будівництво Туризм Інші (Частка у ВРП (%); кількість підприємств; частка зайнятості (%); рік)	Регіональні адміністрації, департаменти економічного розвитку. ТПП – відомості про кількість та профіль членів палати. Галузеві бізнес-асоціації.	Офіційні реєстри суб'єктів підприємництва (перевірити КВЕД). Опитування підприємств щодо їх основного виду діяльності. Аналітичні звіти бізнес-асоціацій.	Якщо ІТ-сектор активно розвивається (кількість зареєстрованих компаній і ФОП збільшилася на 20%), але регіон має воєнні ризики (постійні обстріли), підприємства можуть працювати дистанційно. Це вплине на показники зайнятості та рівень експорту послуг.
Логістика та інфраструктура	Дорожня мережа Залізнична мережа Аеропорти Морські порти Складські приміщення Логістичні центри Інтернет (Загальна довжина/місткість; стан/статус; коментарі; рік)	Укрзалізниця Укравтодор Мінінфраструктури Локальні опитування (оцінювання стану доріг/складів з боку бізнесу).	Перевірити офіційні відомості про стан доріг (карти, звіти «Укравтодору»). Опитати підприємства щодо доступу до логістичних маршрутів. Оглянути логістичні вузли (якщо безпечно) та перевірити їхню пропускну здатність.	Якщо частина залізничних шляхів зруйнована, це ускладнює експорт металопродукції. Водночас можливо переорієнтуватися на автоперевезення, але це дорожче й повільніше.

Блок	Які показники містить	Джерела	Як збирати	Приклад аналізу
Економічні тренди	Зростання промисловості Зростання сектору послуг Тенденції інвестицій Впровадження технологій Тенденції зайнятості (Опис; вплив на економіку; пріоритет розвитку (високий/середній/низький))	Світовий банк, ОЕСР, місцеві звіти. Огляди та аналітичні звіти міжнародних організацій (Світовий банк, ОЕСР). Регіональні звіти й прогнози (департаменти економічного розвитку). Експертні інтерв'ю з представниками бізнесу.	Огляди та аналітичні звіти міжнародних організацій (Світовий банк, ОЕСР), Регіональні звіти й прогнози, Експертні інтерв'ю з представниками бізнесу.	Якщо у 2024 році спостерігалось збільшення експорту зернових через альтернативні шляхи доставки (наприклад, залізницею до портів ЄС), це може свідчити про позитивну економічну тенденцію в аграрному секторі, незважаючи на воєнні ризики.
Поточний експорт	Обсяг експорту (тис. дол. США) Вартість експорту (тис. дол. США) Темп зростання експорту (%) Кількість експортоорієнтованих компаній (одиниць) Частка регіонального ВВП (%) (за попередні п'ять років)	Держмитслужба (статистика з митних декларацій). Офіційні публікації Держстату. Електронні системи обліку (якщо регіон використовує власні реєстри експорту).	Офіційні запити в Держмитслужбу (якщо потрібні детальніші дані). Перевірка публічних баз даних (де є агрегована інформація). Порівняння з минулими роками.	Якщо експорт металопродукції скоротився на 40% порівняно з 2023 роком, це може бути наслідком зруйнованої інфраструктури або блокування логістики. Варто з'ясувати, чи є потенціал для переорієнтації на інші ринки або зміну продукції.
Продукти "тут і зараз"	5 продуктів/послуг з найбільшим експортом (Основний ринок експорту (країна/регіон); вартість експорту (тис. дол. США); частка ринку (%); темп зростання (%))	Опитування локальних експортерів. Дані з митної статистики (код УКТ ЗЕД). Регіональні кластери (наприклад, кластер IT, агрокластер).	Порівняння списку провідних експортерів із їхнім основним товаром/послугою. Виявлення назв товарів/послуг у статистичних звітах. Перевірка актуальності (чи не скоротили виробництво через війну).	Якщо IT-галузь продовжує дистанційну роботу й підтримує обсяги експорту послуг, це позитивно впливатиме на платіжний баланс регіону навіть при зниженні промислового виробництва.
Конкурентні переваги	Сектор/Продукт Опис конкурентної переваги Фактори, що сприяють перевазі Можливості для розширення	SWOT-аналіз регіональних кластерів Результати опитування експортерів. Звіти бізнес-асоціацій. Аналітика зовнішніх ринків.	Ідентифікація продуктів з конкурентною перевагою завдяки експертним опитуванням. Проведення аналізу факторів успіху (якість, ціна, доступність ресурсів). Оцінка можливості масштабування.	Сектор переробки ягід має стабільний попит у ЄС, підтримується місцевими кооперативами, має перспективу виходу на нові ринки за умови сертифікації продукції.
Потенціал для диверсифікації експорту	Продукт/Послуга Поточний стан експорту (низький/середній/високий); Потенційний ринок зростання Оцінений розмір ринку (тис. дол. США) Необхідні втручання	Стратегічні плани підприємств Ринкові дослідження (Світовий банк, ЄБРР тощо). Програми держпідтримки. Регіональні ініціативи.	Аналіз перспективних ніш на основі статистики та експертних оцінок. Збирання інформації про бар'єри та потреби у сертифікації, модернізації чи навчанні	Виробники крафтового меду мають низький обсяг експорту, але високий попит у Німеччині та Франції. Необхідна підтримка в отриманні сертифікатів (EU Organic, ISO) і логістиці.



Блок	Які показники містять	Джерела	Як збирати	Приклад аналізу
Сектори високого зростання	Невикористаний експортний потенціал Необхідні інвестиції Потенційні експортні ринки Коментарі	Звіти торгових представництв. Інвестиційні паспорти регіонів. Міжнародні бази даних (ITC, Trade Map). Фінансові плани підприємств.	Виявлення секторів з позитивною динамікою, але низькою часткою експорту. Оцінка потенціалу зростання. Визначення потреби у фінансуванні, модернізації чи маркетинговій підтримці.	Сфера онлайн-освіти швидко зростає, але недостатньо представлена на міжнародному ринку. Потрібні інвестиції в цифрову інфраструктуру, просування і переклад контенту.

Джерела для отримання інформації про експортну діяльність

1. Держстат України: <http://www.ukrstat.gov.ua> – офіційна статистика, включно з регіональними показниками.
2. Світова організація торгівлі: <https://www.wto.org> – глобальні дані про торгівлю, методологія торгової статистики.
3. Світовий банк: <https://www.worldbank.org> – дослідження економіки України, прогнози, поради щодо відновлення.
4. ОЕСР: <https://www.oecd.org> – аналітичні звіти, порівняння країн щодо економічних показників та експорту.
5. Мінекономіки України: <https://me.gov.ua> – інформація про державну політику в сфері торгівлі та підтримки експорту.

Дотримуючись описаного покрокового підходу, члени робочої групи зможуть систематизовано та безпечно зібрати необхідні дані для Експортного профілю регіону. Глибокий аналіз кожної з представлених позицій (від макроекономіки до конкретних товарів та інфраструктури) дозволить виявити найбільш перспективні експортні можливості, сформувані реалістичну регіональну експортну стратегію та врахувати воєнні обмеження й ризики. Важливо пам'ятати про регулярне оновлення інформації та верифікацію з різних джерел, аби ваші висновки були максимально точними.

3.2. ВИЗНАЧЕННЯ МОЖЛИВОСТЕЙ ТА ПЕРЕШКОД ДЛЯ РОЗВИТКУ ЕКСПОРТУ В РЕГІОНІ

3.2.1. ІНТЕГРАЦІЯ РЕГІОНАЛЬНОГО БІЗНЕСУ В ЄВРОПЕЙСЬКІ ТА СВІТОВІ ЛАНЦЮГИ СТВОРЕННЯ ВАРТОСТІ

Інтеграція регіонального бізнесу в європейські та світові ланцюги створення вартості відкриває для області не лише доступ до більших ринків, але й можливість залучати інвестиції, підвищувати кваліфікацію кадрів і формувати високотехнологічні робочі місця. У контексті складних обставин сьогодення, коли воєнні дії створюють значні ризики для логістики й інфраструктури, це завдання набуває особливої актуальності, оскільки успішна інтеграція в міжнародні ланцюги може стати однією з «точок зростання» для регіону.

Насамперед інтеграція в європейські та світові ланцюги створення вартості не обмежується збільшенням обсягів експорту – вона надає змогу:

1. Отримувати стабільні контракти: компанії, що є частиною ланцюга, зазвичай мають передбачувані замовлення. Це означає зменшення ризиків і доступ до іноземних інвесторів.
2. Розвивати виробничі компетенції: міжнародні партнери нерідко допомагають у формуванні вимог щодо якості, інновацій, технологій.



3. Підвищувати додану вартість: замість простого експорту сировини можна брати участь в одному з етапів виробництва товару (збирання деталей, переробка, тестування).
4. Отримувати нові знання та обмін досвідом: інтеграція передбачає тісні контакти з іншими учасниками ланцюга, доступ до інжинірингових рішень, управлінських і маркетингових ноу-хау.

Якщо регіон в умовах війни здатен забезпечити якісну продукцію й певний рівень безпеки для інвесторів та експортерів, він може зайняти звільнені ринкові ніші або отримати переваги перед конкурентами, які не адаптувалися до нових умов.

Перш ніж спрямовувати підприємства на включення до глобальних ланцюгів, важливо оцінити, які з них мають найбільший технологічний, ресурсний чи людський потенціал (Див. Таблицю 3.2).

Таблиця 3.2. Інтеграція регіонального бізнесу в глобальні ланцюги створення вартості

Етап	Кроки	Очікуваний результат
Стартова діагностика потенціалу	1.1. Провести SWOT-аналіз ключових підприємств.	Чіткий список «фокус-секторів» та компаній-лідерів.
	1.2. Застосувати секторальний скринінг – вибрати галузі з найбільшими шансами увійти до GVC (агроФуд, машинобудування, ІТ, легка промисловість).	
Підтягнення до міжнародних стандартів	2.1. GAP-аналіз щодо ISO, HACCP, екостандартів.	Сертифікати, що відкривають двері до контрактів і знижують ризик для інвестора.
	2.2. Програми компенсації/грантів на сертифікацію.	
	2.3. Внутрішні аудит-тренінги якості.	
Розбудова критичної інфраструктури	3.1. Паспортизація вузлів (дороги, залізниця, термінали).	Стабільні й резервні логістичні коридори, навіть в умовах воєнних ризиків.
	3.2. Залучення фондів/МФІ до ремонтів та модернізації.	
	3.3. Пілотні проекти «швидкої логістики» як демонстрація спроможності.	
Підвищення людського капіталу	4.1. Створення центрів компетенцій при ЗВО/коледжах.	Кадри, які «говорять однією мовою» з глобальними корпораціями.
	4.2. Курси з міжнародної торгівлі, Project Management, мов.	
	4.3. Програми стажування у партнерів-лідерів ланцюга.	
Налагодження коопераційних механізмів	5.1. Аутсорсингові угоди з ЄС/світом (виробництво, R&D).	Перші стабільні контракти, технологічний трансфер, бренд-впізнаваність.
	5.2. Формування кластерів/індустріальних парків.	
	5.3. Участь у міжнародних виставках, торгових місіях.	
Цифровізація та інтеграція ІТ-рішень	6.1. Впровадження ERP/MES для прозорості процесів.	Швидка комунікація й віддалене управління ланцюгом.
	6.2. Перехід на електронні документи (EDI).	
	6.3. Розвиток локальних R&D-офісів, участь у Horizon Europe.	
Управління ризиками та безпекою	7.1. Створення державно-приватних програм страхування воєнних ризиків.	Зниження страху контрагентів, гарантія безперервності поставок.
	7.2. Договори з банками/донорами щодо компенсацій.	
	7.3. Альтернативні маршрути (річкові порти, суміжні області).	
	7.4. Форс-мажорні клаузули у контрактах.	
Моніторинг, масштабування та постійне вдосконалення	8.1. KPI-панель для кожного фокус-сектору (експорт, кількість сертифікатів, нові робочі місця).	Стойке зростання та диверсифікація участі у глобальних ланцюгах.
	8.2. Щорічний перегляд стратегії та гнучке коригування.	
	8.3. Розширення на нові ланки виробництва з більшою доданою вартістю.	

Для цього потрібно здійснити SWOT-аналіз (буде розкрито нижче) або застосувати секторальний підхід, тобто проаналізувати сектори, які можуть увійти до глобальних ланцюгів формування вартості.



Наприклад, в аграрному та харчовому секторі це може бути виготовлення й переробка сільсько-господарської продукції, особливо якщо регіон має традиції або вже існує кілька переробних підприємств. В машинобудуванні – постачання комплектуючих, блоків, елементів для промислових компаній ЄС чи світу. В сфері IT і послуг – аутсорсинг, R&D, дистанційне обслуговування клієнтів, що відносно менш залежні від фізичної логістики й піддаються швидкому масштабуванню. В легкій промисловості – швейне, взуттєве виробництво, ручна робота (Handmade), якщо є кваліфікований персонал і експортна логістика.

Підготовка регіонального бізнесу до інтеграції у світові ланцюги створення вартості потребує одночасного розвитку кількох ключових напрямів. Одним із перших кроків є впровадження міжнародних стандартів і сертифікації, оскільки саме відповідність вимогам ISO, HACCP або екологічним нормам визначає рівень довіри великих корпорацій чи міжнародних партнерів. У цьому може допомогти регіональна влада, пропонуючи навчання або частково компенсуючи витрати на сертифікацію.

Водночас необхідно поліпшити критичну інфраструктуру: навіть у складних військових умовах варто ремонтувати дороги, залізничні вузли, логістичні термінали та склади. Частину коштів на такі проекти можуть надати міжнародні фонди, особливо якщо регіон має чіткий план і прозору стратегію використання інвестицій.

Також значну роль відіграють навчання та підвищення кваліфікації. Завдяки курсам та семінарам з міжнародної торгівлі, маркетингу, мовної підготовки, проєктного менеджменту чи переговорних навичок можна помітно посилити кадри. Ініціатива у створенні центрів компетенцій при вишах або коледжах лише прискорить процес.

Після створення базових умов можна розвивати механізми безпосередньої кооперації з глобальними партнерами. Одним із результативних способів є аутсорсинг: корпорації з Європи чи інших регіонів світу нерідко шукають субпідрядників, здатних гарантувати якість і стабільність постачання. Якщо регіон може надати спеціалізоване виробництво й кваліфікований персонал, такий формат забезпечує вихід на міжнародні ринки, обмін технологіями та підвищення кваліфікації робітників. Ще один шлях – участь у кластерах: спільні індустріальні платформи згруповують ресурси та науково-технічні можливості кількох компаній, що полегшує спілкування зі стратегічними інвесторами. Важливим інструментом також залишаються міжнародні виставки й торгові місії: регіональні фірми можуть демонструвати товари, знайомитися з потенційними клієнтами та укладати перші угоди.

Багато в чому успіх залежить від використання цифрових технологій. Цифрова трансформація операцій (логістичних, комунікаційних, управлінських) і впровадження сучасних ERP-рішень надають змогу працювати з іноземними замовниками швидко й ефективно – навіть якщо військові виклики ускладнюють традиційні способи взаємодії. До того ж підприємства, до складу яких входять R&D-відділи, можуть не лише брати субпідряд, але й співпрацювати з європейськими чи міжнародними партнерами у спільних інноваційних проєктах, здобуваючи фінансування від таких програм, як Horizon Europe.

Щодо воєнних ризиків, то великі міжнародні компанії зазвичай очікують механізмів страхування й системи компенсацій, аби знизити комерційні чи політичні загрози. Тому в регіональній експортній стратегії доцільно виділяти розділи, в яких би йшлося про можливість державно-приватних програм страхування, угоди з банками або донорськими організаціями. В умовах зруйнованих доріг чи мостів також доречним є розвиток альтернативних логістичних коридорів: активніше застосування річкових портів, співпраця з сусідніми областями й залучення інвестицій у відбудову. Для короткострокових контрактів у воєнних реаліях регіональна влада може рекомендувати підприємствам прописувати особливі пункти про можливі затримки й форс-мажорні обставини.

У підсумку реалізація цих кроків створює умови, за яких регіональний бізнес зможе не лише вистояти в складний період, але й вийти на новий рівень економічних можливостей. Інтеграція в європейські й світові ланцюги створення вартості, що базується на забезпеченні міжнародних стандартів, розвитку інфраструктури, залученні цифрових рішень та ефективному управлінні ризиками, надасть змогу підприємствам отримати гарантовані ринки збуту, обмін технологіями й досвідом, а регіону – закладе міцну основу для повоєнного відновлення та зростання.



Пропоновані заходи – від сертифікації та навчання до розбудови інфраструктурних і кластерних проєктів – покликані закласти міцну основу для різностороннього економічного розвитку. Якщо робоча група з розроблення регіональної експортної стратегії врахує описані тут рекомендації й приклади, регіон зможе скористатися нагодою для фундаментальної модернізації своєї зовнішньоекономічної діяльності та успішно інтегруватися в глобальні ланцюги створення вартості.

3.2.2. ВИКОРИСТАННЯ ІНСТРУМЕНТІВ ВИЗНАЧЕННЯ ПЕРСПЕКТИВНИХ ЕКСПОРТНИХ РИНКІВ

Розроблення регіональних експортних стратегій потребує водночас аналітичного підходу, прозорої методології та глибокої експертизи щодо умов доступу на зовнішні ринки. Є кілька ключових інструментів, які варто використовувати для визначення потенційних ринків збуту, наприклад, «Східне партнерство», Access2Markets та Trade Map (див. Додаток 3).

Для максимальної ефективності всі три інструменти варто використовувати комплексно. Спочатку доцільно з'ясувати, якими є загальний стан і структура експорту в регіоні. Для цього можна провести опитування виробників, зібрати інформацію від галузевих асоціацій і переглянути офіційну статистику (від Держстату чи митних відомств). Потім у межах «Східного партнерства» варто перевірити, чи є програми грантів або технічної допомоги для галузей, які мають найбільший експортний потенціал. Якщо, наприклад, є гранти на модернізацію підприємств чи навчання з маркетингу, це допоможе швидше вивести товар на європейський ринок. Наступним кроком іде аналіз митних ставок і нетарифних вимог за допомогою Access2Markets. Так можна визначити, які товари мають найбільші преференції при експорті до ЄС чи інших країн, а для яких іще зберігаються високі мита або складні процедури сертифікації. Паралельно слід звернутися до Trade Map, щоб дізнатися, де конкретні товари регіону є найбільш затребуваними на світовому ринку, і оцінити, як розвивається імпортна динаміка в обраних країнах. Це допоможе обґрунтовано обрати ринки зі стабільним попитом і порівняти шанси на успішну конкуренцію.

Покрокова інструкція для робочої групи з розроблення регіональної експортної стратегії

КРОК 1. ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ І ЗАДАЧ ДЛЯ ВИКОРИСТАННЯ ІНСТРУМЕНТІВ

1. Чітко окресліть мету:

- Визначити, які нові ринки збуту можуть бути перспективними для регіональної продукції.
- Оцінити вартість митних зборів, податків і нетарифних бар'єрів (санітарні норми, стандарти).
- Побачити реальні обсяги торговельних потоків і виявити конкурентів.

2. Сформулюйте задачі:

- Зібрати докладні дані з Access2Markets про мита, правила походження, документи, потрібні для експорту.
- Використати Trade Map для аналізу торговельних потоків, динаміки, ключових імпортерів і експортерів.
- Перевірити можливості та програми «Східне партнерство» (фінансова, технічна підтримка, освітні й промоційні ініціативи).

3. Призначте у робочій групі відповідальних за:

- аналітику (збирання і оброблення даних);
- комунікацію з підприємствами (опитування, роз'яснення);
- інтеграцію результатів у фінальний документ стратегії.

КРОК 2. АНАЛІЗ ПОТОЧНОГО СТАНУ ЕКСПОРТУ РЕГІОНУ

1. Зберіть внутрішню інформацію:

- Відомості Державної служби статистики, регіональних департаментів економіки, профільних асоціацій щодо структури експорту, ключових секторів.
- Дані митної служби про обсяги та напрями зовнішньої торгівлі.



2. Визначте конкурентні переваги регіону:

- Які галузі вже мають експортний успіх (агропром, машинобудування, ІТ)?
- Чи існують потенційні товари з вищою доданою вартістю, які ще не достатньо розвинені (перероблена агропродукція, біотехнології, органічні товари)?

3. Проведіть SWOT-аналіз:

- Визначте сильні сторони (наявність кваліфікованих кадрів, природні ресурси) і слабкі (зношена інфраструктура, брак інвестицій).
- Визначте можливості (зростання попиту на продовольчу безпеку в ЄС, «зелені» товари) та загрози (воєнна ескалація, логістичні бар'єри).

КРОК 3. ОГЛЯД МОЖЛИВОСТЕЙ У МЕЖАХ «СХІДНОГО ПАРТНЕРСТВА»

1. Фінансові та освітні програми:

- Перевірте офіційні вебресурси ЄС та національні ресурси (Мінекономіки, МЗС), де може публікуватися інформація про гранти для МСП, навчальні курси з експорту, бізнес-форуми.
- Східне партнерство часто передбачає залучення інвестицій, спрямованих на зміцнення торговельно-економічних зв'язків.

2. Розвиток ринкової інфраструктури та технічної допомоги:

- Іноді в межах ініціативи діють проєкти з модернізації виробництва, впровадження європейських стандартів якості, покращення логістики (наприклад, зернові хаби).
- Можна отримати консультативну або технічну підтримку для адаптації товарів регіону до вимог європейського ринку.

3. Маркетинг і пошук партнерів:

- Організуються ярмарки, форуми, семінари, де експортери можуть безпосередньо познайомитися з потенційними покупцями з країн ЄС.
- Слідкуйте за анонсами на платформах ЄС (EEN – Enterprise Europe Network) та на місцевих сайтах ТПП (торгово-промислових палат).

КРОК 4. ЯК ІНТЕГРУВАТИ «СХІДНЕ ПАРТНЕРСТВО» В ЕКСПОРТНУ СТРАТЕГІЮ

1. Пріоритети та узгодження:

- Перегляньте, які галузі насамперед розвиваються в межах «Східного партнерства». Якщо це збігається з ключовими напрямками регіону (промисловість, ІТ, агро), варто робити на них ставку.
- Визначте, чи є адаптовані програми спеціально для виробників певних секторів (наприклад, гранти на модернізацію елеваторів або цукрових заводів).

2. Навчання кадрів:

- Завдяки ініціативі можна отримати навчання з маркетингу, логістики, роботи з митними документами для фахівців компаній.
- Забезпечити координацію з ВНЗ і науковими установами, щоб пропонувати молоді програми стажування або дуальної освіти.

3. Фінансово-організаційні механізми:

- У межах регіональної стратегії варто закріпити механізми співфінансування: коли кошти від «Східного партнерства» доповнюються регіональними бюджетами чи коштами підприємств.
- Створити окрему координаційну групу, яка відстежуватиме грантові та кредитні можливості для бізнесу й допомагатиме подавати заявки.

КРОК 5. ПОЧАТКОВИЙ ОГЛЯД: ЯК ЗАРЕЄСТРУВАТИСЯ ТА ЗНАЙТИ НЕОБХІДНІ ДАНІ

1. Доступ до порталу – Офіційний сайт: (<https://trade.ec.europa.eu/access-to-markets>) – безкоштовний, не завжди потрібна реєстрація для базової інформації, але варто створити обліковий запис, щоб користуватися розширеними функціями.



2. Інтерфейс і ключові розділи

- My Trade Assistant: вводите дані про товар (HS-код) і країну призначення, отримуєте інформацію про мита, правила походження, документи.
- Trade Helpdesk: додаткові ресурси щодо санітарних і фітосанітарних вимог, стандартів ЄС, сертифікації.
- Reports & Publications: готові дослідження, з описом можливостей на конкретних галузевих ринках ЄС.

3. Пошук тарифних ставок і процедур

- Оберіть ваш товар у переліку HS-кодів.
- Вкажіть, чи є в Україні угода з ЄС про вільну торгівлю (Угода про Асоціацію). Якщо так, ви отримаєте пільгові тарифи, що зазвичай нижчі за стандартні.
- Перевірте нетарифні регуляції (стандарти, сертифікати, маркування).

КРОК 6. ЯК ІНТЕРПРЕТУВАТИ РЕЗУЛЬТАТИ З ACCESS2MARKETS

1. Митні тарифи

- Якщо побачили тариф 0%, це означає, що товар може ввозитися до ЄС без сплати мит. Проте слід переконатися, що товар справді відповідає вимогам походження (Rules of Origin).
- У разі наявності тарифу 5%, 10% чи вищого – варто оцінити, чи не нівелює це конкурентних переваг вашого товару.

2. Правила походження

- Україна має ПВЗВТ із ЄС (Поглиблена та всеохоплююча зона вільної торгівлі), тому товари можуть отримати статус преференційного походження. Перевірте умови (наприклад, мінімальна частка українських компонентів).

3. Нетарифні вимоги

- Можуть бути обов'язкові сертифікати (ISO, HACCP, органічні стандарти).
- У розділі «Documents, Procedures» можна знайти повний список. Ретельна підготовка документів зменшить ризики затримок на митниці.

4. Аналіз потенціалу

- Зіставте побачені тарифи, регуляторні вимоги та поточний стан вашого виробництва. Якщо модернізація чи сертифікація доступні, внесіть це до плану стратегії (розділ інвестицій у виробництво).

КРОК 7. РЕЄСТРАЦІЯ ТА НАЛАШТУВАННЯ ПОШУКУ В TRADE MAP

1. Доступ до Trade Map – (<https://www.trademap.org/>) – необхідно створити безкоштовний акаунт.

- Інструмент надає річну та (для окремих країн) щомісячну статистику.

2. Вибір товару (HS-код)

- Для точнішого аналізу використовуйте 4-6-значні коди.
- Якщо товар новий для вашого регіону, варто порівняти декілька суміжних кодів (наприклад, різні види агропродукції).

3. Відображення даних

- Export/Import by country: дивитися, які країни найбільше імпортують чи експортують обрану категорію товару.
- Trends: показує динаміку зростання або спаду імпорту за останні п'ять років.
- Market share: яка частка у світовому імпорті належить основним постачальникам.

КРОК 8. ІНТЕРПРЕТАЦІЯ ОТРИМАНОЇ СТАТИСТИКИ Й ВИЯВЛЕННЯ ПЕРСПЕКТИВ

1. Ідентифікація зростаючих ринків

- Якщо бачите, що імпорт товару в певну країну стабільно зростає (на 5-10% щороку), це може свідчити про збільшений попит.
- Порівнюйте рівень імпорту й середню вартість, щоб зрозуміти платоспроможність ринку.



