



# Wymiana gospodarcza Polski Wschodniej z krajami byłego ZSRR i ryzyka z tym związane



pod redakcją **Joanny CYGLER**



# Wymiana gospodarcza Polski Wschodniej z krajami byłego ZSRR i ryzyka z tym związane



pod redakcją Joanny CYGLER



**KAPITAŁ LUDZKI**  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



  
**WOJEWODA MAZOWIECKI**

**UNIA EUROPEJSKA**  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Publikacja wydana przez Mazowiecki Urząd Wojewódzki w Warszawie we współpracy z:

- Podlaskim Związkiem Pracodawców (inicjator)
- Świętokrzyskim Związkiem Pracodawców Prywatnych Lewiatan
- Warmińsko-Mazurskim Związkiem Pracodawców Prywatnych
- Związkiem Pracodawców Lubelszczyzny „Lewiatan”
- Podkarpackim Związkiem Pracodawców

#### AUTORZY

<b>Joanna Cygler</b>	Wprowadzenie; 2.1; 2.2; 2.3; 2.4; 2.6; 3.1.2; 3.2.2; 3.3.2; 3.4.2; Rekomendacje
<b>Joanna Ejdys</b>	2.2; 2.3; 2.4; 2.5.1; 2.5.2; 2.5.3; 2.6
<b>Katarzyna Czerewacz-Filipowicz</b>	1, 2.2; 2.3; 2.4; 2.5.3; 2.6; 3.1.1; 3.2.1; 3.3.1; 3.4.1
<b>Bartosz Majewski</b>	3.1.3; 3.2.3; 3.3.3; 3.4.3

Recenzent

**Prof. nzw. dr hab. Włodzimierz Sroka**

Redaktor wydawnictwa:

**Janina Sawicka-Demianowicz**

Projekt i skład komputerowy:

**Agencja Wydawnicza EkoPress Białystok**

© Copyright by Mazowiecki Urząd Wojewódzki, Warszawa 2014

ISBN: 978-83-931802-3-3

Publikacja jest współfinansowana ze środków EFS w ramach projektu „Centrum Wspierania Dialogu Regionalnego” realizowanego przez Związek Pracodawców Warszawy i Mazowsza w partnerstwie z Wojewodą Mazowieckim

Warszawa, 2014



**KAPITAŁ LUDZKI**  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



  
**WOJEWODA MAZOWIECKI**

**UNIA EUROPEJSKA**  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY





## Noty o autorach

**Dr hab. Joanna Cygler** – profesor nadzwyczajny w Instytucie Zarządzania Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie. Specjalizuje się w szeroko rozumianej współpracy (pojedynczej i sieciowej) przedsiębiorstw ze szczególnym uwzględnieniem wymiaru międzynarodowego. Stypendystka między innymi J. Fulbrighta (Carlson School of Management, University of Minnesota) oraz Fundacji na rzecz Nauki Polskiej. Pracę naukową z powodzeniem łączy z działalnością poza uczelnią. Współpracuje merytorycznie z centralnymi urzędami państwowymi (Kancelaria Prezydenta Rzeczypospolitej Polskiej – 2003-2005 Biuro Spraw Międzynarodowych, Ministerstwo Spraw Zagranicznych, Ministerstwo Gospodarki, Polska Agencja Informacji i Inwestycji Zagranicznych: 2002-2003 Dyrektor Departamentu Badań), instytucjami międzynarodowymi (ONZ, Światowe Forum Ekonomiczne w Genewie), międzynarodowymi firmami doradczymi oraz licznymi przedsiębiorstwami polskimi i zagranicznymi. Autorka i współautorka licznych projektów badawczych i ekspertyz na rzecz biznesu oraz o charakterze państwowym.

**Dr hab. Joanna Ejdys** – profesor nadzwyczajny na Wydziale Zarządzania Politechniki Białostockiej. Staże naukowe w Manchester Institute of Innovation Research (MIOIR), Manchester Business School, The University of Manchester oraz w Science and Technology Policy Institute (STEPI) – Center for Strategic Foresight Seul, Korea. Autorka specjalizuje się w badaniach foresight, również ukierunkowanych na zagadnienia związane z przyszłym rozwojem regionalnym (foresight regionalny). Głównym obszarem naukowych zainteresowań są czynniki i procesy determinujące rozwój konkurencyjności i poprawę innowacyjności na poziomie regionalnym. Stypendystka Fundacji na rzecz Nauki Polskiej. Kierownik naukowy ze strony Politechniki Białostockiej wielu projektów badawczych dotyczących foresightu, między innymi projektu „Narodowy Program Foresight – wdrożenie wyników”. Posiada doświadczenia we współpracy w triadzie nauka-biznes-administracja. Jest współautorką modelu Podlaskiego Obserwatorium Rynku Pracy i Prognoz Gospodarczych. Członek Polskiego Towarzystwa Ekonomicznego, Polskiego Stowarzyszenia Ekonomistów Środowiska i Zasobów Naturalnych oraz Polskiego Towarzystwa Zarządzania Produkcją. Redaktor naczelny czasopisma naukowego „Ekonomia i Zarządzanie”.

**Dr Katarzyna Czerewacz-Filipowicz** – adiunkt w Katedrze Ekonomii i Nauk Społecznych, Wydziału Zarządzania Politechniki Białostockiej. Staż naukowy w the United Nations University Institute on Comparative Regional Integration Studies (UNU-CRIS), Brugge, Belgia. Specjalizuje się w badaniach procesów międzynarodowej ekonomicznej integracji regionalnej. Głównym obszarem zainteresowania jest obszar postradziecki i funkcjonujące tam ugrupowania: między innymi Euroazjatycka Wspólnota Gospodarcza, Unia Celna Białorusi, Kazachstanu i Rosji, Wspólnota Niepodległych Państw. Od 2012 roku kierownik grantu naukowego 2011/03/B/HS4/05930 finansowanego przez Narodowe Centrum Nauki na temat: „Ekonomiczne konsekwencje procesów integracji regionalnej na obszarze WNP”.

**Mgr Bartosz Majewski** – absolwent studiów magisterskich i doktoranckich w Szkole Głównej Handlowej w Warszawie, współpracownik Zakładu Zarządzania w Gospodarce w Instytucie Zarządzania Szkoły Głównej Handlowej. Specjalizuje się w zarządzaniu strategicznym, zarządzaniu w kryzysie, kulturze organizacyjnej oraz rozwijaniu edukacji ekonomicznej i przedsiębiorczości. Współpracuje między innymi z Fundacją Narodowego Banku Polskiego, GPW i Fundacją Edukacji Rynku Kapitałowego oraz Fundacją Kronenberga.



KAPITAŁ LUDZKI  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



WOJEWODA MAZOWIECKI

UNIA EUROPEJSKA  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY





## Wykaz skrótów

ASF	Afrykański Pomór Świń
ASMAP	Ассоциация международных автомобильных перевозчиков – Stowarzyszenie Międzynarodowych Przewoźników Drogowych
BRICS	Grupa państw rozwijających się: Brazylii, Rosji, Indii, Chin i Republiki Południowej Afryki
CAAC	Centrum Analityczne Administracji Celnej
CISSTAT	Interstate Statistical Committee of the Commonwealth of Independent States – Межгосударственный статистический комитет Содружества Независимых Государств – Międzypaństwowy Komitet Statystyczny Wspólnoty Niepodległych Państw
COIE	Centra Obsługi Inwestorów i Eksporterów
CVET	Community Veterinary Emergency Team – Unijny Zespół Weterynaryjny do spraw Zagrożeń Chorobami
DCFTA	Deep and Comprehensive Free Trade Area – Pogłębiona Strefa Wolnego Handlu
DOKE	Program Dopłat do Kredytów Eksportowych
EADB	Eurasian Development Bank – Euroazjatycki Bank Rozwoju
EaWG	Euroazjatycka Wspólnota Gospodarcza
EBI	Europejski Bank Inwestycyjny
EBOiR	Europejski Bank Odbudowy i Rozwoju
EUG	Euroazjatycka Unia Gospodarcza
FR	Federacja Rosyjska
FTS	Federalna Służba Celną Rosji
IRU	International Road Transport Union – Międzynarodowa Unia Transportu Drogowego
KE	Komisja Europejska
KUKE	Korporacja Ubezpieczeń Kredytów Eksportowych
MF	Ministerstwo Finansów
MFW	Międzynarodowy Fundusz Walutowy
MG	Ministerstwo Gospodarki
MRiRW	Ministerstwo Rolnictwa i Rozwoju Wsi
MSZ	Ministerstwo Spraw Zagranicznych
NATO	North Atlantic Treaty Organization – Organizacja Traktatu Północnoatlantyckiego
OBWE	Organizacja Bezpieczeństwa i Współpracy w Europie
ONZ	Organizacja Narodów Zjednoczonych
PAiiIZ	Polska Agencja Informacji i Inwestycji Zagranicznych S.A.
PARP	Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości



**KAPITAŁ LUDZKI**  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



  
**WOJEWODA MAZOWIECKI**

**UNIA EUROPEJSKA**  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY



UE	Unia Europejska
UNCTAD	Konferencja Narodów Zjednoczonych do spraw Handlu i Rozwoju – United Nations Conference on Trade and Development
WNP	Wspólnota Niepodległych Państw
WPHI	Wydział Promocji Handlu i Inwestycji
WTO	World Trade Organization – Światowa Organizacja Handlu
ZMDP	Zrzeszenie Międzynarodowych Przewoźników Drogowych w Polsce
ZSSR	Związek Socjalistycznych Republik Radzieckich



**KAPITAŁ LUDZKI**  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



**UNIA EUROPEJSKA**  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY





# Spis treści

Streszczenie menedżerskie .....	8
Wprowadzenie .....	10
<b>1</b> <b>Analiza polityczno-gospodarczo-społeczna</b> .....	<b>13</b>
<b>1.1</b> Terminy i definicje.....	13
<b>1.2</b> Rola Wspólnoty Niepodległych Państw w gospodarce świata.....	14
<b>1.3</b> Krótka charakterystyka miejsca Polski na rynkach badanych państw .....	21
<b>1.4</b> Współpraca gospodarcza Polski z badanymi państwami.....	32
<b>1.5</b> Wymiana gospodarcza województw Polski Wschodniej z badanymi państwami.....	51
<b>1.5.1</b> Kluczowe rynki w ujęciu geograficznym wymiany handlowej wśród krajów postradzieckich .....	53
<b>1.5.2</b> Kluczowe rynki w ujęciu sektorowym .....	57
<b>2</b> <b>Analiza uwarunkowań i perspektyw współpracy między Polską a kluczowymi krajami postradzieckimi</b> .....	<b>67</b>
<b>2.1</b> Kalendarium wydarzeń politycznych i gospodarczych.....	67
<b>2.2</b> Konsekwencje polityki Federacji Rosyjskiej – doświadczenia przedsiębiorstw .....	79
<b>2.3</b> Zagrożenia wymiany gospodarczej z krajami priorytetowymi .....	86
<b>2.4</b> Szanse rozwojowe wymiany gospodarczej z krajami priorytetowymi .....	93
<b>2.5</b> Scenariusze rozwoju wymiany gospodarczej .....	97
<b>2.5.1</b> Założenia metodyczne .....	97
<b>2.5.2</b> Osnowy scenariuszy .....	99
<b>2.5.3</b> Charakterystyka scenariuszy .....	101
<b>2.6</b> Ryzyko wynikające z zagrożeń związanych z wymianą handlową z krajami byłego ZSRR.....	112
<b>3</b> <b>Rekomendacje w zakresie usprawnienia wymiany handlowej oraz przyszłe kierunki badań</b> .....	<b>117</b>
<b>3.1</b> Propozycje działań dla scenariusza 1 „Iluminacja” .....	118
<b>3.1.1</b> Działania i rekomendacje na szczeblu centralnym .....	118
<b>3.1.2</b> Działania i rekomendacje na szczeblu regionalnym .....	120
<b>3.1.3</b> Działania i rekomendacje dla przedsiębiorstw .....	124



3.2	Propozycje działań dla scenariusza 2 „Ocalenie”	127
3.2.1	Działania i rekomendacje na szczeblu centralnym	127
3.2.2	Działania i rekomendacje na szczeblu regionalnym	131
3.2.3	Działania i rekomendacje dla przedsiębiorstw	134
3.3	Propozycje działań dla scenariusza 3 „Zapaść”	137
3.3.1	Działania i rekomendacje na szczeblu centralnym	138
3.3.2	Działania i rekomendacje na poziomie regionalnym	140
3.3.3	Działania i rekomendacje dla przedsiębiorstw	143
3.4	Propozycje działań dla scenariusza 4 „Szansa”	146
3.4.1	Działania i rekomendacje na szczeblu centralnym	146
3.4.2	Działania i rekomendacje na szczeblu regionalnym	149
3.4.3	Działania i rekomendacje dla przedsiębiorstw	152
	<b>Rekomendacje i kierunki dalszych badań</b>	<b>155</b>
	<b>Literatura</b>	<b>163</b>
	<b>Wykaz tabel</b>	<b>166</b>
	<b>Wykaz rysunków</b>	<b>166</b>



**KAPITAŁ LUDZKI**  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



  
**WOJEWODA MAZOWIECKI**

**UNIA EUROPEJSKA**  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY







# Streszczenie menedżerskie

Agresywna polityka prezydenta Federacji Rosyjskiej (FR) Władimira Putina, realizowana w przeciągu trzech pierwszych kwartałów 2014 roku, spowodowała znaczne ograniczenia we współpracy gospodarczej Polski nie tylko z Rosją, ale również innymi krajami postradzieckimi<sup>1</sup>. Największe obroty z krajami byłego Związku Radzieckiego Polska osiągnęła z: Rosją, Białorusią, Ukrainą i Kazachstanem (eksport do tych krajów stanowił w 2013 roku 9,65% całego polskiego eksportu). Województwa Polski Wschodniej osiągnęły udział w polskim eksporcie na poziomie 12,31%, co stanowi wartościowo prawie 2,52 mld USD. Dla porównania, eksport produktów z województwa mazowieckiego na rynki byłego ZSRR był w 2013 roku prawie dwukrotnie większy (22,32%).

Mimo braku dominującego udziału przedsiębiorstw z Polski Wschodniej w eksporcie do krajów postradzieckich, to właśnie one mogą najbardziej ucierpieć w konsekwencji eskalacji polityki konfrontacyjnej Władimira Putina, której apogeum było wprowadzenie embarga Rosji oraz ograniczeń wwozowych na produkty z krajów Unii Europejskiej (w tym z Polski). Również zagrożeniem stały się ograniczenia importowe wprowadzone przez Ukrainę i Białoruś. Administracyjnym ograniczeniom współpracy gospodarczej towarzyszył wzrost napięcia w sferze politycznej.

W wyniku analizy sytuacji gospodarczej, politycznej, społecznej w regionie wyodrębniono 37 czynników wpływających na zagrożenie rozwoju współpracy gospodarczej Polski Wschodniej z krajami postradzieckimi oraz 20 czynników, które tę współpracę stymulują. Wśród 37 czynników negatywnie oddziałujących 16 stanowi duże zagrożenie dla współpracy gospodarczej, 10 – średnie, a 11 – małe. Uwzględniając dwa syntetyczne kryteria: stopień integracji (kompatybilności) gospodarki rosyjskiej z gospodarką państw europejskich oraz koniunkturę gospodarczą w kluczowych państwach postradzieckich, **opracowano cztery modelowe scenariusze**: 1 – **optymistyczny** („Iluminacji”), w którym wzrasta integracja gospodarek oraz koniunktura w kluczowych państwach postradzieckich, 2 – **umiarkowanie optymistyczny** („Ocalenia”), w którym wzrasta kompatybilność gospodarek, ale spada koniunktura w kluczowych państwach postradzieckich, 3 – **pesymistyczny** („Zapaści”), w którym zarówno koniunktura, jak i kompatybilność gospodarek są na niskim poziomie oraz 4 – **umiarkowanie pesymistyczny** („Szansy”), w którym koniunktura gospodarek rośnie, ale kompatybilność gospodarek jest niska. **Najbardziej prawdopodobnym scenariuszem na najbliższe pięć lat jest scenariusz 4 („Szansy”), chociaż krótkookresowo mogą pojawić się symptomy trzech pozostałych.** Opracowano rekomendacje działań dla każdego ze scenariuszy dla szczebla centralnego, regionalnego i dla przedsiębiorstw. Celem tych działań jest wzrost zakresu i skali współpracy gospodarczej Polski Wschodniej z krajami postradzieckimi i jednocześnie ograniczenie ryzyka oddziaływania negatywnych bodźców (37). Kluczowym czynnikiem sukcesu realizacji proponowanych działań jest przede wszystkim wzrost ich integracji między szczeblami, koordynacji poszczególnych przedsięwzięć oraz wzrost współpracy między trzema grupami interesariuszy.

<sup>1</sup> Początkowo analizie poddano 12 krajów: Armenię, Azerbejdżan, Białoruś, Gruzję, Kazachstan, Kirgistan, Mołdawię, Rosję, Tadżykistan, Turkmenistan, Ukrainę i Uzbekistan.



Mimo różnorodności kierunków działań, zdominowanych przez odmienne uwarunkowania w ramach scenariuszy, istnieją rozwiązania uniwersalne, które należy realizować niezależnie od występujących relacji gospodarczych Polski Wschodniej z analizowanymi rynkami. Na szczeblu centralnym do takich działań należą między innymi: zwiększenie koordynacji działań między resortami (szczególnie MRiRW, MG i MSZ), intensyfikacja i racjonalizacja dyplomacji ekonomicznej, działania zmniejszające ryzyko i zwiększające bezpieczeństwo prowadzenia transakcji przedsiębiorstw z partnerami wschodnimi (na przykład KUKE – Polisa na Wschód, DOKE, branżowe programy promocji), a na szczeblu regionalnym: zwiększenie współpracy z przedsiębiorstwami i organami centralnymi, wsparcie przedsiębiorstw przez realizację umów centralnych i regionalnych o współpracy gospodarczej, wzmocnienie międzynarodowej promocji gospodarczej regionu, intensyfikacja współpracy transgranicznej (w tym nowe przejścia dla małego ruchu granicznego), integracja działań w ramach współpracy między województwami Polski Wschodniej; na poziomie przedsiębiorstw natomiast: zwiększenie współpracy z partnerami lokalnymi oraz trzecimi, które chcą wejść na rynki państw postradzieckich, dywersyfikacja geograficzna działalności (przy wsparciu szczebla centralnego i regionalnego), zwiększenie aktywności w zrzeszeniach gospodarczych i branżowych.



**KAPITAŁ LUDZKI**  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



  
**WOJEWODA MAZOWIECKI**

**UNIA EUROPEJSKA**  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY





# Wprowadzenie

Współczesne tendencje rozwoju państw i regionów oparte są na aktywności społecznej, politycznej i gospodarczej. Na przestrzeni ostatnich kilku dekad doświadczenia światowe wskazują na rosnące znaczenie czynników gospodarczych, a w szczególności aktywności biznesowej przedsiębiorstw (coraz częściej międzynarodowej) jako miernika sukcesu rozwoju państwa i jego regionów. Zarówno państwa, jak i przedsiębiorstwa są więc coraz bardziej zainteresowane rozszerzaniem działalności gospodarczej w wymiarze międzynarodowym.

Tradycyjnym kierunkiem międzynarodowej współpracy gospodarczej Polski, a w szczególności Polski Wschodniej są kraje byłego Związku Socjalistycznych Republik Radzieckich (ZSRR). Mimo dużej atrakcyjności inwestycyjnej (w tym handlowej) rynków postradzieckich, charakteryzują się one podwyższonym poziomem ryzyka inwestycyjnego. Do głównych inhibitorów rozwoju współpracy gospodarczej polskich przedsiębiorstw na rynkach krajów byłego ZSRR niewątpliwie należy zaliczyć: (i) brak transparentności zasad funkcjonowania biznesu, (ii) dużą dowolność interpretacji i częste zmiany przepisów prawnych regulujących warunki wejścia, utrzymania się i wyjścia z rynków w krajach byłego ZSRR, (iii) problemy na tle kulturowym, etnicznym, narodowościowym (z którymi boryka się duża część państw obszaru poradzieckiego – głównie państwa Azji Centralnej), (iv) dysproporcje rozwoju gospodarczego i infrastrukturalnego oraz (v) bardzo duży wpływ świata polityki na działalność gospodarczą.

Wydarzenia ostatnich kilku miesięcy, związane z radykalnymi zmianami priorytetów polityki Prezydenta Federacji Rosyjskiej, znacząco odbiły się na możliwościach współpracy gospodarczej Polski z krajami byłego ZSRR, głównie z tymi, które znajdują się w orbicie wpływów politycznych Kremla. Problem stał się niezwykle ważny w świetle wprowadzenia początkowo częściowych ograniczeń importowych wobec Polski, a pod koniec lipca 2014 roku embarga na produkty spożywcze z Unii Europejskiej. Według danych Ministerstwa Rolnictwa i Rozwoju Wsi (MRiRW) szacuje się, że Polska może stracić na embargu produktów żywnościowych do Rosji nawet 1 mld EUR. Ponadto, konflikt rosyjsko-ukraiński doprowadził również do konieczności wyraźnej deklaracji niemal wszystkich krajów postradzieckich w kwestiach wyboru ich strategicznych partnerów gospodarczych. Uwzględniając powyższe, na potrzeby niniejszej publikacji obiektem zainteresowania było początkowo 12 państw: Armenia, Azerbejdżan, Białoruś, Gruzja, Kazachstan, Kirgistan, Mołdawia, Rosja, Tadżykistan, Turkmenistan, Ukraina i Uzbekistan. W dalszej kolejności, uwzględniając poziom obrotów wymiany handlowej Polski z krajami postradzieckimi, zespół autorów zawęził obszar szczegółowych analiz do czterech państw: Rosji, Białorusi, Ukrainy i Kazachstanu. Natomiast były republiki ZSRR: Litwa, Łotwa i Estonia, które przystąpiły do Unii Europejskiej i przestały być w orbicie wpływów rosyjskich, zostały pominięte w opracowaniu.



KAPITAŁ LUDZKI  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



  
WOJEWODA MAZOWIECKI

UNIA EUROPEJSKA  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Należy zauważyć, że współpraca gospodarcza Polski z krajami byłego ZSRR stała się osią rozwoju gospodarczego wschodnich województw Polski: warmińsko-mazurskiego, podlaskiego, lubelskiego, świętokrzyskiego oraz podkarpackiego. Wymiana handlowa (zarówno eksport, jak i import) z sąsiedami wschodnimi stanowi jeden z głównych filarów rozwoju gospodarczego województw Polski Wschodniej. Kryzys ekonomiczny oraz wydarzenia polityczne i ich konsekwencje gospodarcze i społeczne odbiły się również na kondycji ekonomicznej przedsiębiorstw z analizowanych województw. Radykalnie zmieniły się warunki i charakter współpracy z tymi krajami. To właśnie ten region jest najbardziej narażony na negatywne konsekwencje zmiany kierunku polityki prezydenta W. Putina – z prokooperacyjnej do konfrontacyjnej i wielkomocarstwowej, opartej na szantażu politycznym i gospodarczym, a w skrajnych przypadkach i militarnym.

**Celem opracowania** jest diagnoza możliwości rozwojowych wymiany handlowej województw Polski Wschodniej w świetle wydarzeń pierwszej połowy 2014 roku, które doprowadziły do wprowadzenia wzajemnego embarga: Rosji i krajów zachodnich, a w tym członków Unii Europejskiej. Opracowana diagnoza złożoności sytuacji i relacji między Polską Wschodnią a najważniejszymi krajami postradzieckimi stanowiła podstawę wyodrębnienia inhibitorów (zagrożeń) i stymulant (szans) rozwoju wymiany handlowej między Polską Wschodnią a głównymi krajami postradzieckimi. Analiza tych czynników pozwoliła w dalszej kolejności na wypracowanie scenariuszy rozwoju sytuacji relacji między Polską Wschodnią a analizowanymi krajami oraz wskazanie propozycji konkretnych działań ukierunkowanych na poprawę stanu i charakteru wymiany handlowej między województwami Polski Wschodniej a krajami byłego ZSRR.

Monografia składa się z trzech rozdziałów.

**Pierwszy rozdział** ma charakter analityczny. Dokonano w nim oceny kondycji obrotów handlowych między Polską a krajami byłego ZSRR. Zaprezentowano stan obrotów handlowych w przekroju wojewódzkim, a w przypadku Polski Wschodniej dodatkowo uwzględniono strukturę towarową. Analizy oparto na danych statystycznych z lat 2012-2013, pochodzących z trzech głównych źródeł: polskich, rosyjskich i międzynarodowych. Do podstawowych źródeł polskich należy zaliczyć dane z Ministerstwa Finansów (z Wydziału Centrum Analitycznego Administracji Celnej (CAAC) – Izba Celną w Warszawie), które jest dysponentem danych zbieranych przez służby celne. Dodatkowo były wykorzystywane dane komplementarne z Głównego Urzędu Statystycznego, Korporacji Ubezpieczeń Kredytów Eksportowych, Narodowego Banku Polskiego i Ministerstwa Gospodarki (głównie z Wydziału Promocji Handlu i Inwestycji w badanych krajach) oraz Ministerstwa Rolnictwa i Rozwoju Wsi. Źródło rosyjskie stanowiły bazy Międzypaństwowego Komitetu Statystycznego Wspólnoty Niepodległych Państw (CISSTAT). Natomiast międzynarodowe materiały źródłowe pochodziły z Międzynarodowego Funduszu Walutowego (MFW) oraz z Komisji Europejskiej (KE).

**W rozdziale drugim** monografii zaprezentowano diagnozę sytuacji będącej wynikiem polityki zagranicznej Prezydenta Federacji Rosyjskiej i jej konsekwencji dla wymiany handlowej z Polską, a w szczególności z Polską Wschodnią. W tym celu opracowano kalendarium wydarzeń od stycznia do końca sierpnia 2014 roku, które miały bezpośredni lub pośredni wpływ na te relacje. W czasie przygotowywania monografii bieg wydarzeń skokowo nabierał błyskawicznego tempa, a posunięcia polityczne i ich reperkusje gospodarcze następowały prawie z dnia na dzień ze swoim apogeum na przełomie lipca i sierpnia 2014 roku. Stąd analizy były dokonywane „na gorąco”. Jednocześnie przekazywane informacje przez światowe publikatory (będące gwarantem wiarygodności informacyjnej) były sprzeczne, co powodowało konieczność wielokierunkowej weryfikacji doniesień. Często nawet oficjalne komunikaty państwowe nie były precyzyjne. Stąd większość informacji była dodatkowo weryfikowana poprzez analizę dokumentów źródłowych (unijnych, rosyjskich, ukraińskich, białoru-



KAPITAŁ LUDZKI  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



  
WOJEWODA MAZOWIECKI

UNIA EUROPEJSKA  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY



skich i polskich). Analiza wydarzeń i ich konsekwencji, przedstawionych w kalendarium, została uzupełniona prezentacją doświadczeń przedsiębiorstw. Opisano trzy przypadki organizacji oraz zacytowano wypowiedzi prezesów firm (lub zrzeszeń branżowych) z sektorów, które dotkliwie ucierpiały w wyniku konfliktu rosyjsko-ukraińskiego oraz embarga rosyjskiego na produkty z Polski. W tym rozdziale monografii wyodrębniono zagrożenia oraz szanse w relacjach Polski Wschodniej z głównymi krajami postradzieckimi. Wśród inhibitorów zidentyfikowano 37 czynników, które podzielono na pięć grup: polityczne, ekonomiczne, społeczne, prawne oraz techniczne. Do stymulatorów zaliczono 20 czynników, które również sklasyfikowano według pięciu wyżej wymienionych grup. W przypadku inhibitorów zespół ekspertów oszacował ryzyko ich występowania.

Uwzględniając dwa kluczowe czynniki rozwoju wymiany handlowej: (i) stopień integracji (kompatybilności) Federacji Rosyjskiej z gospodarką państw europejskich oraz (ii) koniunkturę gospodarczą na rynkach badanych państw opracowano i opisano cztery scenariusze rozwoju: 1 – optymistyczny („Iluminacji”), w którym rośnie integracja gospodarek oraz ulega poprawie koniunktura w kluczowych państwach poradzieckich, 2 – umiarkowanie optymistyczny („Ocalenia”), w którym wzrasta kompatybilność gospodarek, ale ulega pogorszeniu koniunktura w kluczowych państwach postradzieckich, 3 – pesymistyczny („Zapaści”), w którym zarówno koniunktura, jak i kompatybilność gospodarek są na niskim poziomie oraz 4 – umiarkowanie pesymistyczny („Szansy”), w którym koniunktura gospodarek ulega poprawie, ale ich kompatybilność jest niska.

**W rozdziale trzecim przedstawiono wygenerowany** zbiór rekomendacji. Uwzględniają one zarówno szczebel zarządzania (władze centralne, władze regionalne i przedsiębiorstwa), jak i każdy z czterech, opracowanych w rozdziale II, scenariuszy. Zespół wyodrębnił działania, które są specyficzne dla danego scenariusza oraz takie, które mają charakter uniwersalny i powinny być zrealizowane bez względu na rozwój wydarzeń. Całość kończą wnioski oraz propozycje badań, które powinny być zrealizowane jako kolejne etapy analiz, by rozwinąć wymianę gospodarczą między poszczególnymi częściami Polski a krajami postradzieckimi. Autorzy monografii zwrócili szczególną uwagę na potrzebę dalszych prac analitycznych dotyczących analizowanych województw (mazowieckie, pomorskie, śląskie czy małopolskie), których udział w obrotach handlowych z badanymi krajami jest najwyższy. Szczególnie potrzebne wydają się dalsze analizy, których celem będzie wypracowanie strategii działania w ujęciu branżowym dla takich branż, jak: transport, przetwórstwo mleka, uprawa warzyw i owoców czy przemysł mięsny. Równie istotne wydają się analizy dotyczące możliwości współpracy przedsiębiorstw polskich w multilateralnych układach międzynarodowych (z udziałem stron trzecich).

**Monografia przeznaczona** jest głównie dla członków Wojewódzkich Komisji Dialogu Społecznego działających w województwach Polski Wschodniej (warmińsko-mazurskim, podlaskim, lubelskim, świętokrzyskim i podkarpackim). Jednakże treści i rekomendacje zawarte w publikacji powinny zainteresować zarówno władze centralne, jak i przedsiębiorstwa działające w Polsce Wschodniej, które już realizują lub też planują współpracę na rynkach państw postradzieckich.

W trakcie prac nad publikacją zespół ekspertów miał okazję przeprowadzić konsultacje z przedstawicielami wszystkich grup interesariuszy. Jednak szczególne podziękowania pragniemy skierować do Ministerstwa Gospodarki (Pani Elżbiety Bodio, wicedyrektor Departamentu Promocji i Współpracy Dwustronnej) oraz do Ministerstwa Rolnictwa i Rozwoju Wsi (Pani Moniki Tyskiej, wicedyrektor Departamentu Współpracy Międzynarodowej), które mimo szczególnie trudnego czasu dla obu resortów nie szczędziły czasu i wsparcia informacyjnego.



KAPITAŁ LUDZKI  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



WOJEWODA MAZOWIECKI



UNIA EUROPEJSKA  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY



# 1 Analiza polityczno-gospodarczo-społeczna

## 1.1 Terminy i definicje

W wyniku rozpadu Związku Socjalistycznych Republik Radzieckich powstało 15 państw, które musiały określić swoje miejsce i rolę w regionie i/lub świecie, zakres prowadzonej zagranicznej polityki gospodarczej i wyznaczyć kierunki ekonomicznego rozwoju. Trzy z nich: Litwa, Łotwa i Estonia od momentu uzyskania niepodległości obrały kierunek proeuropejski i 1 maja 2004 roku, podobnie jak Polska, przystąpiły do Unii Europejskiej. Ponieważ oznacza to, że współtworzą one obecnie z naszym krajem Unię Europejską przyjmując podobne rozwiązania, prawne i instytucjonalne w relacjach gospodarczych, państwa te nie były przedmiotem zainteresowania w niniejszej monografii.

**Badany obszar** obejmuje gospodarki 12 pozostałych państw: Armenii, Azerbejdżanu, Białorusi, Gruzji, Kazachstanu, Kirgistanu, Mołdawii, Rosji, Tadżykistanu, Turkmenistanu, Ukrainy i Uzbekistanu. W stosunku do wymienionych państw stosowane są również nazwy: **obszar postradziecki, państwa postradzieckie, państwa poradzieckie, kraje byłego ZSRR**.

Wymienione jako **obszar badawczy** kraje po rozpadzie ZSRR szukały różnych form wzajemnej współpracy ze względu na silne zależności i powiązania gospodarcze, produkcyjne, infrastrukturalne oraz chęć zapewnienia bezpieczeństwa w regionie. Decyzje o uczestniczeniu bądź nie danego państwa w danej inicjatywie zawsze miały charakter nie tylko ekonomiczny, ale również polityczny i w dużym stopniu warunkowały zagraniczną politykę ekonomiczną danego kraju. Z tego powodu w monografii uwzględniono ten czynnik biorąc pod uwagę inicjatywy o największym znaczeniu z perspektywy Polski Wschodniej. Należą do nich:

**Wspólnota Niepodległych Państw (WNP)**. Porozumienie podpisane 8 grudnia 1991 roku w wyniku rozpadu ZSRR. Do Wspólnoty Niepodległych Państw należą: Armenia, Azerbejdżan, Białoruś, Kazachstan, Kirgistan, Mołdawia, Rosja, Tadżykistan i Uzbekistan. Turkmenistan zmienił swój status na obserwatora. Ukraina w marcu 2014 roku podjęła decyzję o wystąpieniu z WNP choć nigdy nie ratyfikowała porozumień. Gruzja wystąpiła z WNP 17 sierpnia 2009 roku w wyniku konfliktu zbrojnego między Rosją a Gruzją w 2008 roku. Na obszarze WNP, mimo podpisania blisko 1000 porozumień, niewiele weszło w życie. Nadal nie powstała strefa wolnego handlu, więc na płaszczyźnie handlowej, inwestycyjnej stosunki gospodarcze opierają się głównie na porozumieniach bilateralnych.

**Unia Celna między Rosją, Białorusią i Kazachstanem**. Powstała na obszarze Euroazjatyckiej Wspólnoty Gospodarczej (EaWG). Do EaWG należą również Kirgistan i Tadżykistan, które do Unii Celnej na razie nie weszły. 29 maja 2014 roku podpisano umowę o przekształceniu Unii Celnej





w Euroazjatycką Unię Gospodarczą, która ma wejść w życie od 2015 roku – ma to być integracja wykraczająca poza ramy wspólnego rynku.

Unia Celna faktycznie wprowadziła wspólną zewnętrzną taryfę celną i Wspólny Kodeks Celny, oba oparte na rosyjskiej taryfie i Kodeksie. Weszła ona w życie w 2010 roku (1 stycznia, a w pełni od 1 lipca). Z perspektywy przedsiębiorców unijnych (w tym polskich) mógł to być bardzo atrakcyjny krok, ponieważ przekroczenie granicy celnej jednego z państw członkowskich oznacza dostęp do całego obszaru unii celnej. Z perspektywy spedycji, produkcji czy eksportu jest to bardzo atrakcyjne rozwiązanie i mogło być komplementarne w stosunku do integracji europejskiej. Unia Celna wymusiła na Białorusi i Kazachstanie przyjęcie wielu zasad Światowej Organizacji Handlu (WTO), ponieważ od 2012 roku Rosja jest członkiem tej organizacji. Do Unii Celnej kandydują Armenia (po zerwaniu rozmów w sprawie stowarzyszenia z UE) oraz Kirgistan. Unia Celna była dedykowana również Ukrainie, która definitywnie wycofała się z rozmów na ten temat w 2013 roku. Rosja widzi też w tej strukturze inne kraje obszaru postradzieckiego, na przykład Mołdawię (która jednak wkroczyła na drogę integracji z Unią Europejską).

**Umowy stowarzyszeniowe z Unią Europejską**, w tym część handlowa dotycząca tworzenia strefy wolnego handlu, którą podpisały: Ukraina, Mołdavia, Gruzja. Z perspektywy polskich przedsiębiorców oznacza to w przyszłości lepszy dostęp do tych rynków oraz proces, który zaowocuje ujednoczeniem norm, procedur, standardów przy zawieraniu transakcji gospodarczych.

**Badane państwa** uwzględnione w monografii to kraje priorytetowe dla przedsiębiorców z Polski Wschodniej z **badanego obszaru**. Dokonując ich wyboru uwzględniono pozycję danego państwa w obrotach handlowych Polski i przede wszystkim obrotach handlowych województw Polski Wschodniej oraz trendy w kształtowaniu się bilateralnych relacji gospodarczych. Do analizowanych państw należą: Rosja, Ukraina, Białoruś i Kazachstan.

## 1.2 Rola Wspólnoty Niepodległych Państw w gospodarce świata

Państwami założycielskimi WNP 8 grudnia 1991 roku były: Rosja, Ukraina i Białoruś<sup>2</sup>. Deklarację w Ałma-Acie o przystąpieniu do WNP, 21 grudnia 1991 roku, podpisali przedstawiciele Armenii, Azerbejdżanu (choć faktycznie państwo przystąpiło do WNP w 1993 roku), Kazachstanu, Kirgistanu, Mołdawii, Tadżykistanu, Turkmenistanu i Uzbekistanu.<sup>3</sup> Gruzja przystąpiła do WNP 9 grudnia 1993 roku. Większość państw ratyfikowała Kartę WNP w 1993 i 1994 roku nie uczyniły tego Turkmenistan i Ukraina.

Turkmenistan rezygnował ze stałego członkostwa w WNP, oficjalnie ogłaszając swoją decyzję 26 sierpnia 2005 roku w Kazaniu (Rosja) podczas szczytu głów państw Wspólnoty Niepodległych Państw. Obecnie państwo to ma status obserwatora. Gruzja wystąpiła z WNP 17 sierpnia 2009 w wyniku konfliktu zbrojnego między Rosją, a Gruzją w 2008 roku. Natomiast w 2014 roku Ukraina podjęła decyzję o wystąpieniu z WNP w wyniku konfliktu z Rosją.

<sup>2</sup> Deklaracja Głów Państw Białorusi, Rosji i Ukrainy (Declaration by the Heads of State of Belarus, Russia and Ukraine), 31 ILM 142 1992; UN Document A/46/771 of December 14, 1991.

<sup>3</sup> Deklaracja z Ałma-Aty (Alma-Ata Declaration), 31 ILM 148 1992.



KAPITAŁ LUDZKI  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



WOJEWODA MAZOWIECKI

UNIA EUROPEJSKA  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Powstanie Wspólnoty Niepodległych Państw (ros.: Содружество Независимых Государств, СНГ, tr. Sodruzhestvo Nezavisimykh Gosudarstv, SNG) było bezpośrednio powiązane z rozpadem Związku Socjalistycznych Republik Radzieckich, ogłoszeniem przez poszczególne republiki suwerenności, a następnie niepodległości. Piętnaście państw, które powstały w wyniku rozwiązania ZSRR musiało na nowo określić swoją rolę i miejsce w regionie i/lub świecie, wyznaczyć kierunki ekonomicznego rozwoju oraz określić zakres prowadzonej zagranicznej polityki ekonomicznej. Próba sprostania tej trudnej sytuacji, a jednocześnie stworzenia nowego systemu odniesień, była inicjatywa powołania na obszarze poradzieckim Wspólnoty Niepodległych Państw.

Porozumienie o utworzeniu WNP jako główne cele wskazuje prowadzenie wspólnej polityki zagranicznej państw, stworzenie wspólnej przestrzeni ekonomicznej, wspólnego systemu komunikacyjnego, prowadzenie wspólnej polityki migracyjnej, zwalczanie przestępczości i ochronę środowiska<sup>4</sup>.

Z kolei cele statutowe WNP to: „realizacja współpracy w sferze politycznej, ekonomicznej, ekologicznej, humanitarnej i kulturalnej i innej; wielostronny i zrównoważony rozwój ekonomiczny i społeczny państw członkowskich w ramach wspólnej przestrzeni ekonomicznej, kooperacja między państwami i integracja; zapewnienie praw człowieka i podstawowych zgodnie z ogólnymi uznanymi zasadami i normami prawa międzynarodowego i dokumentami OBWE; współpraca między państwami członkowskimi w celu zapewnienia pokoju i bezpieczeństwa międzynarodowego; przyjęcie efektywnych środków w celu zmniejszenia zbrojeń [...] likwidacji jądrowych i innych rodzajów broni masowego rażenia, osiągnięcie powszechnego i pełnego rozbrojenia; wzajemna pomoc prawna i współpraca w innych sferach stosunków prawnych; pokojowe rozwiązywanie sporów i konfliktów między państwami Wspólnoty”.<sup>5</sup>

Na przestrzeni 23 lat funkcjonowania WNP większość zakładanych celów nie została zrealizowana. Relacje gospodarcze między państwami WNP nie zostały jednoznacznie uporządkowane, powstało szereg umów bilateralnych i multilateralnych, obejmujących mniejszą liczbę państw (na przykład Unia Celna między Rosją, Białorusią i Kazachstanem).

Pomimo niezrealizowanych celów, skomplikowanej struktury i niedoprecyzowanego statusu niektórych państw członkowskich, Wspólnota Niepodległych Państw jest ujmowana we wszystkich najważniejszych statystykach międzynarodowych jako grupa państw i jednostka statystyczna. W World Economic Outlook Database, publikowanej przez Międzynarodowy Fundusz Walutowy do grupy państw WNP nadal włączanych jest dwanaście państw, z zaznaczeniem jednak, że Gruzja nie jest już państwem członkowskim. Podobnie wygląda sytuacja w szeregu opracowań Banku Światowego czy Konferencji Narodów Zjednoczonych do spraw Handlu i Rozwoju (UNCTAD). Z kolei w bazie statystycznej United Nations Economic Commission for Europe (UNECE), Gruzja została wyłączona z jednostki statystycznej jaką jest WNP i ujmuje się w niej jedenaście państw.

<sup>4</sup> Karta Wspólnoty Niepodległych Państw (Charter of the Commonwealth of Independent States) 34 ILM 1279 1995.

<sup>5</sup> Umowa ustanawiająca powstanie Wspólnoty Niepodległych Państw (Agreement Establishing the Commonwealth of Independent States) 31 ILM 143 1992; UN Dokument A/46/60 of December 30, 1991, Protokół do Umowy ustanawiającej Wspólnotę Niepodległych Państw (Protocol to the Agreement Establishing the Commonwealth of Independent States) 31 ILM 147 1992.





**Tabela 1.1. Procentowy udział państw WNP w światowym eksporcie i imporcie**

Państwo	1995	2000	2005	2010	2013
Procent światowego eksportu	1,70	1,17	2,13	2,36	2,96
Procent światowego importu	2,20	2,32	3,24	3,56	3,96

Źródło: obliczenia własne na podstawie: Yearbook 2000, Yearbook 2006, Yearbook 2012, Quarterly 03/2014, Quarterly 06/2014, Direction Of Trade Statistics, International Monetary Fund, Washington 2014.

Pomimo wyzwań ekonomicznych związanych z rozpadem ZSRR oraz szeregu kryzysów ekonomicznych, które dotknęły państwa postradzieckie między innymi w latach 2000-2001 i 2009-2011, ich udział w światowym handlu nieustannie zwiększa się. Udział państw WNP w światowym eksporcie wynosi aktualnie około 3%, a w światowym imporcie około 4% (tabela 1.1, tabela 1.2).

**Tabela 1.2. Procentowy udział państw WNP w światowym PKB [ceny bieżące]**

Rok	PKB świata w cenach bieżących [w mld USD]	PKB Wspólnoty Niepodległych Państw w cenach bieżących [w mld USD]	Udział [%]
2000	32731,439	352,286	1,08
2001	32526,771	412,761	1,27
2002	33811,423	461,591	1,37
2003	37977,656	570,163	1,50
2004	42747,733	772,826	1,81
2005	46255,214	1001,022	2,16
2006	50059,210	1298,284	2,59
2007	56440,135	1705,206	3,02
2008	61848,003	2172,434	3,51
2009	58623,153	1636,866	2,79
2010	64019,535	2015,772	3,15
2011	70895,760	2488,785	3,51
2012	72105,761	2649,946	3,68
2013	73982,138	2808,844	3,80
2014	76776,008	2626,394	3,42
2015	81009,256	2690,003	3,32
2016	85559,972	2835,977	3,31
2017	90546,742	2959,853	3,27
2018	95733,352	3110,625	3,25
2019	100846,638	3301,739	3,27

Lata 2000-2013 – dane historyczne, lata 2014-2019 prognoza

Źródło: obliczenia własne na podstawie: International Monetary Fund, World Economic Outlook Database, April 2014.



**KAPITAŁ LUDZKI**  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



  
**WOJEWODA MAZOWIECKI**

**UNIA EUROPEJSKA**  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Zgodnie z danymi historycznymi prezentowanymi przez Międzynarodowy Fundusz Walutowy w World Economic Outlook Database udział państw postradzieckich w światowym Produkcie Krajowym Brutto (PKB) rósł systematycznie w latach 2000-2013. Prognozy prezentowane przez MFW w roku 2013 zakładały dalsze utrzymywanie się tego trendu. Prognoza zaprezentowana w kwietniu 2014 roku, oparta w dużej mierze na prognozowanych konsekwencjach embarga nałożonego na Rosję oraz rosyjskiego embarga na szereg produktów pochodzących z państw UE i USA, wprowadziła tu zasadniczą korektę, zmniejszając nie tylko dynamikę tego wzrostu, ale również sam udział państw postradzieckich w światowym PKB. Niemniej należy pamiętać, że jest to prognoza opracowana w specyficznym momencie i dopiero kilkunastomiesięczna perspektywa pozwoli należycie ocenić konsekwencje zastosowanych ograniczeń ekonomicznych w relacjach gospodarczych między Rosją i państwami Unii Europejskiej oraz Stanami Zjednoczonymi.

**Tabela 1.3. Procentowy udział państw WNP w światowym PKB [ceny bieżące i według parytetu siły nabywczej PPP]**

Rok	Procentowy udział państw WNP w światowym PKB liczony w cenach bieżących	Procentowy udział państw WNP w światowym PKB liczony według parytetu siły nabywczej (PPP)
2000	1,08	3,51
2001	1,27	3,64
2002	1,37	3,72
2003	1,50	3,87
2004	1,81	3,98
2005	2,16	4,06
2006	2,59	4,20
2007	3,02	4,35
2008	3,51	4,46
2009	2,79	4,19
2010	3,15	4,18
2011	3,51	4,23
2012	3,68	4,24
2013	3,80	4,20
2014	3,42	3,78
2015	3,32	3,75
2016	3,31	3,73
2017	3,27	3,70
2018	3,25	3,67
2019	3,27	3,64

Lata 2000-2013 – dane historyczne, lata 2014-2019 prognoza

Źródło: obliczenia własne na podstawie: International Monetary Fund, World Economic Outlook Database, April 2014.



**KAPITAŁ LUDZKI**  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



  
**WOJEWODA MAZOWIECKI**

**UNIA EUROPEJSKA**  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Udział państw postradzieckich w światowym PKB liczony według parytetu siły nabywczej jest jeszcze większy niż w przypadku obliczeń bazujących na cenach bieżących (tabela 1.3). Zgodnie z danymi historycznymi począwszy od 2005 roku przekroczył on 4%, a w roku 2008 (czyli ostatnim przed kryzysem) wyniósł blisko 4,5% światowego PKB.

Ważnym czynnikiem kształtującym rolę części państw postradzieckich w gospodarce światowej i strukturę ich eksportu są posiadane przez nie surowce energetyczne. Znaczne zasoby ropy naftowej posiada Federacja Rosyjska (5,5% światowych zasobów) i Kazachstan (1,8% światowych zasobów), dysponują nimi również Azerbejdżan, Turkmenistan i Uzbekistan (tabela 1.4).

**Tabela 1.4. Udział państw postradzieckich w światowych zasobach ropy naftowej**

Państwa	2003	2012	2013		
	[mld baryłek]	[mld baryłek]	[mld ton]	[mld baryłek]	Udział w zasobach światowych [%]
Azerbejdżan	7,00	7,00	1,00	7,00	0,4
Kazachstan	9,00	30,00	3,90	30,00	1,8
Rosja	79,00	92,10	12,70	93,00	5,5
Turkmenistan	0,50	0,60	0,10	0,60	
Uzbekistan	0,60	0,60	0,10	0,60	

Źródło: BP Statistical Review of World Energy June 2014, s.6, <http://www.bp.com/content/dam/bp/pdf/Energy-economics/statistical-review-2014/BP-statistical-review-of-world-energy-2014-full-report.pdf> (data wejścia 15.09.2014).

**Tabela 1.5. Udział państw postradzieckich w światowych zasobach gazu ziemnego**

Państwa	2003	2012	2013		
	[bln metrów sześciennych]	[bln metrów sześciennych]	[bln stop sześciennych]	[bln metrów sześciennych]	Udział w zasobach światowych [%]
Azerbejdżan	0,90	0,90	31,00	0,90	0,5
Kazachstan	1,30	1,50	53,90	1,5	0,8
Rosja	30,40	31,00	1103,6	31,3	16,8
Turkmenistan	2,30	17,50	617,3	17,5	9,4
Uzbekistan	1,20	1,10	38,30	1,10	0,6
Ukraina	0,70	0,60	22,70	0,60	0,3

Źródło: BP Statistical Review of World Energy June 2014, s.20, <http://www.bp.com/content/dam/bp/pdf/Energy-economics/statistical-review-2014/BP-statistical-review-of-world-energy-2014-full-report.pdf> (data wejścia 15.09.2014).

Federacja Rosyjska posiada największe na świecie (lub zgodnie z ostatnią korektą BP drugie co do wielkości) zasoby gazu ziemnego stanowiące prawie 17% zasobów światowych. Jednymi z największych światowych zasobów dysponuje również Turkmenistan (9,4% światowych zasobów). Zasoby gazu ziemnego posiadają też: Azerbejdżan, Kazachstan, Uzbekistan i Ukraina (tabela 1.5).

Państwa postradzieckie ze względu na bardzo duże zróżnicowanie pod względem wielkości, zaamożności, zasobów i potencjału ekonomicznego zajmują bardzo różne pozycje zarówno jako



KAPITAŁ LUDZKI  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



WOJEWODA MAZOWIECKI

UNIA EUROPEJSKA  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY



dostawcy, jak i odbiorcy bezpośrednich inwestycji zagranicznych. W przypadku najmniejszych państw takich, jak Armenia, Mołdawia czy Gruzja nawet pojedyncza inwestycja może całkowicie zmienić obraz Bezpośrednich Inwestycji Zagranicznych (BIZ) w tych krajach bądź odwrócić trend. Część krajów na przykład Kirgistan ze względu na swoją sytuację ekonomiczną nie inwestuje za granicą (tabela 1.6).

**Tabela 1.6. Przepływy Bezpośrednich Inwestycji Zagranicznych w państwach postradzieckich [w mln USD]**

Rok	Napływ BIZ do poszczególnych państw postradzieckich						BIZ dokonywane przez poszczególne państwa postradzieckie					
	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Armenia	944	760	529	515	489	370	19	50	8	78	16	16
Azerbejdżan	14	473	563	1465	2005	2632	556	326	232	533	1192	1490
Białoruś	2188	1877	1393	4002	1464	2233	31	102	51	126	156	173
Gruzja	1564	659	814	1048	911	1010	147	19	135	147	297	113
Kazachstan	16819	14276	7456	13760	13785	9739	3704	4193	3791	5178	1959	1948
Kirgistan	377	189	438	694	293	758	0	0	0	0	0	0
Mołdawia	711	208	208	288	175	231	16	7	4	21	20	28
Rosja	74783	36583	43168	55084	50588	79262	55663	43281	52616	66851	48822	94907
Tadżykistan	376	95	8	70	233	108						
Turkmenistan	1277	4553	3631	3399	3117	3061						
Ukraina	10913	4816	6495	7207	7833	3771	1010	162	736	192	1206	420
Uzbekistan	711	842	1628	1651	674	1077						

Źródło: World Investment Report 2014 (WIR14) [http://unctad.org/en/PublicationsLibrary/wir2014\\_en.pdf](http://unctad.org/en/PublicationsLibrary/wir2014_en.pdf) (data wejścia: 15.10.2014).

Z drugiej jednak strony, na obszarze WNP są państwa, których pozycja inwestycyjna na arenie międzynarodowej stale rośnie. Stale zwiększa się napływ BIZ do Azerbejdżanu, państwo to również nieprzerwanie zwiększa swoje inwestycje za granicą. Z kolei Kazachstan w ostatnich latach oscyluje niedaleko pierwszej dwudziestki najbardziej popularnych kierunków napływu BIZ.

Najsilniejszą pozycję ma Federacja Rosyjska i to zarówno jako miejsce lokowania inwestycji zagranicznych jak i jako eksporter tych inwestycji. Mimo faktu, że kolejne kryzysy gospodarcze miały wpływ na wolumen napływu inwestycji i zagranicznych inwestycjach bezpośrednich do Rosji, to jednak od lat pozostaje ona w światowej czołówce.

W 2013 roku Federacja Rosyjska zajęła trzecie miejsce w rankingu najbardziej atrakcyjnych państw pod względem kierunków lokowania bezpośrednich inwestycji zagranicznych. Wyprzedziły ją jedynie, choć znacznie, Stany Zjednoczone i Chiny. W tyle pozostały państwa latynoamerykańskie (Brazylia), azjatyckie (Hong Kong, Singapur), Kanada, Australia, daleko w tyle pozostały państwa europejskie (tabela 1.7).



KAPITAŁ LUDZKI  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



WOJEWODA MAZOWIECKI

UNIA EUROPEJSKA  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY



**Tabela 1.7. Dziesięć najatrakcyjniejszych państw pod względem napływu BIZ w 2012 i 2013 roku [w mld USD]**

Państwo	2012	2013
Stany Zjednoczone	161	188
Chiny	121	124
Rosja	51	79
Hong Kong, Chiny	75	77
Brazylia	65	64
Singapur	61	64
Kanada	43	62
Australia	56	50
Hiszpania	26	39
Meksyk	18	38

Źródło: World Investment Report 2014 (WIR14) [http://unctad.org/en/PublicationsLibrary/wir2014\\_en.pdf](http://unctad.org/en/PublicationsLibrary/wir2014_en.pdf) (data wejścia 15.10.2014).

Rosja w 2013 roku była czwartym największym inwestorem zagranicznym po USA, Japonii i Chinach (tabela 1.8).

**Tabela 1.8. Dziesięć państw, które dokonały największych BIZ w 2012 i 2013 roku [w mld USD]**

Państwo	2012	2013
Stany Zjednoczone	367	338
Japonia	123	136
Chiny	88	101
Rosja	49	95
Hong Kong, Chiny	88	92
Szwajcaria	45	60
Niemcy	80	58
Kanada	55	43
Holandia	bd	33
Szwecja	29	32

Źródło: World Investment Report 2014 (WIR14) [http://unctad.org/en/PublicationsLibrary/wir2014\\_en.pdf](http://unctad.org/en/PublicationsLibrary/wir2014_en.pdf) (data wejścia: 15.10.2014).

Powyższe dane potwierdzają tylko trafność ujęcia Rosji w grupie państw BRIC (obecnie BRICS po włączeniu do grupy Republiki Południowej Afryki). Skrót BRIC wszedł do międzynarodowego obiegu w roku 2003 za sprawą banku inwestycyjnego Goldman Sachs, który ogłosił prognozę, zgodnie z którą Brazylia, Rosja, Indie i Chiny do 2050 roku wyrosną na czołowe potęgi gospodarcze świata.



**KAPITAŁ LUDZKI**  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



  
**WOJEWODA MAZOWIECKI**

**UNIA EUROPEJSKA**  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY



## 1.3 Krótka charakterystyka miejsca Polski na rynkach badanych państw

Analizowane w monografii państwa charakteryzują ogromne dysproporcje pod względem wielkości, liczby ludności, potencjału ekonomicznego, pozycji w międzynarodowym podziale pracy (tabela 1.1). Uwzględniając zróżnicowane znaczenie analizowanych państw byłego ZSRR z perspektywy przedsiębiorców z Polski Wschodniej, stopień zainteresowania w niniejszej monografii jest również zróżnicowany. Poza tym ważnymi czynnikami są tu położenie geograficzne oraz kierunek głównych powiązań gospodarczych wynikających z priorytetów zagranicznej polityki ekonomicznej. Wszystkie te czynniki wyznaczają stopień i rodzaj międzynarodowej komplementarności struktur gospodarczych Polski i państw byłego ZSRR.

Dane zaprezentowane w tabeli 1.9. potwierdzają, że Rosja jest nie tylko bardzo dużym państwem z największą liczbą ludności (choć z perspektywy wielkości terytorium gęstość zaludnienia jest mała), ale również obywatele tego kraju na tle pozostałych państw są najzamożniejsi. Kazachstan również należy do jednego z dziesięciu największych państw świata i jest drugim co do zamożności obywateli krajem z badanego obszaru. Oba państwa znajdują się wśród najbardziej zasobnych w ropę i gaz krajów świata oraz są największymi na świecie producentami uranu.

Tabela 1.9. Podstawowe wskaźniki ekonomiczne państw Wspólnoty Niepodległych Państw w 2013 roku

Państwo	Powierzchnia [tys. km <sup>2</sup> ]	Ludność [tys. osób]	PKB w 2013 roku [mld USD]	PKB <i>per capita</i> w 2013 roku [USD]
Azerbejdżan	86,60	9 122	73,54	7899,60
Armenia	29,80	3 332	10,55	3208,31
Białoruś	207,60	9 434	71,71	7577,08
Gruzja	69,70	4 469	16,16	3604,51
Kazachstan	2724,90	16 674	220,35	12843,21
Kirgistan	199,90	5 532	7,23	1280,17
Mołdawia	33,80	3 557	7,94	2229,19
Rosja	17098,20	142 411	2118,01	14818,64
Tadżykistan	142,60	7 801	8,50	1044,95
Turkmenistan	488,10	5 526	40,57	7112,00
Ukraina	603,70	45 598	177,83	3919,41
Uzbekistan	447,40	29 100	56,48	1867,54

Źródło: International Monetary Fund, World Economic Outlook Database, April 2014.

Z drugiej strony, wśród analizowanych państw znajdują się bardzo małe i biedne kraje takie, jak: Armenia, Mołdawia, Kirgistan, które nie dysponują żadnymi przewagami strukturalnymi umożliwiającymi im szybki rozwój. Do najbardziej biednych państw świata z badanego obszaru należy również



KAPITAŁ LUDZKI  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



WOJEWODA MAZOWIECKI

UNIA EUROPEJSKA  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Tadżykistan. Wśród krajów średniej wielkości pojawia się problem ubóstwa i dysproporcji w zarobkach i standardzie życia (przykładem może być Ukraina)

Szczegółowa analiza udziału Polski w eksporcie i imporcie analizowanych państw pozwoliła na ocenę potencjału Polski w zakresie wymiany handlowej (tabela 1.10-1.33). Z jednej strony mamy tu do czynienia z mało chłonnymi rynkami, a w przypadku części produktów w ogóle z brakiem popytu, z drugiej z możliwością taniego importu, ogromnym zapotrzebowaniem na inwestycje.

Najważniejszym partnerem handlowym Armenii zarówno w eksporcie, jak i imporcie jest Rosja, z udziałem prawie 25% w całości obrotów. Spośród państw UE w pierwszej trójce znalazły się Niemcy, jednak na przełomie 2012/2013 roku w armeńskim eksporcie doszło do znacznego osłabienia pozycji tego kraju. Polska odgrywa marginalną rolę w armeńskim eksporcie, natomiast z naszego kraju pochodzi niecały jeden procent konsumowanych w Armenii produktów (tabela 1.10-1.11).

**Tabela 1.10. Miejsce Polski w eksporcie Armenii**

Państwo	2012			2013		
	[mln USD]	[%]	[mln PLN]	[mln USD]	[%]	[mln PLN]
Świat	1428,10	100,00	4665,89	1480,00	100,00	4644,09
Rosja	280,04	19,61	914,95	334,5	22,60	1049,63
Niemcy	153,11	10,72	500,24	85,57	5,78	268,51
Bułgaria	129,30	9,05	422,45	152,21	10,28	477,62
Belgia	127,18	8,91	415,52	131,14	8,86	411,50
Polska	0,60	0,04	1,96	1,11	0,08	3,48

Źródło: obliczenia własne na podstawie: Quarterly 03/2014, Quarterly 06/2014, Direction Of Trade Statistics, International Monetary Fund, Washington 2014.

**Tabela 1.11. Miejsce Polski w imporcie Armenii**

Państwo	2012			2013		
	[mln USD]	[%]	[mln PLN]	[mln USD]	[%]	[mln PLN]
Świat	4264,80	100,00	13933,95	4476,80	100,00	14047,75
Rosja	1059,15	24,83	3460,45	1110,90	24,81	3485,89
Chiny	400,46	9,39	1308,38	386,52	8,63	1212,86
Niemcy	265,25	6,22	866,62	280,61	6,27	880,53
Polska	41,81	0,98	136,60	43,15	0,96	135,40

Źródło: obliczenia własne na podstawie: Quarterly 03/2014, Quarterly 06/2014, Direction Of Trade Statistics, International Monetary Fund, Washington 2014.



KAPITAŁ LUDZKI  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



WOJEWODA MAZOWIECKI

UNIA EUROPEJSKA  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY



W strukturze obrotów handlowych Azerbejdżanu na przestrzeni lat 2012-2013 zaszły dynamiczne zmiany. Obok Włoch, Indii, Francji bardzo ważnym partnerem w azerskim eksporcie stała się Indonezja. W imporcie z kolei rośnie rola Turcji, co jest odzwierciedleniem prowadzonej przez ten kraj polityki. Rosja zajmuje stabilną pozycję jako drugi wśród dostawców towarów na rynek azerski, i piąty kraj wśród odbiorców. Polski udział w eksporcie Azerbejdżanu jest znikomy, a w imporcie waha się w okolicach 0,5% (tabele 1.12-1.13).

**Tabela 1.12. Miejsce Polski w eksporcie Azerbejdżanu**

Państwo	2012			2013		
	[mln USD]	[%]	[mln PLN]	[mln USD]	[%]	[mln PLN]
Świat	23886,60	100,00	77261,21	24435,70	100,00	77077,53
Włochy	5548,00	23,23	17945,01	6244,24	25,55	19696,21
Indie	1890,66	7,92	6115,34	1079,76	4,42	3405,89
Francja	1775,64	7,43	5743,31	1351,74	5,53	4263,79
Indonezja	1757,32	7,36	5684,05	2721,32	11,14	8583,86
Rosja	938,37	3,93	3035,16	1036,72	4,24	3270,13
Polska	3,48	0,01	11,26	11,5	0,05	36,45

Źródło: obliczenia własne na podstawie: Quarterly 03/2014, Quarterly 06/2014, Direction Of Trade Statistics, International Monetary Fund, Washington 2014.

**Tabela 1.13. Miejsce Polski w imporcie Azerbejdżanu**

Państwo	2012			2013		
	[mln USD]	[%]	[mln PLN]	[mln USD]	[%]	[mln PLN]
Świat	9638,50	100,00	31175,73	11073,10	100,00	34927,88
Turcja	1518,26	15,75	4910,81	1746,77	15,77	5509,84
Rosja	1368,15	14,19	4425,28	1558,63	14,08	4916,39
Niemcy	779,80	8,09	2522,26	858,27	7,75	2707,24
W. Brytania	496,40	5,15	1605,61	1231,33	11,12	3883,98
Polska	45,26	0,47	146,39	62,01	0,56	195,60

Źródło: obliczenia własne na podstawie: Quarterly 03/2014, Quarterly 06/2014, Direction Of Trade Statistics, International Monetary Fund, Washington 2014.

Blisko połowa obrotów handlowych Białorusi odbywa się z podmiotami z Federacji Rosyjskiej. Tendencja ta mimo okresowych napięć w relacjach bilateralnych utrzymuje się ze względu na rosnący udział rosyjskiego kapitału w rynku Białorusi i jego wiodących gałęziach. W białoruskim eksporcie ważne miejsce zajmują Ukraina i Holandia, a w imporcie Niemcy i Chiny. Obroty handlowe z Polską w latach 2012-2013 oscylowały wokół 2% w białoruskim eksporcie i 3,0-3,7% w imporcie tego kraju (tabele 1.14-1.15).



KAPITAŁ LUDZKI  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



WOJEWODA MAZOWIECKI

UNIA EUROPEJSKA  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY





Tabela 1.14. Miejsce Polski w eksporcie Białorusi

Państwo	2012			2013		
	[mln USD]	[%]	[mln PLN]	[mln USD]	[%]	[mln PLN]
Świat	46027,50	100,00	150477,71	37161,50	100,00	117092,17
Rosja	16308,89	35,43	53318,65	16829,29	45,29	53027,41
Holandia	7551,31	16,41	24687,50	3342,64	8,99	10532,32
Ukraina	5557,24	12,07	18168,28	4195,27	11,29	13218,88
Polska	949,66	2,06	3104,72	782,34	2,11	2465,08

Źródło: obliczenia własne na podstawie: Quarterly 03/2014, Quarterly 06/2014, Direction Of Trade Statistics, International Monetary Fund, Washington 2014.

Tabela 1.15. Miejsce Polski w imporcie Białorusi

Państwo	2012			2013		
	[mln USD]	[%]	[mln PLN]	[mln USD]	[%]	[mln PLN]
Świat	46404,40	100,00	151709,90	42998,50	100,00	135483,97
Rosja	27550,88	59,37	90072,09	22887,52	53,23	72116,29
Niemcy	2732,06	5,89	8931,92	3034,55	7,06	9561,56
Chiny	2373,45	5,11	7759,52	2829,01	6,58	8913,93
Polska	1349,2	2,91	4410,94	1588,87	3,70	5006,37

Źródło: obliczenia własne na podstawie: Quarterly 03/2014, Quarterly 06/2014, Direction Of Trade Statistics, International Monetary Fund, Washington 2014.

Gruzja jest silnie powiązana z innymi państwami Kaukazu Południowego, przede wszystkim Azerbejdżanem, który jest głównym kierunkiem gruzińskiego eksportu z ponad 20% udziałem. W gruzińskim imporcie najważniejsze miejsce zajmuje Turcja, co świadczy o rosnącej ekspansji tego kraju na Kaukazie. Polska jest mało ważnym odbiorcą gruzińskich towarów, a w imporcie na nasz kraj przypada ponad 1% obrotów, ale ta sytuacja ze względów politycznych, instytucjonalnych ma szansę ulegać poprawie (tabele 1.16-1.17).