2. Аналіз конкурентів

- Можна побачити, які країни є топпостачальниками на обраному ринку та з якими обсягами.
- Якщо частка присутності України чи вашого регіону ще незначна, але товар має потенціал (наприклад, агропродукція, ІТ-розробки), це шанс для виходу на ринок з конкурентною ціною або якістю.

3. Порівняння з даними Access2Markets

- Якщо Trade Map показує, що країна імпортує товар на 2 млрд доларів, але через Access2Markets ви дізналися про високі мита чи складні сертифікаційні процедури, – потрібно зважити, чи виправдані витрати на подолання бар'єрів.
- Виявлені ринки з відносно низькими митами та зростаючим попитом – перспективні для подальшої детальнішої розробки у стратегії.

КРОК 9. СИНТЕЗ ІНФОРМАЦІЇ З УСІХ ТРЬОХ ІНСТРУМЕНТІВ

1. Дані «Східного партнерства»:

- Які фінансові програми, гранти й технічна допомога доступні.
- Які галузі пріоритетні в поточній політиці ЄС і країн-партнерів.

2. Access2Markets:

- Рівень тарифів, нетарифних бар'єрів, вимог до походження.
- Можливі преференції чи повне зняття мит у межах Угоди про Асоціацію з ЄС.

3. Trade Map:

- Обсяги імпорту/експорту, структура торговельних потоків, імена головних конкурентів.
- Тенденції зростання чи спаду попиту в конкретних країнах.

4. Зведена матриця:

- Варто створити в електронних таблицях зведену матрицю: (Країна + Товар) → (Мито, Потенціал ринку, Умови походження, Конкуренція, Програми «Східного партнерства»).
- Ранжувати країни за сумарним «балом привабливості» (зростаючий ринок, невисокі тарифи, доступ до грантів).

КРОК 10. ВИБІР ПРІОРИТЕТНИХ РИНКІВ ТА ТОВАРНИХ ПОЗИЦІЙ

1. Розроблення критеріїв

- Обсяг потенційного імпорту, динаміка зростання, легкість проходження митних процедур, наявність програми допомоги чи грантів.
- Маржинальність товару (якість, ціна на експорт).

2. SWOT-аналіз для кожного потенційного ринку

- Сильні сторони: можливість швидкого виходу завдяки інфраструктурі, наявні контракти.
- Слабкі сторони: брак технологій для задоволення вимог.
- Можливості: підтримка ЄС, зростаюча платоспроможність.
- Загрози: конкуренція з боку інших регіонів чи країн, воєнна ескалація, політична нестабільність.

3. Розроблення плану дій

- Для кожного пріоритетного ринку визначте:
 - 1) Кроки з підготовки документів і сертифікацій.
 - 2) Логістичні маршрути.
 - 3) План маркетингових заходів і просування.
 - 4) Орієнтовний бюджет та ресурси.



Синергія трьох інструментів полягає в тому, що «Східне партнерство» пропонує фінансову й організаційну основу, Access2Markets дає розуміння регуляторних і тарифних вимог, а Trade Map показує глобальні тренди та конкуренцію. Поєднуючи ці джерела інформації, робоча група отримує комплексну картину для ухвалення рішень.

1. Офіційний портал «Східне партнерство»: (https://ec.europa.eu/neighbourhood-enlargement/european-neighbourhood-policy/eastern-partnership_en) – інформація про можливості, ініціативи, фінансування та проекти, що реалізуються у межах ініціативи.
2. Access2Markets: (<https://trade.ec.europa.eu/access-to-markets>) – офіційний портал Європейської Комісії для перевірки мит, тарифів, правил походження, нетарифних бар'єрів на ринках ЄС і не тільки.
3. Trade Map (ITC): (<https://www.trademap.org/>) – статистичний інструмент Міжнародного торговельного центру, що надає дані про обсяги, структуру та динаміку торгівлі у всьому світі.
4. Європейський банк реконструкції та розвитку (EBRD): (<https://www.ebrd.com/>) – пропонує консультації, фінансування й технічну допомогу для реформування та розвитку експортного потенціалу.
5. Державна служба статистики України (Держстат): (<http://www.ukrstat.gov.ua/>) – національна статистична база, де можна отримати дані про структуру експорту, економічні показники й регіональну специфіку.

Застосування даних із цих джерел та послідовне впровадження викладених кроків створюють цілісний механізм визначення перспективних експортних ринків і формування дієвої регіональної експортної стратегії, спроможної забезпечити сталий розвиток і конкурентні переваги навіть в умовах викликів сьогодення.

3.2.3. ВИЗНАЧЕННЯ НАПРЯМІВ ПОКРАЩЕННЯ І ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ТОВАРНОЇ СТРУКТУРИ РЕГІОНАЛЬНОГО ЕКСПОРТУ

Регіональна експортна стратегія є ключовим інструментом для економічного зростання та створення робочих місць, особливо в умовах війни. Проте орієнтація переважно на сировинні товари або низькотехнологічну продукцію може гальмувати розвиток економіки. Це зумовлює потребу визначення конкретних заходів з покращення і диверсифікації товарної структури експорту, включно зі збільшенням пропозиції товарів із високою доданою вартістю.

Завдяки диверсифікації й підвищенню частки товарів глибокої переробки створюються нові робочі місця, підвищується конкурентоспроможність і зміцнюється стійкість економіки регіону. Для досягнення такого результату пропонується дотримуватися таких кроків:

КРОК 1. ЗБИРАННЯ ВИХІДНИХ ДАНИХ І ВИЗНАЧЕННЯ ПРІОРИТЕТІВ РЕГІОНУ

1. Вивчення статистики:
 - Офіційні дані Державної служби статистики, митниці, а також регіональних департаментів економіки (сектори, що найбільше експортують, обсяги, географічна структура).
 - Звіти галузевих асоціацій, ТПП, профільних міністерств.
2. Проведення опитування підприємств:
 - Які товари експортують зараз, куди саме, з якими бар'єрами стикаються?
 - Чи є в них плани щодо розширення асортименту, модернізації, переходу на глибшу переробку?
3. Оцінка макроекономічних показників регіону:
 - В якому стані інфраструктура (дороги, логістичні хаби, порти), чи доступні джерела енергії?
 - Рівень інвестицій і наявність кваліфікованих кадрів (професійні училища, ВНЗ, інженерна база).



4. Перший відбір кандидатів на глибоку переробку:

- З'ясувати, які сировинні товари можна переробляти далі (сільське господарство, металургія, хімія).
- Виявити перспективні ніші з високою маржинальністю (органічні продукти, фармацевтика, аерокосмічна галузь, IT-сектор).

КРОК 2. SWOT-АНАЛІЗ ТА ВИЗНАЧЕННЯ ГАЛУЗЕВИХ ПРІОРИТЕТІВ

1. Сильні сторони (S):

- Висока якість сировини, наявність природних ресурсів.
- Наявні компетенції у деяких галузях (наприклад, якісний металопродукт, конкурентоспроможний IT-сектор).
- Підтримка від держави та міжнародних донорів (програми USAID, EBRD, «Східне партнерство»).

2. Слабкі сторони (W):

- Орієнтація на експорт сировини з низькою доданою вартістю.
- Зношена виробнича інфраструктура, брак інвестицій у R&D.
- Воєнні ризики, пошкодження логістичних вузлів, брак кадрів через міграцію.

3. Можливості (O):

- Попит на товари глибокої переробки в країнах ЄС і на інших ринках.
- Підвищення впізнаваності брендів «Зроблено в Україні» у світі.
- Перехід на більш екологічні технології виробництва (green tech), що цінується на розвинених ринках.

4. Загрози (T):

- Конкуренція з боку країн, які вже займаються високотехнологічним експортом (Польща, Туреччина, Китай).
- Посилення протекціонізму на глобальному ринку.
- Тривала нестабільність і ризики для іноземних інвесторів.

На основі такого SWOT-аналізу варто сформувати попередній список напрямів, за якими регіон здатний найефективніше збільшити частку товарів із високою доданою вартістю. Це стане базою для подальшого поглибленого дослідження й формування цільових програм підтримки.

КРОК 3. ВИБІР ПЕРСПЕКТИВНИХ ТОВАРНИХ ГРУП ДЛЯ ГЛИБОКОЇ ПЕРЕРОБКИ

1. Виявлення лідерів сировинного експорту

- Перевірити, які товари регіон постачає у значних обсягах (зерно, олійні, руди, ліс, базова хімія).
- Дізнатися, чи є технології або плани у місцевих підприємств для додаткової обробки (випікання хлібобулочних виробів, виготовлення меблів, виробництво масел).

2. Зіставлення зі світовими ринками

- Використати платформи на кшталт ITC Trade Map, Access2Markets, національні статистики, щоб побачити, де імпорт такої продукції (готові продукти харчування, напівфабрикати) зростає.
- Оцінити, чи є угоди про вільну торгівлю, які б передбачали пільгові умови експорту.

3. Розрахунок орієнтовних витрат і вигід

- Чи потрібно нові лінії обладнання для поглибленої переробки? Яка їхня вартість? Який період окупності?
- Наскільки потрібна модернізація кваліфікацій кадрів, які мають працювати на цих лініях?



КРОК 4. ТЕХНОЛОГІЧНИЙ АУДИТ І ЗАЛУЧЕННЯ ІННОВАЦІЙ

1. Оцінка технічного стану підприємств

- Провести аудит виробничих потужностей (вікова структура обладнання, показники енерго-ефективності).
- Визначити, які технології вже впроваджені, а які потребують оновлення.

2. Співпраця з університетами та науковими центрами

- залучити фахівців R&D для розроблення нових продуктів, покращення рецептур, впровадження більш продуктивних технологічних ліній.
- запровадити «відкриті інновації»: організовувати галузеві заходи, на яких підприємства спільно шукатимуть нові рішення.

3. Інноваційні кластери

- Заохотити створення кластерів, у яких малі та середні підприємства зможуть об'єднатися, щоб разом інвестувати в обладнання для глибокої переробки, спільно використовувати лабораторії контролю якості, складські приміщення.
- залучати державні та міжнародні фонди для підтримки спільних інфраструктурних проєктів (наприклад, «Східне партнерство», гранти ЄС).

КРОК 5. ВИВЧЕННЯ ПОТЕНЦІЙНИХ РИНКІВ ЗБУТУ

1. Аналіз попиту

- Використати статистику WTO, ITC Trade Map, Європейської комісії (Access2Markets), щоб побачити, де зростає імпорт аналогічних товарів.
- Перевірити, чи є спеціальні митні або нетарифні бар'єри (наприклад, висока ставка мита на готові вироби, жорсткі фітосанітарні норми).

2. Виявлення ніші

- Якщо є можливість виробляти «органічну» чи «екологічно чисту» продукцію, це може стати суттєвою конкурентною перевагою на ринках ЄС, Північної Америки або Східної Азії.
- Поглиблена переробка надає змогу персоналізувати товар (наприклад, виробництво цукерок із локальним брендуванням).

3. Оцінка конкурентів

- Дізнатися, з якими країнами доведеться конкурувати (Туреччина, Польща, Бразилія), що вони пропонують, яка в них ціна та якість.
- Визначити, чи здатні регіональні підприємства пропонувати нижчу ціну або кращу якість, швидші терміни поставки, цікаві маркетингові концепції.

КРОК 6. ФОРМУВАННЯ ЛОГІСТИЧНОЇ ТА МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ

1. Оптимізація ланцюгів постачання

- Визначити, яким чином здійснюються перероблення, пакування та транспортування товару: чи потрібні нові складські приміщення, чи безпечні маршрути у військовий час.
- Продумати альтернативні шляхи експорту, якщо основні порти заблоковано або інфраструктуру зруйновано.

2. Маркетингове просування

- Участь у міжнародних виставках, онлайн-платформах B2B, використання соцмереж.
- Формування регіонального бренду («Made in ...»), що підкреслює унікальність продуктів, їхню якість й історичні чи культурні особливості.

3. Відповідність міжнародним стандартам

- Запровадження HACCP, ISO, GlobalG.A.P. (для аграрного сектору), розуміння вимог REACH (для хімічних товарів), CE-маркування (для промислових виробів).
- Це підвищує рівень довіри до продукції та збільшує шанси вийти на привабливі ринки з вищими цінами.



КРОК 7. РОЗРАХУНОК ІНВЕСТИЦІЙ І ЕКОНОМІЧНОЇ ДОЦІЛЬНОСТІ

1. Бізнес-план

- На рівні регіону та окремих підприємств оцінити витрати на модернізацію й очікуваний прибуток від продажу товарів глибокої переробки.
- Розглянути різні сценарії (оптимістичний, базовий, песимістичний) з урахуванням воєнних ризиків, інфляції, зміни цін на сировину.

2. Джерела фінансування

- Банківські кредити, лізинг.
- Гранти від міжнародних організацій (EBRD, GIZ тощо), програми «Східного партнерства» від ЄС.
- Регіональні фонди підтримки МСП (якщо передбачені в місцевому бюджеті).

3. Механізми держпідтримки

- Податкові пільги для підприємств, що інвестують у поглиблену переробку чи інновації.
- Спрощення регуляторних процедур, «єдине вікно» для митного оформлення, консультації з експортного маркетингу.

КРОК 8. СКЛАДАННЯ КОНКРЕТНИХ ПРОГРАМ І ПРОЄКТІВ

1. Затвердження цілей і дедлайнів

- Наприклад, підвищити частку товарів глибокої переробки з 15% до 30% у загальному експорті регіону протягом 3 (трьох) років.
- Залучити X млн доларів інвестицій, створити Y тисяч нових робочих місць.

2. Розроблення «дорожніх карт»

- Окремо для кожного пріоритетного напрямку (агропром, машинобудування, хімія, фармацевтика, IT).
- Визначення відповідальних осіб, термінів, ресурсів, KPI (ключових показників ефективності).

3. Інтеграція в експортну стратегію

- Погодити з іншими розділами стратегії (логістика, просування, залучення інвестицій, освіта й наука).
- Узгодити з національними програмами експорту, щоб скористатися масштабнішим досвідом і фінансуванням.

КРОК 9. КООРДИНАЦІЯ І ВЗАЄМОДІЯ З БІЗНЕСОМ ТА УНІВЕРСИТЕТАМИ

1. Створення координаційного центру

- Представники місцевої влади, бізнес-асоціацій, університетів та громадських організацій.
- Регулярні зустрічі для оцінювання перебігу впровадження «дорожніх карт» і швидкого реагування на проблеми.

2. Розвиток кадрового потенціалу

- Спільні навчальні програми для робітників, інженерів, менеджерів, які братимуть участь у виробництві товарів глибокої переробки.
- Стажування за кордоном, у країнах із подібним профілем, що вже успішно здійснюють експортні поставки.

3. Взаємодія з міжнародними експертами

- Запрошення фахівців для аудиту виробництва, розроблення нових технологічних рішень, маркетингових стратегій виходу на зовнішні ринки.
- Використання грантових програм для покриття витрат на такі консультації.



КРОК 10. МЕХАНІЗМИ МОНІТОРИНГУ ТА ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ

1. KPI (ключові показники ефективності)
 - Частка перероблених товарів у загальному експорті.
 - Зростання експортних обсягів (у грошовому та фізичному вираженні).
 - Кількість підприємств, що перейшли на глибоку переробку, отримали нові сертифікати.
 - Обсяг залучених інвестицій і грантів.
2. Регулярні звіти та аналітика
 - Публікувати щокварталу чи щороку дані про темпи зростання експорту товарів глибокої переробки.
 - Визначати бар'єри (труднощі з логістикою, брак кваліфікованих кадрів, обмеженість фінансування) і пропонувати рішення.
3. Гнучке коригування планів
 - За потреби змінювати пріоритетні напрями: якщо один сектор виявляється занадто затратним або неконкурентним, переключати зусилля на інший.
 - Ураховувати зовнішні чинники (зміни у світовій кон'юктурі, поява нових ринків чи санкцій, успіхи чи невдачі колег із суміжних регіонів).

Реалізація викладеного вище покрокового алгоритму надає регіону змогу зменшити залежність від сировинного експорту, збільшити додану вартість продукції та сприяти стійкому економічному розвитку навіть у складних воєнних умовах.

3.2.4. ЯК ПРОВЕСТИ АНАЛІЗ БАР'ЄРІВ ДЛЯ РОЗВИТКУ РЕГІОНАЛЬНОГО ЕКСПОРТУ

Розроблення регіональної експортної стратегії потребує від робочої групи глибокого аналізу перешкод і обмежень, що впливають на здатність підприємств виходити на зовнішні ринки. У контексті повномасштабної війни з росією ці перешкоди загострилися й набули специфічних форм: руйнування інфраструктури, релокація виробництва, санкційні режими тощо.

Якщо не ідентифікувати і не врахувати всі ключові бар'єри, стратегія ризикує втратити актуальність і ефективність. Тому потрібно не просто описати загальні виклики, а провести системний, покроковий аналіз, який надасть змогу чітко визначити, що саме заважає розвитку експорту регіону і як із цим упоратися.

КРОК 1. ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ АНАЛІЗУ БАР'ЄРІВ

1. З'ясувати вплив війни: як військові дії вплинули на виробництво, логістику, інвестиційний клімат і вихід на зовнішні ринки.
2. Виявити вузькі місця (Bottlenecks): визначити проблеми у внутрішній (бюрократія, недосконале регулювання) та зовнішній (тарифи, санкції, логістичні перепони) сферах.
3. Закласти основу для розроблення рішень (програми підтримки, релокація, угоди про транзит, зміни в законодавстві).

КРОК 2. ЗБИРАННЯ ІНФОРМАЦІЇ ВІД СТЕЙКХОЛДЕРІВ

1. Опитування локальних експортерів
 - Організувати анкетування або фокус-групи, щоб з'ясувати, з якими конкретними труднощами підприємства зіштовхуються.
 - Рівень узагальнення: галузеві об'єднання (наприклад, аграрії, металообробка, IT), великі компанії, МСП.
2. Інтерв'ю з органами влади
 - Місцеві держадміністрації, митники, регіональні підрозділи міністерств.
 - Обговорити, наскільки війна вплинула на роботу транспортних шляхів, портів, прикордонних переходів.



3. Аналіз даних від галузевих асоціацій і ТПП

- Звіти, пресрелізи, рекомендації, статистичні огляди, що фіксують найбільючіші точки.
- Галузеві експерти можуть підказати, які компанії вже успішно долають певні бар'єри, а які лише намагаються вийти на нові ринки.

КРОК 3. ОГЛЯД РУЙНУВАНЬ І ЛОГІСТИЧНИХ ОБМЕЖЕНЬ

1. Розглянути географію пошкоджень

- Які ділянки доріг, залізниць, портів або аеропортів зруйновані чи тимчасово недоступні.
- Наскільки це ускладнює постачання сировини та відвантаження готової продукції.

2. Перевірити альтернативні маршрути

- Якщо морські порти не працюють, чи вистачає залізничних переходів до сусідніх країн?
- Чи розвинені річкові порти (Дунай, Дніпро) й чи можна їх використовувати?

3. Зміна логістичних витрат

- Внаслідок релокації чи подовження маршрутів можуть зростати витрати на транспорт, зберігання.
- Підприємства можуть відмовитися від експорту, якщо логістика стане занадто дорогою.

КРОК 4. ДОСЛІДЖЕННЯ ВТРАТИ ВИРОБНИЧИХ ПОТУЖНОСТЕЙ І ВПЛИВУ КАДРІВ

1. Рівень релокації

- Скільки підприємств перемістилися в інші регіони, як це вплинуло на структуру виробництва.
- Виникає потреба у відновленні або розгортанні нових виробничих ланцюгів.

2. Зміни в кадровому потенціалі

- Скільки фахівців виїхали за кордон, скільки мобілізовані.
- Які професії стали дефіцитними (логісти, інженери, IT-спеціалісти).

3. Енергетична безпека

- Руїнування електростанцій чи перебої з постачанням можуть зупинити виробництво.
- Оцінити, чи потрібні резервні генератори, альтернативні джерела енергії.

КРОК 5. АНАЛІЗ МИТНО-ТАРИФНОГО І НЕТАРИФНОГО РЕГУЛЮВАННЯ

1. Митні обмеження

- Перевірити, чи змінювалися тарифні режими через війну (санкції, ембарго, пільгові режими від партнерів).
- Оцінити, які країни надають Україні безмитні квоти або які нові угоди про вільну торгівлю набрали чинності.

2. Нетарифні заходи

- Санітарні та фітосанітарні норми, технічні стандарти, сертифікація: чи є складнощі з оформленням документів у зв'язку з воєнними обмеженнями?
- Можливість отримувати експертні висновки, тестування товарів, ліцензування.

3. Регуляторні спрощення

- Чи запроваджувалися «воєнні» спрощення для експортерів (зменшення бюрократії, онлайн-оформлення)?
- Наскільки вони дієві та чи потрібно їх продовжувати після завершення конфлікту?



КРОК 6. ДОСЛІДЖЕННЯ БАР'ЄРІВ НА РИНКАХ-ПАРТНЕРАХ

1. Санкційні обмеження

- Врахувати, що деякі країни можуть запроваджувати додаткові санкції проти росії, що вплине на маршрути транзиту чи співпрацю з російськими компаніями.
- З іншого боку, Україна може отримати «преференційний» доступ у певних країнах як держава, що перебуває в стані війни (наприклад, скасування мит ЄС).

2. Вимоги до сертифікації

- Потрібно визначити, яких саме стандартів вимагає цільовий ринок (ISO, HACCP, екологічні, органічні).
- Чи ускладнилася процедура отримання сертифікатів через воєнний стан?

3. Торгова політика імпортерів

- Якщо іноземні уряди підтримують власних виробників (субсидії, протекціонізм), це може бути бар'єром для української продукції.
- Перевірити обмеження чи вимоги від країн, куди традиційно експортувалися товари, щоб оцінити поточну доступність ринків.

КРОК 7. ПОБУДОВА МАТРИЦІ SWOT З УРАХУВАННЯМ ВОЄННИХ ВИКЛИКІВ

1. Сильні сторони (S)

- Які є внутрішні переваги регіону: унікальна сировина, кваліфіковані кадри, технологічні кластери, наявність великих компаній-експортерів.
- Можливе розташування у відносно безпечній зоні, логістичні коридори на західні кордони.

2. Слабкі сторони (W)

- Зношена інфраструктура, відсутність фінансових ресурсів, брак інвестицій.
- Висока залежність від окремих видів товарів, нестача диверсифікації.

3. Можливості (O)

- Регіональні чи міжнародні гранти для відбудови, «зелені» ініціативи, спеціальні програми ЄС (наприклад, «Східне партнерство»).
- Переформатування глобальних ланцюгів постачання, коли Україна може зайняти «ніші», що звільнилися внаслідок санкцій проти росії.

4. Загрози (T)

- Триваюча військова агресія, імовірність руйнування інфраструктури.
- Глобальна економічна рецесія, світове падіння попиту, посилення протекціонізму.

Результати SWOT-аналізу допоможуть структурувати зібрану інформацію й побачити, які конкретно бар'єри є критичними, а які можна подолати з відносно невеликими ресурсами.

КРОК 8. ПРІОРИТЕЗАЦІЯ ТА РОЗРОБЛЕННЯ ЗАХОДІВ ЩОДО ПОДОЛАННЯ БАР'ЄРІВ

1. Визначити найважливіші перепони

- Скласти рейтинг: що є найбільш загрозливим чи найпоширенішим (зруйнована логістика, брак фінансів, відсутність торговельних угод).
- Оцінити ступінь впливу: якщо невіршеність питання призводить до 50% зменшення обсягів експорту, це має найвищий пріоритет.

2. Розробити короткострокові й довгострокові заходи

- Короткострокові: вирішення питань із логістикою (ремонт ділянок доріг, пошук альтернативних маршрутів), полегшення митних процедур.
- Довгострокові: будівництво нових логістичних хабів, залучення інвестицій для модернізації виробництва, підписання додаткових торговельних угод.



3. Розподіл відповідальності

- Які державні органи, міжнародні партнери, бізнес-асоціації чи ТПП можуть узятися за вирішення конкретної проблеми.
- У межах регіональної стратегії важливо встановити координатора, який відстежуватиме прогрес.

Процес оцінювання обмежень, що заважають розвивати регіональний експорт, охоплює різноманітні аспекти й потребує цілісної методики. Передусім слід зібрати вичерпний обсяг даних – від офіційної статистики до поглиблених інтерв'ю з представниками бізнесу та органів влади. Воєнна реальність додає окремих труднощів: може йтися про руйнування логістичної інфраструктури, вимушене переміщення підприємств і підвищений рівень ризику для інвесторів.

Ретельну структуру аналізу забезпечує використання SWOT-методу. Він допомагає деталізувати виявлені перешкоди, оцінити наявні можливості, а також розставити пріоритети для подальших дій. Акумулявання різних поглядів і досвіду досягається завдяки спільній роботі в координаційних радах чи фокус-групах, до складу яких входять не лише експерти й управлінці, але й представники бізнесу, громадськості та університетів.

На підставі зібраної інформації й результатів аналізу розробляється детальний план заходів, що містить конкретні ініціативи: від ремонту доріг і створення нових логістичних хабів до фінансування сертифікаційних процедур та спрощення митних операцій. Після запуску плану необхідно безперервно відстежувати результати й бути готовими до коригування у відповідь на зміни воєнної, економічної чи політичної обстановки. Така гнучкість надає змогу реагувати на непередбачувані виклики й зберігати динаміку розвитку експорту.

3.2.5. PESTLE-АНАЛІЗ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА РЕГІОНУ В УМОВАХ ВІЙНИ

Розроблення регіональної експортної стратегії в умовах війни, що триває в Україні, потребує всебічного аналізу зовнішнього середовища, аби врахувати численні непередбачувані чинники, які можуть уплинути на торговельну діяльність. Серед доступних інструментів особливо вирізняється PESTLE-аналіз, оскільки він дозволяє систематично оцінити шість фундаментальних блоків чинників (політичні, економічні, соціальні, технологічні, правові та екологічні). Кожен із цих блоків робить свій внесок у розуміння того, як формується макросередовище для експортної політики, та вказує на можливі загрози й нові можливості. Нижче наведено деталізований опис як застосувати PESTLE-аналіз у розробленні регіональної експортної стратегії в умовах війни.