Tabela 1.16. Miejsce Polski w eksporcie Gruzji

Państwo	2012			2013		
	[mln USD]	[%]	[mln PLN]	[mln USD]	[%]	[mln PLN]
Świat	2377,50	100,00	7766,58	2686,60	100,00	8442,64
Azerbejdżan	626,85	26,37	2047,73	643,81	23,96	2023,17
Armenia	260,98	10,98	852,54	239,91	8,93	753,92
Stany Zjednoczone	226,17	9,51	738,83	136,39	5,08	428,61
Ukraina	167,02	7,03	545,60	200,35	7,46	629,60
Rosja	45,82	1,93	149,68	117,47	4,37	369,15
Polska	5,31	0,22	17,35	9,53	0,35	29,95

Źródło: obliczenia własne na podstawie: Quarterly 03/2014, Quarterly 06/2014, Direction Of Trade Statistics, International Monetary Fund, Washington 2014.



KAPITAŁ LUDZKI  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



WOJEWODA MAZOWIECKI

UNIA EUROPEJSKA  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Tabela 1.17. Miejsce Polski w imporcie Gruzji

Państwo	2012			2013		
	[mln USD]	[%]	[mln PLN]	[mln USD]	[%]	[mln PLN]
Świat	7842,10	100,00	25617,79	8127,30	100,00	25540,04
Turcja	1392,94	17,76	4550,32	1352,36	16,64	4249,79
Azerbejdżan	633,54	8,08	2069,59	589,48	7,25	1852,44
Ukraina	597,10	7,61	1950,55	600,81	7,39	1888,05
Chiny	565,95	7,22	1848,79	670,3	8,25	2106,42
Rosja	473,80	6,04	1547,76	540,15	6,65	1697,42
Polska	85,82	1,09	280,35	93,43	1,15	293,60

Źródło: obliczenia własne na podstawie: Quarterly 03/2014, Quarterly 06/2014, Direction Of Trade Statistics, International Monetary Fund, Washington 2014.

Najważniejszym partnerem handlowym Kazachstanu są Chiny, a ich udział od kilku lat stopniowo rośnie (również w innych krajach Azji Centralnej). Federacja Rosyjska to drugi partner handlowy Kazachstanu, traktowany również jako alternatywa dla ekspansji chińskiej. Państwa europejskie, głównie Włochy i Francja, są ważnymi odbiorcami kazachskich produktów. Niemcy, z kolei, w 2013 roku były trzecim eksporterem na rynek tego kraju. Wolumen obrotów handlowych Polski z Kazachstanem stopniowo zwiększa się, a udział naszego kraju w eksporcie i imporcie Kazachstanu to odpowiednio niecały procent w kazachskim eksporcie w 2013 roku i prawie 1,5% w imporcie w tym samym roku (tabele 1.18-1.19).

Tabela 1.18. Miejsce Polski w eksporcie Kazachstanu

Państwo	2012			2013		
	[mln USD]	[%]	[mln PLN]	[mln USD]	[%]	[mln PLN]
Świat	85448,00	100,00	278953,54	62131,00	100,00	194718,55
Chiny	16484,00	19,29	53813,67	14567,00	23,45	45652,98
Włochy	15466,00	18,10	50490,30	4435,00	7,14	13899,29
Rosja	10042,00	11,75	32783,11	5159,00	8,30	16168,31
Francja	5633,00	6,59	18389,49	6206,00	9,99	19449,60
Polska	1633,00	1,91	5331,09	517,00	0,83	1620,28

Źródło: obliczenia własne na podstawie: Quarterly 03/2014, Quarterly 06/2014, Direction Of Trade Statistics, International Monetary Fund, Washington 2014.



KAPITAŁ LUDZKI  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



WOJEWODA MAZOWIECKI

UNIA EUROPEJSKA  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Tabela 1.19. Miejsce Polski w imporcie Kazachstanu

Państwo	2012			2013		
	[mln USD]	[%]	[mln PLN]	[mln USD]	[%]	[mln PLN]
Świat	26752,00	100,00	87334,58	44346,00	100,00	138980,36
Rosja	15527,00	58,04	50689,44	9219,00	20,79	28892,35
Chiny	7498,00	28,03	24477,97	13794,00	31,11	43230,40
Ukraina	2923,00	10,93	9542,43	2332,00	5,26	7308,49
Niemcy	2271,00	8,49	7413,91	2810,00	6,34	8806,54
Polska	470,00	1,76	1534,36	636,00	1,43	1993,22

Źródło: obliczenia własne na podstawie: Quarterly 03/2014, Quarterly 06/2014, Direction Of Trade Statistics, International Monetary Fund, Washington 2014.

Ponad połowa produktów trafiających na rynek Kirgistanu pochodzi z Chin, ponad 20% z Rosji, a prawie 8% z Kazachstanu. Te trzy państwa odgrywają ogromną rolę w kirgiskiej gospodarce na różnych płaszczyznach (również inwestycji, zatrudnienia). Najważniejszymi kierunkami kirgiskiego eksportu są Kazachstan i Uzbekistan, a w nieco mniejszym stopniu Rosja. Na rynku tak zdominowanym przez silnych sąsiadów udział Polski był znikomy i oscylował w 2013 roku wokół 0,14% w kirgiskim eksporcie, i 0,68% w imporcie. Niemniej obroty między Polską a Kirgistanem w 2014 roku dynamicznie wzrosły (tabele 1.20-1.21).

Tabela 1.20. Miejsce Polski w eksporcie Kirgistanu

Państwo	2012			2013		
	[mln USD]	[%]	[mln PLN]	[mln USD]	[%]	[mln PLN]
Świat	1158,60	100,00	3769,85	1136,00	100,00	3550,00
Kazachstan	302,77	26,13	985,15	318,84	28,07	996,38
Uzbekistan	301,13	25,99	979,82	317,12	27,92	991,00
Rosja	177,95	15,36	579,01	126,07	11,1	393,97
Polska	0,44	0,04	1,43	1,54	0,14	4,81

Źródło: obliczenia własne na podstawie: Quarterly 03/2014, Quarterly 06/2014, Direction Of Trade Statistics, International Monetary Fund, Washington 2014.

Tabela 1.21. Miejsce Polski w imporcie Kirgistanu

Państwo	2012			2013		
	[mln USD]	[%]	[mln PLN]	[mln USD]	[%]	[mln PLN]
Świat	10156,10	100,00	33045,92	10799,30	100,00	33747,81
Chiny	5580,57	54,95	18158,06	5583,98	51,71	17449,94
Rosja	1797,47	17,70	5848,61	2284,64	21,16	7139,50
Kazachstan	798,49	7,86	2598,13	840,89	7,79	2627,78
Polska	41,80	0,41	136,01	73,96	0,68	231,13

Źródło: obliczenia własne na podstawie: Quarterly 03/2014, Quarterly 06/2014, Direction Of Trade Statistics, International Monetary Fund, Washington 2014.



KAPITAŁ LUDZKI  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



WOJEWODA MAZOWIECKI

UNIA EUROPEJSKA  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Federacja Rosyjska jest najważniejszym partnerem handlowym Mołdawii zarówno jako kierunek importu, jak i eksportu. Mimo proeuropejskiej polityki tego kraju udział FR oscyluje w okolicach 20% całości obrotów. Duża część mołdawskich produktów trafia na rynki Rumunii i Włoch. Rumunia, obok Ukrainy, jest też ważnym kierunkiem mołdawskiego importu. Udział Polski w mołdawskich obrotach handlowych jest duży na tle innych krajów postradzieckich, ale wolumenowo obroty te są znacznie mniejsze niż z Rosją, Ukrainą, Białorusią czy Kazachstanem. Polski udział w mołdawskim eksporcie wynosi prawie 4%, a w imporcie niespełna 3,5% (tabele 1.22-1.23).

**Tabela 1.22. Miejsce Polski w eksporcie Mołdawii**

Państwo	2012			2013		
	[mln USD]	[%]	[mln PLN]	[mln USD]	[%]	[mln PLN]
Świat	2142,00	100,00	6950,79	2322,90	100,00	7286,71
Rosja	433,61	20,24	1407,06	430,54	18,53	1350,56
Rumunia	408,62	19,08	1325,97	391,96	16,87	1229,54
Włochy	238,33	11,13	773,38	225,00	9,69	705,80
Polska	69,83	3,26	226,60	87,92	3,78	275,80

Źródło: obliczenia własne na podstawie: Quarterly 03/2014, Quarterly 06/2014, Direction Of Trade Statistics, International Monetary Fund, Washington 2014.

**Tabela 1.23. Miejsce Polski w imporcie Mołdawii**

Państwo	2012			2013		
	[mln USD]	[%]	[mln PLN]	[mln USD]	[%]	[mln PLN]
Świat	6485,00	100,00	21043,83	6886,90	100,00	21603,52
Rosja	1769,89	27,29	5743,29	1582,60	22,98	4964,46
Ukraina	904,96	13,95	2936,60	993,03	14,42	3115,04
Rumunia	853,30	13,16	2768,96	1027,78	14,92	3224,04
Polska	233,77	3,60	758,58	229,43	3,33	719,70

Źródło: obliczenia własne na podstawie: Quarterly 03/2014, Quarterly 06/2014, Direction Of Trade Statistics, International Monetary Fund, Washington 2014.

Prawie 50% rosyjskich transakcji handlowych przeprowadzanych jest z podmiotami z Unii Europejskiej. Najważniejszymi odbiorcami rosyjskich produktów są: Holandia, Niemcy i Chiny, a udział tych ostatnich systematycznie rośnie. Z kolei rosyjski import pochodzi w pierwszej kolejności z Chin, następnie Niemiec i Ukrainy. Polska miała w 2013 roku prawie 4% udział w rosyjskim eksporcie i niemal 3% w imporcie, co ze względu na wielkość rosyjskich obrotów handlowych powoduje, że są to zdecydowanie największe polskie obroty handlowe na rynku państw postradzieckich i jedne z większych w przypadku naszego kraju w ogóle (tabele 1.24-1.25).



KAPITAŁ LUDZKI  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



WOJEWODA MAZOWIECKI

UNIA EUROPEJSKA  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Tabela 1.24. Miejsce Polski w eksporcie Rosji

Państwo	2012			2013		
	[mln USD]	[%]	[mln PLN]	[mln USD]	[%]	[mln PLN]
Świat	524483,00	100,00	1707611,75	497088,00	100,00	1565678,07
Holandia	76889,00	14,66	250335,21	53538,00	10,77	168628,64
Chiny	35766,00	6,82	116446,94	34061,00	6,85	107281,93
Niemcy	34993,00	6,67	113930,21	40994,00	8,25	129118,80
Polska	19891,00	3,79	64761,12	18914,00	3,80	59573,43

Źródło: obliczenia własne na podstawie: Quarterly 03/2014, Quarterly 06/2014, Direction Of Trade Statistics, International Monetary Fund, Washington 2014.

Tabela 1.25. Miejsce Polski w imporcie Rosji

Państwo	2012			2013		
	[mln USD]	[%]	[mln PLN]	[mln USD]	[%]	[mln PLN]
Świat	316850,00	100,00	1031600,23	330949,00	100,00	1042390,07
Chiny	51651,00	16,30	168165,33	54932,00	16,60	173019,32
Niemcy	38306,00	12,09	124716,67	41626,00	12,58	131109,41
Ukraina	17946,00	5,66	58428,59	16128,00	4,87	50798,36
Polska	7474,00	2,36	24333,85	9780,00	2,96	30804,07

Źródło: obliczenia własne na podstawie: Quarterly 03/2014, Quarterly 06/2014, Direction Of Trade Statistics, International Monetary Fund, Washington 2014.

Najważniejszym kierunkiem eksportu tadżyckich towarów jest Turcja (ponad 35% w 2013 roku), a w następnej kolejności Iran, Chiny i Rosja. Z kolei tadżycki import jest odzwierciedleniem siły ekspansji ekonomicznej Chin na rynkach Azji Centralnej, z tego kraju pochodzi ponad 40% tadżyckiego importu. Na kolejnych miejscach znalazły się Rosja i Kazachstan. Struktura towarowa obrotów handlowych nie odzwierciedla w pełni roli Rosji w tadżyckiej gospodarce, która jest uzależniona od transferów finansowych tadżyckich obywateli zatrudnionych w Rosji. Rynek tego kraju podobnie jak Kirgistanu zdominowany jest przez silnych sąsiadów, a udział Polski jest marginalny 0,03% w tadżyckim eksporcie i 0,34% w imporcie w 2014 roku (tabele 1.26-1.27).

Eksport Turkmenistanu (głównie surowce) jest zdominowany przez kierunek chiński – aż 68,4% w 2013 roku. Zauważalny jest tu udział Turcji i Włoch. Turkmeński import z kolei w ponad 20% pochodzi z Turcji, ponad 15% Rosji i ponad 13% z Chin. Kierunek europejski jest mało istotny z perspektywy polityki zagranicznej tego kraju, również udział Polski w obrotach handlowych Turkmenistanu jest mało imponujący. W 2013 roku na nasz rynek trafiło 0,03% turkmeńskich towarów, z kolei 0,5% towarów importowanych przez ten kraj pochodziło z Polski (tabele 1.28-1.29).



KAPITAŁ LUDZKI  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



WOJEWODA MAZOWIECKI

UNIA EUROPEJSKA  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Tabela 1.26. Miejsce Polski w eksporcie Tadżykistanu

Państwo	2012			2013		
	[mln USD]	[%]	[mln PLN]	[mln USD]	[%]	[mln PLN]
Świat	1053,50	100,00	3428,83	953,70	100,00	3012,74
Turcja	313,80	29,79	1021,32	337,60	35,4	1066,48
Chiny	98,78	9,38	321,50	80,66	8,46	254,80
Rosja	62,04	5,89	201,92	56,12	5,88	177,28
Iran	76,45	7,26	248,82	85,60	8,98	270,41
Polska	0,31	0,03	1,01	0,24	0,03	0,76

Źródło: obliczenia własne na podstawie: Quarterly 03/2014, Quarterly 06/2014, Direction Of Trade Statistics, International Monetary Fund, Washington 2014.

Tabela 1.27. Miejsce Polski w imporcie Tadżykistanu

Państwo	2012			2013		
	[mln USD]	[%]	[mln PLN]	[mln USD]	[%]	[mln PLN]
Świat	4692,10	100,00	15271,38	4943,70	100,00	15617,15
Chiny	1923,15	40,99	6259,28	2056,84	41,61	6497,56
Rosja	746,71	15,91	2430,32	786,19	15,90	2483,57
Kazachstan	590,11	12,58	1920,63	621,45	12,57	1963,16
Polska	23,29	0,50	75,80	17,00	0,34	53,70

Źródło: obliczenia własne na podstawie: Quarterly 03/2014, Quarterly 06/2014, Direction Of Trade Statistics, International Monetary Fund, Washington 2014.

Tabela 1.28. Miejsce Polski w eksporcie Turkmenistanu

Państwo	2012			2013		
	[mln USD]	[%]	[mln PLN]	[mln USD]	[%]	[mln PLN]
Świat	10498,00	100,00	34373,60	11807,90	100,00	37154,74
Chiny	7292,81	69,47	23878,85	8084,62	68,47	25439,07
Włochy	488,90	4,66	1600,81	440,71	3,73	1386,74
Zjednoczone Emiraty Arabskie	328,40	3,13	1075,28	325,35	2,76	1023,75
Rosja	167,06	1,59	547,00	135,11	1,14	425,14
Turcja	275,92	2,63	903,44	594,38	5,03	1870,28
Polska	1,43	0,01	4,68	3,14	0,03	9,88

Źródło: obliczenia własne na podstawie: Quarterly 03/2014, Quarterly 06/2014, Direction Of Trade Statistics, International Monetary Fund, Washington 2014.



KAPITAŁ LUDZKI  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



WOJEWODA MAZOWIECKI

UNIA EUROPEJSKA  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Tabela 1.29. Miejsce Polski w imporcie Turkmenistanu

Państwo	2012			2013		
	[mln USD]	[%]	[mln PLN]	[mln USD]	[%]	[mln PLN]
Świat	9736,70	100,00	31880,88	9465,10	100,00	29782,88
Chiny	1869,72	19,2	6122,02	1256,12	13,27	3952,51
Turcja	1628,06	16,72	5330,76	2153,61	22,75	6776,55
Rosja	1331,62	13,68	4360,12	1470,07	15,53	4625,72
Polska	39,38	0,40	128,94	47,73	0,50	150,19

Źródło: obliczenia własne na podstawie: Quarterly 03/2014, Quarterly 06/2014, Direction Of Trade Statistics, International Monetary Fund, Washington 2014.

Tabela 1.30. Miejsce Polski w eksporcie Ukrainy

Państwo	2012			2013		
	[mln USD]	[%]	[mln PLN]	[mln USD]	[%]	[mln PLN]
Świat	68810,00	100,00	224224,27	63308,00	100,00	199154,31
Rosja	17632,00	25,62	57455,64	15065,00	23,80	47391,48
Turcja	3685,00	5,36	12007,94	3805,00	6,01	11969,77
Egipt	2898,00	4,21	9443,42	2721,00	4,30	8559,72
Polska	2576,00	3,74	8394,15	2548,00	4,02	8015,50

Źródło: obliczenia własne na podstawie: Quarterly 03/2014, Quarterly 06/2014, Direction Of Trade Statistics, International Monetary Fund, Washington 2014.

W ukraińskich obrotach handlowych zarówno w roku 2012, jak i 2013 dominującą pozycję zajmowała Federacja Rosyjska. Do Rosji Ukraina w 2012 i 2013 roku wyeksportowała odpowiednio 25,62% i 23,80% swoich produktów, natomiast z Rosji pochodziło w 2012 roku 32,39%, a 2013 roku 30,19% ukraińskiego importu. Ponadto w eksporcie Ukrainy ważnym kierunkiem jest Turcja, a w imporcie Chiny i Niemcy. Również Polska jest ważnym dla Ukrainy partnerem handlowym, z naszego kraju pochodzi bowiem ponad 5% produktów trafiających na rynek tego kraju, jesteśmy też odbiorcą około 4% eksportowanych przez Ukrainę towarów (tabele 1.30-1.31).

Tabela 1.31. Miejsce Polski w imporcie Ukrainy

Państwo	2012			2013		
	[mln USD]	[%]	[mln PLN]	[mln USD]	[%]	[mln PLN]
Świat	84658,00	100,00	275866,56	76964,00	100,00	242113,35
Rosja	27418,00	32,39	89344,29	23234,00	30,19	73089,52
Chiny	7900,00	9,33	25742,94	7901,00	10,27	24854,97
Niemcy	6807,00	8,04	22181,29	6771,00	8,80	21300,21
Polska	3567,00	4,21	11623,43	4069,00	5,29	12800,26

Źródło: obliczenia własne na podstawie: Quarterly 03/2014, Quarterly 06/2014, Direction Of Trade Statistics, International Monetary Fund, Washington 2014.



KAPITAŁ LUDZKI  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



WOJEWODA MAZOWIECKI

UNIA EUROPEJSKA  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Uzbekistan to kolejny kraj z regionu Azji Centralnej, dla którego najważniejszym partnerem handlowym są Chiny. Z tego kierunku pochodzi ponad 20% uzbeckiego importu oraz trafia prawie 30% uzbeckiego eksportu (głównie surowce). Na drugim miejscu, zarówno w eksporcie, jak i imporcie, znajduje się Rosja z około 20% udziałem. Jako kierunek eksportu trzeci jest Kazachstan, a w imporcie Korea Południowa. Udział Polski w uzbeckim eksporcie jest niewielki i wyniósł w 2013 roku 0,36%, natomiast import z Polski to ponad 1% uzbeckiego importu (tabele 1.32-1.33).

**Tabela 1.32. Miejsce Polski w eksporcie Uzbekistanu**

Państwo	2012			2013		
	[mln USD]	[%]	[mln PLN]	[mln USD]	[%]	[mln PLN]
Świat	5245,60	100,00	17135,28	6198,10	100,00	19517,20
Rosja	1264,38	24,10	4130,22	1203,28	19,41	3789,01
Chiny	992,05	18,91	3240,63	1744,05	28,14	5491,84
Kazachstan	742,91	14,16	2426,79	782,35	12,62	2463,54
Polska	27,98	0,53	91,40	22,11	0,36	69,62

Źródło: obliczenia własne na podstawie: Quarterly 03/2014, Quarterly 06/2014, Direction Of Trade Statistics, International Monetary Fund, Washington 2014.

**Tabela 1.33. Miejsce Polski w imporcie Uzbekistanu**

Państwo	2012			2013		
	[mln USD]	[%]	[mln PLN]	[mln USD]	[%]	[mln PLN]
Świat	11949,90	100,00	39035,54	13966,10	100,00	43977,85
Rosja	2556,67	21,39	8351,62	2799,29	20,04	8814,68
Chiny	1962,33	16,42	6410,15	2874,92	20,58	9052,84
Korea Południowa	1943,17	16,26	6347,56	2164,84	15,50	6816,86
Polska	123,29	1,03	402,74	156,06	1,12	491,42

Źródło: obliczenia własne na podstawie: Quarterly 03/2014, Quarterly 06/2014, Direction Of Trade Statistics, International Monetary Fund, Washington 2014.



KAPITAŁ LUDZKI  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



WOJEWODA MAZOWIECKI

UNIA EUROPEJSKA  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY





## Współpraca gospodarcza Polski z badanymi państwami

Handel z państwami postradzieckimi stanowi blisko 14% polskiego importu i 10% polskiego eksportu. W latach 2012-2013 można było zauważyć tendencję spadkową, choć była ona w dużej mierze wynikiem czynników politycznych, a nie koniunkturalnych.

W strukturze polskiego importu Federacja Rosyjska zajmuje drugie miejsce, a jej udział w polskim imporcie w 2013 roku wyniósł 12,28%. Ponadto na uwagę zasługuje Ukraina, z której pochodziło ponad 1% importu, następnie Białoruś 0,38% i Kazachstan 0,29%. Udział żadnego z pozostałych państw nie przekroczył 0,05% (tabela 1.34).

Tabela 1.34. Kierunki polskiego importu

Państwo	2012			[%]	2013			[%]
	[mln PLN]	[mln EUR]	[mln USD]		[mln PLN]	[mln EUR]	[mln USD]	
1 Niemcy	138180,0	32835,8	42273,8	21,32	139333,5	33330,5	44358,9	21,50
2 Rosja	91046,9	21628,7	27964,5	14,05	79601,1	19052,9	25272,8	12,28
3 Chiny	57582,9	13686,8	17620,5	8,89	60913,7	14572,6	19378,0	9,40
4 Włochy	34010,1	8079,9	10407,4	5,25	33703,3	8061,0	10729,4	5,20
5 Francja	25306,5	6010,2	7737,5	3,91	24532,8	5869,3	7809,5	3,79
Ukraina	8319,9	1978,9	2553,2	1,28	6983,0	1670,8	2219,8	1,08
Białoruś	3235,6	768,0	989,7	0,50	2455,8	587,6	779,4	0,38
Kazachstan	1282,2	304,2	392,8	0,19	1848,7	442,3	589,9	0,29
Mołdawia	253,9	60,5	78,3	0,04	305,8	73,1	97,5	0,05
Uzbekistan	104,2	24,7	31,9	0,02	80,2	19,2	25,5	0,01
Gruzja	31,5	7,5	9,6	0,005	61,3	14,6	19,5	0,01
Azerbejdżan	14,0	3,4	4,3	0,002	62,8	15,0	19,9	0,01
Turkmenistan	11,1	2,6	3,4	0,002	17,6	4,2	5,6	0,003
Armenia	2,4	0,6	0,7	0,000	7,5	1,8	2,4	0,001
Kirgistan	1,6	0,4	0,5	0,000	5,4	1,3	1,7	0,001
Tadżykistan	1,2	0,3	0,4	0,000	1,1	0,3	0,4	0,000

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS-u. Baza Danych Handlu Zagranicznego.

W strukturze kierunków polskiego eksportu Federacja Rosyjska zajmuje piąte miejsce z udziałem 5,33%. Kolejnymi państwami z badanego obszaru, na które należy w tym kontekście zwrócić uwagę są: Ukraina, na której rynek trafiło 2,82% wyeksportowanych przez nasz kraj towarów, Białoruś 1,2% oraz Kazachstan 0,3%. Ponadto Mołdawia stała się odbiorcą 0,18% towarów eksportowanych przez Polskę, a Azerbejdżan 0,07% (tabela 1.35).



Tabela 1.35. Kierunki polskiego eksportu

Państwo	2012			[%]	2013			[%]
	[mln PLN]	[mln EUR]	[mln USD]		[mln PLN]	[mln EUR]	[mln USD]	
1 Niemcy	151747,7	36057,0	46407,0	25,15	159622,4	38189,4	50823,2	24,99
2 W. Brytania	40830,4	9707,5	12489,8	6,77	41502,8	9927,1	13214,3	6,50
3 Czechy	38129,7	9066,8	11673,3	6,32	39420,7	9431,6	12549,7	6,17
4 Francja	35403,6	8404,2	10827,0	5,87	35745,1	8554,4	11382,7	5,60
5 Rosja	32262,0	7677,8	9889,5	5,35	34058,2	8144,1	10801,9	5,33
Ukraina	17189,9	4096,9	5272,5	2,85	18036,6	4311,3	5718,5	2,82
Białoruś	6561,2	1563,4	2011,3	1,09	7660,2	1830,9	2431,2	1,20
Kazachstan	1854,4	441,4	568,0	0,31	1884,4	450,5	598,1	0,30
Mołdawia	691,4	164,9	211,8	0,12	1133,4	269,7	356,5	0,18
Azerbejdżan	400,9	95,3	122,8	0,07	420,9	100,6	133,4	0,07
Uzbekistan	389,2	92,8	119,7	0,06	466,1	111,6	148,1	0,07
Gruzja	283,3	67,7	86,7	0,05	321,6	76,8	102,0	0,05
Kirgistan	126,2	30,1	38,8	0,02	215,8	51,3	68,3	0,03
Turkmenistan	120,6	28,7	36,8	0,02	139,6	33,3	44,3	0,02
Armenia	103,8	24,7	32,1	0,02	123,5	29,5	39,3	0,02
Tadżykistan	68,2	16,4	21,2	0,01	49,3	11,8	15,6	0,01

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS-u. Baza Danych Handlu Zagranicznego.

Dane zawarte w tabelach 1.36 i 1.37 potwierdzają duże uzależnienie gospodarek państw z badanego obszaru od koniunktury światowej (cen surowców). Kryzys, który dotknął te państwa już 2009 roku wywarł wpływ również na relacje z Polską. Oznacza to, że przedsiębiorcy prowadzący działalność na tych rynkach muszą mieć na uwadze fakt, jak istotnym czynnikiem są zmiany koniunkturalne i jak silnie oddziałują na popyt wewnętrzny i możliwości konsumpcyjne i produkcyjne badanych państw (w tabelach widać również wyraźnie kryzys z lat 1998-1999 i 2001-2002 – kryzysy te zaczęły się w różnych krajach w różnym okresie).

Najwyraźniejszym trendem zaprezentowanym w tabeli 1.37 jest rosnący import z Kazachstanu, co wskazuje na potrzebę włączenia tego kraju, obok Rosji, Ukrainy i Białorusi, do grupy państw badanych. Dane zawarte w tej tabeli potwierdzają również, że rola Federacji Rosyjskiej i Ukrainy jako kierunku polskiego importu rośnie. Kryzys w 2009 roku spowodował znaczne ograniczenie importu z tych krajów, ale w miarę wychodzenia z niego ponownie można zaobserwować wzrost wolumenu importu do 2012 roku.

Od „kryzysowego” roku 2009 do roku 2012 wyraźnie rósł polski eksport do: Rosji, na Białoruś i Ukrainę. Również w przypadku Kazachstanu i Mołdawii w analizowanym okresie zaznaczyła się duża dynamika wzrostu polskiego eksportu, choć wolumenowo są to kwoty mniejsze niż w pierwszej grupie państw. Podobnie wyglądała sytuacja w przypadku Armenii i Kirgistanu, choć w tym przypadku kwoty są jeszcze mniejsze, a pojedyncze transakcje mogą z roku na rok zmienić obraz relacji handlowych.



KAPITAŁ LUDZKI  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



WOJEWODA MAZOWIECKI

UNIA EUROPEJSKA  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Tabela 1.36. Eksport do Polski z państw WNP w latach 1992-2012 [w mln USD]

Państwo	Rok																					
	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	
Azerbejdżan	-	5,7	4,3	0,4	1,6	2,9	1,8	2,1	3,1	1,5	1,6	2,8	2,6	7,4	4,1	3,8	89,9	7,5	5,8	3,1	3,5	
Armenia	-	0,3	0,4	0,0	-	-	0,0	0,0	0,0	0,0	0,1	0,1	0,1	0,7	7,9	7,1	5,6	0,7	2,1	0,9	0,6	
Białoruś	159,3	85,8	103,7	271,4	337,7	245,8	184,9	208,3	276,8	248,0	273,3	434,2	728,8	847,3	1032,8	1226,2	1798,4	823,2	885,8	1124,8	949,7	
Kazachstan	48,0	37,0	55,7	37,3	21,5	27,8	41,5	93,9	56,6	164,2	320,5	201,0	188,6	367,6	204,4	257,0	461,5	835,8	1215,3	1305,5	1619,7	
Kirgistan	-	1,2	0,6	1,3	0,5	1,4	1,0	0,5	0,9	0,4	0,3	0,2	0,4	1,3	1,1	1,7	1,1	0,6	0,8	0,7	0,4	
Mołdawia	2,7	0,7	2,5	3,0	1,7	1,6	2,0	5,0	2,0	1,7	2,7	4,5	6,6	25,3	39,2	48,3	56,1	33,7	46,7	85,9	74,2	
Rosja	1666,8	1311,0	1414,2	1688,1	2131,8	2514,6	2180,4	2607,8	4452,3	4199,7	3720,2	4619,3	5699,6	8622,9	11480,6	13298,0	20193,6	12503,0	14935,5	21366,6	19878,0	
Tadżykistan	36,3	0,0	0,8	0,5	-	0,4	0,1	0,2	0,1	0,2	0,1	0,6	0,1	0,3	2,8	5,1	6,4	5,3	1,0	0,3	0,2	
Turkmenistan	26,7	11,5	3,0	-	0,6	0,2	0,2	-	-	-	-	0,6	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Uzbekistan	47,8	13,3	21,2	27,1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Ukraina	87,9	122,6	150,0	274,5	362,7	380,3	313,1	301,4	417,9	497,4	506,0	763,0	979,9	1010,4	1344,5	1636,9	2338,3	1208,0	1787,2	2794,1	2576,2	
Gruzja	-	-	0,1	0,1	0,2	0,8	0,7	0,3	0,4	0,9	1,0	0,2	1,5	0,7	3,1	6,3	4,9	-	-	-	-	

Źródło: Межгосударственный статистический комитет Содружества Независимых Государств (СНГ). База данных „СТАТИСТИКА СНГ” 2014.



KAPITAŁ LUDZKI  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



WOJEWODA MAZOWIECKI

UNIA EUROPEJSKA  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOLECZNY



Tabela 1.37. Import państw WNP z Polski w latach 1992-2012 [w mln USD]

Państwo	Rok																				
	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Azerbejdżan	-	6,1	2,5	7,7	1,2	6,8	9,1	7,3	20,7	11,8	7,1	8,9	19,2	15,4	22,5	27,8	32,1	25,5	25,7	119,5	45,3
Armenia	-	-	0,2	0,4	0,8	1,6	3,2	2,7	2,1	2,6	3,3	3,9	9,2	11,6	9,9	17,6	31,4	33,9	30,3	35,5	41,8
Białoruś	95,4	56,6	125,6	197,4	195,0	250,0	282,9	212,5	223,8	202,0	221,8	348,5	475,0	578,9	765,9	819,1	1154,9	786,6	1079,8	1289,2	1349,2
Kazachstan	7,9	1,8	23,4	19,8	41,9	40,9	45,6	62,6	58,6	61,3	74,7	117,2	169,8	197,1	303,4	397,0	426,4	421,6	378,3	391,3	481,4
Kirgistan	-	2,7	0,6	1,9	1,6	1,7	3,5	2,6	4,2	4,9	3,9	6,1	10,3	11,6	13,4	16,9	22,4	19,1	24,3	29,1	36,8
Mołdawia	3,9	1,5	4,4	4,2	9,0	13,4	9,9	8,3	15,5	18,0	24,7	39,5	44,8	65,1	73,4	89,1	121,3	87,6	105,1	134,6	152,1
Rosja	1351,4	529,0	945,8	1321,4	925,2	1354,4	1045,5	602,7	716,3	961,7	1299,8	1714,6	2310,2	2746,9	3409,6	4631,2	7060,2	4213,6	5826,0	6651,3	7474,7
Tadżykistan	54,8	4,0	0,1	-	0,1	7,5	8,8	3,6	4,8	4,9	3,2	2,8	3,6	4,5	9,4	7,9	16,7	3,3	17,8	6,3	4,3
Turkmenistan	4,9	38,4	4,1	0,6	7,7	2,8	1,3	-	-	-	5,0	4,7	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Uzbekistan	15,2	16,6	17,2	4,5	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Ukraina	101,7	76,9	123,2	476,7	510,7	549,9	486,2	258,5	312,5	450,8	537,2	802,4	1008,2	1405,9	2109,2	2920,5	4280,3	2170,3	2788,8	3183,4	3567,1
Gruzja	-	-	0,2	0,3	1,0	1,3	3,1	4,1	3,5	3,5	3,0	3,6	8,4	13,7	20,6	60,6	51,5	-	-	-	-

Źródło: Межгосударственный статистический комитет Содружества Независимых Государств (СНГ) База данных „СТАТИСТИКА СНГ” 2014.



KAPITAŁ LUDZKI  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



WOJEWODA MAZOWIECKI

UNIA EUROPEJSKA  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY



W dalszej kolejności analizie poddano poszczególne, najważniejsze grupy towarowe w imporcie i eksporcie Polski.

**Tabela 1.38. Główne grupy towarowe w imporcie Polski z Armenii**

Kod CN	Nazwa towaru/ grupy towarowej	2012			2013		
		[mln PLN]	[mln EUR]	[mln USD]	[mln PLN]	[mln EUR]	[mln USD]
72	żeliwo i stal	0,70	0,16	0,21	2,70	0,64	0,87
76	aluminium i artykuły z aluminium	0,07	0,02	0,02	2,02	0,48	0,64
22	napoje bezalkoholowe, alkoholowe i ocet	1,10	0,26	0,34	1,29	0,31	0,41
62	artykuły odzieżowe i dodatki odzieżowe, niedziane	0,08	0,02	0,02	1,05	0,25	0,33
25	sól; siarka; ziemie i kamienie; materiały gipsowe, wapno i cement	0,03	0,01	0,01	0,21	0,05	0,06

Źródło: GUS. Baza Danych Handlu Zagranicznego.

**Tabela 1.39. Główne grupy towarowe w eksporcie Polski do Armenii**

Kod CN	Nazwa towaru/ grupy towarowej	2012			2013		
		[mln PLN]	[mln EUR]	[mln USD]	[mln PLN]	[mln EUR]	[mln USD]
96	artykuły przemysłowe różne	3,22	0,77	0,99	16,24	3,88	5,15
84	reaktory jądrowe, kotły, maszyny i urządzenia mechaniczne; ich części	9,56	2,28	2,94	14,58	3,49	4,64
85	maszyny i urządzenia elektryczne oraz ich części; rejestratory i odtwarzacze dźwięku, rejestratory i odtwarzacze obrazu i dźwięku oraz ich części i akcesoria	12,79	3,07	3,95	11,80	2,82	3,76
33	olejki eteryczne i rezinoidy; preparaty perfumeryjne, kosmetyczne lub toaletowe	8,75	2,08	2,67	10,97	2,62	3,49
82	narzędzia, przybory, noże, łyżki, widelce i pozostałe sztućce z metali nieszlachetnych; ich części z metali nieszlachetnych	0,13	0,03	0,04	8,42	2,01	2,68

Źródło: GUS. Baza Danych Handlu Zagranicznego.



KAPITAŁ LUDZKI  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



WOJEWODA MAZOWIECKI

UNIA EUROPEJSKA  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Wśród istotnych pozycji w polskim imporcie z Armenii można wymienić wyroby metalurgiczne oraz artykuły rolno-spożywcze. Eksport Polski do Armenii charakteryzuje znaczne zróżnicowanie, brak stałych pozycji towarowych i zmieniający się ich udział. Wśród znaczących produktów eksportowanych można wskazać wyroby przemysłu elektromaszynowego, chemicznego oraz artykuły rolno-spożywcze (tabele 1.38-1.39).

Wśród towarów importowanych z Azerbejdżanu warto wymienić propan (83% udziału), orzechy laskowe (8%), soki i napoje (8%)<sup>6</sup>. Najważniejsze miejsce w polskim eksporcie do Azerbejdżanu zajmują wyroby przemysłu elektromaszynowego (maszynki do golenia, podgrzewacze do wody), chemicznego i metalurgicznego (tabele 1.40-1.41).

**Tabela 1.40. Główne grupy towarowe w imporcie Polski z Azerbejdżanu**

Kod CN	Nazwa towaru/ grupy towarowej	2012			2013		
		[mln PLN]	[mln EUR]	[mln USD]	[mln PLN]	[mln EUR]	[mln USD]
29	chemikalia organiczne	4,34	1,05	1,37	51,14	12,18	16,19
08	owoce i orzechy jadalne; skórki owoców cytrusowych lub melonów	4,81	1,14	1,46	4,57	1,09	1,45
20	przetwory z warzyw, owoców, orzechów lub pozostałych części roślin	2,62	0,62	0,80	3,11	0,75	1,00
72	żeliwo i stal	-	-	-	2,33	0,56	0,75
28	chemikalia nieorganiczne; organiczne lub nieorganiczne związki metali szlachetnych, metali ziem rzadkich, pierwiastków promienio- twórczych lub izotopów	1,17	0,29	0,36	1,03	0,25	0,33

Źródło: GUS. Baza Danych Handlu Zagranicznego.

**Tabela 1.41. Główne grupy towarowe w eksporcie Polski do Azerbejdżanu**

Kod CN	Nazwa towaru/ grupy towarowej	2012			2013		
		[mln PLN]	[mln EUR]	[mln USD]	[mln PLN]	[mln EUR]	[mln USD]
85	maszyny i urządzenia elek- tryczne oraz ich części; reje- stratory i odtwarzacze dźwię- ku, rejestratory i odtwarzacze obrazu i dźwięku oraz ich części i akcesoria	30,64	7,25	9,33	33,92	8,08	10,68

<sup>6</sup> Azerbejdżan. Informacja o stosunkach gospodarczych z Polską – materiały wewnętrzne Ministerstwa Gospodarki.



Kod CN	Nazwa towaru/ grupy towarowej	2012			2013		
		[mln PLN]	[mln EUR]	[mln USD]	[mln PLN]	[mln EUR]	[mln USD]
33	olejki eteryczne i rezinoidy; preparaty perfumeryjne, ko- smetyczne lub toaletowe	37,01	8,78	11,32	26,79	6,42	8,52
82	narzędzia, przybory, noże, łyżki, widelce i pozostałe sztućce z metali nieszlachet- nych; ich części z metali nieszlachetnych	0,69	0,16	0,21	24,53	5,82	7,71
68	artykuły z kamienia, gipsu, cementu, azbestu, miki lub podobnych materiałów	29,29	6,94	8,96	21,39	5,12	6,79
48	papier i tektura; artykuły z masy papierniczej, papieru lub tektury	15,07	3,59	4,62	19,02	4,56	6,05

Źródło: GUS. Baza Danych Handlu Zagranicznego.

Tabela 1.42. Główne grupy towarowe w imporcie Polski z Białorusi

Kod CN	Nazwa towaru/ grupy towarowej	2012			2013		
		[mln PLN]	[mln EUR]	[mln USD]	[mln PLN]	[mln EUR]	[mln USD]
27	paliwa mineralne, oleje mine- ralne i produkty ich destylacji; substancje bitumiczne; woski mineralne	1545,52	366,79	472,71	761,32	182,30	241,54
31	nawozy	619,79	147,04	189,61	603,52	144,37	191,57
44	drewno i artykuły z drewna; węgiel drzewny	296,33	70,38	90,73	347,85	83,14	110,32
72	żeliwo i stal	115,33	27,46	35,44	149,22	35,70	47,46
73	wyroby z żeliwa lub stali	69,62	16,40	21,23	67,73	16,17	21,50

Źródło: GUS. Baza Danych Handlu Zagranicznego.

Najważniejszymi produktami w polskim imporcie z Białorusi są produkty mineralne (ropopochodne), nawozy potasowe i drewno, a także mrożone owoce<sup>7</sup>. Polska eksportuje na Białoruś głównie wyroby przemysłu elektromaszynowego, motoryzacyjnego (samochody osobowe, ciężarowe, ciągniki i ich części i akcesoria), tworzywa sztuczne i wyroby z nich oraz produkty przemysłu chemicznego (kosmetyki, chemia gospodarcza), (tabele 1.42-1.43).

<sup>7</sup> Białoruś. Informacja o stosunkach gospodarczych z Polską – materiały wewnętrzne Ministerstwa Gospodarki.



Tabela 1.43. Główne grupy towarowe w eksporcie Polski na Białoruś

Kod CN	Nazwa towaru/ grupy towarowej	2012			2013		
		[mln PLN]	[mln EUR]	[mln USD]	[mln PLN]	[mln EUR]	[mln USD]
84	reaktory jądrowe, kotły, maszyny i urządzenia mechaniczne; ich części	960,79	229,27	294,37	1371,09	327,67	435,74
87	pojazdy nieszynowe oraz ich części i akcesoria	716,80	171,19	219,96	864,36	206,72	274,41
39	tworzywa sztuczne i artykuły z nich	568,68	135,49	174,14	661,71	158,19	209,72
85	maszyny i urządzenia elektryczne oraz ich części; rejestratory i odtwarzacze dźwięku, rejestratory i odtwarzacze obrazu i dźwięku oraz ich części i akcesoria	591,62	141,26	181,17	545,27	130,12	172,59
02	mięso i podroby jadalne	698,64	166,33	214,46	490,06	117,07	155,67

Źródło: GUS. Baza Danych Handlu Zagranicznego.

Tabela 1.44. Główne grupy towarowe w imporcie Polski z Gruzji

Kod CN	Nazwa towaru/ grupy towarowej	2012			2013		
		[mln PLN]	[mln EUR]	[mln USD]	[mln PLN]	[mln EUR]	[mln USD]
70	szkło i wyroby ze szkła	0,01	0,002	0,003	23,34	5,52	7,41
08	owoce i orzechy jadalne; skórki owoców cytrusowych lub melonów	9,62	2,27	2,96	14,47	3,45	4,64
22	napoje bezalkoholowe, alkoholowe i ocet	9,37	2,23	2,87	10,87	2,60	3,45
34	mydło; preparaty: piorące, smarowe, woski syntetyczne, preparowane, do czyszczenia, szorowania, świece itp., pasty modelarskie, woski, preparaty dentystyczne	3,63	0,86	1,11	2,45	0,59	0,78
28	chemikalia nieorganiczne; organiczne lub nieorganiczne związki metali szlachetnych, metali ziem rzadkich, pierwiastków promieniotwórczych lub izotopów	1,17	0,28	0,36	1,68	0,40	0,53

Źródło: GUS. Baza Danych Handlu Zagranicznego.



KAPITAŁ LUDZKI  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



WOJEWODA MAZOWIECKI

UNIA EUROPEJSKA  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY





Najważniejszymi pozycjami w polskim imporcie z Gruzji są artykuły rolno-spożywcze, między innymi: wina, orzechy, owoce suszone, soki, woda mineralna,<sup>8</sup> a także podzespoły elektroniczne i elektrotechniczne. Polski eksport do Gruzji obejmuje między innymi: leki, kosmetyki, proszki do prania, meble, tłuszcze roślinne, farby, pojazdy, maszyny budowlane, części taboru kolejowego (tabele 1.44-1.45).

**Tabela 1.45. Główne grupy towarowe w eksporcie Polski do Gruzji**

Kod CN	Nazwa towaru/ grupy towarowej	2012			2013		
		[mln PLN]	[mln EUR]	[mln USD]	[mln PLN]	[mln EUR]	[mln USD]
30	produkty farmaceutyczne	40,92	9,73	12,53	48,79	11,66	15,49
33	olejki eteryczne i rezinoidy; preparaty perfumeryjne, kosmetyczne lub toaletowe	31,32	7,46	9,61	45,43	10,87	14,44
87	pojazdy nieszynowe oraz ich części i akcesoria	35,04	8,36	10,73	42,21	10,06	13,45
84	reaktory jądrowe, kotły, maszyny i urządzenia mechaniczne; ich części	60,43	14,60	18,37	37,85	9,03	11,97
90	przyrządy i aparatura, optyczne, fotograficzne, kinematograficzne, pomiarowe, kontrolne, precyzyjne, medyczne lub chirurgiczne; ich części i akcesoria	4,19	0,99	1,28	19,71	4,67	6,21

Źródło: GUS. Baza Danych Handlu Zagranicznego.

Najważniejszą rolę w polskim eksporcie do Kazachstanu odgrywają produkty przemysłu chemicznego (21,9%) w tym leki i wyroby farmaceutyczne, maszyny i urządzenia elektromechaniczne (21%), głównie piece i urządzenia grzewcze, artykuły rolno-spożywcze (16%), w szczególności jabłka, mięso wieprzowe, produkty mleczne, wyroby higieniczne (5,5%) zwłaszcza podpaski i pieluszki. Import z Kazachstanu to głównie produkty mineralne, przede wszystkim gaz ziemny (79,4%), wyroby chemiczne (13,8%). W tych dwóch grupach zanotowano wzrost o ponad 50% w stosunku do roku 2012<sup>9</sup>. Ponadto istotną pozycję zajmują artykuły rolno-spożywcze (5,3%) i wyroby metalurgiczne (0,9%), (tabele 1.46-1.47).

<sup>8</sup> Gruzja. Informacja o stosunkach gospodarczych z Polską – materiały wewnętrzne Ministerstwa Gospodarki.

<sup>9</sup> Kazachstan. Informacja o stosunkach gospodarczych z Polską – materiały wewnętrzne Ministerstwa Gospodarki.



KAPITAŁ LUDZKI  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



WOJEWODA MAZOWIECKI

UNIA EUROPEJSKA  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Tabela 1.46. Główne grupy towarowe w imporcie Polski z Kazachstanu

Kod CN	Nazwa towaru/ grupy towarowej	2012			2013		
		[mln PLN]	[mln EUR]	[mln USD]	[mln PLN]	[mln EUR]	[mln USD]
27	paliwa mineralne, oleje mineralne i produkty ich destylacji; substancje bitumiczne; woski mineralne	996,58	236,44	305,54	1464,09	350,32	468,12
28	chemikalia nieorganiczne; organiczne lub nieorganiczne związki metali szlachetnych, metali ziem rzadkich, pierwiastków promieniotwórczych lub izotopów	170,06	40,41	51,90	253,50	60,58	79,98
03	ryby i skorupiaki, mięczaki i pozostałe bezkręgowce wodne	44,27	10,57	13,55	53,40	12,80	17,08
12	nasiona i owoce oleiste; ziarna, nasiona i owoce różne; rośliny przemysłowe lub lecznicze; słoma i pasza	21,67	5,06	6,62	37,34	8,95	11,90
72	żeliwo i stal	17,81	4,23	5,40	11,73	2,80	3,74

Źródło: GUS. Baza Danych Handlu Zagranicznego.

Tabela 1.47. Główne grupy towarowe w eksporcie Polski do Kazachstanu

Kod CN	Nazwa towaru/ grupy towarowej	2012			2013		
		[mln PLN]	[mln EUR]	[mln USD]	[mln PLN]	[mln EUR]	[mln USD]
84	reaktory jądrowe, kotły, maszyny i urządzenia mechaniczne; ich części	342,18	81,69	105,15	295,26	70,52	93,67
30	produkty farmaceutyczne	121,70	29,07	37,37	150,34	35,94	47,84
33	olejki eteryczne i rezinoidy; preparaty perfumeryjne, kosmetyczne lub toaletowe	157,94	37,47	48,47	133,96	32,06	42,56
96	artykuły przemysłowe różne	129,95	30,92	39,78	113,78	27,26	36,22
85	maszyny i urządzenia elektryczne oraz ich części; rejestratory i odtwarzacze dźwięku, rejestratory i odtwarzacze obrazu i dźwięku oraz ich części i akcesoria	124,01	29,40	37,82	100,71	24,01	31,89

Źródło: GUS. Baza Danych Handlu Zagranicznego.



KAPITAŁ LUDZKI  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



WOJEWODA MAZOWIECKI

UNIA EUROPEJSKA  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Polska eksportuje do Kirgistanu głównie wyroby przemysłu elektromaszynowego (około 33%), wyroby przemysłu chemicznego (22%), artykuły rolno-spożywcze (12%), wyroby przemysłu lekkiego (10%), wyroby przemysłu drzewno-papierniczego (około 8% – wzrost dostaw około 91%)<sup>10</sup>. Import z Kirgistanu to przede wszystkim wyroby metalurgiczne (około 89% – dynamika 2012/2013 na poziomie 354%), artykuły rolno-spożywcze (udział około 9%) (tabele 1.48-1.49).

**Tabela 1.48. Główne grupy towarowe w imporcie Polski z Kirgistanu**

Kod CN	Nazwa towaru/ grupy towarowej	2012			2013		
		[mln PLN]	[mln EUR]	[mln USD]	[mln PLN]	[mln EUR]	[mln USD]
78	ołów i artykuły z ołowiu	1,25	0,30	0,39	3,98	0,96	1,28
82	narzędzia, przybory, noże, łyżki, widelce i pozostałe sztucce z metali nieszlachetnych; ich części z metali nieszlachetnych	0,16	0,04	0,05	0,69	0,17	0,22
07	warzywa oraz niektóre korzenie i bulwy jadalne	0,11	0,03	0,03	0,43	0,11	0,14
72	żeliwo i stal	-	-	-	0,12	0,03	0,04
70	szkło i wyroby ze szkła	-	-	-	0,07	0,02	0,02

Źródło: GUS. Baza Danych Handlu Zagranicznego.

**Tabela 1.49. Główne grupy towarowe w eksporcie Polski do Kirgistanu**

Kod CN	Nazwa towaru/ grupy towarowej	2012			2013		
		[mln PLN]	[mln EUR]	[mln USD]	[mln PLN]	[mln EUR]	[mln USD]
27	paliwa mineralne, oleje mineralne i produkty ich destylacji; substancje bitumiczne; woski mineralne	0,78	0,19	0,25	73,56	17,34	23,21
84	reaktory jądrowe, kotły, maszyny i urządzenia mechaniczne; ich części	8,36	2,01	2,59	21,79	5,16	6,85
87	pojazdy nieszynowe oraz ich części i akcesoria	21,48	5,09	6,60	20,41	4,88	6,47
33	olejki eteryczne i rezinoidy; preparaty perfumeryjne, kosmetyczne lub toaletowe	8,12	1,94	2,49	9,84	2,35	3,11
96	artykuły przemysłowe różne	9,19	2,19	2,82	8,66	2,07	2,74

Źródło: GUS. Baza Danych Handlu Zagranicznego.

<sup>10</sup> Kirgistan. Informacja o stosunkach gospodarczych z Polską – materiały wewnętrzne Ministerstwa Gospodarki



Najważniejsze pozycje towarowe w polskim, bardzo zróżnicowanym, eksporcie do Mołdawii stanowiły pojazdy, statki powietrzne, samochody, ciągniki (46%), urządzenia mechaniczne i elektryczne do rejestracji i odbioru dźwięku (13%), tworzywa sztuczne i wyroby z nich, w tym kauczuk i wyroby z kauczuku (5,6%)<sup>11</sup>, produkty przemysłu chemicznego i przemysłów pokrewnych, w tym produkty farmaceutyczne, kosmetyki (5,5%). Najważniejszymi produktami w imporcie Polski z Mołdawii są gotowe artykuły spożywcze, w tym wina, soki owocowe, przetwory owocowo-warzywne, przetwory z mięsa, cukier i wyroby cukiernicze (udział ponad 38%), metale nieszlachetne i wyroby z metali nieszlachetnych, w tym wyroby z żeliwa i stali (prawie 14%), produkty pochodzenia roślinnego, w tym owoce i orzechy jadalne (ponad 11%), (tabele 1.50-1.51).

Tabela 1.50. Główne grupy towarowe w imporcie Polski z Mołdawii

Kod CN	Nazwa towaru/ grupy towarowej	2012			2013		
		[mln PLN]	[mln EUR]	[mln USD]	[mln PLN]	[mln EUR]	[mln USD]
72	żeliwo i stal	30,88	7,39	9,54	71,68	17,08	23,06
90	przyrządy i aparatura, optyczne, fotograficzne, kinematograficzne, pomiarowe, kontrolne, precyzyjne, medyczne lub chirurgiczne; ich części i akcesoria	23,28	5,51	7,22	62,27	14,85	19,78
20	przetwory z warzyw, owoców, orzechów lub pozostałych części roślin	47,40	11,49	14,65	49,77	11,93	15,84
22	napoje bezalkoholowe, alkoholowe i ocet	25,75	6,14	7,90	30,07	7,19	9,56
94	meble; pościel, materace, stelaże pod materace, poduszki itp.; lampy i oprawy oświetleniowe; reklamy świetlne znaki informacyjne; budynki prefabrykowane	40,29	9,53	12,45	25,54	6,12	8,13

Źródło: GUS. Baza Danych Handlu Zagranicznego.

<sup>11</sup> Mołdawia. Informacja o stosunkach gospodarczych z Polską – materiały wewnętrzne Ministerstwa Gospodarki.



Tabela 1.51. Główne grupy towarowe w eksporcie Polski do Mołdawii

Kod CN	Nazwa towaru/ grupy towarowej	2012			2013		
		[mln PLN]	[mln EUR]	[mln USD]	[mln PLN]	[mln EUR]	[mln USD]
88	statki powietrzne, statki kosmiczne i ich części	-	-	-	465,52	110,11	144,78
84	reaktory jądrowe, kotły, maszyny i urządzenia mechaniczne; ich części	92,68	22,12	28,27	93,45	22,28	29,57
87	pojazdy nieszynowe oraz ich części i akcesoria	59,20	14,12	18,16	68,55	16,38	21,75
85	maszyny i urządzenia elektryczne oraz ich części; rejestratory i odtwarzacze dźwięku, rejestratory i odtwarzacze obrazu i dźwięku oraz ich części i akcesoria	51,05	12,21	15,67	55,24	13,19	17,51
39	tworzywa sztuczne i artykuły z nich	53,28	12,70	16,29	50,49	12,06	16,00

Źródło: GUS. Baza Danych Handlu Zagranicznego.

Struktura obrotów towarowych polsko-rosyjskich ma wyraźny charakter międzygałęziowy, korzystny dla Polski jako dostawcy artykułów przetworzonych i odbiorcę paliw i surowców. W imporcie z Rosji tradycyjnie dominują produkty mineralne (około 90%), na dostawy ropy naftowej przypadało ponad 68%, zaś na dostawy gazu ziemnego około 19% wartości importu<sup>12</sup>. Wśród pozostałych grup towarowych próg 5% udziału przekroczyły jedynie wyroby przemysłu chemicznego.

Główną grupą towarową w eksporcie do Rosji w roku 2013 pozostały wyroby przemysłu elektromaszynowego (około 39%), kolejną grupę stanowią wyroby przemysłu chemicznego (około 19,5%), artykuły rolno-spożywcze (15,4%), wyroby metalurgiczne (około 8,3%), wyroby przemysłu lekkiego (4,8%), wyroby przemysłu drzewno-papierniczego (4,5%), (tabele 1.52-1.53).

<sup>12</sup> Rosja. Informacja o stosunkach gospodarczych z Polską – materiały wewnętrzne Ministerstwa Gospodarki.



Tabela 1.52. Główne grupy towarowe w imporcie Polski z Rosji

Kod CN	Nazwa towaru/ grupy towarowej	2012			2013		
		[mln PLN]	[mln EUR]	[mln USD]	[mln PLN]	[mln EUR]	[mln USD]
27	paliwa mineralne, oleje mineralne i produkty ich destylacji; substancje bitumiczne; woski mineralne	67012,19	15916,27	20576,89	58806,47	14066,30	18680,55
99	Specjalne kody Nomenklatury Scalonej	15131,17	3589,56	4655,08	12620,93	3031,09	3994,57
28	chemikalia nieorganiczne; organiczne lub nieorganiczne związki metali szlachetnych, metali ziem rzadkich, pierwiastków promieniotwórczych lub izotopów	1037,50	246,79	317,97	1178,15	282,03	374,53
72	żeliwo i stal	1257,34	299,79	386,39	1030,33	246,67	328,09
40	kauczuk i artykuły z kauczuku	1076,83	255,50	329,97	931,51	222,72	295,35

Źródło: GUS. Baza Danych Handlu Zagranicznego.



KAPITAŁ LUDZKI  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



  
WOJEWODA MAZOWIECKI

UNIA EUROPEJSKA  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Tabela 1.53. Główne grupy towarowe w Polskim eksporcie do Rosji

Kod CN	Nazwa towaru/ grupy towarowej	2012			2013		
		[mln PLN]	[mln EUR]	[mln USD]	[mln PLN]	[mln EUR]	[mln USD]
84	reaktory jądrowe, kotły, maszyny i urządzenia mechaniczne; ich części	4520,04	1076,58	1383,74	5204,18	1243,78	1648,53
85	maszyny i urządzenia elektryczne oraz ich części; rejestratory i odtwarzacze dźwięku, rejestratory i odtwarzacze obrazu i dźwięku oraz ich części i akcesoria	3431,81	817,60	1052,80	3832,31	916,10	1217,67
87	pojazdy nieszynowe oraz ich części i akcesoria	4002,36	951,16	1224,42	3257,88	778,59	1031,64
39	tworzywa sztuczne i artykuły z nich	1448,32	344,92	443,50	1700,58	406,46	538,97
08	owoce i orzechy jadalne; skórki owoców cytrusowych lub melonów	1232,62	291,96	378,85	1419,52	341,00	450,96

Źródło: GUS. Baza Danych Handlu Zagranicznego.



KAPITAŁ LUDZKI  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



  
WOJEWODA MAZOWIECKI

UNIA EUROPEJSKA  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Polska importuje z Tadżykistanu przede wszystkim bawełnę, przędzę bawełnianą oraz tkaniny bawełniane (ponad 90%)<sup>13</sup>. Polski eksport do Tadżykistanu charakteryzuje ogromna zmienność i brak wyraźnie zaznaczonych najważniejszych grup towarów. W 2013 roku eksportowano głównie cukier, wyroby cukiernicze, maszyny i urządzenia, komponenty do produkcji aluminium, preparaty kosmetyczne, produkty mineralne i meble (tabele 1.54-1.55).

**Tabela 1.54. Główne grupy towarowe w imporcie Polski z Tadżykistanu**

Kod CN	Nazwa towaru/ grupy towarowej	2012			2013		
		[mln PLN]	[mln EUR]	[mln USD]	[mln PLN]	[mln EUR]	[mln USD]
52	bawełna	1,131	0,269	0,348	1,008	0,241	0,318
08	owoce i orzechy jadalne; skórki owoców cytrusowych lub melonów	-	-	-	0,072	0,017	0,023
12	nasiona i owoce oleiste; ziarna, nasiona i owoce; rośliny przemysłowe lub lecznicze; słoma i pasza	-	-	-	0,017	0,004	0,006
90	przrządy i aparatura, optyczne, fotograficzne, kinematograficzne, pomiarowe, kontrolne, precyzyjne, medyczne lub chirurgiczne; ich części i akcesoria	-	-	-	0,008	0,002	0,003
85	maszyny i urządzenia elektryczne oraz ich części; rejestratory i odtwarzacze dźwięku, rejestratory i odtwarzacze obrazu i dźwięku oraz ich części i akcesoria	0,005	0,001	0,001	0,005	0,001	0,001

Źródło: GUS. Baza Danych Handlu Zagranicznego.

**Tabela 1.55. Główne grupy towarowe w eksporcie Polski do Tadżykistanu**

Kod CN	Nazwa towaru/ grupy towarowej	2012			2013		
		[mln PLN]	[mln EUR]	[mln USD]	[mln PLN]	[mln EUR]	[mln USD]
72	żeliwo i stal	1,20	0,29	0,37	7,30	1,74	2,33
44	drewno i artykuły z drewna; węgiel drzewny	4,09	0,98	1,25	5,17	1,23	1,64
33	olejki eteryczne i rezinoidy; preparaty perfumeryjne, kosmetyczne lub toaletowe	4,51	1,06	1,38	5,10	1,22	1,61
18	kakao i przetwory z kakao	1,78	0,42	0,55	3,92	0,95	1,25
61	odzież i dodatki odzieżowe, z dzianin	1,37	0,33	0,41	3,85	0,92	1,20

Źródło: GUS. Baza Danych Handlu Zagranicznego.

<sup>13</sup> Tadżykistan. Informacja o stosunkach gospodarczych z Polską – materiały wewnętrzne Ministerstwa Gospodarki.





Polska importuje z Turkmenistanu głównie gaz ziemny, bawełnę, przędzę, tkaniny bawełniane oraz wyroby przemysłu lekkiego. Z kolei struktura polskiego eksportu charakteryzuje się znacznym rozdrobnieniem i w ostatnich latach ulega dużym zmianom. Ważną rolę pełnią obecnie wyroby przemysłu elektromaszynowego, chemicznego, wyroby metalurgiczne oraz artykuły rolno-spożywcze (tabele 1.56-1.57).

**Tabela 1.56. Główne grupy towarowe w imporcie Polski z Turkmenistanu**

Kod CN	Nazwa towaru/ grupy towarowej	2012			2013		
		[mln PLN]	[mln EUR]	[mln USD]	[mln PLN]	[mln EUR]	[mln USD]
27	paliwa mineralne, oleje mineralne i produkty ich destylacji; substancje bitumiczne; woski mineralne	1,26	0,29	0,36	9,61	2,28	3,05
52	bawełna	7,66	1,83	2,36	6,13	1,47	1,95
62	artykuły odzieżowe i dodatki odzieżowe, niedziane	1,34	0,32	0,41	1,74	0,42	0,55
63	pozostałe gotowe artykuły włókiennicze; zestawy; odzież używana i używane artykuły włókiennicze; szmaty	0,40	0,06	0,12	0,07	0,02	0,02
61	odzież i dodatki odzieżowe, z dzianin	0,28	0,09	0,11	0,01	0,003	0,004

Źródło: GUS. Baza Danych Handlu Zagranicznego.

**Tabela 1.57. Główne grupy towarowe w eksporcie Polski do Turkmenistanu**

Kod CN	Nazwa towaru/ grupy towarowej	2012			2013		
		[mln PLN]	[mln EUR]	[mln USD]	[mln PLN]	[mln EUR]	[mln USD]
87	pojazdy nieszynowe oraz ich części i akcesoria	22,42	5,36	6,76	38,38	9,11	12,17
02	mięso i podroby jadalne	14,56	3,49	4,45	31,29	7,46	9,94
84	reaktory jądrowe, kotły, maszyny i urządzenia mechaniczne; ich części	15,03	3,56	4,57	13,54	3,26	4,29
94	meble; pościel, materace, stelaże pod materace, poduszki itp.; lampy i oprawy oświetleniowe; reklamy świetlne znaki informacyjne itp.; budynki prefabrykowane	14,68	3,50	4,50	11,88	2,84	3,77
73	wyroby z żeliwa lub stali	17,49	4,09	5,35	6,76	1,62	2,14

Źródło: GUS. Baza Danych Handlu Zagranicznego.



**KAPITAŁ LUDZKI**  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



  
**WOJEWODA MAZOWIECKI**

**UNIA EUROPEJSKA**  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Polska importuje z Ukrainy głównie wyroby metalurgiczne (33,9%) w tym wyroby walcowane z żeliwa i stali, półprodukty z żeliwa i stali, sztaby i pręty<sup>14</sup> oraz produkty mineralne (26,9), artykuły rolno-spożywcze (19%), wyroby przemysłu drzewno-papierniczego (7%), wyroby przemysłu elektromaszynowego (4,8%). W polskim eksporcie dominują wyroby przemysłu elektromaszynowego (24%), wyroby przemysłu chemicznego (19,9%), artykuły rolno-spożywcze (12,7%), produkty mineralne (10%), wyroby przemysłu lekkiego (9,4%), wyroby metalurgiczne (8,2%), wyroby przemysłu drzewno-papierniczego (5,6%), (tabele 1.58-1.59).

**Tabela 1.58. Główne grupy towarowe w Polskim imporcie z Ukrainy**

Kod CN	Nazwa towaru/ grupy towarowej	2012			2013		
		[mln PLN]	[mln EUR]	[mln USD]	[mln PLN]	[mln EUR]	[mln USD]
72	żeliwo i stal	2146,44	511,31	661,79	194,58	465,86	619,53
26	rudy metali, żużel i popiół	1362,35	323,35	416,57	1400,19	334,75	444,54
27	paliwa mineralne, oleje mineralne i produkty ich destylacji; substancje bitumiczne; woski mineralne	601,52	143,43	184,83	486,41	116,35	154,27
44	drewno i artykuły z drewna; węgiel drzewny	453,05	107,65	138,83	356,88	85,38	113,36
23	pozostałości i odpady przemysłu spożywczego; gotowa pasza dla zwierząt	568,31	135,32	174,28	336,97	80,75	107,03

Źródło: GUS. Baza Danych Handlu Zagranicznego.

**Tabela 1.59. Główne grupy towarowe w Polskim eksporcie na Ukrainę**

Kod CN	Nazwa towaru/ grupy towarowej	2012			2013		
		[mln PLN]	[mln EUR]	[mln USD]	[mln PLN]	[mln EUR]	[mln USD]
27	paliwa mineralne, oleje mineralne i produkty ich destylacji; substancje bitumiczne; woski mineralne	1499,34	358,96	461,01	1956,17	467,55	621,63
84	reaktory jądrowe, kotły, maszyny i urządzenia mechaniczne; ich części	1479,08	352,65	453,23	1768,00	422,44	559,57

<sup>14</sup> Ukraina. Informacja o stosunkach gospodarczych z Polską – materiały wewnętrzne Ministerstwa Gospodarki.



KAPITAŁ LUDZKI  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



WOJEWODA MAZOWIECKI

UNIA EUROPEJSKA  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Kod CN	Nazwa towaru/ grupy towarowej	2012			2013		
		[mln PLN]	[mln EUR]	[mln USD]	[mln PLN]	[mln EUR]	[mln USD]
85	maszyny i urządzenia elektryczne oraz ich części; rejestratory i odtwarzacze dźwięku, rejestratory i odtwarzacze obrazu i dźwięku oraz ich części i akcesoria	1524,68	362,63	467,25	1561,94	373,31	495,83
87	pojazdy nieszynowe oraz ich części i akcesoria	1416,55	337,15	434,23	1345,00	321,84	425,45
39	tworzywa sztuczne i artykuły z nich	1248,00	297,41	382,00	1331,10	317,99	421,53

Źródło: GUS. Baza Danych Handlu Zagranicznego.