PESTLE – це:

- ✓ **P** (Political) – оцінювання рівня політичної стабільності, безпекових обмежень, державної політики, впливу воєнних загроз;
- ✓ **E** (Economic) – дослідження макроекономічних та мікроекономічних показників (облікова ставка, курс валюти, інвестиційний клімат), які впливають на конкурентоспроможність підприємств;
- ✓ **S** (Social) – урахування соціально-демографічних, культурних і суспільних чинників, що визначають рівень підтримки місцевого бізнесу, кваліфікаційний склад робочої сили тощо;
- ✓ **T** (Technological) – аналіз наявності інновацій, рівня розвитку IT-сектору, доступу до сучасного обладнання та можливостей модернізації виробництва;
- ✓ **L** (Legal) – перегляд нормативно-правової бази, діючих обмежень воєнного стану, вимог міжнародних угод та угод про вільну торгівлю, а також змінних регулятивних процедур;
- ✓ **E** (Environmental) – оцінювання стану довкілля, екологічних вимог і «зелених» стандартів, які є важливими для потенційних імпортерів і можуть впливати на репутацію продукції.

В умовах активної фази війни кожен із цих шести напрямів набуває нових відтінків і загроз, робить планування експортної діяльності особливо складним, водночас відкриваючи нові можливості, – наприклад,

формування нових логістичних коридорів на Захід або переорієнтацію на інші ринки збуту. Усе це робить PESTLE-аналіз незамінним для правильного визначення пріоритетів регіональної експортної стратегії.

1. ПОЛІТИЧНІ ЧИННИКИ (P)

Військова загроза та безпекова ситуація. В умовах повномасштабної війни важливо оцінити, де саме розташовані виробничі потужності, наскільки вони віддалені від зони бойових дій, чи пролягають ключові логістичні коридори в безпечній зоні. Якщо регіон перебуває під прямою загрозою обстрілів, підприємства стикаються з небезпекою фізичного руйнування, а іноземні партнери можуть ухилятися від довгострокових контрактів. Такі моменти потребують розроблення детального «плану безперервності», включно з розглядом релокації та страхуванням воєнних ризиків.

Політика держави та місцевої влади. Активна позиція місцевої адміністрації може суттєво полегшити життя експортерам: передбачити пільги, субсидії, участь у міжнародних виставках, підтримку в оформленні дозвільних документів. Державна політика загалом проявляється в таких факторах:

- ✓ Державні програми підтримки експорту. Які саме інструменти доступні (пільгові кредити, компенсація відсотків)?
- ✓ Співпраця з міжнародними донорами. Чи є в регіоні офіси міжнародних організацій, що готові фінансувати інфраструктурні проекти?

Міжнародні санкції та геополітичні чинники. Від того, як посилюються санкції проти росії, чи поширюються вони на деякі треті країни, залежить, як будуть виглядати глобальні ланцюги постачання. З одного боку, українські виробники можуть зайняти ніші, які звільнилися після виходу російських компаній. З іншого – якщо партнерська країна уникає інвестувати в регіон, де тривають бойові дії, це ускладнює доступ до ринку. Тому політична ситуація може впливати навіть на логістику через прикордонні обмеження або на умови проходження митниць.

2. ЕКОНОМІЧНІ ЧИННИКИ (E)

Макроекономічні показники та інвестиційний клімат. Війна неминуче тягне за собою зростання інфляції, коливання курсу національної валюти, підвищення відсоткових ставок тощо. Експортери можуть, з одного боку, вигравати від девальвації, адже їхній товар стає відносно дешевшим на зовнішньому ринку, але з іншого – інфляція підвищує витрати на виробництво. Якщо держава прагне приборкати інфляцію обмеженнями на імпорتنі операції чи жорстким монетарним режимом, це також впливає на спроможність підприємств залучати кредити.

Динаміка окремих галузей. Кожен регіон має свій промисловий або аграрний профіль. Потрібно з'ясувати, які галузі потенційно здатні відновитися навіть за складних умов. Наприклад, IT-сектор відносно менше залежить від фізичної логістики та активніше розвивається, натомість металургійні заводи потребують значних ресурсів і сталих маршрутів для доставки сировини та вивезення готової продукції.

Логістичні витрати й доступ до фінансових інструментів. Внаслідок зростання цін на паливе через санкції проти росії та обмеження постачання енергоносіїв підвищуються витрати перевізників, а отже, собівартість експорту стає вищою. Компанії, що в мирний час покладалися на морський транспорт чи залізницю, тепер змушені переорієнтовуватися на автомобільний транспорт, якщо порти заблоковані. –З огляду на це зростають видатки й терміни поставки. Доступність фінансових ресурсів є ще одним фактором: в умовах воєнного стану банки працюють обережніше, а іноземні кредитори бажають бачити гарантії. Якщо регіон зможе отримати гарантії від уряду чи міжнародних організацій, то він має кращі шанси підтримати стабільність своїх експортерів.

3. СОЦІАЛЬНІ ЧИННИКИ (S)

Демографічні зміни та міграція. Війна суттєво вплинула на структуру населення: з деяких регіонів люди виїхали, в інші – приїхали. Ця внутрішня міграція означає, що в одних областях можна стикнутися із дефіцитом робочої сили, тоді як у тих, що приймають переселенців, зростає потреба у створенні нових робочих місць і навчанні кадрів. Якщо регіон стане привабливим для релокації підприємств, його соціальна складова навпаки може покращитися (більше виробництв, більше зайнятості).



Рівень освіти та професійної підготовки. Участь університетів, коледжів та профтехучилищ у підготовці кадрів для експортноорієнтованих підприємств надзвичайно важлива. Чи є в регіоні достатня кількість фахівців, які можуть відповідати європейським чи світовим стандартам? Чи підтримується зв'язок між освітніми закладами та бізнесом? Для ІТ-сектору й окремих високотехнологічних галузей це питання стоїть особливо гостро, оскільки без кваліфікованих кадрів зростання експорту неможливе.

Громадські ініціативи та культурні особливості. Поширення волонтерських і громадських рухів, на тлі війни, може суттєво підсилювати координацію діяльності місцевих виробників і влади. Культура взаємодопомоги й підтримки надає змогу швидше адаптуватися до змін, обмінюватися ресурсами й отримувати консультації. Інша сторона медалі – напруженість між переселенцями та місцевим населенням, яка, якщо виникає, може ускладнювати створення єдиного «експортного» фронту.

4. ТЕХНОЛОГІЧНІ ЧИННИКИ (Т)

Рівень цифрової інфраструктури. Багато експортерів переходять на електронну комерцію і діджитал-платформи, особливо коли фізична логістика стає проблемною. Чим вищий рівень інтернет-покриття та чим надійніші цифрові сервіси, тим простіше підприємствам укладати контракти, презентувати продукцію, проводити міжнародні транзакції. Якщо ж у регіоні спостерігаються часті перебої з електрикою чи інтернетом, це стримує розвиток і заважає підтримувати контакт із клієнтами.

Інновації в контексті післявоєнного відновлення. Сучасні технології відіграють вирішальну роль у відбудові: 3D-друк може застосовуватись у будівництві, дрони – у сільському господарстві, роботизація – на виробництвах. Якщо регіон має потенціал для залучення іноземних розробок або спроможний самостійно розвивати R&D (наприклад, створити технопарки), це суттєво посилює експортний потенціал, оскільки дозволяє пропонувати на світовому ринку товари й послуги високої технологічності.

Акселератори й кластери. Існування технологічних кластерів (ІТ, машинобудування, агробіотехнологій) стимулює спільний розвиток підприємств, науково-дослідних установ та інвесторів. Якщо такі кластери доступні, це покращує умови для спільних експортних проєктів. Крім того, акселератори і бізнес-інкубатори можуть допомогти швидко «відтестувати» інноваційні рішення та інтегрувати їх у виробничі ланцюги.

5. ПРАВОВІ ЧИННИКИ (Л)

Воєнні обмеження й особливий правовий режим. Укази Президента України про воєнний стан часто регулюють роботу підприємств чи транспорту, можуть упроваджувати комендантські години й обмеження на вивезення окремих товарів. Якщо під час розроблення регіональної експортної стратегії ці моменти не врахувати, чимало ініціатив можуть бути заблоковані або відкладені. Необхідно вивчити:

- ☒ Чи не поширюються заборона чи ліцензування на стратегічно важливі товари (наприклад, метали, зерно).
- ☒ Як узгоджені обов'язки військових адміністрацій із цивільним управлінням і чи є чіткі механізми швидкого прийняття рішень (наприклад, про пропуск вантажу)?

Міжнародне торговельне право. Угода про асоціацію з ЄС, торговельні договори з іншими країнами, членство України в СОТ – усі ці юридичні рамки визначають, наскільки вільно регіон може виходити на ринки з певними товарами. Навіть за умов війни зберігаються чинні норми щодо фітосанітарних стандартів, сертифікації та правил походження товарів. Якщо підприємці не дотримуватимуться цих вимог, експорт буде неможливим.

Урегулювання трудових спорів і спрощена бюрократія. Для підприємств, що діють в умовах війни, важлива спрощена правова процедура отримання ліцензій і дозволів. Однак ці умови мають бути закріплені на рівні законодавства чи підзаконних актів. Може виникати потреба в розробленні тимчасових положень для воєнного стану, що полегшують митне оформлення, сприяють швидкому урегулюванню трудових спорів чи оптимізації оподаткування.



6. ЕКОЛОГІЧНІ ЧИННИКИ (Е)

Руйнування інфраструктури і довкілля. Воєнна агресія росії має катастрофічні наслідки для екології. Через обстріли промислових об'єктів можуть виникнути забруднення водних ресурсів, поширення шкідливих відходів. Якщо регіон спеціалізується на агропродукції чи екологічно чистому туризмі, збільшений рівень забруднення негативно вплине на привабливість місцевих товарів на ринках, де екологічні стандарти надзвичайно високі (ЄС, Канада).

Сталість виробництва й «зелені» стандарти. Світові тенденції вимагають від виробників дедалі більшої «зеленості» – скорочення викидів CO₂, відповідальності за утилізацію відходів, відновлюваної енергетики. Під час відбудови промислових підприємств після руйнувань можна закласти сучасні екостандарти, що підвищить експортний потенціал. Проте це потребує значних інвестицій і чіткої управлінської волі.

Екологічні ризики як політичний інструмент. В умовах війни екологічне питання часом стає «валютою» в міжнародних перемовинах. Потенційні партнери можуть висувати додаткові вимоги до продукції, що вирощується або виготовляється в прифронтових зонах, аби переконатися, що вона безпечна для здоров'я. Регіон, який системно провадить моніторинг і може підтвердити екологічні параметри, має вищий шанс вийти на преміальні сегменти ринку.

Щоб результати PESTLE не залишилися лише у вигляді розрізнених тез, варто створити узагальнену «карту» з переліком чинників, оцінкою ймовірності їх дії, а також рівнем потенційного впливу на експорт. Це допомагає робочій групі одразу побачити, де сконцентровані найбільші ризики або можливості.

На основі висновків PESTLE кожен розділ плану реалізації експортної стратегії наповнюється конкретними завданнями. Наприклад, якщо з політичного боку є ризик закриття порту, необхідно передбачити альтернативні маршрути; якщо з економічного боку є проблема з доступом до кредитів, треба домовитися про держпрограми чи залучити міжнародні фінансові установи.

Середовище залишається мінливим, тож PESTLE бажано проводити не лише на етапі розроблення стратегії, але й оновлювати кожні 6–12 місяців. Зокрема, у воєнний час доцільно робити це частіше, аби оперативно адаптуватися до змін на фронті або в міжнародних санкційних політиках.

PESTLE – це системний компас, що допомагає регіональній владі, бізнесу та експертам зорієнтуватися в складних реаліях військового конфлікту та обрати правильні вектори для своїх експортних ініціатив. Використовуючи його результати, можна не лише підсилити ефективність експортної стратегії, але й забезпечити більш прозорий, адаптивний і успішний процес відбудови економіки в післявоєнний час.

ПРАКТИЧНІ ПОРАДИ Й РЕКОМЕНДАЦІЇ ДЛЯ РОБОЧОЇ ГРУПИ

- ✓ Організуйте збирання даних – залучайте представників бізнес-асоціацій, аналітиків, університетських експертів. Вони можуть надати об'єктивну інформацію про реальні настрої, виклики та можливості.
- ✓ Поєднайте PESTLE зі SWOT – після виявлення зовнішніх чинників (PESTLE) можна накласти їх на внутрішні сильні й слабкі сторони регіону, щоб визначити, де саме з'являються ключові «точки зростання» та де, навпаки, ризики нівелюють переваги.
- ✓ Публікуйте результати – прозорість аналізу підвищує рівень довіри інвесторів і підприємців. Надайте можливість висловити зворотний зв'язок або доповнити матеріали.
- ✓ Враховуйте воєнну специфіку – не ігноруйте загрозу обстрілів, блокади портів, пошкодження інфраструктури. Краще виходити зі сценаріїв «якщо міст А буде зруйнований, то ми маємо альтернативу Б».
- ✓ Інтегруйте цифрові інструменти – використання системи ГІС, візуалізації даних, діджитал-платформ для збирання аналітики від бізнесу. Це в рази прискорить узгодження результатів і підвищить оперативність реакції.



3.2.6. АЛГОРИТМ ПРОВЕДЕННЯ SWOT-АНАЛІЗУ ЕКСПОРТНОГО ПОТЕНЦІАЛУ РЕГІОНУ

SWOT-аналіз експортного потенціалу надає змогу виявити найсильніші й найслабші сторони регіону, а також оцінити можливості й загрози з урахуванням воєнної ситуації. Лише після системного аналізу можна ухвалити дієві рішення щодо розвитку експорту, оптимального використання ресурсів і залучення міжнародної допомоги.

Необхідно зібрати інформацію про економічний стан регіону, інфраструктуру, наявний рівень безпеки та потреби бізнесу, а потім – структуровано провести SWOT-аналіз із чітким відокремленням внутрішніх і зовнішніх чинників. Підсумки такого аналізу мають увійти в загальну регіональну експортну стратегію, посилюючи її адаптацію до умов війни.

Слід використовувати покроковий алгоритм: розпочинаючи з формулювання цілей і збирання даних, далі – оцінювання сильних і слабких сторін, розгляд можливостей та загроз, а потім інтеграція висновків у підсумковий документ стратегії. Звертати особливу увагу на виклики, пов'язані з воєнними діями, релокацією підприємств і руйнуванням інфраструктури, а також залучати стейкхолдерів – від місцевого бізнесу до міжнародних організацій.

Нижче наведено детальний алгоритм, який допоможе членам робочої групи провести SWOT-аналіз експортного потенціалу регіону, враховуючи складні умови війни.

КРОК 1. ВИЗНАЧЕННЯ ЦІЛЕЙ І МЕЖ АНАЛІЗУ

1. Формулювання завдань

- Уточніть, для чого саме проводиться SWOT-аналіз: оцінити експортний потенціал і визначити конкретні рекомендації, чи лише отримати загальну картину?
- Зверніть увагу, що аналіз має охоплювати не лише економічні, але й безпекові та соціальні аспекти, оскільки війна впливає на всі сфери життя.

2. Вибір масштабу

- Застосовувати SWOT-аналіз можна до всього регіону або ж до окремих галузей (агро, машинобудування, IT, хімія). Якщо ресурсів обмаль, доцільно зосередитися на пріоритетних секторах.
- З'ясууйте, наскільки детально слід розглядати кожен аспект. Це вплине на структуру й тривалість аналізу.

3. Залучення команди

- Визначте, хто увійде до робочої групи з аналізу: представники влади, бізнес-асоціацій, логістичних компаній, університетів, міжнародних донорів.
- Розподіліть обов'язки: хто відповідатиме за збір даних, хто – за інтерв'ю з підприємцями, хто – за підсумкове формування SWOT-матриці.

КРОК 2. ЗБИРАННЯ І СИСТЕМАТИЗАЦІЯ ПЕРВИННИХ ДАНИХ

1. Джерела статистики

- Офіційні дані Державної служби статистики, регіональних департаментів економіки, митної служби, національного банку.
- Міжнародні організації (OECD, WTO, ITC Trade Map), що дозволяють порівняти експортні показники регіону з іншими.

2. Актуалізація воєнної інформації

- Карти руйнувань інфраструктури (автошляхи, залізниця, логістичні хаби), інформація про активні бойові дії чи території, недоступні для бізнесу.
- Відомості про релокацію: скільки підприємств переїхало з регіону чи в регіон, які галузі постраждали найбільше.



3. Опитування бізнесу

- Анкетування і глибокі інтерв'ю з місцевими підприємцями, щоб дізнатися про проблеми (логістика, фінанси, кадри, сертифікація), викликані війною.
- Зверніть увагу на малі й середні підприємства, які не завжди мають потужний фінансовий ресурс для подолання бар'єрів.

4. Аналіз зовнішнього середовища

- Оцініть вплив глобальних економічних трендів: рецесія, зміни в ланцюгах постачання, тарифні політики.
- Перевірте, чи є нові торговельні угоди, які надають регіону додаткові переваги, або ж санкційні режими, що обмежують вихід на певні ринки.

КРОК 3. ВИЗНАЧЕННЯ СИЛЬНИХ СТОРІН (STRENGTHS)

1. Ідентифікація внутрішніх переваг

- Ресурсна база: наявність родючих земель, корисних копалин, водних шляхів.
- Кваліфікований персонал: IT-спеціалісти, інженери, аграрії, що залишилися в регіоні чи повернулися з-за кордону.
- Успішні приклади експорту попри війну: якщо є компанії, що змогли зберегти ланцюги постачання і навіть збільшити експорт.

2. Оцінка інфраструктурних переваг

- Навіть з огляду на руйнування можна відшукати ділянки, де збереглися логістичні коридори (близькість до європейських кордонів, діючі порти на Дунаї).
- Можливе створення індустріальних парків, де підприємства мають доступ до спільної інфраструктури.

3. Роль інвестицій і міжнародної допомоги

- Якщо регіон уже отримує гранти чи кредити від ЄС, USAID, EBRD – це суттєва перевага.
- Наявність донорських проєктів, що підтримують розвиток експорту та релокацію бізнесів.

КРОК 4. ВИЯВЛЕННЯ СЛАБКИХ СТОРІН (WEAKNESSES)

1. Внутрішні обмеження

- Зношена інфраструктура: дороги, залізниця, мости, логістичні термінали, що не були відремонтовані.
- Брак фінансових ресурсів у місцевих підприємств для інвестування в модернізацію виробництва.
- Адміністративні труднощі: складна бюрократія, непрозорі процедури, корупційні ризики.

2. Низький рівень диверсифікації

- Якщо регіон залежить від однієї галузі (наприклад, металургії чи аграрного сектору), будь-які збої негативно впливають на експортні показники.
- Відсутність переробних потужностей, що обмежує виробництво товару із низькою доданою вартістю.

3. Кадрові проблеми

- Відплив кваліфікованих фахівців через евакуацію, військову мобілізацію чи міграцію.
- Відсутність сучасних програм підготовки кадрів, необхідних для післявоєнного відновлення та переходу на нові експортні товари.

КРОК 5. ОЦІНЮВАННЯ ЗОВНІШНІХ МОЖЛИВОСТЕЙ (OPPORTUNITIES)

1. Нові логістичні маршрути

- Якщо регіон відкриває альтернативні коридори до портів ЄС або використовує річкові порти, це може стимулювати експорт.
- Можливість брати участь у міжнародних транспортних проєктах (наприклад, «Тримор'я»).



2. Пільги і торговельні угоди

- Зростаючий попит на українську продукцію у зв'язку з відбудовою, зацікавленість міжнародних компаній у співпраці з Україною в рамках санкцій проти росії.
- Спрощений режим доступу до ринків ЄС чи інших країн, якщо вони надають преференції для підтримки української економіки.

3. Технологічні й інноваційні рішення

- Залучення ІТ-сектору до вдосконалення виробничих процесів, упровадження індустрії 4.0.
- Кооперація з інноваційними центрами та університетами, які можуть розробляти нові продукти, зокрема військово-технічного спрямування, але з подальшим цивільним застосуванням.

КРОК 6. ВРАХУВАННЯ ЗОВНІШНІХ ЗАГРОЗ (THREATS)

1. Тривала війна

- Посилення воєнної загрози, нові хвилі руйнувань інфраструктури, блокування логістичних шляхів.
- Психологічна нестабільність інвесторів та міжнародних партнерів, які можуть відкладати рішення про фінансування.

2. Світова економічна турбулентність

- Глобальна рецесія, падіння попиту на сировинні товари, коливання цін на енергоресурси.
- Посилення протекціонізму в інших країнах, нові торговельні бар'єри чи зміни у торговельних угодах.

3. Зміна геополітичних альянсів

- Непередбачувана зовнішня політика деяких держав, яка може впливати на маршрути постачання, санкційні режими чи доступ до фінансових ринків.
- Можливе погіршення відносин із країнами-сусідами, які мають спільні кордони або логістичні хаби.

КРОК 7. РОЗСТАНОВКА ПРІОРИТЕТІВ І ФОРМУВАННЯ ВИСНОВКІВ

1. Сегментування SWOT-факторів

- Розподіл отриманих пунктів за рівнем критичності (високий, середній, низький).
- Визначення найбільш нагальних проблем (руйнування інфраструктури, брак фінансування, залежність від вузького кола ринків) і перспективних можливостей (індустріальні парки, експорт ІТ-послуг).

2. Матриця заходів

- Для кожного пункту SWOT-матриці (наприклад, «сильна сторона – близькість до ЄС») розробити конкретний план дій, як цю перевагу закріпити чи розширити.
- Те саме щодо слабких сторін (способи мінімізації) і загроз (запобіжні механізми).

3. Консолідація результатів

- Об'єднати всі висновки в окремий розділ «SWOT-аналіз» або «Аналіз експортного потенціалу в умовах війни» у проєкті регіональної стратегії.
- Забезпечити наочність: таблиці, діаграми, виноска з прикладами реальних кейсів підприємств.

КРОК 8. РОЗРОБЛЕННЯ «ДОРОЖНЬОЇ КАРТИ» ЗАХОДІВ

1. Короткострокові дії (6-12 місяців)

- Усунення оперативних логістичних проблем (ремонт головних трас, співпраця з «Укрзалізницею»).
- Пошук фінансування для експортерів на покриття воєнних ризиків, страхування вантажів.
- Запуск програм навчання (онлайн-курси, семінари) для підприємств щодо виходу на нові ринки чи роботу з новітніми технологіями.



2. Середньострокові дії (1-3 роки)

- Модернізація інфраструктури, розширення складів, будівництво нових логістичних вузлів.
- Залучення інвесторів у кластери, розвиток R&D, підтримка індустріальних парків.
- Поглиблення співпраці з міжнародними партнерами, пошук нових угод про вільну торгівлю.

3. Довгострокові дії (3-5 років і далі)

- Формування повноцінної екосистеми інновацій: університети, наукові інститути, стартапи, великі підприємства.
- Перехід до глобальних ланцюгів постачання зі складною переробкою, експортом готових виробів і технологій.
- Повний відновлювальний цикл регіону (відбудова зруйнованих потужностей, створення високотехнологічних секторів).

SWOT-аналіз експортного потенціалу регіону в умовах війни – це важливий етап у формуванні реалістичної, гнучкої та ефективної експортної стратегії. Він надає можливість системно зрозуміти реалії, у яких існує регіон, зокрема що працює на користь експорту, а що гальмує розвиток. Дозволяє виявити руйнівний вплив війни, адаптувати плани до знищеної або пошкодженої інфраструктури, релокації бізнесу, зміни логістичних маршрутів, орієнтуючися при цьому на можливості, які виникають завдяки міжнародній підтримці, зростаючому попиту на певні товари, доступу до нових ринків. І звичайно, проведення SWOT-аналізу є необхідною умовою для вибудовування реалістичних дій у вигляді «дорожньої карти» з чіткими пріоритетами, розподілом відповідальності та механізмами моніторингу.

3.2.7. ЯК РОЗРОБИТИ СЦЕНАРІЇ РОЗВИТКУ ЕКСПОРТУ В РЕГІОНІ

Розвиток експорту – це шлях до залучення валюти, створення робочих місць і стимулювання інновацій, але в умовах війни необхідно враховувати додаткові ризики та обмеження. Створення кількох сценаріїв розвитку експорту – один із ключових інструментів, що допомагає робочій групі адаптуватися до мінливих обставин, швидко реагувати на загрози й ефективно використовувати можливості.

Один-єдиний план може втратити актуальність, щойно зміняться воєнна обстановка чи з'являться нові торговельні обмеження. Сценарний підхід дозволяє побудувати кілька варіантів майбутнього – від найсприятливішого (оптимістичного) до найскладнішого (песимістичного). Це надає можливість оперативно коригувати дії, обираючи найкращі рішення з урахуванням реалій.

Для цього потрібно зібрати й систематизувати дані про стан безпеки, логістики, економічні тренди, інвестиційний клімат, потреби та можливості бізнесу. На підставі цих даних сформувати декілька сценаріїв (оптимістичний, базовий, песимістичний) і конкретизувати кроки, необхідні для реалізації кожного. Поєднати ці сценарії із загальною експортною стратегією, щоб забезпечити гнучкість і стійкість до потрясінь.

Нижче наведено детальний покроковий алгоритм, який розроблено з урахуванням воєнних викликів, принципів стратегічного планування та досвіду регіонів, що перебувають у кризових ситуаціях.

КРОК 1. ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СЦЕНАРНОГО ПІДХОДУ

1. Чітко визначте мету

- Зрозумійте, чому потрібні сценарії: для адаптації до можливих змін воєнної ситуації, переорієнтації логістичних маршрутів чи диверсифікації ринків збуту.
- Встановіть, на який період розраховані сценарії (коротко- і середньострокові, 1-3 роки) і як вони вписуються в загальну експортну стратегію регіону.

2. Оберіть рівень деталізації

- Сценарії можуть стосуватися всієї регіональної економіки або окремих секторів (аграрний сектор, промисловість, IT, послуги).
- Чим вищий рівень деталізації, тим більше часу й ресурсів потрібно на аналіз.



3. Визначте команду

- Робоча група має включати представників влади, логістичних компаній, бізнес-асоціацій, експертів з безпеки, аналітиків ринків.
- Призначте координатора, який відповідатиме за узгодження даних і підсумкове формування сценаріїв.

КРОК 2. ЗБИРАННЯ ДАНИХ ПРО БЕЗПЕКУ, ЛОГІСТИКУ, ЕКОНОМІЧНІ ТРЕНДИ

1. Стан воєнної обстановки

- Проаналізуйте географію бойових дій, поточний рівень загроз, ступінь захищеності ключових логістичних вузлів.
- Врахуйте ймовірність обстрілів, ризики для персоналу та інфраструктури, перспективи локальних перемир'їв чи загострення.

2. Логістичні обмеження і маршрути

- З'ясуйте, які дороги, залізниці, порти або аеропорти залишаються дієздатними, чи є альтернативні шляхи.
- Оцініть, наскільки зросли витрати й час доставки через воєнні умови, та чи можна це компенсувати за рахунок державної або міжнародної підтримки.

3. Макроекономічні та регіональні показники

- Дані про ВВП регіону, обсяги промислового виробництва, рівень безробіття, інвестиційний клімат.
- Державні й міжнародні прогнози економічного розвитку України, можливості залучення кредитів, грантів для відновлення.

4. Аналіз ринків та цін

- Перевірте, як змінилася глобальна кон'юнктура, чи не зросла конкуренція, чи не запровадили інші країни нові протекціоністські заходи (мита, квоти).
- Використайте ITC Trade Map, WTO, Європейську комісію (Access2Markets) для моніторингу торговельних потоків.

КРОК 3. ВИЗНАЧЕННЯ КЛЮЧОВИХ ФАКТОРІВ ВПЛИВУ

1. Воєнний чинник

- Ступінь бойової активності, загроза ракетних ударів, можливість розширення або зменшення зони конфлікту.
- Наявність або відсутність мирних домовленостей, стабілізації лінії фронту.

2. Рівень безпеки логістики

- Доступність альтернативних маршрутів (через сусідні області, кордони з ЄС, дунайські порти), готовність перевізників працювати в зоні ризику.
- Можливі темпи відновлення пошкоджених доріг, залізниць, мостів.

3. Макроекономічні сценарії

- Прогнози від Світового банку, МВФ, Мінекономіки щодо темпів відновлення української економіки, інфляції, курсу гривні.
- Стан світової економіки (рецесія, стабілізація, зростання) та попит на продукцію регіону.

4. Політичний клімат і санкції

- Можливі зміни в політиці санкцій проти росії, що можуть вплинути на ринки збуту, транзит, інвестиції.
- Роль міжнародних партнерів, які можуть спростити доступ до фінансування, створити пільгові умови торгівлі.



КРОК 4. ТИПОЛОГІЯ СЦЕНАРІЇВ (ОПТИМІСТИЧНИЙ, БАЗОВИЙ, ПЕСИМІСТИЧНИЙ)

1. Оптимістичний сценарій

- Передбачає стабілізацію безпекової ситуації (зупинення активних бойових дій, відновлення частини інфраструктури).
- Зростання іноземних інвестицій, покращення доступу до кредитних ресурсів.
- Розширення торговельних можливостей (нові угоди про вільну торгівлю, зняття митних бар'єрів, міжнародна допомога).

2. Базовий сценарій

- Військові дії тривають, але їхня інтенсивність стабільна, фронт не розширюється.
- Зберігаються логістичні труднощі й обмеження, проте частина експортерів адаптувалася (використовують залізницю, автотранспорт, дунайські порти).
- Економічне відновлення відбувається повільно, проте є точкові успіхи завдяки диверсифікації товарної структури та пільгам від партнерів.

3. Песимістичний сценарій

- Ескалація бойових дій, масштабні руйнування, нові ділянки інфраструктури стають недоступними.
- Високі ризики для перевізників: зростання вартості страхування та логістики робить експорт нерентабельним для багатьох галузей.
- Можливе закриття частини підприємств через відсутність замовлень, неможливість постачати продукцію.

КРОК 5. СТРУКТУРИЗАЦІЯ ЗАХОДІВ ПІД КОЖЕН СЦЕНАРІЙ

1. Для оптимістичного сценарію

- Активна відбудова: залучення іноземних інвестицій у логістику, підтримка спільних проєктів із ЄС.
- Стимулювання експорту готової продукції та високотехнологічних товарів (зменшення фіскального навантаження, спрощення митних процедур).
- Інтенсивна промокампанія: участь у міжнародних виставках, пошук нових ринків, розвиток бренду «Зроблено в Україні».

2. Для базового сценарію

- Стабілізація існуючих маршрутів (контракти з перевізниками, оптимізація складських ланцюгів).
- Підтримка експортерів через гранти, дешеві кредити, страхування вантажів від воєнних ризиків.
- Створення локальних промислових кластерів для об'єднання ресурсів і логістичних потужностей.

3. Для песимістичного сценарію

- Розроблення планів термінової релокації критично важливих підприємств у безпечніші регіони чи за кордон.
- Часткове зосередження на внутрішньому ринку, щоб утримати рівень виробництва та зайнятості.
- Пошук спеціальних програм гуманітарного чи військового призначення, де регіон може запропонувати товари (наприклад, постачання продовольства для військових).

КРОК 6. ПРІОРИТЕЗАЦІЯ ТА УЗГОДЖЕННЯ З ЕКСПОРТНОЮ СТРАТЕГІЄЮ

1. Визначення важливості

- Які дії є «базовими» й необхідні за будь-яких умов (наприклад, ремонт доріг, цифровізація митних послуг)?
- Які заходи впроваджувати лише за оптимістичного чи базового сценарію, а які – за найгіршого?



2. Розрахунок ресурсів

- З'ясуйте, скільки коштів, часу й кадрового потенціалу потрібно для реалізації кожного заходу.
- Визначте, чи є можливість швидко переключатися між сценаріями, якщо зовнішня ситуація зміниться.

3. Синхронізація з іншими розділами стратегії

- Заходи сценарію не повинні суперечити загальній логіці розвитку регіону (наприклад, планам відновлення інфраструктури, освітнім програмам, політиці місцевих адміністрацій).
- Уточніть, як сценарії співвідносяться з SWOT-аналізом, який був проведений раніше.

КРОК 7. ФОРМУВАННЯ «ДОРОЖНЬОЇ КАРТИ» ДЛЯ КОЖНОГО СЦЕНАРІЮ

1. Короткостроковий план (6-12 місяців)

- Заходи, що мають швидкий ефект: ремонт критичних логістичних вузлів, страхування вантажів, навчання бізнесу правилам виходу на нові ринки.
- Можливе включення тактичних змін (скорочення часу на митне оформлення, збільшення пропускної спроможності на кордонах).

2. Середньостроковий план (1-2 роки)

- Інфраструктурні проекти, розширення індустриальних парків, організація системи залучення інвестицій під гарантії міжнародних донорів.
- Перегляд ланцюгів постачань, переорієнтація на нові країни-покупці, що пропонують вищий рівень безпеки співпраці.

3. Довгостроковий план (2-3 роки й більше)

- Повна модернізація виробництва, розвиток високотехнологічних секторів, спільні R&D-центри з іноземними партнерами.
- Закріплення на глобальних ринках через угоди про вільну торгівлю, створення авторитетного регіонального бренду.

КРОК 8. ІНТЕГРАЦІЯ СЦЕНАРІЇВ У ЗАГАЛЬНУ ЕКСПОРТНУ СТРАТЕГІЮ

1. Закріплення у фінальному документі

- Поряд із описом цілей, SWOT-аналізом і планом заходів варто включити розділ «Сценарії розвитку експорту», де будуть описані головні фактори, сценарні умови та відповідні плани дій.
- Забезпечити логічний зв'язок: якщо воєнна ситуація покращується, переходимо до більш амбітних кроків; якщо погіршується – вмикаємо режим економії ресурсів, релокації.

2. Узгодження із національною експортною стратегією та програмами відновлення

- Перевірити, які пільги, гранти чи урядові рішення передбачені для післявоєнної відбудови (законодавчі зміни, фінансування).
- Сценарії мають бути сумісні з державними ініціативами, аби регіон міг отримувати необхідну підтримку.

3. Розвиток спроможності до планування

- Пояснити членам робочої групи й місцевому бізнесу, що сценарне планування – це живий процес. Він не завершується після однієї наради, а потребує постійного оновлення даних і спільної роботи над адаптацією до нових умов.
- Організовувати періодичні тренінги з методів стратегічного планування, аналізу ризиків, комунікації у кризових ситуаціях.

Розроблення сценаріїв розвитку експорту в умовах війни дозволяє регіону не лише вижити в складних обставинах, але й знайти можливості для зростання. У комплексі з іншими елементами експортної стратегії (SWOT-аналіз, визначення пріоритетних ринків, плани відновлення інфраструктури) сценарне планування є дієвим інструментом, що сприятиме зміцненню економіки, стимулюватиме зайнятість і надасть змогу максимально використати можливості навіть у складних умовах війни.



3.2.8. ШЛЯХИ ВЕРИФІКАЦІЇ ЕКСПОРТНОГО ПРОФІЛЮ РЕГІОНУ

Розроблений експортний профіль регіону – це важливий орієнтир для планування та реалізації експортної стратегії, особливо в умовах війни, коли обставини можуть швидко змінюватися. Проте його ефективність значною мірою залежить від достовірності та актуальності зібраних даних. Якщо інформація застаріла або неповна, стратегічні рішення можуть втратити актуальність, а ресурси – витрачатимуться марно.

Воєнні виклики (зруйнована інфраструктура, складні логістичні маршрути, релокація підприємств) роблять традиційні канали збирання й перевірки статистики менш надійними. Верифікація допоможе виявити, чи справді регіон має доступ до певних потужностей, чи ще зберігає кваліфіковані кадри, чи може розраховувати на певні ринки збуту.

Нижче наведено детальний алгоритм, що ґрунтується на принципах стратегічного планування та крок за кроком пояснює, як організувати процес верифікації, використовуючи доступні інструменти (опитування, експертні консультації, аналіз статистичних баз і результатів SWOT-аналізу), та як інтегрувати його підсумки у фінальну експортну стратегію.

КРОК 1. ВИЗНАЧЕННЯ ЦІЛЕЙ І МЕЖ ВЕРИФІКАЦІЇ

1. Формулювання завдання

- Зрозуміти, які саме дані (про інфраструктуру, логістику, виробничі можливості) потрібно перевірити насамперед.
- Розподілити обсяги роботи: чи перевіряємо весь профіль чи лише ті розділи, де особливо важлива точність (наприклад, стан доріг і портів, наявність кадрів).

2. Рівень деталізації

- Визначити пріоритетні галузі (аграрний сектор, промисловість, IT) або види продукції, для яких необхідні найактуальніші дані.
- Якщо ресурсів обмаль, розпочинати з ключових секторів, що приносять найбільші експортні надходження.

3. Синхронізація з наявною стратегією

- Перевірити, як дані експортного профілю інтегруються в уже затверджену чи проект експортної стратегії.
- Визначити, чи не змінюються через війну основні завдання та цілі профілю: можливо, деякі розділи варто доповнити або прибрати.

КРОК 2. ЗАЛУЧЕННЯ КОМАНДИ Й РОЗПОДІЛ РОЛЕЙ

1. Координаційна рада

- Створіть робочу групу, до складу якої увійдуть представники обласної (або міської) влади, бізнес-асоціацій, ТПП, університетів, експерти з логістики.
- Призначте координатора, який відповідатиме за збирання та узагальнення даних.

2. Фахові робочі підгрупи

- Для кожного сектору чи розділу експортного профілю (наприклад, аграрний, промисловий, послуги, логістика) створіть підгрупу, яка поглиблено перевірятиме його дані.
- Залучіть галузевих експертів, щоб забезпечити належний рівень професійності.

3. Співпраця з міжнародними донорами чи консультантами

- Якщо є можливість, зверніться до USAID, EBRD, GIZ або інших організацій, які можуть надати технічну допомогу та методики перевірки, або залучайте зовнішніх аудиторів.



КРОК 3. ВИБІР ПІДХОДУ ТА ІНСТРУМЕНТІВ ПЕРЕВІРКИ

1. Desk Research (кабінетний аналіз)
 - Порівняння даних у профілі з офіційною статистикою (Держстат, Мінекономіки), базами (ITC Trade Map, Eurostat, WTO).
 - Зіставлення з результатами аналітичних звітів, публікацій міжнародних організацій, ЗМІ.
2. Опитування й анкетування
 - Зверніться до експортерів, логістичних операторів, підрозділів державних органів, щоб уточнити реальний стан речей (обсяги, маршрути, кадрові проблеми).
 - Сформуйте прості анкети: з якими бар'єрами стикаються, чи працездатний зазначений склад, які найпопулярніші напрями експорту зараз.
3. Експертні інтерв'ю та фокус-групи
 - Залучіть головних стейкхолдерів (керівників підприємств, представників місцевої влади, експертів) для поглибленого обговорення й уточнення цифр із профілю.
 - Спільно виявляйте розбіжності між заявленими й фактичними даними.
4. Польові візити (де безпечно)
 - Якщо інфраструктурний об'єкт або виробничі потужності доступні й розташовані у відносно безпечній зоні, організуйте виїзд із командою, щоб отримати уявлення про реальний стан речей.

КРОК 4. СТРУКТУРА ПЕРЕВІРКИ КЛЮЧОВИХ РОЗДІЛІВ ЕКСПОРТНОГО ПРОФІЛЮ

1. Економічна й секторальна статистика
 - Перевірка даних про обсяги виробництва, експортну продукцію, рівень зайнятості в галузях.
 - Уточнення, чи відображені зміни через війну (релокація, зменшення потужностей).
2. Логістика та інфраструктура
 - Оцінювання стану автошляхів, залізничних колій, портів, прикордонних переходів; чи все працює так, як записано у профілі?
 - З'ясування, чи функціонують логістичні хаби, склади, перевантажувальні термінали; можливо, деякі зруйновані або недоступні?
3. Рівень небезпеки та ризику
 - Наскільки дані про рівень небезпеки (обстріли, загрози диверсій, евакуація) відповідають фактичній ситуації?
 - Чи враховано, як саме безпекові умови впливають на збільшення страхових тарифів, труднощі з перевезеннями?
4. Людський капітал і виробничі потужності
 - Перевірка інформації про кваліфіковані кадри, наявність фахівців, які не виїхали за кордон.
 - Чи справді підприємство, згадане в профілі, працює з колишньою потужністю, чи вже скоротило виробництво?
5. Адміністративні та регуляторні аспекти
 - Уточнення, чи з'явилися нові або спрощені процедури через військовий стан, чи, навпаки, виникли додаткові бюрократичні перешкоди.
 - Врахування змін у податковому, митному законодавстві, режимі валютного контролю.

КРОК 5. АНАЛІЗ ВІЯВЛЕНИХ РОЗБІЖНОСТЕЙ І НЕУЗГОДЖЕНОСТЕЙ

1. Порівняння заявлених і фактичних показників
 - Ведення журналу: де саме дані експортного профілю не збігаються з реальністю (наприклад, у профілі зазначено, що пропускна здатність кордону – 200 вантажівок/добу, а фактично лише 100).
 - Оцінка серйозності розбіжностей: чи впливають вони на стратегічні рішення, чи є несуттєвими?



2. Визначення причин

- Якщо дані профілю застаріли або неточні, чи це пов'язано зі швидкими змінами, чи з початковою помилковістю вихідних джерел?
- Можливо, війна змістила акценти (нові логістичні коридори, релокація певних підприємств).

3. Оцінювання надійності джерел

- Визначте, які інформаційні канали найточніші: офіційна статистика, опитування представників бізнесу, інтерв'ю з транспортними компаніями тощо.
- У подальшому концентруйтеся на цих каналах для оновлення профілю.

КРОК 6. ВНЕСЕННЯ ЗМІН ДО ЕКСПОРТНОГО ПРОФІЛЮ

1. Складання переліку поправок

- Для кожного розділу профілю (наприклад, «Аграрний сектор» чи «Логістична мережа») зафіксуйте, які дані слід замінити чи доповнити, наводьте підтверджені джерела.
- Уточніть, чи потребує це переписування цілих абзаців/таблиць чи лише уточнення цифр.

2. Узгодження з командою

- Запропонуйте на затвердження всі виправлення координаційній раді, щоб уникнути суперечностей з іншими елементами стратегії.
- У разі виникнення суттєвих розбіжностей у поглядах (наприклад, бізнес стверджує одне, а офіційні органи – інше) доцільно організувати додаткову зустріч та ретельніше перевірити факти.

3. Документування оновленого профілю

- Зробіть помітки чи створіть нову версію експортного профілю, щоб можна було відслідковувати, коли та які зміни вносилися.
- Переконайтеся, що оновлена версія зберігається на доступній усім платформі (в електронній базі ради чи на офіційному сайті).

КРОК 7. ВЗАЄМОДІЯ З БІЗНЕСОМ І ГРОМАДСЬКІСТЮ

1. Публічні презентації

- Поясніть, чому здійснили верифікацію, які розділи суттєво змінилися, як ці зміни відобразяться у подальших рішеннях.
- Залучайте регіональні ЗМІ та соцмережі для поширення інформації.

2. Зворотний зв'язок від бізнес-асоціацій

- Запропонуйте членам ТПП, асоціацій виробників, логістичних компаній перевірити остаточний варіант.
- Нехай вони підтвердять чи спростують результати верифікації, поділяться практичним досвідом.

3. Громадські обговорення

- Організуйте онлайн-зустрічі або форуми, де підприємці, експерти, громадські активісти можуть поставити запитання, звернути увагу на ще невідображені факти, що з'явилися внаслідок бойових дій.

КРОК 8. ЗОВНІШНІЙ АУДИТ І МІЖНАРОДНА ЕКСПЕРТИЗА

1. Запит до міжнародних організацій

- Якщо є можливість, запросіть EBRD, USAID, GIZ або інші організації оцінити експортний профіль з огляду на відповідність світовим стандартам та актуальність цифр.
- Міжнародні фахівці можуть поради, як забезпечити кращу прозорість і врахувати воєнні ризики.



2. Академічна експертиза

- Співпраця з місцевими чи іноземними університетами, науково-дослідними інститутами, які можуть підтвердити або відкоригувати деякі статистичні дані чи прогнози.
- Уникнення «вузького» погляду тільки з боку бізнесу чи державних структур.

3. Сертифікація чи відповідність стандартам

- Якщо експортний профіль має стати інструментом залучення інвестицій, можна спробувати отримати підтвердження якості від уповноважених організацій (наприклад, використати EU Best Practices для перевірки методології).

Верифікація експортного профілю регіону в умовах війни – це необхідний етап, на якому є можливість уникнути помилок у плануванні, що впливають зі застарілих чи недостовірних даних. Це надійний спосіб оцінити реальні можливості виробництва, логістики та інфраструктури, що впливають на конкурентоспроможність експорту, для розуміння, як саме воєнні виклики змінюють картину (зруйновані маршрути, вплив кадрів, обмеження фінансування). І, звичайно, завдяки верифікації можна підвищити рівень довіри до стратегії з боку бізнесу й міжнародних партнерів, адже вони бачать, що регіон підходить до розроблення документів з урахуванням реальних перевірених даних.

РОЗДІЛ 4.

Вимоги до оформлення та формати регіональної експортної стратегії

4.1. ЗАГАЛЬНІ ВИМОГИ ДО ДОКУМЕНТА

Регіональна експортна стратегія має будуватися за принципом «оцінити → спланувати → реалізувати» (Див. Таблицю 4.1).

Таблиця 4.1. Типовий шаблон регіональної експортної стратегії

Резюме (Executive Summary)	2-3 стор. для керівників: бачення, головні цілі, KPI, кошторис, ключові ризики війни та механізм швидкого реагування.
Вступ та контекст	1.1 Мета і завдання стратегії 1.2 Підстави для розроблення (законодавство, бюджети, політика відновлення у війні з росією) 1.3 Зв'язок з Експортною стратегією України та Державною стратегією відновлення 1.4 Методологія, команда, залучені стейкхолдери
Аналіз стану експорту та зовнішніх факторів	2.1 Експортний профіль регіону - Структура економіки та роль експорту - Динаміка, географія, товарна структура за попередні п'ять років - Кількість та профіль експортерів, підтримка, попередні програми 2.2 Можливості й перешкоди - Глобальні ланцюги вартості: можливості, пріоритетні ринки та галузі - Диверсифікація продуктів (глибока переробка тощо) - Бар'єри війни: логістика, страхування, фінанси - PESTLE-аналіз - SWOT-аналіз - Сценарії розвитку (базовий, прискорений, негативний) 2.3 Верифікація висновків - Фокус-групи, опитування представників бізнесу, експертні інтерв'ю - Узагальнення зовнішніх досліджень
Стратегічні орієнтири розвитку експорту	3.1 Сценарні та портфельні рішення (SMART-цілі, операційні задачі, KPI до 2030 р.) 3.2 Пріоритетні сектори й кластери (агро-фуд 2.0, машинобудування комплектувань, IT & BPO, переробка критичної сировини, «зелена» енергетика та R&D-сервіси) 3.3 Інструменти підтримки бізнесу (сертифікація, гранти, страхування воєнних ризиків, експортне кредитування, digital-платформи) 3.4 Інтеграція до глобальних ланцюгів вартості: дорожні карти секторів, роль індустріальних парків, R&D-центрів, дуальної освіти 3.5 Наскрізні принципи: гендер, стійкість, цифровізація, безбар'єрність
План заходів (Action Plan)	4.1 Матриця заходів – «що/хто/коли/скільки/джерело» 4.2 Ресурсне забезпечення (бюджет ОБ, програми ЄС, ДПП, IFI тощо) 4.3 Комунікаційний та партисипаційний-план (громадські слухання, кабінети проекту, онлайн-дешборд) 4.4 Механізм оновлення за результатами консультацій





Резюме (Executive Summary)	2-3 стор. для керівників: бачення, головні цілі, KPI, кошторис, ключові ризики війни та механізм швидкого реагування.
Система моніторингу та управління ризиками	5.1 Індикатори та періодична звітність (Dashboard KPI, ґендерна дезагрегація, відкриті дані) 5.2 План безперервності експорту (Business Continuity) – процедури під час війни та по її завершенні, страхування, альтернативна логістика, форс-мажорні шаблони контрактів 5.3 Процедура ревізії стратегії раз на два роки або за умови форс-мажорних обставин
Механізми впровадження та інституційне забезпечення	6.1 Координаційний комітет (склад, мандат, регламент) 6.2 Ролі ОВА, ТПП, агенцій регіонального розвитку, приватного сектору 6.3 Цифрові інструменти управління (CRM для експортерів)
Додатки	7.1 Аналітичні таблиці даних за попередні роки 7.2 Методичні форми SWOT/PESTLE 7.3 Картограма логістичних коридорів у воєнний період 7.4 Шаблони моніторингових звітів та форс-мажорних застережень

Спочатку у короткому Резюме (2–3 стор.) зосереджено увагу керівників області й донорів на такому: бачення, стратегічні та операційні цілі, основні KPI, орієнтовний бюджет, а також перелік ключових воєнних ризиків і, у разі потреби, «кнопка аварійної зупинки» – набір процедур, що активуються при руйнуванні логістики чи ескалації бойових дій. Далі у розділі 1 розставлено контекстні «маяки»: правові підстави, бюджетні рамки, зв'язок із національними документами відновлення та Експортною стратегією України, а також пояснюється, чому саме цей регіональний план є частиною ширшої післявоєнної модернізації.

Розділ 2 – центральний блок цифр і фактів. Спочатку формується експортний профіль: структура економіки, динаміка, географія та товарна матриця експорту за попередні п'ять років, кількість та портрет експортерів і вже використані програми підтримки. Далі йде подвійний аналіз можливостей і бар'єрів: PESTLE показує, як політичні, економічні, технологічні та екологічні чинники (включно з війною) впливають на експорт, а SWOT підсумовує сильні та слабкі сторони регіону. Блок завершується трьома сценаріями розвитку (базовий, прискорений, негативний). У підрозділ 2.3 виконано перевірку всіх висновків через опитування бізнесу, фокус-групи й експертні інтерв'ю, щоб усунути «кабінетні» помилки і зафіксувати реальні потреби ринку.

У розділі 3 на основі аналітики формулюються SMART-цілі, визначаються пріоритетні сектори (наприклад, агро-фуд 2.0, машинобудівні комплектування, IT, «зелена» енергетика, R&D-сервіси тощо) та інструменти їх підтримки – від сертифікаційних ваучерів до страхування воєнних ризиків.

У розділах 4–6 розкладено стратегію «на рейки»:

- ✓ Action Plan (розділ 4) – чітка матриця «що-хто-коли-скільки-звідки кошти».
- ✓ Моніторинг і ризики (розділ 5) – набір KPI-дашбордів, план безперервності експорту, форс-мажорні шаблони контрактів.
- ✓ Впровадження (розділ 6) – ролі ОВА, ТПП, агенцій розвитку та цифрових платформ тощо.

Додатки містять вихідні таблиці даних, методики SWOT/PESTLE, мапу альтернативних логістичних коридорів і зразки звітів – усе необхідне, щоб робочі групи одразу розпочали реалізацію й оперативно адаптувалися до будь-яких змін воєнної ситуації.

Регіональна експортна стратегія має розпочинатися з розгорнутого опису тих проблем, які стимулювали її розроблення, а також короткого аналізу поточної ситуації в області. У цьому вступному розділі рекомендовано особливо наголосити на складнощах і викликах воєнного часу, таких як пошкодження інфраструктури, ускладнений ланцюг постачань і бракування кваліфікованих працівників. Надалі стратегія повинна містити чітко сформульовані цілі, перелік конкретних завдань і розрахунок ресурсів, необхідних для їх реалізації. Також варто додати детальний план, що передбачає послідовність кроків, і вказати механізми відстеження й контролю, які дозволять змінювати підходи за потреби.



Текст стратегії слід ґрунтувати на достовірній аналітиці – від офіційних статистичних даних Держстату й матеріалів профільних міністерств до опитувань представників бізнесу й висновків експертів. Це стосується кожного розділу – від аналізу SWOT до розрахунків потреб у фінансуванні та побудови експортних прогнозів. Якщо цифри й індикатори підкріплені прозорими та авторитетними джерелами, тоді документ викликає більшу довіру й у місцевих підприємців, і у зовнішніх партнерів та інвесторів.

Стратегія має охоплювати два часові обрії: середньостроковий (зазвичай на 3-5 років) і довгостроковий (близько 7-10 років). Так можна врахувати поточні обставини та їх можливу зміну, зумовлену військовими подіями, але водночас визначити чіткі цілі й орієнтири, наприклад, наростити обсяги переробленої агропродукції, розширити мережу логістичних центрів або модернізувати ключові виробництва.