Struktura wymiany handlowej Polski z Uzbekistanem ulega znacznym zmianom<sup>15</sup>. Polska z Uzbekistanu importuje tradycyjnie bawełnę, pochodne bawełny oraz niskoprzetworzone wyroby tekstylne (około 16-21% udziału), ponadto znaczącą pozycję stanowią surowce energetyczne. Polska w okresie 2012/2013 eksportowała do Uzbekistanu głównie wyroby przemysłu elektromaszynowego (32-36%), artykuły rolno-spożywcze (31-36%), wyroby przemysłu chemicznego (18-23%), (tabele 1.60-1.61).

Tabela 1.60. Główne grupy towarowe w imporcie Polski z Uzbekistanu

Kod CN	Nazwa towaru/ grupy towarowej	2012			2013		
		[mln PLN]	[mln EUR]	[mln USD]	[mln PLN]	[mln EUR]	[mln USD]
52	bawełna	20,78	4,93	6,36	27,14	6,50	8,64
27	paliwa mineralne, oleje mineralne i produkty ich destylacji; substancje bitumiczne; woski mineralne	50,44	11,96	15,48	25,85	6,19	8,20
28	chemikalia nieorganiczne; organiczne lub nieorganiczne związki metali szlachetnych, metali ziem rzadkich, pierwiastków promieniotwórczych lub izotopów	15,71	3,73	4,80	16,31	3,90	5,17
24	tytoń i przemysłowe namiastki tytoniu	3,75	0,91	1,16	6,11	1,47	1,93
08	owoce i orzechy jadalne; skórki owoców cytrusowych lub melonów	3,81	0,90	1,15	2,66	0,64	0,86

Źródło: GUS. Baza Danych Handlu Zagranicznego.

<sup>15</sup> Uzbekistan. Informacja o stosunkach gospodarczych z Polską – materiały wewnętrzne Ministerstwa Gospodarki.



Tabela 1.61. Główne grupy towarowe w eksporcie Polski do Uzbekistanu

Kod CN	Nazwa towaru/ grupy towarowej	2012			2013		
		[mln PLN]	[mln EUR]	[mln USD]	[mln PLN]	[mln EUR]	[mln USD]
02	mięso i podroby jadalne	68,07	16,34	20,93	121,59	29,24	38,72
87	pojazdy nieszynowe oraz ich części i akcesoria	48,33	11,52	14,82	63,85	15,24	20,26
84	reaktory jądrowe, kotły, maszyny i urządzenia mechaniczne; ich części	79,49	18,84	24,45	55,93	13,37	17,74
30	produkty farmaceutyczne	29,18	6,94	8,97	45,87	10,97	14,50
17	cukry i wyroby cukiernicze	30,70	7,34	9,46	19,81	4,71	6,19

Źródło: GUS. Baza Danych Handlu Zagranicznego.

## 1.5 Wymiana gospodarcza województw Polski Wschodniej z badanymi państwami

Wszystkie województwa z terenu Polski prowadzą transakcje gospodarcze z państwami postradzieckimi, choć ich skala i zakres są bardzo zróżnicowane. Różna jest też rola obrotów handlowych z badanym obszarem w zależności od województwa. Często mniejszy udział w skali Polski może oznaczać strategiczny rynek w skali województwa. W 2012 roku 18,43%, a w 2013 aż 19,54% transakcji z państwami postradzieckimi nie miało przypisanego województwa ze względu na prowadzenie transakcji przez inwestorów zagranicznych. Największy udział w obrotach handlowych z badanym obszarem miało w 2012 i 2013 roku województwo mazowieckie (odpowiednio 35,44% i 35,66%). Należy jednak mieć na uwadze, że wiele firm rejestruje swoją działalność w Warszawie, bądź też tam, z różnych powodów, decyduje się na ulokowanie swojego biura, przedstawicielstwa, podczas kiedy główną działalność prowadzi na terenie innego województwa. Z tego powodu udziały procentowe w transakcjach z państwami postradzieckimi województw objętych badaniem, czyli: **lubelskiego, podkarpackiego, podlaskiego, świętokrzyskiego, warmińsko-mazurskiego** mogą być niedoszacowane. W 2012 roku z województw objętych badaniami pochodziło niewiele ponad 8% transakcji, a w 2013 roku blisko 8,5% transakcji z państwami postradzieckimi (tabela 1.62).

Spośród województw objętych badaniami największy udział w handlu z państwami postradzieckimi miało województwo podlaskie (2,57% w 2012 roku i 2,54% w 2013 roku). Kolejne miejsca zajmują województwo podkarpackie (odpowiednio 1,86% i 2,08%), lubelskie (1,89% i 2,08%), warmińsko-mazurskie (1,08% i 1,07%), świętokrzyskie (0,65% i 0,7%). Zarówno w roku 2012 jak i 2013 nadwyżkę w obrotach handlowych z państwami postradzieckimi osiągnęły województwa lubelskie, podkarpackie, świętokrzyskie i warmińsko-mazurskie. Deficyt zanotowało województwo podlaskie. Największy wzrost obrotów oraz wzrost udziału w całkowitej liczbie transakcji odnotowały w okresie 2012/2013 województwa podkarpackie i lubelskie (tabele 1.62 i 1.63).



KAPITAŁ LUDZKI  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



WOJEWODA MAZOWIECKI



UNIA EUROPEJSKA  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Tabela 1.62. Obroty handlowe badanych województw z państwami postradzieckimi w 2012 roku

Województwo	Obroty		Eksport		Import		Saldo
	[w mln USD]	Udział [%]	[w mln USD]	Udział [%]	[w mln USD]	Udział [%]	[w mln USD]
Dolnośląskie	927,3	1,85	851,7	4,63	75,6	0,24	776,1
Kujawsko-pomorskie	976,9	1,95	643,9	3,50	333,0	1,05	310,9
Lubelskie	945,1	1,89	479,6	2,60	465,5	1,47	14,1
Lubuskie	495,4	0,99	388,3	2,11	107,1	0,34	281,2
Łódzkie	1020,7	2,04	842,2	4,57	178,5	0,56	663,7
Małopolskie	1511,5	3,02	787,6	4,28	723,9	2,28	63,7
<b>Mazowieckie</b>	<b>17756,1</b>	<b>35,44</b>	<b>4035,6</b>	<b>21,92</b>	<b>13720,5</b>	<b>43,30</b>	<b>-9684,9</b>
Opolskie	312,7	0,62	133,7	0,73	179,0	0,56	-45,3
Podkarpackie	929,4	1,86	683,9	3,71	245,5	0,77	438,4
Podlaskie	1287,9	2,57	537,4	2,92	750,5	2,37	-213,1
Pomorskie	8775,2	17,52	974,0	5,29	7801,2	24,62	-6827,2
Śląskie	2881	5,75	1834,1	9,96	1046,9	3,30	787,2
Świętokrzyskie	325,4	0,65	261,8	1,42	63,6	0,20	198,2
Warmińsko-mazurskie	538,6	1,08	307,7	1,67	230,9	0,73	76,8
Wielkopolskie	1587,6	3,17	1317,4	7,16	270,2	0,85	1047,2
Zachodniopomorskie	592,4	1,18	203,1	1,10	389,3	1,23	-186,2
Brak przypisanego woj.	9235,2	18,43	4129,4	22,43	5105,8	16,11	-976,4
Kraj ogółem	50098,2	100,00	18411,3	100,00	31686,9	100,00	-13275,6

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych Ministerstwa Finansów. Baza Danych Służby Celnej.

Tabela 1.63. Obroty handlowe badanych województw z państwami postradzieckimi w 2013 roku

Województwo	Obroty		Eksport		Import		Saldo
	[w mln USD]	Udział [%]	[w mln USD]	Udział [%]	[w mln USD]	Udział [%]	[w mln USD]
Dolnośląskie	930,1	1,89	857,3	4,19	72,8	0,25	784,5
Kujawsko-pomorskie	923,9	1,88	670,4	3,28	253,5	0,88	416,9
Lubelskie	1007,2	2,05	540,2	2,64	467,0	1,62	73,2
Lubuskie	598,9	1,22	490,7	2,40	108,2	0,38	382,5
Łódzkie	1074,9	2,18	889,2	4,35	185,7	0,65	703,5
Małopolskie	1508	3,06	708,6	3,46	799,4	2,78	-90,8
<b>Mazowieckie</b>	<b>17551,8</b>	<b>35,66</b>	<b>4566,5</b>	<b>22,32</b>	<b>12985,3</b>	<b>45,15</b>	<b>-8418,8</b>
Opolskie	353,2	0,72	174,9	0,85	178,3	0,62	-3,4
Podkarpackie	1025,3	2,08	798,2	3,90	227,1	0,79	571,1
Podlaskie	1249,8	2,54	558,2	2,73	691,6	2,40	-133,4
Pomorskie	7428,5	15,09	978,8	4,78	6449,7	22,43	-5470,9
Śląskie	2619,5	5,32	1605,8	7,85	1013,7	3,52	592,1



KAPITAŁ LUDZKI  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



WOJEWODA MAZOWIECKI



UNIA EUROPEJSKA  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Województwo	Obroty		Eksport		Import		Saldo
	[w mln USD]	Udział [%]	[w mln USD]	Udział [%]	[w mln USD]	Udział [%]	[w mln USD]
Świętokrzyskie	345,3	0,70	299,1	1,46	46,2	0,16	252,9
Warmińsko-mazurskie	525,3	1,07	322,6	1,58	202,7	0,70	119,9
Wielkopolskie	1895,9	3,85	1598,2	7,81	297,7	1,04	1300,5
Zachodniopomorskie	561,7	1,14	235,8	1,15	325,9	1,13	-90,1
Brak przypisanego woj.	9616,1	19,54	5162,8	25,24	4453,3	15,49	709,5
Kraj ogółem	49215,3	100,00	20457,2	100,00	28758,1	100,00	-8300,9

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych Ministerstwa Finansów. Baza Danych Służby Celnej.

### 1.5.1 Kluczowe rynki w ujęciu geograficznym wymiany handlowej wśród krajów postradzieckich

W roku 2013 dla czterech spośród pięciu badanych województw, czyli lubelskiego, podkarpackiego, podlaskiego i warmińsko-mazurskiego, najważniejszym kierunkiem importu spośród państw post-radzieckich była Federacja Rosyjska. Największy import z państw postradzieckich notuje województwo podlaskie, na drugim miejscu znajduje się województwo lubelskie.

W przypadku województwa świętokrzyskiego od lat najważniejszym kierunkiem importu z obszaru badanego jest Ukraina, pozostawiając daleko w tyle znajdujące się na kolejnych miejscach Rosję i Białoruś. Należy jednak zauważyć, że wolumenowo import województwa świętokrzyskiego z Ukrainy i Rosji zmniejszył się zarówno w przekroju 2013/2012, jak i 2012/2011. Niemniej należy zauważyć, że w przypadku tego województwa import z obszaru badanego jest znacznie mniejszy niż w przypadku pozostałych województw.

Województwo lubelskie notowało w przekrojach 2011/2012 i 2012/2013 stały wzrost importu z Rosji. Import ten jest kilkakrotnie większy niż z pozostałych państw obszaru postradzieckiego. Na kolejnych miejscach znalazły się Ukraina i Białoruś, jednak tu zarówno w okresie 2013/2012, jak i 2012/2011 zanotowano wolumenowy spadek importu (w przypadku Białorusi znaczny). W województwie lubelskim widocznym kierunkiem importu spośród państw badanych jest również Kazachstan.

W województwie podkarpackim w przekrojach 2013/2012 i 2012/2011 notowano stały wzrost importu z Rosji, w 2013 roku wysunęła się ona na pierwsze miejsce wśród głównych kierunków importu z obszaru badanego, podczas gdy w latach wcześniejszych zajmowała drugie miejsce. Z kolei w okresie 2011/2012 i 2012/2013 zmniejszał się import z Ukrainy i dlatego z pierwszego miejsca w latach wcześniejszych w 2013 roku przesunęła się ona na miejsce drugie. Trzecim ważnym kierunkiem importu dla województwa podkarpackiego była Białoruś, jednak i tu w latach 2011/2012 i 2012/2013 zanotowano zmniejszenie wolumenu importu.

Rosja jest tradycyjnie najważniejszym kierunkiem importu województwa podlaskiego, a wolumen tego importu ponad dwukrotnie przekracza wartość importu z pozostałych krajów (choć w przypadku Białorusi jest on również znaczący). W okresie 2011/2012 i 2012/2013 można było zaobserwować spadek wolumenu importu z Rosji do województwa podlaskiego (w latach 2011/2012 znaczny,



KAPITAŁ LUDZKI  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



WOJEWODA MAZOWIECKI

UNIA EUROPEJSKA  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY



ponad 30%). W przypadku drugiego najważniejszego spośród krajów postradzieckich kierunku importu, czyli Białorusi w latach 2011/2012 zanotowano spadek, a w latach 2012/2013 wzrost importu. Jest to sytuacja typowa, ponieważ wartość i struktura obrotów handlowych z Białorusią charakteryzuje się dynamicznymi zmianami, wynikającymi z barier politycznych, technicznych i innych. Trzecim najważniejszym kierunkiem importu towarów w województwie podlaskim w latach 2012 i 2013 była Ukraina, która zastąpiła na tej pozycji Kazachstan. W okresie 2012/2013 wolumen importu z Ukrainy do niniejszego województwa znacznie się zmniejszył. Wolumen importu z Białorusi w latach 2011/2012 i 2012/2013 nieznacznie wzrastał, zapewniając temu państwu trzecią pozycję wśród kierunków importu.

Wolumen eksportu do państw postradzieckich jest znacznie mniej zróżnicowany między badanymi województwami niż ma to miejsce w przypadku importu. Niemniej, państwa z obszaru postradzieckiego będące głównymi kierunkami eksportu są takie same jak w przypadku importu.

W roku 2013 najwięcej towarów z województw podlaskiego, świętokrzyskiego i warmińsko-mazurskiego trafiło na rynek rosyjski, a z lubelskiego i podkarpackiego na rynek ukraiński. Wolumenowo większa część eksportu z badanych województw trafiła na rynek rosyjski niż ukraiński, trzecie miejsce zajęła Białoruś, czwarte Kazachstan. Z pozostałych państw postradzieckich warta zanotowania jest piąta pozycja Mołdawii (eksport głównie z województw podkarpackiego, a w dalszej kolejności lubelskiego i świętokrzyskiego).

W województwie lubelskim najważniejszym kierunkiem eksportu jest Ukraina. W latach 2011/2012 i 2012/2013 można zaobserwować stały wzrost wolumenu eksportu do tego kraju, podobnie jak w przypadku dwóch kolejnych, pod względem wielkości eksportu, krajów, czyli Białorusi i Rosji. Przy czym, wzrost wolumenu eksportu w przekroju 2012/2013 na Białoruś był na tyle duży, że wyprzedziła ona Federację Rosyjską, zajmując w 2013 roku drugie miejsce, a Rosja trzecie.

W województwie podkarpackim w latach 2011/2012 zanotowano wzrost, a w latach 2012/2013 spadek wielkości eksportu na Ukrainę, przy czym państwo to przez cały czas jest najważniejszym kierunkiem eksportu z województwa na obszar postradziecki. Drugim kierunkiem eksportu jest Federacja Rosyjska, i tu z kolei w latach 2011/2012 zanotowano znaczny spadek, a w latach 2012/2013 bardzo duży wzrost wielkości eksportu. Znaczne zmiany w poziomie eksportu z tego województwa były charakterystyczne również dla kolejnych w strukturze kierunków eksportu państw. Białoruś, która w latach 2011 i 2012 zajmowała trzecią pozycję w wyniku znacznego spadku eksportu, w okresie 2012/2013, znalazła się poza pierwszą piątką głównych kierunków eksportu. Natomiast bardzo duży wzrost wolumenu eksportu zanotowano w przypadku Kazachstanu, który w 2013 roku był trzecim najważniejszym partnerem w eksporcie dla województwa podkarpackiego spośród państw postradzieckich (choć należy zauważyć, że wolumenowo jest to ułamek eksportu na Ukrainę czy do Rosji).

Najważniejszą odbiorcą towarów z województwa podlaskiego była w latach 2012 i 2013 Federacja Rosyjska (w roku 2011 Białoruś). W przekrojach 2011/2012 i 2012/2013 można zaobserwować stały znaczny wzrost eksportu do tego kraju. Na drugim miejscu znalazła się Białoruś, w przypadku której podobnie jak w imporcie, województwo podlaskie notuje częste zmiany wielkości obrotów. Po znacznym wzroście eksportu do tego kraju w okresie 2011/2012, w okresie 2012/2013 nastąpił znaczny spadek. Trzecim rynkiem, na który trafiają podlaskie produkty jest rynek ukraiński, i tu w przekrojach 2011/2012 i 2012/2013 notowano wzrosty, choć wolumenowo są to wartości znacznie mniejsze niż w przypadku dwóch pierwszych partnerów. Na uwagę zasługuje, w przypadku województwa podlaskiego, stabilna i rosnąca pozycja Kazachstanu.



KAPITAŁ LUDZKI  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



WOJEWODA MAZOWIECKI

UNIA EUROPEJSKA  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Tabela 1.64. Najważniejsze kierunki handlu analizowanych województw z państwami postradzieckimi w latach 2011-2013

Województwo	import						eksport					
	2011	[mln USD]	2012	[mln USD]	2013	[mln USD]	2011	[mln USD]	2012	[mln USD]	2013	[mln USD]
Lubelskie	Rosja	312,4	Rosja	374,7	Rosja	382,3	Ukraina	189,3	Ukraina	230,0	Ukraina	246,4
	Ukraina	67,6	Ukraina	59,1	Ukraina	55,9	Rosja	93,7	Rosja	112,9	Białoruś	136,0
	Białoruś	62,6	Białoruś	20,5	Białoruś	17,1	Białoruś	85,5	Białoruś	109,3	Rosja	131,2
	Kazachstan	17,9	Kazachstan	6,5	Kazachstan	8,7	Azerbejdżan	20,3	Kazachstan	9,0	Kazachstan	11,5
	Mołdawia	4,6	Mołdawia	2,9	Azerbejdżan	0,7	Mołdawia	9,8	Mołdawia	7,4	Mołdawia	6,7
Podkarpackie	Ukraina	114,5	Ukraina	112,2	Rosja	91,4	Ukraina	366,3	Ukraina	395,0	Ukraina	379,9
	Rosja	68,2	Rosja	80,9	Ukraina	88,9	Rosja	247,0	Rosja	181,6	Rosja	264,8
	Białoruś	51,0	Białoruś	47,6	Białoruś	44,5	Białoruś	56,4	Białoruś	64,2	Kazachstan	22,9
	Kazachstan	2,4	Kazachstan	2,9	Mołdawia	1,2	Kazachstan	20,7	Gruzja	17,4	Mołdawia	11,0
	Mołdawia	1,2	Mołdawia	1,7	Kazachstan	1,0	Mołdawia	7,8	Mołdawia	9,4	Uzbekistan	5,0
Podlaskie	Rosja	800,0	Rosja	550,2	Rosja	479,1	Białoruś	192,6	Rosja	234,8	Rosja	270,5
	Białoruś	149,8	Białoruś	133,6	Białoruś	161,4	Rosja	178,8	Białoruś	219,0	Białoruś	187,5
	Kazachstan	46,2	Ukraina	47,7	Ukraina	29,5	Ukraina	38,5	Ukraina	48,5	Ukraina	51,0
	Ukraina	39,8	Kazachstan	13,6	Kazachstan	17,6	Kazachstan	14,0	Kazachstan	14,6	Kazachstan	22,9
	Uzbekistan	5,7	Uzbekistan	5,2	Uzbekistan	2,0	Azerbejdżan	6,2	Azerbejdżan	7,4	Uzbekistan	6,0



KAPITAŁ LUDZKI  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



WOJEWODA MAZOWIECKI

UNIA EUROPEJSKA  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY





Województwo	import						eksport					
	2011	[mln USD]	2012	[mln USD]	2013	[mln USD]	2011	[mln USD]	2012	[mln USD]	2013	[mln USD]
Świętokrzyskie	Ukraina	52,0	Ukraina	41,1	Ukraina	39,0	Rosja	88,0	Rosja	107,0	Rosja	119,5
	Rosja	26,8	Białoruś	15,2	Rosja	4,6	Ukraina	84,8	Ukraina	103,6	Ukraina	114,3
	Białoruś	5,1	Rosja	7,2	Białoruś	1,8	Białoruś	23,6	Białoruś	37,3	Białoruś	51,7
	Mołdawia	0,08	Mołdawia	0,2	Mołdawia	0,7	Mołdawia	5,7	Mołdawia	5,9	Mołdawia	4,5
	Kirgistan	0,03	Uzbekistan	0,06	Uzbekistan	0,06	Kazachstan	2,3	Kazachstan	2,8	Kazachstan	2,9
Warmińsko-mazurskie	Rosja	112,3	Rosja	102,6	Rosja	97,5	Rosja	170,3	Rosja	202,9	Rosja	230,0
	Ukraina	82,4	Ukraina	102,4	Ukraina	67,9	Ukraina	52,5	Białoruś	43,6	Białoruś	47,4
	Białoruś	22,0	Białoruś	22,6	Białoruś	25,9	Białoruś	29,5	Ukraina	38,7	Ukraina	34,8
	Mołdawia	6,1	Kazachstan	2,4	Kazachstan	6,4	Kazachstan	2,4	Uzbekistan	9,3	Kazachstan	3,0
	Kazachstan	2,8	Uzbekistan	0,6	Mołdawia	5,0	Azerbejdżan	2,3	Azerbejdżan	5,8	Azerbejdżan	2,6

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych Ministerstwa Finansów. Baza Danych Służby Celnej



KAPITAŁ LUDZKI  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Najważniejszym kierunkiem eksportu dla producentów z województwa warmińsko-mazurskiego, spośród państw postradzieckich, jest Rosja, a wolumen eksportu do tego kraju przewyższa kilkakrotnie wielkość eksportu do pozostałych krajów z badanego obszaru. W latach 2011/2012 i 2012/2013 wielkość eksportu do Rosji stale rosła. Kolejne miejsce w 2012 i 2013 roku zajmowała Białoruś (w 2011 roku Ukraina) i tu również notowane były wzrosty. Na trzecim miejscu uplasowała się Ukraina, niemniej wielkość eksportu do tego kraju w okresie 2011/2012 i 2012/2013 spadała (tabela 1.64).

## 1.5.2 Kluczowe rynki w ujęciu sektorowym

Dominującą grupą produktów w strukturze importu województw badanych z państw postradzieckich są produkty mineralne, największy import w tym zakresie prowadzi województwo podlaskie (choć import produktów mineralnych występuje również w innych województwach). Wartość tego importu, choć w przekroju 2013/2012 nieco się zmniejszyła, przewyższa kolejne, pod względem wolumenu importu, grupy produktów ponad dwukrotnie. Następną znaczącą grupą towarową są produkty przemysłu chemicznego, przede wszystkim importowane przez podmioty z województwa lubelskiego, ale również podkarpackiego, podlaskiego. W dalszej części import prowadzony przez podmioty z badanych województw jest już mniej skoncentrowany i o wiele bardziej rozdrobniony. Na uwagę zasługują: produkty pochodzenia roślinnego (lubelskie, podlaskie), przetwory spożywcze (warmińsko-mazurskie), drewno i wyroby z drewna (podkarpackie, podlaskie, świętokrzyskie), (tabela 1.65).

W strukturze eksportu z Polski Wschodniej do państw postradzieckich w przypadku większości województw możemy mówić o specjalizacji. Najważniejszą grupą towarową są maszyny i urządzenia, sprzęt elektryczny i elektrotechniczny. Jest to najważniejsza grupa towarowa w eksporcie województwa podkarpackiego i warmińsko-mazurskiego, druga co do wielkości sprzedaży w województwie podlaskim, trzecia w województwie lubelskim i świętokrzyskim. Najważniejszą grupą towarową w eksporcie do państw postradzieckich podmiotów z województwa lubelskiego są produkty pochodzenia roślinnego (eksportowane również przez województwo podlaskie i świętokrzyskie). Zwierzęta żywe i produkty pochodzenia zwierzęcego to najważniejsza grupa towarowa w eksporcie województwa podlaskiego i druga co do ważności w województwie lubelskim. Produkty przemysłu chemicznego to druga co do wielkości eksportu grupa towarów sprzedawanych przez podmioty z województwa podkarpackiego. Kolejną wartościową grupą towarów eksportowanych przez podmioty z województwa podkarpackiego są tworzywa sztuczne i wyroby, będące również na drugiej pozycji w eksporcie z województwa warmińsko-mazurskiego. Podmioty z województw podkarpackiego, podlaskiego, świętokrzyskiego i warmińsko-mazurskiego eksportują też do państw postradzieckich znaczną ilość wyrobów klasyfikowanych jako sprzęt transportowy (tabela 1.65).

Oprócz tradycyjnego eksportu gros towarów produkowanych i usług świadczonych w Polsce Wschodniej trafia do konsumentów z państw postradzieckich przez ich zakupy dokonywane indywidualnie w Polsce. „Turystykę zakupową” w Polsce uprawiają głównie obywatele z Ukrainy, Białorusi i Rosji. O skali tego zjawiska świadczą dane zawarte w tabelach 1.65, 1.66, 1.67. W 2012 roku turyści zza wschodniej granicy zostawili w Polsce Wschodniej co najmniej 6 620 mln PLN, w 2013 roku 8 172 mln PLN, przy czym dane te mogą być niedoszacowane.



KAPITAŁ LUDZKI  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



  
WOJEWODA MAZOWIECKI

UNIA EUROPEJSKA  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Tabela 1.65. Najważniejsze grupy produktów w obrotach towarowych badanych województw z państwami postradzieckimi

Województwo	Import				Eksport			
	2012	[mln USD]	2013	[mln USD]	2012	[mln USD]	2013	[mln USD]
Lubelskie	Produkty przemysłu chemicznego	224,9	Produkty przemysłu chemicznego	245,7	Produkty pochodzenia roślinnego	101,4	Produkty pochodzenia roślinnego	104,5
	Produkty mineralne	118,9	Produkty mineralne	113,3	Zwierzęta żywe i produkty pochodzenia zwierzęcego	70,8	Zwierzęta żywe i produkty pochodzenia zwierzęcego	86,0
	Produkty pochodzenia roślinnego	33,0	Produkty pochodzenia roślinnego	34,7	Maszyny i urządzenia, sprzęt elektryczny i elektrotechniczny	61,9	Maszyny i urządzenia, sprzęt elektryczny i elektrotechniczny	70,0
	Tworzywa sztuczne i wyroby	28,6	Tworzywa sztuczne i wyroby	21,2	Produkty przemysłu chemicznego	50,2	Metale nieszlachetne i wyroby	57,4
	Drewno i wyroby z drewna	15,0	Metale nieszlachetne i wyroby	17,8	Metale nieszlachetne i wyroby	46,9	Produkty przemysłu chemicznego	52,2
Podkarpackie	Produkty przemysłu chemicznego	64,8	Produkty przemysłu chemicznego	75,3	Maszyny i urządzenia, sprzęt elektryczny i elektrotechniczny	186,9	Maszyny i urządzenia, sprzęt elektryczny i elektrotechniczny	186,2
	Drewno i wyroby z drewna	41,0	Drewno i wyroby z drewna	35,6	Tworzywa sztuczne i wyroby	119,0	Produkty przemysłu chemicznego	118,4
	Metale nieszlachetne i wyroby	31,7	Metale nieszlachetne i wyroby	30,9	Sprzęt transportowy	79,8	Tworzywa sztuczne i wyroby	117,5
	Produkty mineralne	31,4	Produkty mineralne	24,7	Produkty przemysłu chemicznego	49,7	Sprzęt transportowy	92,5
	Przetwory spożywcze	24,0	Sprzęt transportowy	21,8	Produkty pochodzenia roślinnego	45,8	Ścier drzewny, papier, tektura i wyroby	50,1



KAPITAŁ LUDZKI  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



WOJEWODA MAZOWIECKI

UNIA EUROPEJSKA  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Województwo	Import				Eksport			
	2012	[mln USD]	2013	[mln USD]	2012	[mln USD]	2013	[mln USD]
Podlaskie	Produkty mineralne	627,1	Produkty mineralne	555,1	Zwierzęta żywe i produkty pochodzenia zwierzęcego	212,9	Zwierzęta żywe i produkty pochodzenia zwierzęcego	183,0
	Produkty przemysłu chemicznego	31,9	Produkty przemysłu chemicznego	51,4	Maszyny i urządzenia, sprzęt elektryczny i elektrotechniczny	79,1	Maszyny i urządzenia, sprzęt elektryczny i elektrotechniczny	89,5
	Przetwory spożywcze	29,1	Drewno i wyroby z drewna	36,9	Ścier drzewny, papier, tektura i wyroby	26,5	Sprzęt transportowy	37,8
	Drewno i wyroby z drewna	29,0	Produkty pochodzenia roślinnego	25,0	Sprzęt transportowy	35,3	Drewno i wyroby z drewna	32,9
	Sprzęt transportowy	9,8	Sprzęt transportowy	12,6	Tworzywa sztuczne i wyroby	27,4	Produkty pochodzenia roślinnego	30,9
Świętokrzyskie	Produkty mineralne	24,7	Drewno i wyroby z drewna	18,2	Wyroby z kamienia, ceramika, szkło	57,9	Wyroby z kamienia, ceramika, szkło	73,3
	Drewno i wyroby z drewna	22,4	Produkty mineralne	8,9	Sprzęt transportowy	34,9	Sprzęt transportowy	37,6
	Metale nieszlachetne i wyroby	4,2	Metale nieszlachetne i wyroby	6,1	Produkty pochodzenia roślinnego	32,7	Maszyny i urządzenia, sprzęt elektryczny i elektrotechniczny	33,6
	Produkty pochodzenia roślinnego	2,3	Maszyny i urządzenia, sprzęt elektryczny i elektrotechniczny	2,9	Metale nieszlachetne i wyroby	28,3	Produkty pochodzenia roślinnego	28,7
	Maszyny i urządzenia, sprzęt elektryczny i elektrotechniczny	2,3	Ścier drzewny, papier, tektura i wyroby	2,2	Maszyny i urządzenia, sprzęt elektryczny i elektrotechniczny	27,6	Metale nieszlachetne i wyroby	26,0



KAPITAŁ LUDZKI  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Województwo	Import				Eksport			
	2012	[mln USD]	2013	[mln USD]	2012	[mln USD]	2013	[mln USD]
Warmińsko-mazurskie	Przetwory spożywcze	57,9	Przetwory spożywcze	42,4	Maszyny i urządzenia, sprzęt elektryczny i elektrotechniczny	83,0	Maszyny i urządzenia, sprzęt elektryczny i elektrotechniczny	95,9
	Metale nieszlachetne i wyroby	53,3	Produkty mineralne	36,8	Tworzywa sztuczne i wyroby	69,1	Tworzywa sztuczne i wyroby	80,7
	Produkty przemysłu chemicznego	29,6	Metale nieszlachetne i wyroby	26,7	Sprzęt transportowy	30,0	Różne wyroby gotowe – meble, pref. budynków, zabawki	26,4
	Produkty mineralne	25,0	Tworzywa sztuczne i wyroby	25,2	Różne wyroby gotowe – meble, pref. budynków, zabawki	24,4	Sprzęt transportowy	19,9
	Tworzywa sztuczne i wyroby	23,5	Produkty przemysłu chemicznego	24,1	Produkty przemysłu chemicznego	23,4	Metale nieszlachetne i wyroby	17,5

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych Ministerstwa Finansów. Baza Danych Służby Celnej.



KAPITAŁ LUDZKI  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



  
WOJEWODA MAZOWIECKI

UNIA EUROPEJSKA  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Tabela 1.66. Wydatki cudzoziemców w Polsce według województw w 2012 roku [w tys. PLN]

Województwo	Wydatki ogółem	Zakupy towarów											Pozostałe wydatki				
		ogółem	żywnościowych				nieżywnościowych							razem	w tym		
			razem	w tym			razem	odzieży i obuwia	artykułów do wystroju mieszkań	materiałów budowlanych	sprzętu gospodarstwa domowego	artykułów radiowo-telewizyjnych	środków czystości i artykułów kosmetyczno-toaletowych		części i akcesoriów do środków transportu	noclegi	usługi gastronomiczne
				mięsa i wyrobów mięsnych	warzyw, owoców i ich przetworów												
<b>O G Ó Ł E M</b>	6 620 793,7	6 469 052,6	870 863,8	361 190,7	149 273,9	5 598 188,8	636 535,7	381 207,0	1 563 141,5	623 081,7	652 735,7	440 294,0	884 175,8	151 741,1	50 484,3	81 978,8	
województwa:																	
Warmińsko-mazurskie	333 118,7	280 908,5	95 985,7	41 486,6	10 575,2	184 922,8	87 662,3	26 707,4	5 806,1	6 829,8	8 106,6	17 215,9	22 060,2	52 210,2	20 824,5	25 981,3	
Podlaskie	1 463 356,9	1 439 064,1	216 394,4	49 401,2	44 114,3	1 222 669,7	285 743,4	109 959,2	136 416,9	108 243,7	226 343,1	101 148,4	89 061,4	24 292,8	4 400,4	18 127,5	
Lubelskie	2 879 289,0	2 827 837,5	336 937,9	152 433,1	59 186,3	2 490 899,5	200 421,8	154 382,5	460 665,8	277 013,5	328 841,0	252 579,8	630 260,9	51 451,5	17 591,9	26 250,9	
Podkarpackie	1 945 029,1	1 921 242,6	221 545,8	117 869,7	35 398,1	1 699 696,8	62 708,1	90 157,9	960 252,7	230 994,7	89 445,1	69 349,9	142 793,1	23 786,5	7 667,5	11 619,1	

Źródło: Urząd Statystyczny w Rzeszowie.



KAPITAŁ LUDZKI  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



WOJEWODA MAZOWIECKI

UNIA EUROPEJSKA  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Najwięcej zakupów towarów i usług w Polsce dokonują obywatele Ukrainy, w drugiej kolejności Białorusi, w trzeciej Rosji. Najwięcej środków finansowych na zakup towarów i usług wydano, w badanym okresie, w województwie lubelskim, następnie podkarpackim i podlaskim (tabela 1.67).

**Tabela 1.67. Wydatki cudzoziemców w Polsce według miejsca przekroczenia granicy w 2013 roku [w mln PLN]**

Wyszczególnienie	Wydatki ogółem	Zakupy towarów								Pozostałe wydatki (noclegi, usługi gastronomiczne)
		ogółem	żywnościowych			nieżywnościowych				
			razem	w tym		razem	w tym			
				mięsa i wyrobów mięsnych	odzieży i obuwia		materiałów budowlanych	artykułów radiowo-telewizyjnych	części i akcesoriów do środków transportu	
<b>O G Ó Ł E M</b>	8 172,7	7 908,1	1 165,7	86,1	6 742,4	535,8	1 356,6	1 656,4	1 068,1	264,6
granica z:										
Białorusią	2 972,8	2 856,9	406,8	-	2 450,1	398,5	-	799,7	85,2	115,9
Ukrainą	4 616,0	4 540,0	562,4	-	3 977,6	-	1 356,6	856,7	982,9	76,0
Rosją	583,9	511,3	196,5	86,1	314,8	137,3	-	-	-	72,6

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych Urzędu Statystycznego w Rzeszowie.



KAPITAŁ LUDZKI  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



WOJEWODA MAZOWIECKI

UNIA EUROPEJSKA  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Tabela 1.68. Wydatki cudzoziemców w Polsce według kwartałów w 2013 roku [w mln PLN]

Wyszczególnienie	Wydatki ogółem	Zakupy towarów										Pozostałe wydatki (noclegi, usługi gastronomiczne)
		ogółem	żywnościowych				nieżywnościowych					
			razem	w tym		razem	w tym					
				mięsa i wyrobów mięsnych			odzieży i obuwia	artykułów do wystroju mieszkań	materiałów budowlanych	artykułów radiowo-telewizyjnych	środków czystości i artykułów kosmetyczno-toaletowych	
OGÓŁEM	8 172,7	7 908,5	1 125,8	464,5	6 527,5	762,7	483,9	1 604,6	1 583,5	545,0	1 290,1	264,1
kwartały:												
I	1 649,3	1 570,2	245,0	107,2	1 249,9	150,1	112,2	263,9	324,9	103,9	239,1	79,0
II	2 036,1	1 984,5	283,8	107,9	1 651,1	177,1	120,1	429,6	382,8	142,5	311,5	51,6
III	2 201,2	2 126,7	278,6	112,3	1 775,8	209,1	114,5	501,9	409,4	143,1	330,2	74,5
IV	2 286,1	2 227,1	318,5	137,2	1 850,7	226,3	137,2	409,2	466,4	155,5	409,2	59,0

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych Urzędu Statystycznego w Rzeszowie



KAPITAŁ LUDZKI  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



WOJEWODA MAZOWIECKI

UNIA EUROPEJSKA  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY





Największym zainteresowaniem wśród kupujących z państw postradzieckich cieszą się artykuły radiowo-telewizyjne, materiały budowlane, różne artykuły żywnościowe, części i akcesoria do środków transportu. Wśród pozostałych towarów na uwagę zasługują również odzież i obuwie, środki czystości, artykuły kosmetyczne i toaletowe, artykuły do wystroju mieszkań. Generalnie wyroby przetworzone dostępne na polskim rynku są dla obywateli państw badanych atrakcyjne i konkurencyjne. Drugą kategorią wydatków są usługi, z których również chętnie korzystają turyści z Ukrainy, Białorusi i Rosji. Wachlarz kupowanych usług jest szeroki, niemniej ważnymi grupami są tu usługi noclegowe, gastronomiczne, sektor rozrywkowy.

Państwa z badanego obszaru są uzależnione od koniunktury światowej (cen surowców). Kryzys, który dotknął te kraje w 2009 roku miał również wpływ na relacje z Polską. Oznacza to, że przedsiębiorcy prowadzący działalność na tych rynkach muszą mieć na uwadze fakt, jak istotnym czynnikiem są zmiany koniunkturalne i jak silnie oddziałują na popyt wewnętrzny, możliwości konsumpcyjne i produkcyjne badanych państw<sup>16</sup>. Analizując dane statystyczne dotyczące obszaru postradzieckiego, na płaszczyźnie danych dotyczących surowców energetycznych, trzeba mieć na uwadze, że część surowców importowanych z Rosji pochodzi z Kazachstanu, Uzbekistanu, Azerbejdżanu i Turkmenistanu<sup>17</sup>, w danych statystycznych nie jest to wykazywane na bieżąco tylko korygowane w pewnych odstępach czasowych, co wpływa na wolumen polskiego importu z tych krajów w poszczególnych okresach.

Bez wątpienia najważniejszym partnerem handlowym Polski z badanego obszaru jest Federacja Rosyjska. Jest to również państwo o największym potencjale ekonomicznym. Kolejne miejsca zajmują Ukraina i Białoruś. Do grupy badanych państw należy zaliczyć również Kazachstan, ze względu na rosnący wolumen obrotów handlowych (choć znacznie mniejszy niż w przypadku pozostałych trzech państw), ale również potencjał tego kraju, rolę jaką odgrywa w obrotach handlowych badanych województw i jego uczestnictwo w Unii Celnej.

Białoruś, jako kolejne ważne państwo z regionu, jest rynkiem wyjątkowo nieprzewidywalnym i to zarówno w negatywnym, jak i pozytywnym tego słowa znaczeniu. Z jednej strony autorytarny charakter rządów, nieprzewidywalna polityka Prezydenta A. Łukaszenki oraz uzależnienie ekonomiczne od Rosji powoduje, że różne obostrzenia, ograniczenia w handlu z tym krajem mogą się pojawiać z godziny na godzinę. Z drugiej zaś strony od wielu lat Białoruś stara się wykorzystywać wszelkie konflikty w celu reperowania swojego bilansu handlowego, a za jego pośrednictwem bilansu płatniczego. Obecna sytuacja związana z reeksporem polskich artykułów rolno-spożywczych na rynek rosyjski jest tego najlepszym przykładem, co ważne Federacja Rosyjska zazwyczaj przez pewien okres toleruje takie działania lub wręcz daje na nie swoje przyzwolenie.

Trudno na dzisiejszym etapie rozwoju stosunków międzynarodowych między Polską i Rosją oceniać wpływ powołania do życia Unii Celnej między Białorusią, Kazachstanem i Rosją na relacje gospodarcze między Polską i tymi państwami, ale dane statystyczne wskazują, że przy korzystnej sytuacji politycznej integracja ta, jako komplementarna w stosunku do unijnej, dawałaby szereg bodźców i możliwości związanych z ekspansją polskich firm na rynki badanych krajów.

<sup>16</sup> Czerewacz-Filipowicz K., *Polityka antykryzysowa Federacji Rosyjskiej na obszarze Euroazjatyckiej Wspólnoty Gospodarczej*, „Prace naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2013 nr 315.

<sup>17</sup> Czerewacz-Filipowicz K., *The influence of fossil fuels on the Eurasian Economic Community members' Foreign Economic Policies*, „Euro-Asian Journal of Sustainable Energy Development Policy” 2010, Vol. 2, Issue 2.



KAPITAŁ LUDZKI  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



  
WOJEWODA MAZOWIECKI

UNIA EUROPEJSKA  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Struktura polskiego eksportu do państw badanych jest korzystna i obejmuje, z jednej strony, głównie wyroby przetworzone: maszyny, urządzenia, sprzęt elektromechaniczny, transportowy, wyroby przemysłu chemicznego, w tym leki, artykuły higieniczne oraz meble, z drugiej zaś artykuły rolno-spożywcze i ich przetwory, czyli różne gatunki mięsa (w różnej postaci) oraz warzywa i owoce i ich przetwory, artykuły na bazie mleka, sery i ich przetwory. Z jednej strony oznacza to, że na tych rynkach jesteśmy konkurencyjni, z drugiej strony, że jesteśmy dostawcą strategicznej żywności, której produkcja na rynkach państw badanych jest niewystarczająca.

W roku 2013 dla czterech spośród pięciu badanych województw (lubelskiego, podkarpackiego, podlaskiego i warmińsko-mazurskiego) najważniejszym kierunkiem importu spośród państw postradzieckich była Federacja Rosyjska.

Wolumen eksportu do państw postradzieckich jest znacznie mniej zróżnicowany między badanymi województwami niż ma to miejsce w przypadku importu, niemniej państwa z obszaru postradzieckiego, będące głównymi kierunkami eksportu, są te same jak w przypadku importu.

W roku 2013 najwięcej towarów z województw podlaskiego, świętokrzyskiego i warmińsko-mazurskiego trafiło na rynek rosyjski, a z lubelskiego i podkarpackiego na rynek ukraiński. Wolumenowo większa część eksportu z badanych województw trafiła na rynek rosyjski, niż ukraiński, trzecie miejsce zajęła Białoruś, czwarte Kazachstan. Z pozostałych państw postradzieckich warta zanotowania jest piąta pozycja Mołdawii (eksport głównie z województwa podkarpackiego, a w dalszej kolejności lubelskiego i świętokrzyskiego).

Zmiany wolumenu obrotów handlowych z państwami postradzieckimi sugerują, że gdyby nie bariery polityczne czy techniczne, przy dobrej koniunkturze na rynkach państw badanych, w krótkim okresie mógłby nastąpić znaczny wzrost obrotów handlowych podmiotów z Polski Wschodniej z podmiotami z państw postradzieckich.

Bezsprzecznie najważniejsze z perspektywy Polski Wschodniej są Rosja, Ukraina i Białoruś, ale warta zauważenia jest umacniająca się pozycja Kazachstanu oraz powoli zaznaczająca swoją obecność Mołdawia.

Dominującą grupą produktów w strukturze importu województw badanych z państw postradzieckich są produkty mineralne, największy import w tym zakresie prowadzi województwo podlaskie (choć import produktów mineralnych występuje również w innych województwach). Wartość tego importu, choć w przekroju 2013/2012 nieco się zmniejszyła, przewyższa kolejne, pod względem wolumenu importu, grupy produktów ponad dwukrotnie. Następną, znaczącą grupą towarową są produkty przemysłu chemicznego, przede wszystkim importowane przez podmioty z województwa lubelskiego, ale również podkarpackiego, podlaskiego.

Oprócz tradycyjnego eksportu bardzo dużo towarów produkowanych i usług świadczonych w Polsce Wschodniej trafia do konsumentów z państw postradzieckich przez ich zakupy dokonywane indywidualnie w Polsce. „Turystykę zakupową” do Polski uprawiają głównie obywatele z Ukrainy, Białorusi i Rosji. W roku 2012 turyści zza wschodniej granicy zostawili w Polsce Wschodniej co najmniej 6 620 mln PLN, w roku 2013 aż 8 172 mln PLN, przy czym dane te mogą być niedoszacowane.

Najwięcej zakupów towarów i usług w Polsce dokonują obywatele Ukrainy, w drugiej kolejności Białorusi, w trzeciej Rosji. Najwięcej środków finansowych na zakup towarów i usług wydano w okresie badanym w województwie lubelskim, następnie podkarpackim i podlaskim.



KAPITAŁ LUDZKI  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



  
WOJEWODA MAZOWIECKI

UNIA EUROPEJSKA  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Największym zainteresowaniem wśród kupujących z państw postradzieckich cieszą się artykuły radiowo-telewizyjne, materiały budowlane, różne artykuły żywnościowe, części i akcesoria do środków transportu. Wśród pozostałych towarów na uwagę zasługują również odzież i obuwie, środki czystości, artykuły kosmetyczne i toaletowe, artykuły do wystroju mieszkań. Generalnie wyroby przetworzone dostępne na polskim rynku są dla obywateli państw badanych atrakcyjne i konkurencyjne. Drugą kategorią wydatków są usługi, z których również chętnie korzystają turyści z Ukrainy, Białorusi i Rosji. Wachlarz kupowanych usług jest szeroki, niemniej ważnymi grupami są tu usługi noclegowe, gastronomiczne i sektora rozrywkowego.



**KAPITAŁ LUDZKI**  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



  
**WOJEWODA MAZOWIECKI**

**UNIA EUROPEJSKA**  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY



## 2 Analiza uwarunkowań i perspektyw współpracy między Polską a kluczowymi krajami postradzieckimi

### 2.1 Kalendarium wydarzeń politycznych i gospodarczych

Tło do dalszych prac w zakresie wymiany handlowej Polski z krajami byłego ZSRR stanowiły wydarzenia pierwszych trzech kwartałów 2014 roku jako wynik bezpośredniej i pośredniej polityki Prezydenta Federacji Rosyjskiej, Władimira Putina. Zespół ekspertów zdecydował się na wybór tych najważniejszych, które w sposób bezpośredni i pośredni wpływają na współpracę gospodarczą z głównymi krajami postradzieckimi. Pod uwagę zostały wzięte wydarzenia, które wpływają na relacje gospodarcze Polski z czterema krajami: Rosją, Ukrainą, Białorusią oraz Kazachstanem. Spośród czterech analizowanych krajów najwięcej wydarzeń odnotowano w kontekście konfliktu rosyjsko-ukraińskiego. Zamiarem zespołu nie była kronikarska analiza sporu rosyjsko-ukraińskiego, a raczej zaprezentowanie zaangażowania Polski w tym sporze i jego konsekwencje. Dla zespołu eksperckiego ważniejsza była identyfikacja zależności przyczynowo-skutkowych wydarzeń politycznych i gospodarczych, które mają wpływ (bezpośredni i pośredni) na relacje gospodarcze Polski z analizowanymi krajami.

Dodatkowo, intencją zaprezentowania kalendarium wydarzeń była analiza dynamiki i kierunków rozwoju relacji między naszym krajem a Rosją, Ukrainą, Białorusią czy Kazachstanem. Dynamika zmian przejawia się głównie w liczbie prezentowanych wydarzeń w poszczególnych miesiącach: od kilku na początku roku do rejestracji codziennej na przełomie lipca i sierpnia, kiedy częstotliwość decyzji politycznych i gospodarczych dotyczących polskie interesy polityczne i gospodarcze z krajami postradzieckimi osiągała swoje apogeum. Tempo rozwoju wydarzeń politycznych i gospodarczych znacznie się zwiększyło po tragedii zestrzelenia samolotu pasażerskiego Malaysia Airlines i po decyzji Unii Europejskiej o większym zaangażowaniu w konflikt rosyjsko-ukraiński (wprowadzenie sankcji dla Rosji). Te działania spowodowały eskalację reakcji Rosji.

W konflikcie rosyjsko-ukraińskim Polska pełni podwójną rolę: jako państwa członkowskiego Unii Europejskiej (decyzje na poziomie UE obowiązują nasz kraj) oraz sąsiada Ukrainy, który jedno-



KAPITAŁ LUDZKI  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



WOJEWODA MAZOWIECKI

UNIA EUROPEJSKA  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY



znacznie i aktywnie popiera przemiany demokratyczne na Ukrainie i stoi w opozycji do Rosji – agresora w sporze. Zachowania Polski i Rosji, zaprezentowane w kalendarium, wynikają zarówno z relacji bilateralnych, jak i multilateralnych.

Ze względu na fakt dominacji problematyki konfliktu rosyjsko-ukraińskiego w polskiej polityce zagranicznej ostatnich miesięcy, to ta problematyka, siłą rzeczy, zajmuje ważne miejsce w kalendarium.

Ważne miejsce zajmują kwestie gospodarcze, a w szczególności ograniczenia eksportowe dla Polski, wynikające zarówno z występowania sytuacji epizootycznej (spowodowanej występowaniem wirusów afrykańskiego pomoru świń – ASF), jak i embarga importowego nałożonego na nasz kraj przez Rosję i Białoruś. Dlatego relacjom gospodarczym z Rosją, Ukrainą i Białorusią poświęcono najwięcej uwagi, a najmniej Kazachstanowi, z którym relacje gospodarcze i polityczne należy uznać w analizowanym przedziale czasowym za stabilne.

Zespół dokonał autorskiej selekcji wydarzeń, które zostały uznane za znaczące. Natomiast pominięto te wydarzenia polityczne i gospodarcze, które być może miały znaczenie dla regionu lub danego państwa postradzieckiego, ale nie odgrywały większej roli w rozwoju współpracy gospodarczej Polski z analizowanymi krajami.

W kalendarium wydarzeń, zaprezentowanym w tabeli 2.1, uwzględniono datę wydarzenia, jego nazwę wraz z krótką charakterystyką. Ważnym elementem kalendarium jest opis konsekwencji zaistniałych wydarzeń dla Polski.



**KAPITAŁ LUDZKI**  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



  
**WOJEWODA MAZOWIECKI**

**UNIA EUROPEJSKA**  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY



**Tabela 2.1. Kalendarium wydarzeń politycznych i gospodarczych Polski w wybranych krajach postradzieckich będących wynikiem (bezpośrednim i pośrednim) polityki Prezydenta Federacji Rosyjskiej Władimira Putina w 2014 roku**

Data	Wydarzenie	Charakterystyka	Konsekwencje
Styczeń 2014 rok	Ograniczenie wolności mediów	Uchwalenie 16 stycznia 2014 roku przez Radę Najwyższą na Ukrainie kilkunastu ustaw ograniczających wolność mediów (w tym w Internecie) i praw społecznych (między innymi tworzenia organizacji społecznych), wprowadzono restrykcje finansowe i karne za działalność społeczną. Doprowadziło to do zaostrzenia konfliktu (trwającego od listopada 2013 roku) na Majdanie w Kijowie. Ustawy weszły w życie z dniem ich podpisania	Dymisja rządu Mykoły Azarowa. W reakcji Prezydent Rosji zaproponował wsparcie gospodarcze (między innymi zakup przez Rosję ukraińskich obligacji skarbowych na łączną sumę 15 mld USD, obniżkę ceny na gaz z 410 do niecałych 270 USD za 1000 m <sup>3</sup> , współpracę przemysłów) pod warunkiem, że dotychczasowa polityka Ukrainy będzie kontynuowana. Jednocześnie Rosja zaczęła aktywniej popierać ruchy separatystyczne we Wschodniej Ukrainie (szczególnie na Krymie). Polska natomiast stanęła po stronie demokratyzacji Ukrainy, co spowodowało ochłodzenie stosunków polsko-rosyjskich
Luty 2014 rok	Zaangażowanie Polski w sprawy ukraińskie	Prezydent Wiktor Janukowycz w wyniku zagrażającej wojny domowej zdecydował się na rozmowy z opozycją, wcześniejsze wybory, co w rezultacie doprowadziło do jego dymisji oraz rządu. Polska (oraz inne kraje Unii) aktywnie wspierały procesy demokratyzacji na Ukrainie, co było żywotnym interesem polskiej polityki zagranicznej. W poparcie dla Ukrainy włączyły się najwyższe władze Rzeczypospolitej Polskiej (Prezydent, Premier i wszyscy jego ministrowie). Otwarcie popierali nowe władze Ukrainy (na przykład p.o. Prezydenta Ukrainy Ołeksandra Turczynowa). Polska również poparła nowy rząd Arsenija Jaceniuka, który został powołany przez Radę Najwyższą Ukrainy 27 lutego 2014. Wybór rządu był możliwy dzięki ukonstytuowaniu się koalicji Europejski Wybór, składającej się z frakcji Batkiwszczyny, UDAR-u, Swobody oraz nowo powołanych frakcji Rozwój Gospodarczy (złożonej głównie z deputowanych, którzy opuścili Partię Regionów) i Suwerennej Europejskiej Ukrainy oraz grupy posłów niezrzeszonych. Liczy ona 250 członków na 450 wszystkich deputowanych w ukraińskim parlamencie	Zaostrzenie relacji gospodarczych między Polską a Rosją, szczególnie wprowadzenie ograniczeń na import mięsa z naszego kraju. Jest to reakcja Rosji na zaangażowanie się Polski w przemianę demokratyczne Ukrainy
Luty 2014 rok	Wstrzymanie przez Rosję importu mięsa wieprzowego z krajów Unii Europejskiej	Rosja 17 lutego 2014 roku wstrzymała import wszystkich produktów wieprzowych i mięsa. Obowiązuje jednak aneks do umowy pozwalający na wysyłkę produktów przetworzonych w 80 stopniach w ciągu 30 minut. Tego aneksu nie zmieniano	W styczniu (przed zakazem) Polska wyeksportowała około 1000 ton przetworów mięsnych do Rosji. W 2013 roku średnio 50 TIR-ów wypełnionych mięsem i przetworami z mięsa wieprzowego dziennie było wywożonych do Rosji (pośrednio i bezpośrednio) oraz do Kazachstanu. W wyniku ograniczeń eksportowych w Polsce spadły ceny skupu mięsa wieprzowego (o co najmniej 2 PLN/kg) i wołowego (o co najmniej 2,53 PLN/kg)



Data	Wydarzenie	Charakterystyka	Konsekwencje
Luty 2014 rok	Embargo Ukrainy na wieprzowinę polską	Ukraina 17 lutego 2014 roku wprowadziła embargo na zakup wieprzowiny z Polski po tym, jak wykryto u dwóch dzików wirusa afrykańskiego pomoru świń (ASF). Embargo było krzywdzące dla Polski, gdyż w Polsce wirus pojawił się tylko u dzików, podczas gdy podobne przypadki odnotowano w Rosji i na Białorusi, ale u świń hodowlanych. Jednakże te kraje nie zostały objęte przez Ukrainę embargiem importowym	W wyniku nałożonego, dyskryminującego Polskę, embarga Unijny Zespół do spraw Zagrożeń Chorobami (CVET) przeprowadził 25-28 lutego 2014 roku misję, by ocenić wdrożone, przez Polskę, środki przeciw ASF. Główny Lekarz Weterynarii przekazał stronie ukraińskiej stosowną dokumentację. Dodatkowo strony – polska i ukraińska – uzgodniły wzory świadectw zdrowia na gotowe pasze i dodatki do pasz pochodzenia zwierzęcego, pasze pochodzenia roślinnego, gotowe karmy dla psów i kotów. Świadectwa obowiązują od marca 2014 roku. Podobną dokumentację weterynaryjną otrzymała strona białoruska
Luty 2014 rok	Wprowadzenie ograniczeń wwozowych na teren Białorusi polskiego mięsa wieprzowego	Białoruś 20 lutego 2014 roku wprowadziła ograniczenia wwozowe i tranzytowe dotyczące wieprzowiny. Ograniczenia obejmują również żywe świnię, dziczyznę, wyroby z wieprzowiny oraz ze skóry, szczeciny, trofea myśliwskie, a także pasze i dodatki do nich roślinnego i zwierzęcego pochodzenia, które nie zostały poddane termicznej obróbce. Ograniczenia dotyczą również wwozu wyżej wymienionych produktów w bagażu podręcznym, co w praktyce oznacza wydłużone procedury kontrolne odprawy na przejściach granicznych oraz wydłużenie czasu oczekiwania na wjazd do Białorusi. Ograniczenia wwozu wieprzowiny i wyrobów pochodnych jest reakcją na wykrycie przypadków ASF w Polsce	
Marzec 2014 rok	Zaangażowanie Polski w sprawy ukraińskie	Wobec wydarzeń na Majdanie oraz na wschodzie Ukrainy Polska zadeklarowała wsparcie dla ruchów demokratycznych w tym kraju. Zacieśniła współpracę w obszarze Ministerstw Spraw Wewnętrznych. Podjęto działania humanitarne  Polska zaproponowała utworzenie polsko-ukraińskiego funduszu wspierania małych i średnich przedsiębiorstw na Ukrainie. Fundusz ten przeznaczy 300 mln PLN na wspieranie przedsiębiorczości na Ukrainie. Polska ostro skrytykowała „otwartą agresję” na Ukrainę i aneksję Krymu, w której przejęto kontrolę nad lotniskami, węzłami drogowymi i przeprawami. Dodatkowo Rosjanie zajęli część infrastruktury wojskowej i bezpieczeństwa Ukrainy. Nasz kraj zaproponował uruchomienie stypendiów w Polsce dla studentów ukraińskich. Na znak protestu wobec polityki W. Putina 13 marca 2014 roku Organizacja Współpracy Gospodarczej i Rozwoju (OECD) wstrzymała rozmowy akcesyjne z Rosją. Decyzja OECD odbiła się negatywnie na notowaniach na giełdzie papierów wartościowych w Moskwie. Również banki z UE wstrzymały linie kredytowe dla przedsiębiorstw w Rosji	Rosja zorganizowała w drugiej połowie marca 2014 roku manewry wojskowe, w których wzięło udział ponad 200 tys. rosyjskich żołnierzy, tysiące czołgów i setki samolotów. Ćwiczenia odbywają się w wielu miejscach, również w graniczącym z Polską Obwodzie Kaliningradzkim. Rosjanie używają samolotów szturmowych Su-24 oraz śmigłowców Mi-24, za pomocą których ćwiczą zwiad lotniczy oraz naloty
Marzec 2014 rok	Obniżenie ceł na produkty z Ukrainy	Komisja Europejska 21 marca 2014 roku zdecydowała o obniżeniu stawek celnych na produkty z Ukrainy. Jest to efekt podpisanej w tym dniu części politycznej umowy stowarzyszeniowej Ukrainy z UE. Podpisanie części gospodarczej, w tym o pogłębionej strefie wolnego handlu (DCFTA). Obniżone stawki celne będą obowiązywać do 1 listopada 2014 roku – czyli do momentu, gdy wejdzie w życie układ o stowarzyszeniu między UE i Ukrainą. Redukcja ceł weszła w życie w czerwcu 2014 roku. Ponadto takie produkty, jak: zboża, mięso (wieprzowina, wołowina i drób) zostaną objęte kontyngentami bezcłowymi zgodnie z warunkami określonymi w umowie o wolnym handlu. Becłowe kontyngenty obejmują 1,6 mln ton zbóż (w tym 950 tys. ton pszenicy), 40 tys. ton wieprzowiny, 20 tys. ton mrożonych tuszek drobiowych, 16 tys. ton innego mięsa drobiu i 12 tys. ton wołowiny i cielęciny. Dodatkowo kontyngentami taryfowymi jest objęty przywóz jaj, produktów jajecznych i albuminy	Tego typu wsparcie ma przynieść gospodarce Ukrainy korzyści na poziomie 487 mln EUR rocznie, z czego 380 mln EUR będzie pochodziło z tytułu redukcji ceł w sektorze rolnym. Z bezpośrednich preferencji skorzysta 82% ukraińskiego eksportu rolnego





Data	Wydarzenie	Charakterystyka	Konsekwencje
		Preferencje celne dla produktów z Ukrainy są częścią pakietu pomocowego UE dla Ukrainy w związku z jej nadzwyczajną sytuacją gospodarczo-polityczną. Pakiet pomocowy ma charakter polityczny	
Kwiecień 2014 rok	Zaangażowanie Polski w sprawy ukraińskie	<p>Polska potępiła próby aneksji wschodniej Ukrainy. Za terytoria okupowane uznano Autonomiczną Republikę Krymu, Sewastopol, przestrzeń powietrzną nad nimi oraz wody wewnętrzne i wody terytorialne wokół półwyspu</p> <p>Podczas posiedzenia Rady Gabinetowej 8 kwietnia 2014 roku Prezydent RP Bronisław Komorowski zaprezentował kierunki współpracy i wsparcia Ukrainy wobec kryzysu politycznego i gospodarczego. Polska zadeklarowała współpracę przy reformie samorządowej, realizowanej na poziomie prezydenckim, rządowym i samorządowym. Zapowiedziała ułatwienia imigracyjne wobec Ukrainy. Również przewiduje się wsparcie dla 14 tys. studentów z Ukrainy obecnie pobierających naukę w Polsce. W obszarze szeroko pojętej obronności Polska deklaruje dodatkową współpracę poprzez kształcenie oficerów na polskich uczelniach. Polska zaoferowała również wsparcie w walce z korupcją</p> <p>Ukraina 14 kwietnia 2014 roku poprosiła ONZ o pomoc w formie oddziałów rozjemczych</p>	Dalsze ochłodzenie relacji polsko-rosyjskich
Maj 2014 rok	Wejście w życie aktów normatywnych Unii Celnej	Dnia 1 maja 2014 roku weszły w życie akty normatywne Unii Celnej O bezpieczeństwie mleka i artykułów mlecznych oraz O bezpieczeństwie mięsa i produktów mięsnych. Do tej pory obowiązywały terminy przejściowe dotyczące produkcji i sprzedaży mleka i artykułów mlecznych, mięsa i produktów mięsnych (Decyzja Kolegium Eurozjatyckiej Komisji Gospodarczej z 10 grudnia 2013 roku nr 297 i nr 298)	
Maj 2014 rok	Podpisanie traktatu o utworzeniu Eurazjatyckiej Unii Gospodarczej przez Rosję, Kazachstan i Białoruś	<p>Prezydenci Rosji, Białorusi i Kazachstanu – Władimir Putin, Alaksandr Łukaszenka i Nursułtan Nazarbajew 29 maja 2014 roku podpisali w Astanie traktat o utworzeniu Eurazjatyckiej Unii Gospodarczej (EUG), struktury wzorowanej na Unii Europejskiej. EUG powstanie 1 stycznia 2015 roku na bazie Unii Celnej i Jednolitego Obszaru Gospodarczego, dwóch struktur integracyjnych tworzonych przez te trzy kraje. Chęć przystąpienia do układu również zadeklarowały Armenia i Kirgistan. Układ ten ma być przeciwwagą dla Unii Europejskiej. Jednakże członkowie EUG wytwarzają razem 4% światowego PKB, podczas gdy udział unijnego PKB wynosi ponad 30%. Kraje EUG skupiają ponad 178 mln ludzi, dysponują 20% światowych zapasów gazu i 15% ropy naftowej. Dokument został podpisany w stolicy Kazachstanu na posiedzeniu Najwyższej Eurazjatyckiej Rady Gospodarczej, kierowniczego organu Unii Celnej i Jednolitego Obszaru Gospodarczego. Traktat zobowiązuje jego sygnatariuszy do zapewnienia swobodnego przepływu towarów, usług, kapitałów i siły roboczej. Strony zobowiązały się również do prowadzenia uzgodnionej polityki w kluczowych sektorach gospodarki – energetyce, przemyśle, rolnictwie i transporcie. Kraje członkowskie EUG będą dodatkowo prowadzić jednolitą politykę makroekonomiczną, antymonopolową, walutową i finansową. Traktat przewiduje, że siedzibą organów kierowniczych EUG będzie Moskwa, sądu – Mińsk, a regulatora finansowego – Astana</p> <p>Faktycznie EUG zacznie funkcjonować od 1 stycznia 2015 roku na bazie Unii Celnej i Jednolitego Obszaru Gospodarczego</p>	Konsekwencje umowy będą odczuwalne dla Polski na przestrzeni kilku miesięcy. Przy pogarszających się relacjach politycznych postanowienia traktatu mogą być wykorzystane jako sposób blokowania współpracy gospodarczej Polski z krajami – sygnatariuszami porozumienia





Data	Wydarzenie	Charakterystyka	Konsekwencje
Czerwiec 2014 rok	Zniesienie embarga importowego Ukrainy na mięso z Polski	Ukraina 17 czerwca 2014 roku zniosła ograniczenia importowe na mięso wieprzowe i jego przetwory z Polski. Wyjątkiem jest województwo podlaskie, na terenie którego pojawiły się przypadki wykrycia wirusów afrykańskiego pomoru świń. Decyzje były konsekwencją inspekcji specjalistów z Ukrainy w Polsce oraz uzgodnień eksperckich z Unii Europejskiej (CVET). Oprócz wieprzowiny ułatwienia obejmą także wołowinę bez kości. Zakaz importu wołowiny obowiązywał od 2007 roku	Zniesienie embarga na mięso z Polski ułatwia żywienie współpracy gospodarczej z Ukrainą (sprzedaży nadwyżek produkcji mięsa)
Czerwiec 2014 rok	Zapowiedź ochrony rynku białoruskiego dla rodzimych produktów	W dniu 18 czerwca 2014 roku zapowiedziano, że od 1 lipca 2014 roku tylko przedsiębiorstwa państwowe będą mogły importować produkty, których odpowiedniki są produkowane na Białorusi. Jest to forma ochrony rynku wewnętrznego przed konkurencją zagraniczną, między innymi z Polski. Dotyczy to sprzętu gospodarstwa domowego (sprzęt radiowy i telewizyjny), sprzętu rolniczego, ciężarówek i łóżysk. Dotychczasowe działania Białorusi nad zwiększeniem atrakcyjności produktów białoruskich (między innymi administracyjne obniżenie cen, nawet poniżej kosztów produkcji) nie dało spodziewanych efektów (dla przykładu w styczniu 2014 roku wartość niesprzedanych towarów białoruskich wzrosła do 78,2% miesięcznej produkcji przedsiębiorstw z 70,2% na koniec roku 2013 i wyniosła 31,84 bln rubli białoruskich (BYR) – prawie 10 mld PLN	Należy liczyć się z protestami Kazachstanu i Rosji – sygnatariuszy Unii Celnej, dla których rynek białoruski, decyzją rządu, został ograniczony, co kłóci się z postanowieniami Unii. Również należy się spodziewać zmniejszenia eksportu polskich towarów do Białorusi, które zostały objęte ograniczeniami. W 2013 roku Białorusini zakupili na Podlasiu towary o wartości około 1 mld PLN, z czego znaczna część to sprzęt AGD (na podstawie TAX FREE dokumentacji). W 2012 roku wartość tych zakupów była o 200 mln mniejsza. Stąd rozwój przedsiębiorstw działających na Podlasiu będzie ograniczony w 2014 roku, szczególnie tych, które nastawione są wyłącznie na sprzedaż (pośrednią i bezpośrednią) produktów objętych ograniczeniami na Białoruś
Lipiec 2014 rok	Wycofanie przez Białoruś ograniczeń wwozowych	Ministerstwo Rolnictwa Republiki Białorusi 11 lipca 2014 roku wycofało zakaz wwozu karm dla zwierząt z Polski, Litwy i Łotwy. Zakaz wwozu dotyczył karm, dodatków paszowych oraz surowca na paszę pochodzenia roślinnego. Został wprowadzony 20 lutego 2014 roku i był związany pojawieniem się przypadków afrykańskiego pomoru świń na terytoriach Polski (województwo podlaskie), Litwy i Łotwy	Do początku 2014 roku Polska była największym dostawcą wieprzowiny na Białoruś. Wznowienie eksportu mięsa i karm dla zwierząt pozwoli zmniejszyć nadwyżki produkcji wieprzowiny, które powstały w wyniku ograniczeń wwozowych na Białoruś i Ukrainę
Lipiec 2014 rok	Zestrzelenie samolotu malezyjskich linii lotniczych	Na wschodzie Ukrainy, 17 lipca 2014 roku, w okolicach Doniecka – terenie okupowanym przez separatystów i popieranym przez Kreml – został zestrzelony Boeing-777 malezyjskich linii lotniczych (Malaysia Airlines). Samolot leciał z Amsterdamu do Kuala Lumpur. W katastrofie zginęło 295 osób (280 pasażerów oraz 15 członków załogi). Samolotem leciało 193 Holendrów, 43 Malezyjczyków, 27 Australijczyków, 12 Indonezyjczyków, 10 Brytyjczyków, po 4 Belgów i Niemców, 3 Filipińczyków, 1 Kanadyjczyk i 1 Nowozelandczyk. Wśród ofiar znalazło się 80 dzieci. Ponadto samolotem lecieli naukowcy i aktywiści udający się na poświęconą AIDS konferencję w Melbourne w Australii, w tym Joep Lange, Pim de Kuijer, Lucie van Mens i Martine de Schutter, a także holenderski senator Willem Witteveen, malezyjska aktorka Shuba Jay, australijski pisarz Liam	Tragedia stała się impulsem zarówno dla krajów Unii Europejskiej, jak i USA do podjęcia bardziej stanowczych kroków wobec Rosji i separatystów. W konsekwencji 29 lipca 2014 roku UE wprowadziła sankcje wobec Rosji. Cała międzynarodowa społeczność potępiła działania Rosji, wspierające ruchy separatystyczne we Wschodniej Ukrainie



KAPITAŁ LUDZKI  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



WOJEWODA MAZOWIECKI



UNIA EUROPEJSKA  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Data	Wydarzenie	Charakterystyka	Konsekwencje
		<p>Davison, początkujący holenderski pisarz Laurens van de Graffa, były dziennikarz BBC i działacz WHO – Glenn Thomas, perkusista Vast Countenance – Cor Pan oraz Puan Sri Siti Amirah, członkini rodziny urzędującego premiera Malezji Najib Tun Razaka. Maszyna została trafiona rakietą ziemia-powietrze „Buk”, która została dostarczona separatystom przez Rosjan. Ani separatyści, ani Rosjanie nie chcieli oddać ciał oraz rzeczy należących do ofiar ich rodzinom. Resztki znalezionych ciał zostały umieszczone w pociągu-chłodni i czekają na identyfikację. Przewiduje się, że proces identyfikacji ofiar potrwa jeszcze kilka miesięcy</p> <p>Strona holenderska (ze względu na fakt, że ponad 65% ofiar to obywatele Królestwa Niderlandów) przeprowadziła rozmowy z rządem ukraińskim, przedstawicielami UE, ONZ, OBWE i Czerwonego Krzyża oraz wystarała się o przyjęcie rezolucji przez Radę Bezpieczeństwa ONZ, która ułatwia przeprowadzenie niezależnego, międzynarodowego dochodzenia. Negocjacje z separatystami przeprowadzili członkowie OBWE, aby zapewnić międzynarodowym specjalistom bezpieczeństwo podczas pracy na miejscu katastrofy lotniczej. Do tej pory dostęp do miejsca katastrofy jest bardzo ograniczony, a w rękach separatystów znajdują się czarne skrzynki. Strona polska jednoznacznie potępiła działania separatystów, uznając za niedopuszczalne</p>	Należy spodziewać się również reakcji ze strony administracji W. Putina
Lipiec 2014 rok	Administracyjne obniżenie cen mięsa na Białorusi	<p>Białoruskie Ministerstwo Gospodarki 21 lipca 2014 roku zdecydowało się na administracyjną obniżkę cen mięsa kurzego, które są znacznie wyższe niż w Polsce, czy na Litwie. W ciągu ostatniego roku ceny tego mięsa wzrosły o około 30%, a w ciągu ostatnich 2 miesięcy o 14,7%. Tak gwałtowny wzrost cen mięsa kurzego związany jest również z ograniczeniami wwozowymi mięsa wieprzowego między innymi z Polski</p> <p>Białoruskie Ministerstwo Gospodarki rozważa podjęcie decyzji o redukcji cen na inne gatunki mięsa</p>	Administracyjna obniżka cen mięsa spowoduje zmniejszenie rentowności eksportu mięsa kurzego z Polski na Białorus
Lipiec 2014 rok	Spotkanie prezydentów państw bałtyckich, Grupy Wyszehradzkiej, Bułgarii i Rumunii	<p>W Warszawie 22 lipca 2014 roku miało miejsce spotkanie prezydentów państw bałtyckich, Grupy Wyszehradzkiej, Bułgarii i Rumunii. Na zaproszenie Prezydenta Bronisława Komorowskiego przybyli prezydenci: Litwy – Dalia Grybauskaitė; Łotwy – Andris Bērziņš; Estonii – Toomas Hendrik Ilves; Czech – Miloš Zeman; Słowacji – Andrej Kiska; Węgier – Janos Ader; Bułgarii – Rosen Plewneliew i Rumunii – Traian Basescu. Celem spotkania było omówienie możliwości wzmocnienia NATO poprzez przystąpienie kolejnych krajów Europy Środkowej i Wschodniej do układu oraz zabezpieczenie wschodniej flanki sojuszu. W trakcie spotkania wskazano na potrzebę zweryfikowania dotychczasowych strategii obronnych wobec aktualnej polityki W. Putina oraz mocnego zaznaczenia obecności wojsk NATO w naszym regionie. Na spotkaniu podkreślono, że „Konflikt Rosja-Ukraina to najważniejsze wyzwanie dla bezpieczeństwa” (z wypowiedzi Prezydenta RP Bronisława Komorowskiego)</p>	Polska, jako lider w popieraniu aspiracji demokratycznych Ukrainy, podjęła próbę skonsolidowania wysiłków wsparcia wśród państw regionu Europy Środkowej. Zwiększa to siłę polityczną Polski wobec Rosji. Jednak należy się spodziewać reakcji FR na tę inicjatywę
Lipiec 2014 rok	Ponowne wprowadzenie przez Ukrainę embarga na mięso z Polski	<p>Ukraina 25 listopada 2014 roku ponownie wprowadziła embargo importowe na polską wieprzowinę i jej przetwory. Embargo jest reakcją na wykrycie choroby afrykańskiego pomoru świń (ASF) u 5 świń hodowlanych. W komunikacie ukraińskiego Ministerstwa Rolnictwa zamieszczono: „Zabrania się wwożenia wyżej wymienionych artykułów z całego terytorium Polski z wyłączeniem terenów, które zostały przebadane laboratoryjnie na obecność ASF”. Główny Inspektorat Weterynarii poinformował, że ASF stwierdzono</p>	Z informacji podanych przez Głównego Lekarza Weterynarii wynika, że po potwierdzeniu wystąpienia choroby, wszystkie 3 pozostające przy życiu świnię zostały zabite i poddane utylizacji w bezpieczny sposób. Teren całego gospodarstwa został



KAPITAŁ LUDZKI  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



WOJEWODA MAZOWIECKI

UNIA EUROPEJSKA  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Data	Wydarzenie	Charakterystyka	Konsekwencje
		<p>u dwóch świń w powiecie białostockim, w gminie Gródek, która graniczy z Białorusią. W gospodarstwie hodowano w sumie osiem świń i wszystkie zutyliizowano</p>	<p>oczyszczony i zdezynfekowany. Podjęto działania przewidziane prawem i procedurami, związane ze zwalczaniem choroby, łącznie z wyznaczeniem obszaru 3 km strefy zapowietrzonych i 7 km strefy zagrożonej. Na wymienionych obszarach znajduje się 37 gospodarstw, utrzymujących 192 sztuki świń. W obszarze zapowietrzonym o promieniu 3 km od ogniska choroby, rozpoczęto działania mające na celu likwidację świń w gospodarstwach. 28 lipca 2014 roku uśmiercono 53 świnie w 14 gospodarstwach na tym obszarze</p> <p>Mimo szybkiej reakcji strony polskiej Ukraina nie cofnęła zakazu importu wieprzowiny z naszego kraju</p> <p>Embargo dotyczy wwozu wieprzowiny z Podlasia (terenu zagrożonego ASF). Mięso może być wwieziona na Ukrainę, jeśli ma odpowiedni certyfikat o braku wirusa ASF. Również produkty przetworzone muszą mieć zaświadczenie o przeprowadzonych badaniach na wykrycie ASF. Jednak koszt badań jest bardzo wysoki, co w praktyce czyni eksport mało opłacalnym*</p>
Lipiec 2014 rok	Nałożenie embarga na Rosję przez Unię Europejską	<p>W związku z kryzysem na Ukrainie Unia Europejska wprowadziła 1 sierpnia 2014 roku sankcje wobec Rosji. Dotyczą one embarga na broń, zakazu eksportu zaawansowanych technologii głównie dla sektora naftowego i zakazu eksportu sprzętu podwójnego zastosowania dla rosyjskiego sektora obronnego (między innymi komputery o wysokiej mocy obliczeniowej, środki chemiczne). Ponadto zakazem objęto bezpośrednią i pośrednią sprzedaż oraz kupno obligacji i akcji o terminie wymagalności powyżej 90 dni, wyemitowanych po 1 sierpnia 2014 roku przez „znaczącą instytucję kredytową lub inną znaczącą instytucję, mającą wyraźne uprawnienie do wspierania konkurencyjności gospodarki rosyjskiej, jej dywersyfikacji i zachęcania do inwestycji, mającą siedzibę w Rosji, która w ponad 50% jest własnością publiczną”. W wyniku sankcji finansowych najbardziej ucierpi pięć banków rosyjskich: Sberbank, WTB (VTB), Gazprombank, Wnieszekonombank i Rossielchozbank, których rząd rosyjski jest 50-procentowym udziałowcem i będą miały ograniczony dostęp do europejskich rynków kapitałowych</p> <p>Sankcje będą obowiązywały do 31 lipca 2015 roku. W październiku 2014 roku sankcje te będą jeszcze weryfikowane</p>	<p>Według wstępnych wyliczeń Brukseli unijne sankcje będą kosztować Moskwę 23 mld EUR (1,5 proc. PKB) w tym roku i 75 mld (4,8 proc. PKB) w 2015 roku. W zeszłym roku rosyjskie publiczne instytucje finansowe 47 proc. obligacji (za 7,5 mld EUR) wyemitowały właśnie w Unii. Bez zachodniego kapitału Rosja będzie musiała sięgnąć do własnej kieszeni, by finansować rozwój gospodarki. A to spowoduje pogorszenie sytuacji budżetowej i zmniejszenie rezerw walutowych. Natomiast UE musi się liczyć ze stratami rzędu ponad 40 mld EUR (0,3% PKB) w 2014 roku i 50 mld (0,4% PKB) w 2015 roku</p>



KAPITAŁ LUDZKI  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



WOJEWODA MAZOWIECKI



UNIA EUROPEJSKA  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Data	Wydarzenie	Charakterystyka	Konsekwencje
Lipiec 2014 rok	Embargo Rosji na import polskich produktów rolnych	W odpowiedzi na embargo UE wobec Rosji Federalna Służba Nadzoru Weterynaryjnego i Fitosanitarne Federacji Rosyjskiej (Rossielchoznadzor) wprowadziła z dniem 1 sierpnia 2014 roku „czasowe ograniczenia wwozu do Rosji z Polski” owoców i warzyw – między innymi świeżych jabłek, gruszek, wiśni, czereśni, nektaryn, śliwek, wszystkich odmian kapusty (w tym białej, pekińskiej, czerwonej oraz brukselki) oraz kalafiorów. Jako uzasadnienie decyzji wskazano na „systematyczne naruszanie przez stronę polską międzynarodowych i rosyjskich wymogów fitosanitarnych przy dostawach polskiej produkcji roślinnej do Rosji”. Zarzuty strony rosyjskiej dotyczą wykrycia zbyt wysokiej zawartości pestycydów w jabłkach. Poruszono kwestie reeksportu przez Polskę	Embargo Rosji na import jabłek może przynieść straty Polsce rzędu 500 mln EUR* oraz załamanie cen na rynku owoców i warzyw. Minister rolnictwa wystąpił do UE z prośbą o pomoc w złagodzeniu konsekwencji embarga rosyjskiego dla Polski. Polska jest jednym z krajów UE, które najbardziej ucierpią na embargu rosyjskim. Dla przykładu, do tej pory mrożonki z Polski stanowiły 67% udziału w segmencie mrożonek warzyw i owoców w Rosji
Lipiec 2014 rok	Odwołanie Roku Polskiego w Rosji i Roku Rosyjskiego w Polsce	Rosja i Polska 30 lipca 2014 roku odwołały organizację Roku Polskiego w Rosji i Roku Rosyjskiego w Polsce. Rok danego kraju w kraju goszczącym jest cyklem przedsięwzięć kulturalnych, społecznych, gospodarczych i politycznych zmierzających do zacieśnienia relacji oraz zwiększenia ich intensywności	Biorąc pod uwagę znaczenie Rosji dla obrotów handlowych Polski oraz charakterystykę rynku rosyjskiego, odwołanie Roku Polskiego w Rosji zaprzecza między innymi możliwości zaprezentowania oferty produktowej naszego kraju na tym rynku (brak organizacji targów). Wyższe koszty tej decyzji poniesie Polska (niż Rosja) zarówno w krótkim, jak i w długim horyzoncie czasowym
Lipiec 2014 rok	Informacja Rosji o złej jakości mięsa z Polski	Federalna Służba Nadzoru Weterynaryjnego i Fitosanitarne Federacji Rosyjskiej (Rossielchoznadzor), w dniu 31 lipca 2014 roku, poinformowała o wykryciu drobnoustrojów w mrożonej wołowinie oraz salmonelli w indyczym mięsie. Badane próbki mięsa pochodzą z Zakładów Mięsnych w Sokołowie – Oddział w Kole (gdzie znaleziono drobnoustroje) oraz z Zakładu Drobiarskiego w Stasinie (w których wykryto salmonellę)	Należy się spodziewać kolejnych sankcji na import mięsa i wyrobów mięsnych z Polski przez władze rosyjskie
Sierpień 2014 rok	Ograniczenia wwozowe towarów z Polski na Białoruś	W dniu 2 sierpnia 2014 roku wprowadzono ograniczenia wwozowe towarów z Polski na Białoruś. Możliwości wwozu towarów z naszego kraju zależą od częstotliwości przekraczania granicy polsko-białoruskiej. Im częściej ta granica będzie przekraczana, tym mniej można wwieźć na Białoruś. Jeśli osoba przekracza granicę białoruską rzadziej niż 3 miesiące będzie mogła wwieźć bez cła towary osobistego użytku o wartości do 1500 EUR i o wadze do 50 kg, w tym najwyżej 3 l alkoholu i 200 sztuk papierosów. Jeśli częściej, może odtąd wwieźć do 10 kg towarów, a jeśli częściej niż co 7 dni – do 5 kg, w tym najwyżej 1 litr alkoholu. Białorusini kupują w Polsce i na Litwie towary przemysłowe, sprzęt gospodarstwa domowego i artykuły żywnościowe, znacznie tańsze niż na Białorusi. Wielu Polaków i Białorusinów utrzymuje się z drobnego transgranicznego handlu	Zostanie ograniczony handel przygraniczny z Białorusią, przez co najbardziej ucierpi województwo podlaskie, które jest najczęstszym miejscem zakupów Białorusinów w Polsce oraz wielu mieszkańców Podlasia traktujących wymianę przygraniczną jako źródło swego utrzymania
Sierpień 2014 rok	Zapowiedź ograniczenia przestrzeni lotniczej nad Syberią	W odwecie za sankcje unijne i amerykańskie 5 sierpnia 2014 roku, Rosja zapowiedziała możliwość ograniczenia lub całkowitego zamknięcia przestrzeni powietrznej dla unijnych samolotów przelatujących nad Syberią. Jest to odwet za nałożenie sankcji wobec Dobrolotu, taniego przewoźnika należącego do Aeroflotu. Sankcje	Realizacja groźby Rosji może spowodować dalszy spadek rentowności przewozów narodowego przewoźnika PLL LOT, dla którego przeloty do Azji są



Data	Wydarzenie	Charakterystyka	Konsekwencje
		<p>spowodowały, że 5 sierpnia 2014 roku tani przewoźnik ogłosił upadłość</p> <p>Korytarz powietrzny to najkrótsza, a w wielu przypadkach jedyna do przyjęcia, możliwość przelotu z Europy do Azji (szczególnie do Chin, Japonii i Korei Południowej). Najbardziej ucierpią linie: Lufthansa, British Airways i Air France</p> <p>Z opłat za korzystanie z korytarzy powietrznych nad Syberią Federacja Rosyjska otrzymuje średnio 320 mln EUR rocznie. Konieczność omijania korytarzy nad Syberią spowoduje wydłużenie czasu lotu do Azji (o 1-1,5 godziny) oraz podniesienie kosztów przelotów samolotów, a w konsekwencji cen biletów</p>	kluczowym kierunkiem. Pośrednio może obniżyć zyskowność handlu polskiego z krajami azjatyckimi
Sierpień 2014 rok	Koncentracja sił zbrojnych Rosji	W dniu 5 sierpnia 2014 roku Rosja skoncentrowała siły wojskowe przy granicy z Ukrainą oraz wprowadziła gotowość ćwiczebną. Zwiększyła liczebność wojsk co najmniej trzykrotnie (szacuje się na około 20 tys.). Koncentracja wojsk odbywa się nie tylko na terenie Rosji przy granicy z Ukrainą, ale również na Białorusi	
Sierpień 2014 rok	Podpisanie dekretu W. Putina na embargo produktów rolnych z całej Unii Europejskiej	<p>Prezydent Federacji Rosyjskiej 6-7 sierpnia 2014 roku podpisał dekret o embargo na produkty rolne, zasoby naturalne oraz produkty spożywcze z UE do Rosji. Embargo będzie trwało przez rok. Embargo dotyczy importu owoców, warzyw, mięsa, drobiu, ryb, mleka i nabiału ze Stanów Zjednoczonych, Unii Europejskiej, Australii, Kanady i Norwegii. Jest to odpowiedź Kremla na sankcje UE oraz USA wobec Rosji i jej roli w konflikcie z Ukrainą. Jednakże sankcjami nie zostały objęte produkty z Japonii i Ukrainy, która jest największym eksporterem żywności do Rosji</p> <p>Premier Rosji Dmitrij Miedwiediew poinformował, że Rosja także rozważa podjęcie szeregu kroków wobec Unii Europejskiej w odpowiedzi na jej sankcje przeciwko Dobrolotowi, tanim liniom lotniczym należącym do Aerofłotu, narodowego przewoźnika lotniczego FR. Embargo jest rozszerzone o ograniczenia wwozowe, co oznacza brak możliwości tranzytu produktów przez terytorium FR*</p>	Komisja Europejska zastrzegła sobie prawo odwetu na Rosji za nałożone sankcje na kraje Unii. Zdaniem KE sankcje rosyjskie mają charakter polityczny
Sierpień 2014 rok	Zakaz korzystania z przestrzeni powietrznej przez przewoźników ukraińskich	Premier FR D. Miedwiediew poinformował, że od 7 sierpnia 2014 roku Rosja zakazuje ukraińskim przewoźnikom lotów tranzytowych przez obszar powietrzny Rosji do Gruzji, Azerbejdżanu, Armenii i Turcji	Następuje eskalacja agresji zachowań między Rosją a Ukrainą
Sierpień 2014 rok	Sankcje Ukrainy dla Rosji	Ukraińska Rada Najwyższa 12 sierpnia 2014 roku, przyjęła projekt ustawy o sankcjach wobec Rosji za popieranie i finansowanie terroryzmu na Ukrainie. „Za” głosowało 243 deputowanych w 450-osobowej izbie. Rząd ukraiński zainicjował objęcie sankcjami 172 osób fizycznych i 65 osób prawnych z Rosji i innych państw, które zostały uznane za zaangażowane w proceder wspierania i finansowania terroryzmu na wschodzie Ukrainy oraz popierające marcową aneksję Krymu przez Federację Rosyjską. Sankcje będą obejmowały między innymi zakaz przyjazdu na Ukrainę, zablokowanie i zamrożenie aktywów w tym kraju, zakaz działalności na Ukrainie, zakaz udziału w procesach prywatyzacyjnych, korzystania z licencji, a także z prawa tranzytu	Rosja decyduje się na przegrupowanie wojsk w kierunku granic Ukrainy oraz organizuje akcję „humanitarną” – 250 ciężarówek z żywnością dla Ukrainy



Data	Wydarzenie	Charakterystyka	Konsekwencje
Sierpień 2014 rok	Białoruś i Kazachstan „odcięły się” od rosyjskiego embarga	Prezydent Białorusi, Aleksandr Łukaszenka 12 sierpnia 2014 roku oświadczył, że nie podziela decyzji Rosji w sprawie embarga na towary spożywcze z Unii Europejskiej. Zadeklarował, że będzie kupował polskie jabłka i inne produkty z krajów objętych rosyjskim embargiem. Według rosyjskich mediów Kazachstan również zdystansował się do embarga nałożonego przez FR na kraje UE i niektóre kraje zachodnie	Decyzja Białorusi o zakupie warzyw i owoców z Polski poprawi sytuację producentów w naszym kraju i jednocześnie ożywi relacje między państwami. Polska chce rozwinąć współpracę gospodarczą w zakresie wymiany produktowej i inwestycji. Również współpraca ma dotyczyć kwestii weterynaryjnych i bezpieczeństwa żywności  Należy pamiętać, że eksport zwiększony do Białorusi nie zniweluje strat wywołanych embargiem rosyjskim
Sierpień 2014 rok	Zgoda Rosji na import żywności z Zachodu, ale za pośrednictwem Białorusi i Kazachstanu	Rosja 18 sierpnia 2014 roku zgodziła się na import żywności z Zachodu, ale za pośrednictwem Białorusi i Kazachstanu – członków Unii Celnej z Federacją Rosyjską. Jednakże żywność ta musi być przetworzona w krajach pośredniczących. Istnieje podejrzenie, że w większości przypadków przetworzenie będzie polegało na zmianie opakowania i oznakowania produktów zachodnich. Za przyczynę złagodzenia warunków embarga rosyjskiego należy upatrywać rosnące ceny żywności w Rosji oraz brak zaspokojenia popytu na własną produkcją. W Rosji lokalne rolnictwo jest w stanie zaspokoić potrzeby Rosjan zaledwie w 60%	To bardzo dobra wiadomość nie tylko dla Polski, ale i dla Białorusi. Białoruś może liczyć na zyski, z samego reeksportu jabłek do Rosji, na poziomie 25 mln USD. Dla Polski decyzja Rosji oznacza zmniejszenie strat związanych z embargiem rosyjskim
Sierpień 2014 rok	Próba koordynacji działań między Ministerstwem Gospodarki a Ministerstwem Rolnictwa i Rozwoju Wsi w sprawie złagodzenia skutków embarga	Na spotkaniu 20 sierpnia 2014 roku minister gospodarki – Janusz Piechociński oraz minister rolnictwa i rozwoju wsi Marek Sawicki podkreślili konieczność prowadzenia skoordynowanych działań, mających na celu złagodzenie skutków embarga między innymi poprzez poszukiwanie nowych rynków zbytu na towary objęte rosyjskim embargiem. Ministrowie podkreślili również konieczność integracji działań resortów w sprawie ubiegania się od Komisji Europejskiej rekompensat dla przedsiębiorców, którzy ucierpieli w wyniku wprowadzonych ograniczeń importowych przez Federację Rosyjską	Koordinacja działań obu ministerstw zwiększy ich skuteczność oraz obniży koszty transakcyjne całego przedsięwzięcia. Integracja międzyresortowa wysiłków zwiększa siłę przetargową Polski w KE, co może się przełożyć na poprawę skuteczności działań MG i MRiRW, szybsze uzyskanie rekompensat dla rolników polskich oraz w poszukiwaniu nowych rynków zbytu na nagłą nadwyżkę produkcji owoców, warzyw i mięsa w Polsce
Sierpień 2014 rok	Polska przeznaczy do końca roku 20 mln PLN na pomoc dla Ukrainy	Polska 25 sierpnia 2014 roku poinformowała, że przeznaczy około 1 mln PLN na fundusz pomocowy dla Ukrainy. Pokryje on między innymi koszty leczenia poszkodowanych podczas zamieszek na Majdanie i rannych w starciach z separatystami wspieranymi przez Rosjan. Pieniądże będą przeznaczone również na pokrycie kosztów misji obserwatorów w ramach wyborów parlamentarnych na Ukrainie. Z funduszu przewidziane są kwoty na wymianę młodzieży polskiej i ukraińskiej	Polskie wsparcie finansowe jest kolejnym etapem pomocy naszego kraju dla Ukrainy w kierunku demokratyzacji ustroju. Należy się spodziewać zwiększenia intensywności pomocy Polski dla wschodniego sąsiada, szczególnie w obszarze wymiany młodzieży, naukowej, pomocy medycznej i eksperckiej oraz odbudowy infrastruktury
Sierpień 2014 rok	Polski Erasmus dla Ukrainy	Polska 27 sierpnia 2014 roku poinformowała, że od października 2014 roku ufunduje 100 stypendiów dla studentów ukraińskich dotkniętych działaniami wojennymi. Na 2015 rok przewiduje się kolejne 500 stypendiów (na poziomie licencjackim i magisterskim). Program stypendialny oparty jest na zasadach programów Erasmus	



KAPITAŁ LUDZKI  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



WOJEWODA MAZOWIECKI



UNIA EUROPEJSKA  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY





Data	Wydarzenie	Charakterystyka	Konsekwencje
		oraz Erasmus+. Studenci z Ukrainy będą zapraszani na polskie uczelnie na kierunki: zarządzanie, europeistyka, ekonomia i administracja. Dodatkowo ufundowane zostanie 50 stypendiów doktorańskich. Przewidywany koszt stypendiów wyniesie ponad 10,7 mln PLN. Oprócz pokrycia kosztów studiów ukraińscy studenci otrzymają po 900 PLN miesięcznie na utrzymanie	

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [www.kremlin.ru](http://www.kremlin.ru) [15.07.2014- 30.08.2014], [www.government.ru](http://www.government.ru) [1-30.08.2014], [www.forbes.pl](http://www.forbes.pl) [1.08.2014 – 30.08.2014], \*Dane z Ministerstwa Rolnictwa i Rozwoju Wsi, \*\* Dane z Ministerstwa Gospodarki, informacje z Ośrodka Studiów Wschodnich, [www.osw.waw.pl](http://www.osw.waw.pl) [15.07. 2014-30.08.2014], [www.wyborcza.pl](http://www.wyborcza.pl) [4.08.2014-30.08.2014], [www.itar-tass.com](http://www.itar-tass.com) [15.07.2014-30.08.2014], [www.prezydent.pl](http://www.prezydent.pl) [20.07.2014-30.08.2014], [www.reuters.com](http://www.reuters.com) [15.07.2014-30.08.2014], [www.onet.pl](http://www.onet.pl) [20.07.2014-30.08.2014], [www.tvp.pl](http://www.tvp.pl) [25.07-30.08.2014], [www.onet.pl](http://www.onet.pl) [20.07.2014- 30.08.2014], [www.wp.pl](http://www.wp.pl) [24.07.2014-30.08.2014], [www.wetgiw.gov.pl](http://www.wetgiw.gov.pl) [15.07.2014-30.08.2014], [www.europa.eu](http://www.europa.eu) [20.07.2014-30.08.2014], [www.mg.gov.pl](http://www.mg.gov.pl) [15.07.2014-30.08.2014], [www.minrol.gov.pl](http://www.minrol.gov.pl) [15.07.2014-30.08.2014], [www.nauka.gov.pl](http://www.nauka.gov.pl) [29.08.2014].

Informacje zaprezentowane w kalendarium wydarzeń politycznych i gospodarczych (tabela 2.1) pozwoliły na sformułowanie następujących wniosków:

- ➔ Działania i deklaracje wsparcia Ukrainy przez Polskę są traktowane przez Rosję jako nakierowane bezpośrednio przeciwko niej i godzą w interesy Federacji Rosyjskiej. Nawet jeśli te deklaracje nie są związane bezpośrednio z relacjami polsko-rosyjskimi lub rosyjsko-ukraińskimi, to jednak każda inicjatywa nakierowana na suwerenność i demokratyzację Ukrainy jest postrzegana jako ingerencja w wewnętrzne sprawy Rosji i naruszanie strefy wpływów Federacji Rosyjskiej.
- ➔ Zauważalny jest silny związek między działaniami politycznymi a gospodarczymi między Polską, Rosją i Ukrainą. Wszelkie działania polityczne wspierające Ukrainę muszą się liczyć z retorsjami ze strony Rosji, która będą miały przede wszystkim charakter gospodarczy (na przykład embargo, utrudnienia w prowadzeniu działalności gospodarczej, podwyższenie barier wejścia na rynek rosyjski, odejście od wcześniej przyjętych umów i ustaleń gospodarczych). Dopiero w dalszej kolejności reakcje Rosji będą miały wydźwięk polityczny, społeczny i militarny.
- ➔ Wydarzenia potwierdzają zasadność strategii *tit for tat* A. Rapoporta<sup>18</sup>, w której działania oportunistyczne (w tym agresywne) powodują reakcję co najmniej na tym samym poziomie agresywności i egoizmu. Doprowadza to do eskalacji działań nastawionych na konfrontację. Mimo, że sama strategia ma charakter kooperacyjny (gdyż bolesna jest eskalacja działań nastawionych na konfrontację dla wszystkich stron), to jednak analizowane wydarzenia w większości są nastawione na doraźne efekty, a nie długotrwałe korzyści (tzw. cień przyszłości), które przynoszą znacznie większe beneficja. Stąd pojawiają się posunięcia po stronie polskiej, które nie przynoszą zamierzonych korzyści politycznych, a przysparzają niekorzyści gospodarczych.
- ➔ Konflikt ukraińsko-rosyjski ma charakter wielonarodowy, co jest wynikiem zaangażowania wielu państw z różnych kontynentów po jednej, jak i drugiej stronie sporu. Zatem konsekwencje dla Polski nie ograniczają się tylko do relacji z FR, ale również do krajów, które są w orbicie wpływów Rosji. Są to najczęściej kraje postradzieckie. Relacje z tymi krajami mogą znacznie się pogorszyć w wyniku nacisków Władimira Putina na przywódców tych krajów (co już się dzieje) oraz poprzez szukanie nowych sprzymierzeńców (na przykład poprzez udogodnienia we współpracy gospodarczej, szczególnie wymianie surowcowej i energetycznej).

<sup>18</sup> R. Axelrod, *The Evolution of Cooperation*, BasicBooks, 1984, s. 31.



- ➔ Polska jasno określiła priorytety w swojej polityce wobec konfliktu rosyjsko-ukraińskiego oraz polityki W. Putina. Zdeterminowały one uzyskanie większych korzyści politycznych niż ekonomicznych. Embargo RF na kraje zachodnie (w tym Polskę) odbija się negatywnie nie tylko na polskim eksporcie, ale i na kondycji współpracy gospodarczej z krajami postradzieckimi zarówno w krótkim, jak i w długim horyzoncie czasowym. Istnieje zatem konieczność szukania rynków alternatywnych zbytu nie tylko dla polskich produktów rolnych i spożywczych, ale również produktów przemysłowych.
- ➔ Mimo niestabilności relacji gospodarczych z Rosją, Ukrainą i Białorusią (spowodowanych różnymi przyczynami), nie należy rezygnować z tych rynków, a przyjąć bardziej elastyczną politykę współpracy, opartą na zacieśnieniu relacji między regionami, szczególnie Polski Wschodniej. Wynika to z zasady, że politykę uprawia się na poziomie centralnym, a biznes na poziomie lokalnym.

## 2.2 Konsekwencje polityki Federacji Rosyjskiej – doświadczenia przedsiębiorstw

Opracowane kalendarium wydarzeń oraz wskazane konsekwencje realizowanej polityki Federacji Rosyjskiej zostały uzupełnione o charakterystykę skutków tej polityki postrzeganych z perspektywy przedsiębiorstw uczestniczących w wymianie handlowej z krajami byłego ZSRR. Podstawowym źródłem danych były przeprowadzone studia przypadków oraz materiały prasowe.

Studia przypadków opracowano opierając się na wywiadach bezpośrednich z przedstawicielami zarządów i właścicielami następujących przedsiębiorstw: Zelmer, Grupa Maspex Wadowice, Wojtex.

### ZELMER

Zelmer jest liderem w Polsce na rynku drobnego AGD. W 2013 roku został przejęty przez koncern BSH Bosch und Siemens Hausgeräte GmbH. W Zelmerze zatrudnionych jest około 1400 pracowników i należy on do dziesiątki największych pracodawców w województwie podkarpackim. Konflikt rosyjsko-ukraiński spowodował istotne straty w eksporcie produktów z branży drobnego AGD do Rosji oraz na Ukrainę. Straty wynikają z wielu czynników. Procedury prawno-administracyjne na Ukrainie charakteryzują się znaczną zmiennością oraz dowolnością interpretacji. Trudno zatem oczekiwać transparentności zasad prowadzenia działalności gospodarczej na Ukrainie.

Innym czynnikiem wpływającym na spadek dochodów ze sprzedaży produktów Zelmera w Rosji i na Ukrainie jest znaczny spadek popytu konsumpcyjnego. Na Ukrainie w wyniku konfliktu z Rosją i realnego zagrożenia regularną wojną obywatele przeznaczają swoje oszczędności na zaspokojenie podstawowych potrzeb życiowych. Dodatkowo ograniczają oni konsumpcję nie tylko z powodu braku poczucia bezpieczeństwa, ale również z powodu spadku nominalnych i realnych (w wyniku drastycznego spadku wartości hrywny w stosunku do dolara amerykańskiego) dochodów oraz zmiany preferencji zakupowych w kierunku przeznaczania swoich oszczędności na fundusze wojenne w celu dobrojenia kraju. Szacuje się, że spadek popytu konsumpcyjnego na Ukrainie może osiągnąć poziom 50%. Dodatkowymi problemami stały się kwestie ograniczeń rozliczania transakcji w innej walucie (na przykład USD) niż hrywny oraz zatory finansowe w systemach międzybankowych.



KAPITAŁ LUDZKI  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



WOJEWODA MAZOWIECKI



UNIA EUROPEJSKA  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY





W przypadku rynku rosyjskiego sankcje związane z embargiem nie dotknęły Zelmera. Bardziej dotkliwy okazał się spadek popytu konsumpcyjnego na rynku rosyjskim, choć nie jest on tak drastyczny, jak w przypadku rynku ukraińskiego.

Zelmer szacuje, że straty wynikające z załamania się rynków rosyjskiego i ukraińskiego, mogą sięgać około 100 mln PLN. Konieczność ograniczenia produkcji może skutkować czasowymi zwolnieniami pracowników w fabrykach usytuowanych w Specjalnej Strefie Ekonomicznej EURO-PARK pod Mielcem. Straty mogą być dotkliwe biorąc pod uwagę, że eksport do Rosji i na Ukrainę stanowi ponad 40% eksportu Zelmera.

Natomiast obiecująco zapowiada się w tym roku sprzedaż w Kazachstanie, która może osiągnąć pułap 10 mln PLN, co oznacza, że w porównaniu z rokiem poprzednim nastąpił trzycyfrowy wzrost sprzedaży.

Zelmer zgłaszał swoje obawy i kłopoty do MG (Departament Promocji i Współpracy Dwustronnej), z którym prowadził ożywioną korespondencję. Również organizowane są spotkania w MG z przedsiębiorcami, na które Zelmer jest zapraszany. Nie oczekuje zaś skutecznej pomocy ze strony władz regionalnych.

Zelmer przewiduje, że w najbliższych miesiącach dojdzie do dalszej eskalacji problemów związanych z rynkiem rosyjskim i ukraińskim. W przypadku Rosji dodatkowymi barierami mogą stać się kwestie wizowe. Zelmer traktuje oba rynki jako strategiczne i mimo obecnych oraz przewidywanych trudności jest optymistycznie nastawiony, licząc na rozwój zarówno na rynku rosyjskim, jak i ukraińskim. Jednak na wzrost sprzedaży trzeba będzie jeszcze poczekać. Zelmer również nie oczekuje, że te wzrosty będą tak spektakularne, jak jeszcze 2-3 lata temu, kiedy z roku na rok sprzedaż rosła nawet powyżej 120%.

## GRUPA MASPEX WADOWICE

Grupa Maspex Wadowice posiada dwie fabryki we Wschodniej Polsce: w Olsztynku (produkcja soków Kubuś) – województwo warmińsko-mazurskie – oraz w Lublinie (produkcja makaronu Lubella) – województwo lubelskie. Więcej niż jedna trzecia (34,5%) sprzedaży grupy kapitałowej jest realizowana za granicą. Maspex wysyła swoje produkty do ponad 50 krajów. Wśród krajów postradzieckich (z wyłączeniem krajów Pribałtyki) Maspex sprzedaje swoje produkty między innymi w Armenii, Gruzji, Kazachstanie, Mołdawii, Rosji i na Ukrainie. W dwóch ostatnich krajach produkty Maspeksu zajmują czołowe miejsca w poszczególnych segmentach rynkowych.

W czasie kryzysu rosyjsko-ukraińskiego ucierpiała również Grupa Kapitałowa Maspex. Na rynku ukraińskim ma mocną i ugruntowaną pozycję rynkową, szczególnie w segmencie cappuccino (80%), czekolady na gorąco (65%) oraz kawy zabielennej (drugie miejsce na rynku z udziałami prawie 30%). Maspex znany jest przede wszystkim z produkcji soków.

Do głównych kłopotów należą ograniczenia w regulowaniu należności w USD. Wydłużono okres spłaty, pojawiły się zatory w spłacaniu należności międzybankowych. Dodatkowo kłopoty ze sprzedażą potęguje dewaluacja wartości UAH do USD i EUR. Od stycznia do sierpnia 2014 roku dewaluacja wyniosła 47%, co powoduje konieczność podniesienia cen produktów polskich oraz spadek ich konkurencyjności. W konsekwencji wpływa to na wyniki sprzedażowe i finansowe Grupy Maspex na Ukrainie.



KAPITAŁ LUDZKI  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



WOJEWODA MAZOWIECKI

UNIA EUROPEJSKA  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Kolejnym problemem jest wydłużony czas oczekiwania na granicy polsko-ukraińskiej. Wynika on z pojawiających się blokad na granicy po stronie ukraińskiej. Urzędnicy celni wydłużyli czas kontroli dokumentacji standardowej oraz swobodnie interpretują zasady naliczania stawek celnych. Często praktyką jest zawyżanie wartości celnej produktów. Ukraina jest oceniana w kategoriach porażki inwestycyjnej, jako kraj nieobliczalny, gdzie brak jest transparentności przepisów prawnych, dużej ich zmienności oraz interpretacji. Kluczem do przetrwania i rozwoju jest dobra współpraca z urzędnikami ukraińskimi.

Maspex ma świadomość złożoności rynku ukraińskiego, co zmusza grupę kapitałową do elastycznego działania. Również obecne turbulencje rynkowe, wynikające z uwarunkowań politycznych, społecznych i gospodarczych, nie zniechęcają Maspeksu do wycofania się, a raczej do bacznej obserwacji możliwości rozwojowych. Pani Dorota Liszka, rzecznik prasowy Maspeksu, podkreśliła, że „Ukraina to rynek duży z punktu widzenia liczby mieszkańców, co dla firmy spożywczej jest bardzo ważne. Mamy tam partnera, z którym pracujemy od lat. Nie zamierzamy ograniczać naszego zaangażowania. To co na dziś musieliśmy zmienić to ograniczyć planowane wydatki na działania promocyjne w tym kraju. Natomiast liczymy, że wkrótce sytuacja się ustabilizuje”.

Rynek rosyjski jest również skomplikowany. Maspex traktuje ten rynek jako ważny, choć już dojrzały, na którym są już wszyscy najwięksi światowi konkurenci. W przypadku segmentu napojów rynek rosyjski jest podzielony między dwóch potentatów Coca-Colę i PepsiCo. Maspex ma zakład produkcyjny w Obnińsku i własną spółkę dystrybucyjną Maspex Vostokoło. Firma jest znana przede wszystkim z takich produktów, jak sok Kubuś (tam pod nazwą Tedi), cappuccino La Festa, kakao Brumi, zabielańce Coffeeta i pasty czekoladowe. Dotychczas na rynku rosyjskim Maspex odnotował wzrost sprzedaży, ale ma świadomość, że konsekwencje embarga rosyjskiego mogą jeszcze nastąpić. Upłynęło zbyt mało czasu, by mówić o wyrazistych konsekwencjach embarga dla grupy kapitałowej.

Grupa Maspex Wadowice stara się przede wszystkim dywersyfikować portfel geograficzny rynków sprzedaży. Obecnie 70% całego eksportu jest kierowane do krajów Unii Europejskiej. Jednakże Maspex poszukuje ciągle nowych rynków. W tym roku do tej listy dołączyły między innymi Kolumbia, Armenia, Irak, Libia, Finlandia i Tajwan. Cały czas poszukuje się możliwości rozwoju przez dołączanie nowych krajów eksportowych. W tym roku podjęto próby zagospodarowania rynku w Kazachstanie. Na tę decyzję miały wpływ także czynniki zewnętrzne – sytuacja w Rosji i na Ukrainie.

W sytuacji pogarszających się warunków współpracy gospodarczej zarówno na rynku rosyjskim, jak i ukraińskim Grupa Maspex Wadowice może liczyć na wsparcie przede wszystkim ze strony Ministerstwa Gospodarki. Reaguje ono na sygnały o powstałych problemach systemowych i wspiera Maspex w pozyskiwaniu nowych rynków (między innymi poprzez działania Wydziału Promocji Handlu i Inwestycji).

## WOJTEX TRANSPORT MIĘDZYNARODOWY Wojciech Kusnerz

Wojtex Transport Międzynarodowy Wojciech Kusnerz istniejący od 1996 roku jest dynamicznie rozwijającą się firmą transportową z siedzibą w województwie podlaskim (pod Białymstokiem). Oferuje usługi w zakresie międzynarodowego przewozu drogowego towarów, specjalizując się w przewozach z Polski, do Europy Zachodniej i z Europy Zachodniej do Rosji i na Białoruś. Firma jest bardzo nowoczesna zarówno na płaszczyźnie floty transportowej ciągników siodłowych z chłodniami wyposażonymi w najnowszy system kontroli i rejestracji temperatury, jak również w warstwie komunikacji, monitoringu i zarządzania procesem transportu. Główna działalność skon-



KAPITAŁ LUDZKI  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



WOJEWODA MAZOWIECKI



UNIA EUROPEJSKA  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY



centrowana jest na przewozie towarów wrażliwych (na ten aspekt ukierunkowane są inwestycje firmy) oraz szczególnie cennych.

Firma Wojtex, podobnie jak wiele innych firm transportowych, bardzo silnie odczuła rosyjskie embargo. Już pierwszy dzień embargo, 5 sierpnia 2014 roku przyniósł znaczne straty finansowe i nagłe ograniczenia w realizacji transakcji międzynarodowych. Eskalacja problemów narastała z minuty na minutę. Samochody, które czekały u zagranicznych partnerów na załadunek zakazanymi towarami przeznaczonymi na rynek rosyjski w wyniku zaistniałej sytuacji zostały załadowane tylko częściowo innymi towarami. W wielu sytuacjach oznaczało to decyzję o zmniejszeniu ceny frachtu nawet o 27%, co nie pokrywało nawet kosztów transakcji, a jedynie minimalizowało ponoszone straty.

Ponieważ firma specjalizuje się w transporcie towarów wrażliwych, przewożonych w chłodniach (między innymi owoce, warzywa, mięso, produkty mleczne), a realizowane przez nią transakcje dotyczą nie tylko eksportu z Polski, często bywa to reeksport produktów wytworzonych w Polsce, przetworzonych w krajach Beneluxu, Francji czy Hiszpanii, które następnie trafiają na rynek rosyjski i białoruski, to obecna sytuacja polityczna jest dla niej szczególnie dotkliwa. Nie tylko bowiem załamał się rynek usług transportowych polskich produktów objętych embargiem, eksportowanych na rynek rosyjski. Również kontrahenci z państw Europy Zachodniej, którzy zamawiali usługi transportowe związane z przetwarzaniem polskich towarów spożywczych, mlecznych, a następnie eksportowali je do Rosji korzystając z polskich usług transportowych zaniechali tych transakcji.

Właściciel firmy zwrócił uwagę, że na rosyjskim embargu tracą prawie wyłącznie przewoźnicy z Polski Wschodniej oraz województwa mazowieckiego (Siedlce, Sokołów Podlaski), bo to oni wyspecjalizowali się w transporcie między Europą Zachodnią a Rosją i innymi krajami obszaru postradzieckiego. Przewoźnicy z Europy Zachodniej nie są praktycznie zainteresowani tym segmentem rynku. Również przewoźnicy z Polski Zachodniej koncentrują się na transakcjach w regionie Europy Zachodniej i Środkowej. Omawiany segment rynku do tej pory obsługiwali przewoźnicy z Polski Wschodniej, Łotwy, Litwy oraz Białorusi i Rosji.

Bardzo dobre, długoletnie relacje biznesowe firmy Wojtex z kontrahentami z Rosji powodują, że obie strony niechętnie są do rezygnacji ze wzajemnej współpracy i szukają alternatyw dla zaistniałej sytuacji. Pewnym rozwiązaniem (zarówno dla firmy, jak i dla jej partnerów z Rosji) jest eksport produktów z Maroka, Serbii, Bośni i Hercegowiny. Niemniej jak zauważa Pan Wojciech Kusnerz, produkty pochodzące z tych rynków charakteryzują się niższą jakością niż polskie, a ich ilość jest niewystarczająca. Firma Wojtex w najbliższym czasie planuje skoncentrowanie swoich działań na obsłudze transakcji w Europie oraz poszukiwaniu nowych rynków.

Uzyskany w wyniku studiów przypadków materiał został uzupełniony informacjami pozyskanymi w wyniku przeglądu materiałów prasowych i wypowiedzi przedstawicieli sektora biznesu (tabela 2.2).



KAPITAŁ LUDZKI  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



  
WOJEWODA MAZOWIECKI

UNIA EUROPEJSKA  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Tabela 2.2. Konsekwencje embarga dla wybranych organizacji i przedsiębiorców

Nazwa organizacji	Branża	Konsekwencje
Zrzeszenia Międzynarodowych Przewoźników Drogowych w Polsce	Transport kołowy	Rosyjskie sankcje mogą „uderzyć” również w polskie firmy transportowe. Niedawno Tadeusz Wilk ze Zrzeszenia Międzynarodowych Przewoźników Drogowych w Polsce mówił, że jeżeli firmy z tej branży nie znajdą nowych zleceń, będą mieć kłopoty. Jak tłumaczył, przewoźnicy z krajów zachodnich praktycznie nie uczestniczą w przewozach do Rosji; specjalizuje się w tym Polska oraz Litwa, Łotwa, Estonia, Słowacja, Czechy i Bułgaria. Jednak spośród tych krajów to właśnie Polska jest absolutnym liderem w przewozach do Rosji. Wobec tego na embargu może stracić najwięcej <a href="http://tvn24bis.pl/informacje,187/bialoruska-prasa-rosyjskie-embargo-wplynelo-na-sytuacje-przewoznikow,460270.html">http://tvn24bis.pl/informacje,187/bialoruska-prasa-rosyjskie-embargo-wplynelo-na-sytuacje-przewoznikow,460270.html</a>
Ogólnopolskie Stowarzyszenie Międzynarodowych Przewoźników i Spedytorów „Podlasie”	Transport kołowy	Nasza sytuacja po wprowadzeniu rosyjskiego embarga jest dramatyczna – mówią przewoźnicy. Decyzja Moskwy postawiła z dnia na dzień tysiące firm przed groźbą bankructwa – mówił w Polskim Radiu RDC prezes Ogólnopolskiego Stowarzyszenia Międzynarodowych Przewoźników i Spedytorów „Podlasie” Waldemar Jaszczur. Wielu przewoźników, którzy mieli stałe kontrakty na linii Polska-Rosja lub Europa-Rosja z dnia na dzień zostało bez pracy. Szef stowarzyszenia przewoźników poinformował, że nawet samochody, które wjechały na teren Federacji Rosyjskiej przed 1 sierpnia, a nie przeszły odprawy celnej, zostały zawrócone. Waldemar Jaszczur zauważył, że Polska posiada nie tylko największą, ale i najnowocześniejszą bazę transportową w Europie. Jeden ciągnik siodłowy z naczepą to wydatek rządu pół mln PLN. Przewoźnik zaciągnął kredyty, leasingi, które trzeba spłacać <a href="http://www.polskieradio.pl/42/3168/Artykul/1204632,Rosyjskie-embargo-bije-w-polskich-przewoznikow-Chca-rzadowej-pomocy">http://www.polskieradio.pl/42/3168/Artykul/1204632,Rosyjskie-embargo-bije-w-polskich-przewoznikow-Chca-rzadowej-pomocy</a>
Mlekovita	Przetwórstwo mleczarskie	Federalna Służba Nadzoru Weterynaryjnego i Fitosanitarne (Rossielchoznadzor) stwierdziła, że podczas badań laboratoryjnych w produktach spółdzielni wykryto bakterie z grupy pałeczek jelitowych. Dariusz Sapiński, prezes Mlekovity, w rozmowie z portalem spożywczym zapewnił, że Rosja nie ma podstaw do podejmowania decyzji o zakazie eksportu. Zaprzeczył, aby w produktach spółdzielni znajdowały się bakterie wskazane przez rosyjskich inspektorów. Ma nadzieję, że sprawa zostanie szybko wyjaśniona, a Rossielchoznadzor cofnie swoją decyzję. Na chwilę obecną możemy wysłać nasze produkty na rynek rosyjski, są one doskonałej jakości. Wyjaśniamy te sprawę i spodziewam się, że blokada zostanie szybko zdjęta – powiedział portalowi spożywczemu prezes Sapiński. Mlekovita nadal może eksportować wyroby z zakładów z Baranowa i Lubawy. Mlekovita jest największym producentem nabiału w kraju, posiada 13 zakładów i 23 centra dystrybucyjne zlokalizowane na terenie całej Polski. Według Rankingu Najcenniejszych Polskich Marek dziennika „Rzeczpospolita”, Mlekovita jest najcenniejszą marką produkcyjnego sektora polskiej gospodarki. Jej wartość wyceniana jest na 1,37 mld PLN. Jest jednym z głównych polskich eksporterów żywności na rynek Federacji Rosyjskiej <a href="http://www.suwalki24.pl/article/3,rosyjskie-embarga-po-miesie-mleko">http://www.suwalki24.pl/article/3,rosyjskie-embarga-po-miesie-mleko</a>
Krajowy Związek Spółdzielni Mleczarskich	Przetwórstwo mleczarskie	Prezes Krajowego Związku Spółdzielni Mleczarskich Waldemar Broś powiedział „Już w ubiegłym roku branża odczuła ożywienie w handlu produktami mleczarskimi z Federacją Rosyjską. A na początku tego roku dynamika wywozu wzrosła dwukrotnie, po czym w ostatnim okresie nieco spadła. Ponad 70% z całego eksportu branży mleczarskiej do Rosji stanowią sery, na embargu najbardziej stracą ich producenci”. Podkreślił, że do Rosji trafiała co piąta wyprodukowana w kraju tona sera. Według danych Fundacji Programów Pomocy dla Rolnictwa, od lat najważniejszymi odbiorcami serów i twarogów z Polski były państwa Unii Europejskiej, jednak w 2013 roku na skutek wzrostu popytu na polskie artykuły mleczarskie z Rosji, to ten kraj stał się głównym odbiorcą serów z Polski. Wywóz w tym kierunku zwiększył się w ujęciu wartościowym o ponad 51% do 107,3 mln EUR przy ponad 36% wzroście wolumenu do 28,9 tys. ton. W ocenie Brosia bardzo perspektywiczne



Nazwa organizacji	Branża	Konsekwencje
		są też kraje Ameryki Południowej i Łacińskiej. Duże zainteresowanie polskimi produktami mleczarskimi wykazuje także Wenezuela. Niedawno mleczarnie kontrolowali Brazylijczycy, interesują się też nimi inspektorzy z Kuby. W sumie mają oni sprawdzić 32 mleczarnie, a wszystkie dotychczasowe już sprawdzone, zostały przez nich zaakceptowane <a href="http://www.radiopik.pl/5,18917,branza-mleczarska-na-rosyjskim-embargu-najwiecej">http://www.radiopik.pl/5,18917,branza-mleczarska-na-rosyjskim-embargu-najwiecej</a>
Polska Izba Mleka	Przetwórstwo mleczarskie	O poszukiwaniu nowych rynków mówi też dyrektor Polskiej Izby Mleka Agnieszka Maliszewska. „Wstrzeliliśmy się z kampanią na rynek chiński i rosyjski”. Wyjaśniła, że unijna kampania na rynku rosyjskim będzie skierowana głównie do handlowców. „Będziemy podtrzymywać kontakty, podobnie jak inne kraje UE, które mają podobną sytuację. Jeżeli ich nie będzie, to trudno będzie po roku wrócić na tamten rynek” <a href="http://www.radiopik.pl/5,18917,branza-mleczarska-na-rosyjskim-embargu-najwiecej">http://www.radiopik.pl/5,18917,branza-mleczarska-na-rosyjskim-embargu-najwiecej</a>
Spółdzielnia Mleczarska Mlekpól	Przetwórstwo mleczarskie	„Dużo zainwestowaliśmy, w tej chwili wypadniemy z tego rynku i ciężko będzie na niego wrócić” – ocenił prezes Spółdzielni Mleczarskiej Mlekpól Edmund Borawski. Powiedział, że produkty, które były przeznaczone na eksport do Rosji teraz będą musiały zostać zaspodparowane na rynku wewnętrznym <a href="http://www.radiopik.pl/5,18917,branza-mleczarska-na-rosyjskim-embargu-najwiecej">http://www.radiopik.pl/5,18917,branza-mleczarska-na-rosyjskim-embargu-najwiecej</a>
Stowarzyszenia Rzeźników i Wędliniarzy Rzeczpospolitej Polskiej	Przetwórstwo mięsne	Zdaniem wiceprezesa Stowarzyszenia Rzeźników i Wędliniarzy RP Piotra Ziemanna w szczególnie trudnej sytuacji są przedsiębiorcy ze wschodu kraju. „Jeżeli cały handel ze wschodem będzie zablokowany, to „padnie” cała Polska wschodnia. Całe przetwórstwo, małe ubojnie, mali producenci, wszystko tam padnie” – ocenił Ziemann. Zwrócił też uwagę na złą sytuację przetwórców w obwodzie kaliningradzkim, którzy w zdecydowanej większości sprowadzali surowiec z Polski. „(Oni) nie mają mięsa, nie mają z czego tworzyć, a kupowanie bardzo drogiego mięsa jest dla nich (...) nieopłacalne. Teraz po prostu fabryki tam stoją” – zaznaczył Ziemann. Podkreślił, że nie tylko rosyjskie embargo, ale też wcześniejsze ograniczenia w sprzedaży, które nastąpiły po wykryciu w tym roku w Polsce przypadków afrykańskiego pomoru świń (ASF), mocno dotknęły polskie firmy mięsne „Połączenie ASF, embarga oraz brak możliwości uboju rytualnego powoduje, że 80% branży mięsnej jest w bardzo trudnej sytuacji” <a href="http://wyborcza.pl/1,91446,16462257,Na_embargu_Rosji_moga_mocno_ucierpiec_firmy_miesne.html#ixzz3COfmEzee">http://wyborcza.pl/1,91446,16462257,Na_embargu_Rosji_moga_mocno_ucierpiec_firmy_miesne.html#ixzz3COfmEzee</a>
Zakłady Przemysłu Mięsnego Biernacki	Przetwórstwo mięsne	Celem zmniejszenia ryzyka działania na rynku rosyjskim, Zakłady Przemysłu Mięsnego Biernacki od lat ograniczały tam swoje zaangażowanie. Prezes firmy Tomasz Kubik powiedział Polskiej Agencji Prasowej, że strategia ta wynikała z pojawiających się raz na jakiś czas utrudnień w sprzedaży. O ile kilkanaście lat temu do Rosji trafiało około 30% wyrobów Zakładów Przemysłu Mięsnego Biernacki, a teraz poniżej 10%. Jak podkreślił Kubik, utrata każdego rynku czy klienta jest bolesna, ale to mniej dotkliwe dla firmy ze zdywersyfikowaną sprzedażą. Do ostatniej chwili przed wejściem w życie rosyjskiego embarga wyroby swoim kontrahentom w Rosji wysyłały Zakłady Mięsne Łmeat-Łuków. Jak podkreśliła w rozmowie z PAP Ewa Rak z zakładów, żaden z samochodów z towarem nie został zawrócony z rosyjskiej granicy. Dodała, że teraz firma sprawdza jeszcze w kodach celnych, czy są jakieś rodzaje wyrobów, które nie są objęte embargiem i mógłby zostać przesłane do Rosji <a href="http://wyborcza.pl/1,91446,16462257,Na_embargu_Rosji_moga_mocno_ucierpiec_firmy_miesne.html#ixzz3COfmEzee">http://wyborcza.pl/1,91446,16462257,Na_embargu_Rosji_moga_mocno_ucierpiec_firmy_miesne.html#ixzz3COfmEzee</a>
„Sad Sandomierski”	Produkcja owoców	Wyjściem z problemów powinno być znalezienie nowych rynków zbytu, ale działania w tym kierunku musi też zintensyfikować rząd. Sprzedaż do krajów arabskich i Afryki to dobry kierunek, bo tamte rynki wyrażają zapotrzebowanie na jabłka. Będzie to także dywersyfikacja rynku i zabezpieczenie przy okazji takich sytuacji, jak ta na Ukrainie i w Rosji – podsumowuje Wojciech Borzęcki, prezes grupy producentów „Sad Sandomierski”, skupiającej 83 producentów ze wschodniej części województwa świętokrzyskiego. Nałożenie przez



KAPITAŁ LUDZKI  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



WOJEWODA MAZOWIECKI



UNIA EUROPEJSKA  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY





Nazwa organizacji	Branża	Konsekwencje
		<p>Rosję embargo spowoduje, że kłopoty będą mieli i ci, którzy są obecni jedynie na rynku krajowym. Pograżą ich niskie ceny owoców, które jeszcze bardziej obniżyły zakaz eksportu. Więcej towaru zostanie w kraju, a skupy i przetwórnice będą przebierać w surowcu. Sadownicy alarmowali kilka dni temu, że tegoroczne ceny jabłek przemysłowych mogą wynieść zaledwie kilkanaście groszy za kilogram</p> <p><a href="http://www.strefabiznesu.echodnia.eu/artykul/klopoty-z-eksportem-do-rosji-i-%E2%80%A6wielkie-problemy-swietokrzyskich-sadownikow">http://www.strefabiznesu.echodnia.eu/artykul/klopoty-z-eksportem-do-rosji-i-%E2%80%A6wielkie-problemy-swietokrzyskich-sadownikow</a></p>
Związek Sadowników Rzeczpospolitej Polskiej	Uprawa warzyw i owoców	<p>Zdaniem Witolda Piekarniaka ze Związku Sadowników Rzeczpospolitej Polskiej, „z perspektywy czasu, rosyjskie embargo może okazać się dobrodziejstwem”. Gdy mieliśmy tamten rynek do dyspozycji, często zasypialiśmy i nie poszukiwaliśmy nowych. Ten był zawsze dla nas najlepszy. Niestety, ten rynek jest chimeryczny i mieliśmy z nim różne doświadczenia. Poszukiwanie nowych odbiorców, to tylko jeden kierunek działań, jakie trzeba podjąć żeby „zdjąć jabłkową górkę”. Niezbędne jest wycofanie nadmiaru owoców. Można to zrobić przez biodegradację lub oddać biedniejszym ludziom, ale z unijną dopłatą dla producentów, przeznaczoną na działania kryzysowe</p> <p><a href="http://www.polskiesadownictwo.pl/index.php/49-uncategorised/1384-rosyjskie-embargo-szansa-dla-polskiego-sadownictwa">http://www.polskiesadownictwo.pl/index.php/49-uncategorised/1384-rosyjskie-embargo-szansa-dla-polskiego-sadownictwa</a></p>
Can-Pack	Produkcja opakowań (puszek)	<p>Przedsiębiorstwo obawia się, że zablokowana zostanie wymiana walut. Już od kilku tygodni są pewne ograniczenia dotyczące takich transakcji. W opinii prezesa firmy ta przeszkoda wymaga bardziej precyzyjnego planowania działań</p> <p><a href="http://www.biztokołopl/akademia-biznesu/oto-7-polskich-firm-ktore-moga-stracic-na-konflikcie-z-ukraina_s15479/slide_6">http://www.biztokołopl/akademia-biznesu/oto-7-polskich-firm-ktore-moga-stracic-na-konflikcie-z-ukraina_s15479/slide_6</a></p>
Śnieżka	Producent farb	<p>Spółka, która jest liderem na rynku farb na Ukrainie, w lutym 2014 roku wstrzymała wyślijanie tam produktów, a także surowców do własnych fabryk, obawiając się strat</p> <p><a href="http://www.biztokołopl/akademia-biznesu/oto-7-polskich-firm-ktore-moga-stracic-na-konflikcie-z-ukraina_s15479/slide_6">http://www.biztokołopl/akademia-biznesu/oto-7-polskich-firm-ktore-moga-stracic-na-konflikcie-z-ukraina_s15479/slide_6</a></p>
Spomlek	Przetwórstwo mleczarskie	<p>Przedsiębiorstwo obawia się, że nawet jeżeli ukraińscy kontrahenci wciąż będą chcieli kupować nasze towary, to transakcji nie uda się sfinalizować, bo banki zablokują płatności. Dalsze osłabienie hrywny może oznaczać, że staniemy się zbyt drodzy dla Ukraińców</p> <p><a href="http://www.biztokołopl/akademia-biznesu/oto-7-polskich-firm-ktore-moga-stracic-na-konflikcie-z-ukraina_s15479/slide_6">http://www.biztokołopl/akademia-biznesu/oto-7-polskich-firm-ktore-moga-stracic-na-konflikcie-z-ukraina_s15479/slide_6</a></p>

Źródło: opracowanie własne na podstawie materiałów prasowych.

Przeprowadzone studia przypadków oraz przegląd materiałów prasowych odzwierciedlający nastroje sektora biznesu jako wynik realizowanej przez Federację Rosyjską polityki pozwoliły na sformułowanie następujących wniosków:

- ➔ obawy przedsiębiorców związane są z istniejącymi procedurami prawno-administracyjnymi, które na Ukrainie charakteryzują się znaczną zmiennością oraz dowolnością interpretacji;
- ➔ w sytuacji embargo, przedsiębiorstwa czują się „osamotnione” i pozostawione samym sobie;
- ➔ przedsiębiorcy obawiają się dalszego spadku popytu konsumpcyjnego na Ukrainie i w Rosji; w obliczu realnego zagrożenia wojennego obywatele przeznaczają swoje oszczędności na zaspokojenie podstawowych potrzeb życiowych; z drugiej strony spadek popytu konsumpcyjnego na Ukrainie czy Rosji, jest częściowo rekompensowany przez sprzedaż na innych rynkach, na przykład Kazachstanu;



KAPITAŁ LUDZKI  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



WOJEWODA MAZOWIECKI

UNIA EUROPEJSKA  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY



- w obszarze finansów zagrożeniem dla przedsiębiorców są zatory w regulowaniu należności międzybankowych oraz dewaluacja wartości UAH do USD i EUR;
- przedsiębiorcy wyrażają swoje zaniepokojenie wydłużonym czasem oczekiwania na granicy polsko-ukraińskiej.

Opracowane kalendarium wydarzeń politycznych i ich konsekwencji gospodarczych, jakie miały miejsce od początku 2014 roku stanowiło tło do dalszych analiz, których głównym celem była analiza szans i zagrożeń dla dalszej wymiany gospodarczej Polski z krajami byłego Związku Socjalistycznych Republik Radzieckich.

## 2.3 Zagrożenia wymiany gospodarczej z krajami priorytetowymi

Analizę szans i zagrożeń wymiany gospodarczej Polski z krajami byłego ZSRR przeprowadzono uwzględniając następujące grupy czynników:

- czynniki polityczne;
- czynniki ekonomiczne;
- czynniki społeczne;
- czynniki prawne;
- czynniki techniczne.

Przeprowadzona analiza szans i zagrożeń rozwojowych służyła przede wszystkim identyfikacji potencjalnych sił napędowych (*driving forces*) scenariuszy.

W wyniku przeprowadzonej analizy dokumentów, przeglądu literatury, indywidualnych studiów przypadku oraz burzy mózgów zespołu ekspertów łącznie zidentyfikowano 37 zagrożeń zaprezentowanych w tabeli 2.3 oraz 20 szans zaprezentowanych w tabeli 2.4.