Дуже важливо деталізувати завдання не лише на рівні гасел, але й додавати конкретні KPI (ключові показники ефективності), описувати, хто й за який рахунок виконуватиме заплановані проекти. Наприклад, якщо мета – збільшити експорт продукції з доданою вартістю на 20%, варто уточнити, які саме галузі чи компанії залучені, яка техніка чи навчання будуть потрібні, які джерела фінансування планується залучати, хто відповідальний за дотримання графіків і як фіксуватиметься прогрес.

Для будь-якої стратегії суттєве значення має регулярна перевірка результатів. Якщо заплановані кроки гальмуються через непередбачені ситуації (загострення бойових дій, глобальні економічні коливання), треба оперативно змінювати розстановку пріоритетів, обсяги фінансування, навіть частково коригувати цілі. Важливо, щоб така звітність була прозорою та відкритою для громадськості й бізнес-кіл, адже завдяки цьому підвищується рівень довіри й залучаються додаткові ідеї чи партнери до подолання наявних проблем.

4.2. ВИМОГИ ДО АНАЛІТИЧНИХ ДАНИХ ТА ЇХ ВІЗУАЛІЗАЦІЇ

Ретельне збирання та використання аналітичних даних логічно поєднується з продуманою візуалізацією – графіками, діаграмами, картами. Такі ілюстрації надають змогу легше орієнтуватися в складній статистиці, зокрема помічати, як змінилися обсяги експорту, які саме сектори економіки регіону найбільше постраждали через війну або, навпаки, показали найбільшу стійкість. Візуальні матеріали корисні й для порівняння стану «до» та «після» початку повномасштабної агресії, щоб з'ясувати, які сегменти втратили найбільше, а де з'явився потенціал для швидкого відновлення й розширення.

Для побудови таких матеріалів варто враховувати кілька основних аспектів. По-перше, зручні графіки чи таблиці заощаджують час і підвищують ефективність комунікації, оскільки за лічені хвилини можна схопити тенденцію або пропорцію. По-друге, у воєнних умовах наочність полегшує й узгодження дій між владою, бізнесом і донорами, коли потрібно блискавично визначати пріоритети. По-третє, використання формату «до і після» допомагає переконливо доводити потребу в конкретних проєктах відбудови або додатковому фінансуванні.

Найпоширеніші способи подання візуальних матеріалів: лінійні графіки для динамічних змін у часі, стовпчикові або кругові діаграми для порівняння питомих часток різних галузей чи ринків, географічні карти для відображення логістичних шляхів, зон ризику або потенційних логістичних об'єктів відновлення, інфографіка для концентрації уваги на ключових цифрах (наприклад, обсяг залучених інвестицій, кількість створених робочих місць). Дуже корисними можуть стати інтерактивні рішення (електронні портали з оновлюваними схемами), але навіть базові статичні ілюстрації значно покращують орієнтування в документі.

Оптимально, коли кожна діаграма чи карта має короткий висновок: «З цих даних видно, що...», щоб читачі швидко розуміли ключові повідомлення. Усі графіки мусять мати легенду, чітку шкалу, посилання на джерело та датування (наприклад, «Дані станом на жовтень 2024 року, джерело – Держстат»). З огляду на те, що в умовах війни зміни можуть відбуватися дуже швидко, варто передбачати періодичне оновлення таких ілюстративних матеріалів.



Якісна експортна стратегія має базуватися на фактах, ретельно перевірених і візуально зрозуміло поданих. Цей підхід забезпечує обґрунтованість і прозорість прийнятих рішень, підвищує шанси на її успішну реалізацію навіть у складних воєнних реаліях, а також сприяє кращій взаємодії регіональної влади, бізнес-спільноти й міжнародних донорів у справі відбудови й економічного зростання.

4.3. ФОРМАТИ ПОДАННЯ РЕГІОНАЛЬНОЇ ЕКСПОРТНОЇ СТРАТЕГІЇ

У сучасних умовах, коли Україна переживає складний період воєнних дій, питання економічної стійкості та відновлення набуває надзвичайної актуальності. Одним із ключових інструментів, що дозволяє регіонам адаптувати свою економіку до нових реалій, є регіональна експортна стратегія. Вона не лише визначає пріоритетні напрями зовнішньоторговельної діяльності, але й сприяє залученню інвестицій, модернізації виробництва та відновленню зруйнованої інфраструктури. Регіональна експортна стратегія може існувати у трьох основних форматах, кожен з яких має свої особливості, переваги й виклики, що в подальшому впливають на економічну стійкість регіонів у післявоєнний період.

Усі нижче зазначені формати спрямовані на досягнення однієї мети: створення сприятливих умов для розвитку зовнішньоторговельної діяльності, залучення іноземної валюти, модернізації виробництва і, як наслідок, забезпечення економічної стійкості регіонів після війни. Системне планування, чітке визначення цілей, координація між владою і бізнесом, а також активна участь міжнародних донорів є ключовими факторами успіху таких стратегій.

4.3.1. ОФОРМЛЕННЯ У ВИГЛЯДІ ІНТЕГРОВАНОЇ ЧАСТИНИ ЗАГАЛЬНОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ РЕГІОНУ

Коли експортні ініціативи інтегровані в загальну стратегію розвитку регіону, це надає змогу поєднувати зовнішньоекономічну діяльність із ширшим економічним баченням. У такому форматі експорт не розглядається окремо, а стає частиною комплексного плану, що охоплює інвестиційну політику, модернізацію виробництва, розвиток людського капіталу й інфраструктури. Це дозволяє більш ефективно розподіляти ресурси, узгоджуючи завдання експортерів із загальними економічними пріоритетами регіону.

Наприклад, у Львівській області стратегія розвитку включає розділ «Зовнішньоекономічна діяльність»¹², який містить конкретні заходи для експортерів. Це і бізнес-місії до ЄС, і навчальні програми для підприємців, і підтримка у виході на міжнародні виставки. Завдяки цьому регіон не лише збільшує експортний потенціал, але й залучає інвестиції, зміцнює позиції локальних компаній на глобальних ринках та підвищує рівень міжнародної співпраці.

Такий підхід має багато переваг. По-перше, він гарантує системність та узгодженість, адже експортні ініціативи розглядаються у зв'язці з іншими секторами економіки. Наприклад, якщо регіон розвиває транспортну інфраструктуру, це безпосередньо впливає на логістичні можливості експортерів. По-друге, така стратегія отримує більше політичної підтримки, оскільки її ухвалюють обласні ради або адміністрації, що підвищує рівень довіри до запропонованих заходів і сприяє їхньому фінансуванню. По-третє, інтеграція в загальну стратегію дозволяє регіонам краще взаємодіяти з національними інституціями, такими як Мінекономіки чи Офіс розвитку підприємництва та експорту. Це означає, що місцеві компанії можуть розраховувати на консультації, гранти та державні програми підтримки.

Але є й виклики. Основний ризик полягає в розмитості експортних завдань. Оскільки стратегія розвитку регіону охоплює багато напрямів, експортні питання можуть бути розглянуті поверхнево, що ускладнює розроблення точкових заходів. Крім того, такий формат складніше оперативно оновлювати. Якщо відбуваються зміни в міжнародній торгівлі або виникають нові логістичні обмеження через війну, то адаптація експортного розділу може зайняти багато часу через бюрократичні процедури. Ще один

¹² <https://loda.gov.ua/documents/49999>

нюанс – ризик недооцінки специфіки. Наприклад, якщо регіон експортує одночасно агропродукцію та ІТ-послуги, загальна стратегія може не враховувати всіх тонкощів кожної галузі.

Попри виклики інтеграція експорту в загальну стратегію – це стратегічно правильний підхід для тих регіонів, які прагнуть узгодженого розвитку та довгострокових економічних результатів. Це дозволяє не лише нарощувати обсяги зовнішньої торгівлі, але й формувати комплексну систему підтримки бізнесу, що працює на міжнародному рівні.

4.3.2. ОФОРМЛЕННЯ У ВИГЛЯДІ ОКРЕМОГО ДОКУМЕНТА «РЕГІОНАЛЬНА ЕКСПОРТНА СТРАТЕГІЯ»

Регіональна експортна стратегія як самостійний документ – це не просто набір декларативних намірів, а детальний план, що визначає шлях до розширення зовнішньої торгівлі. Коли регіон має чітко виражений експортний потенціал, як-от меблеве виробництво, агропромисловий сектор чи ІТ-послуги, необхідно створити спеціалізовану стратегію, яка враховуватиме всі ринкові можливості й допоможе підприємствам масштабуватися.

Головна перевага такої стратегії – глибокий аналіз. Вона не просто визначає, що варто експортувати, але й детально досліджує ринки збуту, оцінює попит, логістичні можливості та конкуренцію. Такий документ не залишає місця для припущень – лише реальні факти, тенденції й прогнози. Для меблевого сектору, наприклад, можна дослідити, які моделі меблів користуються найбільшим попитом у ЄС, якими є стандарти якості, які бар'єри можуть завадити виходу на нові ринки.

Гнучкість є ще однією сильною стороною окремої експортної стратегії. Вона дозволяє швидко адаптувати плани до змінних умов, особливо у воєнний час. Якщо виробництво опинилося в зоні ризику або були порушені логістичні ланцюги, стратегія може містити сценарії релокації підприємств, альтернативні шляхи доставки або тимчасові ринки, на які можна перенаправити товарний потік. Такий рівень деталізації надає бізнесу впевненість, що навіть у кризових ситуаціях є план дій.

Але найважливішим є цілеспрямованість. Окрема стратегія дозволяє залучити до процесу саме тих підприємств, які активно працюють із зовнішніми ринками або готові до цього. У документі прописано конкретні заходи для стимулювання експорту: від тренінгів та консультацій до створення бізнес-асоціацій і партнерських програм із міжнародними торговельними палатами. Це надає змогу підприємствам отримувати не лише знання, але й реальну допомогу у виході на глобальні ринки.

Однак є й виклики. По-перше, розроблення такого документа потребує спеціалізованої експертизи. Оцінити міжнародні ринки, спроектувати логістичні маршрути та визначити ефективні маркетингові стратегії можуть лише досвідчені фахівці. Для регіонів із обмеженими ресурсами це може стати проблемою, адже залучення кваліфікованих експертів потребує фінансування.

По-друге, важливо, щоб окрема стратегія не працювала у вакуумі. Вона повинна бути синхронізована із загальною економічною політикою регіону. Якщо регіональна стратегія розвитку, наприклад, зосереджена на аграрному секторі, а експортна стратегія – на промисловому виробництві, це може створити дисбаланс у фінансуванні та ресурсах.

Ще один виклик – це бюджетні обмеження. Навіть якщо документ розроблений, його впровадження потребує коштів. Створення логістичних центрів, сертифікація продукції, участь у міжнародних виставках – усе це потребує фінансових вкладень. А у кризових умовах пріоритети бюджету можуть зміщуватися, і експортна стратегія ризикує залишитися на папері без реальної підтримки.

Проте всі ці виклики можна подолати, якщо стратегія розроблена з урахуванням реальних можливостей регіону та містить чіткі механізми її реалізації. Коли кожен підприємець, кожна компанія та організація розуміють свою роль у загальному експортному процесі, регіон отримує не просто план, а конкретний інструмент для зміцнення своїх позицій у міжнародній торгівлі. Саме тому окрема регіональна експортна стратегія є важливим кроком до економічної стійкості та інтеграції в глобальні ринки.



4.3.3. ОФОРМЛЕННЯ У ВИГЛЯДІ ОБЛАСНОЇ ЦІЛЬОВОЇ ПРОГРАМИ З РОЗВИТКУ ЕКСПОРТУ

Обласна програма з розвитку експорту – це не просто документ, а чіткий план дій, що визначає, як регіон має розвивати зовнішню торгівлю, підтримувати експортерів і зміцнювати свою конкурентоспроможність. Затверджена обласною радою чи державною адміністрацією, така програма спрямована на оперативну допомогу місцевому бізнесу, створюючи для нього сприятливі умови виходу на міжнародні ринки.

Головна її особливість – короткострокова або середньострокова перспектива, що зазвичай охоплює 1-3 роки. Це дозволяє швидко реагувати на виклики й адаптувати підтримку відповідно до змін у внутрішній та зовнішній економічній ситуації. Програма може містити фінансові стимули для підприємств, як-от гранти, пільгове кредитування, компенсація витрат на сертифікацію продукції чи маркетингові дослідження. Усе це допомагає малому та середньому бізнесу швидше вийти на нові ринки та відповідати міжнародним стандартам.

Але справа не лише у фінансах. Важливою складовою програми є інформаційна підтримка. Створення спеціалізованих центрів, веб-порталів, «єдиного вікна» для експортерів – це саме ті інструменти, які полегшують доступ до необхідних знань, консалтингу й актуальної інформації про вимоги ринків, митні процедури та технічні регламенти. Коли бізнес має швидкий доступ до таких даних, він ухвалює обґрунтовані рішення й мінімізує ризики.

Ще одним важливим елементом є освітні заходи. Семінари, тренінги, бізнес-місії та міжнародні форуми допомагають підприємцям не лише дізнатися про найкращі практики, але й знайти потенційних партнерів за кордоном. Нерідко саме участь у таких заходах стає вирішальною у виході компанії на новий ринок.

Окремої уваги заслуговує міжнародна промоція. Регіональні компанії можуть брати участь у виставках, бізнес-місіях та інших подіях, що сприяють побудові зв'язків і просуванню бренду регіону за межами країни. Це особливо важливо у воєнний час, коли довіра до українських виробників на міжнародній арені зміцнюється, і цей імпульс потрібно використовувати для закріплення позицій.

Завдяки цим інструментам обласна програма забезпечує реальну підтримку бізнесу, допомагаючи підприємствам адаптуватися до складних умов та посилювати свою позицію на світовому ринку. Водночас вона має свої виклики. Найбільший із них – обмеженість фінансування. У часи війни більшість ресурсів спрямовується на оборону та гуманітарні потреби, що може обмежувати можливості регіональної влади підтримувати експортерів у повному обсязі.

Ще одна проблема – це сегментація завдань. Обласні програми, як правило, зосереджені на окремих заходах і не завжди охоплюють комплексні питання, такі як модернізація виробництва або відновлення інфраструктури. У кризових умовах, коли потрібні великі трансформації, подібний формат може мати обмежену ефективність.

Крім того, воєнний стан створює додаткову невизначеність. Логістичні маршрути змінюються, попит на продукцію коливається, державні пріоритети можуть коригуватися відповідно до ситуації на фронті. Це потребує постійного перегляду програми та оперативного реагування на виклики, що не завжди можливо в межах бюрократичних процедур.

Попри всі труднощі обласні програми залишаються важливим інструментом стимулювання експорту. Їхня сила – у гнучкості та швидкій реалізації конкретних ініціатив, які надають змогу підприємствам не лише вижити в складних умовах, але й закласти основу для подальшого розвитку. Вони допомагають регіонам рухатися вперед, навіть коли ситуація здається нестабільною, і створюють підґрунтя для майбутнього економічного відновлення країни.

РОЗДІЛ 5.

Розроблення плану заходів з реалізації регіональної експортної стратегії

Щоб перетворити зміст регіональної експортної стратегії з теорії на практику, необхідно створити чіткий план заходів, який міститиме перелік дій, відповідальних виконавців, часові рамки, фінансування та критерії оцінки результатів. Саме цей розділ є центральним для успішної реалізації стратегії, оскільки з нього стає зрозумілим, як саме регіон планує досягти своїх цілей, враховуючи наявні ресурси й поточні воєнні виклики.

5.1. ЗНАЧЕННЯ ПЛАНУ ЗАХОДІВ У РЕАЛІЗАЦІЇ РЕГІОНАЛЬНОЇ ЕКСПОРТНОЇ СТРАТЕГІЇ

Дія будь-якого складного проєкту чи політики часто обмежується загальними деклараціями, якщо не перевести її в детальне планування. У контексті експортної стратегії план заходів виступає «дорожньою картою» для всіх стейкхолдерів. З його допомогою:

1. Координуються зусилля місцевої влади, бізнесу, профільних асоціацій, торгово-промислових палат і міжнародних партнерів. Визначаються сфери компетенцій, щоб уникнути дублювання або неузгоджених дій.
2. Враховується узгодженість заходів із цілями та завданнями експортної політики регіону. Це означає, що, якщо стратегічна мета – диверсифікувати ринки збуту, то план обов'язково має передбачати конкретні кроки для пошуку партнерів за кордоном.
3. Гарантується гнучкість. План може передбачати альтернативні сценарії в разі зміни зовнішньої кон'юнктури через політичну ситуацію або економічні фактори.

Саме завдяки такому плану можна оперативно адаптуватися до змін, не втрачаючи загального вектора розвитку регіону. Особливо актуальним це є в умовах грудня 2024 року, коли війна створює додаткову непередбачуваність для логістики, інвестицій та міжнародних угод.

5.2. ПРИНЦИПИ ФОРМУВАННЯ ПЛАНУ ЗАХОДІВ

Чіткість і конкретність. Кожен захід повинен відповідати цілком конкретним параметрам: яка мета (наприклад, збільшити частку готової продукції у структурі експорту), хто виконавець (департамент економічного розвитку, обласна адміністрація, приватні компанії, бізнес-асоціації), до якого терміну треба завершити роботу та яким коштом (місцевий бюджет, державні програми, донорські гранти).

Реалістичність і досяжність. Якщо завдання суперечить економічній логіці або виходить за межі ресурсів, воно може так і залишитися на папері. Тож важливо перевіряти кожен захід на відповідність можливостям регіону, стану інфраструктури, доступу до кадрів, обсягам фінансування.

Гнучкість. План має бути побудований із розумінням, що економічна чи воєнна ситуація можуть змінитися. Тому треба передбачати інструменти коригування: наприклад, включити підрозділ із варіантами (сценаріями) або поставити проміжні контрольні точки для перегляду заходів.



Вимірюваність. Кожен захід повинен мати показники ефективності (КРІ): наприклад, «кількість підприємств, що пройшли сертифікацію», «число проведених торговельних місій», «сума отриманих інвестицій». Завдяки цьому можна зрозуміти, наскільки дії відповідають очікуванням.

Синергія та партнерство. Залучення різних зацікавлених сторін надає змогу поділити відповідальність, зробити план більш реалістичним. Бізнес, міжнародні донори, органи влади, громади – усі вони мають власні завдання й інтереси, але спільний план дозволить координувати їхні дії заради досягнення узгоджених експортних цілей.

5.3. СТРУКТУРА ПЛАНУ ЗАХОДІВ

Доцільно поділити план заходів на кілька ключових напрямів:

1. Диверсифікація ринків збуту
 - Розвиток контактів із цільовими країнами, де регіон має потенціал збільшення експорту.
 - Поглиблення відносин із уже існуючими партнерами.
 - Пошук альтернатив у разі блокування традиційних шляхів чи санкцій.
2. Підвищення конкурентоспроможності продукції
 - Сертифікація за міжнародними стандартами.
 - Модернізація виробництва, впровадження інновацій і нових технологій.
 - Акселераційні програми для локальних підприємств.
3. Логістичні рішення та модернізація інфраструктури
 - Створення або розширення логістичних хабів, оновлення складських приміщень.
 - Спільні проєкти з міжнародними партнерами для відновлення зруйнованих доріг та залізничних вузлів.
 - Цифрові рішення для митниці, електронних документів і відстеження товарів.
4. Інституційна підтримка експортерів
 - Посилення можливостей торгово-промислових палат, бізнес-асоціацій у просуванні товарів на іноземні ринки.
 - Співпраця з державними установами, які відповідають за формування міжнародних угод про вільну торгівлю.
5. Освіта, консультаційна підтримка та промоція регіонального експорту
 - Проведення навчань, тренінгів і семінарів для підприємців (правила походження товарів, маркетингові стратегії, кроскультурні комунікації).
 - Формування регіонального бренду, участь у міжнародних виставках і форумах, залучення медіа для висвітлення успіхів підприємств.

5.4. ФОРМУВАННЯ ПАКЕТА ЗАХОДІВ З УРАХУВАННЯМ КЛЮЧОВИХ НАПРЯМІВ

5.4.1. ФІНАНСОВА ПІДТРИМКА ЕКСПОРТЕРІВ

Нерідко підприємства стикаються з браком коштів на сертифікацію, закупівлю сучасного обладнання, навчання персоналу. Тому, за наявності фінансів, доцільно передбачити:

- ✓ Гранти на розбудову експортоорієнтованих виробництв (наприклад, для випуску продукції з вищим рівнем переробки чи впровадження інновацій).



- ✓ Часткову компенсацію витрат на проходження сертифікації (ISO, HACCP тощо). Це може бути особливо актуально під час війни, коли бізнес зазнає збитків.
- ✓ Пільгові кредити, особливо за наявності партнерства з банками або державних програм, що покривають різницю у відсотках.

5.4.2. РОЗВИТОК ЕКСПОРТНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ

Логістика в експорті – дуже важливий момент, зокрема коли дороги чи залізниця пошкоджені. До плану можуть бути включені:

- ✓ Будівництво та/або відновлення логістичних хабів і складів тимчасового зберігання для прискорення постачання продукції.
- ✓ Оптимізація транспортних маршрутів через міжнародну співпрацю (наприклад, з прикордонними областями сусідніх держав).
- ✓ Цифрові рішення шляхом створення або посилення онлайн-платформ для митного оформлення, трекінгу поставок, зменшення корупційних ризиків.

5.4.3. МАРКЕТИНГОВА ТА ПРОМОЦІЙНА ПІДТРИМКА

У разі якщо регіональні підприємства не спроможні ефективно представляти свої товари й виходити на міжнародні виставки, їм потрібна підтримка:

- ✓ Організація бізнес-місій до пріоритетних країн (підготовка B2B-зустрічей, пошук місцевих посередників).
- ✓ Участь у спеціалізованих виставках: оренда стендів, маркетингові матеріали, семінари, де підприємці презентують свою продукцію потенційним покупцям і партнерам.
- ✓ Створення регіонального бренду шляхом розроблення логотипу, слогану, спільних каталогів продукції, що формують образ регіону як надійного партнера.

5.4.4. ОСВІТНІ ТА КОНСУЛЬТАЦІЙНІ ЗАХОДИ

Для сталості розвитку експортного сектору слід формувати кваліфікований кадровий резерв:

- ✓ Тренінги щодо експортних процедур (митна документація, інкотермс, сертифікація, особливості різних ринків).
- ✓ Експортний акселератор для початківців з включенням інтенсивних програм, за якими учасники отримуватимуть менторську підтримку, консультації експертів, поради щодо адаптації бізнес-моделі до міжнародних стандартів.
- ✓ Інформаційна підтримка з використанням онлайн-платформ, де публікують добірки законодавчих змін, приклади кращих практик, бази даних потенційних імпортерів.

5.4.5. РОЗВИТОК МІЖНАРОДНОЇ СПІВПРАЦІ

Регіональні компанії часто потребують допомоги у встановленні прямих контактів:

- ✓ Побудова партнерств із міжнародними бізнес-асоціаціями чи торговельними мережами, що може забезпечити доступ до мереж збуту.
- ✓ Спільні проекти з дипломатичними установами для просування місцевої продукції завдяки підтримці з боку економічних відділів посольств аташе, підготовка візитів іноземних делегацій.
- ✓ Використання торговельних представництв для пошуку іноземних інвесторів, які мають намір перенести або масштабувати виробничі процеси.



5.5. ВИЗНАЧЕННЯ ВІДПОВІДАЛЬНИХ СТРУКТУР ТА ВИКОНАВЦІВ

Реалізація заходів потребуватиме координації виконавців кількох рівнів:

1. Офіційні органи влади – обласні державні адміністрації, міські ради, регіональні агентства розвитку (визначають законодавчі межі, планують бюджет, встановлюють пріоритети).
2. Бізнес-асоціації та торгово-промислові палати – допомагають у просуванні продукції, організації виставок, навчальних заходів. Знають потреби підприємців і можуть підказати найвигідніші напрями.
3. Офіс із розвитку підприємництва та експорту, державні установи, що формулюють національні стандарти, забезпечують доступ до урядових програм та міжнародних угод про вільну торгівлю.
4. Представники міжнародних організацій та донорських програм – можуть надати фінансування, експертизу й контакти за кордоном.

Наявність механізмів взаємодії (наприклад, регулярні наради чи платформи для спільного планування) дозволить швидко узгоджувати зміни й реагувати на виклики.

5.6. ФІНАНСОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РЕАЛІЗАЦІЇ ЗАХОДІВ

Одним із ключових розділів плану заходів є фінансування. Без чітко визначених джерел коштів навіть найкраще прописані заходи можуть залишитися нездійсненими.

1. Бюджетне фінансування
 - Державні, обласні й місцеві програми підтримки. Якщо регіон має цільові фонди на розвиток експорту, частину коштів можна скерувати на інфраструктурні чи освітні проекти.
 - Співфінансування з боку громад – коли місцева влада й бізнес-асоціації роблять внески в організацію великих промоційних заходів.
2. Співпраця з міжнародними донорами
 - Програми ЄС (наприклад, гранти на відновлення інфраструктури та розвиток підприємництва).
 - Проекти ООН, Світового банку, USAID, EBRD, GIZ – вони нерідко підтримують ініціативи, які сприяють економічному зростанню в умовах військової нестабільності.
3. Грантові програми
 - Внутрішні й міжнародні грантові конкурси, що підтримують інновації, «зелений» розвиток, цифрові рішення, жіноче підприємництво, розвиток аграрного сектору тощо.
 - Можливі напрями – це сертифікація, закупівля обладнання, освітні програми.
4. Кредитні інструменти
 - Банківські кредити під державні гарантії; пільгові позики для експортноорієнтованих проектів.
 - Партнерські програми з міжнародними фінансовими установами, що готові знижувати відсоткові ставки в обмін на дотримання певних умов.

5.7. ВИЗНАЧЕННЯ КЛЮЧОВИХ ПОКАЗНИКІВ ЕФЕКТИВНОСТІ (KPI)

Щоб оцінити, чи приносять заходи бажаний результат, треба зафіксувати KPI. До найпоширеніших з них належать:

1. Збільшення обсягів експорту (у відсотках до базового рівня). Якщо плануємо зростання експорту на 20% за три роки – відстежуємо щорічну динаміку.



2. Кількість компаній, що вийшли на нові ринки. Важливо бачити, як змінилася географія експорту, особливо у воєнних умовах.
3. Розширення географії експорту (кількість країн-споживачів продукції регіону). Чим більше ринків охоплено, тим стабільнішою стає загальна структура експорту.
4. Кількість підприємств, що отримали фінансову підтримку. Показує успішність грантових чи кредитних програм, допомагає оцінити, чи справді кошти доходять до бізнесу.
5. Рівень залучених міжнародних інвестицій. Якщо регіон перебуває у стані відбудови – це ключовий індикатор інтересу світових фінансових гравців.