**Tabela 2.3. Identyfikacja zagrożeń wymiany gospodarczej**

grupa czynników: CZYNNIKI POLITYCZNE

Nazwa czynnika	Charakterystyka czynnika
Upolitycznienie decyzji gospodarczych w Rosji	Mechanizmy rynkowe w Rosji są regulowane zgodnie z decyzjami politycznymi. Prezydent W. Putin wprowadził nakaz usztywnienia cen na produkty rolne po wprowadzeniu embarga na produkty z krajów UE, USA, Norwegii i Kanady
Klimat wrogości Rosji wobec Ukrainy i krajów Unii Europejskiej, a w szczególności wobec Polski	Administracja W. Putina prowadzi szeroko zakrojoną kampanię międzynarodową i medialną (głównie wewnętrzną) opartą na konflikcie (my i oni), strachu (kraje Wspólnoty Niepodległych Państw muszą trzymać się razem, bo mają wspólnego wroga – kraje zachodnie. Kto się wyłamie spod wpływów W. Putina, ten jest wrogiem numer 1). Wprowadzone są konwencjonalne (wspieranie finansowe, rzeczowe i osobowe rebeliantów we wschodniej Ukrainie) i niekonwencjonalne formy walki (cyberatak Rosji na systemy komputerowe centralnej administracji państwowej na Ukrainie oraz ambasad mieszczących się we wschodniej Europie co najmniej dziewięciu krajów, w tym Polski, Niemiec, Chin i Belgii). Coraz częściej dochodzi do eskalacji konfrontacji Rosji i krajów znajdujących się pod wpływem administracji FR z krajami zachodnimi  Coraz częściej w mass mediach rosyjskich przedstawia się zaistniały konflikt jako efekt ingerencji krajów zachodnich (Unii Europejskiej i USA, a w szczególności Polski) w sprawy wewnętrzne krajów postradzieckich
Konflikt polityczny między Ukrainą a Rosją (aneksja części Ukrainy Wschodniej)	Konflikt wywołał skutki społeczne, gospodarcze, militarne. Przewidywania są niepokojące: przedłużający się konflikt może doprowadzić do wojny między dwoma krajami, wojny domowej na Ukrainie. Konflikt może się również rozprzestrzenić na inne kraje i determinować ogromne koszty w rozwoju gospodarczym Ukrainy oraz Rosji. Pogłębiająca się recesja na Ukrainie, rosnące ryzyko inwestycyjne i niska wiarygodność ekonomiczna odciskają swoje piętno również na popycie konsumpcyjnym i inwestycyjnym w kraju oraz na międzynarodowej wymianie towarowej
Rosyjska polityka nacjonalizmu	Nacjonalizm państwowy ma się opierać na wielonarodowej polityce, integrującej Rosję monolityczną kulturowo i językowo (język rosyjski). Celem takiej polityki jest stworzenie podwalin wspólnej tożsamości państwowej Rosji i innych krajów postradzieckich, będących w orbicie wpływów Kremla. W konsekwencji taka polityka tworzy bariery społeczne i polityczne w wymianie gospodarczej między tymi krajami a Polską
Rosyjska polityka autarkii gospodarczej	Propaganda rosyjska dąży do wykształcenia w społeczeństwie rosyjskim przekonania o możliwości zastąpienia większości importowanych, głównie z „krajów zachodnich” produktów produktami rosyjskimi lub produkowanymi w państwach postradzieckich. Można to potraktować jako barierę pozataryfową, negatywnie oddziałującą na sprzedaż polskich produktów na rynku rosyjskim do strony popytu
Brak jednolitej polityki państw Unii Europejskiej wobec Rosji (realizacja partykularnych interesów przez poszczególne kraje europejskie kosztem konsekwentnej polityki wobec Federacji Rosyjskiej)	Poszczególne państwa Unii Europejskiej mają różne priorytety w swoich relacjach z Federacją Rosyjską, wynikające z położenia geograficznego, źródeł pochodzenia zużywanej energii, chęci uzyskania korzyści ekonomicznych związanych na przykład z nowymi ropociągami, czy gazociągami, czy wreszcie obaw przed rosyjskimi działaniami odwetowymi. Z tego powodu negocjacje Unii Europejskiej z Rosją natrafiają na szereg problemów wewnątrz samej Unii, a próby wywarcia na Rosję wpływu politycznego kończą się fiaskiem



KAPITAŁ LUDZKI  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



WOJEWODA MAZOWIECKI

UNIA EUROPEJSKA  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY





Nazwa czynnika	Charakterystyka czynnika
Niski stopień integracji Federacji Rosyjskiej z gospodarką państw europejskich	Blisko połowa rosyjskich obrotów gospodarczych z zagranicą realizowana jest z państwami Unii Europejskiej. Rosja jednak stoi na stanowisku, że partnerzy unijni spychają ją do roli dostarczyciela surowców, a formuły proponowanej z Unii Europejskiej współpracy postrzega jako dyskryminujące Federację Rosyjską. Z tego powodu, jak również ze względu na strukturę swojej produkcji i konsumpcji, zagraniczna polityka ekonomiczna Rosji nakierowana jest na zwiększenie powiązań gospodarczych z państwami spoza Unii Europejskiej (państwami postradzieckimi, Chinami, Turcją, Iranem, krajami Ameryki Łacińskiej). Sukces tej polityki w przyszłości oznaczałby dla polskich producentów utratę znacznych udziałów nie tylko na rynku rosyjskim, ale również rynkach wielu innych państw postradzieckich powiązanych gospodarczo z Rosją
Brak politycznego wsparcia polskich przedsiębiorców (na przykład zmniejszenie działań promocyjnych ze strony władz centralnych i regionalnych na rynku rosyjskim, a być może innych rynkach postradzieckich w wyniku decyzji politycznych)	Polscy przedsiębiorcy na rynkach państw postradzieckich natrafiają na szereg barier prawnych, technicznych, a przede wszystkim politycznych (na przykład kwestie pozwoleń na świadczenie usług transportu drogowego przez terytorium Rosji, Białorusi i innych krajów), których rozwiązanie lub choćby zminimalizowanie wymaga dialogu politycznego na szczeblu rządowym lub w niektórych wypadkach co najmniej samorządowym. Dodatkowo, przedsiębiorcy odczuwają brak działań mających na celu wykształcenie pozytywnego klimatu na rynkach państw postradzieckich (przykładem może być odwołanie Roku Rosyjskiego w Polsce i powiązanych z nim imprez o charakterze promocyjnym wobec polskiego biznesu)

#### grupa czynników: CZYNNIKI EKONOMICZNE

Nazwa czynnika	Charakterystyka czynnika
Spadek kursów walut lokalnych w badanych państwach	Waluty lokalne w Rosji i na Ukrainie uległy silnej dewaluacji. Jeszcze w styczniu 2014 roku na Ukrainie 1 USD kosztował 8,15 UAH. Natomiast w sierpniu 2014 roku kurs ten wynosił około 12,5 UAH. Również zmieniły się wartości rubla do dolara amerykańskiego. W sierpniu 2014 roku 1 USD kosztował 36,17 RUB, podczas gdy w styczniu – 1 USD = 33,02 RUB. Spadek wartości waluty lokalnej powoduje destabilizację wymiany handlowej z innymi krajami (w tym z Polską). Stąd produkty polskie stają się coraz droższe na rynkach krajów goszczących, gdyż rozliczenia odbywają się przy przelicznikach na USD. Nieco mniej stracił na wartości rubel białoruski. W styczniu 2014 roku 1 USD = 9561,089 BYR, a w sierpniu 2014 roku 1 USD kosztował 10344, 999 BYR. Spadek wartości waluty lokalnej powoduje również ucieczkę od operacji w tej walucie. Zwiększa to destabilizację rynków finansowych w danych krajach. Istniejąca sytuacja sprzyja rozwojowi szarej strefy rynkowej
Zawyżanie wartości celnej produktów z Polski	Zawyżanie wartości celnej produktów z Polski powoduje konieczność płacenia wyższych celi niż to wynikałoby z porozumień międzynarodowych i stawek celnych
Wprowadzenie restrykcyjnych przepisów walutowych na Ukrainie	Narodowy Bank Ukrainy wprowadził w lutym 2014 roku restrykcyjne przepisy walutowe wyrażające się między innymi w wydłużeniu do 6 dni terminu realizacji zlecenia zakupu walut na potrzeby regulowania zobowiązań wobec partnerów zagranicznych, wprowadzono limity wypłat z lokat i rachunków bankowych (dla osób prawnych i fizycznych) w walutach obcych do wysokości około 1,5 tys. USD. W przypadku większych wypłat reszta powyżej limitu jest wypłacana w UAH. Wprowadzono dodatkowo limity zakupu walut na rynku międzybankowym przez osoby fizyczne, które wynoszą do 50 tys. UAH (około 5 tys. USD)  W sytuacji kryzysowej Ukrainy bank centralny wyciąga rękę do kieszeni przedsiębiorców i obywateli. Świadczy to o niestabilności zasad prowadzenia działalności gospodarczej na Ukrainie



KAPITAŁ LUDZKI  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



WOJEWODA MAZOWIECKI

UNIA EUROPEJSKA  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Nazwa czynnika	Charakterystyka czynnika
Pogorszenie się wartości wskaźników makroekonomicznych państw postradzieckich	<p>W 2014 roku drastycznie pogorszyły się wartości wskaźników makroekonomicznych w Rosji i na Ukrainie. Przewiduje się, że na Ukrainie PKB spadnie w 2014 roku o 10% przy 16% stopie inflacji. Spadki są odnotowane również w produkcji przemysłowej (około 5% w stosunku do pierwszej połowy 2013, przetwórstwo zmniejszyło się o 7%, a w przemyśle maszynowym aż 18%). Produkcja rolna spadła o 3,9% w stosunku do pierwszej połowy 2013 roku</p> <p>Z kolei dla Rosji, Międzynarodowy Fundusz Walutowy obniżył prognozę wzrostu gospodarczego z zakładanych wcześniej 1,3% do 0,2% w 2014 roku i z 2,3% do 1% w 2015 roku w związku z pogorszeniem popytu wewnętrznego i z uwagi na sytuację geopolityczną</p> <p>Z uwagi na silne powiązania gospodarcze Rosji z wieloma państwami postradzieckimi, korekcie będą musiały ulec również prognozy dotyczące Białorusi, Armenii i innych państw regionu</p>
Brak transparentności prowadzenia działalności gospodarczej w Rosji, Kazachstanie oraz na Ukrainie i na Białorusi	<p>Gospodarki badanych krajów cechują niskie wartości wskaźników transparentności gospodarek. Biorąc pod uwagę wartości Corruption Perceptions Index za 2013 rok (najnowszy) Białoruś została sklasyfikowana na 123 miejscu na 177 badanych krajów, Rosja na 127 miejscu, Kazachstan na 140, a Ukraina na 144 miejscu. Niskie wartości tego wskaźnika (odległe miejsca w rankingu) obrazują bardzo duży stopień skorumpowania sektora publicznego, który znacząco wpływa na prowadzenie działalności gospodarczej w badanych krajach. Dla porównania, Polska została sklasyfikowana na 38 miejscu. Do tej pory funkcjonują takie patologiczne zjawiska w gospodarce jak kryzys, czy błąd. O powodzeniu przedsięwzięcia biznesowego decydują tak zwane Otnoszenija</p> <p>Według Global Real Estate Transparency Index na 2014 rok Rosja została sklasyfikowana na 37 miejscu (I poziom – Moskwa, Petersburg), jako średnio transparentna, 59 (II poziom – średnio transparentna) oraz na 70 miejscu (mało transparentna reszta obszaru Rosji). Ukraina uplasowała się na 74 miejscu jako mało transparentna. Natomiast Kazachstan sklasyfikowano na 84., a Białoruś na 94. miejscu na łączną liczbę pozycji 102 miejsca. Kazachstan i Białoruś zostały uznane za kraje nieprzejrzyste (o wysokim ryzyku inwestycyjnym). Dla porównania, Polska została sklasyfikowana na 17 miejscu (rynek transparentny). Indeks ten mierzy transparentność rozwoju sektora komercyjnych nieruchomości, który jest czynnikiem rozwoju gospodarczego i atrakcyjności inwestycyjnej w danym kraju</p>
Spadek popytu konsumpcyjnego w Rosji	<p>Głównym motorem rozwoju gospodarki Federacji Rosyjskiej w 2013 roku pozostało, podobnie jak w roku 2012, spożycie indywidualne gospodarstw domowych, sektor, którego wkład we wzrost PKB wyniósł w 2013 roku 2,5%. Dynamika spożycia indywidualnego w 2013 roku wyniosła 104,7% i jej spowolnienie w stosunku do roku poprzedniego wynikało przede wszystkim z wolniejszego przyrostu płac realnych (5,2% wobec 7,8% w 2012 roku) oraz dochodów rozporządzalnych gospodarstw domowych (3,3% wobec 4,6%). Dochody rozporządzalne rosły wolniej ze względu na niższe tempo wzrostu dochodów z działalności gospodarczej oraz rosnącą wielkość obowiązkowych płatności. W ostatnich miesiącach 2013 roku (listopad-grudzień) dane miesięczne w ujęciu rok do roku wskazywały na zmniejszanie się tak realnych wynagrodzeń, jak i realnych dochodów rozporządzalnych gospodarstw domowych. Ta tendencja pogłębiła się w roku 2014, a spadek popytu konsumpcyjnego dla całego roku 2014 szacuje się obecnie na 10-12%</p>
Spadek popytu konsumpcyjnego na Ukrainie	<p>Według oceny eksporterów spadek popytu konsumpcyjnego w 2014 roku na Ukrainie wyniesie ponad 20%. Oznacza to kurczenie się rynków dla wymiany gospodarczej Polski z tymi rynkami</p> <p>Spadek popytu konsumpcyjnego na Ukrainie wynika nie tylko z pogarszających się wskaźników makroekonomicznych, ale przede wszystkim z rosnącej niepewności o przyszłość oraz wzrostu kosztów utrzymania (wzrost cen za dostawę wody, gazu, ciepła, podniesienie akcyzy na wyroby alkoholowe)</p>



Nazwa czynnika	Charakterystyka czynnika
Zła koniunktura gospodarcza na rynkach badanych państw	Rynki badanych państw są szczególnie podatne na wahania koniunkturalne, co uwypukliły kolejne międzynarodowe kryzysy gospodarcze, w tym szczególnie wyraźnie ostatni z lat 2009-2010. Przyczyną jest uzależnienie od światowego popytu i cen surowców, głównie energetycznych. Do tej grupy należą głównie: Rosja, Kazachstan, Azerbejdżan, Uzbekistan, Turkmenistan, ale również pozostałe, powiązane z nimi gospodarczo państwa obszaru postradzieckiego. Wszystkie kraje silnie odczuwają również zmiany cen wielu artykułów rolno-spożywczych, z uwagi na brak wystarczającej produkcji w tym zakresie na tym obszarze. Dodatkowo brak odpowiedniej restrukturyzacji gospodarek tych państw i ich pozycja w międzynarodowym podziale pracy sprawiają, że zagrożenie załamaniem koniunktury gospodarczej na rynkach badanych państw jest stale realne. Również obecna sytuacja geopolityczna wprowadziła nowe czynniki zwiększające możliwość występowania kolejnych kryzysów gospodarczych na tych rynkach
Negatywny klimat inwestycyjny na Ukrainie	Wartość bezpośrednich inwestycji zagranicznych w gospodarkę Ukrainy, według stanu na 1 kwietnia 2014 roku, wyniosła 52,2 mld USD, co oznacza spadek o 6,3 mld USD w porównaniu z wynikami ze stycznia 2014 roku
Sankcje rosyjskie wobec polskich towarów	Całkowity zakaz importu na teren Federacji Rosyjskiej towarów pochodzących między innymi z Polski: mięsa wołowego (w różnej postaci), mięsa wieprzowego (w różnej postaci), mięsa i podrobów jadalnych z drobiu, ryb, skorupiaków i mięczaków, mleka i przetworów mlecznych, warzyw, korzeni i bulw spożywczych, owoców i orzechów, kiełbas i podobnych wyrobów z mięsa i przetworów spożywczych opartych na nich, produktów gotowych, w tym serów i twarogów, produktów spożywczych zawierających mleko, na bazie tłuszczu roślinnych, może oznaczać straty dla polskich przedsiębiorców rzędu 4 mld PLN. Nie chodzi tu tylko o wartość eksportowanych towarów, ale również o koszty jakie poniosą polskie firmy transportowe i inne z branż pokrewnych. Część polskich produktów trafi zapewne na rynek rosyjski jako produkty reeksportowane na przykład przez Białoruś, jednak w kontekście sektora transportowego sankcje mogą spowodować nieodwołalną utratę miejsca przewoźników specjalizujących się w procesie spedycji towarów między państwami UE, a Rosją i innymi państwami obszaru postradzieckiego  W kontekście badanych województw szacowane straty mogą sięgnąć: w województwie lubelskim prawie 100 mln USD, podlaskim 200 mln USD, świętokrzyskim 30 mln USD
Spadek zamówień ze strony Rosji na polskie towary nieobjęte sankcjami	Niechęć do Polski może przekładać się wśród konsumentów również na niechęć do zakupu polskich produktów. Z kolei w przypadku przedsiębiorców dotychczasowe sankcje mogą powodować obawy przed współpracą gospodarczą z polskimi podmiotami również w innych branżach
Polityka Rosji zastępowania europejskich powiązań gospodarczych innymi kierunkami geograficznymi	Federacja Rosyjska od wielu lat przedstawia możliwość zastąpienia części powiązań gospodarczych z państwami Unii Europejskiej, powiązaniami gospodarczymi z innymi krajami, głównie z Azji, ale też Ameryki Łacińskiej. Wśród najczęstszych alternatyw pojawiają się Chiny (ze względu na dużą komplementarność z gospodarką rosyjską, potencjał ekonomiczny, popyt wewnętrzny oraz dlatego, że już w tej chwili jest to najważniejszy kierunek rosyjskiego importu), Turcja, Iran, nawet Gruzja, która dzięki temu paradoksalnie może zbliżyć się z FR, Brazylia. Scenariusz taki nie jest możliwy do zrealizowania w przeciągu jednego czy dwóch lat, ale jego konsekwentna realizacja byłaby bardzo niekorzystna dla Polski
Przyjęcie w ramach Unii Celnej konkurencyjnego modelu rozwoju w stosunku do integracji europejskiej	Spowoduje to zamykanie dla polskich towarów, na mocy unii celnej, nie tylko rynku rosyjskiego, ale również białoruskiego i kazachskiego, a w przyszłości również kolejnych państw postradzieckich. Ponadto scenariusz taki wiąże się ze stopniowym wprowadzaniem niekorzystnych dla polskich przedsiębiorców rozwiązań administracyjnych i prawnych w różnych sektorach na przykład na rynku transportowym, w zakresie dostępności towarów i usług do rynków państw postradzieckich



Nazwa czynnika	Charakterystyka czynnika
Zmniejszenie konsumpcji towarów w badanych województwach Polski Wschodniej	Tradycyjnie obywatele Białorusi, Rosji i Ukrainy dokonują licznych i różnorodnych zakupów w województwach Polski Wschodniej (handel przygraniczny), które to zakupy nie są rejestrowane jako eksport, natomiast są ważnym elementem kreowania miejsc pracy w badanych województwach. Wartość zakupów dokonanych przez obywateli państw postradzieckich (głównie Ukrainy, Rosji i Białorusi) w badanych województwach wyniosła w 2013 roku ponad 8,1 mld PLN

#### grupa czynników: CZYNNIKI SPOŁECZNE

Nazwa czynnika	Charakterystyka czynnika
Rosnące ruchy nacjonalistyczne w Rosji	Badania nad rosyjskim nacjonalizmem pokazują, że eskalacja niechęci, a nawet wrogości wobec mieszkańców Kaukazu Północnego i imigrantów o niesłowiańskim wyglądzie narasta wraz z pogarszaniem się koniunktury gospodarczej. Mimo iż od grudnia 2010 roku, kiedy doszło do kilkudniowych demonstracji tysięcy kibiców i nacjonalistów w Moskwie (bezpośrednim powodem była śmierć kibica Spartaka Moskwa, który zginął od postrzału w wyniku szarpaniny z grupą Czeczenów) zaniepokojone rosyjskie władze rozpoczęły walkę z ruchem nacjonalistycznym (delegalizacja organizacji nacjonalistycznych i propagowanie międzyetnicznej tolerancji), to w badaniach socjologicznych w ostatnich latach ujawniają się rekordowo wysokie nastroje nacjonalistyczne wśród Rosjan
Ogromne poparcie społeczne polityki W. Putina w Rosji	Według sondaży z sierpnia 2014 roku przeprowadzonych przez Centrum Analityczne Jurija Lewady, poparcie społeczne prezydenta W. Putina i jego polityki sięga 87%. Ponad 52% badanych boi się wybuchu III wojny światowej. W ciągu 15 lat ery W. Putina jego poparcie społeczne nie spadło poniżej 60% Tak wysokie poparcie Prezydenta Federacji Rosyjskiej daje mu wręcz nieograniczone możliwości do realizacji swoich aspiracji politycznych
Pogłębiająca się niechęć Rosjan do Polaków (umacniana propagandą medialną) i tym samym niechęć do polskich produktów	Według sondaży rosyjskich instytutów badania opinii publicznej w opinii Rosjan Polska i Polacy są nieprzyjaźnie nastawieni do Rosji (i jej mieszkańców). Przykładowo, według sondaży z lutego 2014 roku przeprowadzonych przez moskiewski ośrodek badań społecznych WCIOM, w zestawieniu najbardziej nieprzyjaźnie nastawionych państw do Rosji Polska zajęła trzecie miejsce (za USA i Litwą). Umacniany w mediach rosyjskich obraz niechęci Polaków do Rosjan (nawet pomniejsze negatywne incydenty w relacjach Polaków do Rosjan są przez media szeroko komentowane) przekłada się na odwzajemnienie niechęci przez Rosjan do Polaków

#### grupa czynników: CZYNNIKI PRAWNE

Nazwa czynnika	Charakterystyka czynnika
Przedłużające się procedury celne	Wprowadzenie embarga oraz ograniczeń wwozowych spowodowały konieczność drobiazgowych kontroli na granicy. Dodatkowo wprowadzono konieczność posiadania certyfikatów jakości produktów wymaganych w ramach Unii Celnej, która obowiązuje od 1 maja 2014 roku. Powoduje to zwiększone koszty eksportu produktów (szczególnie rolnych)
Możliwość wprowadzenia embarga na wieprzowinę i przetwory mięsna przez Ukrainę	Spadek eksportu produktów objętych ograniczeniami. Wszystkie trzy kraje były znaczącymi odbiorcami produktów rolnych i spożywczych z Polski. Praktycznie jest to załamanie się rynków wschodnich. Na tej sytuacji skorzystają nasi konkurenci w dostawach produktów i usług do tych rynków: Chiny, Turcja i inne kraje postradzieckie
Możliwość wprowadzenia ograniczeń wwozowych mięsa i przetworów mięsnych przez Białoruś	



KAPITAŁ LUDZKI  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



WOJEWODA MAZOWIECKI

UNIA EUROPEJSKA  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Nazwa czynnika	Charakterystyka czynnika
Embargo Rosji na produkty rolne (w tym owoce) i nabiał oraz mięso dla Polski oraz wszystkich krajów unijnych	
Wejście w życie Unii Celnej między Rosją, Kazachstanem i Białorusią	Unia celna stanie się narzędziem politycznym Rosji. Decyzje polityczne dotyczące ceł wobec innych bloków gospodarczych (na przykład Unii Europejskiej) będą musiały być realizowane również przez Kazachstan i Białoruś. Szczególnie, że Unia Celna ma swoją siedzibę w Moskwie. Poza tym może być istotnym czynnikiem zwiększania roli Rosji w relacjach, państwa Unii Europejskiej – państwa obszaru postradzieckiego, w wielu branżach na przykład: w sektorze transportowym, związanym z infrastrukturą przesyłu energii
Zmienność warunków prawnych prowadzenia działalności gospodarczej	Zmienność warunków prawnych prowadzenia działalności gospodarczej w Rosji, na Białorusi i Ukrainie i ich upolitycznienie powodują, że rynki te tracą na atrakcyjności. Wzrasta ryzyko inwestycyjne, a formy ekspansji naszych producentów ograniczają się do tych, które obciążone są najniższymi kosztami transakcyjnymi. Wydarzenia ostatnich miesięcy sprawiają, że będące na rynkach przedsiębiorstwa zagraniczne (w tym polskie) ponoszą duże straty

#### grupa czynników: CZYNNIKI TECHNICZNE

Nazwa czynnika	Charakterystyka czynnika
Zapowiedź zastąpienia/wystąpienia w Rosji (a co za tym idzie również na Białorusi i w Kazachstanie) karnetu TIR	Federalna Służba Celna Rosji 30 czerwca 2014 roku oficjalnie powiadomiła Międzynarodową Unię Transportu Drogowego (IRU) oraz rosyjskie Stowarzyszenie Międzynarodowych Przewoźników Drogowych (ASMAP), będące gwarantem systemu TIR w Rosji, o przedłużeniu umowy gwarancyjnej do 30 listopada 2014 roku. Trudno jest natomiast oszacować koszty faktycznego wycofania się Rosji z używania karnetów TIR, ponieważ może ono zbiec się w czasie z apogeum sankcji rosyjskich wymierzonych między innymi w polskich przedsiębiorców. Poza tym nie są do końca znane trudności i koszty spełnienia, alternatywnych w stosunku do karnetu TIR, zaproponowanych przez Rosję rozwiązań. Niemniej dążenia rosyjskie do zwiększenia udziału roli firm rosyjskich w transporcie międzynarodowym w regionie Europy są wyraźnie widoczne i powodują duże zagrożenie dla polskich podmiotów, które pełnią wiodącą rolę w transporcie między państwami europejskimi a państwami postradzieckimi
Ograniczenie możliwości wyboru wielu korytarzy tranzytowych dla polskich towarów eksportowanych dalej na wschód w wypadku konfliktu zbrojnego na Ukrainie	Ryzyko wyboru wielu tras na Ukrainie związane jest z możliwością utraty ładunku (i ryzykiem nieotrzymania z tego tytułu odszkodowania od firm ubezpieczeniowych), a w ekstremalnych przypadkach również uszczerbku na zdrowiu czy nawet utraty życia
Okresowe utrudnienia na przejściach granicznych z Białorusią	Kompleksowe informacje dotyczące czasu oczekiwania na granicy polsko-białoruskiej (i generalnie całej polskiej granicy będącej zewnętrzną granicą UE) są prezentowane w serwisie Służby Celnej. Średnio raz w miesiącu okres oczekiwania wynosi nawet 40 godzin i jest to spowodowane różnymi trudnymi do przewidzenia czynnikami, takimi jak: problemy techniczne, pojawienie się nowych wymogów formalnych po stronie białoruskiej, okresowe, szczególnie restrykcyjne kontrole na wybrane grupy produktów (w tym przypadku decydują głównie czynniki polityczne), czy wreszcie złośliwość służb celnych. W takich sytuacjach terminowość realizacji transakcji staje pod znakiem zapytania, a w przypadku produktów rolno-spożywczych jest to szczególnie ryzykowna sytuacja
Ograniczenie rozwoju infrastruktury granicznej i transportowej	Napięcia wywołane sytuacją geopolityczną nie sprzyjają usprawnianiu i modernizowaniu procedur oraz powstawaniu nowych przejść granicznych między Polską i państwami postradzieckimi, podczas gdy brak ich przejrzystości stanowi jedną z największych barier w relacjach gospodarczych



KAPITAŁ LUDZKI  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



WOJEWODA MAZOWIECKI

UNIA EUROPEJSKA  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Nazwa czynnika	Charakterystyka czynnika
Zagrożenie spowodowane blokowaniem granicy polsko-ukraińskiej – zamykanie oddziałów celnych	Brak pełnej informacji o możliwościach przejazdu przez określone przejścia graniczne wynikające z wydarzeń politycznych ostatnich miesięcy
Ograniczenie dostępu do rynku Białorusi (eksport)	Nieprzewidywalna zagraniczna polityka ekonomiczna władz Białorusi powoduje dużą zmienność przepisów związanych z dostępem do tego rynku lub wręcz nieoczekiwane ograniczenia w tym dostępie związane na przykład z chęcią poprawy bilansu handlowego przez stronę białoruską

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [www.imf.org](http://www.imf.org) [15.07.2014-20.08.2014], Межгосударственный статистический комитет Содружества Независимых Государств (СНГ) База данных „СТАТИСТИКА СНГ” 2014, <http://www.eurasiancommission.org/ru/> [15.07.2014-20.08.2014], [www.ebrd.org](http://www.ebrd.org) [15.07.2014-20.08.2014], [www.eib.org](http://www.eib.org) [15.07.2014-20.08.2014], [www.stat.gov.pl](http://www.stat.gov.pl) [15.07.2014-20.08.2014], [www.kremlin.ru](http://www.kremlin.ru) [15.07.2014-15.08.2014], [www.government.ru](http://www.government.ru) [15.07.2014-15.08.2014], \* Dane z Ministerstwa Rolnictwa i Rozwoju Wsi, \*\* Dane z Ministerstwa Gospodarki, [www.zmdp.pl](http://www.zmdp.pl) [01.08.2014-20.08.2014]

## 2.4 Szanse rozwojowe wymiany gospodarczej z krajami priorytetowymi

Tabela 2.4. Identyfikacja szans wymiany gospodarczej

grupa czynników: CZYNNIKI POLITYCZNE

Nazwa czynnika	Charakterystyka czynnika
Dialog polityczny między Rosją a państwami zachodnimi	W dialog zaangażowane są również instytucje międzynarodowe takie, jak: ONZ i EBOiR. Biorąc pod uwagę fakt, że wszystkie ograniczenia współpracy gospodarczej między stronami mają charakter krótkotrwały (wszyscy deklarują ograniczenia na jeden rok), to istnieje duża przestrzeń do negocjacji i do zaprzestania szantażu politycznego ze wszystkich stron
Wysoki stopień integracji Federacji Rosyjskiej z gospodarką państw europejskich	Blisko połowa zewnętrznych transakcji gospodarczych Rosji jest prowadzona z podmiotami z państw Unii Europejskiej. Powiązania dotyczące handlu towarami i usługami, inwestycji bezpośrednich i portfelowych zwiększają komplementarność obu partnerów i czynią rynki bardzo atrakcyjnymi dla siebie nawzajem. Gdyby za tą tendencją podążyła chęć wypracowania formuły politycznej dialogu dla obu partnerów mógłby to być istotny czynnik dynamizujący gospodarkę państw
Wypracowanie między Unią Europejską a Federacją Rosyjską formuły współpracy satysfakcjonującej obie strony	Od czasów prezydentury B. Jelcyna żadna formuła proponowana przez UE nie była dla Rosji satysfakcjonująca (Porozumienie o partnerstwie i współpracy uznawane było na przykład za dyskryminujące Rosję) – również partnerstwo wschodnie. Ze względu na dużą wzajemną komplementarność gospodarczą możliwa byłaby jednak umowa, która stanowiłaby nową jakość we wzajemnych relacjach



KAPITAŁ LUDZKI  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



WOJEWODA MAZOWIECKI

UNIA EUROPEJSKA  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY





Nazwa czynnika	Charakterystyka czynnika
Respektowanie zasad związanych z uczestnictwem Rosji w WTO	W 2012 roku, po 18 latach negocjacji, Rosja stała się członkiem Światowej Organizacji Handlu. Zakres dostosowywania się Rosji do zasad WTO budzi jednak wiele kontrowersji. Gdyby Rosja (także Białoruś i Kazachstan z racji powiązania Unią Celną, Wspólną Przestrzenią Gospodarczą i w przyszłości Unią Euroazjatycką) w pełni zastosowała się do reguł WTO znacznie uprościłoby to prowadzenie transakcji z podmiotami z tego rynku (oraz rynków państw powiązanych), zwiększyłyby przewidywalność transakcji, zmniejszyły poziom ryzyka działalności gospodarczej, co w konsekwencji wpłynęłoby na zwiększanie liczby transakcji handlowych i kapitałowych z polskimi podmiotami
Istnienie instytucji państwowych na Ukrainie zdolnych realizować politykę gospodarczą państwa	Utworzenie instytucji jest niezbędne do przeprowadzenia głębokich reform gospodarczych na Ukrainie

#### grupa czynników: CZYNNIKI EKONOMICZNE

Nazwa czynnika	Charakterystyka czynnika
Duży popyt wynikający z braku wystarczającej produkcji warzyw, owoców i mięsa oraz ich przetworów na Ukrainie, Białorusi, Kazachstanie oraz w Rosji	Rynki te są tradycyjnymi eksportowymi kierunkami produkcji polskiej. Deficyt produkcji do konsumpcji warzyw i owoców nie będzie zniwelowany przez wzrost produkcji własnej. Analizowane państwa są skazane na import. Oferta polska charakteryzuje się wysoką jakością i relatywnie niskimi cenami. Bliskość geograficzna sprawia, że oferta może być elastyczna
Dobra koniunktura gospodarcza na rynkach badanych państw	Wzrost popytu wewnętrznego charakteryzujący okresy dobrej koniunktury gospodarczej byłby szczególnie korzystny dla Polski, z uwagi na fakt, że nasze produkty eksportowane na rynki państw badanych charakteryzują się dużą konkurencyjnością cenową i jakościową. Przewagą jest również bliskość geograficzna oraz fakt dużej elastyczności podaży eksportowanych przez polskie przedsiębiorstwa produktów
Wielkość i chłonność rynku analizowanych strategicznych krajów byłego ZSRR	Obszar czterech analizowanych krajów zamieszkuje 215,1 mln ludności. Rynki te charakteryzują się znaczną potencjalną chłonnością nie tylko w obszarze produktów, ale i usług rolnych i spożywczych. Polska może zaoferować w tym zakresie szeroką ofertę w zakresie: sprzętu maszynowego (na przykład maszyny rolne, chłodnie), urządzeń infrastrukturalnych (dla rolnictwa, budownictwo drogowe, przemysłowe, mieszkaniowe), dóbr konsumpcyjnych (tak zwane małe i duże AGD), energetyki, poszukiwania i wydobywania zasobów mineralnych, ochrony środowiska. Chłonność rynków ograniczają wypadki z ostatnich miesięcy oraz pogarszająca się sytuacja ekonomiczna w krajach
Zaangażowanie instytucji międzynarodowych EBOiR, EBI, MFW w restrukturyzację i stabilizację gospodarek Ukrainy, innych krajów objętych partnerstwem wschodnim, ale również innych państw postradzieckich	Restrukturyzacja gospodarek badanych państw wymaga znacznych nakładów finansowych, których część może pochodzić z Europejskiego Banku Odbudowy i Rozwoju (do którego należy Polska i wszystkie dwanaście państw postradzieckich) oraz Europejskiego Banku Inwestycyjnego. Z perspektywy polskich przedsiębiorców korzystne byłyby wszelkie inicjatywy transgraniczne realizowane przykładowo w ramach programu EBI Trans-European Networks, który obejmuje swoim zasięgiem państwa uczestniczące w partnerstwie wschodnim, czy programy dedykowane małym i średnim przedsiębiorstwom spoza Unii Europejskiej. Możliwości, które otwierałyby się w kontekście tych działań wiążą się nie tylko ze wzmocnieniem popytu wewnętrznego w badanych państwach, ale również zaangażowaniem polskich firm w wykonawstwo projektów infrastrukturalnych (głównie na Ukrainie)
Pogłębione umowy o wolnym handlu UE z Ukrainą, Mołdawią i Gruzją	Umowy tego typu umożliwią zwiększenie dostępu do rynków tych państw (nie tylko na płaszczyźnie towarowej, ale również w kontekście inwestycji) przy jednoczesnym wsparciu instytucji Unii Europejskiej



KAPITAŁ LUDZKI  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



WOJEWODA MAZOWIECKI

UNIA EUROPEJSKA  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Nazwa czynnika	Charakterystyka czynnika
Możliwość utrzymania przez KUKĘ S.A. ochrony ubezpieczenia należności polskich eksporterów w stosunku do partnerów ukraińskich	Utrzymanie limitów kredytowych dla Ukrainy przy zaostrzeniu procedur ostrożnościowych i weryfikacyjnych
Potrzeba strategicznego sojuszu z państwami europejskimi	Część państw z obszaru postradzieckiego (Kirgistan, Tadżykistan, Mołdawia, Uzbekistan) zaliczanych jest do grupy najbiedniejszych państw świata o PKB <i>per capita</i> w okolicach 1000-1500 USD (a w przypadku Tadżykistanu nawet poniżej 1000 USD). Kolejne kraje Ukraina, Gruzja, Armenia to państwa bardzo biedne gdzie PKB <i>per capita</i> wynosi między 3000 a 4000 USD. Oznacza to, że samodzielnie państwa te nie są w stanie dokonać skoku ekonomicznego i potrzebują wsparcia i współpracy (technologicznej, kapitałowej, koncepcyjnej) gospodarek wysokorozwiniętych na przykład państw Unii Europejskiej Odrębną kwestią są państwa zasobne w surowce (Kazachstan, Uzbekistan czy nawet Rosja), które w celu eksploatacji trudnodostępnych złóż surowców muszą znaleźć partnerów strategicznych wśród zasobnych kapitałowo i zaawansowanych technologicznie krajów
Obawy przed ekspansją gospodarczą Chin	Chiny tradycyjnie przedstawiane są przez Federację Rosyjską jako alternatywny kierunek powiązań gospodarczych w stosunku do państw Unii Europejskiej. Z drugiej strony potęga gospodarcza Chin przeraża Rosję, a dotychczasowa ekspansja w Azji Centralnej powoduje, że wiele państw postradzieckich widzi w Europie alternatywę dla chińskiej dominacji
Komplementarność struktur gospodarczych między Polską a państwami postradzieckimi (szczególnie Rosją, Białorusią, Ukrainą, Kazachstanem)	Szereg powiązań handlowych między podmiotami z Polski i badanymi państwami jest trudna do zastąpienia, szczególnie w krótkim okresie. Niewystarczająca podaż artykułów rolnych (różnych rodzajów mięsa i ich przetworów, warzyw, owoców, serów, produktów mlecznych) spowodowała już w chwili obecnej ograniczenie rosyjskich sankcji na te produkty i dopuszczenie reeksportu zachodnich (w tym polskich) towarów Część produkcji maszyn, urządzeń, sprzętu elektrycznego i elektrotechnicznego produkowanego w Polsce dedykowana jest (i spełnia specjalne wymogi) odbiorcom z Rosji, Białorusi, Ukrainy, Kazachstanu Z drugiej strony Polska potrzebuje rosyjskich i kazachskich surowców, białoruskiego drewna i wyrobów, ukraińskich produktów mineralnych, a państwa te potrzebują polskich płaszczyści za sprzedawane produkty

#### grupa czynników: CZYNNIKI SPOŁECZNE

Nazwa czynnika	Charakterystyka czynnika
Zbieżność kulturowa	Podobieństwo językowe polskiego, białoruskiego, rosyjskiego i ukraińskiego
Nierówności dochodowe i konsumpcyjne w krajach byłego ZSRR	Rosja i Ukraina mają najwyższy w Europie indeks Giniego określający poziom zróżnicowania dochodowego i konsumpcyjnego w społeczeństwie co oznacza znaczne zróżnicowanie potrzeb i konsumpcji w tych państwach, a co za tym idzie różne możliwości powiązań gospodarczych z podmiotami z Polski
Atrakcyjność rynków województw Polski Wschodniej dla osób z państw byłego ZSRR dokonujących zakupy, szukających partnerów gospodarczych w sektorze MŚP ze względu na uwarunkowania kulturowe, często powiązania rodzinne czy personalne	Wydatki poniesione przez cudzoziemców przekraczających wschodnią granicę Polski / zewnętrzną granicę UE (głównie z Ukrainy, Rosji i Białorusi) w roku 2013 wyniosły ponad 8,1 mld PLN. Przyjazdy na zakupy do Polski są na Białorusi, Ukrainie i w Obwodzie Kaliningradzkim biznesem dobrze zorganizowanym, mającym wieloletnią tradycję. Wiele towarów i usług w badanych województwach powstaje specjalnie na potrzeby tej grupy konsumentów



KAPITAŁ LUDZKI  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



WOJEWODA MAZOWIECKI

UNIA EUROPEJSKA  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY





## grupa czynników: CZYNNIKI PRAWNE

Nazwa czynnika	Charakterystyka czynnika
Przyjęcie w ramach Unii Celnej między Rosją, Białorusią i Kazachstanem (a w najbliższej przyszłości również prawdopodobnie Armenią i Kirgistanem) formuły rozwoju komplementarnego w stosunku do integracji europejskiej	Unia celna z definicji sprzyja nie tylko rozwojowi powiązań wewnątrz niej, ale również ułatwia dostęp do rynków państw członkowskich dla podmiotów z zewnątrz (dzięki ujednoczeniu procedur, przepisów, możliwości przeprowadzenia procedur celnych w jednym dowolnym miejscu)

## grupa czynników: CZYNNIKI TECHNICZNE

Nazwa czynnika	Charakterystyka czynnika
Bliskość geograficzna rynków strategicznych	Trzy z czterech rynków strategicznych graniczą z Polską
Potrzeba tworzenia infrastruktury tranzytowej przebiegającej przez terytorium Polski, w tym badanych województw, leży nie tylko w ich interesie, ale również wielu państw z Europy i Azji	Położenie geograficzne Polski predestynuje nasz kraj do przyjęcia roli pomostu w handlu między Europą Zachodnią i państwami postsowieckimi. Dobra infrastruktura tworzona i wspólnie planowana nie tylko po stronie Polski, ale również partnerów na przykład Białorusi i Ukrainy mogłaby zachęcać do wykorzystywania biegnących przez nasz kraj korytarzy transportowych zamiast alternatywnych

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [www.imf.org](http://www.imf.org) [15.07.2014-20.08.2014], Межгосударственный статистический комитет Содружества Независимых Государств (СНГ) База данных „СТАТИСТИКА СНГ” 2014, [www.ebrd.org](http://www.ebrd.org) [15.07.2014-20.08.2014], <http://www.eurasiancommission.org/ru/> [15.07.2014-20.08.2014], [www.eib.org](http://www.eib.org) [15.07.2014-20.08.2014], [www.stat.gov.pl](http://www.stat.gov.pl) [15.07.2014-20.08.2014], [www.kremlin.ru](http://www.kremlin.ru) [15.07.2014-15.08.2014], [www.government.ru](http://www.government.ru) [1-15.08.2014], \*Dane z Ministerstwa Rolnictwa i Rozwoju Wsi, \*\* Dane z Ministerstwa Gospodarki, [www.zmdp.pl](http://www.zmdp.pl) [01.08.2014-20.08.2014]

Przeprowadzona analiza szans i zagrożeń związanych z rozwojem wymiany handlowej Polski z krajami byłego ZSRR pozwoliła na sformułowanie poniższych wniosków:

- ➔ Znaczna część z 37 zidentyfikowanych w opracowaniu zagrożeń wymiany gospodarczej Polski Wschodniej z państwami postradzieckimi związana jest z konfliktem Rosji z Ukrainą i zaangażowaniem Polski w sprawy ukraińskie. Wynika to z faktu, że wszelkie wsparcie oferowane przez Polskę Ukrainie traktowane jest jako godzące w interesy Rosji i powoduje różne działania odwetowe ze strony rosyjskiej. W tej grupie znalazły się zarówno czynniki polityczne takie jak: upolitycznienie decyzji gospodarczych w Rosji, klimat wrogości Rosji wobec Polski, polityka autarkii gospodarczej; czynniki ekonomiczne będące pochodną konfliktu takie, jak: spadek kursów walut lokalnych w badanych państwach, pogorszenie wskaźników makroekonomicznych państw postradzieckich czy sankcje rosyjskie wobec polskich towarów. Można tu przyporządkować również czynniki społeczne takie jak pogłębiająca się niechęć Rosjan do Polaków, czynniki prawne – przedłużające się procedury celne czy czynniki techniczne w postaci ograniczenia możliwości wyboru korytarzy transportowych przez Ukrainę.
- ➔ Kolejna grupa zagrożeń jest pochodną ograniczonego funkcjonowania mechanizmów rynkowych w badanych krajach, braku prodemokratycznych i prorynkowych reform, podporządkowania ich gospodarek kwestiom politycznym. Do tej grupy należy zaliczyć takie czynniki, jak: brak transpa-



KAPITAŁ LUDZKI  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



WOJEWODA MAZOWIECKI

UNIA EUROPEJSKA  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY



rentności prowadzenia działalności gospodarczej, zmienność warunków prawnych prowadzenia działalności gospodarczej czy okresowe utrudnienia na przejściach granicznych.

- ➔ Należy również zwrócić uwagę, że nie wszystkie zagrożenia powoduje Rosja i inne państwa post-radzieckie. Zagrożenia generują również czynniki związane z pogarszającą się koniunkturą gospodarczą, rywalizacją różnych podmiotów z państw Unii Europejskiej o rynki państw badanych czy wreszcie brak politycznego wsparcia polskich przedsiębiorców w konkurowaniu na rynkach badanych państw.
- ➔ Znaczna część prezentowanych szans wymiany gospodarczej Polski Wschodniej z badanymi państwami wynika ze znacznego stopnia komplementarności gospodarek państw postradzieckich (Białorusi, Ukrainy, Rosji, Kazachstanu i innych) z Polską.
- ➔ Komplementarność ta jest uwarunkowana czynnikami strukturalnymi takimi, jak: bliskie położenie geograficzne, wielkość i chłonność rynków państw postradzieckich oraz niewystarczająca produkcja artykułów rolno-żywnościowych, które dostarczają polscy producenci.
- ➔ Wśród kluczowych czynników instytucjonalnych, które stanowią podstawę do rozwoju dalszych powiązań gospodarczych z Polską Wschodnią należy wymienić: zaakceptowanie i przestrzeganie reguł WTO przez Rosję, co znacznie uprościłoby i uwiarygodniło wiele procedur oraz zachowanie komplementarnego w stosunku do unijnego modelu integracji w ramach Unii Celnej Rosji, Białorusi i Kazachstanu, a w przyszłości Unii Euroazjatyckiej.
- ➔ Duża grupa wskazanych w opracowaniu szans wynika z faktu, że ponad połowa rosyjskich powiązań gospodarczych dotyczy podmiotów z państw UE, wskaźnik ten jest wysoki również w przypadku pozostałych państw badanych. Kraje Unii Europejskiej stanowią z perspektywy krajów postradzieckich ważne źródło kapitału, technologii, inwestycji, które trudno byłoby zastąpić innymi partnerami gospodarczymi.

## 2.5 Scenariusze rozwoju wymiany gospodarczej

### 2.5.1 Założenia metodyczne

Wnioskowanie na temat przyszłości, w długiej perspektywie czasowej, na podstawie tradycyjnych metod prognozowania, z uwagi na zmienność i niepewność czynników otoczenia oraz możliwość występowania tak zwanych zdarzeń bezprecedensowych, wielokrotnie wydaje się być bezskuteczne. W takich przypadkach często jest wykorzystywana metoda scenariuszowa. Metoda budowania scenariuszy rozwoju ma zastosowanie w sytuacji, gdy czynniki determinujące rozwój (doskonale nie) charakteryzują się wysokim stopniem niepewności (ich występowania i stopnia nasilenia) oraz istotnym wpływem na badane zjawisko. Metoda scenariuszowa polega na systematycznym, ustrukturyzowanym procesie budowania scenariuszy. Scenariusze natomiast najczęściej są postrzegane jako alternatywne wizje przyszłych stanów rzeczywistości<sup>19</sup>. Według A. Kononiuk i J. Nazarko, do istotnych cech scenariuszy należy zaliczyć:

<sup>19</sup> A. Martelli, *From business intelligence to scenario o building*, „Future Research Quartely”, Winter 2007, Vol. 23 Issue 4, pp. 5-22.

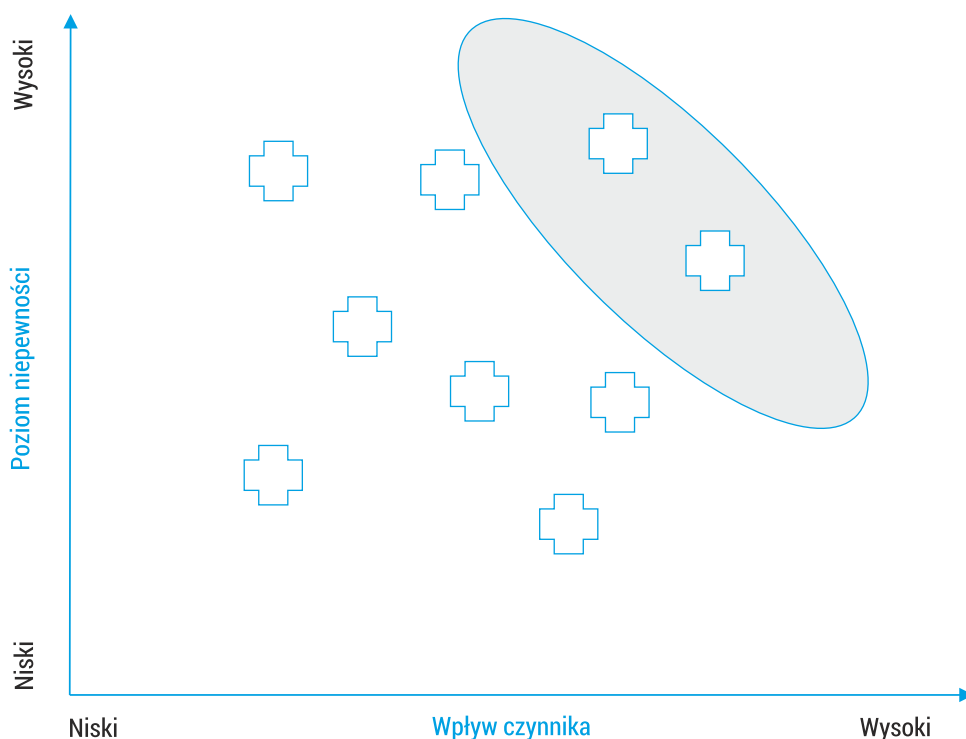


- przypisywanie otoczeniu roli w kształtowaniu przyszłości;
- poszerzanie horyzontów myślowych;
- przełamywanie tradycyjnych schematów myślenia czy też modeli postrzegania świata;
- podkreślenie wewnętrznej spójności i wiarygodności scenariusza.<sup>20</sup>

Istotną zaletą scenariuszy nie jest sam fakt przewidywania przyszłości, ale możliwość takiego kształtowania teraźniejszości, by podążać zgodnie z najbardziej oczekiwanym i pożądanym scenariuszem. W niniejszym opracowaniu wskazane rekomendacje i działania mają spełnić te zadanie.

Wśród wielu metod budowania scenariuszy, jedną z metod jest metoda osi scenariuszy polegająca na przyjęciu dwóch kluczowych czynników determinujących przyszły stan rzeczywistości, stanowiących osie scenariuszy (rysunek 2.1). W zależności od stopnia nasilenia występowania danego czynnika pojawiają się cztery scenariusze odzwierciedlające przyszłe stany (rysunek 2.2).

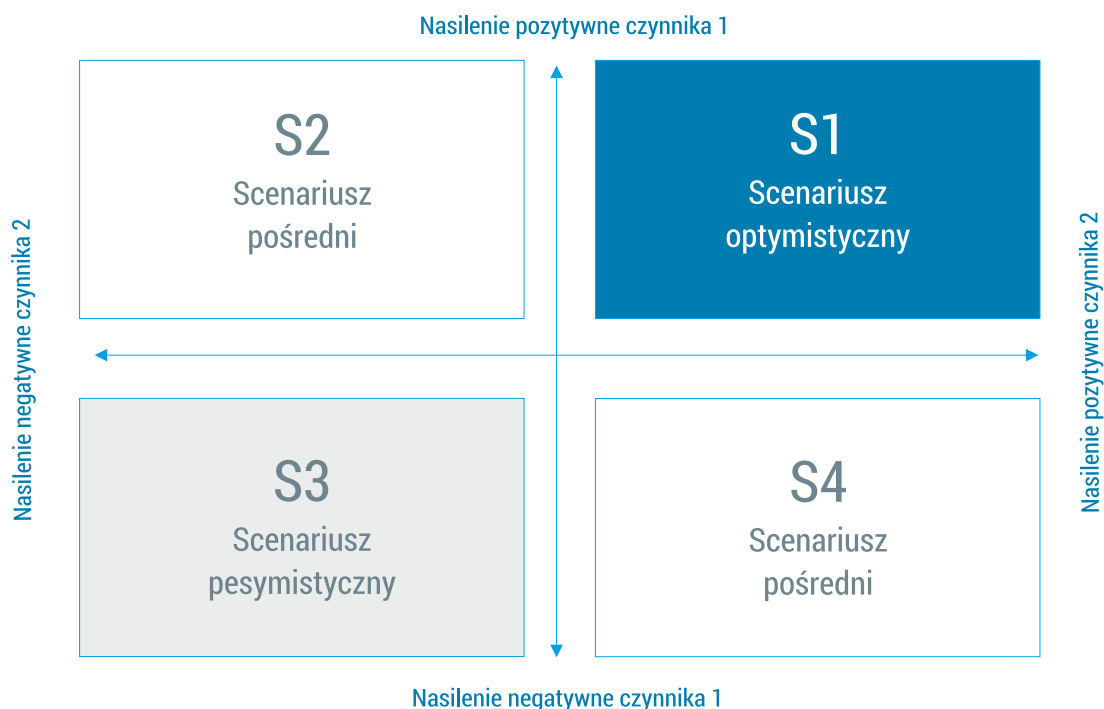
Rysunek 2.1. Wybór czynników na osie scenariusza



Źródło: S.A. Klooster, M.B.A. Asselt, *Practising the scenario-axes technique*, „Futures” 2006, Vol. 38, Issue 1, pp. 15–30.

<sup>20</sup> A. Kononiuk, J. Nazarko, *Scenariusze w antycypowaniu i kształtowaniu przyszłości*, Wolters Kluwer S.A., Warszawa 2014, s. 34.

Rysunek 2.2. Budowa scenariuszy z wykorzystaniem osi scenariuszy



Źródło: opracowanie własne.

Zgodnie z przyjętym postępowaniem metodycznym proces budowy scenariuszy na potrzeby niniejszej monografii składał się z następujących etapów:

- Etap 1: Identyfikacja czynników determinujących rozwój wymiany handlowej Polski w krajami byłego ZSRR
- Etap 2: Wybór dwóch kluczowych czynników rozwoju na osie scenariuszy – metod ekspercka.
- Etap 3: Opracowanie czterech scenariuszy
- Etap 4: Charakterystyka scenariuszy
- Etap 5: Wskazanie niezbędnych działań i rekomendacji w obrębie poszczególnych scenariuszy

## 2.5.2. Osnovy scenariuszy

Przeprowadzona analiza uwarunkowań wymiany gospodarczej Polski z krajami byłego ZSRR pozwoliła wyłonić czynniki charakteryzujące się dużym wpływem na pozostałe czynniki, a jednocześnie silnym stopniem zależności od innych czynników. Poza tym, dostarczyła ona podstaw do merytorycznej interpretacji roli poszczególnych czynników w badanym systemie.

**W efekcie do kluczowych czynników – sił napędowych (*driving forces*) scenariuszy – zespół ekspertów zaliczył następujące dwa czynniki:**

- Czynnik 1: Zagraniczna polityka ekonomiczna Federacji Rosyjskiej – odzwierciedlająca stopień integracji Federacji Rosyjskiej z gospodarką państw europejskich (IFR)
- Czynnik 2: Koniunktura gospodarcza na rynkach badanych państw (KG)



KAPITAŁ LUDZKI  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



WOJEWODA MAZOWIECKI

UNIA EUROPEJSKA  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Poprzez nadanie wskazanym czynnikom wartości skrajnych zaproponowano cztery scenariusze rozwoju wymiany gospodarczej Polski z krajami byłego ZSRR (rysunek 2.3).

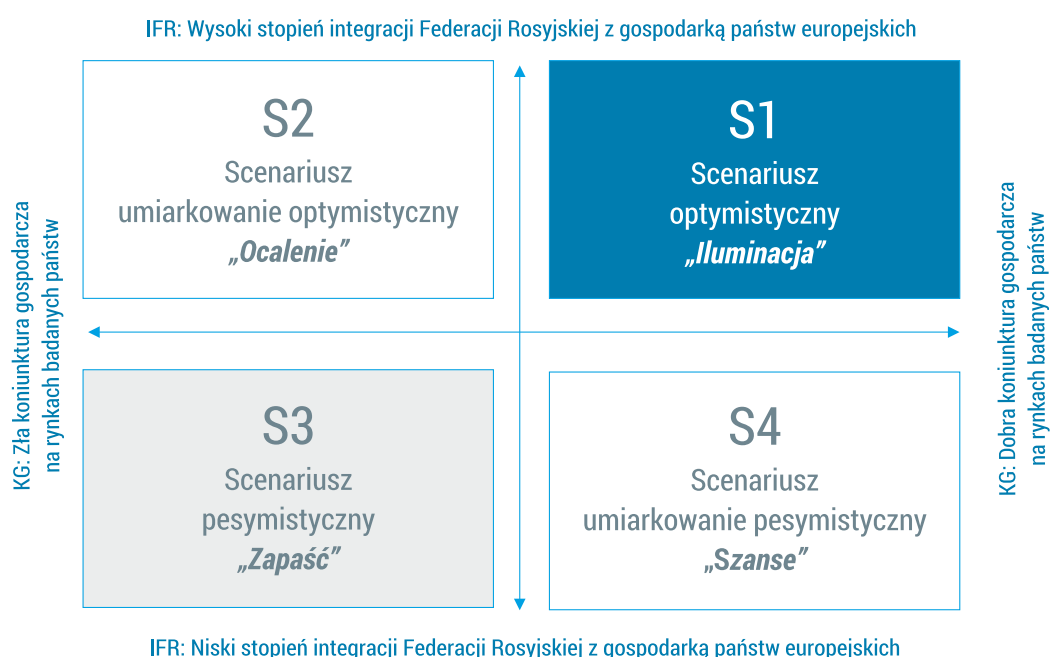
Scenariusz 1: Wysoki stopień integracji Federacji Rosyjskiej z gospodarką państw europejskich oraz Dobra koniunktura gospodarcza na rynkach badanych państw

Scenariusz 2: Wysoki stopień integracji Federacji Rosyjskiej z gospodarką państw europejskich oraz Zła koniunktura gospodarcza na rynkach badanych państw

Scenariusz 3: Niski stopień integracji Federacji Rosyjskiej z gospodarką państw europejskich oraz Zła koniunktura gospodarcza na rynkach badanych państw

Scenariusz 4: Niski stopień integracji Federacji Rosyjskiej z gospodarką państw europejskich oraz Dobra koniunktura gospodarcza na rynkach badanych państw

Rysunek 2.3. Scenariusze rozwoju wymiany gospodarczej



Źródło: opracowanie własne.

W wyniku przeprowadzonej burzy mózgów oraz dyskusji moderowanej eksperci zaproponowali dla poszczególnych scenariuszy następujące nazwy:

S1 – „Iluminacja”

S2 – „Ocalenie”

S3 – „Zapaść”

S4 – „Szanse”

## 2.5.3 Charakterystyka scenariuszy

Wyłonione w ten sposób scenariusze zostały w dalszej części pracy opisane z uwzględnieniem poziomu natężenia czynników w każdym scenariuszu (tabela 2.5 i 2.6).

### Scenariusz 1: Wysoki stopień integracji Federacji Rosyjskiej z gospodarką państw europejskich oraz Dobra koniunktura gospodarcza na rynkach badanych państw

Scenariusz optymistyczny, przyjmujący podstawowe założenie zwiększenia przez Federację Rosyjską integracji z gospodarką państw europejskich. W omawianym scenariuszu Rosja poważnie traktuje swoje nowo nabyte członkostwo w Światowej Organizacji Handlu (WTO). Integracja stwarza podstawy do kreowania komplementarnych, w stosunku do integracji europejskiej, powiązań gospodarczych nie tylko z podmiotami z Rosji, ale również z pozostałymi analizowanymi państwami. Uczestnictwo Rosji w WTO wymusza również na Białorusi i Kazachstanie przyjęcie podobnych zasad w handlu międzynarodowym. Polityka zagraniczna Federacji Rosyjskiej ukierunkowana na utrwalenie powiązań gospodarczych z Unią Europejską, przyczynia się do rozwiązania problemu Ukrainy. Brak zagrożenia konfliktu zbrojnego na Ukrainie. Trwający dialog polityczny między Rosją a państwami zachodnimi daje dużą przestrzeń do negocjacji i do zaprzestania szantażu politycznego ze wszystkich stron. W scenariuszu istnieje duże prawdopodobieństwo wypracowania między UE a FR formuły współpracy satysfakcjonującej obie strony. Istniejące na Ukrainie instytucje państwowe są zdolne realizować politykę gospodarczą Państwa, ukierunkowaną na głębokie reformy gospodarcze. Każde z państw ma zagwarantowaną suwerenność, która jest uznana zarówno przez kraje Zachodu, jak i Rosję. Suwerenność ta wyraża się między innymi w nienaruszalności granic państwa oraz wyboru przynależności do międzynarodowych ugrupowań politycznych, gospodarczych i militarnych. Dobra koniunktura gospodarcza w krajach byłego ZSRR (w tym na Ukrainie) powodująca wzrost zamożności, popytu wewnętrznego, większe zainteresowanie importem, większe możliwości kooperacji, inwestycji (na przykład inwestycji infrastrukturalnych na Ukrainie), łagodzi skutki reform gospodarczych na Ukrainie. Duży popyt, wynikający z braku wystarczającej produkcji warzyw, owoców i mięsa oraz ich przetworów na Ukrainie, Białorusi, Kazachstanie oraz w Rosji, stanowi szansę wzrostu importu z terenu Polski w zakresie produktów konkurujących wysoką jakością i atrakcyjnych pod względem cenowym. Bliskość geograficzna rynku jest czynnikiem dynamizującym wymianę handlową. Polska oferta produktów eksportowych obejmuje w szczególności sprzęt maszynowy (na przykład maszyny rolne, chłodnie), infrastrukturę dla rolnictwa, budownictwa drogowego, przemysłowego, mieszkaniowego; dobra konsumpcyjne (tak zwane małe i duże AGD), energetyka, poszukiwania i wydobywanie zasobów mineralnych, ochrona środowiska. Należy jednak pamiętać, że w tym scenariuszu polscy producenci napotkają na najsilniejszą konkurencję na rynkach państw postradzieckich ze strony innych państw Unii Europejskiej w zakresie handlu towarami. Umacnia się natomiast rola Polski jako lidera w zakresie transportu międzynarodowego między państwami UE i państwami postradzieckimi.

W ramach współpracy międzynarodowej ośrodki naukowe oraz przedsiębiorstwa z różnych państw (UE i postradzieckich) szeroko współdziałają w obszarze zaawansowanych technologii. W wyniku tej współpracy powstają nowe technologie, których wykorzystanie staje się źródłem globalnej przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw zaangażowanych w te projekty. Ze względu na bliskość i wysoki poziom rozwoju naukowego ośrodków naukowych oraz przedsiębiorczości Polski Wschodniej inicjatorami tej współpracy są organizacje z tych województw. Chłonność rynków nie jest ograniczana w tym scenariuszu przez wydarzenia o charakterze politycznym, determinującym sytuację



KAPITAŁ LUDZKI  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



WOJEWODA MAZOWIECKI



UNIA EUROPEJSKA  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY



ekonomiczną. Województwa Polski wschodniej intensyfikują wymianę handlową produktów dominujących w strukturze eksportu i importu województwa. Dzięki komplementarności struktur gospodarczych i harmonijnemu rozwojowi stosunków politycznych województwa graniczące z państwami Unii Celnej Rosji, Białorusi i Kazachstanu, zyskują dodatkowo jako ważne punkty tranzytowe (na ich terytorium odbywa się odprawa celna eksportowa i importowa oraz zachodzą inne procedury celne i związane z tranzytem, między dwoma ugrupowaniami integracyjnymi).

Dominujące grupy produktów i usług eksportowanych dla poszczególnych województw obejmują:

**Lubelskie:** produkty pochodzenia roślinnego; zwierzęta żywe i produkty pochodzenia zwierzęcego; maszyny i urządzenia, sprzęt elektryczny i elektrotechniczny; metale nieszlachetne i wyroby; produkty przemysłu chemicznego, usługi transportowe

**Podkarpackie:** maszyny i urządzenia, sprzęt elektryczny i elektrotechniczny; produkty przemysłu chemicznego; tworzywa sztuczne i wyroby; sprzęt transportowy; ścier drzewny, papier, tektura i wyroby, serwis i szkolenia lotnicze, technologie lotnicze

**Podlaskie:** zwierzęta żywe i produkty pochodzenia zwierzęcego; maszyny i urządzenia, sprzęt elektryczny i elektrotechniczny; sprzęt transportowy; drewno i wyroby z drewna; produkty pochodzenia roślinnego, usługi medyczne, ochrony środowiska, transportowe

**Świętokrzyskie:** wyroby z kamienia, ceramika, szkło; sprzęt transportowy; maszyny i urządzenia, sprzęt elektryczny i elektrotechniczny; produkty pochodzenia roślinnego; metale nieszlachetne i wyroby

**Warmińsko-Mazurskie:** maszyny i urządzenia, sprzęt elektryczny i elektrotechniczny; tworzywa sztuczne i wyroby; różne wyroby gotowe – meble, prefabrykаты budynków, zabawki; sprzęt transportowy; metale nieszlachetne i wyroby, technologie i usługi z zakresu ochrony środowiska i transportu międzynarodowego

Dominujące grupy produktów importowanych obejmują:

**Lubelskie:** produkty przemysłu chemicznego; produkty mineralne; produkty pochodzenia roślinnego; tworzywa sztuczne i wyroby; metale nieszlachetne i wyroby

**Podkarpackie:** produkty przemysłu chemicznego; drewno i wyroby z drewna; metale nieszlachetne i wyroby; produkty mineralne; sprzęt transportowy

**Podlaskie:** produkty mineralne; produkty przemysłu chemicznego; drewno i wyroby z drewna; produkty pochodzenia roślinnego; sprzęt transportowy

**Świętokrzyskie:** drewno i wyroby z drewna; produkty mineralne; metale nieszlachetne i wyroby; maszyny i urządzenia, sprzęt elektryczny i elektrotechniczny; ścier drzewny, papier, tektura i wyroby

**Warmińsko-Mazurskie:** przetwory spożywcze; produkty mineralne; metale nieszlachetne i wyroby; tworzywa sztuczne i wyroby; produkty przemysłu chemicznego



KAPITAŁ LUDZKI  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



WOJEWODA MAZOWIECKI

UNIA EUROPEJSKA  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY





## Scenariusz 2: Wysoki stopień integracji Federacji Rosyjskiej z gospodarką państw europejskich oraz Zła koniunktura gospodarcza na rynkach badanych państw

Scenariusz umiarkowanie optymistyczny, przyjmujący podstawowe założenie zwiększenia przez Federację Rosyjską integracji z gospodarką państw europejskich. Federacja Rosyjska poważnie traktuje swoje nowo nabyte członkostwo w Światowej Organizacji Handlu (WTO). Integracja stwarza podstawy do kreowania komplementarnych, w stosunku do integracji europejskiej, powiązań gospodarczych nie tylko z podmiotami z Rosji, ale również z pozostałymi analizowanymi państwami. Uczestnictwo Rosji w WTO wymusza również na Białorusi i Kazachstanie przyjęcie podobnych zasad w handlu międzynarodowym. Polityka zagraniczna Federacji Rosyjskiej ukierunkowana na utrwalenie powiązań gospodarczych z Unią Europejską przyczynia się do rozwiązania problemu Ukrainy. Brak zagrożenia konfliktu zbrojnego na Ukrainie. Trwający dialog polityczny między Rosją a państwami zachodnimi daje dużą przestrzeń do negocjacji i do zaprzestania szantażu politycznego ze wszystkich stron. W scenariuszu istnieje duże prawdopodobieństwo wypracowania między UE a FR formuły współpracy satysfakcjonującej obie strony.

Zła koniunktura gospodarcza w krajach byłego ZSRR wynika głównie z braku wsparcia zewnętrznego i niemożności poradzenia sobie z problemami społeczno-gospodarczymi we własnym zakresie. W tym scenariuszu, mimo rozwoju współpracy gospodarczej z państwami europejskimi, brak gruntownych reform i restrukturyzacji gospodarek badanych państw utrwała ich zapóźnienie ekonomiczne i komplementarność międzygałęziową z państwami europejskimi spychając je do roli producentów surowców i odbiorców artykułów wysoko przetworzonych. Pogłębiająca się zależność od światowych cen ropy naftowej i gazu ziemnego Federacji Rosyjskiej, Kazachstanu, Azerbejdżanu oraz innych państw z obszaru, zależnych gospodarczo od Rosji (na przykład Białorusi, Armenii, Kirgistanu, Tadżykistanu) czyni ten region bardzo wrażliwym na wszelkie wahania koniunktury światowej oraz powoduje, że wszelkie zmiany w strukturze konsumpcji energii w Europie są silnie odczuwane na obszarze postradzieckim. Pogorszeniu ulegają wartości podstawowych wskaźników makroekonomicznych. Odnotowywane są spadki w produkcji przemysłowej. Spadek popytu konsumpcyjnego w krajach byłego ZSRR oznacza również kurczenie się rynków dla wymiany gospodarczej Polski z tymi krajami. Skala dokonywanych zakupów przez obywateli Białorusi, Rosji i Ukrainy w województwach Polski Wschodniej, jest zdecydowanie mniejsza niż w scenariuszu 1, co bezpośrednio powoduje wzrost bezrobocia w badanych województwach Polski wschodniej (głównie w handlu, ale i sektorze produkcyjnym).

Przyczyn kryzysu gospodarczego należy upatrywać w czynnikach wewnętrznych poszczególnych państw, w których nie zostały podjęte głębokie reformy gospodarcze. Za jedną z przyczyn złej koniunktury gospodarczej należy uznać brak transparentności gospodarek analizowanych krajów, czego dominującą cechą jest wysoki poziom skorumpowania sektora publicznego oraz brak zaufania społeczeństwa do działań naprawczych podejmowanych przez państwo. W analizowanym scenariuszu w dalszym ciągu kraje byłego ZSRR charakteryzuje wysokie ryzyko inwestycyjne. W sytuacji kryzysowej Ukrainy bank centralny wyciąga rękę do kieszeni przedsiębiorców i obywateli, co świadczy o niestabilności zasad prowadzenia działalności gospodarczej na Ukrainie.

Negatywne nastroje społeczne w krajach byłego ZSRR związane z rosnącymi obciążeniami wynikającymi z przyjętej polityki państwa, powodują dalsze zubożenie społeczeństw badanych państw, zmniejszenie popytu wewnętrznego, utrwalenie zapóźnienia gospodarczego. Ponadto gorsza koniunktura gospodarcza tradycyjnie zwiększa rolę Chin (w badanych państwach) jako dostawcy tanich towarów, ale również kapitału. Zmniejsza to możliwości eksportu towarów przetworzonych





z Polski do państw postradzieckich. Ekspansja Chin nie zagraża jedynie polskiemu eksportowi produktów z sektora rolno-spożywczego.

Zapoczątkowany na Ukrainie proces stowarzyszeniowy z Unią Europejską, przebiega po woli, głównie z powodu braku właściwych i prężnie działających instytucji państwowych.

Dominujące grupy produktów i usług eksportowanych dla poszczególnych województw obejmują:

**Lubelskie:** produkty pochodzenia roślinnego; zwierzęta żywe i produkty pochodzenia zwierzęcego; metale nieszlachetne i wyroby, usługi transportowe

**Podkarpackie:** maszyny i urządzenia, produkty przemysłu chemicznego; sprzęt transportowy; ścier drzewny, papier, tektura i wyroby, serwis i szkolenia lotnicze, technologie lotnicze

**Podlaskie:** zwierzęta żywe i produkty pochodzenia zwierzęcego; maszyny i urządzenia; sprzęt transportowy; drewno i wyroby z drewna; produkty pochodzenia roślinnego, usługi medyczne, ochrony środowiska i transportowe

**Świętokrzyskie:** wyroby z kamienia, ceramika, szkło; sprzęt transportowy; maszyny i urządzenia; produkty pochodzenia roślinnego

**Warmińsko-Mazurskie:** maszyny i urządzenia; tworzywa sztuczne i wyroby; różne wyroby gotowe – meble, prefabrykaty budynków; sprzęt transportowy; metale nieszlachetne i wyroby, technologie i usługi z zakresu ochrony środowiska oraz transportu międzynarodowego

Dominujące grupy produktów importowanych obejmują:

**Lubelskie:** produkty przemysłu chemicznego; produkty mineralne; produkty pochodzenia roślinnego; tworzywa sztuczne i wyroby; metale nieszlachetne i wyroby

**Podkarpackie:** produkty przemysłu chemicznego; drewno i wyroby z drewna; metale nieszlachetne i wyroby; produkty mineralne; sprzęt transportowy

**Podlaskie:** produkty mineralne; produkty przemysłu chemicznego; drewno i wyroby z drewna; produkty pochodzenia roślinnego; sprzęt transportowy

**Świętokrzyskie:** drewno i wyroby z drewna; produkty mineralne; metale nieszlachetne i wyroby; maszyny i urządzenia, sprzęt elektryczny i elektrotechniczny; ścier drzewny, papier, tektura i wyroby

**Warmińsko-Mazurskie:** przetwory spożywcze; produkty mineralne; metale nieszlachetne i wyroby; tworzywa sztuczne i wyroby; produkty przemysłu chemicznego

### Scenariusz 3: Niski stopień integracji Federacji Rosyjskiej z gospodarką państw europejskich oraz Zła koniunktura gospodarcza na rynkach badanych państw

Scenariusz pesymistyczny „Zapaść” opiera się na ograniczaniu powiązań gospodarczych Federacji Rosyjskiej z gospodarką państw europejskich oraz polityce dążącej za zagwarantowania jej samowystarczalności. Federacja Rosyjska konkurując z państwami „zachodnimi” na terenach państw byłego ZSRR dąży do zmniejszenia powiązań gospodarczych, politycznych, społecznych krajów postradzieckich z UE, w tym Polską. Istniejący kryzys polityczno-gospodarczy na linii Rosja-Ukraina



KAPITAŁ LUDZKI  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



WOJEWODA MAZOWIECKI

UNIA EUROPEJSKA  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY



przekształca się w konflikt zbrojny powodując rozpad państwa ukraińskiego. Konflikt polityczny powoduje skutki społeczne, gospodarcze, militarne. W analizowanym scenariuszu istnieje zagrożenie rozprzestrzenienia się konfliktu na inne kraje. Konflikt ten pociąga za sobą wysokie koszty rozwoju gospodarczego Ukrainy oraz Rosji. Pogłębiająca się recesja na Ukrainie, rosnące ryzyko inwestycyjne i niska wiarygodność ekonomiczna odciskają swoje piętno również na popycie konsumpcyjnym i inwestycyjnym w kraju oraz na międzynarodowej wymianie towarowej. Zapoczątkowany na Ukrainie proces stowarzyszeniowy z Unią Europejską zostaje zahamowany. Konflikt zbrojny na linii Rosja-Ukraina powoduje wzrost cen surowców, co drastycznie osłabia gospodarki pozostałych krajów byłego ZSRR oraz Polski – silnie uzależnionych od surowców.

Konflikt na Ukrainie ma pewien wpływ na sytuację gospodarczą w Polsce. Ryzykiem jest brak dostaw surowców lub duże wzrosty cen surowców sprowadzanych z Rosji oraz znaczne ograniczenie możliwości wykorzystywania tras transportowych w handlu przez Ukrainę.

W tym scenariuszu próba zastąpienia przez Rosję i powiązane z nią państwa, powiązań gospodarczych z państwami europejskimi, innymi kierunkami geograficznymi (Turcja, Chiny, Ameryka Łacińska) nie przebiegła korzystnie dla obszaru postradzieckiego, ze względu na czynniki geograficzne, strukturalne, ale również obawy Rosji o uzyskanie zbyt dużych wpływów w regionie głównie przez Chiny. Ten fakt, jak i ograniczenie kontaktów gospodarczych z Europą powodują nie tylko utrwalenie zapóźnienia gospodarczego w badanych państwach, ale wręcz pojawienie się nowych czynników destabilizujących ich rynki. W skrajnym przypadku możemy mieć tu do czynienia z całkowitą polityką autarkii gospodarczej popartą propagandą oraz szukaniem winnych/wrogów wśród państw europejskich.

Może to prowadzić do wzrostu napięć społecznych i destabilizacji politycznej części badanego regionu. Z perspektywy polskich badanych województw wśród negatywnych konsekwencji tych zjawisk pojawiają się: znaczne ograniczenie eksportu na rynki badanych krajów, zmniejszenie lub całkowite ograniczenie zakupów obywateli Rosji, Białorusi, Ukrainy, których wartość w badanych województwach szacuje się rocznie na ponad 8,1 mld PLN, pojawienie się dużych grup nielegalnych imigrantów będących uciekinierami z badanych państw.

Ponadto, w analizowanym scenariuszu Federacja Rosyjska dąży do dalszego ograniczania roli polskich pośredników w procesie spedycji towarów europejskich do państw postradzieckich, uderzając głównie w polskie firmy transportowe. W skrajnym przypadku konstrukcja przepisów prawnych obowiązujących w Unii Celnej i innych kreowanych przez Rosję inicjatywach integracyjnych, całkowicie wyeliminuje polskich przewoźników z rynków tych państw.

W skrajnym przypadku scenariusz ten może prowadzić do konfliktu zbrojnego.

W tym scenariuszu pewna część polskich produktów mimo niekorzystnych okoliczności trafia na rynki badanych państw, są to głównie strategiczne artykuły rolno-żywnościowe. Dominujące grupy produktów i usług eksportowanych dla poszczególnych województw obejmują:

- Lubelskie:** produkty pochodzenia roślinnego; zwierzęta żywe i produkty pochodzenia zwierzęcego
- Podkarpackie:** maszyny i urządzenia, produkty przemysłu chemicznego; ścier drzewny, papier, tektura i wyroby
- Podlaskie:** zwierzęta żywe i produkty pochodzenia zwierzęcego; maszyny i urządzenia; sprzęt transportowy; drewno i wyroby z drewna; produkty pochodzenia roślinnego



**Świętokrzyskie:** wyroby z kamienia, ceramika, szkło; maszyny i urządzenia; produkty pochodzenia roślinnego

**Warmińsko-Mazurskie:** maszyny i urządzenia; tworzywa sztuczne i wyroby; różne wyroby gotowe – meble, prefabrykаты budynków; metale nieszlachetne i wyroby

Dominujące grupy produktów importowanych obejmują:

**Lubelskie:** produkty przemysłu chemicznego; produkty mineralne; produkty pochodzenia roślinnego; tworzywa sztuczne i wyroby; metale nieszlachetne i wyroby

**Podkarpackie:** produkty przemysłu chemicznego; drewno i wyroby z drewna; metale nieszlachetne i wyroby; produkty mineralne; sprzęt transportowy

**Podlaskie:** produkty mineralne; produkty przemysłu chemicznego; drewno i wyroby z drewna; produkty pochodzenia roślinnego; sprzęt transportowy

**Świętokrzyskie:** drewno i wyroby z drewna; produkty mineralne; metale nieszlachetne i wyroby; maszyny i urządzenia, sprzęt elektryczny i elektrotechniczny; ścier drzewny, papier, tektura i wyroby

**Warmińsko-Mazurskie:** przetwory spożywcze; produkty mineralne; metale nieszlachetne i wyroby; tworzywa sztuczne i wyroby; produkty przemysłu chemicznego

#### Scenariusz 4: **Niski stopień integracji Federacji Rosyjskiej z gospodarką państw europejskich oraz Dobra koniunktura gospodarcza na rynkach badanych państw**

Scenariusz pesymistyczny opiera się na ograniczaniu powiązań gospodarczych Federacji Rosyjskiej z gospodarką państw europejskich oraz polityce dążącej do zagwarantowania jej samowystarczalności. Federacja Rosyjska konkurując z państwami „zachodnimi” na terenach państw byłego ZSRR dąży do zmniejszenia powiązań gospodarczych, politycznych, społecznych krajów postradzieckich z UE, w tym Polską.

Część państw z obszaru postradzieckiego utrzymuje nadal kierunek proeuropejski otrzymując wsparcie ekonomiczne, koncepcyjne, technologiczne (na przykład Mołdawia, Ukraina). Również inne sojusze strategiczne na tym obszarze przynoszą ich uczestnikom korzyści ekonomiczne (na przykład Azerbejdżan-Turcja, Turkmenistan – Iran).

Na korzyść Rosji, Kazachstanu, Azerbejdżanu oraz państw powiązanych gospodarczo z Federacją Rosyjską działają wysokie ceny surowców energetycznych, a dynamika rozwoju gospodarczego Chin sprawia, że popyt na surowce (nie tylko energetyczne) umożliwia wielu badanym krajom uzyskanie znacznych wpływów do budżetu. W części państw realizowane są reformy gospodarcze.

W tym scenariuszu stopniowe zastępowanie powiązań gospodarczych z państwami europejskimi innymi kierunkami geograficznymi (Turcja, Chiny, Iran, państwa Ameryki Łacińskiej) przynosi rezultaty, podczas gdy duża część państw europejskich nadal zależna jest od dostaw surowców energetycznych z obszaru postradzieckiego.

Na korzyść Rosji działa tu również zacieśnienie współpracy między państwami BRICS oraz dążenie tych państw do zmniejszenia roli UE i USA w gospodarce światowej i wzmocnienia znaczenia powiązań w regionie Azji i Pacyfiku.



KAPITAŁ LUDZKI  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



WOJEWODA MAZOWIECKI

UNIA EUROPEJSKA  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Ulegająca stopniowej poprawie koniunktura gospodarcza w krajach byłego ZSRR (w tym na Ukrainie) powodująca wzrost zamożności, popytu wewnętrznego większe zainteresowanie importem, większe możliwości kooperacji, inwestycji (na przykład inwestycji infrastrukturalnych na Ukrainie), łagodzi skutki reform gospodarczych na Ukrainie. Duży popyt, wynikający z braku wystarczającej produkcji warzyw, owoców i mięsa oraz ich przetworów na Ukrainie, Białorusi, Kazachstanie oraz w Rosji, stanowi szansę wzrostu importu z terenu Polski w zakresie produktów konkurujących wysoką jakością i atrakcyjnych pod względem cenowym. Bliskość geograficzna rynku jest czynnikiem dynamizującym wymianę handlową. Polska oferta produktów eksportowych obejmuje w szczególności sprzęt maszynowy (na przykład maszyny rolne, chłodnie), infrastrukturę dla rolnictwa, budownictwa drogowego, przemysłowego, mieszkaniowego; dobra konsumpcyjne (tak zwane małe i duże AGD), energetyka, poszukiwania i wydobywanie zasobów mineralnych, ochrona środowiska. Chłonność rynków może być jednak ograniczana w tym scenariuszu przez wydarzenia o charakterze politycznym, determinującym sytuację ekonomiczną. Nieprzewidywalność działań politycznych ze strony Federacji Rosyjskiej przyczynia się do niższego zaufania w biznesie i mniejszego zakresu wymiany handlowej niż w scenariuszu 1 (optymistycznym).

Odcięcie się Federacji Rosyjskiej od wymiany handlowej z zachodem (na przykład embarga), zmusza pozostałe kraje do poszukiwania innych rynków zbytu na swoje towary lub stosowania narzędzi „Re-eksportu” (eksportu do Rosji za pośrednictwem innych krajów). Wycofywanie inwestycji z Rosji przez innych partnerów stwarza szansę dla Polski w zakresie ich umiejscowienia na terytorium Rzeczypospolitej Polskiej.

Z perspektywy polskich województw ściany wschodniej eksport do państw postradzieckich zmniejsza się i napotyka na nowe bariery, jest też mniej opłacalny. Również zakupy obywateli Rosji, Białorusi, Ukrainy w badanych województwach zmniejszają się ze względu na bariery polityczne i ekonomiczne. Prawdopodobne są tu pewne przesunięcia powodowane z jednej strony rosnącym popytem, z drugiej czynnikami politycznymi. Udział Rosji jako kraju eksportu zmniejszy się, ale znacznemu wzrostowi paradoksalnie mogą ulec obroty z Białorusią, która będzie wykorzystywała możliwości, jakie daje reeksport oraz tradycyjnie będzie się starała poprawić swoją sytuację ekonomiczną poprzez poprawę bilansu handlowego (takie działania za „cichym” przyzwoleniem Rosji podejmowane były już wielokrotnie nie tylko w sierpniu 2014, ale również podczas kryzysu w 2010). Podobną polityką zainteresowane być mogą również kraje Kaukazu Południowego: Gruzja i Armenia.

Zakupy obywateli Białorusi i Rosji w Polsce zmniejszą się, ale ze względu na rosnący popyt nie zostaną wyeliminowane, a obywatele Ukrainy zyskają ułatwiony dostęp do rynku polskich towarów i usług (podobnie w Mołdawii i Gruzji).

Ponadto, Federacja Rosyjska będzie dążyła do dalszego ograniczenia roli polskich pośredników w procesie spedycji towarów europejskich do państw postradzieckich, uderzając głównie w polskie firmy transportowe. W skrajnym przypadku konstrukcja przepisów prawnych obowiązujących w Unii Celnej i innych kreowanych przez Rosję inicjatywach integracyjnych, całkowicie wyeliminuje polskich przewoźników z rynków tych państw.

W tym scenariuszu pewna część polskich produktów, mimo niekorzystnych okoliczności politycznych, trafia na rynki badanych państw; są to głównie strategiczne artykuły rolno-żywnościowe. Dominujące grupy produktów i usług eksportowanych dla poszczególnych województw obejmują:



KAPITAŁ LUDZKI  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



WOJEWODA MAZOWIECKI

UNIA EUROPEJSKA  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY



- Lubelskie:** produkty pochodzenia roślinnego; zwierzęta żywe i produkty pochodzenia zwierzęcego
- Podkarpackie:** maszyny i urządzenia, produkty przemysłu chemicznego; ścier drzewny, papier, tektura i wyroby
- Podlaskie:** zwierzęta żywe i produkty pochodzenia zwierzęcego; maszyny i urządzenia; sprzęt transportowy; drewno i wyroby z drewna; produkty pochodzenia roślinnego
- Świętokrzyskie:** wyroby z kamienia, ceramika, szkło; maszyny i urządzenia; produkty pochodzenia roślinnego
- Warmińsko-Mazurskie:** maszyny i urządzenia; tworzywa sztuczne i wyroby; różne wyroby gotowe – meble, prefabrykaty budynków; metale nieszlachetne i wyroby

Dominujące grupy produktów importowanych obejmują:

- Lubelskie:** produkty przemysłu chemicznego; produkty mineralne; produkty pochodzenia roślinnego; tworzywa sztuczne i wyroby; metale nieszlachetne i wyroby
- Podkarpackie:** produkty przemysłu chemicznego; drewno i wyroby z drewna; metale nieszlachetne i wyroby; produkty mineralne; sprzęt transportowy
- Podlaskie:** produkty mineralne; produkty przemysłu chemicznego; drewno i wyroby z drewna; produkty pochodzenia roślinnego; sprzęt transportowy
- Świętokrzyskie:** drewno i wyroby z drewna; produkty mineralne; metale nieszlachetne i wyroby; maszyny i urządzenia, sprzęt elektryczny i elektrotechniczny; ścier drzewny, papier, tektura i wyroby
- Warmińsko-Mazurskie:** przetwory spożywcze; produkty mineralne; metale nieszlachetne i wyroby; tworzywa sztuczne i wyroby; produkty przemysłu chemicznego



KAPITAŁ LUDZKI  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



WOJEWODA MAZOWIECKI

UNIA EUROPEJSKA  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Tabela 2.5. Analiza zagrożeń rozwojowych wymiany gospodarczej w ramach scenariuszy

Grupa czynników	Nazwa czynnika	Scenariusz 1 IFR↑ – KG↑ „Iluminacja”	Scenariusz 2 IFR↑ – KG↓ „Ocalenie”	Scenariusz 3 IFR↓ – KG↓ „Zapaść”	Scenariusz 4 IFR↓ – KG↑ „Szansa”
Czynniki polityczne	Upolitycznienie decyzji gospodarczych w Rosji	Maleje rola zjawiska	Maleje rola zjawiska	Rośnie rola zjawiska	Rośnie rola zjawiska
	Klimat wrogości Rosji wobec Ukrainy i krajów Unii Europejskiej, a w szczególności wobec Polski	Maleje rola zjawiska	Maleje rola zjawiska	Rośnie rola zjawiska	Rośnie rola zjawiska
	Konflikt polityczny między Ukrainą a Rosją (aneksja części Ukrainy Wschodniej)	Mało prawdopodobny	Mało prawdopodobny	Prawdopodobny	Prawdopodobny
	Polityka nacjonalizmu rosyjskiego	Maleje rola zjawiska	Maleje rola zjawiska	Rośnie rola zjawiska	Rośnie rola zjawiska
	Rosyjska polityka autarkii gospodarczej	Zmniejszenie roli zjawiska	Zmniejszenie roli zjawiska	Zwiększenie roli zjawiska	Zwiększenie roli zjawiska
	Brak jednolitej polityki państw UE wobec Rosji (Realizacja partykularnych interesów przez poszczególne kraje europejskie kosztem konsekwentnej polityki wobec FR)	Zmniejszenie roli zjawiska	Zmniejszenie roli zjawiska	Zwiększenie roli zjawiska	Zwiększenie roli zjawiska
	Niski stopień integracji Federacji Rosyjskiej z gospodarką państw europejskich	Oś scenariuszy			
	Brak politycznego wsparcia polskich przedsiębiorców (na przykład zmniejszenie działań promocyjnych ze strony władz centralnych i regionalnych na rynku rosyjskim, a być może innych rynkach postradzieckich w wyniku decyzji politycznych)	Maleje rola zjawiska	Maleje rola zjawiska	Rośnie rola zjawiska	Rośnie rola zjawiska
Czynniki ekonomiczne	Spadek kursów walut lokalnych w badanych państwach	Spadek zjawiska	Nasilenie zjawiska	Nasilenie zjawiska	Spadek zjawiska
	Zawyżanie wartości celnej produktów z Polski	Zmniejsza się	Zmniejsza się	Zwiększa się	Zwiększa się
	Wprowadzenie restrykcyjnych przepisów walutowych na Ukrainie	Ograniczenie zjawiska	Wzrost zjawiska	Wzrost zjawiska	Ograniczenie zjawiska
	Pogorszenie się wartości wskaźników makroekonomicznych/zmniejszenie popytu wewnętrznego w wyniku zubożenia państw	Zmniejszenie roli zjawiska	Zwiększenie roli zjawiska	Zwiększenie roli zjawiska	Zmniejszenie roli zjawiska
	Brak transparentności prowadzenia działalności gospodarczej w Rosji, Kazachstanie oraz na Ukrainie i na Białorusi	Maleje rola zjawiska	Maleje rola zjawiska	Rośnie rola zjawiska	Rośnie rola zjawiska
	Spadek popytu konsumpcyjnego w Rosji	Zjawisko nie występuje	Nasilenie zjawiska	Nasilenie zjawiska	Zjawisko nie występuje
	Spadek popytu konsumpcyjnego na Ukrainie	Redukcja zjawiska	Nasilenie zjawiska	Nasilenie zjawiska	Redukcja zjawiska
	Zła koniunktura gospodarcza na rynkach badanych państw	Oś scenariuszy			
Negatywny klimat inwestycyjny na Ukrainie	Poprawa klimatu	Pogorszenie klimatu	Pogorszenie klimatu	Poprawa klimatu	





Grupa czynników	Nazwa czynnika	Scenariusz 1 IFR↑ – KG↑ „Iluminacja”	Scenariusz 2 IFR↑ – KG↓ „Ocalenie”	Scenariusz 3 IFR↓ – KG↓ „Zapaść”	Scenariusz 4 IFR↓ – KG↑ „Szansa”
	Sankcje rosyjskie wobec polskich towarów	Redukcja zjawiska	Redukcja zjawiska	Nasilenie zjawiska	Nasilenie zjawiska
	Spadek zamówień na polskie towary ze strony Rosji nieobjęte sankcjami	Redukcja zjawiska	Redukcja zjawiska	Nasilenie zjawiska	Nasilenie zjawiska
	Polityka Rosji zastępowania europejskich powiązań gospodarczych innymi kierunkami geograficznymi	Redukcja zjawiska	Redukcja zjawiska	Nasilenie zjawiska	Nasilenie zjawiska
	Przyjęcie w ramach Unii Celnej konkurencyjnego modelu rozwoju w stosunku do integracji europejskiej	Redukcja zjawiska	Redukcja zjawiska	Nasilenie zjawiska	Nasilenie zjawiska
	Zmniejszenie konsumpcji towarów w badanych województwach Polski wschodniej	Redukcja zjawiska	Redukcja zjawiska	Nasilenie zjawiska	Nasilenie zjawiska
Czynniki społeczne	Rosnące ruchy nacjonalistyczne w Rosji	Redukcja zjawiska	Redukcja zjawiska	Nasilenie zjawiska	Nasilenie zjawiska
	Ogromne poparcie społeczne polityki W. Putina w Rosji	Bez zmian	Bez zmian	Bez zmian	Bez zmian
	Pogłębiająca się niechęć Rosjan do Polaków (umacniania propagandą medialną) i tym samym niechęć do polskich produktów	Redukcja zjawiska	Redukcja zjawiska	Nasilenie zjawiska	Nasilenie zjawiska
Czynniki prawne	Przedłużające się procedury celne	Redukcja zjawiska	Redukcja zjawiska	Nasilenie zjawiska	Nasilenie zjawiska
	Możliwość wprowadzenia embarga na wieprzowinę i przetwory mięsna przez Ukrainę	Bez zmian	Bez zmian	Bez zmian	Bez zmian
	Możliwość wprowadzenia ograniczeń wwozowych mięsa i przetworów mięsnych przez Białoruś	Redukcja zjawiska	Redukcja zjawiska	Nasilenie zjawiska	Nasilenie zjawiska
	Embargo Rosji na produkty rolne (w tym owoce) i nabiał oraz mięso dla Polski oraz wszystkich krajów unijnych	Redukcja zjawiska	Redukcja zjawiska	Nasilenie zjawiska	Nasilenie zjawiska
	Wejście w życie Unii Celnej między Rosją, Kazachstanem i Białorusią	Redukcja zjawiska	Redukcja zjawiska	Nasilenie zjawiska	Nasilenie zjawiska
	Zmienność warunków prawnych prowadzenia działalności gospodarczej	Redukcja zjawiska	Redukcja zjawiska	Nasilenie zjawiska	Nasilenie zjawiska
Czynniki techniczne	Zapowiedź zastąpienia/wystąpienia w Rosji (a co za tym idzie również na Białorusi i w Kazachstanie) karnetu TIR	Redukcja zjawiska	Redukcja zjawiska	Nasilenie zjawiska	Nasilenie zjawiska
	Ograniczenie możliwości wyboru wielu korytarzy tranzytowych dla polskich towarów eksportowanych dalej na wschód w wypadku konfliktu zbrojnego na Ukrainie	Redukcja zjawiska	Redukcja zjawiska	Nasilenie zjawiska	Nasilenie zjawiska
	Okresowe utrudnienia na przejściach granicznych z Białorusią	Redukcja zjawiska	Redukcja zjawiska	Nasilenie zjawiska	Nasilenie zjawiska
	Ograniczenie rozwoju infrastruktury granicznej i transportowej	Redukcja zjawiska	Redukcja zjawiska	Nasilenie zjawiska	Nasilenie zjawiska



Grupa czynników	Nazwa czynnika	Scenariusz 1 IFR↑ – KG↑ „Iluminacja”	Scenariusz 2 IFR↑ – KG↓ „Ocalenie”	Scenariusz 3 IFR↓ – KG↓ „Zapaść”	Scenariusz 4 IFR↓ – KG↑ „Szansa”
	Zagrożenie spowodowane blokowaniem granicy Polsko-Ukraińskiej – zamykanie oddziałów celnych	Bardzo niskie	Wysokie	Wysokie	Niskie
	Ograniczenie dostępu do rynku Białorusi (eksport)	Redukcja zjawiska	Redukcja zjawiska	Nasilenie zjawiska	Nasilenie zjawiska

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 2.6. Analiza szans rozwojowych wymiany gospodarczej w ramach scenariuszy

Grupa czynników	Nazwa czynnika	Scenariusz 1 IFR↑ – KG↑ „Iluminacja”	Scenariusz 2 IFR↑ – KG↓ „Ocalenie”	Scenariusz 3 IFR↓ – KG↓ „Zapaść”	Scenariusz 4 IFR↓ – KG↑ „Szansa”
	Trwający dialog polityczny między Rosją a państwami zachodnimi	Nasilenie zjawiska	Nasilenie zjawiska	Redukcja zjawiska	Redukcja zjawiska
Czynniki polityczne	Niski stopień integracji Federacji Rosyjskiej z gospodarką państw europejskich	Oś scenariuszy			
	Wypracowanie między Unią Europejską, a Federacją Rosyjską formuły współpracy satysfakcjonującej obie strony	Możliwe	Możliwe	Niemożliwe	Niemożliwe
	Respektowanie zasad związanych z uczestnictwem Rosji w WTO	Możliwe	Możliwe	Ograniczone	Ograniczone
	Istnienie instytucji państwowych na Ukrainie zdolnych realizować politykę gospodarczą Państwa	Warunki sprzyjające	Warunki nie-sprzyjające	Warunki nie-sprzyjające	Warunki sprzyjające
	Duży popyt wynikający z braku wystarczającej produkcji warzyw, owoców i mięsa oraz ich przetworów na Ukrainie, Białorusi, Kazachstanie oraz w Rosji.	Wzrost popytu	Nieznaczny spadek popytu	Spadek popytu	Nieznaczny wzrost popytu
Czynniki ekonomiczne	Dobra koniunktura gospodarcza na rynkach badanych państw	Oś scenariuszy			
	Wielkość i chłonność rynku analizowanych strategicznych krajów byłego ZSRR	Istotny wzrost	Spadek	Spadek	Niewielki wzrost
	Zaangażowanie instytucji międzynarodowych EBOiR, EBI, MFW w restrukturyzację i stabilizację gospodarek Ukrainy, innych krajów objętych partnerstwem wschodnim, ale również innych państw postradzieckich	Neutralne	Pożądane	Bardzo pożądane	Neutralne
	Pogłębione umowy o wolnym handlu UE z Ukrainą, Mołdawią i Gruzją	Szybka realizacja	Utrudniona realizacja	Utrudniona realizacja	Szybka realizacja
	Możliwość utrzymania przez KUKE S.A. ochrony ubezpieczenia należności polskich eksporterów w stosunku do partnerów ukraińskich	Wyższa	Niska	Niska	Wyższa
	Potrzeba strategicznego sojuszu z państwami europejskimi	Niska	Wysoka	Wysoka	Niska





Grupa czynników	Nazwa czynnika	Scenariusz 1 IFR↑ – KG↑ „Iluminacja”	Scenariusz 2 IFR↑ – KG↓ „Ocalenie”	Scenariusz 3 IFR↓ – KG↓ „Zapaść”	Scenariusz 4 IFR↓ – KG↑ „Szansa”
	Obawy przed ekspansją gospodarczą Chin	Redukcja znaczenia zjawiska	Wzrost znaczenia zjawiska	Wzrost znaczenia zjawiska	Redukcja znaczenia zjawiska
	Komplementarność struktur gospodarczych między Polską a państwami postradzieckimi (szczególnie Rosją, Białorusią, Ukrainą, Kazachstanem)	Komplementarność międzygałęziowa stała			
		Komplementarność wewnątrzgałęziowa			
		Rośnie	Maleje	Maleje	Rośnie
Czynniki społeczne	Zbieżność kulturowa	Istotne znaczenie	Istotne znaczenie	Nieistotne znaczenie	Nieistotne znaczenie
	Nierówności dochodowe i konsumpcyjne w krajach byłego ZSRR	Redukcja zjawiska	Nasilenie zjawiska	Nasilenie zjawiska	Redukcja zjawiska
	Atrakcyjność rynków województw Polski wschodniej dla osób z państw byłego ZSRR dokonujących zakupy, szukających partnerów gospodarczych w sektorze MŚP ze względu na uwarunkowania kulturowe często powiązania rodzinne czy personalne	Redukcja zjawiska	Redukcja zjawiska	Nasilenie zjawiska	Nasilenie zjawiska
Czynniki prawne	Przyjęcie w ramach Unii Celnej między Rosją, Białorusią i Kazachstanem (a w najbliższej przyszłości również prawdopodobnie Armenią i Kirgistanem) formuły rozwoju komplementarnego w stosunku do integracji europejskiej	Redukcja zjawiska	Redukcja zjawiska	Nasilenie zjawiska	Nasilenie zjawiska
Czynniki techniczne	Bliskość geograficzna rynków strategicznych	Istotne znaczenie	Istotne znaczenie	Nieistotne znaczenie	Nieistotne znaczenie
	Potrzeba tworzenia infrastruktury tranzytowej przebiegającej przez terytorium Polski, a co za tym idzie badane województwa leży w interesie nie tylko Polskich, ale również wielu państw z Europy i Azji	Istotne znaczenie	Istotne znaczenie	Nieistotne znaczenie	Nieistotne znaczenie

Źródło: opracowanie własne.

## 2.6 Ryzyko wynikające z zagrożeń związanych z wymianą handlową z krajami byłego ZSRR

Oszacowania ryzyka (R) związanego z poszczególnymi zagrożeniami dla wymiany handlowej Polski z krajami byłego ZSRR dokonano z uwzględnieniem:

- ➔ prawdopodobieństwa wystąpienia niepożądanego zdarzenia (zagrożenia), (P),
- ➔ skutków powodowanych przez to zdarzenie (S).

zgodnie z metodyką zaprezentowaną w tabeli 2.7.



KAPITAŁ LUDZKI  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



WOJEWODA MAZOWIECKI

UNIA EUROPEJSKA  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Tabela 2.7. Oszacowanie ryzyka zawodowego w skali trójstopniowej

Prawdopodobieństwo	Skala skutków		
	Mała (1)	Średnia (2)	Duża (3)
Mało prawdopodobne (1)	<b>Małe (1)</b>	<b>Małe (2)</b>	<b>Średnie (3)</b>
Prawdopodobne (2)	<b>Małe (2)</b>	<b>Średnie (4)</b>	<b>Duże (6)</b>
Wysoce prawdopodobne (3)	<b>Średnie (3)</b>	<b>Duże (6)</b>	<b>Duże (9)</b>

Źródło: opracowanie własne.

Prawdopodobieństwo wystąpienia niepożądanego zdarzenia oznacza z jednej strony prawdopodobieństwo pojawienia się nowego zjawiska lub nasilenia się w przyszłości zjawiska już istniejącego. Ocenę skutków dokonano z uwzględnieniem skutków politycznych, ekonomicznych i społecznych dotyczących Polski.

Wyniki przeprowadzonej oceny ryzyka zaprezentowano w tabeli 2.8.

Tabela 2.8. Ocena ryzyka związanego z zagrożeniami

Grupa czynników	Nazwa czynnika	Prawdopodobieństw o wystąpienia zdarzenia (P)	Skutki powodowane przez zdarzenie (S)	Poziom ryzyka (R)
Czynniki polityczne	Upolitycznienie decyzji gospodarczych w Rosji	Wysoce prawdopodobne	Średnie	<b>Duże</b>
	Klimat wrogości Rosji wobec Ukrainy i krajów Unii Europejskiej, a w szczególności wobec Polski	Prawdopodobne	Małe	<b>Małe</b>
	Konflikt polityczny między Ukrainą a Rosją (aneksja części Ukrainy Wschodniej)	Wysoce prawdopodobne	Duże	<b>Duże</b>
	Polityka nacjonalizmu rosyjskiego	Prawdopodobne	Małe	<b>Małe</b>
	Rosyjska polityka autarkii gospodarczej	Prawdopodobne	Duże	<b>Duże</b>
	Brak jednolitej polityki państw UE wobec Rosji (Realizacja partykularnych interesów przez poszczególne kraje europejskie kosztem konsekwentnej polityki wobec FR)	Prawdopodobne	Małe	<b>Małe</b>
	Niski stopień integracji Federacji Rosyjskiej z gospodarką państw europejskich	Prawdopodobne	Duże	<b>Duże</b>
	Brak politycznego wsparcia polskich przedsiębiorców (na przykład zmniejszenie działań promocyjnych ze strony władz centralnych i regionalnych na rynku rosyjskim, a być może innych rynkach postradzieckich w wyniku decyzji politycznych)	Prawdopodobne	Średnie	<b>Średnie</b>



Grupa czynników	Nazwa czynnika	Prawdopodobieństw o wystąpienia zdarzenia (P)	Skutki powodowane przez zdarzenie (S)	Poziom ryzyka (R)
Czynniki ekonomiczne	Spadek kursów walut lokalnych w badanych państwach	Prawdopodobne	Duże	Duże
	Zawyżanie wartości celnej produktów z Polski	Prawdopodobne	Średnie	Średnie
	Wprowadzenie restrykcyjnych przepisów walutowych na Ukrainie	Wysoce prawdopodobne	Duże	Duże
	Pogorszenie się wartości wskaźników makroekonomicznych w długim horyzoncie czasowym/zmniejszenie popytu wewnętrznego w wyniku zubożenia państw	Mało prawdopodobne	Duże	Średnie
	Brak transparentności prowadzenia działalności gospodarczej w Rosji, Kazachstanie oraz na Ukrainie i na Białorusi	Wysoce prawdopodobne	Duże	Duże
	Spadek popytu konsumpcyjnego w Rosji	Mało prawdopodobne	Duże	Średnie
	Spadek popytu konsumpcyjnego na Ukrainie	Wysoce prawdopodobne	Duże	Duże
	Zła koniunktura gospodarcza na rynkach badanych państw	Prawdopodobne	Duże	Duże
	Negatywny klimat inwestycyjny na Ukrainie	Wysoce prawdopodobne	Średnie	Duże
	Sankcje rosyjskie wobec polskich towarów	Wysoce prawdopodobne	Duże	Duże
	Spadek zamówień na polskie towary ze strony Rosji nieobjęte sankcjami	Prawdopodobne	Średnie	Średnie
	Polityka Rosji zastępowania europejskich powiązań gospodarczych innymi kierunkami geograficznymi	Prawdopodobne	Duże	Duże
	Przyjęcie w ramach Unii Celnej konkurencyjnego modelu rozwoju w stosunku do integracji europejskiej	Prawdopodobne	Średnie	Średnie
	Zmniejszenie konsumpcji towarów w badanych województwach Polski wschodniej	Prawdopodobne	Średnie	Średnie
Czynniki społeczne	Rosnące ruchy nacjonalistyczne w Rosji	Mało prawdopodobne	Małe	Małe
	Ogromne poparcie społeczne polityki W. Putina w Rosji	Prawdopodobne	Małe	Małe
	Pogłębiająca się niechęć Rosjan do Polaków (umacniania propagandą medialną) i tym samym niechęć do polskich produktów	Mało prawdopodobne	Małe	Małe
Czynniki prawne	Przedłużające się procedury celne	Wysoce prawdopodobne	Średnie	Średnie
	Możliwość wprowadzenia embarga na wieprzowinę i przetwory mięsna przez Ukrainę	Prawdopodobne	Średnie	Średnie
	Możliwość wprowadzenia ograniczeń wwozowych mięsa i przetworów mięsnych przez Białorusi	Prawdopodobne	Średnie	Średnie



Grupa czynników	Nazwa czynnika	Prawdopodobieństw o wystąpienia zdarzenia (P)	Skutki powodowane przez zdarzenie (S)	Poziom ryzyka (R)
Czynniki techniczne	Embargo Rosji na produkty rolne (w tym owoce) i nabiał oraz mięso dla Polski oraz wszystkich krajów unijnych	Wysoce prawdopodobne	Duże	Duże
	Przeniesienie embarga na mocy Unii Celnej na Białoruś i Kazachstan	Mało prawdopodobne	Średnie	Małe
	Zmienność warunków prawnych prowadzenia działalności gospodarczej	Wysoce prawdopodobne	Duże	Duże
	Zapowiedź zastąpienia/wystąpienia w Rosji (również na Białorusi i w Kazachstanie) karnetu TIR	Mało prawdopodobne	Średnie	Małe
	Ograniczenie możliwości wyboru wielu korytarzy tranzytowych dla polskich towarów eksportowanych dalej na wschód w wypadku konfliktu zbrojnego na Ukrainie	Prawdopodobne	Duże	Duże
	Okresowe utrudnienia na przejściach granicznych z Białorusią	Prawdopodobne	Małe	Małe
	Ograniczenie rozwoju infrastruktury granicznej i transportowej	Mało prawdopodobne	Małe	Małe
	Zagrożenie spowodowane blokowaniem granicy Polsko-Ukraińskiej – zamykanie oddziałów celnych	Mało prawdopodobne	Średnie	Małe
Ograniczenie dostępu do rynku Białorusi (eksport)	Prawdopodobne	Duże	Duże	

Źródło: opracowanie własne.

\*\*\*

Przeprowadzona ocena ryzyka związanego z potencjalnym występowaniem i pojawieniem się nowych zagrożeń dla wymiany gospodarczej Polski z krajami byłego ZSRR wskazała na kategorie zagrożeń charakteryzujące się najwyższym poziomem ryzyka.

**W grupie zagrożeń o charakterze politycznym, do zagrożeń o najwyższym poziomie ryzyka należy zaliczyć:**

- ➔ upolitycznienie decyzji gospodarczych w Rosji;
- ➔ konflikt polityczny między Ukrainą a Rosją (aneksja części Ukrainy Wschodniej);
- ➔ rosyjską politykę autarkii gospodarczej;
- ➔ niski stopień integracji Federacji Rosyjskiej z gospodarką państw europejskich.

**W grupie czynników ekonomicznych, za duże zagrożenie dla wymiany handlowej uznano:**

- ➔ spadek kursów walut lokalnych w badanych państwach;
- ➔ wprowadzenie restrykcyjnych przepisów walutowych na Ukrainie;



KAPITAŁ LUDZKI  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



WOJEWODA MAZOWIECKI

UNIA EUROPEJSKA  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY



- ➔ brak transparentności prowadzenia działalności gospodarczej w Rosji, Kazachstanie oraz na Ukrainie i na Białorusi;
- ➔ spadek popytu konsumpcyjnego na Ukrainie;
- ➔ zła koniunkturę gospodarczą na rynkach badanych państw;
- ➔ negatywny klimat inwestycyjny na Ukrainie;
- ➔ sankcje rosyjskie wobec polskich towarów;
- ➔ politykę Rosji zastępowania europejskich powiązań gospodarczych innymi kierunkami geograficznymi.

**W grupie czynników prawnych do istotnych zagrożeń zaliczono:**

- ➔ embargo Rosji na produkty rolne (w tym owoce) i nabiał oraz mięso dla Polski oraz wszystkich krajów unijnych;
- ➔ zmienność warunków prawnych prowadzenia działalności gospodarczej.

Wśród czynników technicznych, charakteryzujących się wysokim poziomem ryzyka znalazł się czynnik: ograniczenie możliwości wyboru wielu korytarzy tranzytowych dla polskich towarów eksportowanych dalej na wschód w wypadku konfliktu zbrojnego na Ukrainie.

Zidentyfikowane kluczowe zagrożenia (związane z wysokim poziomem ryzyka) stanowiły podstawę wskazania niezbędnych działań i rekomendacji determinujących rozwój wymiany handlowej Polski z krajami byłego ZSRR w perspektywie 2020 roku.



**KAPITAŁ LUDZKI**  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



  
**WOJEWODA MAZOWIECKI**

**UNIA EUROPEJSKA**  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY



### 3 Rekomendacje w zakresie usprawnienia wymiany handlowej oraz przyszłe kierunki badań

Uwzględniając najistotniejsze zagrożenia wymiany handlowej Polski z krajami byłego ZSRR oraz skutki dla województw Polski Wschodniej zaproponowano działania i rekomendacje wyróżniając cztery kategorie działań: (i) działania nowe (które nigdy nie były podejmowane), (ii) działania, które kiedyś były podejmowane, ale z ich zaniechano i ponownie istnieje potrzeba ich podjęcia, (iii) działania, które trzeba wyeliminować, zatrzymać, (iv) działania, które trzeba kontynuować.

Analizy wykazały, że najwięcej jest rekomendacji w zakresie działań, które były już w przeszłości realizowane, ale w niewystarczającym zakresie i skali. Zauważono również, że trudno jest kategorycznie wyrokować, że dane działanie, z uwagi na przyjmowaną perspektywę czasową, nie było nigdy realizowane lub też było, ale dawno już zaniechano. Ponadto, zespół nie zidentyfikował działań, które w wyniku polityki W. Putina i jej następstw straciłyby rację bytu. Szczególnie, że najważniejsze decyzje Prezydenta FR podjęto na przełomie lipca i sierpnia 2014 roku. Choć pojawiły się nieliczne sugestie dotyczące rozpatrzenia zasadności pewnych działań. Przykładem jest odwołanie Roku Polskiego w Rosji. Dlatego spośród czterech grup działań (rekomendacji) największą stanowią te, które należy kontynuować, ale zmieniając ich charakter oraz intensywność. Pojawiły się również nowe propozycje, które są konsekwencją zmienionej sytuacji geopolitycznej i gospodarczej, ze szczególnym uwzględnieniem relacji Polski z krajami postradzieckimi.

Zestaw rekomendacji dla Polski Wschodniej został podzielony i dostosowany do wymogów scenariuszy, które zostały opisane w podrozdziale 2.5. Ponadto, w rekomendacjach uwzględniono poziomy analiz tych rekomendacji: szczebel centralny, szczebel regionalny (województwo) oraz poziom przedsiębiorstw. Mimo, że monografia jest poświęcona wymianie gospodarczej Polski Wschodniej, to jednak trudno jest pominąć jakikolwiek szczebel analiz. Każdy jest bardzo ważny.



## 3.1 Propozycje działań dla scenariusza 1 „Iluminacja”

W scenariuszu optymistycznym znacznie większą aktywność przejawiają przedsiębiorstwa niż władze regionalne lub centralne. Wynika to przede wszystkim z korzystnych warunków prowadzenia działalności w analizowanych krajach, w których powinny dominować zasady rynkowe.

### 3.1.1 Działania i rekomendacje na szczeblu centralnym

W scenariuszu optymistycznym działania władz centralnych są nastawione na tworzenie rozwiązań systemowych ułatwiających możliwość zwiększania wolumenu transferu produktów i usług z Polski Wschodniej do krajów postradzieckich. Również władze centralne mogą stworzyć warunki do skuteczniejszej promocji regionu oraz oferty eksportowej przedsiębiorstw (tabela 3.1).

Tabela 3.1. Działania i rekomendacje dla szczebla centralnego w scenariuszu 1 „Iluminacji”

Kategoria działań/rekomendacji	Działania/rekomendacje
Działania nowe (które nigdy nie były podejmowane)	Wspólne aplikowanie z badanymi państwami (głównie z Ukrainą, ale w tym scenariusz możliwe jest włączenie również innych krajów) o środki instytucji międzynarodowych na rozwój infrastruktury międzynarodowej, ożywianie regionów transgranicznych, budowanie ich atutów (na przykład EBI w ramach programu Trans-European Networks)
	Udzielenie Ukrainie preferencyjnego kredytu na zakup polskich towarów, których zakupem aktualnie mogą być zainteresowane władze tego kraju
	Tworzenie przez Polskę funduszy na rzecz restrukturyzacji gospodarki Ukrainy, które finansowałyby działania realizowane przez polskie firmy
	Działania na rzecz wypracowania nowej formuły Partnerstwa Wschodniego, która byłaby atrakcyjna dla Rosji, Kazachstanu i innych nie objętych dotychczasowym Partnerstwem państw postradzieckich
	Wprowadzenie pragmatyzmu ekonomicznego działań politycznych
Działania, które kiedyś były podejmowane, ale z ich zaniechano i ponownie istnieje potrzeba ich podjęcia	Centra Obsługi Inwestorów i Eksporterów
Działania, które trzeba wyeliminować, zatrzymać	Odwoływanie imprez promujących polskich przedsiębiorców ze względów politycznych
Działania, które trzeba kontynuować	Większa integracja międzyresortowa działań ekonomicznych na szczeblu centralnym, intensyfikacja dyplomacji ekonomicznej
	Rządowy Program Wsparcia Eksportu
	Program Dopłat do Oprocentowania Kredytów Eksportowych (DOKE)



Kategoria działań/rekomendacji	Działania/rekomendacje
	Ubezpieczenia Kredytów Eksportowych KUKE (Polisa na Wschód)
	Rządowe kredyty eksportowe (w rozszerzonej wersji, gdyż obecnie obejmują jedynie Mołdawię i Uzbekistan)
	SOLVIT – system skutecznego rozwiązywania problemów przedsiębiorców w UE
	Poręczenia i gwarancje Skarbu Państwa
	Branżowe programy promocji
	Aktywna działalność Polskich Wydziałów Promocji Handlu i Inwestycji w badanych krajach i ich większa usługowość wobec przedsiębiorstw
	Eliminowanie barier prawnych, technicznych ograniczających polskim przedsiębiorcom ekspansję na wschód (sektor transportu, normy jakościowe produktów rolnych)
	Ułatwienia w małym ruchu granicznym
	Z uwagi na rosnące w tym scenariuszu powiązania gospodarcze między podmiotami z Polski i badanych państw, decyzje o nowej infrastrukturze granicznej (usprawnienia na dotychczasowych przejściach, tworzenie nowych przejść różnego rodzaju: samochodowych, osobowych, kolejowych)

W tabelach apłę wyróżniono działania/rekomendacje wspólne dla wszystkich scenariuszy.

Źródło: opracowanie własne.

Analizowany scenariusz 1 daje możliwości realizacji wyzwań infrastrukturalnych, które umożliwiłyby aktywne uczestnictwo polskich firm (z badanych województw) w restrukturyzacji korytarzy transportowych z Europy do Azji oraz generalnie w przebudowie infrastruktury Ukrainy, a może również w dłuższej perspektywie integrację infrastrukturalną Białorusi i Rosji z Europą Środkową i Zachodnią. **Wspólne aplikowanie z badanymi państwami (głównie z Ukrainą) o środki instytucji międzynarodowych na rozwój infrastruktury międzynarodowej, ożywianie regionów transgranicznych, budowanie ich atutów (na przykład EBI w ramach programu Trans-European Networks)** to szansa wielowymiarowa na ożywienie gospodarcze w regionach przygranicznych bezpośrednio dzięki ulokowaniu części inwestycji na ich terytorium, pośrednio dzięki zaangażowaniu w procesy inwestycyjne w państwach sąsiedzkich oraz perspektywicznie w kontekście poprawy warunków handlu po zrealizowaniu inwestycji.

Polskie władze powinny w tym scenariuszu wykorzystać szeroki wachlarz instrumentów w celu pobudzenia popytu wewnętrznego na Ukrainie i dążenia do powiązania tej tendencji z większym udziałem polskich podmiotów w rynku tego kraju podejmując działania takie, jak: **udzielanie Ukrainie preferencyjnego kredytu na zakup polskich towarów** czy **tworzenie przez Polskę funduszy na rzecz restrukturyzacji gospodarki Ukrainy, które finansowałyby działania realizowane przez polskie firmy**.

Jest to również scenariusz, w którym Polska może zrealizować swój główny cel polityki wschodniej czyli może służyć swoim doświadczeniem w niełatwej transformacji ustrojowej i może zaoferować swoje wsparcie wschodnim sąsiadom.

Kolejne lata funkcjonowania w warunkach najbardziej pozytywnego scenariusza przyniosłyby zapewne zmniejszenie konieczności stosowania wsparcia programów rządowych (**Rządowego**



KAPITAŁ LUDZKI  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



WOJEWODA MAZOWIECKI



UNIA EUROPEJSKA  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY





**Programu Wsparcia Eksportu, DOKE, Ubezpieczeń Kredytów Eksportowych KUKE (głównie Polisy na Wschód), poręczeń i gwarancji Skarbu Państwa)** w Rosji, Ukrainie, a być może również na Białorusi, na rzecz innych mniej zamożnych państw postradzieckich. W tym scenariuszu w przyszłości państwa badane mogłyby uczestniczyć w **systemie skutecznego rozwiązywania problemów przedsiębiorców w UE – SOLVIT**.

Dobre relacje polityczne i dobra koniunktura gospodarcza powinny również przekładać się na jak najwięcej ułatwień dla obywateli badanych państw, którzy zechcą dokonywać w Polsce zakupów i/lub prowadzić interesy (**ułatwienia w małym ruchu granicznym**). W badanych województwach obywatele Białorusi, Ukrainy, Rosji i innych państw postradzieckich korzystają też z szeregu usług (turystycznych, rozrywkowych, medycznych) i należy wzmacniać tą tendencję. Celowi temu posłużyć powinny co najmniej dwa działania takie jak: **ułatwienia w przekraczaniu granicy dla obywateli badanych państw oraz zwiększanie ilości i przepustowości przejść granicznych**.

Korzystny scenariusz stosunków wzajemnych powinien również zostać umocniony przez wypracowanie satysfakcjonującej wszystkie zainteresowane państwa (czyli Polskę i całą Unię Europejską z jednej strony, a Federację Rosyjską i inne państwa postradzieckie, które nie wypracowały dotąd żadnej umowy o współpracy z Unią Europejską z drugiej strony) formuły porozumienia międzynarodowego regulującego wiele kwestii ekonomicznych (**być może zupełnie nowej, satysfakcjonującej Rosję formuły Partnerstwa Wschodniego**), wskazane byłoby gdyby inicjatywa tego działania pochodziła z Polski, a nie z innych państw Unii Europejskiej.

Polskie władze powinny również w tym scenariuszu dążyć do jak najbardziej precyzyjnych regulacji w kwestiach technicznych stosunków bilateralnych z Rosją (i innymi badanymi krajami), które są wyłączone z kompetencji wspólnych polityk UE, przykładem mogą tu być **kwestie pozwoleń na transport międzynarodowy. Bariery prawne, techniczne ograniczające polskim przedsiębiorcom ekspansję na wschód (sektor transportu, normy jakościowe produktów rolnych)** to jedna z głównych „bólączek” polskich eksporterów w okresach gorszych relacji politycznych i złej koniunktury gospodarczej w badanych państwach dlatego w okresie sprzyjającym należy maksymalnie uregulować te kwestie.

Tak jak w pozostałych scenariuszach również w tym nie bez znaczenia pozostaje większa **integracja międzyresortowa działań ekonomicznych na szczeblu centralnym**, która umożliwi lepszy przepływ informacji i bardziej precyzyjną pomoc w priorytetowych obszarach współpracy, **intensyfikację dyplomacji ekonomicznej, wprowadzenie pragmatyzmu ekonomicznego działań politycznych i aktywną działalność Polskich Wydziałów Promocji Handlu i Inwestycji w badanych krajach i ich większa usługowość wobec przedsiębiorstw**. Pomimo dobrych warunków do zawierania transakcji gospodarczych i prowadzenia ekspansji polskich przedsiębiorstw na rynkach państw postradzieckich wsparcie na szczeblu rządowym jest tu niezbędne zarówno ze względu na niedojrzałość wielu obszarów tych rynków, jak i na ogromną konkurencję z państw Unii Europejskiej.

### 3.1.2

## Działania i rekomendacje na szczeblu regionalnym

Kierunek aktywności władz regionalnych nastawiony jest na wykorzystanie dobrej koniunktury zarówno w krótkim, jak i w długim horyzoncie czasowym. Działania są nakierowane na stworzenie okazji dla przedsiębiorstw w postaci dostępu do informacji rynkowej, wspieranie współpracy przedsiębiorstw z krajów postradzieckich. Również władze lokalne powinny aktywniej wspierać współpracę naukową ośrodków akademickich działających w Polsce Wschodniej. Ta współpraca powinna



KAPITAŁ LUDZKI  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



WOJEWODA MAZOWIECKI

UNIA EUROPEJSKA  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY



się przyczynić nie tylko do zacieśnienia współpracy badawczej, ale również do współpracy w kategoriach gospodarczych. Jednocześnie władze regionu powinny wykorzystać swoje położenie (wschodnia granica UE) oraz tradycję współpracy transgranicznej do zapewnienia możliwości rozwojowych przedsiębiorstw pochodzących z obszarów Polski Wschodniej. Propozycje działań na szczeblu regionalnym przedstawiono w tabeli 3.2.

**Tabela 3.2. Działania i rekomendacje dla szczebla regionalnego w scenariuszu 1 „Iluminacji”**

Kategoria działań/rekomendacji	Działania/rekomendacje
Działania nowe (które nigdy nie były podejmowane)	Stworzenie bazy przedsiębiorstw, które będą podstawą oferty biznesowej województw Polski Wschodniej
Działania, które trzeba kontynuować	Współpraca regionalna między województwami Polski Wschodniej a wybranymi regionami państw postradzieckich. Do tej pory województwa wschodnie skupiały się na wspólnym działaniu przygranicznym
	Silna promocja województw (postawienie na nowoczesność i przewagi konkurencyjne regionu). Promocja powinna dotyczyć możliwości współpracy gospodarczej, wskazując na potencjał eksportowy regionu oraz obszary inteligentnych specjalizacji regionów
	Tworzenie własnych misji i targów gospodarczych w krajach analizowanych, promujących ofertę przedsiębiorstw działających w regionie
	Wykorzystanie zasobów WPHI i przedstawienie oferty eksportowej przedsiębiorstw z Polski Wschodniej w krajach postradzieckich. Wymiana informacji rynkowych
	Współpraca z PAliIZ (na przykład Biuro Polski Wschodniej) i innymi agencjami rządowymi
	Współuczestniczenie w wydarzeniach gospodarczych organizowanych przez zrzeszenia branżowe i regionalne
	Wspieranie międzynarodowych inicjatyw klastrowych obejmujących obszary przygraniczne z Polską
	Zacieśnienie współpracy między województwami w Polsce Wschodniej (na przykład Dom Polski Wschodniej w Brukseli)

Źródło: opracowanie własne.

**Konieczność tworzenia bazy przedsiębiorstw działających w danym województwie powinna być traktowana jako warunek *sine qua non* realizacji strategii rozwoju regionu.** Baza ta powinna zawierać podstawowe dane dotyczące wielkości, obszaru i zakresu działalności opisywanych przedsiębiorstw. Dzięki tym bazom władze województwa będą miały szybki dostęp do tych przedsiębiorstw. W ramach bezpośredniego dostępu władze województwa będą mogły przekazywać informacje o możliwościach współpracy gospodarczej zarówno w skali regionu, kraju, jak i międzynarodowej, wynikającej z podpisywanych umów regionalnych lub państwowych. Do tej pory władze na szczeblu wojewódzkim nie doceniały należycie potęgę posiadania baz przedsiębiorstw działających w danym regionie w raz z ich profilem branżowym, rynkowym i produktowym. Postulat tworzenia baz danych ma charakter uniwersalny, stad będzie on występował we wszystkich scenariuszach działań na poziomie regionalnym.



KAPITAŁ LUDZKI  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



WOJEWODA MAZOWIECKI



UNIA EUROPEJSKA  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Analizowany scenariusz (optymistyczny) stwarza ogromne możliwości **współpracy gospodarczej** nie tylko na poziomie przedsiębiorstw, ale również **dla władz wojewódzkich Polski Wschodniej**. Do tej pory województwa były zainteresowane kooperacją regionalną z krajami analizowanymi w obrębie współpracy przygranicznej. Jednakże warunki koniunkturalne, jak i wzrastająca kompatybilność gospodarek postradzieckich z polską sprawiają, że tę współpracę należy rozwijać i rozszerzać o te obszary, które mogą być korzystne rynkowo i finansowo dla przedsiębiorstw z Polski Wschodniej. Współpraca regionalna obejmowałaby w szczególności wspieranie przedsiębiorstw z Polski Wschodniej w regionach objętych współpracą regionalną, przekazywanie przez stronę polską oferty produktowej tych przedsiębiorstw, przekazywanie informacji o możliwościach współpracy gospodarczej w różnych formach (eksport, alianse strategiczne, BIZ) oraz warunkach prowadzenia działalności gospodarczej w wybranych regionach.

Wraz z postępującą globalizacją i aktywnością biznesową przedsiębiorstw scenariusz optymistyczny („Iluminacja”) powoduje zwiększenie poziomu rywalizacji przedsiębiorstw o zajęcie dogodnej pozycji w krajach postradzieckich. Oznacza to, że oprócz lokalnych konkurentów przedsiębiorstwa polskie mogą się spodziewać zacieklej konkurencji ze strony zachodnich rywali. Mimo korzystnych warunków (scenariusz pierwszy) przedsiębiorstwa zachodnie będą szukały bliższych lokalizacji inwestycji (na przykład Polska Wschodnia) lub też partnerów, którzy wspólnie wejdą na rynek krajów postradzieckich. Obie sytuacje są wyzwaniem dla władz województw Polski Wschodniej. Jednym z instrumentów wsparcia kształtowania przewagi konkurencyjnej regionu powinna być przejrzysta jej definicja (i strategii rozwoju) oparta na specjalizacji regionu, poprawę warunków prowadzenia działalności gospodarczej (od strony proceduralnej, instrumentalnej i infrastrukturalnej). Każde z województw Polski Wschodniej ma wiele do zaoferowania. Jednak do tej pory akcent promocji tych regionów był położony na atrakcyjność przyrodniczą i turystyczną. Nie ujmując tym walorom, to jednak zbyt mało miejsca i uwagi władze regionalne poświęcały przewagom regionu wynikającym z nowoczesności ośrodków akademickich, możliwościom współpracy gospodarczej z przedsiębiorstwami z danego województwa, przewagom wynikającym z polityki władz wojewódzkich. Dodatkowo ważnym walorem jest fakt, że województwa Polski Wschodniej stanowią wschodnią granicę Unii Europejskiej, gdzie współpraca przygraniczna oraz z innymi regionami w krajach postradzieckich rozwija się bez zakłóceń. Jednocześnie istnieje duża zbieżność kulturowa, mieszkańcy regionu nie mają problemów językowych, a jednocześnie są przyzwyczajeni do zachodnich standardów prowadzenia biznesu. Stąd są wręcz idealnymi partnerami do współpracy dla firm zachodnich by wspólnie wejść na rynki krajów postradzieckich. Jednakże warunkiem takiej współpracy jest intensywna i skuteczna promocja gospodarcza regionu.

W ramach działań promocyjnych władze regionalne powinny rozważyć **organizację misji i targów gospodarczych** promujących ofertę produktową przedsiębiorstw z danych województw. Misje takie doskonale wpisują się w format realizacji współpracy regionalnej między województwami Polski Wschodniej a krajami postradzieckimi. Niewątpliwie, misje i targi powinny być organizowane przy współpracy regionalnych zrzeszeń przedsiębiorców po obu stronach: polskiej i kraju postradzieckiego. Dodatkowym elementem będzie organizacja targów w Polsce Wschodniej oraz wydarzeń gospodarczych o charakterze krajowym i międzynarodowym (przykładem może być **Wschodnie Forum Gospodarcze Lub-Invest w Lublinie czy Wschodni Kongres Gospodarczy – Partnerstwo dla rozwoju Europy Polska-Wschód, organizowany we wrześniu 2014 roku**).

Postulat **wykorzystania zasobów WPHI i przedstawienia oferty eksportowej przedsiębiorstw z Polski Wschodniej** jest ważny bez względu na przyjęty scenariusz. Dotychczas współpraca władz województw Polski Wschodniej z WPHI działającymi zarówno w krajach postradzieckich, jak



KAPITAŁ LUDZKI  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



  
WOJEWODA MAZOWIECKI

UNIA EUROPEJSKA  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY



i w innych częściach świata, nie należały do ożywionych, ale trudno wykluczyć jakiegokolwiek kontakty. Władze województw Polski Wschodniej powinny zatem wykorzystać możliwości WPHI do promocji regionu, jako nowoczesnego o dużym potencjale gospodarczym, naukowym i rozbudowanych powiązaniach biznesowych zarówno z krajami wschodnimi, jak i zachodnimi. Promocja gospodarcza regionu powinna również opierać się na prezentacji oferty eksportowej regionu, wskazać na możliwości inwestycyjne, szczególnie w branże uznane za specjalizację danego regionu.

Pomocna w promocji i ożywieniu gospodarczym z krajami postradzieckimi jest niewątpliwie **współpraca z agencjami rządowymi**, wśród których znaczącą rolę odgrywa PALiIZ oraz PARP. Mając świadomość konieczności aktywizacji gospodarczej regionu utworzono w PALiIZ Biuro Polski Wschodniej, którego celem jest wspieranie aktywności międzynarodowej (pośredniej i bezpośredniej) przedsiębiorstw z regionu. W trakcie swojej działalności PALiIZ zorganizowała kilka misji gospodarczych między innymi do krajów postradzieckich.