5.8. МОНІТОРИНГ ТА ОЦІНЮВАННЯ РЕАЛІЗАЦІЇ ПЛАНУ ЗАХОДІВ

Якісна стратегія передбачає не лише запуск заходів, але й механізми їх регулярної перевірки:

1. Створення робочої групи. Група з представників місцевої влади, бізнес-асоціацій, експертів та міжнародних партнерів збиратиметься для контролю за виконанням запланованих дій.
2. Періодична звітність. Можна встановити щоквартальний чи щопіврічний формат підбиття підсумків, коли кожен виконавець звітує про успіхи, проблеми, освоєні кошти й наявні складнощі (наприклад, зруйновану дорогу чи заблокований порт).
3. Коригування плану. У разі зміни воєнного чи економічного середовища, загострення бойових дій варто передбачити можливість термінового перегляду завдань і перерозподілу ресурсів.
4. Опублікування щорічних звітів. Цей крок сприяє підвищенню прозорості й ефективності підзвітності. Завдяки оприлюдненню даних бізнес та громадськість бачать, наскільки стратегія реально працює. Згодом ці звіти можуть бути використані для коригування довгострокових планів.

Без детального плану заходів будь-яка експортна стратегія залишатиметься надто загальною та ризикує не принести очікуваних результатів. Структуроване планування з визначенням цілей, задач, ресурсів, відповідальних осіб і чітких термінів робить стратегію зрозумілою для всіх учасників процесу. Гнучкість плану дозволяє адаптуватися до зовнішніх ризиків і викликів, зокрема воєнних, а налагоджені процедури моніторингу й звітності забезпечують, що завдання не залишаться просто на папері. Зрештою, такий план заходів стає потужним інструментом, який сприяє економічному зростанню регіону, розширенню його міжнародних контактів і кращій інтеграції в глобальні виробничі та логістичні ланцюги.

РОЗДІЛ 6.

Як визначити систему моніторингу та розробити план безперервності регіонального експорту

6.1. ВИЗНАЧЕННЯ СИСТЕМИ МОНІТОРИНГУ ХОДУ ВИКОНАННЯ РЕГІОНАЛЬНОЇ ЕКСПОРТНОЇ СТРАТЕГІЇ

Регіональна експортна стратегія, навіть ідеально прописана, може залишитися лише на папері, якщо не запровадити методи регулярного відстеження її втілення. Система моніторингу та оцінювання надає змогу з'ясувати, чи справді заходи, перелічені в плані реалізації, приносять очікувані результати, а також вчасно реагувати на виклики – наприклад, зміни в міжнародній кон'юктурі, нові регуляторні умови або безпекові ризики, як-от воєнні дії.

Головна ідея полягає в тому, щоб після визначення цілей і заходів стратегії запровадити механізми регулярної перевірки (квартальної, піврічної чи річної), коли дані з різних джерел аналізуються й порівнюються з цільовими показниками. У разі виявлення відхилення ухвалюють коригувальні рішення, наприклад змінюють пріоритети або перерозподіляють ресурси, щоб адаптуватися до нових умов.

Система моніторингу має бути тісно пов'язана зі структурою експортної стратегії. Якщо один із пріоритетів – диверсифікація ринків, варто передбачити індикатори зростання кількості країн-партнерів. Якщо мета – збільшення частки переробленої продукції, то слід відстежувати пропорцію між сировинним і готовим експортом.

З одного боку, система повинна охоплювати всі важливі аспекти реалізації стратегії (логістику, інституційну підтримку, фінансові інструменти, маркетингові заходи). З іншого – бути гнучкою й здатною швидко адаптуватися до змін. В умовах воєнних дій така здатність особливо цінна, оскільки логістичні ланцюги або виробництво можуть порушуватися впродовж лічених тижнів.

Висока залученість бізнесу й громадськості до процесу моніторингу допомагає забезпечити реалістичність даних і довіру до результатів. Потрібно передбачити канали, через які підприємства чи асоціації можуть передавати відомості про проблеми з експортом і досягнуті успіхи.

Моніторингова система має містити відповідні індикатори, які часто поділяють на кілька категорій:

- ✓ Ресурсні (наприклад, обсяг фінансування, виділеного на програми підтримки експорту).
- ✓ Вихідні (output) – короткострокові результати реалізованих заходів (кількість проведених семінарів, виставок, виданих грантів).
- ✓ Результативні (outcome) – середньострокові зрушення (збільшення кількості сертифікованих підприємств, зростання кількості нових ринків збуту).
- ✓ Впливові (impact) – довгострокові зміни (зростання обсягів експорту, покращення структури експорту, підвищення середньої доданої вартості на одного працівника).

Індикатори повинні відповідати критеріям SMART – Specific (конкретні), Measurable (вимірювані), Achievable (досяжні), Relevant (релевантні цілям), Time-bound (прив'язані до часових рамок). Вони також мають бути зрозумілими для виконавців, щоб ті чітко усвідомлювали, які дані збирати та як інтерпретувати.

Після вибору індикаторів важливо визначити цільові значення (наприклад, «збільшити частку експорту до ЄС на 10% за два роки»). Такі цифри варто обґрунтовувати, спираючись на попередні тенденції, наявний потенціал і враховуючи ризики (воєнні дії, санкції тощо). Ризик завищення цілей призводить до розчарування й неефективних витрат, а зниження – до відсутності стимулу для досягнення більш амбітних результатів.

Найчастіше для управління моніторингом створюють координаційну раду або визначають певний підрозділ (наприклад, департамент економічного розвитку). До складу ради входять:

- ✓ Представники регіональної адміністрації, що мають повноваження ухвалювати рішення про коригування заходів.
- ✓ Експерти з аналітичних центрів, університетів, які можуть методологічно підтримувати вибір індикаторів.
- ✓ Представники бізнес-асоціацій, які передають інформацію з «полів» та відстежують якість реалізації проєктів.

Важливо призначити «профільних осіб», які збиратимуть дані з офіційної статистики (Держстат, митна служба), від стейкхолдерів (опитування підприємств) чи з міжнародних джерел (ITC Trade Map, WTO, Eurostat). Це може бути сектор або відділ у департаменті економіки, який забезпечуватиме своєчасність і достовірність зібраної інформації. Налагодження електронних форм звітності чи онлайн-платформи полегшує завдання.

Після обробки даних складають аналітичні звіти, які розглядає координаційна рада. Цей орган визначає, чи потрібні коригувальні заходи, та ініціює зміни до плану реалізації експортної стратегії (збільшення фінансування, залучення нових грантів чи відкриття додаткових маршрутів логістики).

Дані Держстату, митниці й Національного банку про обсяги експорту, географію поставок, структуру товарних груп належать до офіційної статистики. Звичайно, через воєнні обставини статистика може містити прогалини або затримуватися, тож слід передбачати альтернативні джерела.

Анкети або телефонні та/або онлайн-інтерв'ю з керівниками підприємств допоможуть дізнатися, з якими бар'єрами вони стикаються, як оцінюють ефективність програм підтримки, наскільки доступні логістичні послуги. Регулярні опитування (наприклад, щопівроку) створять динамічну картину.

Дані з Trade Map, звітів WTO, Eurostat, World Bank Doing Business (у нових форматах) дозволять звірити регіональні тенденції з глобальними. Різке падіння або зростання однієї товарної групи можна порівняти з ситуацією в інших регіонах України чи за кордоном, щоб зрозуміти причини (наприклад, воєнні втрати чи загальноринкові зрушення).

Якщо ресурси дозволяють, можна розгорнути інтерактивні панелі, де основні індикатори відображаються у вигляді графіків і таблиць, що оновлюються автоматично при надходженні нових даних. Це полегшить роботу координаційній раді та надасть можливість стейкхолдерам бачити поточний стан.

Оскільки інтереси бізнесу, місцевої влади та міжнародних донорів можуть різнитися, доцільно робити звіти в різних форматах:

- ✓ Короткі (у вигляді виконаних резюме) для керівництва, з акцентом на ключових показниках і рішеннях.
- ✓ Детальні аналітичні для фахівців (з таблицями, діаграмами, покроковою логікою, повним переліком індикаторів).
- ✓ Публічна версія (оприлюднена на сайті) для ознайомлення громадськості, з прикладами успішних кейсів.

Діаграми, мапи, інфографіка роблять великі обсяги даних зрозумілими для нефаківців. В умовах війни такі візуальні матеріали важливі, оскільки часу на детальне вивчення текстових документів може бути мало, а швидке прийняття рішень – критично важливе.



Якщо моніторинг покаже, що якась частина плану реалізації відстає або змінюється ситуація (наприклад, зруйновано логістичний вузол), координаційна рада ініціює коригування. Це можуть бути додаткові субсидії, зміна маршрутів, пошук нових ринків збуту. Регламент таких переглядів слід прописати, наприклад раз на квартал проводиться велика нарада, а в разі «екстрених подій» – позачергове засідання.

Бізнес-асоціації та торгово-промислові палати можуть допомогти в оперативному збиранні даних і наданні пропозицій щодо коригування. Важливо, щоб у них був прямий канал комунікації з робочою групою, а їхні відгуки розглядалися належним чином.

Моніторинг експортної стратегії не може існувати ізольовано. Він має співвідноситися з іншими програмами, зокрема відбудови інфраструктури, підтримки МСП, розвитку інновацій тощо. Спільна аналітика сприятиме уникненню дублювання заходів і кращій координації.

По завершенні воєнних дій чи суттєвого зниження військових загроз напрацьована система моніторингу стане основою для тривалої економічної відбудови та інтеграції в міжнародні ринки. Вже відпрацьовані механізми збирання даних, формування KPI та комунікації з бізнесом можуть бути збережені й розширені для інших галузей чи видів діяльності (див. Таблицю 6.1).

Таблиця 6.1. Приклад моніторингової таблиці

Ціль	Індикатор	Цільове значення/термін	Поточне значення	Джерело даних	Відповідальний	Коментар/Дії
Диверсифікація	% збільшення експорту в країни ЄС	+10% за два роки	+2%	Держстат, митниця	Департамент економіки, ТПП	Відстаємо від плану, готуємо додаткові торгові місця
Глибока переробка	Частка переробленої продукції в експорті	40% через три роки	25%	Опитування бізнесу, галузеві звіти	Агенція розвитку	Необхідно стимулювати сертифікацію та гранти

Подібні таблиці полегшують розуміння того, куди рухається регіон і чи відповідають фактичні показники запланованим. У разі виявлення відхилення додаються «Коментарі/Дії», які пропонують варіант подолання проблеми.

Успішна система моніторингу та оцінювання ґрунтується на кількох вирішальних чинниках. Передусім важлива реальна політична підтримка з боку місцевої влади, яка прагне не лише формально вести звітність, але й розуміти ефективність, і готова вносити зміни. Якщо керівництво регіону справді зацікавлене в результатах, моніторинг стає пріоритетним, а необхідні коригувальні дії ухвалюються швидко.

Другий аспект – це активне залучення бізнесу. Коли підприємства відчувають, що їх слухають і враховують їхні відгуки, вони охоче надають необхідні дані та беруть участь у вдосконаленні експортних заходів. Така співпраця сприяє об'єктивнішому погляду на перебіг процесів.

Технічне забезпечення також має істотне значення. Якщо в регіоні існує або створюється необхідне програмне забезпечення та аналітична база, що полегшує збирання й оброблення інформації, це уможливує більш швидку й точну оцінку. Такий підхід зміцнює довіру між владою, бізнесом і міжнародними партнерами.

Крім того, потрібно грамотно добирати ключові показники (KPI). Занадто складні або нереалістичні індикатори можуть демотивувати виконавців, а надто прості – не давати корисної інформації. Тут важливий збалансований підхід, що поєднуватиме амбіційні цілі з їх реальною досяжністю.

Нарешті, у складних умовах воєнного часу моніторинг має бути не формальністю, а інструментом швидкого реагування. Система оцінювання має не лише констатувати, що сталося, але й дозволяти координаційній групі або штабу оперативно вносити зміни в плани, перерозподіляти ресурси або



змінювати пріоритети. Це робить моніторинг справжнім двигуном удосконалення реалізації експортної стратегії. Правильно побудована система моніторингу та оцінювання – це своєрідна «нервова система» регіональної експортної стратегії. Вона дозволяє своєчасно виявляти відхилення, розуміти реальну ефективність заходів і робити логічні висновки для планування подальших кроків. Особливо це актуально під час війни, коли непередбачувані обставини можуть раптово заблокувати певні напрями чи логістичні маршрути, і потрібно миттєво змінювати тактику.

Завдяки системному відстеженню прогресу, встановленню чітких KPI, відповідній організаційній структурі й інтерактивним інструментам збирання та аналізу даних, регіон отримує змогу побудувати гнучку, надійну й прозору модель управління експортом. У підсумку це сприяє підвищенню конкурентоспроможності місцевих підприємств, залученню міжнародних інвестицій і формуванню репутації регіону, здатного навіть у скрутні часи адаптуватися та виконувати зобов'язання перед зарубіжними партнерами.

6.2. РОЗРОБЛЕННЯ ПЛАНУ БЕЗПЕРЕРВНОСТІ РЕГІОНАЛЬНОГО ЕКСПОРТУ

Регіональний план безперервності експорту в умовах війни росії проти України – це інструмент, який надає змогу забезпечити стабільність і відносну передбачуваність зовнішньоекономічної діяльності, незважаючи на бойові дії й потенційні обмеження в логістиці та інфраструктурі. Основне завдання такого плану – сформувати чітку послідовність кроків, які допоможуть регіону підтримувати або швидко відновлювати поставки товарів і послуг на зовнішні ринки, зважаючи на воєнні ризики й необхідність адаптації до мінливих обставин.

Розроблення цього плану передбачає оцінювання поточного стану економіки й експортної інфраструктури через призму воєнних викликів. Спочатку визначаються основні загрози: руйнування логістичних вузлів, перебої в енергопостачанні, брак кадрів через міграцію чи мобілізацію, а також специфічні обмеження (наприклад, пропускні режими на блокпостах або складнощі з перевезенням вантажів через зони ризику). Таку інформацію зазвичай збирають координаційна група або штаб, до складу якого входять представники місцевої влади, бізнес-асоціацій, торгово-промислових палат і, за можливості, міжнародні партнери.

Після окреслення проблем визначаються пріоритетні сфери – відбудова критичної інфраструктури, зокрема доріг, мостів, портів; альтернативні маршрути транспортування продукції (як-от залучення сусідніх областей або річкових портів); заходи зі страхування воєнних ризиків і залучення пільгових кредитних ліній від міжнародних донорів тощо). Усе це оформлюється у формі плану дій з орієнтовними термінами, відповідальними особами та джерелами фінансування. Також важливо передбачити можливість ротації й адаптації цих кроків – адже ситуація на фронті або в економіці може змінитися впродовж кількох тижнів.

План безперервності експорту посилюється завдяки чітким правилам взаємодії: підприємствам надається механізм зворотного зв'язку (наприклад, «гаряча лінія» чи онлайн-платформа), де вони повідомляють про нові перешкоди, руйнування, проблеми з постачанням. Так само координаційна група оперативно ухвалює рішення – від перенаправлення потоків на інші логістичні маршрути до залучення державних гарантій або проведення переговорів із силовими структурами щодо захисту стратегічно важливих об'єктів. За необхідності може бути ініційовано часткову або повну релокацію підприємств.

Разом із заходами збереження логістики чи відбудови інфраструктури план також охоплює фінансові механізми, потрібні для підтримки експортерів. Це можуть бути гранти для покриття витрат на сертифікацію, придбання технологій або відновлення виробництва. Водночас пільгові кредити, надані державними чи міжнародними фінансовими установами, надають змогу забезпечувати оборотні кошти для закупівель сировини. Крім того, можна передбачити створення регіонального резервного фонду, призначеного для екстрених ремонтів об'єктів інфраструктури або субсидіювання перевезень у разі раптового блокування ключового логістичного коридору.

Щодо безперервності експорту, зазвичай окремо розглядаються питання кадрової політики. Якщо йдеться про релокацію, підприємці повинні розуміти, як зберегти фахівців, які робочі місця можуть бути



заброньовані на рівні військової адміністрації, де знайти навчальні програми для швидкого підвищення кваліфікації персоналу в умовах зміни технологічних процесів. Зокрема, може бути передбачено створення або зміцнення освітніх центрів, відкритих тренінгів і коучинг-сесій для менеджерів і логістів, які відповідають за зовнішньоекономічну діяльність.

Важливе значення мають канали комунікації – план безперервності має охоплювати схему взаємодії з дипломатичними представництвами, торговими аташе, міжнародними організаціями, що можуть допомогти в пошуку нових ринків чи евакуації складів. Крім того, слід пам'ятати про важливість інформаційної підтримки. Зокрема, в умовах війни може бути корисним надавати іноземним партнерам інформацію про причини затримки певних поставок та заходи, що їх вживає регіон, аби мінімізувати збої.

Чітко прописані показники ефективності (KPI) надають змогу моніторити, наскільки успішними є зусилля з реалізації плану безперервності. Наприклад, можна відстежувати обсяг експорту порівняно з довоєнним періодом, кількість підприємств, що перейшли на альтернативні маршрути, частку товарів, які пройшли потрібну сертифікацію навіть у складних умовах, чи загальну тривалість логістичного циклу. У разі якщо KPI свідчать про погіршення ситуації, координаційна група переглядає заходи – залучає додаткові джерела фінансування або шукає нові маршрути транзиту.

План безперервності експорту завершується сценарним розділом: що робити при оптимістичному (наприклад, відносна стабілізація фронту), базовому (збереження нинішнього рівня бойових дій) і песимістичному (ескалація чи блокада ключових портів) сценарії. Кожному сценарію відповідають свої механізми залучення ресурсів, а також заходи, що їх одразу активують у разі настання різкого погіршення. Така гнучкість критично важлива, оскільки дозволяє не витратити час на розроблення екстрених планів із нуля.

Зрештою, регіональний план безперервності експорту слугує дорожньою картою, що:

1. Забезпечує організаційну єдність влади, бізнесу й міжнародних партнерів у кризових умовах.
2. Охоплює логістичні й фінансові аспекти, а також кадрову політику.
3. Додає прозорості та впевненості експортерам, які розуміють, що навіть у разі загострення ситуації їхні проблеми не залишаться поза увагою.
4. Легко інтегрується в загальний контекст експортної стратегії, доповнюючи її інструментами антикризового менеджменту.

Саме тому робоча група при розробленні такого плану має враховувати реалії воєнних викликів і водночас орієнтуватися на максимально можливе збереження або зростання експортного потенціалу, прокладаючи шлях до повоєнного відновлення та подальшого розквіту регіону.

Висновки

З огляду на поточну агресію росії проти України та пов'язані з цим виклики регіональна експортна стратегія стає набагато більше, ніж звичайним інструментом поліпшення зовнішньоторговельної діяльності. В умовах, коли велика частина інфраструктури пошкоджена чи потребує відбудови, коли традиційні логістичні шляхи можуть бути тимчасово блоковані або небезпечні, а ризики обстрілів чи руйнувань залишаються високими, експорт виконує особливу роль. З одного боку, він дозволяє генерувати критично важливі валютні надходження, а з іншого – надає змогу вибудовувати довгострокову довіру з боку міжнародних партнерів і донорів. Нижче наведено розгорнуті висновки, які узагальнюють зміст цього посібника та пропонують поглиблене розуміння того, чому регіональні експортні стратегії такі важливі в контексті війни та майбутнього відновлення України.

Значення зовнішньоекономічної діяльності у важкі часи полягає не лише в отриманні валютної виручки. За умов зруйнованої промисловості та урізаних можливостей для внутрішнього ринку експорт стає стимулом для відновлення економічної активності. Він забезпечує:

1. Збереження та розширення робочих місць. Компанії, що орієнтовані на зовнішні ринки, продовжують шукати нові канали збуту, навіть коли внутрішній попит падає. Це не лише утримує виробництво на плаву, але й стимулює наймання персоналу та перерозподіл кадрів із найбільш постраждалих галузей чи регіонів.
2. Обмін технологіями та досвідом, відкриті ланцюги постачання, навіть якщо вони змінюються, стимулюють впровадження інновацій, прискорюють модернізацію та полегшують релокацію підприємств. У багатьох випадках міжнародні партнери готові пропонувати ноу-хау й консалтингову підтримку, якщо бачать потенціал у регіонах.
3. Підтримання міжнародної взаємодії. Попри блокади чи військові загрози, наявність надійних постачальників українського походження (чи виробничих майданчиків, здатних швидко переключитися на нові замовлення) підвищує зацікавленість міжнародних донорів, інвесторів та урядових агенцій у співпраці.

Таким чином, регіональні експортні стратегії забезпечують системний підхід до розвитку зовнішньої торгівлі. Вони надають відповіді не лише на запитання, як зберегти експортні потоки під час війни, але й як посилити міжнародні зв'язки та підготуватися до масштабної післявоєнної реконструкції.

Одна з характерних рис України – це велике різноманіття регіонів за ступенем розвитку, галузевою спеціалізацією, історичним та географічним контекстом. В умовах війни ці відмінності лише загострилися. Прифронтові області зазнають безпосереднього руйнування об'єктів інфраструктури та промисловості. Тут експортна стратегія має передусім передбачати релокацію або відновлення виробництв, залучення міжнародної допомоги для реконструкції доріг і складських потужностей, компенсації воєнних ризиків для бізнесу. Тиллові чи відносно безпечні регіони отримують додатковий імпульс для розвитку, оскільки до них переміщуються виробництва, кадри, а іноді й логістичні потужності. У таких областях постає потреба забезпечити розбудову нових маршрутів, розширення складів і залучення кваліфікованих працівників, яких можна знайти серед релокованих підприємств.

Такий диференційований підхід дозволяє конкретним областям чи громадам фокусуватися саме на тому, що їм найбільше потрібно. Десь – це ремонт доріг і пошук пільгових кредитів, а десь – державні гарантії або гранти на модернізацію виробництва.

Щоб реалізувати експортну стратегію, регіон має спиратися на глибокий аналіз внутрішніх можливостей і обмежень. Так, експортний профіль – це опис структури експорту (товарної та географічної), логістичних ланцюгів, рівня залученості місцевого бізнесу до зовнішньої торгівлі. Під час війни профіль змінюється – одні підприємства припиняють діяльність, інші – переходять на нові ринки або отримують державну підтримку й набирають обертів.





Зважаючи на те, що політико-правові чинники, економіка, соціальні тенденції, технологічні інновації, правові норми та екологічні аспекти відчутно впливають на експорт, користь детального PESTLE-аналізу зростає. Він надає можливість швидко відстежувати законодавчі зміни, міжнародні санкції та коригувати стратегію. SWOT-аналіз продовжує залишатися корисним інструментом для систематизації сильних і слабких сторін, а також ідентифікації можливостей і загроз. Воєнна складова робить увагу до «загроз» особливо актуальною, адже крім традиційних економічних чи фінансових ризиків, додаються небезпеки руйнувань, окупації, блокади.

Часто регіональні експортні ініціативи включають до більш загальних стратегій розвитку. Такий підхід спрощує узгодження з іншими галузями (соціальною, інфраструктурною, екологічною), але є ризик «розмитися» серед широкого кола цілей. Окремий документ для регіональної експортної стратегії забезпечує її повну автономію та приділяє велику увагу до експортної сфери з урахуванням специфіки регіону. Проте таку стратегію іноді доводиться інтегрувати з іншими документами, щоб зберегти цілісність розвитку регіону. Офіційно затверджені цільові програми з розвитку експорту можуть бути швидко ухвалені органами влади, надають формальний статус і можливість отримання фінансування з обласного бюджету. Однак реалізація такої програми залежить від політичної кон'юнктури й доступних ресурсів.

Війна серйозно обмежує інвестиційні й фінансові можливості, відтак ефективність плану заходів із реалізації регіональної експортної стратегії залежить від їх реалістичності. Важливо чітко розуміти, що частина проєктів може не отримати належного фінансування або стати неможливою для впровадження через руйнування інфраструктури. План заходів має бути також гнучким, адже можуть кардинально змінюватися логістичні коридори (через тимчасово окуповані території чи внаслідок обстрілів). Він має передбачати запасні маршрути, альтернативні джерела постачання сировини й механізми оперативного перепрофілювання виробництва. Важливою є робота з міжнародними донорами. Залучення грантів, дешевих кредитів і технічної допомоги від міжнародних організацій здатне компенсувати брак місцевих ресурсів та дати поштовх до модернізації.

Важливість моніторингової системи в умовах війни важко переоцінити. Не варто перенасичувати її великою кількістю індикаторів. Краще визначити кілька, які справді відображатимуть сутність. Це обсяги експорту (у вартісному чи натуральному вираженні), кількість ринків збуту, частка продукції з більшою доданою вартістю, частка локалізованих виробництв, що зберегли чи збільшили випуск. У мирний час моніторинг міг бути щорічним чи щопіврічним. У часи війни краще підвищити частоту, скажімо, до кварталу, щоб швидко виявляти ризики й реагувати на них. Координаційна рада має оперативно опрацьовувати ці звіти і, за потреби, коригувати заходи або перерозподіляти кошти. Для збереження довіри бізнесу, партнерів та інвесторів бажано відкрито публікувати висновки моніторингу, щонайменше у вигляді зведеної інформації про досягнутий прогрес, проблеми й подальші плани. Це посилює відповідальність усіх учасників і надає змогу залучати нові ідеї «ззовні».

Після завершення війни великий обсяг міжнародних коштів може бути спрямований на відбудову України. Регіони зі зрілими експортними стратегіями стануть першими претендентами на залучення подібних ресурсів, адже донори та інвестори віддають перевагу громадам, що мають доведену здатність реалізовувати економічні проєкти та виходити на світові ринки.

Воєнні дії створюють потребу в пошуку заміників певних товарів, а також формують інтерес із боку світових ринків до української продукції (зокрема, агропродукції, металів, IT-послуг). Якщо регіон матиме чітку стратегію, йому буде простіше долучитися до глобальних ланцюгів із вищою доданою вартістю та налагодити експорт нових товарних категорій.

Багато регіонів можуть отримати переваги завдяки співпраці з європейськими муніципалітетами чи бізнес-асоціаціями. Цей формат «міжмуніципальної допомоги» чи «двосторонніх обмінів» передбачає навчальні програми, інвестиційні форуми, створення спільних підприємств. Добре прописана експортна стратегія дає підґрунтя для таких ініціатив.