Jednym z instrumentów wspierających kształtowanie przewagi konkurencyjnej regionu jest **rozwój struktur klastrowych** powiązań między organizacjami. Kluczowym czynnikiem sukcesu powiązań klastrowych jest zaangażowanie w przedsięwzięcie wszystkich zainteresowanych stron, z władzami regionu włącznie. Struktury klastrowe stają się dynamicznym stymulatorem rozwoju regionu, podnoszą konkurencyjność, innowacyjność i jakość (produktów i zarządzania) przedsiębiorstw, wpływają na racjonalizację kosztów<sup>21</sup>. Jednocześnie klastry znacząco wpływają na poprawę kwalifikacji i jakości pracowników oraz na wzrost zatrudnienia w regionie. Trudno zatem przecenić walory klastrów. Szczególnie, że w województwie podkarpackim funkcjonuje jeden z najstarszych, największych i najbardziej dojrzałych klastrów w Polsce: Dolina Lotnicza. Nowoczesne klastry coraz częściej mają charakter transgraniczny. Powoduje to wzmocnienie współpracy transgranicznej w regionie, możliwości wykorzystania przewag komparatywnych i konkurencyjnych regionów przygranicznych krajów sąsiadujących. Dodatkowo wpływa na wzrost integracji (kompatybilności) regionów oraz potencjału eksportowego przedsiębiorstw funkcjonujących w strukturach klastrowych<sup>22</sup>. Wykorzystanie dobrych praktyk w polityce klastrowej, a w szczególności angażowanie do współpracy duże przedsiębiorstwa (nie tylko z regionu Polski Wschodniej). Do tej pory polityka regionalna akcentowała tworzenie i rozwój klastrów o charakterze krajowym. Jednakże doświadczenia zachodnie oraz coraz większe polskie (na przykład Dolina Lotnicza) wskazują na czerpanie znacznie większych korzyści z rozwoju geograficznego klastrów, które z czasem mają charakter międzynarodowy niż osadzanie współpracy na hermetyczności powiązań. Dlatego władze regionu powinny wspierać politykę klastrową o charakterze transgranicznym. Szczególnie, że cztery z pięciu województw graniczy bezpośrednio z krajami postradzieckimi. Jednocześnie powiązania klastrowe wzmocniają współpracę przygraniczną między regionami, co jest istotnym źródłem przewagi konkurencyjnej tych województw.

Innym kierunkiem mającym na celu wykorzystanie zarówno dobrej koniunktury, jak i kompatybilności gospodarek krajów postradzieckich z polską jest **tworzenie konsorcjów między samymi województwami Polski Wschodniej**. Celem takiego konsorcjum jest wykorzystanie efektów skali i synergii między województwami w celu zwiększenia potencjału eksportowego całego regionu oraz

<sup>21</sup> E. Skawińska, R. I. Zalewski, *Klastry biznesowe w rozwoju konkurencyjności i innowacyjności regionów. Świat-Europa-Polska*, PWE, Warszawa 2009; S. Beschi, F. Malerba, (red.) *Clusters, Networks, and Innovation*, Oxford University Press, Oxford 2007.

<sup>22</sup> M. Gorynia, B. Jabłońska, *Klastry a międzynarodowa konkurencyjność i internacjonalizacja przedsiębiorstwa*, Difin, Warszawa 2008.



KAPITAŁ LUDZKI  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



WOJEWODA MAZOWIECKI

UNIA EUROPEJSKA  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY



rozwój współpracy gospodarczej z krajami postradzieckimi. Województwa Polski Wschodniej mają już takie doświadczenie choćby w tworzeniu Domu Polski Wschodniej w Brukseli. Wspólne przedsięwzięcia regionu Polski Wschodniej pozwolą na tworzenie wydarzeń gospodarczych na rynkach wschodnich przy obniżonych kosztach przedsięwzięcia.

### 3.1.3 Działania i rekomendacje dla przedsiębiorstw

Rekomendowane działania dla przedsiębiorstw zaangażowanych w wymianę gospodarczą z państwami postradzieckimi uwzględniające skutki opisywanych scenariuszy rozwoju będą istotnie różniły się między innymi w zależności od: wielkości przedsiębiorstwa, sektorów prowadzonej działalności, rynków geograficznych prowadzonej działalności, rodzaju wymiany gospodarczej (eksport czy import), czasu współpracy z podmiotami na obszarze postradzieckim (historia dotychczasowej współpracy przekładająca się na kapitał zaufania i jakość relacji biznesowych), zaangażowania kapitałowego i poniesionych nakładów finansowych, liczby podmiotów z którymi przedsiębiorstwo współpracuje, struktury przychodów/kosztów z działalności na obszarze postradzieckim do przychodów/kosztów ogółem.

Lista czynników różnicujących rekomendowane działania przedsiębiorstw jest znacznie szersza i z tego też powodu przedstawione poniżej rekomendacje nie mają charakteru uniwersalnego i wyczerpującego. W kolejnych badaniach wskazane byłoby opracowanie rekomendacji dotyczących możliwości współpracy dla strategicznych sektorów z każdego województwa Polski Wschodniej.

Kierunek aktywności przedsiębiorstw w analizowanym scenariuszu nastawiony jest na wykorzystanie dobrej koniunktury zarówno w krótkim, jak i w długim horyzoncie czasowym i wzmocnienie swojej obecności na analizowanych rynkach z wykorzystaniem okazji rynkowych. (tabela 3.3). Mimo iż w otoczeniu przedsiębiorstw będą zdecydowanie przeważały szanse, to istotnym zagrożeniem dla przedsiębiorstw z Polski Wschodniej może być ryzyko pojawienia się nowych konkurentów (z innych regionów Polski i innych państw Unii Europejskiej).

Tabela 3.3. Działania i rekomendacje dla przedsiębiorstw w scenariuszu 1 „Iluminacji”

Kategoria działań/rekomendacji	Działania/rekomendacje
Działania nowe (które nigdy nie były podejmowane)	Tworzenie aliansów z przedsiębiorstwami z państw postradzieckich nastawionych na pozyskiwanie środków na innowacyjne przedsięwzięcia biznesowe (spełnienie założeń scenariusza otworzy nowe perspektywy finansowe)
Działania, które kiedyś były podejmowane, ale ich zaniechano i ponownie istnieje potrzeba ich podjęcia	Zwiększenie aktywności w krajowych i międzynarodowych stowarzyszeniach branżowych i izbach przemysłowych prowadzących działalność na rynkach FR i państw sąsiednich, inicjowanie procesów tworzenia takich podmiotów w różnych konfiguracjach (wzmocnienie bezpośredniej współpracy ale również poprawa warunków prowadzenia biznesu przez działania lobbingsowe lokalne, regionalne i krajowe) Aktywne zaangażowanie w procesy restrukturyzacji gospodarek analizowanych państw – między innymi poprzez udział w programach prywatyzacji, działania w ramach PPP, współpraca w ramach programów międzynarodowych
Działania, które trzeba kontynuować	Działania marketingowe poprawiające wizerunek własnych produktów (w odniesieniu do produktów spożywczych i rolnych podkreślanie w przekazie jakości i naturalności produktu, w odniesieniu do innych grup produktowych podkreślanie bliskości kulturowej



KAPITAŁ LUDZKI  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



WOJEWODA MAZOWIECKI

UNIA EUROPEJSKA  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY





Kategoria działań/rekomendacji	Działania/rekomendacje
	(wykorzystując zakorzeniony w świadomości wielu klientów obszarów postradzieckich model współpracy Słowian i sentyment do polskich produktów), aktywne zaangażowanie promujące współpracę w obszarach pozabiznesowych poprzez mecenyaty wydarzeń kulturalnych, sponsoring wydarzeń sportowych; współudział z jednostkami administracji centralnej i samorządowej w kampaniach promujących innowacyjność i nowoczesność polskiej gospodarki
	Zwiększanie powiązań biznesowych między polskimi przedsiębiorstwami i przedsiębiorstwami na rynkach postradzieckich (między innymi poprzez wspólne przedsięwzięcia B+R, powiązania kontraktowe, zaangażowanie kapitałowe, wspólne przedsięwzięcia w krajach pochodzenia i krajach trzecich)
	Poszukiwanie alternatywnych rynków zbytu (nowe segmenty i dywersyfikacja geograficzna)
	Zwiększanie bezpośrednich inwestycji zagranicznych na rynkach wschodnich
	Angażowanie przedsiębiorstw z innych krajów do wspólnych przedsięwzięć biznesowych na rynkach postradzieckich (ze względu na bliskość kulturową, przyciąganie ekspertów, znajomość języka i specyficznych zasad prowadzenia biznesów na wschodzie polskie przedsiębiorstwa stają się atrakcyjnym partnerem dla przedsiębiorstw z innych państw chcących wejść na rynki postradzieckie)
	Aktywniejsze zaangażowanie inwestycyjne w sektorach związanych z budową (i odbudową) infrastruktury na rynkach badanych państw (zwłaszcza w Ukrainie)
	Zwiększanie zaangażowania w targach i imprezach branżowych
	Wykorzystywanie wsparcia ze strony władz centralnych i regionalnych (wsparcie marketingowe, wsparcie ubezpieczeniowe, prawne, programy wspierania eksportu, preferencyjne kredyty eksportowe, preferencyjne warunki ubezpieczeń oraz bazy danych ułatwiające nawiązywanie kontaktów biznesowych – szczegółowe możliwości opisane w działaniach władz centralnych i samorządowych)
	Inwestowanie w centra usług wspierających biznes (Business Process Outsourcing), spedycję i logistykę – spełnienie założeń scenariusza sprawi, że te sektory znacząco zyskają na atrakcyjności na rynkach postradzieckich, przy jednocześnie niedużym nasyceniu lokalnej konkurencji
	Intensywniejsza współpraca z Wydziałami Promocji Handlu i Inwestycji przy ambasadach

Źródło: opracowanie własne.

W ramach wzmocnienia obecności na analizowanych rynkach rekomendowane dla przedsiębiorstw będzie **zwiększanie powiązań biznesowych z przedsiębiorstwami na rynkach postradzieckich** (między innymi poprzez wspólne przedsięwzięcia B+R, powiązania kontraktowe, zaangażowanie kapitałowe, wspólne przedsięwzięcia w krajach pochodzenia i krajach trzecich) i **zwiększanie bezpośrednich inwestycji zagranicznych na rynkach wschodnich**.

Spełnienie założeń scenariusza uruchomi dodatkowe źródła finansowania, których celem będzie wzmocnienie integracji analizowanych gospodarek z państwami zachodu. Odpowiedzią przedsiębiorstw na ten zbiór szans powinno być tworzenie aliansów z przedsiębiorstwami z państw postradzieckich nastawionych na **pozyskiwanie środków na innowacyjne przedsięwzięcia biznesowe, aktywne zaangażowanie w procesy restrukturyzacji gospodarek** analizowanych państw – między innymi poprzez udział w programach prywatyzacji, działania w ramach Partnerstwa Publiczno-



KAPITAŁ LUDZKI  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



WOJEWODA MAZOWIECKI



UNIA EUROPEJSKA  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Prywatnego (PPP), **współpraca w ramach programów międzynarodowych** i aktywniejsze **zaangażowanie inwestycyjne w sektorach związanych z budową (i odbudową) infrastruktury** na rynkach badanych państw (zwłaszcza w Ukrainie).

Dobra koniunktura i postępująca integracja między światem zachodnim a obszarem postradzieckim przełoży się na zwiększenie atrakcyjności większości sektorów w badanych państwach. Wraz z napływem zagranicznych przedsiębiorstw szczególnie atrakcyjne i pożądane staną się usługi wspierające biznes i stąd rekomendowane **zwiększenie inwestycji w sektor Business Process Outsourcing oraz spedycję i logistykę**.

Niezależnie od rozwoju sytuacji i kształtowania przyszłych relacji Polski z państwami postradzieckimi doświadczenia ostatnich miesięcy pokazały, że w przypadku przedsiębiorstw koncentracja głównie na rynkach badanych państw jest strategią wielce ryzykowną i z tego powodu rekomendowane byłoby **poszukiwanie alternatywnych rynków zbytu** (nowe segmenty i dywersyfikacja geograficzna uniezależniająca od zmienności Rosji i państw powiązanych).

Polskie przedsiębiorstwa w stosowanych strategiach internacjonalizacji zbyt rzadko myślą o nawiązaniu współpracy z innymi partnerami, żeby wspólnie dokonać wejścia na interesujące rynki zagraniczne – z tego też powodu zasadne byłoby **angażowanie przedsiębiorstw z innych krajów do wspólnych przedsięwzięć biznesowych na rynkach postradzieckich** (tym bardziej, że niezależnie od posiadanych wcześniejszych doświadczeń ze względu na bliskość kulturową Polski i państw postradzieckich, przyciąganie ekspatów, znajomość języka i specyficznych zasad prowadzenia biznesów na wschodzie polskie przedsiębiorstwa stają się atrakcyjnym partnerem dla przedsiębiorstw z innych państw chcących wejść na rynki postradzieckie) lub włączanie do współpracy innych przedsiębiorstw krajowych.

W każdym z analizowanych scenariuszy przedsiębiorstwa powinny **wzmocnić podejmowane działania marketingowe poprawiające wizerunek własnych produktów** (w odniesieniu do produktów spożywczych i rolnych podkreślanie w przekazie jakości i naturalności produktu, w odniesieniu do innych grup produktowych podkreślanie bliskości kulturowej (wykorzystując zakorzeniony w świadomości wielu klientów obszarów postradzieckich model współpracy Słowian i sentyment do polskich produktów), aktywne zaangażowanie promujące współprace w obszarach pozabiznesowych poprzez mecenyaty wydarzeń kulturalnych, sponsoring wydarzeń sportowych oraz współudziały z jednostkami administracji centralnej i samorządowej w kampaniach promujących innowacyjność i nowoczesność polskiej gospodarki).

Postulowane byłoby również **zwiększenie aktywności przedsiębiorstw w targach i imprezach branżowych**.

Polskie przedsiębiorstwa (zwłaszcza małe i średnie) w niewystarczającym stopniu wykorzystują możliwości lobbowania na rzecz korzystnych rozwiązań prawnych ułatwiających prowadzenie działalności gospodarczej na zagranicznych rynkach. Działaniem poprawiającym ten stan byłoby **zwiększenie aktywności w międzynarodowych stowarzyszeniach branżowych i izbach przemysłowych prowadzących działalność na rynkach FR i państw sąsiednich**, inicjowanie procesów tworzenia takich podmiotów w różnych konfiguracjach (nie tylko w celu poprawy warunków prowadzenia biznesu przez działania lobbujące (krajowe, regionalne i międzynarodowe), ale również wzmocniania i rozszerzania bezpośredniej współpracy między podmiotami branży).

Przedsiębiorstwa prowadzące działalność na rynkach zagranicznych mogą uzyskać różnorodne i bogate wsparcie ze strony władz centralnych i regionalnych (wiele instrumentów wsparcia będzie dodatkowo rozwijanych wraz z rozwojem opisywanych scenariuszy). Problemem jest, że nie zawsze



KAPITAŁ LUDZKI  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



WOJEWODA MAZOWIECKI

UNIA EUROPEJSKA  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY



przedsiębiorstwa mają świadomość na jakie wsparcie mogą liczyć. Postulowane byłoby większe otwarcie przedsiębiorstw na wsparcie marketingowe, ubezpieczeniowe, prawne, programy wspierania eksportu, preferencyjne kredyty eksportowe, preferencyjne warunki ubezpieczeń oraz bazy danych ułatwiające nawiązywanie kontaktów biznesowych i wszelkie inicjatywy centralne i samorządowe szczegółowo opisywane w części scenariuszy dotyczących działań władz centralnych i regionalnych); Czynnikiem zwiększającym efektywność wsparcia będzie większe zaangażowanie przedsiębiorstw w konsultacje dotyczące założeń programów wspierających już na etapie ich definiowania.

Tak jak w innych scenariuszach również w tym byłoby istotne nawiązywanie współpracy przez przedsiębiorstwa ze wzmocnionymi Wydziałami Promocji Handlu i Inwestycji przy ambasadach.

## 3.2 Propozycje działań dla scenariusza 2 „Ocalenie”

Pogorszenie się sytuacji koniunkturalnej oznacza między innymi „kurczenie się” rynków postradzieckich i konieczność intensyfikacji działań na szczeblu regionalnym i centralnym. Wynika to przede wszystkim z konieczności wsparcia przedsiębiorstw (poprzez działania jednostek dyplomatycznych oraz porozumienia regionalne o współpracy gospodarczej). Jednocześnie działania tych szczebli mogą wesprzeć przedsiębiorstwa w poszukiwaniu nowych rynków. Trudności rynkowe zmuszają do większej aktywności i elastyczności strategii internacjonalizacji przedsiębiorstw z Polski Wschodniej. Ze względu na obniżoną atrakcyjność rynków krajów postradzieckich przedsiębiorstwa mogą być zmuszone do zmiany swoich modeli biznesowych oraz do dywersyfikacji geograficznej swojej oferty eksportowej.

### 3.2.1 Działania i rekomendacje na szczeblu centralnym

W scenariuszu 2 władze centralne intensyfikują swoje działania poprzez aktywizację dyplomacji gospodarczej nie tylko w krajach postradzieckich, ale również penetrując nowe kierunki geograficzne i rynkowe. Jednocześnie realizowane są starania na forum międzynarodowym mające na celu zwiększenie popytu inwestycyjnego w krajach postradzieckich. Kurczące się rynki zwiększają ryzyko funkcjonowania na nich polskich przedsiębiorstw. Istnieje zatem pilna potrzeba wsparcia finansowego i organizacyjnego firm z naszego kraju (tabela 3.4).

W tym scenariuszu istnieje dobry klimat do rozwoju powiązań gospodarczych z państwami postradzieckimi, ale zła koniunktura na tych rynkach powoduje mniejszy popyt i mniejsze możliwości współpracy. Z tego powodu jednym z priorytetów polskich władz powinna stać się pomoc w poprawie koniunktury na rynkach badanych państw na przykład poprzez wsparcie na forum organizacji międzynarodowych takich jak MFW, Banku Światowego starań badanych państw o środki na restrukturyzację swoich gospodarek.



KAPITAŁ LUDZKI  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



WOJEWODA MAZOWIECKI

UNIA EUROPEJSKA  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY





Tabela 3.4. Działania i rekomendacje dla szczebla centralnego w scenariuszu 2 „Ocalenia”

Kategoria działań/rekomendacji	Działania/rekomendacje
Działania nowe (które nigdy nie były podejmowane)	Wspólne aplikowanie z badanymi państwami (głównie z Ukrainą, ale w tym scenariuszu możliwe jest również włączenie innych krajów) o środki instytucji międzynarodowych na rozwój infrastruktury międzynarodowej, ożywianie regionów transgranicznych, budowanie ich atutów (na przykład EBI w ramach programu Trans-European Networks)
	Udzielenie Ukrainie preferencyjnego kredytu na zakup polskich towarów, których zakupem aktualnie mogą być zainteresowane władze tego kraju
	Tworzenie przez Polskę funduszy na rzecz restrukturyzacji gospodarki Ukrainy, które finansowałyby działania realizowane przez polskie firmy
	Działania na rzecz wypracowania nowej formuły Partnerstwa Wschodniego, która byłaby atrakcyjna dla Rosji, Kazachstanu i innych nie objętych dotychczasowym Partnerstwem państw postradzieckich
	Wprowadzenie pragmatyzmu ekonomicznego działań politycznych
	Wsparcie na forum organizacji międzynarodowych: MFW, Banku Światowego starań badanych państw o środki na restrukturyzację swoich gospodarek
Działania, które kiedyś były podejmowane, ale ich zaniechano i ponownie istnieje potrzeba ich podjęcia	Centra Obsługi Inwestorów I Eksporterów
Działania, które trzeba wyeliminować, zatrzymać	Odwoływanie imprez promujących polskich przedsiębiorców ze względów politycznych
Działania, które trzeba kontynuować	Większa integracja międzyresortowa działań ekonomicznych na szczeblu centralnym, intensyfikacja dyplomacji ekonomicznej
	Rządowy Program Wsparcia Eksportu
	Program Dopłat do Oprocentowania Kredytów Eksportowych (DOKE)
	Ubezpieczenia Kredytów Eksportowych KUKE (Polisa na Wschód)
	Rządowe kredyty eksportowe (w rozszerzonej wersji, gdyż obecnie obejmują jedynie Mołdawię i Uzbekistan)
	SOLVIT – system skutecznego rozwiązywania problemów przedsiębiorców w Unii Europejskiej
	Poręczenia i gwarancje Skarbu Państwa
	Branżowe programy promocji
	Aktywna działalność Polskich Wydziałów Promocji Handlu i Inwestycji w badanych krajach i ich większa usługowość wobec przedsiębiorstw
	Regulacja z Rosją przepisów prawnych dotyczących transportu międzynarodowego i wzmocnienie pozycji polskich firm transportowych.
	Ułatwienia w małym ruchu granicznym



Kategoria działań/rekomendacji	Działania/rekomendacje
	Ze względu na dobry klimat polityczny między Polską i badanymi państwami w tym scenariuszu jest miejsce na pewne decyzje o nowej infrastrukturze granicznej (usprawnienia na dotychczasowych przejściach, tworzenie nowych przejść różnego rodzaju: samochodowych, osobowych, kolejowych)
	Dążenie do znalezienia nowych formuł współpracy międzynarodowej, wykorzystania dotychczasowych powiązań w nowej formule i to zarówno na obszarze badanym, jak i w relacjach z zupełnie innymi kierunkami geograficznymi

Źródło: opracowanie własne.

Polskie władze powinny w tym scenariuszu (podobnie jak w poprzednim) wykorzystać szeroki wachlarz instrumentów w celu pobudzenia popytu wewnętrznego na Ukrainie i dążenia do powiązania tej tendencji z większym udziałem polskich podmiotów w rynku tego kraju podejmując działania takie jak: **udzielanie Ukrainie preferencyjnego kredytu na zakup polskich towarów** czy **tworzenie przez Polskę funduszy na rzecz restrukturyzacji gospodarki Ukrainy, które finansowałyby działania realizowane przez polskie firmy.**

W oparciu o środki instytucji międzynarodowych również ten scenariusz daje możliwości realizacji wyzwań infrastrukturalnych, które umożliwiłyby aktywne uczestnictwo polskich firm (z badanych województw) w restrukturyzacji korytarzy transportowych z Europy do Azji oraz generalnie w przebudowie infrastruktury Ukrainy, a może również w dłuższej perspektywie integrację infrastrukturalną Białorusi i Rosji z Europą Środkową i Zachodnią. **Wspólne aplikowanie z badanymi państwami (głównie z Ukrainą, ale w tym scenariuszu możliwe jest również włączenie innych krajów) o środki instytucji międzynarodowych na rozwój infrastruktury międzynarodowej, ożywianie regionów transgranicznych, budowanie ich atutów (na przykład EBI w ramach programu Trans-European Networks)** może być doskonałym instrumentem ożywiania koniunktury. Z kolei z perspektywy Polski Wschodniej to szansa wielowymiarowa na ożywienie gospodarcze w regionach przygranicznych bezpośrednio dzięki ulokowaniu części inwestycji na ich terytorium, pośrednio dzięki zaangażowaniu w procesy inwestycyjne w państwach sąsiedzkich oraz perspektywicznie w kontekście poprawy warunków handlu po zrealizowaniu inwestycji.

Ważną rolę w tym scenariuszu pełnią wszelkie instrumenty wsparcia polskich eksporterów w ich konkurencji na rynkach badanych krajów (**Rządowy Program Wsparcia Eksportu, DOKE, Ubezpieczenia Kredytów Eksportowych KUKE (głównie Polisy na Wschód), poręczenia i gwarancje Skarbu Państwa**) ponieważ dzięki nim część podmiotów próbowałaby przetrwać trudny okres i nie wypaść z rynków państw postradzieckich.

W tym scenariuszu w przyszłości państwa badane mogłyby uczestniczyć w **systemie skutecznego rozwiązywania problemów przedsiębiorców w UE – SOLVIT** co mogłoby przyczynić się do ograniczenia części ryzyka związanego z transakcjami.

Dobre relacje polityczne powinny przekładać się na jak najwięcej ułatwień dla obywateli badanych państw, którzy zechcą dokonywać w Polsce zakupów i/lub prowadzić interesy (**ułatwienia w małym ruchu granicznym**). W badanych województwach obywatele Białorusi, Ukrainy, Rosji i innych państw postradzieckich korzystają też z szeregu usług (turystycznych, rozrywkowych, medycznych) i należy wzmacniać tą tendencję. Celowi temu posłużyć powinny co najmniej dwa działania tzn.: **ułatwienia w przekraczaniu granicy dla obywateli badanych państw** oraz **zwiększanie liczby**



KAPITAŁ LUDZKI  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



WOJEWODA MAZOWIECKI



UNIA EUROPEJSKA  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY



**i przepustowości przejść granicznych.** Mimo bowiem pogorszenia koniunktury w badanych krajach jest tam (głównie w Rosji i na Ukrainie choć również na Białorusi) duża grupa zamożnych obywateli przyzwyczajonych do polskich produktów. W tym scenariuszu może również się okazać, że zmieni się struktura zakupów obywateli z badanych państw, ale nie musi znacznie zmniejszyć się ich wolumen.

Dobry klimat polityczny i zła koniunktura gospodarcza mogłyby zostać wykorzystane do wypracowania satysfakcjonującej wszystkie zainteresowane państwa (czyli Polskę i całą Unię Europejską z jednej strony, a Federację Rosyjską i inne państwa postradzieckie, które nie wypracowały dotąd żadnej umowy o współpracy z Unią Europejską z drugiej strony) formuły porozumienia międzynarodowego regulującego gros kwestii ekonomicznych (**być może zupełnie nowej, satysfakcjonującej Rosję formuły Partnerstwa Wschodniego**), wskazane byłoby gdyby inicjatywa tego działań pochodziła z Polski, a nie z innych państw UE. Wbrew pozorom zła koniunktura gospodarcza mogłaby tu być czynnikiem sprzyjającym bowiem gros państw postradzieckich upatruje w państwach UE dostarcycieli technologii, kapitału i generalnie impulsów prorozwojowych, dlatego skłonność do wynegocjowania takiej umowy właśnie w tym scenariuszu ze strony wielu badanych państw mogłaby być największa.

Polskie władze powinny również w tym scenariuszu dążyć do jak najbardziej precyzyjnych regulacji w kwestiach technicznych stosunków bilateralnych z Rosją (i innymi badanymi krajami), które są wyłączone z kompetencji wspólnych polityk UE, przykładem mogą tu być **kwestie pozwoleń na transport międzynarodowy. Bariery prawne, techniczne ograniczające polskim przedsiębiorcom ekspansję na wschód (sektor transportu, normy jakościowe produktów rolnych itd.)** to jedna z głównych bolączek polskich eksporterów w okresach gorszych relacji politycznych i złej koniunktury gospodarczej w badanych państwach dlatego w okresie sprzyjającym należy maksymalnie uregulować te kwestie.

Tak jak w pozostałych scenariuszach również w tym nie bez znaczenia pozostaje **większa integracja międzyresortowa działań ekonomicznych na szczeblu centralnym**, która umożliwi lepszy przepływ informacji i bardziej precyzyjną pomoc w priorytetowych obszarach współpracy, **intensyfikacja dyplomacji ekonomicznej, wprowadzenie pragmatyzmu ekonomicznego działań politycznych i aktywna działalność Polskich Wydziałów Promocji Handlu i Inwestycji w badanych krajach i ich większa usługowość wobec przedsiębiorstw.** Wsparcie na szczeblu rządowym jest tu niezbędne zarówno ze względu na złą koniunkturę gospodarczą, niedojrzałość wielu obszarów tych rynków, jak i na ogromną konkurencję z państw Unii Europejskiej.

Ten scenariusz (podobnie jak dwa kolejne) ze względu na duże ryzyko pogłębionej recesji na rynkach badanych państw wymusza na władzach centralnych **dążenie do znalezienia nowych formuł współpracy międzynarodowej, wykorzystania dotychczasowych powiązań w nowej formule** i to zarówno na obszarze badanym, jak i w relacjach z zupełnie innymi kierunkami geograficznymi.

W tym scenariuszu powinny również być podejmowane **działania na rzecz zastąpienia dotychczasowych rynków państw postradzieckich nowymi (dywersyfikacja i zastąpienie kierunków polskiego eksportu).** Ponieważ zła koniunktura na rynkach badanych krajów może mieć charakter długotrwały i może powodować szereg działań chroniących te rynki i ograniczających dostęp do nich dla polskich przedsiębiorców. Ponadto, jeśli w tym scenariuszu badane państwa nie przeprowadzą szeregu gruntownych reform, negatywne zjawiska mogą się nasilić.



### 3.2.2 Działania i rekomendacje na szczeblu regionalnym

Oprócz działań realizowanych w scenariuszu 1 (optymistycznym – „iluminacji”) władze regionalne będą zmuszone nie tylko do ich intensyfikacji, ale również do rozszerzenia spektrum tych działań. Scenariusze obarczone wyższym ryzykiem funkcjonowania przedsiębiorstw wymagają przede wszystkim elastyczności działania od władz regionalnych oraz ściślejszego współdziałania zarówno z władzami centralnymi, jak i przedsiębiorstwami. Szukanie nowych rynków zbytu, które do tej pory nie były rozwijane lub w ogóle rozpatrywane w strategiach promocyjnych i eksportowych. Jednocześnie władze regionalne mają świadomość pogarszającej się sytuacji rynkowej i finansowej przedsiębiorstw z Polski Wschodniej, które oparły swój rozwój na eksporcie produktów i usług do krajów postradzieckich. Istnieje również potrzeba rozbudowania popytu inwestycyjnego i konsumpcyjnego w regionie (tabela 3.5).

Tabela 3.5. Działania i rekomendacje dla szczebla regionalnego w scenariuszu 2 „Ocalenia”

Kategoria działań/rekomendacji	Działania/rekomendacje
Działania nowe (które nigdy nie były podejmowane)	Tworzenie baz przedsiębiorstw działających w poszczególnych województwach z ich ofertą produktową. Inicjowanie kojarzenia współpracy. Wspieranie współpracy w ramach PPP
	Tworzenie systemu sieci informacyjnej z przedsiębiorstwami (newsletter) przekazujący bezpośrednio informacje o możliwościach współpracy przedsiębiorstw (krajowej i międzynarodowej) oraz o możliwościach eksportu
Działania, które trzeba kontynuować	Promowanie specjalizacji technologicznej i branżowej województwa, szczególnie w oparciu o integrację ekosystemu biznesu w regionie. Współuczestniczenie w wydarzeniach gospodarczych organizowanych przez zrzeszenia branżowe i mające na celu aktywizację gospodarczą regionu
	Współpraca z zrzeszeniami branżowymi o zasięgu krajowym i regionalnym, szczególnie w zakresie przepływu informacji o firmach i dla firm działających we Wschodniej Polsce. Współuczestniczenie w wydarzeniach gospodarczych organizowanych przez zrzeszenia branżowe i regionalne, mające na celu aktywizację gospodarczą regionu
	Współpraca z izbami przemysłowo-handlowymi
	Intensyfikacja działań promocyjnych regionu i intensywniejsza współpraca ze szczeblem centralnym. Dywersyfikacja geograficzna działań promocyjnych regionu
	Intensyfikacja współpracy regionalnej z regionami krajów dającymi największe możliwości eksportowe dla przedsiębiorstw z regionu
	Wspieranie uczestnictwa przedsiębiorstw z regionu w misjach i targach zagranicznych organizowanych samodzielnie lub w ramach konsorcjum z innymi województwami Polski Wschodniej
Wspieranie polityki klastrowej w Polsce Wschodniej (klastry są jednym ze stymulatorów innowacyjności, konkurencyjności i eksportowości produktów powstałych w wyniku multilateralnej współpracy klastrowej)	
Tworzenie konsorcjów między województwami Polski Wschodniej, by wspólnie aktywizować działania promocyjne regionu. Konsorcjum pozwoli na współpracę województw Polski Wschodniej w promowaniu przedsiębiorstw regionu przy niższych kosztach przedsięwzięcia	



Kategoria działań/rekomendacji	Działania/rekomendacje
	<p>Angażowanie się w przetargi infrastrukturalne organizowane w regionach, z którymi Polska Wschodnia ma podpisane umowy o współpracę</p> <p>Współpraca z PAIILZ (na przykład Biuro Polski Wschodniej) i innymi agencjami rządowymi</p>

Źródło: opracowanie własne.

W sytuacji słabnącej koniunktury i malejącego potencjału rynkowego krajów postradzieckich powstaje konieczność poszukiwania nowych okazji rynkowych, zarówno przez przedsiębiorstwa, jak i władze lokalne. W tym celu doskonałym instrumentem jest zapewnienie bezpośredniego i dwustronnego przepływu informacji między przedsiębiorstwami z danego regionu, a jego władzami. Dlatego władze województw powinny być żywotnie zainteresowane **tworzeniem baz przedsiębiorstw**, z którymi mogą mieć bezpośredni kontakt.

W celu utrzymania bezpośredniego kontaktu z przedsiębiorstwami władze regionu powinny zadbać o systematyczny **przepływ informacji gospodarczej do przedsiębiorstw**. W tym celu doskonale sprawdza się zorganizowanie newsletteru, w którym władze regionalne mogłyby przekazywać informacje o możliwościach rynkowych nie tylko w krajach postradzieckich, ale również w krajach UE (lub tych, z którymi władze regionalne podpisały umowy o współpracy gospodarczej). Również newsletter mógłby podejmować wszelkie aspekty dotyczące warunków (lub ich zmian) prowadzenia działalności gospodarczej w regionie, w Polsce i zagranicą. Do tej pory władze regionu, nawet, jeśli dysponowały ważnymi informacjami dla przedsiębiorstw działających w danym województwie, to jednak jednym z głównych przejawów aktywności było umieszczenie tych informacji na stosownej stronie internetowej danego województwa. Nie gwarantowało to skuteczności takiego przekazu. W przypadku wysyłki newslettera przedsiębiorcy otrzymują tę informację bezpośrednio. Dodatkowo przedsiębiorcy będą mogli zgłaszać swoje zapytania do redakcji newslettera wskazując problemy, które ich bezpośrednio dotyczą. Powstaje zatem aktywny dialog między przedsiębiorcami a władzami regionu. Korzyści tego dialogu będą wymierne i obopólne. Co prawda, władze regionalne podejmują próby tworzenia takiego newslettera, ale mało w nim informacji rynkowych.

Coraz częściej o konkurencyjności regionów decyduje ich **specjalizacja technologiczna i branżowa**. Koncepcja ta zbiega się z koncepcją inteligentnej specjalizacji, opartej na skutecznym i efektywnym wykorzystaniu inwestycji publicznych w badania i wykorzystaniu mocnych stron regionu. Inteligentna specjalizacja oparta jest również na oryginalności danego regionu, wykorzystaniu wszystkich aktorów tak zwanego ekosystemu biznesu oraz współpracy i koordynacji działań między nimi<sup>23</sup>. Koncepcja inteligentnej specjalizacji należy do priorytetów rozwoju regionalnego w krajach Unii Europejskiej w ramach perspektywy 2020. Realizowanie tej koncepcji w regionach powinno nie tylko zwiększyć konkurencyjność poszczególnych województw, ale również zwiększyć popyt inwestycyjny i konsumpcyjny w skali regionu. Należy zaznaczyć, że każde w analizowanych województw ma swoją specyfikę branżową, która może być jeszcze bardziej wykorzystana do kreowania przewagi konkurencyjnej regionu.

<sup>23</sup> J. Cygler, *Ekosystem biznesu jako platforma relacji kooperacyjnych przedsiębiorstw*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2004 nr 3 (20), s. 47-57.



KAPITAŁ LUDZKI  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



WOJEWODA MAZOWIECKI

UNIA EUROPEJSKA  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY





Jedną z możliwości wsparcia przedsiębiorstw w sytuacji obniżającej się koniunktury w krajach postradzieckich jest **współpraca z zrzeszeniami branżowymi, zarówno o charakterze regionalnym, jak i krajowym lub międzynarodowym**. Współpraca ta powinna być oparta przede wszystkim na wymianie informacji biznesowej między stronami, aranżowaniu współpracy przedsiębiorstw z regionu z innymi organizacjami w kraju i za granicą. Taki zabieg pozwoli przedsiębiorstwom z regionu na dywersyfikację podmiotową (i geograficzną) swoich działań rynkowych

Podobnie jak w przypadku współpracy z zrzeszeniami branżowymi w sytuacji pogarszających się warunków rynkowych w krajach postradzieckich władze poszczególnych województw powinny zacieśnić **współpracę z izbami przemysłowo-handlowymi**, opartą na wymianie informacji o możliwościach rynkowych – geograficznych oraz branżowych – w Polsce i na świecie. Pozyskiwanie kooperantów dla przedsiębiorstw z regionu. Wspieranie tych przedsiębiorstw w przedsięwzięciach inwestycyjnych. Współdziałanie władz regionalnych w misjach gospodarczych, w których będzie przedstawiona oferta gospodarcza regionu i jego przedsiębiorstw.

Ograniczenie koniunktury w krajach postradzieckich zmusza władze regionalne do intensyfikacji **działań promocyjnych województwa**. Mówiąc o promocji regionu należy pamiętać o priorytecie czynników gospodarczych (możliwości współpracy gospodarczej, potencjał eksportowy przedsiębiorstw, możliwości współdziałania przedsiębiorstw z ośrodkami akademickimi danego województwa, specjalizacja branżowa i technologiczna regionu). Dlatego intensywna promocja regionu powinna być realizowana w kilku kierunkach. Po pierwsze, władze regionu, **utrzymując współpracę gospodarczą z krajami postradzieckimi** na dotychczasowym poziomie (szczególnie współpracę przygraniczną), powinny rozpatrzyć możliwości dywersyfikacji geograficznej swoich działań promocyjnych. Powinny być one zbieżne z kierunkami poszukiwań rynkowych przedsiębiorstw działających w danym regionie lub też takich, które wykazują duży potencjał kooperacyjny z tymi przedsiębiorstwami. Władze regionalne powinny rozpatrzyć większe wykorzystanie infrastruktury oraz wiedzy jednostek dyplomatycznych (politycznych i ekonomicznych) w celu poszukiwania nowych rynków zbytu na świecie dla przedsiębiorstw działających w Polsce Wschodniej. Do tej pory władze regionalne w bardzo małym stopniu angażowały się promocją regionu oraz poszukiwaniem możliwości rynkowych dla przedsiębiorstw z Polski Wschodniej. Jeśli były takie działania, to ograniczały się one do krajów najbliższych lub do UE. Natomiast możliwości rynkowe dla przedsiębiorstw z Polski Wschodniej znajdują się w Azji Wschodniej (na przykład od 1 sierpnia 2014 roku można sprzedawać do Japonii wołowinę), Afryce (szczególnie kraje arabskie), Ameryce Łacińskiej<sup>24</sup>. Po drugie, intensyfikacja działań promocyjnych powinna być **oparta o szeroką współpracę** nie tylko z samorządem gospodarczym, ale również **ze szczeblem centralnym**. Ta współpraca obejmowałaby większą aktywność władz regionu w kontaktach na przykład z PAliiZ (Biuro Polski Wschodniej), MG, MSZ (WPHI, wydziały ekonomiczne ambasad RP na świecie), MRiRW (na przykład współdziałanie w Branżowym Programie Promocji, realizowanym przez Agencję Rynku Rolnego). Również istotny jest

<sup>24</sup> Należy jednak pamiętać, że w zagranicznej polityce gospodarczej Polski istnieje znaczna dysproporcja dotycząca jakości obsługi przedsiębiorstw oraz aktywności w zakresie dyplomacji ekonomicznej realizowanej przez MG i przez MSZ. W przypadku występowania wyłącznie stanowisk ekonomicznych w ambasadzie kierowanych przez MSZ działalność tych jednostek nie jest rozliczana z efektów gospodarczych (biznesowych) swojej działalności. Najczęściej na te stanowiska są kierowane osoby z MSZ, które nie mają doświadczenia biznesowego. Stąd skuteczność tych jednostek jest znacznie niższa niż WPHI, których dysponentem jest MG. Na szczęście, stanowiska ekonomiczne (głównie WPHI) będące w krajach strategicznych dla naszej polityki gospodarczej są w gestii MG. Jednakże na świecie klaruje się tendencja poszukiwania nowych okazji rynkowych, które dotychczas nie były traktowane jako strategiczne. Przykładem są kraje Ameryki Łacińskiej. W tym regionie jedynie w Argentynie i Brazylii MG ma swoje stanowiska ekonomiczne.



udział przedstawicieli władz regionalnych w zagranicznych delegacjach rządowych i prezydenckich, akcentując możliwości współpracy gospodarczej z promowanym regionem.

Wraz z dywersyfikacją geograficzną działań promocyjnych władze regionalne powinny **zdywersyfikować kierunki współpracy regionalnej**. Władze powinny rozpatrzyć ściślejszą współpracę regionalną poprzez rozważenie tych krajów i regionów, które charakteryzują się znacznym potencjałem kooperacyjnym dla przedsiębiorstw pochodzących z Polski Wschodniej. Współpraca ta powinna obejmować przede wszystkim wymianę informacji rynkowej obu regionów, możliwości współpracy naukowej, inicjowanie tworzenia aliansów strategicznych między przedsiębiorstwami z zaprzyjaźnionych regionów, współtworzenie misji gospodarczych i targów. Jednocześnie w ramach współpracy regionalnej strony przekazują informację o możliwościach uczestnictwa przedsiębiorstw z Polski Wschodniej w przetargach na realizację projektów inwestycyjnych w zaprzyjaźnionym regionie. Głównym kryterium wyboru regionu do współpracy oraz oceny tej kooperacji powinny być czynniki gospodarcze zarówno w krótkim, jak i w długim horyzoncie czasowym.

**Integracja w działaniach i ściślejsza współpraca między województwami z Polski Wschodniej.** Generowanie korzyści synergii, skali przedsięwzięć, zwiększenie siły przetargowej wobec władz centralnych i instytucji unijnych, współpraca w działaniach lobbingsowych na rzecz regionu, wymiana informacji rynkowej (oferta produktowa, zgłaszanie zapotrzebowania na specjalistyczne produkty i usługi, które nie są wytwarzane w danym województwie). Tworzenie centrum kompetencji biznesu na rynkach postradzieckich dla Polski Wschodniej. Wspólne tworzenie analiz rynkowych i możliwości eksportowych przedsiębiorstw z Polski Wschodniej (i nie tylko) na rynki analizowanych krajów. Stworzenie platformy wymiany doświadczeń przedsiębiorstw, które działają i/lub chcą wejść na rynki krajów postradzieckich.

### 3.2.3 Działania i rekomendacje dla przedsiębiorstw

Pogorszenie koniunktury w opisywanym scenariuszu wymusi większą elastyczność przedsiębiorstw zaangażowanych w wymianę gospodarczą z obszarem postradzieckim. Z jednej strony rekomendowane będą działania, które pozwolą utrzymać przedsiębiorstwom zdobyte pozycje rynkowe (i przeczekać niekorzystne konsekwencje zmniejszającego się popytu), a z drugiej działania, które pozwolą w większym stopniu rozproszyć ryzyko prowadzenia działalności na rynkach wschodnich. W porównaniu do pierwszego scenariusza zwiększy się współpraca przedsiębiorstw z władzami centralnymi i samorządowymi. Rekomendowane działania dla przedsiębiorstw przedstawiono w tabeli 3.6.



KAPITAŁ LUDZKI  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



WOJEWODA MAZOWIECKI

UNIA EUROPEJSKA  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Tabela 3.6. Działania i rekomendacje dla przedsiębiorstw w scenariuszu 2 „Ocalenia”

Kategoria działań/rekomendacji	Działania/rekomendacje
Działania nowe (które nigdy nie były podejmowane)	Tworzenie aliansów z przedsiębiorstwami z państw postradzieckich nastawionych na pozyskiwanie środków na innowacyjne przedsięwzięcia biznesowe (spełnienie założeń scenariusza otworzy nowe perspektywy finansowe)
Działania, które kiedyś były podejmowane, ale ich zaniechano i ponownie istnieje potrzeba ich podjęcia	<p>Zwiększenie aktywności w krajowych i międzynarodowych stowarzyszeniach branżowych i izbach przemysłowych prowadzących działalność na rynkach FR i państw sąsiednich, inicjowanie procesów tworzenia takich podmiotów w różnych konfiguracjach (wzmacnianie bezpośredniej współpracy, ale również poprawa warunków prowadzenia biznesu przez działania lobbingsowe)</p> <p>Aktywne zaangażowanie w procesy restrukturyzacji gospodarek analizowanych państw – między innymi poprzez udział w programach prywatyzacji, działania w ramach PPP, współpraca w ramach programów międzynarodowych</p>
	<p>Działania marketingowe poprawiające wizerunek własnych produktów (w odniesieniu do produktów spożywczych i rolnych podkreślanie w przekazie jakości i naturalności produktu, w odniesieniu do innych grup produktowych podkreślanie bliskości kulturowej (wykorzystując zakorzeniony w świadomości wielu klientów obszarów postradzieckich model współpracy Słowian i sentyment do polskich produktów), aktywne zaangażowanie promujące współpracę w obszarach pozabiznesowych poprzez mecenyaty wydarzeń kulturalnych, sponsoring wydarzeń sportowych; współudział z jednostkami administracji centralnej i samorządowej w kampaniach promujących innowacyjność i nowoczesność polskiej gospodarki</p> <p>Podejmowanie działań, które pozwolą utrzymać obecność na rynkach państw postradzieckich mimo niesprzyjającej koniunktury (miedzy innymi większe wykorzystywanie sprzedaży związanej i transakcji kompensacyjnych, sprzedaż po kosztach, intensywne wykorzystywanie wszystkich form wsparcia polskich przedsiębiorstw oferowanych przez jednostki administracji centralnej i samorządowej (szczegółowo opisanych w częściach scenariusza dotyczących poziomu centralnego i samorządowego)</p> <p>Aktywniejsze zaangażowanie inwestycyjne w sektorach związanych z budową (i odbudową) infrastruktury na rynkach badanych państw (zwłaszcza na Ukrainie)</p>
Działania, które trzeba kontynuować	<p>Zwiększanie powiązań biznesowych między polskimi przedsiębiorstwami i przedsiębiorstwami na rynkach postradzieckich (między innymi poprzez wspólne przedsięwzięcia B+R, powiązania kontraktowe, zaangażowanie kapitałowe, wspólne przedsięwzięcia w krajach pochodzenia i krajach trzecich)</p> <p>Poszukiwanie alternatywnych rynków zbytu (nowe segmenty i dywersyfikacja geograficzna)</p> <p>Zwiększanie zaangażowania w targach i imprezach branżowych</p> <p>Wykorzystywanie wsparcia ze strony władz centralnych i regionalnych (wsparcie marketingowe, wsparcie ubezpieczeniowe, prawne, programy wspierania eksportu, preferencyjne kredyty eksportowe, preferencyjne warunki ubezpieczeń oraz bazy danych ułatwiające nawiązywanie kontaktów biznesowych – szczegółowe możliwości opisane w działaniach władz centralnych i samorządowych)</p> <p>Intensywniejsza współpraca z Wydziałami Promocji Handlu i Inwestycji przy ambasadach</p> <p>Angażowanie przedsiębiorstw z innych krajów do wspólnych przedsięwzięć biznesowych na rynkach postradzieckich (ze względu na bliskość kulturową, przyciąganie ekspatów, znajomość języka i specyficznych zasad prowadzenia biznesów na wschodzie polskie przedsiębiorstwa stają się atrakcyjnym partnerem dla przedsiębiorstw z innych państw chcących wejść na rynki postradzieckie)</p>





Ograniczenie kosztów prowadzenia działalności na rynkach postradzieckich przy słabnącej koniunkturze możliwe będzie między innymi poprzez **zwiększanie powiązań biznesowych z przedsiębiorstwami na badanych rynkach** (między innymi poprzez wspólne przedsięwzięcia B+R, powiązania kontraktowe, zaangażowanie kapitałowe, wspólne przedsięwzięcia w krajach pochodzenia i krajach trzecich, optymalizacja łańcucha wartości – z przenoszeniem najbardziej kosztownych ogniw na przedsiębiorstwa z badanych rynków (w ramach outsourcingu i offshoringu).

Podejmowanie działań, które w krótkim okresie pozwolą utrzymać obecność na rynkach państw postradzieckich mimo niesprzyjającej koniunktury (między innymi większe **wykorzystywanie sprzedaży związanej i transakcji kompensacyjnych, sprzedaż po kosztach, intensywne wykorzystywanie wszystkich form wsparcia polskich przedsiębiorstw oferowanych przez jednostki administracji centralnej i samorządowej** (szczegółowo opisanych w częściach scenariusza dotyczących poziomu centralnego i samorządowego).

Spełnienie założeń scenariusza uruchomi dodatkowe źródła finansowania, których celem będzie wzmocnienie integracji analizowanych gospodarek z państwami zachodu i łagodzenie negatywnych konsekwencji pogorszenia koniunktury. Odpowiedzią przedsiębiorstw na ten zbiór szans powinno być tworzenie **aliansów z przedsiębiorstwami z państw postradzieckich nastawionych na pozyskiwanie środków na innowacyjne przedsięwzięcia biznesowe, aktywne zaangażowanie w procesy restrukturyzacji gospodarek analizowanych państw** – między innymi poprzez udział w programach prywatyzacji, działania w ramach PPP, współpraca w ramach programów międzynarodowych i **aktywniejsze zaangażowanie inwestycyjne w sektorach związanych z budową (i odbudową) infrastruktury** na rynkach badanych państw (zwłaszcza na Ukrainie).

Niezależnie od rozwoju sytuacji i kształtowania przyszłych relacji Polski z państwami postradzieckimi doświadczenia ostatnich miesięcy pokazały, że w przypadku przedsiębiorstw koncentracja głównie na rynkach badanych państw jest strategią wielce ryzykowną i z tego powodu rekomendowane byłoby **poszukiwanie alternatywnych rynków zbytu** (nowe segmenty i dywersyfikacja geograficzna uniezależniająca od zmienności Rosji i państw powiązanych).

Również w tym scenariuszu zasadne byłoby **angażowanie przedsiębiorstw z innych krajów do wspólnych przedsięwzięć biznesowych na rynkach postradzieckich** (tym bardziej, że niezależnie od posiadanych wcześniejszych doświadczeń ze względu na bliskość kulturową Polski i państw postradzieckich, przyciąganie ekspatów, znajomość języka i specyficznych zasad prowadzenia biznesów na wschodzie polskie przedsiębiorstwa stają się atrakcyjnym partnerem dla przedsiębiorstw z innych państw chcących wejść na rynki postradzieckie) lub włączanie do współpracy innych przedsiębiorstw krajowych.

W każdym z analizowanych scenariuszy przedsiębiorstwa powinny **wzmocnić (a w tym scenariuszu przynajmniej utrzymać) podejmowane działania marketingowe poprawiające wizerunek własnych produktów** (w odniesieniu do produktów spożywczych i rolnych podkreślanie w przekazie jakości i naturalności produktu, w odniesieniu do innych grup produktowych podkreślanie bliskości kulturowej (wykorzystując zakorzeniony w świadomości wielu klientów obszarów postradzieckich model współpracy Słowian i sentyment do polskich produktów), aktywne zaangażowanie promujące współprace w obszarach pozabiznesowych poprzez mecenyaty wydarzeń kulturalnych, sponsoring wydarzeń sportowych oraz współudział z jednostkami administracji centralnej i samorządowej w kampaniach promujących innowacyjność i nowoczesność polskiej gospodarki).



Podobnie jak w pozostałych scenariuszach postulowane byłoby również **zwiększenie aktywności przedsiębiorstw w targach i imprezach branżowych** (w tym scenariuszu w większym stopniu na rynkach alternatywnych).

Polskie przedsiębiorstwa (zwłaszcza małe i średnie) w niewystarczającym stopniu wykorzystują możliwości lobbowania na rzecz korzystnych rozwiązań prawnych ułatwiających prowadzenie działalności gospodarczej na zagranicznych rynkach. Działaniem poprawiającym ten stan byłoby **zwiększenie aktywności w międzynarodowych stowarzyszeniach branżowych i izbach przemysłowych prowadzących działalność na rynkach FR i państw sąsiednich**, inicjowanie procesów tworzenia takich podmiotów w różnych konfiguracjach (nie tylko w celu poprawy warunków prowadzenia biznesu przez działania lobbujące (krajowe, regionalne i międzynarodowe), ale również wzmacniania i rozszerzania bezpośredniej współpracy między podmiotami branży).

Przedsiębiorstwa prowadzące działalność na rynkach zagranicznych mogą uzyskać różnorodne i bogate wsparcie ze strony władz centralnych i regionalnych (wiele instrumentów wsparcia będzie dodatkowo rozwijanych wraz z rozwojem opisywanych scenariuszy). Problemem jest, że nie zawsze przedsiębiorstwa mają świadomość, na jakie wsparcie mogą liczyć. Postulowane byłoby **większe otwarcie przedsiębiorstw na wsparcie marketingowe, ubezpieczeniowe, prawne, programy wspierania eksportu, preferencyjne kredyty eksportowe, preferencyjne warunki ubezpieczeń oraz bazy danych ułatwiające nawiązywanie kontaktów biznesowych i wszelkie inicjatywy centralne i samorządowe** szczegółowo opisywane w części scenariuszy dotyczących działań władz centralnych i regionalnych), Czynnikiem zwiększającym efektywność wsparcia będzie większe zaangażowanie przedsiębiorstw w konsultacje dotyczące założeń programów wspierających już na etapie ich definiowania.

Podobnie jak w pozostałych scenariuszach, działaniem ułatwiającym realizację zarysowanych powyżej celów strategicznych przedsiębiorstw byłoby **nawiązywanie współpracy** przez przedsiębiorstwa **ze wzmocnionymi Wydziałami Promocji Handlu i Inwestycji przy ambasadach**.

### 3.3 Propozycje działań dla scenariusza 3 „Zapaść”

Scenariusz „Zapaści” charakteryzuje się nasileniem występowania negatywnych czynników ekonomicznych i politycznych, powodujących, że współpraca gospodarcza między Polską, a krajami postradzieckimi (a w szczególności Rosją) staje się bardzo ryzykowna i mało opłacalna. Również koniunktura jest niekorzystna w tych krajach. Powoduje to, że ryzyko funkcjonowania na tych rynkach charakteryzuje się dynamicznym wzrostem, co w konsekwencji doprowadza do rezygnacji z tych rynków. Taka sytuacja zmusza zarówno władze regionalne, jak i centralne do wzmoczonego wysiłku i aktywności. Również przedsiębiorstwa dążą do przetrwania na tych rynkach (nawet, gdy działalność przynosi straty w krótkim horyzoncie czasowym) wyjście z rynku traktują jako ostateczność. Jednakże rozwiązania proponowane przez ten scenariusz powodują, że przedsiębiorstwa muszą dywersyfikować kierunki geograficzne swojej oferty.



KAPITAŁ LUDZKI  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



WOJEWODA MAZOWIECKI

UNIA EUROPEJSKA  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY



### 3.3.1 Działania i rekomendacje na szczeblu centralnym

Działania władz centralnych będą koncentrowały się na wsparciu traktatowym działalności przedsiębiorstw. Intensyfikacja prac dyplomacji ekonomicznej powinna być skierowana na poszukiwanie okazji rynkowych w skali międzynarodowej (na przykład rynki wschodzące). Niezbędna jest integracja działań (międzyresortowa i hierarchiczna – ze szczeblem regionalnym) w na poziomie międzynarodowym oraz ściślejsza współpraca z przedsiębiorstwami i samorządem gospodarczym (tabela 3.7).

Tabela 3.7. Działania i rekomendacje dla szczebla centralnego w scenariuszu 3 „Zapaści”

Kategoria działań/rekomendacji	Działania/rekomendacje
Działania nowe (które nigdy nie były podejmowane)	Wspólne aplikowanie (o ile będzie to możliwe) z Ukrainą o środki instytucji międzynarodowych na rozwój infrastruktury międzynarodowej, ożywianie regionów transgranicznych, budowanie ich atutów (na przykład EBI w ramach programu Trans-European Networks)
	Udzielenie Ukrainie preferencyjnego kredytu na zakup polskich towarów, których zakupem aktualnie mogą być zainteresowane władze tego kraju
	Tworzenie przez Polskę funduszy na rzecz restrukturyzacji gospodarki Ukrainy, które finansowałyby działania realizowane przez polskie firmy
	Wprowadzenie pragmatyzmu ekonomicznego działań politycznych
	Działania na rzecz zastąpienia dotychczasowych rynków państw postradzieckich nowymi (dywersyfikacja i zastąpienie kierunków polskiego eksportu)
Działania, które kiedyś były podejmowane, ale ich zaniechano i ponownie istnieje potrzeba ich podjęcia	Centra Obsługi Inwestorów I Eksporterów
Działania, które trzeba wyeliminować, zatrzymać	Odwoływanie imprez promujących polskich przedsiębiorców ze względów politycznych
Działania, które trzeba kontynuować	Większa integracja międzyresortowa działań ekonomicznych na szczeblu centralnym, intensyfikacja dyplomacji ekonomicznej
	Rządowy Program Wsparcia Eksportu
	Program Dopłat do Oprocentowania Kredytów Eksportowych (DOKE)
	Ubezpieczenia Kredytów Eksportowych KUKE (Polisa na Wschód)
	Rządowe kredyty eksportowe (w rozszerzonej wersji, gdyż obecnie obejmują jedynie Mołdawię i Uzbekistan)
	Programy pomocy dla województw wschodnich, które odczuwają ograniczenie popytu wynikające ze zmniejszenia „turystyki zakupowej” ze wschodu
	Poręczenia i gwarancje Skarbu Państwa
Branżowe programy promocji	
	Działalność Polskich Wydziałów Promocji Handlu i Inwestycji w badanych krajach



Kategoria działań/rekomendacji	Działania/rekomendacje
	<p data-bbox="639 215 1011 241">Ułatwienia w małym ruchu granicznym</p> <p data-bbox="639 264 1485 360">Dążenie do znalezienia nowych formuł współpracy międzynarodowej, wykorzystania dotychczasowych powiązań w nowej formule i to zarówno na obszarze badanym jak i w relacjach z zupełnie innymi kierunkami geograficznymi</p>

Źródło: opracowanie własne.

Ze względu na bardzo trudne warunki zarówno polityczne, jak i ekonomiczne w tym scenariuszu wśród działań podejmowanych przez państwo na pierwszy plan wysuwa się **dyplomacja ekonomiczna** stosowana wobec badanych państw oraz **wprowadzenie pragmatyzmu ekonomicznego** działań politycznych, który umożliwiłby dalszą współpracę polskich podmiotów z podmiotami z państw postradzieckich.

Na kolejny plan przy wysuwają się precyzyjne **działania Polskich Wydziałów Promocji Handlu i Inwestycji w badanych krajach i ich większa usługowość wobec przedsiębiorstw** oraz **większa integracja międzyresortowa działań ekonomicznych na szczeblu centralnym**, która umożliwi lepszy przepływ informacji i bardziej precyzyjną pomoc w priorytetowych obszarach współpracy. Ze względu na delikatną i trudną sytuację w tym scenariuszu, potencjalne częste problemy, na które będą natrafiali polscy przedsiębiorcy, liczne utrudnienia (techniczne, prawne) rola wyspecjalizowanych organów administracji rządowej jest tu nie do przecenienia.

W tym scenariuszu grupa polskich przedsiębiorców, którzy mimo niesprzyjających okoliczności będą nadal starali się prowadzić transakcje gospodarcze z partnerami z badanych państw powinna uzyskać znaczne wsparcie państwa w celu minimalizowania ryzyka i zwiększenia bezpieczeństwa transakcji (ubezpieczenia eksportowe, kredyty, gwarancje). Wszelkie rządowe programy wspierania eksportu na wschód (**Rządowy Program Wsparcia Eksportu, DOKE, Ubezpieczenia Kredytów Eksportowych KUBE (głównie Polisy na Wschód), poręczenia i gwarancje Skarbu Państwa**) mogą stanowić rozstrzygający argument dla wielu przedsiębiorców o pozostaniu na rynkach badanych krajów.

Ważne jest tu również, aby w miarę możliwości zagwarantować możliwość dla obywateli z badanych państw dalszego dokonywania zakupów w województwach przygranicznych (**ułatwienia w małym ruchu granicznym**). Zła koniunktura spowoduje zapewne zmiany i ograniczenia w tej konsumpcji, ale może zwiększyć zainteresowanie najtańszymi produktami głównie rolno-spożywczymi. Ponadto, mimo pogorszenia relacji politycznych i złej koniunktury w badanych krajach, znajduje się tam (głównie w Rosji i na Ukrainie choć również na Białorusi) duża grupa zamożnych obywateli przyzwyczajonych do polskich produktów.

Z drugiej strony ze względu na koszty, jakie poniosą przedsiębiorcy z Polski Wschodniej, którzy nastawiali się głównie na odbiorców towarów i usług przyjeżdżających z analizowanych państw władze centralne w tym scenariuszu powinny przygotować **programy pomocy dla województw wschodnich, które odczuwają ograniczenie popytu wynikające ze zmniejszenia „turystyki zakupowej” ze wschodu**.

O ile Ukraina w tym scenariuszu nadal pozostanie przy decyzji integracji z UE, o tyle polskie władze powinny wykorzystać szeroki wachlarz instrumentów w celu pobudzenia popytu wewnętrznego na Ukrainie i dążenia do powiązania tej tendencji z większym udziałem polskich podmiotów na rynku



KAPITAŁ LUDZKI  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



WOJEWODA MAZOWIECKI



UNIA EUROPEJSKA  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY



tego kraju, podejmując działania takie, jak: **udzielanie Ukrainie preferencyjnego kredytu na zakup polskich towarów** czy **tworzenie przez Polskę funduszy na rzecz restrukturyzacji gospodarki Ukrainy, które finansowałyby działania realizowane przez polskie firmy**.

Ten scenariusz ze względu na duże ryzyko pogłębionej recesji oraz złe relacje polityczne wymusza na władzach centralnych dążenie do znalezienia **nowych formuł współpracy międzynarodowej, wykorzystania dotychczasowych powiązań w nowej formule** i to zarówno na obszarze badanym, jak i w relacjach z zupełnie innymi kierunkami geograficznymi. W dłuższym okresie funkcjonowania tego scenariusza może się bowiem okazać, że mimo wszelkich korzystnych aspektów związanych z komplementarnością państw postradzieckich i Polski rozwijanie współpracy gospodarczej z większością z nich będzie bardzo ograniczone.

Priorytetem polskich władz w tym scenariuszu powinno być **aktywne poszukiwanie alternatyw dla rynków badanych krajów i podejmowane działania na rzecz zastąpienia rynków państw postradzieckich, nowymi (dywersyfikacja i zastąpienie kierunków polskiego eksportu)**, ponieważ relacje polityczne mogą doprowadzić do całkowitego zamknięcia rynków badanych państw dla polskich produktów.

### **3.3.2 Działania i rekomendacje na poziomie regionalnym**

Działalność władz regionalnych opiera się przede wszystkim na współpracy z władzami centralnymi, które przez umowy bilateralne i multilateralne starają się opierając się na porozumieniach rządowych w skali międzynarodowej stworzyć szansę rozwoju polskich przedsiębiorstw. Ze względu na fakt ograniczenia współpracy gospodarczej z krajami postradzieckimi ucierpią na tym przedsiębiorstwa z całego kraju. Dlatego aktywność władz regionalnych będzie nakierowana na stworzenie dogodnych warunków rozwoju przedsiębiorstw Polski Wschodniej przez wykorzystanie nowych możliwości rynkowych w skali międzynarodowej. Konieczne będzie poszukiwanie nowych rynków zbytu.

Jednocześnie władze regionalne będą koncentrowały się na dalszej integracji zarówno w skali krajowej, jak i międzynarodowej w ramach dotychczasowych porozumień zawartych na szczeblu regionalnym i centralnym (tabela 3.8).

Oprócz działań zaprezentowanych w scenariuszu 2 („Ocalenie”), złożona sytuacja geopolityczna z krajami postradzieckimi zmusza władze regionalne do aktywizacji działalności w poszukiwaniu możliwości rozwojowych dla danego województwa.

Wysokie ryzyko inwestycyjne, bardzo wysokie bariery wejścia na rynki krajów postradzieckich, uzależnienie warunków prowadzenia działalności gospodarczej od uwarunkowań politycznych oraz duża ich zmienność powodują, że władze lokalne muszą przekonfigurować dotychczasową politykę współpracy z krajami ościennymi i **rozważyć dywersyfikację portfela geograficznego współpracy**. Jednakże **kluczowa staje się współpraca transgraniczna**, która daje duże i wymierne korzyści dla województw Wschodniej Polski. Sprawna współpraca transgraniczna może być platformą ocieplania stosunków gospodarczych nie tylko między regionami, ale również na poziomie państwowym.



KAPITAŁ LUDZKI  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



  
WOJEWODA MAZOWIECKI

UNIA EUROPEJSKA  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Tabela 3.8. Działania i rekomendacje dla szczebla regionalnego w scenariuszu 3 „Zapaści”

Kategoria działań/rekomendacji	Działania/rekomendacje
Działania nowe (które nigdy nie były podejmowane)	<p>Tworzenie sytemu sieci informacyjnej z przedsiębiorstwami (newsletter) przekazujący bezpośrednio informacje o możliwościach współpracy przedsiębiorstw (krajowej i międzynarodowej) oraz o możliwościach eksportu</p> <p>Tworzenie baz przedsiębiorstw działających w poszczególnych województwach z ich ofertą produktową</p>
Działania, które trzeba kontynuować	<p>Promowanie specjalizacji technologicznej i branżowej województwa, szczególnie w oparciu o integrację ekosystemu biznesu w regionie</p> <p>Wspieranie uczestnictwa przedsiębiorstw z regionu w misjach i targach zagranicznych organizowanych samodzielnie. Celem misji i targów będzie dywersyfikacja portfela dostaw komponentów (które dotychczas były dostarczane przez kraje postradzieckie). Szukanie bezpośrednich dostawców lub tych, którzy będą reeksportowali komponenty z na przykład Rosji (w wyniku braku możliwości bezpośrednich zakupów). Również misje mają na celu szukanie nowych rynków zbytu: Azja Wschodnia, Afryka, Ameryka Łacińska, USA, UE</p> <p>Współpraca z Izbami przemysłowo-handlowymi (wymiana informacji o możliwościach rynkowych – geograficznych oraz branżowych – w Polsce i na świecie). Pozyskiwanie kooperantów dla przedsiębiorstw z regionu</p> <p>Wspieranie polityki klastrowej w Polsce Wschodniej (klastry są jednym ze stymulatorów innowacyjności, konkurencyjności i eksportowości produktów powstałych w wyniku multilateralnej współpracy klastrowej)</p> <p>Aktywne włączenie się w międzynarodową politykę współpracy gospodarczej kraju. Lobbying na rzecz regionu jako wschodniej granicy Unii Europejskiej</p> <p>Aktywniejsze działania promocyjne na rzecz przyciągania bezpośrednich inwestycji zagranicznych: ściślejsza współpraca z COIE, PAIiZ, WPHI, MG, MSZ. Szczególnie pożądane będą inwestycje w sektory high-tech oraz zgodne ze specjalizacją regionu</p> <p>Działania na rzecz specjalizacji techniczno-branżowej regionu i kreowania jego przewagi konkurencyjnej każdego z województw (nie tylko w skali kraju, ale również w skali międzynarodowej – przykład Doliny Lotniczej w województwie podkarpackim)</p> <p>Aktywne działania na rzecz pozyskania środków z organizacji międzynarodowych (na przykład UE, EBOiR i inne fundusze) na rzecz rozwoju infrastruktury technologicznej województw. Aplikacje o inwestycje unijne</p> <p>Wspieranie (organizacyjne i finansowe) przedsiębiorstw w przedsięwzięciach inwestycyjnych nakierowanych na innowacyjność technologiczną, produktową oraz rynkową, generowanie nowych miejsc pracy oraz wzmocnienie specjalizacji regionu. Wspieranie konsorcjów przedsiębiorstw, a w szczególności z udziałem regionalnych ośrodków naukowo-badawczych</p> <p>Tworzenie i rozwój konsorcjów województw wschodnich w celu zacieśnienia współpracy gospodarczej między przedsiębiorstwami z danego regionu, aplikacji o środki finansowe (centralne, Unijne i innych instytucji finansowych)</p>

Źródło: opracowanie własne.