Розробникам регіональної експортної стратегії в умовах війни та повоєнного відновлення важливо сфокусуватися на пріоритетах. Не намагайтеся охопити всі галузі одночасно, особливо за браком ресурсів. Краще виявити кілька конкурентних секторів, які здатні навіть у кризу генерувати високий попит і валютні надходження. Варто забезпечити комплексну підтримку підприємств. В умовах війни бізнес зі з великою кількістю бар'єрів – логістичних, фінансових, регуляторних, кадрових. План заходів має забезпечити можливість цілісного подолання проблем на усіх ланках – від налагодження альтернативних маршрутів до страхування ризиків.

Важливою є інтеграція з глобальними програмами. Залучення програм підтримки від міжнародних донорів чи фінансових організацій надає змогу компенсувати обмежені бюджети регіонів. Для цього слід переконливо показати реальний потенціал і наявність ефективної системи моніторингу шляхом забезпечення прозорості і підзвітності. Військова ситуація не виправдовує закритість. Бізнес і донори більше довіряють тим регіонам, які відкрито звітують про прогрес і проблеми. Моніторингові звіти, публічні консультації, онлайн-платформи допомагають зміцнити довіру й підвищити ініціативність підприємств. Використання цифрових рішень на основі онлайн-комунікацій, платформ електронної комерції, штучного інтелекту – усе це в разі підсилює «пружність» економіки регіону, скорочує час ухвалення рішень і виявлення нових можливостей.

Регіональні експортні стратегії в умовах війни – це поєднання кризового менеджменту, повноцінного стратегічного планування й підготовки до масштабної відбудови після завершення бойових дій. Вони допомагають регіонам не лише утримувати наявні напрями експорту, але й шукати й закріплювати нові ніші, модернізувати виробництва і старанно застосовувати інноваційні підходи. Консолідація зусиль на місцевому та національному рівнях, активне залучення бізнесу й міжнародних донорів, упровадження прозорих механізмів моніторингу й оцінювання надають шанс на те, що навіть у часи серйозних випробувань регіони України зможуть перетворити виклики на можливості, а післявоєнний період зустріти з оновленим потенціалом, готовим до динамічного зростання.

Якщо розглядати експортні стратегії в довгостроковій перспективі, то їхній ефект виходить далеко за межі суто економічних показників. Вони створюють основу для регіональної ідентичності на світовому ринку, зміцнюють довіру міжнародної спільноти до продукції українського походження, формують кадровий потенціал і культуру інновацій, сприяють просуванню місцевих брендів і культурного спадку. У мирний час цей вплив був би важливим, але в умовах війни він стає визначальним, оскільки економічна стабільність – це водночас і передумова, і результат успішної боротьби за незалежність і поступу України.

ДОДАТОК 1.

Методологія розроблення регіональних експортних стратегій

Регіональна експортна стратегія є ключовим інструментом для визначення напрямів розвитку експорту в регіоні в умовах воєнного стану та на період післявоєнного відновлення України щодо збільшення обсягів експортної продукції, диверсифікації експортних ринків, підвищення конкурентоспроможності регіону та зміцнення інституційних спроможностей для підтримки і розвитку українського експорту на засадах державної політики «Зроблено в Україні». Регіональна експортна стратегія сприяє конструктивному політичному діалогу щодо інклюзивного та ґендерно чутливого економічного розвитку з акцентом на просування експорту та інтернаціоналізацію регіонального бізнесу, а також передбачає тісну комунікацію між регіональними та національними інституціями з розвитку експорту для формування та реалізації регіональної експортної політики.

ОСНОВНІ ЕТАПИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ ЕКСПОРТУ В РЕГІОНІ

ЕТАП 1. ОРГАНІЗАЦІЯ ПРОЦЕСУ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ ЕКСПОРТУ В РЕГІОНІ (ДОРОЖНЯ КАРТА)

1.1. Організація роботи та залучення заінтересованих сторін

- провести мапування заінтересованих сторін для визначення всіх релевантних учасників, їхніх інтересів та впливу на процес підтримки та розвитку експорту в регіоні;
- розробити Положення та створити ґендерно збалансовану робочу групу з розроблення проєкту регіональної експортної стратегії у складі представників ключових заінтересованих сторін;
- скласти план діяльності робочої групи та графік розроблення регіональної експортної стратегії.

ЕТАП 2. АНАЛІЗ СТАНУ РОЗВИТКУ ЕКСПОРТУ В РЕГІОНІ ТА ВПЛИВУ ЗОВНІШНІХ ФАКТОРІВ

2.1. Розроблення експортного профілю регіону

Експортний профіль регіону має містити інформацію, що дозволить:

- проаналізувати структуру економіки регіону та роль експорту в ній;
- провести аналіз міжнародної торгівлі регіону за останні п'ять років, зокрема за обсягами та структурою експорту, географічним розподілом експорту, кількістю компаній-експортерів та існуючими інструментами підтримки експорту;
- оцінити результати виконання попередніх стратегічних документів регіонального рівня щодо розвитку експорту.

2.2. Визначення можливостей та перешкод для розвитку експорту в регіоні

- визначити можливості нарощення експорту шляхом інтеграції регіонального бізнесу в європейські та світові ланцюги створення вартості;
- визначити регіони і країни, що є перспективними для розвитку експорту з регіону;
- визначити напрями покращення і диверсифікації товарної структури регіонального експорту, зокрема збільшення експортної пропозиції товарів поглибленої переробки;

- провести аналіз бар'єрів для розвитку регіонального експорту, зокрема вплив війни з росією, логістичні виклики, проблеми доступу до ринків;
- провести PESTLE-аналіз (оцінювання політичних, економічних, соціальних, технологічних, правових і екологічних чинників, що впливають на експортний потенціал регіону);
- провести SWOT-аналіз експортного потенціалу регіону;
- розробити сценарії розвитку експорту в регіоні.

2.3. Верифікація експортного профілю регіону

- верифікувати дані експортного профілю шляхом проведення консультацій, опитувань, глибинних інтерв'ю тощо з представниками регіональної бізнес-спільноти, галузевих асоціацій, а також з незалежними профільними експертами та/або з використанням вже наявних досліджень.

ЕТАП 3. ФОРМУВАННЯ РЕГІОНАЛЬНОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ЕКСПОРТУ

3.1. Розроблення стратегії

- визначити сценарії розвитку експорту в регіоні, стратегічні та операційні цілі, цільові показники регіональної експортної стратегії з урахуванням Експортної стратегії України;
- ідентифікувати пріоритетні сектори для нарощення регіонального експорту, враховуючи можливості для залучення прямих іноземних інвестицій та створення нових робочих місць;
- визначити напрями підтримки регіонального бізнесу щодо розвитку експорту з урахуванням пріоритетних секторів економіки регіону та країни;
- розробити конкретні заходи та ініціативи для досягнення стратегічних цілей, включаючи підтримку експортоорієнтованих галузей регіону, усунення бар'єрів, підвищення рівня інформованості щодо інструментів та механізмів підтримки експорту, інтеграцію в глобальні ланцюги створення вартості, сприяння інноваціям та стійкості;
- забезпечити відповідність регіональної експортної стратегії національній політиці, пріоритетам та інтересам у сфері розвитку і просування експорту;
- підготувати проєкт регіональної експортної стратегії з дотриманням вимог до підготовки та оформлення регіональних стратегічних документів, що фінансуються з обласного бюджету.

ЕТАП 4. РОЗРОБЛЕННЯ ПЛАНУ ЗАХОДІВ З РЕАЛІЗАЦІЇ РЕГІОНАЛЬНОЇ ЕКСПОРТНОЇ СТРАТЕГІЇ

- розробити детальний план заходів із зазначенням термінів, відповідальних осіб та джерел фінансування, що необхідні для реалізації регіональної експортної стратегії;
- визначити необхідні фінансові, технічні і людські ресурси для ефективної реалізації регіональної експортної стратегії;
- організувати та провести громадське обговорення проєкту регіональної експортної стратегії та плану заходів із залученням заінтересованих сторін (регіональний бізнес, галузеві бізнес-асоціації, ЗМІ тощо);
- переглянути та доопрацювати проєкт регіональної експортної стратегії та плану заходів на основі результатів громадського обговорення.

ЕТАП 5. ВИЗНАЧЕННЯ СИСТЕМИ МОНІТОРИНГУ ТА РОЗРОБЛЕННЯ ПЛАНУ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ

- визначити систему моніторингу та оцінювання для відстеження прогресу реалізації регіональної експортної стратегії та плану заходів із забезпеченням ґендерної дезагрегації даних на рівні учасників експортних ініціатив;
- розробити план безперервності регіонального експорту (управління ризиками).

ДОДАТОК 2.

Експортний профіль
регіону**

ДЕМОГРАФІЧНІ ТА ЕКОНОМІЧНІ ПОКАЗНИКИ

Показник	Значення	Рік
Населення		
Темп зростання населення (%)		
Рівень участі населення в робочій силі (%)		
Валовий регіональний продукт (ВРП)		
Темп зростання ВРП (%)		
Рівень безробіття (%)		
Рівень бідності (%)		
Середній дохід домогосподарства		
ВВП на душу населення		

КЛЮЧОВІ СЕКТОРИ ЕКОНОМІКИ

Сектор	Частка у ВРП (%)	Кількість підприємств	Частка зайнятості (%)	Рік
Сільське господарство				
Виробництво				
Послуги				
Інформаційні технології				
Будівництво				
Туризм				
Інші				

ІНФРАСТРУКТУРА ТА ЛОГІСТИКА

Тип інфраструктури	Загальна довжина/місткість	Стан/Статус	Коментарі	Рік
Дорожня мережа				
Залізнична мережа				
Аеропорти				
Морські порти				
Складські приміщення				
Логістичні центри				

ЕКОНОМІЧНІ ТЕНДЕНЦІЇ ТА ПРІОРИТЕТИ

Економічна тенденція	Опис	Вплив на економіку	Пріоритет розвитку (Високий/Середній/Низький)
Зростання промисловості			
Зростання сектору послуг			
Тенденції інвестицій			
Впровадження технологій			
Тенденції зайнятості			

ПОКАЗНИКИ ЕКСПОРТУ

Показник	2020	2021	2022	2023	2024
Обсяг експорту					
Вартість експорту					
Темп зростання експорту (%)					
Кількість експортоорієнтованих компаній					
Частка регіонального ВВП (%)					

ЕКСПОРТНІ РИНКИ ТА ПРОДУКТИ

Продукт/Послуга	Основний ринок експорту (Країна/Регіон)	Вартість експорту (дол.США)	Частка ринку (%)	Темп зростання (%)
Продукт 1				
Продукт 2				
Продукт 3				
Продукт 4				
Продукт 5				

КОНКУРЕНТНІ ПЕРЕВАГИ

Сектор/Продукт	Опис конкурентної переваги	Фактори, що сприяють перевазі	Можливості для розширення
Сільське господарство			
Інформаційні технології			
Виробництво			
Послуги			

ДИВЕРСИФІКАЦІЯ ЕКСПОРТУ

Продукт/Послуга	Поточний стан експорту (Низький/Середній/Високий)	Потенційний ринок зростання	Оцінений розмір ринку (дол.США)	Необхідні втручання
Потенційний продукт 1				
Потенційний продукт 2				
Потенційний продукт 3				

**СЕКТОРИ ВИСОКОГО ЗРОСТАННЯ**

Сектор	Невикористаний експортний потенціал	Необхідні інвестиції	Потенційні експортні ринки	Коментарі
Сектор 1				
Сектор 2				
Сектор 3				

**** Інструкція з конвертації таблиць з Word у Excel:**

- ✓ Відкрийте документ Word, що містить таблиці вище.
- ✓ Виділіть потрібну таблицю у Word.
- ✓ Скопіюйте її (Ctrl+C або права кнопка миші → «Сору»).
- ✓ Відкрийте новий файл Excel.
- ✓ Виберіть клітинку, з якої почнете вставлення таблиці (зазвичай це клітинка A1).
- ✓ Вставте таблицю (Ctrl+V або права кнопка миші → «Paste»).
- ✓ Виділіть потрібні клітинки.
- ✓ Перейдіть на вкладку «Home» → у групі «Number» виберіть «Number» або відповідний формат (валюта, відсоток тощо).
- ✓ У необхідних клітинках введіть формули для розрахунків. Наприклад, якщо потрібно розрахувати темпи зростання або частки, використовуйте формули Excel (наприклад: $= (B2/B1-1)*100$ для темпу зростання у відсотках).
- ✓ Переконайтеся, що формули правильно посилаються на потрібні клітинки.
- ✓ Після завершення налаштувань збережіть файл Excel (Файл → Зберегти як) у потрібному місці.

Тепер ваші таблиці доступні для автоматичних розрахунків та подальшого аналізу в Excel.



ДОДАТОК 3.

Приклади платформ для статистики та аналізу ринків

ITC TRADE MAP (МІЖНАРОДНИЙ ТОРГОВЕЛЬНИЙ ЦЕНТР)

ITC Trade Map – це ресурс, створений за підтримки ЮНКТАД та СОТ (WTO), що надає детальну статистику міжнародної торгівлі за різними товарними групами та послугами. Платформа дозволяє переглядати:

- ✓ Обсяги експорту/імпорту по країнах.
- ✓ Ключових гравців (конкурентів) на відповідному ринку.
- ✓ Динаміку змін за останні роки (як правило, до 5–10 років історії).

Як використовувати

1. Реєстрація: безкоштовний обліковий запис на <https://www.trademap.org/>.
2. Вибір товару/послуги: можна вказати код за УКТЗЕД або вибрати назву з каталогу.
3. Аналіз ринків: Trade Map покаже рейтинг країн за обсягами імпорту, а також частку кожного експортера.
4. Графіки та порівняльні таблиці: можна завантажувати результати в Excel або PDF для подальшої обробки чи презентації.

Переваги та обмеження

- ✓ Переваги: зручний інтерфейс, гнучкі фільтри (за роками, країнами, товарними кодами), візуалізація в режимі реального часу.
- ✓ Обмеження: іноді дані можуть оновлюватися із запізненням на пів року або рік, тому для дуже оперативних змін варто користуватися іншими джерелами.

UN COMTRADE (СТАТИСТИЧНА БАЗА ООН)

UN Comtrade – одна з найповніших у світі баз даних, яка охоплює торговельну статистику з понад 170 країн. Вона дозволяє аналізувати:

- ✓ Обсяги торгівлі за кодами товарів (від двох до шести і більше знаків УКТЗЕД).
- ✓ Деталізовані дані про експорт та імпорт в грошових і кількісних одиницях.
- ✓ Довготермінові історичні ряди (до 20 років).

Як працювати з платформою

1. Доступ: відкрите користування через веб-інтерфейс <https://comtrade.un.org/> або API-інтерфейс для аналітиків із знанням програмування.
2. Пошук даних: задайте товарний код, країну призначення або походження, проміжок часу.
3. Завантаження файлів: доступні Excel- і CSV-формати; якщо аналіз потрібен детальніший, застосовується Big Data-підхід.

Рекомендації

- ✓ Уточнювати періоди: є можливість вибирати рік чи місяць, що актуально для сезонних товарів.
- ✓ Перевіряти повноту: деякі країни можуть неповно звітувати про свій імпорт/експорт, тому результати слід інтерпретувати обережно.





- ✓ Порівнювати з іншими джерелами: для підвищення надійності даних корисно зіставляти їх із показниками Trade Map або з офіційною митною статистикою.

ВТО (СВІТОВА ОРГАНІЗАЦІЯ ТОРГІВЛІ) – ТАРИФНІ ТА НЕТАРИФНІ ДАНІ

ВТО пропонує власні бази даних, де можна з'ясувати:

- ✓ Які мита та збори діють у країні, куди плануєте постачати товар.
- ✓ Чи передбачені особливі квоти, ліцензування, нетарифні обмеження (наприклад, обов'язкова сертифікація).
- ✓ Інформацію про двосторонні чи багатосторонні торговельні угоди.

Механіка використання

1. Зайти на офіційний сайт: <https://www.wto.org/>, перейти в розділ «Databases and Tariffs».
2. Вибрати потрібну базу: Tariff Analysis Online або I-TIP Goods для нетарифних заходів.
3. Шукати за товарним кодом і країною імпорту: система покаже, чи є пільгові ставки, які зазвичай застосовуються до України.
4. Звертати увагу на “Applied” та “Bound” ставки: “Applied” – реальна ставка, що діє в поточний момент, “Bound” – максимально можлива, яка закріплена у відносинах із WTO.

Практичні поради

- ✓ Зіставлення з ФТА: якщо між Україною та цільовою країною укладено Угоду про вільну торгівлю (ФТА), ставки можуть бути нижчими за стандартні. Перевіряйте це додатково на сайтах Міністерства економіки України.
- ✓ Аналіз нетарифних бар'єрів: звертайте увагу на обов'язкові стандарти та сертифікацію; від цього залежить, чи потрібна додаткова підготовка товару.

СВІТОВИЙ БАНК (WORLD BANK) – МАКРОЕКОНОМІЧНА ТА ГАЛУЗЕВА АНАЛІТИКА

Світовий банк збирає величезні обсяги статистики щодо ВВП, рівня інфляції, зайнятості, індексів логістичної ефективності (LPI), індексів ділової активності та інших показників. Ці дані допомагають:

- ✓ Оцінити загальний стан економіки цільової країни.
- ✓ Врахувати ризики (наприклад, низька платоспроможність населення або нестабільність валюти).
- ✓ Зрозуміти логістичний потенціал (яка інфраструктура, наскільки легкий доступ до портів, як швидко проходять митні процедури).

Платформи та інструменти

1. World Bank Data Catalog: <https://data.worldbank.org/> – доступ до інтерактивних графіків, можливість завантажувати дані у форматі Excel чи CSV.
2. Doing Business (архів): хоча активна публікація Doing Business припинена, доступні історичні звіти, за якими можна оцінити інвестиційний клімат і легкість ведення бізнесу в певній країні.
3. Logistics Performance Index: оцінювання ефективності логістики, особливо важливе для вибору транспорту чи розуміння, наскільки складно доставляти товар.

Застосування в експортній стратегії

- ✓ Виявлення країн із високим попитом: якщо темпи зростання ВВП стабільні й люди мають достатній рівень доходу, це сприятливий ринок.
- ✓ Аналіз інфраструктури: брак розвиненої логістики може підвищити витрати й ускладнити конкуренцію.
- ✓ Ризики: високий рівень державного боргу чи інфляції може негативно вплинути на купівельну спроможність або призвести до несприятливих коливань валюти.



ДОДАТОК 4.

Мапування заінтересованих сторін щодо підтримки та розвитку регіонального експорту

Мапування є простим, але ефективним методом виявлення та аналізу заінтересованих сторін (стейкхолдерів). Для здійснення мапування заінтересованих сторін щодо підтримки та розвитку регіонального експорту необхідно зробити такі кроки:

Крок 1. Визначити ключових стейкхолдерів

Крок 2. Оцінити вплив заінтересованих сторін та рівень їхнього інтересу

Крок 3. Визначити та скласти мапу пріоритетів

Крок 4. Розробити план залучення заінтересованих сторін

Крок 1. Ідентифікація ключових заінтересованих сторін полягає у виокремленні дійових осіб чи їхніх груп, від яких залежить успіх або невдача експортної діяльності в регіоні, які зазнають впливу від розвитку експорту, а також самі здатні впливати на експортну діяльність в регіоні та проявляють до цього інтерес. Це можуть бути:

- ✓ представники державних органів влади та місцевого самоврядування (обласна військова адміністрація, регіональна митниця, міська рада тощо);
- ✓ регіональні бізнес-асоціації та об'єднання підприємців;
- ✓ громадські організації;
- ✓ академічні та навчальні установи (експерти з економіки та міжнародної торгівлі);
- ✓ інституції, що займаються питаннями інклюзивності та ґендерної рівності, тощо.

Крок 2. Важливо оцінити вплив заінтересованих сторін та рівень їхньої зацікавленості щодо розвитку експорту в регіоні. Зважаючи на роль заінтересованих сторін та відносини з іншими ключовими дійовими особами, потрібно проаналізувати, як вони представлені та пов'язані із завданням розвитку експорту. Зокрема, потрібно оцінити їхній вплив на експорт та інтерес до нього. Для цього потрібно відповісти на два важливі запитання:

1. Як стейкхолдер здатний вплинути на ефективність розвитку експорту?
2. Наскільки стейкхолдер зацікавлений у розвитку експорту?

Відповідь на ці запитання можна отримати, ґрунтуючись на вже наявній в регіоні інформації, досвіді членів робочої групи, а також неформально поспілкувавшись із ключовими стейкхолдерами та почитавши інформацію про них. Отриману інформацію вносять до Таблиці 1:

Таблиця 1. Інформація про ключових стейкхолдерів

Назва ключового стейкхолдера	Зв'язок з експортом	Вплив на експорт (низький/середній/високий)	Інтерес до експорту (низький/середній/високий)





Крок 3. Визначення та складання мапи пріоритетів заінтересованих сторін здійснюються з урахуванням їхнього впливу та інтересу до експорту, що відображається в Таблиці 2, з розподілом на чотири квадранти: уважно управляти, задовольняти інтерес, інформувати та моніторити.

Таблиця 4. Мапа пріоритетів заінтересованих сторін

Високий ▲ В П Л И В ▼ Низький	Задовольняти інтереси	Уважно управляти (максимум уваги)
	Моніторити (мінімальні зусилля)	Інформувати
Низький ◀ ІНТЕРЕС ▶ Високий		

У квадранті «Уважно керувати» розміщують групу найважливіших стейкхолдерів, які мають високий рівень впливу та влади і є пріоритетними для розвитку експорту.

У квадранті «Задовольняти інтерес» розміщують стейкхолдерів, які мають вплив, але не дуже заінтересовані бути залученими до розвитку експорту. Їм потрібно лише повідомляти про те, що відбувається.

До квадранту «Моніторити» вносять стейкхолдерів, на яких потрібно витратити мінімум зусиль, оскільки вони мають низький інтерес та вплив щодо проєкту.

Крок 4. Важливо скласти план залучення кожного зі стейкхолдерів з урахуванням їхньої пріоритетності. Цей план щонайменше має включати інформацію, представлену у Таблиці 3.

Таблиця 3. Залучення стейкхолдерів

Найменування стейкхолдера	Ім'я одного чи групи стейкхолдерів
Контактна інформація	Яким чином можна контактувати зі стейкхолдером
Відповідальна особа від робочої групи з розроблення регіональної експортної Програми	Хто в робочій групі відповідатиме за взаємодію зі стейкхолдером та за реалізацію плану його залучення до розроблення Програми
План залучення стейкхолдера до розроблення Програми	Що потрібно робити, щоб підтримувати інтерес та участь стейкхолдера у розробленні Програми

ДОДАТОК 5.

Створення ґендерно збалансованої робочої групи з розроблення регіональної експортної Програми

Створення ґендерно збалансованої робочої групи потребує системного підходу, що забезпечить рівне представництво та активну участь представників усіх ґендерів. Нижче наведено кроки, які допоможуть досягти цієї мети:

1. ВИЗНАЧЕННЯ КЛЮЧОВИХ ЗАІНТЕРЕСОВАНИХ СТОРІН

- ✓ складіть список основних заінтересованих сторін, які можуть бути залученими до розроблення регіональної експортної Програми;
- ✓ проконсультуйтеся з кожною групою заінтересованих сторін, щоб зрозуміти їхні потенційні внески та визначити можливих кандидатів до робочої групи.

2. ВИЗНАЧЕННЯ КРИТЕРІЇВ ВІДБОРУ

- ✓ встановіть професійні критерії, щоб гарантувати, що члени робочої групи мають відповідний досвід та знання у галузі експорту, регіонального економічного розвитку чи торгової політики;
- ✓ включіть ґендерні критерії, зокрема прагніть досягти мінімального представництва у 40% для кожного ґендеру, щоб забезпечити діяльність збалансованої робочої групи;
- ✓ забезпечте участь жінок і чоловіків на всіх рівнях прийняття рішень – від керівних посад до технічних і допоміжних ролей.

3. ЗАЛУЧЕННЯ ЗАІНТЕРЕСОВАНИХ СТОРІН

- ✓ повідомте ключовим стейкхолдерам критерії відбору та цілі ґендерного балансу під час запрошення їхніх представників до робочої групи з розроблення регіональної експортної Програми;
- ✓ наголосіть на важливості ґендерного балансу та заохочуйте висування кандидатур жінок або інших недостатньо представлених груп, якщо це можливо.

4. ФОРМУВАННЯ ҐЕНДЕРНО ЗБАЛАНСОВАНОГО СПИСКУ КАНДИДАТІВ

- ✓ сформууйте список кандидатів, забезпечивши збереження ґендерного балансу;
- ✓ за потреби залучайте додаткових кандидатів або коригуйте відбір, щоб збалансувати представництво жінок і чоловіків.

5. ПРИЗНАЧЕННЯ ҐЕНДЕРНИХ КООРДИНАТОРІВ

- ✓ призначте одного або більше ґендерних координаторів у складі робочої групи для дотримання ґендерних аспектів у дискусіях та забезпечення включення різноманітних точок зору;
- ✓ ґендерні координатори повинні мати знання, досвід та навички у сфері забезпечення ґендерної рівності або пройти відповідне навчання.





6. ОРГАНІЗАЦІЯ УСТАНОВЧОЇ ЗУСТРІЧІ

- ✓ проведіть установче засідання з усіма обраними членами робочої групи;
- ✓ включіть сесію з підвищення рівня обізнаності щодо інклюзивності та ґендерних питань для визначення очікувань щодо співпраці та наголосіть на важливості рівної участі та поваги до різноманітних поглядів;
- ✓ чітко визначте ролі та обов'язки, забезпечуючи можливість для жінок і чоловіків займати керівні чи впливові посади у групі.

7. ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ІНКЛЮЗИВНОЇ УЧАСТІ

- ✓ встановіть правила проведення зустрічей та комунікацій, що сприятимуть рівній участі, зокрема:
- ✓ проводьте зустрічі в зручний для всіх членів час;
- ✓ створюйте поважне середовище, де цінується думка кожного;
- ✓ використовуйте інклюзивну мову та забезпечуйте доступність матеріалів для всіх.

8. МОНІТОРИНГ ТА КОРИГУВАННЯ

- ✓ постійно моніторте участь кожного ґендеру впродовж усієї діяльності робочої групи;
- ✓ відстежуйте відвідуваність і активну участь у дискусіях;
- ✓ оцінюйте, чи рівномірно розподілені ролі керівництва та прийняття рішень у робочій групі;
- ✓ у разі необхідності переглядайте склад робочої групи або коригуйте процеси для підтримки інклюзивної взаємодії.

9. РЕГУЛЯРНА ЗВІТНІСТЬ ТА ЗВОРОТНІЙ ЗВ'ЯЗОК

- ✓ регулярно звітуйте перед заінтересованими сторонами про прогрес роботи групи та збереження ґендерного балансу;
- ✓ збирайте відгуки від усіх членів групи, щоб виявити та усунути будь-які перешкоди для ґендерної збалансованої участі.

10. ДОКУМЕНТУВАННЯ НАЙКРАЩИХ ПРАКТИК ТА УРОКІВ

- ✓ після завершення процесу розроблення регіональної експортної Програми задокументуйте найкращі практики та отримані уроки щодо підтримання ґендерного балансу;
- ✓ поділіться цими напрацюваннями із заінтересованими сторонами для сприяння ґендерній збалансованості в майбутніх робочих групах та ініціативах.



ДОДАТОК 6.

Положення про робочу групу з розроблення регіональної експортної Програми

1. ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ

- 1.1. Робоча група з розроблення регіональної експортної Програми (далі – «Робоча група») є тимчасовим консультативно-дорадчим органом, що створений для забезпечення ефективної координації розроблення регіональної експортної Програми з урахуванням національних стратегічних пріоритетів та специфіки регіонального економічного розвитку.
- 1.2. Діяльність Робочої групи здійснюється відповідно до законодавства України, а також цього Положення.
- 1.3. Робоча група створюється на підставі рішення обласної військової адміністрації з власної ініціативи чи за поданням органів місцевого самоврядування, бізнес-спільноти, галузевих асоціацій або інших заінтересованих сторін.

2. МЕТА ТА ЗАВДАННЯ

- 2.1. Основною метою діяльності Робочої групи є розроблення регіональної експортної Програми, яка слугуватиме дорожньою картою для розвитку та підтримки експорту в регіоні, відповідно до національної Експортної стратегії та з урахуванням соціально-економічних особливостей регіону.
- 2.2. Завдання Робочої групи:
 - проведення аналізу експортного потенціалу регіону, оцінювання міжнародних ринкових можливостей та викликів;
 - розроблення пропозицій щодо пріоритетних напрямів експорту, товарних груп та ринків;
 - визначення інструментів державної підтримки експорту для реалізації в регіоні;
 - підготовка проекту регіональної експортної Програми;
 - забезпечення узгодженості розробленої Програми з національними цілями та стратегіями.

3. СКЛАД ТА СТРУКТУРА РОБОЧОЇ ГРУПИ

- 3.1. До складу Робочої групи входять представники:
 - обласної державної військової адміністрації;
 - органів місцевого самоврядування;
 - бізнес-асоціацій;
 - експертних організацій, освітніх та наукових установ;
 - секторів економіки, що мають експортний потенціал.
- 3.2. Кількісний та персональний склад Робочої групи затверджується рішенням обласної військової адміністрації. Група має бути ґендерно збалансованою та включати представників усіх ключових заінтересованих сторін.
- 3.3. Голова Робочої групи призначається з числа представників обласної військової адміністрації або інших органів влади.





4. ОРГАНІЗАЦІЯ ДІЯЛЬНОСТІ

- 4.1. Робоча група працює на підставі затвердженого плану роботи, який включає етапи розроблення регіональної експортної Програми, терміни виконання завдань та відповідальних осіб.
- 4.2. Засідання Робочої групи проводяться за необхідності, але не рідше одного разу на місяць. Рішення приймаються більшістю голосів присутніх членів.
- 4.3. Робоча група може залучати до своєї роботи незалежних експертів, представників громадських організацій та міжнародних партнерів для забезпечення належного рівня консультацій та оцінювання.
- 4.4. За результатами роботи Робоча група готує рекомендації та проєкт регіональної експортної Програми, який передається на розгляд обласної військової адміністрації, обласної ради та іншим заінтересованим сторонам.

5. ПРАВА ТА ОБОВ'ЯЗКИ ЧЛЕНІВ РОБОЧОЇ ГРУПИ

- 5.1. Члени Робочої групи мають право:
 - вносити пропозиції щодо порядку денного та плану діяльності;
 - отримувати необхідну інформацію для виконання своїх обов'язків;
 - брати участь у прийнятті рішень щодо розроблення Програми.
- 5.2. Члени Робочої групи зобов'язані:
 - брати активну участь у роботі групи та виконанні доручених завдань;
 - дотримуватися норм етики та конфіденційності у процесі роботи;
 - сприяти забезпеченню узгодженості регіональної експортної Програми з державними стратегічними пріоритетами.

6. ПРИКІНЦЕВІ ПОЛОЖЕННЯ

- 6.1. Робоча група припиняє свою діяльність після затвердження регіональної експортної Програми обласною військовою адміністрацією чи обласною радою.
- 6.2. У разі необхідності до Положення можуть бути внесені зміни за рішенням обласної військової адміністрації або за поданням Робочої групи.



ДОДАТОК 7.

План діяльності робочої групи з розроблення регіональної експортної Програми

Етапи/Діяльність	Опис діяльності	Відповідальні	Термін виконання
Етап 1. Організація процесу стратегічного планування експорту в регіоні (дорожня карта)	Організація роботи та залучення заінтересованих сторін; мапування заінтересованих сторін; створення робочої групи		Місяць 1
Етап 2. Аналіз стану розвитку експорту в регіоні та впливу зовнішніх факторів	Розроблення експортного профілю регіону; SWOT-аналіз; оцінювання попередніх стратегічних документів		Місяць 2–3
Етап 3. Формування регіональної Програми розвитку експорту	Визначення стратегічних та операційних цілей; ідентифікація пріоритетних секторів; розроблення заходів для досягнення цілей		Місяць 4–5
Етап 4. Розроблення плану заходів з реалізації регіональної експортної Програми	Розроблення детального плану заходів з термінами, відповідальними та джерелами фінансування; громадське обговорення.		Місяць 6
Етап 5. Розроблення системи моніторингу та плану управління ризиками	Визначення системи моніторингу; розроблення плану управління ризиками		Місяць 7



ДОДАТОК 8.

SWOT-аналіз у процесі розроблення регіональної експортної Програми

SWOT-аналіз є одним із ключових інструментів стратегічного планування, що дозволяє виявити внутрішні сильні та слабкі сторони регіону, а також зовнішні можливості та загрози, які можуть впливати на розвиток експорту. У процесі розроблення регіональної експортної Програми SWOT-аналіз дозволяє забезпечити комплексний огляд експортного потенціалу регіону та сформулювати дієві стратегії для його реалізації.

1. СИЛЬНІ СТОРОНИ (STRENGTHS)

На етапі виявлення сильних сторін важливо провести оцінювання ключових переваг регіону, які можуть сприяти успішному розвитку експорту. Це можуть бути як природні ресурси, так і наявність інфраструктури, кваліфікованої робочої сили, географічне положення, доступ до ключових ринків або сприятливе бізнес-середовище.

2. СЛАБКІ СТОРОНИ (WEAKNESSES)

Слабкі сторони – це внутрішні фактори, що обмежують експортний потенціал регіону. До них можуть належати недостатня диверсифікація економіки, відсутність інноваційних технологій, недостатній рівень інфраструктури, недосконалість регуляторного середовища або відсутність необхідних навичок серед робочої сили. Ці аспекти потребують ретельного вивчення, аби уникнути їхнього негативного впливу на розвиток експорту.

3. МОЖЛИВОСТІ (OPPORTUNITIES)

Можливості – це зовнішні фактори, які регіон може використати для нарощування експорту. Вони можуть включати доступ до нових ринків, участь у міжнародних торговельних угодах, інтеграцію в глобальні ланцюги створення вартості, можливість залучення іноземних інвестицій або розвиток нових технологій, що можуть підвищити конкурентоспроможність експортної продукції регіону.

4. ЗАГРОЗИ (THREATS)

Загрози – це зовнішні фактори, які можуть негативно вплинути на експортний потенціал регіону. Це можуть бути геополітичні ризики, економічна нестабільність, війна, логістичні бар'єри, зміни на світових ринках, нові регуляторні вимоги або економічні санкції. Важливо врахувати ці аспекти для того, щоб розробити стратегії мінімізації їхнього впливу на регіональну експортну діяльність.

Застосування SWOT-аналізу у процесі розроблення регіональної експортної Програми дозволяє чітко ідентифікувати основні внутрішні та зовнішні фактори, які можуть вплинути на експорт. Це є основою для формування збалансованої Програми розвитку експорту, яка дозволить максимізувати сильні сторони та можливості, водночас мінімізуючи слабкі сторони та загрози.

ДОДАТОК 9.

Валідація та верифікація даних при розробленні регіональної експортної Програми

Валідація та верифікація даних є важливими завданнями у процесі розроблення регіональної експортної Програми. Виконання цих завдань дозволяє забезпечити точність, актуальність та надійність інформації, яка використовується для аналізу та ухвалення стратегічних рішень. З огляду на важливість прийняття обґрунтованих рішень важливо застосовувати систематичний підхід до перевірки зібраної інформації.

1. ВАЛІДАЦІЯ

Валідація даних полягає в оцінюванні того, наскільки зібрана інформація відповідає вимогам та цілям регіональної експортної Програми. Це процес перевірки, чи є інформація релевантною та адекватною для проведення стратегічного аналізу. Основні кроки валідації такі:

- ✓ перевірка авторитетності джерел інформації, включаючи урядові організації, міжнародні організації, галузеві асоціації та експертні дослідження;
- ✓ перевірка того, чи охоплює зібрана інформація всі аспекти, що необхідні для розроблення Програми;
- ✓ перевірка того, чи відповідають дані цілям регіональної експортної Програми, зокрема щодо основних пріоритетів і викликів.

2. ВЕРИФІКАЦІЯ

Верифікація даних – це процес підтвердження точності та достовірності інформації шляхом її перевірки на відповідність реальним даним та іншим незалежним джерелам. Такий підхід забезпечить використання правильної інформації, що може бути використана для стратегічного планування. Основні кроки верифікації включають:

- ✓ Зіставлення даних з різними джерелами, щоб переконатися в їхній узгодженості та точності;
- ✓ Проведення консультацій з галузевими експертами та представниками бізнес-спільноти для підтвердження правильності аналізу та даних;
- ✓ Використання глибинних інтерв'ю та опитувань серед ключових стейкхолдерів для уточнення та підтвердження зібраної інформації.

3. ЗВІТУВАННЯ ТА ДОКУМЕНТАЦІЯ

Після завершення процесу валідації та верифікації необхідно скласти звіт, у якому відображаються всі підтверджені дані, виявлені розбіжності та рекомендовані подальші дії. Цей звіт має бути прозорим і зрозумілим для всіх заінтересованих сторін, а також включати рекомендації щодо коригування Програми на основі перевірених даних.

4. БЕЗПЕРЕРВНИЙ МОНІТОРИНГ

У процесі реалізації регіональної експортної Програми важливо забезпечити безперервний моніторинг даних для своєчасного виявлення змін у зовнішньому середовищі та внесення відповідних коректив до Програми. Це дозволить адаптувати Програму до нових викликів та можливостей.



ДОДАТОК 10.

Анкета з вивчення можливостей та потреб підприємства для виходу на зовнішні ринки

РОЗДІЛ 1. ЗАГАЛЬНА ІНФОРМАЦІЯ

1. Назва підприємства					
2. В якому році було створено Ваше підприємство?					
3. Адреса підприємства					
4. Сайт (за наявності)					
5. Ваше прізвище та ім'я					
6. Посада					
7. Телефон					
8. Ел. пошта					
9. Сфера діяльності підприємства					
10. Основні види продукції, яку виготовляє Ваше підприємство за УКТЗЕД					
12. Найменування продукції, яку експортує Ваше підприємство за УКТЗЕД					
	2020	2021	2022	2023	2024
13. Кількість співробітників підприємства, осіб					
14. З них жінок, осіб					
	2020	2021	2022	2023	2024
15. Зазначте орієнтовну суму середньомісячної заробітної плати на Вашому підприємстві, грн					

РОЗДІЛ 2. ПЕРСПЕКТИВИ ВИХОДУ ВАШОГО БІЗНЕСУ НА ЗОВНІШНІ РИНКИ

16. Вкажіть орієнтовну структуру збуту Вашої продукції, робіт та послуг в географічних зонах?
(сума має дорівнювати 100 %)

Географічна зона	2020 Збут, частка у %	2021 Збут, частка у %	2022 Збут, частка у %	2023 Збут, частка у %	2024 Збут, частка у %
У межах міста					
району					
області					
інших областей України					
Інших країн світу					
Разом	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %

17. Зазначте країни експорту Ваших товарів та послуг

Назва Країни	Частка від загального експорту, % 2020	Частка від загального експорту, % 2021	Частка від загального експорту, % 2022	Частка від загального експорту, % 2023	Частка від загального експорту, % 2024

18. Зазначте країни, ринки яких є потенційно цікавими для Вашого підприємства



19. Який орієнтовний обсяг виручки від експорту Вашої продукції, робіт та послуг? (У клітинах поруч з вірним твердженням зазначте найбільш точне число)

Обсяг виручки	2020	2021	2022	2023	Прогноз на поточний рік (2024)
до 100 тис. дол. США					
від 101 до 500 тис. дол. США					
від 501 до 1000 тис. дол. США					
від 1001 до 10000 тис. дол. США					
понад 10001 тис. дол. США					

20. Які з перелічених нижче факторів є важливими для розвитку експортного потенціалу Вашого бізнесу?

Наявність постачальників сировини і комплектуючих	☐
Наявність кваліфікованих трудових ресурсів	☐
Наукові дослідження і розробки	☐
Група галузей, споріднених за профілем (кластер галузей)	☐
Достатня кількість споживачів	☐
Територіальне розташування і транспортне сполучення	☐
Інше (зазначте) _____	☐

21. Які з факторів мають найбільш негативний вплив на розвиток експортного потенціалу Вашого бізнесу? (Оберіть не більше ЧОТИРЬОХ факторів)

Іноземна конкуренція	☐	Недоступність фінансування	☐
Внутрішня конкуренція	☐	Обмеження, пов'язані із захистом довкілля	☐
Загальна економічна ситуація	☐	Місцевий бізнес клімат	☐
Застарілі засоби виробництва	☐	Неякісні адміністративні послуги	☐
Витрати на енергію	☐	Витрати на матеріали, комплектуючі	☐
Низький рівень співпраці влади та бізнесу	☐	Адміністративний тиск з боку органів влади	☐
Вартість робочої сили	☐	Втрата ринків збуту	☐
Складність сертифікації продукції для зовнішніх ринків	☐	Складність митних процедур	☐
Нестача кваліфікованих працівників	☐	Ваш варіант (зазначте)	☐

22. Чи відчуваєте Ви брак кваліфікованих працівників для здійснення експорту Вашим підприємством?

☐ Так ☐ Очікуємо в найближчому майбутньому ☐ Ні

Якщо «Так» або «Очікуємо», перерахуйте нижче, яких професій:

РОЗДІЛ 3. ОЦІНКА ЕКСПОРТНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА ТА ПРОДУКТУ

СТРАТЕГІЯ ЕКСПОРТУ

23. Чи знайомі Ви з усіма двосторонніми та багатосторонніми угодами, преференційними схемами, які можуть бути використані як переваги в експорті Ваших товарів?

☐ Так ☐ Ні ☐ Частково

24. Чи знайомі Ви з програмами, проектами та можливостями, що пропонуються різними організаціями у сфері експортного супроводу?

☐ Так ☐ Ні ☐ Частково

25. Чи маєте Ви чіткий опис того, хто є покупцем Вашої продукції?

☐ Так ☐ Ні ☐ Частково

26. Наскільки Ваш продукт може задовольнити конкретні технічні та нетехнічні вимоги Ваших потенційних покупців?

☐ Повністю ☐ Частково ☐ Не знаю

27. Чи відпрацьовували Ви можливості адаптації Вашого продукту до конкретного ринку з метою покращення переговорних позицій з партнером?

☐ Так ☐ Ні ☐ Частково

28. Чи готові Ви розробити стратегію створення іміджу Вашого продукту та підприємства?

☐ Так ☐ Ні

29. Чи готові Ви розробити стратегію ціноутворення ?

☐ Так ☐ Ні

30. Чи є відкритими потенційні ринки для ввозу Вашої продукції?

Країни	Так	Ні	Не знаю
ЄС			
СНД (окрім РФ та Білорусі)			
Канада			
США			
Африка			
Близький Схід			
Інші (зазначте)			

**МАРКЕТИНГ****31. Чи відслідковуєте Ви тенденції розвитку потенційних зовнішніх ринків?**

Країни	Так	Ні	Не знаю
ЄС			
СНД (окрім РФ та Білорусі)			
Канада			
США			
Африка			
Близький Схід			
Інші (зазначте)			

32. Чи проводились Вами дослідження потреб покупців потенційних зовнішніх ринків?

Країни	Так	Ні	Не знаю
ЄС			
СНД (окрім РФ та Білорусі)			
Канада			
США			
Африка			
Близький Схід			
Інші (зазначте)			

33. Чи маєте Ви достатньо ресурсів для того, щоб спілкуватися з зовнішніми покупцями через канали реклами та розповсюдження?

Країни	Так	Ні	Не знаю
ЄС			
СНД (окрім РФ та Білорусі)			
Канада			
США			
Африка			
Близький Схід			
Інші (зазначте)			

34. Чи готові Ваші співробітники супроводжувати зовнішні угоди та вести переговори?

☐ Так ☐ Ні ☐ Частково

35. Чи обізнані Ви з каналами дистрибуції на потенційних зовнішніх ринках?

☐ Обізнаний ☐ Необізнаний

36. Чи адаптований Ваш сайт для зовнішніх ринків (мовна версія, адаптація запитів, матеріалів тощо)?

☐ Так ☐ Ні ☐ Частково

37. Чи проводилась перевірка назви продукту (торгівельної марки) з метою попередження порушення прав інтелектуальної власності чи законодавства про захищені назви та географічні спеціалізації?

☐ Так ☐ Ні ☐ Частково

38. Чи знайомі Ви з поняттям недобросовісна торгівля?

☐ Так ☐ Ні ☐ Частково

ВИРОБНИЦТВО

39. Чи зможете Ви виконати майбутні зовнішні замовлення з урахуванням виробничих потужностей та завантаженості підприємства?

☐ Так ☐ Ні ☐ Частково

40. Чи існує на підприємстві система (сертифікація), яка може гарантувати необхідний рівень якості і безпеки продукції для зовнішніх ринків?

☐ Так ☐ Ні ☐ Частково

41. Чи зможете Ви гарантувати своєчасність виконання замовлень?

☐ Так ☐ Ні

42. Наскільки собівартість одиниці Вашої продукції знаходиться принаймні на рівні Ваших конкурентів?

☐ Вища ☐ Така сама ☐ Нижча

43. Чи можливим є швидке переобладнання підприємства для вироблення продукції, що відповідає потребам покупця?

☐ Так ☐ Ні ☐ Частково

44. Чи зможете Ви змінити виробничий процес для відповідності вимогам походження товарів з метою застосування пільгових режимів ввезення?

☐ Так ☐ Ні

ДИСТРИБУЦІЯ

45. Чи знайомі Ви з вимогами до транспортної упаковки?

☐ Так ☐ Ні

46. Чи знайомі Ваші співробітники з експортною документацією і процедурами отримання необхідних дозволів?

☐ Так ☐ Ні ☐ Частково



47. Чи дослідили Ви всі альтернативні способи перевезення/доставки Ваших товарів та обрали оптимальний спосіб щодо надійності та вартості?

☐ Так ☐ Ні ☐ Частково

48. Чи знайомі Ви з міжнародною практикою попередження ризиків неплатежів та непоставки товарів?

☐ Так ☐ Ні ☐ Частково

49. Якщо Ваші витрати на доставку є вищими за конкурентів, чи зможете Ви знайти шляхи їх зниження?

☐ Так ☐ Ні

50. Чи знайомі Ви зі способами спеціальної обробки продукції, які можуть вимагатися для виконання вимог збереження продукції під час її зберігання чи транспортування?

☐ Так ☐ Ні

51. Чи враховані вимоги законодавства про відходи в упаковці продукції?

☐ Так ☐ Ні

ФІНАНСИ

52. Чи здійснювався Вами розрахунок фінансових ресурсів необхідних для виходу на зовнішні ринки?

☐ Так ☐ Ні

53. Якщо Вам знадобляться додаткові фінансові ресурси, чи зможете Ви задовольнити критерії кредитних організацій для їх отримання?

☐ Так ☐ Ні ☐ Частково

54. Чи проведені розрахунки рентабельності підприємства в різних умовах (наприклад, умови оплати, обсяги замовлення, специфікації продукції, стимулювання експорту, використання виробничих потужностей тощо)?

☐ Так ☐ Ні ☐ Частково

55. Чи знаєте Ви, яким чином оцінити кредитоспроможність партнера/клієнта за кордоном?

☐ Так ☐ Ні ☐ Частково

56. Чи прораховані Вами ризики пов'язані з експортною діяльністю та їх наслідки для підприємства? Чи вжиті запобіжні заходи з метою упередження підприємства від них?

☐ Так ☐ Ні ☐ Частково



57. Чи знайомі Ви з програмами фінансової підтримки експорту?☐ Так ☐ Ні ☐ Частково**58. Чи готові Ви здійснювати експортну діяльність на умовах відстрочки платежу на 45 днів і більше**☐ Так ☐ Ні**ГОТОВНІСТЬ ПРОДУКТУ****59. Чи знайомі Ви з законодавчими та ринковими вимогами до продукції на потенційному ринку?**☐ Так ☐ Ні ☐ Частково**60. Чи досліджені принципи маркування товару, що продається кінцевому користувачу?**☐ Так ☐ Ні ☐ Частково**61. Чи проведено необхідні випробування продукції для перевірки відповідності вимогам потенційного ринку?**☐ Так ☐ Ні ☐ Частково**62. Чи зможете Ви оформити необхідну документацію (наприклад, гігієнічний сертифікат) для експорту?**☐ Так ☐ Ні ☐ Частково**63. Чи досліджені принципи нанесення додаткової інформації на продукт (наприклад, інформація щодо споживчих властивостей продукту, енерго-маркування тощо)?**☐ Так ☐ Ні ☐ Частково**64. Чи знайомі Ви з добровільними схемами сертифікації продукції, що дозволяють отримати додаткові конкурентні переваги?**☐ Так ☐ Ні ☐ Частково



РОЗДІЛ 4. ОЦІНКА ПОТРЕБ ПІДПРИЄМСТВА

НАВЧАННЯ

65. В яких напрямках потрібна додаткова підготовка персоналу Вашого підприємства?

☐	Організація зовнішньоекономічної діяльності
☐	Митне оформлення
☐	Аналітика тарифного та нетарифного регулювання
☐	Контракти (національне та міжнародне законодавство)
☐	Класифікація товарів (національна та міжнародна)
☐	Доступ до пільгових та преференційних режимів
☐	Принципи маркування товарів
☐	Експортний маркетинг
☐	Ведення переговорів
☐	Культурні відмінності та комунікація
☐	Експортне планування
☐	Експортне ціноутворення
☐	Умови платежів та мінімізація ризиків
☐	Валютний контроль та регулювання
☐	Технічне регулювання
☐	Механізми спрощення митних процедур
☐	Менеджмент якості товарів та послуг
☐	Адаптація сайтів підприємств до експортних пореб
☐	Виставкова діяльність
☐	Інше (Зазначити) _____

ПОШУК ПАРТНЕРІВ

66. В яких напрямках потрібна допомога?

☐	Створення профілю підприємства
☐	Підготовка комерційної пропозиції
☐	Формування запиту
☐	Внесення інформації в бази контактів
☐	Формування запитів та пошук інформації в базах
☐	Супровід під час встановлення контакту з партнером
☐	Інформування про бізнес-заходи за межами міста
☐	Допомога в організації поїздки
☐	Допомога в організації виставок і форумів
☐	Інше (Зазначити) _____



КОНСУЛЬТАЦІЇ

67. На яку тематику Ви б хотіли отримати індивідуальну консультацію?

☐	Тарифне регулювання ввозу товарів
☐	Наявність квот та дозволів
☐	Аналітика законодавчих вимог
☐	Специфічні вимоги до продукції
☐	Маркування продукції
☐	Інтелектуальна власність
☐	Митні аспекти ввозу та вивозу товарів
☐	Сертифікація товарів та послуг
☐	Дозвільні документи
☐	Адаптація сайтів підприємств до експортних пореб
☐	Контакти з посольствами інших країн в Україні
☐	Контакти з українськими посольствами закордоном
☐	Виставкова діяльність
☐	Інше (Зазначити)_____

68. Які інструменти розвитку експорту Вам необхідні?

☐	Доступ до маркетингових досліджень
☐	Доступ до баз пропозицій (B2B)
☐	Програми підтримки експорту на державному рівні
☐	Доступ до фінансування
☐	Участь в міжнародних заходах
☐	Доступ до консультанційних послуг 24/7
☐	Запрошення іноземних консультантів-практиків на Ваші підприємства
☐	Методична база онлайн



РОЗДІЛ 5. ІНФОРМАЦІЯ ПРО РЕСПОНДЕНТА

69. Вкажіть, будь ласка, Вашу стать

☐

чол.

☐

жін.

70. Ваш вік:

☐

до 21 р.

☐

від 21 до 35 рр.

☐

від 35 до 50 рр.

☐

від 50 до 65 рр.

☐

понад 65 р.

Дякуємо Вам за співпрацю. Ваші відповіді є вкрай важливими. Нижче Ви можете викласти свої побажання та пропозиції за темою опитування:





A long freight train with red and blue containers is moving through a valley at sunset. The sky is filled with vibrant orange and red clouds, and the train tracks stretch into the distance. The train is composed of many flatcars, each carrying a large shipping container. The containers are in shades of red and blue, creating a rhythmic pattern along the tracks. The surrounding landscape is hilly and covered in green vegetation. The overall scene conveys a sense of movement and industrial activity during a dramatic time of day.

МЕТОДОЛОГІЯ
розроблення та впровадження
регіональних експортних
стратегій в умовах війни
та повоєнного відновлення
в Україні

ПОСІБНИК З ПРАКТИЧНОГО ВИКОРИСТАННЯ