KAPITAŁ LUDZKI  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



WOJEWODA MAZOWIECKI

UNIA EUROPEJSKA  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY





Tak trudne warunki prowadzenia działalności gospodarczej w krajach postradzieckich powodują wśród przedsiębiorstw konieczność rozpatrywania innych (dotychczas słabiej rozwijanych lub nowych) rynków. W przypadku embarga na produkty polskie przedsiębiorstwa będą szukały wsparcia w krajach trzecich, które nie są objęte embargiem. Doskonałym przykładem jest reeksport polskich owoców i mięsa przez Turcję w 2014 roku. Działania związane ze współpracą regionalną powinny przyjąć kierunki zgodne z poszukiwaniami rynkowymi przedsiębiorstw pochodzących z regionu Polski Wschodniej. Podpisane umowy o współpracy regionalnej będą zatem istotnym wsparciem dla tych przedsiębiorstw. Władze regionów powinny zatem rozważyć zacieśnienie współpracy z krajami Azji Wschodniej, Ameryki Łacińskiej czy Afryki (kraje arabskie). Szczególnie, że kraje z tych regionów optymistycznie są nastawione do bliższych relacji biznesowych z województwami Polski Wschodniej.

Trudna sytuacja na rynkach wschodnich zmusza regiony do **zwiększenia aktywności promocyjnej**. Warunkiem koniecznym jest szeroko zakrojona i kompleksowa promocja regionu, jako nowoczesnego, stabilnego (pod względem warunków prowadzenia biznesu) i dynamicznie rozwijającego się regionu. Mimo niekorzystnych warunków do rozwoju eksportu i współpracy gospodarczej z krajami postradzieckimi, to jednak przedsiębiorstwa z Polski Wschodniej mają przewagę nad korporacjami zachodnimi w postaci małych różnic kulturowych z krajami byłego ZSRR, dobrej znajomości języka rosyjskiego i warunków rynkowych u wschodnich sąsiadów. Jednocześnie Wschodnia Polska jest doskonałą lokalizacją dla inwestorów zagranicznych (wschodnia granica UE, coraz lepsza infrastruktura biznesowa i inwestycyjna, jeszcze funkcjonujące SSE, niższa cena siły roboczej). Przyciąganie inwestorów wymaga bardzo intensywnej i skutecznej strategii promocji regionu. Intensywność promocji jest funkcją jej ciągłości oraz różnorodności wykorzystywanych instrumentów. Oprócz instrumentów promocyjnych opisanych w scenariuszu 2 („Ocalenia”), wśród których do najważniejszych należą współpraca z WPHI, PALiZ (Biuro Polski Wschodniej), COIE (funkcjonowały do 2013 roku i planowana jest reaktywacja), współpraca z izbami handlowo przemysłowymi, zrzeszeniami pracodawców (regionalnymi i krajowymi), współtworzenie i współudział misji i targów, to również warto korzystać z lobbingu wśród władz centralnych oraz zrzeszeń gospodarczych na rzecz promocji regionu Polski Wschodniej<sup>25</sup>. Lobbying Polski Wschodniej nie ogranicza się tylko do władz centralnych i samorządu gospodarczego. Również regiony poszczególnych państw członkowskich UE realizują politykę lobbingu w instytucjach unijnych. Taki cel powinien przyświecać Domowi Polskiemu w Brukseli. Scenariusz 3 („Zapaści”) jest tym, który wymaga stosunkowo największych nakładów na promocję gospodarczą regionu.

Intensywnej promocji regionu powinno towarzyszyć kształtowanie przewagi konkurencyjnej regionu. Do działań związanych **kreowaniem specjalizacji technologicznej i branżowej** (tak zwanej inteligentnej specjalizacji), które zostały opisane w części poświęconej działaniom na poziomie regionalnym w scenariuszu 2, nierozdzielnie łączy się z polityką klastrową regionu<sup>26</sup>. Wraz z polityką klastrową ważne są działania na rzecz współpracy przedsiębiorstw z ośrodkami naukowymi oraz wsparcie regionu na rzecz komercjalizacji rozwiązań naukowych oraz specjalne wsparcie regionu dla przedsiębiorstw, które działają na rzecz rozwoju specjalizacji regionu. Takie działania nie tylko zwiększą konkurencyjność regionu, ale przede wszystkim zwiększą popyt inwestycyjny i konsumpcyjny.

<sup>25</sup> W Polsce lobbying źle się kojarzy, a w krajach zachodnich jest kluczowym elementem polityki regionu wobec jego otoczenia instytucjonalnego.

<sup>26</sup> *Cluster policy and smart specialisation*, [w:] *OECD Science, Technology and Industry Outlook 2012*, OECD Publishing, Paris 2012.





cyjny w regionie. Jest to szczególnie ważne w sytuacji gdy współpraca gospodarcza przedsiębiorstw z regionu Polski Wschodniej z krajami postradzieckimi uległa załamaniu.

W sytuacji scenariusza trzeciego (niskiej koniunktury w krajach postradzieckich i małej kompatybilności gospodarek tych krajów z Polską) każde wsparcie przedsiębiorstw pochodzących z Polski Wschodniej jest bardzo ważne. Wschodnie regiony przygraniczne w dużej mierze opierają swój rozwój na współdziałaniu z sąsiadującymi państwami. Załamanie się rynków wschodnich, podniesienie barier wejścia (wojny celne, embargo) odbijają się przede wszystkim na tych przedsiębiorstwach, których egzystencja i rozwój oparte są głównie na eksporcie do krajów postradzieckich. Najwięcej takich przedsiębiorstw pochodzi z Polski Wschodniej. Dlatego jednym ze sposobów ograniczenia kosztów załamania się rynków wschodnich jest wystąpienie o **wsparcie przedsiębiorstw** w tych trudnych czasach. Takie wsparcie powinny otrzymać również od władz regionalnych przez między innymi naciskanie władz centralnych o wypłacenie rekompensat za skutki embargo, zakupy interwencyjne towarów.

Innym sposobem jest również wsparcie przedsiębiorstw przez władze regionalne o **uzyskanie finansowania działalności** przez instytucje finansowe (krajowe i międzynarodowe). Szczególnie, jeśli przedsiębiorstwa realizują inwestycje nakierowane na poprawę innowacyjności regionu, wzmacniają jego przewagi konkurencyjne, poprawiają jakość życia mieszkańców oraz zwiększają atrakcyjność inwestycyjną danego województwa. Również godne wsparcia regionu są te inwestycje, które poprawiają innowacyjność przedsiębiorstw. Oprócz klasycznej innowacyjności technologicznej istotne są innowacje rynkowe, produktowe i procesowe. Władze regionu powinny być szczególnie zainteresowane popieraniem tych procesów innowacyjnych, które w wyniku implementacji będą tworzyły zjawisko rozprzestrzeniania (tak zwany *spill-over effect*). Warunkiem powodzenia takiego wsparcia jest dialog i bezpośredni przepływ informacji między przedsiębiorstwami a władzami danego województwa. Badania przeprowadzone przez zespół ekspertów wykazał, że przedsiębiorstwa raczej nie oczekują aktywnego wsparcia ze strony władz regionalnych ze względu na zachowawczą politykę tych ostatnich wobec kwestii gospodarczych. Warto podkreślić, że zmiany w działaniach władz regionalnych w kierunku priorytetów gospodarczych zauważalne są dopiero w ostatnich latach.

### 3.3.3 Działania i rekomendacje dla przedsiębiorstw

Negatywne konsekwencje analizowanego scenariusza w znacznym stopniu wymuszają zmianę modeli biznesowych przedsiębiorstw zaangażowanych w wymianę gospodarczą z państwami postradzieckimi. W krótkim okresie działania będą ukierunkowane na zmniejszanie strat i ograniczanie kosztów działalności, w długim na zastąpieniu analizowanych rynków rynkami alternatywnymi. Warto podkreślić, że nawet przy spełnieniu tego najbardziej pesymistycznego scenariusza część przedsiębiorstw/sektorów może nie odczuć znacząco jego negatywnych konsekwencji (tabela 3.9).

Negatywne konsekwencje scenariusza będą dotyczyły również przedsiębiorstw z innych państw. Szansą dla przedsiębiorstw z Polski Wschodniej może być **nawiązywanie współpracy z inwestorami, którzy zostali zmuszeni do rezygnacji z prowadzenia działalności biznesowej w FR i przeniosą działalność do Polski** (wcześniejsza aktywność na rynkach postradzieckich ułatwi nawiązanie takiej współpracy, ale szansa ta dotyczy również przedsiębiorstw, które dotychczas nie były aktywne w wymianie gospodarczej ze wschodem).



Tabela 3.9. Działania i rekomendacje dla przedsiębiorstw w scenariuszu 3 „Zapaści”

Kategoria działań/rekomendacji	Działania/rekomendacje
Działania nowe (które nigdy nie były podejmowane)	<p>Nawiązywanie współpracy z inwestorami, którzy zostali zmuszeni do rezygnacji z prowadzenia działalności biznesowej w FR i przeniosą działalność do Polski</p> <p>Wykorzystywanie środków unijnych (w krótkim horyzoncie czasowym do łagodzenia negatywnych skutków sankcji, w długim do strategicznej zmiany modeli biznesowych przedsiębiorstw dotkniętych ograniczeniem współpracy z państwami postradzieckimi)</p>
Działania, które kiedyś były podejmowane, ale ich zaniechano i ponownie istnieje potrzeba ich podjęcia	<p>Zwiększenie aktywności w międzynarodowych stowarzyszeniach branżowych i izbach przemysłowych prowadzących działalność na rynkach FR i państw sąsiednich, inicjowanie procesów tworzenia takich podmiotów w różnych konfiguracjach (wzmacnianie bezpośredniej współpracy, ale również poprawa warunków prowadzenia biznesu przez działania lobbingowe)</p>
Działania, które trzeba kontynuować	<p>Poszukiwanie alternatywnych rynków zbytu (nowe segmenty i dywersyfikacja geograficzna)</p>
	<p>Podejmowanie działań, które pozwolą w krótkim horyzoncie czasowym utrzymać obecność na rynkach państw postradzieckich mimo niesprzyjającej koniunktury i utrudnią eliminację przede wszystkim z rynku rosyjskiego (miedzy innymi większe wykorzystywanie sprzedaży związanej i transakcji kompensacyjnych, sprzedaż po kosztach, intensywne wykorzystywanie wszystkich form wsparcia polskich przedsiębiorstw oferowanych przez jednostki administracji centralnej i samorządowej (szczegółowo opisanych w częściach scenariusza dotyczących poziomu centralnego i samorządowego), wzmacnianie związków kooperacyjnych z przedsiębiorstwami z Kazachstanu i Białorusi (i kolejnych państw Unii Celnej), ewentualnie nawiązywanie współpracy z przedsiębiorstwami z państw, z którymi Rosja w ramach opisywanego scenariusza zwiększy swoje powiązania gospodarcze (Ameryka Łacińska, Turcja, Chiny)</p>
	<p>Wykorzystywanie wsparcia ze strony władz centralnych i regionalnych (wsparcie marketingowe, wsparcie ubezpieczeniowe, prawne, programy wspierania eksportu, preferencyjne kredyty eksportowe, preferencyjne warunki ubezpieczeń oraz bazy danych ułatwiające nawiązywanie kontaktów biznesowych – szczegółowe możliwości opisane w działaniach władz centralnych i samorządowych)</p>
	<p>Działania marketingowe poprawiające wizerunek własnych produktów (w odniesieniu do produktów spożywczych i rolnych podkreślanie w przekazie jakości i naturalności produktu, w odniesieniu do innych grup produktowych podkreślanie bliskości kulturowej (wykorzystując zakorzeniony w świadomości wielu klientów obszarów postradzieckich model współpracy Słowian i sentyment do polskich produktów), aktywne zaangażowanie promujące współpracę w obszarach pozabiznesowych poprzez mecenyaty wydarzeń kulturalnych, sponsoring wydarzeń sportowych; współudział z jednostkami administracji centralnej i samorządowej w kampaniach promujących innowacyjność i nowoczesność polskiej gospodarki</p>
<p>Angażowanie przedsiębiorstw z innych krajów do wspólnych przedsięwzięć biznesowych na rynkach postradzieckich (ze względu na bliskość kulturową, przyciąganie ekspatów, znajomość języka i specyficznych zasad prowadzenia biznesów na wschodzie polskie przedsiębiorstwa stają się atrakcyjnym partnerem dla przedsiębiorstw z innych państw chcących wejść na rynki postradzieckie)</p>	
<p>Intensywniejsza współpraca z Wydziałami Promocji Handlu i Inwestycji przy ambasadach</p>	
<p>Zwiększanie zaangażowania w targach i imprezach branżowych</p>	

Źródło: opracowanie własne.



KAPITAŁ LUDZKI  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



WOJEWODA MAZOWIECKI

UNIA EUROPEJSKA  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Niezbędne wydaje się **wykorzystywanie środków unijnych** w krótkim horyzoncie czasowym do łagodzenia negatywnych skutków sankcji, w długim do strategicznej zmiany modeli biznesowych przedsiębiorstw dotkniętych ograniczeniem współpracy z państwami postradzieckimi.

**Podejmowanie działań, które pozwolą w krótkim horyzoncie czasowym utrzymać obecność na rynkach państw postradzieckich** mimo niesprzyjającej koniunktury i utrudniłą eliminację przede wszystkim z rynku rosyjskiego. Wśród tych działań można wymienić: większe wykorzystywanie sprzedaży związanej i transakcji kompensacyjnych, sprzedaż po kosztach, intensywne wykorzystywanie wszystkich form wsparcia polskich przedsiębiorstw oferowanych przez jednostki administracji centralnej i samorządowej (szczegółowo opisanych w częściach scenariusza dotyczących poziomu centralnego i samorządowego), wzmacnianie związków kooperacyjnych z przedsiębiorstwami z Kazachstanu i Białorusi (i kolejnych państw Unii Celnej), ewentualnie nawiązywanie współpracy z przedsiębiorstwami z państw, z którymi Rosja w ramach opisywanego scenariusza zwiększy swoje powiązania gospodarcze (Ameryka Łacińska, Turcja, Chiny).

Niezależnie od rozwoju sytuacji i kształtowania przyszłych relacji Polski z państwami postradzieckimi doświadczenia ostatnich miesięcy pokazały, że w przypadku przedsiębiorstw koncentracja głównie na rynkach badanych państw jest strategią bardzo ryzykowną i z tego powodu rekomendowane byłoby **poszukiwanie alternatywnych rynków zbytu** (nowe segmenty i dywersyfikacja geograficzna niezależniująca od zmienności Rosji i państw powiązanych).

Również w tym scenariuszu zasadne byłoby **angażowanie przedsiębiorstw z innych krajów do wspólnych przedsięwzięć biznesowych na rynkach postradzieckich** (tym bardziej, że niezależnie od posiadanych wcześniejszych doświadczeń ze względu na bliskość kulturową Polski i państw postradzieckich, przyciąganie ekspatów, znajomość języka i specyficznych zasad prowadzenia biznesów na wschodzie polskie przedsiębiorstwa stają się atrakcyjnym partnerem dla przedsiębiorstw z innych państw chcących wejść na rynki postradzieckie) lub włączanie do współpracy innych przedsiębiorstw krajowych.

W każdym z analizowanych scenariuszy przedsiębiorstwa powinny **wzmocnić (a w tym scenariuszu przynajmniej utrzymać) podejmowane działania marketingowe poprawiające wizerunek własnych produktów** (w odniesieniu do produktów spożywczych i rolnych podkreślanie w przekazie jakości i naturalności produktu, w odniesieniu do innych grup produktowych podkreślanie bliskości kulturowej (wykorzystując zakorzeniony w świadomości wielu klientów obszarów postradzieckich model współpracy Słowian i sentyment do polskich produktów), aktywne zaangażowanie promujące współpracę w obszarach pozabiznesowych poprzez mecenyaty wydarzeń kulturalnych, sponsoring wydarzeń sportowych oraz współudział z jednostkami administracji centralnej i samorządowej w kampaniach promujących innowacyjność i nowoczesność polskiej gospodarki).

Podobnie jak w pozostałych scenariuszach postulowane byłoby również **zwiększenie aktywności przedsiębiorstw w targach i imprezach branżowych** (w analizowanym scenariuszu celem w większym stopniu poszukiwania alternatywnych rynków zbytu).

Polskie przedsiębiorstwa (zwłaszcza małe i średnie) w niewystarczającym stopniu wykorzystują możliwości lobbowania na rzecz korzystnych rozwiązań prawnych ułatwiających prowadzenie działalności gospodarczej na zagranicznych rynkach. Działaniem poprawiającym ten stan byłoby **zwiększenie aktywności w międzynarodowych stowarzyszeniach branżowych i izbach przemysłowych prowadzących działalność na rynkach FR i państw sąsiednich**, inicjowanie procesów tworzenia takich podmiotów w różnych konfiguracjach (nie tylko w celu poprawy warunków prowa-



dzenia biznesu przez działania lobbingowe (krajowe, regionalne i międzynarodowe), ale również wzmacniania i rozszerzania bezpośredniej współpracy między podmiotami branży).

Przedsiębiorstwa prowadzące działalność na rynkach zagranicznych mogą uzyskać różnorodne i bogate wsparcie ze strony władz centralnych i regionalnych (wiele instrumentów wsparcia będzie dodatkowo rozwijanych wraz z rozwojem opisywanych scenariuszy). Problemem jest, że nie zawsze przedsiębiorstwa mają świadomość na jakie wsparcie mogą liczyć. Postulowane byłoby większe **otwarcie przedsiębiorstw na wsparcie marketingowe, ubezpieczeniowe, prawne, programy wspierania eksportu, preferencyjne kredyty eksportowe, preferencyjne warunki ubezpieczeń oraz bazy danych ułatwiające nawiązywanie kontaktów biznesowych i wszelkie inicjatywy centralne i samorządowe** szczegółowo opisywane w części scenariuszy dotyczących działań władz centralnych i regionalnych), Czynnikiem zwiększającym efektywność wsparcia będzie większe zaangażowanie przedsiębiorstw w konsultacje dotyczące założeń programów wspierających już na etapie ich definiowania. W tym nurcie szczególnie istotne byłoby **nawiązywanie współpracy** przez przedsiębiorstwa **ze wzmocnionymi Wydziałami Promocji Handlu i Inwestycji przy ambasadach**.

## 3.4 Propozycje działań dla scenariusza 4 „Szansa”

Scenariusz „Szansa” powoduje konieczność znacznie większej aktywności i działań na szczeblu centralnym niż regionalnym, czy przedsiębiorstw. Działania te powinny być nakierowane na zwiększenie kompatybilności systemów gospodarczych, infrastrukturalnych, prawnych między Polską a krajami postradzieckimi. W tym celu służą inicjatywy traktatowe głównie na szczeblu centralnym.

### 3.4.1 Działania i rekomendacje na szczeblu centralnym

Władze centralne będą koncentrowały się na wypracowaniu systemowym (w tym traktatowym) współpracy gospodarczej między Polską a krajami postradzieckimi. Działania te mają na celu obniżenie barier administracyjnych dla polskich przedsiębiorstw. Ważny jest również lobbing Polski na arenie międzynarodowej. Dodatkowo konieczna jest integracja działań zarówno w wymiarze międzyresortowym, jak i terytorialnym w obszarze Polski. W przypadku pojawienia się wwozowych zakazów administracyjnych wynikających z decyzji politycznych zadaniem dyplomacji ekonomicznej i politycznej jest pozyskiwanie krajów trzecich, nie objętych tymi obostrzeniami, które w ramach reeksportu wprowadziłyby polskie produkty i usługi na rynki krajów postradzieckich (tabela 3.10).

W tym scenariuszu najsilniejsze powinny być działania promujące i wspierające polskie transakcje z podmiotami z badanych państw oraz zmniejszające ryzyko podejmowania takich transakcji dobra koniunktura gospodarcza na rynkach badanych państw spowoduje bowiem, że mimo niekorzystnej sytuacji politycznej znajdzie się grupa przedsiębiorców chętnych do współpracy z polskimi partnerami. Z tego względu na plan pierwszy wśród działań podejmowanych przez państwo ponownie wysuwa się **dyplomacja ekonomiczna** stosowana wobec badanych państw oraz wprowadzenie **pragmatyzmu ekonomicznego działań politycznych**, który umożliwiłby dalszą współpracę polskich podmiotów z podmiotami z państw postradzieckich.



Tabela 3.10. Działania i rekomendacje dla szczebla centralnego w scenariuszu 4 „Szansy”

Kategoria działań/rekomendacji	Działania/rekomendacje
Działania nowe (które nigdy nie były podejmowane)	Wspólne aplikowanie (o ile będzie to możliwe) z Ukrainą o środki instytucji międzynarodowych na rozwój infrastruktury międzynarodowej, ożywianie regionów transgranicznych, budowanie ich atutów (na przykład EBI w ramach programu Trans-European Networks)
	Udzielenie Ukrainie preferencyjnego kredytu na zakup polskich towarów, których zakupem aktualnie mogą być zainteresowane władze tego kraju
	Tworzenie przez Polskę funduszy na rzecz restrukturyzacji gospodarki Ukrainy, które finansowałyby działania realizowane przez polskie firmy
	Wprowadzenie pragmatyzmu ekonomicznego działań politycznych
	Działania na rzecz zastąpienia dotychczasowych rynków państw postradzieckich, nowymi (dywersyfikacja i zastąpienie kierunków polskiego eksportu).
Działania, które kiedyś były podejmowane, ale ich zaniechano i ponownie istnieje potrzeba ich podjęcia	Centra Obsługi Inwestorów i Eksporterów
Działania, które trzeba wyeliminować, zatrzymać	Odwoływanie imprez promujących polskich przedsiębiorców ze względów politycznych
Działania, które trzeba kontynuować	Większa integracja międzyresortowa działań ekonomicznych na szczeblu centralnym, intensyfikacja dyplomacji ekonomicznej
	Rządowy Program Wsparcia Eksportu
	Program Dopłat do Oprocentowania Kredytów Eksportowych (DOKE)
	Ubezpieczenia Kredytów Eksportowych KUKE (Polisa na Wschód)
	Rządowe kredyty eksportowe (w rozszerzonej wersji, gdyż obecnie obejmują jedynie Mołdawię i Uzbekistan)
	Poręczenia i gwarancje Skarbu Państwa
	Branżowe programy promocji
	Aktywna działalność Polskich Wydziałów Promocji Handlu i Inwestycji w badanych krajach i ich większa usługowość wobec przedsiębiorstw
	Ułatwienia w małym ruchu granicznym
	Dążenie do znalezienia nowych formuł współpracy międzynarodowej, wykorzystania dotychczasowych powiązań w nowej formule i to zarówno na obszarze badanych, jak i w relacjach z zupełnie innymi kierunkami geograficznymi

Źródło: opracowanie własne

W dalszej kolejności istotne będą precyzyjne i aktywne działania Polskich Wydziałów Promocji Handlu i Inwestycji w badanych krajach i ich większa usługowość wobec przedsiębiorstw oraz większa integracja międzyresortowa działań ekonomicznych na szczeblu centralnym, która



KAPITAŁ LUDZKI  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



WOJEWODA MAZOWIECKI

UNIA EUROPEJSKA  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY





umożliwi lepszy przepływ informacji i bardziej precyzyjną pomoc w priorytetowych obszarach współpracy. Ze względu na delikatną i trudną sytuację polityczną w tym scenariuszu, potencjalne częste problemy, na które będą natrafiali polscy przedsiębiorcy, liczne utrudnienia (techniczne, prawne) rola wyspecjalizowanych organów administracji rządowej jest tu nie do przecenienia. Należy też mieć na uwadze, że dobra koniunktura będzie zachęcała podmioty z innych państw UE do prób ekspansji na rynkach postradzieckich.

Bardzo ważną kwestią jest też zapewnienie dobrych warunków dla „turystyki zakupowej” obywateli zza wschodniej granicy RP (**ułatwienia w małym ruchu granicznym**). Wzrost zamożności przy jednoczesnej niezbyt zróżnicowanej asortymentowo ofercie produktów na rynkach rodzimych (Białoruś) może spowodować znaczny wzrost tych zakupów mimo złego klimatu politycznego. To działanie miałoby priorytetowe znaczenie dla badanych województw. W badanych województwach obywatele Białorusi, Ukrainy, Rosji i innych państw postradzieckich korzystają też z szeregu usług (turystycznych, rozrywkowych, medycznych) i należy wzmacniać tę tendencję, z uwagi na rosnące możliwości finansowe tej grupy konsumentów.

W tym scenariuszu grupa polskich przedsiębiorców, którzy mimo niesprzyjających okoliczności politycznych będą nadal starali się prowadzić transakcje gospodarcze z partnerami z badanych państw powinna uzyskać znaczne wsparcie państwa w celu minimalizowania ryzyka i zwiększenia bezpieczeństwa transakcji (**ubezpieczenia eksportowe, kredyty, gwarancje**). Wszelkie rządowe programy wspierania eksportu na wschód **Rządowy Program Wsparcia Eksportu, DOKE, Ubezpieczenia Kredytów Eksportowych KUBE (głównie Polisy na Wschód), poręczenia i gwarancje Skarbu Państwa** mogą stanowić rozstrzygający argument dla wielu przedsiębiorców o pozostaniu na rynkach badanych krajów. To działanie jest o tyle ważne, że dobra sytuacja ekonomiczna sprzyja łagodzeniu relacji politycznych, w związku z powyższym „przeczekanie” trudnego okresu może owocować w przyszłości wieloma intratnymi transakcjami.

O ile Ukraina w tym scenariuszu nadal pozostanie przy decyzji integracji z UE, o tyle polskie władze powinny wykorzystać szeroki wachlarz instrumentów w celu pobudzenia popytu wewnętrznego na Ukrainie i dążenia do powiązania tej tendencji z większym udziałem polskich podmiotów w rynku tego kraju podejmując działania takie, jak: **udzielanie Ukrainie preferencyjnego kredytu na zakup polskich towarów** czy **tworzenie przez Polskę funduszy na rzecz restrukturyzacji gospodarki Ukrainy**, które finansowałyby działania realizowane przez polskie firmy.

Złe relacje polityczne między Polską i badanymi krajami wymuszają na władzach centralnych dążenie do **znalezienia nowych formuł współpracy międzynarodowej, wykorzystania dotychczasowych powiązań w nowej formule** i to zarówno na obszarze badanym, jak i w relacjach z zupełnie innymi kierunkami geograficznymi.

Ponadto priorytetem polskich władz w tym scenariuszu powinno być **aktywne poszukiwanie alternatyw dla rynków badanych krajów i podejmowane działania na rzecz zastąpienia rynków państw postradzieckich, nowymi (dywersyfikacja i zastąpienie kierunków polskiego eksportu)** ponieważ relacje polityczne mogą doprowadzić do całkowitego zamknięcia rynków badanych państw dla polskich produktów.



KAPITAŁ LUDZKI  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



  
WOJEWODA MAZOWIECKI

UNIA EUROPEJSKA  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY



## Działania i rekomendacje na szczeblu regionalnym

Władze regionalne mogą wzmocnić działania centralne poprzez inicjowanie i realizację umów o współpracy gospodarczej między regionami. Szczególnie z tymi regionami, które w wyniku swojej specjalizacji branżowej mogą stać się źródłem dostaw zasobów dla przedsiębiorstw działających w Polsce Wschodniej lub ich rynkiem zbytu. Ze względu na duży potencjał rynkowy wschodnich krajów sąsiadujących z analizowanym regionem Polski (rosnąca koniunktura) władze regionalne powinny skierować swoje działania na wzmocnienie relacji gospodarczych z tymi krajami, biorąc pod uwagę konieczność udogodnień administracyjno-prawnych tej wymiany. Również należy rozwi- jać współpracę transgraniczną. (tabela 3.11).

Tabela 3.11. Działania i rekomendacje dla szczebla regionalnego w scenariuszu 4 „Szansy”

Kategoria działań/rekomendacji	Działania/rekomendacje
Działania nowe (które nigdy nie były podejmowane)	Tworzenie systemu sieci informacyjnej z przedsiębiorstwami (newsletter) przekazujący bezpośrednio informacje o możliwościach współpracy przedsiębiorstw (krajowej i międzynarodowej) oraz o możliwościach eksportu
	Tworzenie baz przedsiębiorstw działających w poszczególnych województwach z ich ofertą produktową
Działania, które trzeba kontynuować	Promowanie specjalizacji technologicznej i branżowej województwa, szczególnie opartej na integracji ekosystemu biznesu w regionie
	Wspieranie polityki klastrowej w Polsce Wschodniej (klastry są jednym ze stymulatorów innowacyjności, konkurencyjności i eksportowości produktów powstałych w wyniku multilateralnej współpracy klastrowej)
	Inicjowanie podpisywania umów regionalnych z krajami kluczowymi o współpracy gospodarczej i naukowej. Wspólne (międzyregionalne) targi i projekty nakierowane na współpracę biznesu z nauką
	Wspieranie (organizacyjne i finansowe) przedsiębiorstw w przedsięwzięciach inwestycyjnych nakierowanych na innowacyjność technologiczną, produktową oraz rynkową, generowanie nowych miejsc pracy oraz wzmocnienie specjalizacji regionu. Wspieranie konsorcjów przedsiębiorstw, a w szczególności z udziałem regionalnych ośrodków naukowo-badawczych
	Tworzenie konsorcjum województw wschodnich w celu zacieśnienia współpracy gospodarczej między przedsiębiorstwami z danego regionu, aplikacji o środki finansowe (centralne, Unijne i innych instytucji finansowych)
	Poszukiwanie możliwości eksportowych przedsiębiorstw z regionu do badanych państw poprzez umowy regionalne o współpracy gospodarczej

Źródło: opracowanie własne.

W sytuacji małej kompatybilności gospodarek krajów postradzieckich władze regionalne powinny rozważyć przede wszystkim możliwość wykorzystania umów o współpracę gospodarczą o charakterze zarówno państwowym, jak regionalnym. **Wsparcie traktatowe przedsiębiorstw działających w krajach postradzieckich** może okazać się ich kluczowym czynnikiem sukcesu na tych rynkach. Współpraca o charakterze regionalnym powinna być oparta na szeroko rozumianej promocji regio-



nu Polski Wschodniej poprzez osiągnięcia gospodarcze i możliwości inwestycyjne. Również ważnym elementem integrującym w tym scenariuszu jest inicjowanie wspólnych wydarzeń kulturalnych, społecznych oraz współpracy naukowej między uczelniami zaprzyjaźnionych regionów. Współpraca gospodarcza między regionami z krajów postradzieckich oparta jest na wielostronnej wymianie informacji gospodarczej, w której ważną rolę odgrywa prezentacja oferty eksportowej danego województwa, możliwości współpracy biznesowej (tworzenie aliasów strategicznych) i naukowej, czy uczestniczenie w projektach w ramach Partnerstwa Publiczno-Prywatnego. Szczególnie, że polskie uczelnie ze wschodnich województw osiągają w ostatnich znaczące sukcesy na arenie międzynarodowej. Ważnym elementem tworzenia współpracy regionalnej jest współorganizowanie misji i targów handlowych dających możliwość rozwoju współpracy i eksportu polskich produktów.

Wsparcie przez władze regionu **współpracy transgranicznej**, które będzie nakierowane na zwiększenie liczby przejść granicznych dla **małego ruchu granicznego**. Zwiększanie możliwości przyjazdu obywateli sąsiednich państw jest istotnym stymulatorem eksportu (pośredniego) produktów z Polski Wschodniej. Osoby przyjezdne z państw postradzieckich są również konsumentami usług wytwarzanych w regionie. Zatem władze regionalne powinny być żywotnie zainteresowane współpracą transgraniczną oraz umożliwianiem mieszkańcom krajów ościennych do częstego odwiedzania Polski Wschodniej. Dodatkowo dobre relacje społeczne i gospodarcze w relacjach transgranicznych mogą być impulsem do ocieplenia stosunków politycznych, nie tylko w skali regionalnej, ale również i krajowej.

Sytuacja scenariusza 4 („Szansy”) również skłania do intensywnej **promocji regionu wobec krajów zachodnich**. Wysokie bariery wejścia (brak kompatybilności gospodarek) powodują, że mimo atrakcyjności inwestycyjnej krajów postradzieckich towarzyszące ryzyko inwestycyjne może być dla wielu przedsiębiorstw zachodnich zbyt duże. Z jednej strony jest to okazja dla polskich przedsiębiorstw bezpośrednio na rynkach postradzieckich, z drugiej zaś doświadczenia polskich przedsiębiorstw i bardzo dobra współpraca regionów przygranicznych powodują, że polskie przedsiębiorstwa z Polski Wschodniej stają się cennym partnerem dla korporacji zachodnich. Szczególnie, że w promocji województw Polski Wschodniej często jest podkreślana bliskość nie tylko geograficzną, ale i kulturową z krajami postradzieckimi. Jednocześnie województwa Polski Wschodniej powinny akcentować fakt, że jest to wschodnia granica UE, ale system zarządzania jest już zachodni. Dodatkowo Wszystkie województwa graniczne odnotowały dużą dynamikę rozwoju regionalnego, znacząco poprawiły warunki (infrastrukturalne i prawno-administracyjne i instytucjonalne) prowadzenia działalności gospodarczej. W świetle bardzo wysokiego ryzyka inwestycyjnego w krajach postradzieckich na atrakcyjności zyskują regiony ościenne, do których należy Polska Wschodnia. Dlatego władze regionalne powinny skupić się na intensyfikacji promocji regionu, jako atrakcyjnej lokalizacji inwestycji (zagranicznych i krajowych).

Trudności wejścia na rynki postradzieckie mogą również spowodować konieczność **poszukiwania rynków alternatywnych**. Przykładem takiej sytuacji są wydarzenia z przełomu lipca i sierpnia 2014 roku, kiedy Rosja nałożyła embargo na produkty z krajów UE i wybranych zachodnich. Należy mieć świadomość, że takie ograniczenia mają charakter tymczasowy, to jednak władze regionalne powinny wspierać przedsiębiorstwa w poszukiwaniu rynków alternatywnych, poprzez współpracę z zrzeszeniami branżowymi, izbami przemysłowo-handlowymi, odpowiednimi ministerstwami, agencjami rządowymi, czy z Komisją Europejską. Wydarzenia te również wymuszają od władz regionalnych dużej elastyczności w działaniach promocyjnych i aktywizujących przedsiębiorczość w danym województwie.



KAPITAŁ LUDZKI  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



  
WOJEWODA MAZOWIECKI

UNIA EUROPEJSKA  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Scenariusz 4 jest dobrą okazją nie tylko do wypromowania województw Polski Wschodniej, ale również do **wzmocnienia przewag konkurencyjnych regionu** opartych nie tylko na korzystnym położeniu geograficznym (bliskość rynków krajów postradzieckich), ale również w oparciu o specjalizację technologiczną i branżową. Dzięki ogólnym przesłankom inwestowania w Polsce wschodniej coraz częściej inteligentna specjalizacja regionu, oparta na sieciach klastrów branżowych (szczególnie w wymiarze międzynarodowym), inwestowaniu w infrastrukturę biznesową oraz technologiczną, atrybutach przyrodniczych, każde województwo powinno dążyć do akcentowania swojej unikalności.

Stawiając na intensywną promocję regionu jego władze powinny dążyć do właściwego **wykorzystania możliwości instytucjonalnych** (WPHI, PAIiZ, PARP). Działania promocyjne nie będą skupiały się tylko na krajach postradzieckich (choć ich koniunktura zachęca), ale również w ramach dywersyfikacji kierunków poszukiwania kooperantów. Szczególnie, że przejściowe podwyższenie barier wejścia (embargo, bariery polityczne) mogą spowodować konieczność dywersyfikacji dostawców i odbiorców produktów produkowanych w Polsce Wschodniej.

Jednocześnie istotna jest **współpraca z instytucjami na szczeblu centralnym**. Podwyższone bariery wejścia mogą być obniżane dla przedsiębiorstw polskich poprzez zabezpieczenia traktatowe nie tylko na poziomie regionalnym, ale również centralnym. Władze regionalne natomiast będą wykonawcami tych postanowień. Szczególnie może być to istotne w przypadku wsparcia Polski w odbudowie infrastruktury na Ukrainie, bądź też, na mocy porozumień multilateralnych, Polska zostanie zaangażowana mocniej (instytucjonalnie, gospodarczo, politycznie i finansowo) w procesy demokratyzacji i odbudowy Ukrainy. Wtedy pojawi się olbrzymia szansa dla przedsiębiorstw z sektora budowlanego (mieszkaniowego, komercyjnego i przemysłowego) działających w Polsce Wschodniej, które takie projekty realizowałyby na przykład z pieniędzy unijnych, EBOiR lub Banku Światowego. Dlatego w scenariuszu czwartym istnieje duża potrzeba lobbingu regionu na szczeblu centralnym.

W przypadku podwyższonych barier wejścia wynikających z niskiej kompatybilności gospodarek istotna jest **współpraca horyzontalna – kilku województw w regionie Polski Wschodniej**. Wspólne przedsięwzięcia promocyjne, organizacyjne, finansowe czy rynkowe powodują obniżenie ich kosztów transakcyjnych, osiąganie korzyści ze skali i synergii (na przykład w wyniku wykorzystania potencjałów zróżnicowanych specjalizacji technologicznych i branżowych województw) i czasu, korzystanie z komplementarnych zasobów materialnych i niematerialnych (jako aportu do układu) powodują, że mogą być realizowane te projekty, które w inny sposób przekraczałyby możliwości jednego województwa. Współpraca horyzontalna jest szczególnie pożądana w przypadku scenariusza 4, który stwarza rzeczywiste i wymierne szanse rozwojowe nie tylko dla przedsiębiorstw z Polski Wschodniej, które oferują na rynkach postradzieckich swoje produkty i usługi, ale również dla wszystkich analizowanych pięciu województw. Jednocześnie wzrasta siła przetargowa regionu w rozmowach z władzami centralnymi, rośnie skuteczność lobbingu. Ważne jest również wspólne monitorowanie sytuacji gospodarczej w krajach postradzieckich i identyfikacja w nich barier oraz okazji rynkowych dla przedsiębiorstw z Polski Wschodniej i z całego kraju (centrum kompetencji biznesu).



KAPITAŁ LUDZKI  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



  
WOJEWODA MAZOWIECKI

UNIA EUROPEJSKA  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY



### Działania i rekomendacje dla przedsiębiorstw

W analizowanym scenariuszu działania przedsiębiorstw będą skoncentrowane na obejściu barier wejścia na rynki postradzieckie wywołanych pogorszeniem relacji politycznych między Rosją i UE – ze względu na korzystną koniunkturę. Determinacja do przewycięzania barier będzie większa niż w poprzednim scenariuszu. W tym scenariuszu przedsiębiorstwa w największym stopniu będą wykorzystywały formułę kooperacji z innymi podmiotami (tabela 3.12).

Tabela 3.12. Działania i rekomendacje dla przedsiębiorstw w scenariuszu 4 „Szansy”

Kategoria działań/rekomendacji	Działania/rekomendacje
Działania nowe (które nigdy nie były podejmowane)	Nawiązywanie współpracy z inwestorami, którzy zostali zmuszeni do rezygnacji z prowadzenia działalności biznesowej w FR i przeniosą działalność do Polski Wykorzystywanie środków unijnych (w krótkim horyzoncie czasowym do łagodzenia negatywnych skutków sankcji, w długim do strategicznej zmiany modeli biznesowych przedsiębiorstw dotkniętych ograniczeniem współpracy z państwami postradzieckimi)
Działania, które kiedyś były podejmowane, ale ich zaniechano i ponownie istnieje potrzeba ich podjęcia	Zwiększenie aktywności w międzynarodowych stowarzyszeniach branżowych i izbach przemysłowych prowadzących działalność na rynkach FR i państw sąsiednich, inicjowanie procesów tworzenia takich podmiotów w różnych konfiguracjach (wzmacnianie bezpośredniej współpracy, ale również poprawa warunków prowadzenia biznesu przez działania lobbujące) Poszukiwanie alternatywnych rynków zbytu (nowe segmenty i dywersyfikacja geograficzna)
Działania, które trzeba kontynuować	Podejmowanie działań, które pozwolą utrzymać obecność na rynkach państw postradzieckich mimo niesprzyjającej koniunktury i utrudnią eliminację przede wszystkim z rynku rosyjskiego (miedzy innymi większe wykorzystywanie sprzedaży związanej i transakcji kompensacyjnych, sprzedaż po kosztach, intensywne wykorzystywanie wszystkich form wsparcia polskich przedsiębiorstw oferowanych przez jednostki administracji centralnej i samorządowej (szczegółowo opisanych w częściach scenariusza dotyczących poziomu centralnego i samorządowego), wzmacnianie związków kooperacyjnych z przedsiębiorstwami z Kazachstanu i Białorusi (i kolejnych państw Unii Celnej), ewentualnie nawiązywanie współpracy z przedsiębiorstwami z państw, z którymi Rosja w ramach opisywanego scenariusza zwiększy swoje powiązania gospodarcze (Ameryka Łacińska, Turcja, Chiny) Działania marketingowe poprawiające wizerunek własnych produktów (w odniesieniu do produktów spożywczych i rolnych podkreślanie w przekazie jakości i naturalności produktu, w odniesieniu do innych grup produktowych podkreślanie bliskości kulturowej (wykorzystując zakorzeniony w świadomości wielu klientów obszarów postradzieckich model współpracy Słowian i sentyment do polskich produktów), aktywne zaangażowanie promujące współpracę w obszarach pozabiznesowych poprzez mecenyaty wydarzeń kulturalnych, sponsoring wydarzeń sportowych; współudział z jednostkami administracji centralnej i samorządowej w kampaniach promujących innowacyjność i nowoczesność polskiej gospodarki Angażowanie przedsiębiorstw z innych krajów do wspólnych przedsięwzięć biznesowych na rynkach postradzieckich (ze względu na bliskość kulturową, przyciąganie ekspatów, znajomość języka i specyficznych zasad prowadzenia biznesów na wschodzie polskie przedsiębiorstwa stają się atrakcyjnym partnerem dla przedsiębiorstw z innych państw chcących wejść na rynki postradzieckie)

Kategoria działań/rekomendacji	Działania/rekomendacje
	Zwiększanie zaangażowania w targach i imprezach branżowych
	Wykorzystywanie wsparcia ze strony władz centralnych i regionalnych (wsparcie marketingowe, wsparcie ubezpieczeniowe, prawne, programy wspierania eksportu, preferencyjne kredyty eksportowe, preferencyjne warunki ubezpieczeń oraz bazy danych ułatwiające nawiązywanie kontaktów biznesowych – szczegółowe możliwości opisane w działaniach władz centralnych i samorządowych)
	Intensywniejsza współpraca z Wydziałami Promocji Handlu i Inwestycji przy ambasadach

Źródło: opracowanie własne.

Podobnie jak w poprzednim scenariuszu, podejmowanie działań, które pozwolą utrzymać obecność na rynkach państw postradzieckich mimo niesprzyjającej koniunktury i utrudnią eliminację przede wszystkim z rynku rosyjskiego. Wśród proponowanych działań można wymienić: większe wykorzystywanie sprzedaży wiązanej i transakcji kompensacyjnych, sprzedaż po kosztach, intensywne wykorzystywanie wszystkich form wsparcia polskich przedsiębiorstw oferowanych przez jednostki administracji centralnej i samorządowej (szczegółowo opisanych w częściach scenariusza dotyczących poziomu centralnego i samorządowego), wzmocnienie związków kooperacyjnych z przedsiębiorstwami z Kazachstanu i Białorusi (i ewentualnych, kolejnych państw Unii Celnej). Próba wejścia na rynek rosyjski przez kraje trzecie (Ameryka Łacińska, Turcja, Chiny) dzięki nawiązywaniu współpracy z przedsiębiorstwami z państw, z którymi Rosja w ramach opisywanego scenariusza zwiększy swoje powiązania gospodarcze.

Niezbędne jest wykorzystywanie środków unijnych, które w krótkim horyzoncie czasowym będą łagodziły negatywne skutki sankcji, w długim doprowadzą do strategicznej zmiany modeli biznesowych przedsiębiorstw dotkniętych ograniczeniem współpracy z państwami postradzieckimi.

Podobnie jak w poprzednim scenariuszu, szansą może być nawiązywanie współpracy z inwestorami, którzy zostali zmuszeni do rezygnacji z prowadzenia działalności biznesowej w FR i przeniosą działalność do Polski.

Niezależnie od rozwoju sytuacji i kształtowania przyszłych relacji Polski z państwami postradzieckimi doświadczenia ostatnich miesięcy pokazały, że w przypadku przedsiębiorstw koncentracja głównie na rynkach badanych państw jest strategią wielce ryzykowną i z tego powodu rekomendowane byłoby poszukiwanie alternatywnych rynków zbytu (nowe segmenty i dywersyfikacja geograficzna niezależniająca od zmienności Rosji i państw powiązanych).

W tym scenariuszu również zasadne byłoby angażowanie przedsiębiorstw z innych krajów do wspólnych przedsięwzięć biznesowych na rynkach postradzieckich (tym bardziej, że niezależnie od posiadanych wcześniejszych doświadczeń ze względu na bliskość kulturową Polski i państw postradzieckich, przyciąganie ekspatów, znajomość języka i specyficznych zasad prowadzenia biznesów na wschodzie polskie przedsiębiorstwa stają się atrakcyjnym partnerem dla przedsiębiorstw z innych państw chcących wejść na rynki postradzieckie) lub włączanie do współpracy innych przedsiębiorstw krajowych.

W każdym z analizowanych scenariuszy przedsiębiorstwa powinny wzmocnić (a w tym scenariuszu przynajmniej utrzymać) podejmowane działania marketingowe poprawiające wizerunek własnych produktów (w odniesieniu do produktów spożywczych i rolnych podkreślanie w przekazie jakości



KAPITAŁ LUDZKI  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



WOJEWODA MAZOWIECKI

UNIA EUROPEJSKA  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY



i naturalności produktu, w odniesieniu do innych grup produktowych podkreślanie bliskości kulturowej (wykorzystując zakorzeniony w świadomości wielu klientów obszarów postradzieckich model współpracy Słowian i sentyment do polskich produktów), aktywne zaangażowanie promujące współpracę w obszarach pozabiznesowych poprzez mecenyaty wydarzeń kulturalnych, sponsoring wydarzeń sportowych oraz współudział z jednostkami administracji centralnej i samorządowej w kampaniach promujących innowacyjność i nowoczesność polskiej gospodarki).

Podobnie jak w pozostałych scenariuszach postulowane byłoby również zwiększenie aktywności przedsiębiorstw w targach i imprezach branżowych (w tym scenariuszu celem w większym stopniu poszukiwanie alternatywnych rynków zbytu).

Polskie przedsiębiorstwa (zwłaszcza małe i średnie) w niewystarczającym stopniu wykorzystują możliwości lobbowania na rzecz korzystnych rozwiązań prawnych ułatwiających prowadzenie działalności gospodarczej na zagranicznych rynkach. Działaniem poprawiającym ten stan byłoby zwiększenie aktywności w międzynarodowych stowarzyszeniach branżowych i izbach przemysłowych prowadzących działalność na rynkach FR i państw sąsiednich, inicjowanie procesów tworzenia takich podmiotów w różnych konfiguracjach (nie tylko w celu poprawy warunków prowadzenia biznesu przez działania lobbujące (krajowe, regionalne i międzynarodowe), ale również wzmacniania i rozszerzania bezpośredniej współpracy między podmiotami branży).

Przedsiębiorstwa prowadzące działalność na rynkach zagranicznych mogą uzyskać różnorodne i bogate wsparcie ze strony władz centralnych i regionalnych (wiele instrumentów wsparcia będzie dodatkowo rozwijanych wraz z rozwojem opisywanych scenariuszy). Problemem jest, że nie zawsze przedsiębiorstwa mają świadomość, na jakie wsparcie mogą liczyć. Postulowane byłoby większe otwarcie przedsiębiorstw na wsparcie marketingowe, ubezpieczeniowe, prawne, programy wspierania eksportu, preferencyjne kredyty eksportowe, preferencyjne warunki ubezpieczeń oraz bazy danych ułatwiające nawiązywanie kontaktów biznesowych i wszelkie inicjatywy centralne i samorządowe szczegółowo opisywane w części scenariuszy dotyczących działań władz centralnych i regionalnych). Czynnikiem zwiększającym efektywność wsparcia będzie większe zaangażowanie przedsiębiorstw w konsultacje dotyczące założeń programów wspierających już na etapie ich definiowania.

W tym scenariuszu szczególnie istotne byłoby nawiązywanie współpracy przez przedsiębiorstwa ze wzmocnionymi Wydziałami Promocji Handlu i Inwestycji przy ambasadach.

W ramach wzmacniania obecności na analizowanych rynkach rekomendowane dla przedsiębiorstw będzie zwiększanie powiązań biznesowych z przedsiębiorstwami na rynkach postradzieckich (między innymi poprzez wspólne przedsięwzięcia B+R, powiązania kontraktowe, zaangażowanie kapitałowe, wspólne przedsięwzięcia w krajach pochodzenia i krajach trzecich).



KAPITAŁ LUDZKI  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



  
WOJEWODA MAZOWIECKI

UNIA EUROPEJSKA  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY







## Rekomendacje i kierunki dalszych badań

Szacując ryzyko występowania czynników negatywnych (zagrożeń), które cechują poszczególne cztery scenariusze (podrozdział 2.5), należy podkreślić, że istnieje zróżnicowane prawdopodobieństwo pojawienia się sytuacji rynkowych w krajach postradzieckich scharakteryzowanych przez te scenariusze. **Najbardziej prawdopodobnym scenariuszem, jaki wystąpi w relacjach Polski Wschodniej z krajami postradzieckimi jest scenariusz 4 („Szansy”).** Wynika to przede wszystkim z niskiego poziomu kompatybilności gospodarek analizowanych krajów z naszą, dużego upolitycznienia decyzji gospodarczych w krajach postradzieckich, niestabilności zasad gry rynkowej, interwencjonizmu państwa, działań separatystycznych, polityki wielkomocarstwowości prezydenta FR W. Putina, która w skrajnych momentach oparta jest na szantażu politycznym, gospodarczym i militarnym. Stąd bariery wejścia na rynki wschodnie, szczególnie krajów Unii Celnej, będą w przyszłości wysokie. Z drugiej strony rozmiar i potencjał rynkowy krajów postradzieckich (szczególnie Rosji, Ukrainy, Kazachstanu i Białorusi) są obiecującymi z punktu widzenia współpracy gospodarczej województw Polski Wschodniej. Jednakże, zgodnie ze scenariuszem 4 „Szansy” warunki współpracy są złożone i wymagają dużej aktywności instytucji zarówno na poziomie centralnym, jak i regionalnym. Również przedsiębiorstwa muszą wykazywać się dużą elastycznością i innowacyjnością działań na rynkach postradzieckich.

Należy również zauważyć, że w najbardziej prawdopodobnym scenariuszu mamy do czynienia z dużą zmiennością warunków zarówno rynkowych (koniunkturalnych), jak i w obszarze integracji (kompatybilności gospodarek). Stąd jako krótkotrwałe mogą pojawić się symptomy wskazujące na zmianę charakteru relacji między krajami postradzieckimi a Polską Wschodnią i mogą przyjmować, choć w słabej formie, inne scenariusze. Jak wskazują analizy zaprezentowane w części II, od kilku miesięcy relacje między Polską a krajami postradzieckimi przybierają postać opisaną bardziej w scenariuszu 3 („Zapaści”). Jednak taką sytuację należy traktować jako krótkotrwałą i powstałą w wyniku eskalacji zachowań agresywnych ze strony prezydenta FR i retorsji ze strony państw zachodnich. Natomiast próby ocieplenia relacji między Rosją a krajami zachodnimi (szczególnie krajami UE i USA) mogą spowodować elementy wskazane w scenariuszach 1 („Iluminacji”) i 2 („Ocalenia”). Jednakże nie należy traktować tych zmian (biorąc pod uwagę kierunki polityki wewnętrznej i zagranicznej W. Putina), jako trwałych tendencji. Dlatego biorąc pod uwagę możliwości współpracy gospodarczej między Polską Wschodnią a krajami postradzieckimi w długim horyzoncie czasowym (co najmniej 5-letnim), należy przewidywać sytuację opisaną w scenariuszu 4 („Szansy”).

Analizując działania mające na celu zwiększenie zakresu i skali współpracy Polski Wschodniej z krajami postradzieckimi w zależności od przyjętego scenariusza zespół ekspertów zauważył powtarzające się działania, które występują na danych szczeblach we wszystkich scenariuszach (te działania są zaznaczone w tabelach 3.1 – 3.12 aplą). Oznacza to, że **bez względu na zaistniałą**



sytuację opisaną w poszczególnych scenariuszach pewne działania muszą być wykonane zarówno przez władze centralne, władze lokalne, jak i przez przedsiębiorstwa (lub ich zrzeszenia), a różnią się one jedynie akcentami i intensywnością tych działań w zależności zaistniałej sytuacji. Do działań koniecznych realizowanych przez władze centralne, bez względu na przyjęty scenariusz, należą:

1. **Wszelkie działania zmniejszające ryzyko i zwiększające bezpieczeństwo prowadzenia transakcji z partnerami z państw badanych, takie jak:**
  - ➔ Rządowy Program Wsparcia Eksportu;
  - ➔ Program Dopłat do Oprocentowania Kredytów Eksportowych (DOKE);
  - ➔ Ubezpieczenia Kredytów Eksportowych KUKE (Polisa na Wschód);
  - ➔ Rządowe kredyty eksportowe;
  - ➔ Poręczenia i gwarancje Skarbu Państwa;
  - ➔ Branżowe programy promocji.
2. **Intensyfikacja dyplomacji ekonomicznej**, szczególnie instrumentów przepływu informacji oraz działania polityczne zwiększające pozytywny wizerunek Polski i polskich przedsiębiorców poprzez przykładowo aktywne działania podejmowane w ramach WPHI i ich usługowy charakter wobec przedsiębiorców.
3. **Działania dotyczące wspólnego aplikowania (w EBI, EBOR) i współpracy w zakresie inwestycji infrastrukturalnych w państwach postradzieckich oraz działań transnarodowych łączących Polskę i państwa postradzieckie.** W zależności od scenariusza działaniami tymi mogłyby być objęte albo wybrane kraje (na przykład Ukraina) albo wszystkie (w tym Rosja). Wspólne aplikowanie z badanymi państwami (głównie z Ukrainą, ale w pierwszych dwóch scenariuszach możliwe jest również włączenie innych krajów) o środki instytucji międzynarodowych na rozwój infrastruktury międzynarodowej, ożywianie regionów transgranicznych i budowanie ich atutów (na przykład EBI w ramach programu Trans-European Networks) przyczyni się do dalszego rozwoju współpracy i poszczególnych państw.
4. **Ułatwienia w małym ruchu granicznym** – w każdym ze scenariuszy znajdzie się grupa konsumentów z badanych państw, którzy zechcą dokonywać zakupów w Polsce, głównie w województwach przygranicznych. Ważne jest aby im to umożliwić. To działanie jest priorytetowe właśnie z perspektywy badanych województw. W badanych województwach obywatele Białorusi, Ukrainy, Rosji i innych państw postradzieckich korzystają też z szeregu usług (turystycznych, rozrywkowych, medycznych) i należy wzmocnić tę tendencję.
5. **Większa integracja międzyresortowa działań ekonomicznych na szczeblu centralnym**, która umożliwi lepszy przepływ informacji i bardziej precyzyjną pomoc w priorytetowych obszarach współpracy.
6. Polskie władze powinny **wykorzystać szeroki wachlarz instrumentów w celu pobudzenia popytu wewnętrznego na Ukrainie i dążenia do powiązania tej tendencji z większym udziałem polskich podmiotów w rynku tego kraju** podejmując działania takie jak: udzielanie Ukrainie preferencyjnego kredytu na zakup polskich towarów czy tworzenie przez Polskę funduszy na rzecz restrukturyzacji gospodarki Ukrainy, które finansowałyby działania realizowane przez polskie firmy.



KAPITAŁ LUDZKI  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



  
WOJEWODA MAZOWIECKI

UNIA EUROPEJSKA  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY





7. W trzech z czterech analizowanych scenariuszy **istnieje potrzeba znalezienia nowych formuł współpracy międzynarodowej**, wykorzystania dotychczasowych powiązań w nowej formule i to zarówno na obszarze badanym, jak i w relacjach z zupełnie innymi kierunkami geograficznymi. Niezbędne jest także podejmowanie działań na rzecz zastąpienia dotychczasowych rynków państw postradzieckich (w różnym stopniu w zależności od scenariusza), nowymi rynkami (dywersyfikacja i zastąpienie kierunków polskiego eksportu). Z tego powodu należy zwrócić uwagę na ten obszar również w kontekście najbardziej optymistycznego rozwoju wypadków.

**Do działań koniecznych do zrealizowania przez władze regionalne, bez względu na przyjęty scenariusz, należą:**

1. **Poprawa komunikacji między władzami regionalnymi a przedsiębiorstwami**, poprzez: (i) stworzenie gospodarczej bazy przedsiębiorstw, działających w danym województwie uwzględniając ich profil branżowy oraz produktowy; (ii) zwiększenie aktywności komunikacji między nimi; (iii) współorganizowanie targów i misji; (iv) wsparcie przedsiębiorstw z regionu Polski Wschodniej; (v) tworzenie platformy informacyjnej (dialog) z przedsiębiorstwami i ich zrzeszeniami (działającymi na terenie województwa i krajowymi) do wymiany doświadczeń i informacji w zakresie prowadzenia działalności gospodarczej w krajach postradzieckich, pojawiających się tam barier i okazji rynkowych.
2. **Zwiększenie zakresu i skali promocji województw Polski Wschodniej**. Przede wszystkim **postawienie na aspekty gospodarcze**, rozwojowe, innowacyjność i nowoczesność regionu, korzystne warunki do inwestowania oraz prowadzenia działalności gospodarczej, posiadane przewagi komparatywne i konkurencyjne poszczególnych województw. Niezbędna jest silna promocja międzynarodowa regionu z wykorzystaniem zasobów WPHI (zarówno na rynkach postradzieckich, jak i w innych obszarach geograficznych, atrakcyjnych z punktu widzenia potencjału eksportowego regionu Polski Wschodniej) oraz podpisanych przez poszczególne województwa gospodarczych umów regionalnych.
3. **Silniejsza współpraca z władzami centralnymi**, lobbying na rzecz województwa i jego rozwoju (na przykład lokalizacja inwestycji nie tylko regionalnych, ale również o charakterze krajowym), działania na rzecz wsparcia promocji regionu w skali międzynarodowej (diplomacja ekonomiczna), aplikowanie o wsparcie inwestycji z funduszy centralnych i międzynarodowych, szczególnie unijnych w innowacyjność regionu).
4. **Tworzenie specjalizacji branżowej i technologicznej województw z wykorzystaniem najlepszych praktyk polityki klastrowej (o charakterze transgranicznym)**. Tworzenie spójnego ekosystemu biznesu na terenie województw Polski Wschodniej. Wsparcie współpracy biznesu z ośrodkami naukowymi.
5. **Intensyfikacja współpracy między województwami Polski Wschodniej**. Integracja działań promocyjnych, tworzenie wspólnych przedsięwzięć inwestycyjnych i gospodarczych, lobbying regionu w skali krajowej i międzynarodowej, wymiana informacji biznesowej. Tworzenie wspólnego centrum kompetencji biznesu na rynkach postradzieckich przy aktywnym współudziale zrzeszeń gospodarczych (regionalnych, krajowych i międzynarodowych).
6. **Rozwijanie współpracy przygranicznej** nie tylko w obszarze wymiany handlowej, ale również współpracy biznesowej i tworzenia dogodnych warunków infrastrukturalnych (na przykład nowe przejścia dla małego ruchu granicznego, drogi dojazdowe, infrastruktura biznesowa) i proceduralnych do współpracy gospodarczej między regionami.



KAPITAŁ LUDZKI  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



  
WOJEWODA MAZOWIECKI

UNIA EUROPEJSKA  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY



**Działania realizowane przez przedsiębiorstwa (i ich zrzeszenia), w każdym scenariuszu, obejmują:**

1. Ze względu na niestabilność sytuacji w krajach postradzieckich (co ma ogromny wpływ na prowadzenie działalności gospodarczej na tych rynkach), doświadczenia ostatnich miesięcy pokazały, że w przypadku przedsiębiorstw koncentracja głównie na rynkach badanych państw jest strategią bardzo ryzykowną i z tego powodu rekomendowane byłoby **poszukiwanie alternatywnych rynków zbytu** (nowe segmenty i dywersyfikacja geograficzna niezależniająca od zmienności Rosji i państw powiązanych).
2. **Zwiększenie zaangażowania przedsiębiorstw z Polski Wschodniej we współpracę z partnerami z innych krajów w celu rozpoczęcia i rozwoju działalności gospodarczej na rynkach krajów post-radzieckich.** Przedsiębiorstwa z Polski Wschodniej w stosowanych strategiach internacjonalizacji zbyt rzadko myślą o nawiązaniu współpracy z innymi partnerami, żeby wspólnie wejść na rynki wschodnie (charakteryzujące się podwyższonym lub wręcz wysokim poziomem ryzyka inwestycyjnego). Mimo, że firmy ze wschodnich województw mają znaczne przewagi nad innymi: doświadczenia w działaniach rynkowych w krajach postradzieckich, bliskość kulturowa Polski Wschodniej i państw postradzieckich, przyciąganie ekspatów, znajomość języka i specyficznych zasad prowadzenia biznesów na wschodzie.
3. W każdym z analizowanych scenariuszy przedsiębiorstwa powinny **wzmocnić podejmowane działania marketingowe poprawiające wizerunek własnych produktów** (w odniesieniu do produktów spożywczych i rolnych podkreślanie w przekazie jakości i naturalności produktu, w odniesieniu do innych grup produktowych podkreślanie bliskości kulturowej) wykorzystując zakorzeniony w świadomości wielu klientów obszarów postradzieckich model współpracy Słowian i sentyment do polskich produktów, aktywne zaangażowanie promujące współpracy w obszarach pozabiznesowych poprzez mecenyaty wydarzeń kulturalnych, sponsoring wydarzeń sportowych oraz współdziałanie z jednostkami administracji centralnej i samorządowej w kampaniach promujących innowacyjność i nowoczesność polskiej gospodarki.
4. Postulowane byłoby również **zwiększenie aktywności rynkowej przedsiębiorstw, w tym udział w targach i imprezach branżowych oraz promujących Polskę Wschodnią.**
5. Polskie przedsiębiorstwa (zwłaszcza małe i średnie) w niewystarczającym stopniu wykorzystują możliwości lobbowania na rzecz korzystnych rozwiązań prawnych ułatwiających prowadzenie działalności gospodarczej na zagranicznych rynkach. Działaniem poprawiającym ten stan byłoby **zwiększenie aktywności w międzynarodowych stowarzyszeniach branżowych i izbach przemysłowych prowadzących działalność na rynkach FR i państw sąsiednich**, inicjowanie procesów tworzenia takich podmiotów w różnych konfiguracjach (nie tylko w celu poprawy warunków prowadzenia biznesu przez działania lobbujące (krajowe, regionalne i międzynarodowe), ale również wzmocniania i rozszerzania bezpośredniej współpracy między podmiotami branży).
6. Przedsiębiorstwa prowadzące działalność na rynkach zagranicznych mogą uzyskać różnorodne i bogate wsparcie ze strony władz centralnych i regionalnych (wiele instrumentów wsparcia będzie dodatkowo rozwijanych wraz z rozwojem opisywanych scenariuszy). Problemem jest, że nie zawsze przedsiębiorstwa mają świadomość, na jakie wsparcie mogą liczyć. Postulowane byłoby **większe otwarcie przedsiębiorstw na wsparcie marketingowe, ubezpieczeniowe, prawne, programy wspierania eksportu, preferencyjne kredyty eksportowe, preferencyjne warunki ubezpieczeń oraz bazy danych ułatwiające nawiązywanie kontaktów biznesowych i wszelkie inicjatywy centralne**



KAPITAŁ LUDZKI  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



WOJEWODA MAZOWIECKI

UNIA EUROPEJSKA  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY



i **samorządowe** szczegółowo opisywane w części scenariuszy dotyczących działań władz centralnych i regionalnych.

7. Szczególnie istotne byłoby **nawiązywanie współpracy** przez przedsiębiorstwa **ze wzmocnionymi Wydziałami Promocji Handlu i Inwestycji przy ambasadach**.

Analizując propozycje działań na wszystkich szczeblach zarządzania w zależności od przyjętych scenariuszy należy zauważyć **konieczność znacznie intensywniejszej i szerszej współpracy między przedsiębiorstwami a władzami regionalnymi oraz władzami centralnymi**. Analizy zespołu ekspertów wykazały brak dostatecznego przepływu informacji między stronami, brak wiedzy o potrzebach przedsiębiorstw, brak wsparcia przez władze (regionalne i centralne) i często zwykłej komunikacji. W sytuacji pogarszających się relacji między Polską a krajami postradzieckimi kwestie współpracy między trzema szczeblami interesariuszy wydają się być kluczowe. Działania zaproponowane przez zespół ekspertów, można podzielić na dwie zasadnicze grupy: te, które można zrealizować samodzielnie i te, których sukces zależy od współpracy. Coraz więcej jest tych rekomendacji, które wymagają współpracy między przedsiębiorstwami a władzami regionalnymi (na przykład realizacji umowy regionalnej o współpracy gospodarczej z regionami państw postradzieckich, organizacja targów i misji, współtworzenie klastrów). Również pojawiają się propozycje działań opartych na współpracy władz regionalnych z jednostkami centralnymi (współpraca z PAiIZ, PARP, MG, MRiRW). Ponadto coraz silniejsza powstaje konieczność współpracy między przedsiębiorstwami (ich zrzeszeniami) a władzami centralnymi, szczególnie w przypadku wypracowania polityki gospodarczej państwa, zarówno w wymiarze krajowym, jak i międzynarodowym. Coraz częściej pojawia się potrzeba współdziałania wszystkich trzech stron. Doskonałym przykładem jest kwestia aktywizacji i zmiany modelu działania dyplomacji ekonomicznej Polski, której skuteczność była zróżnicowana. Zmiany na rynkach międzynarodowych oraz wzrost kosztów funkcjonowania na nich powodują konieczność wsparcia rodzimych przedsiębiorstw na rynkach zagranicznych poprzez skuteczną i skoordynowaną promocję zorganizowaną przez polskie jednostki dyplomacji ekonomicznej na świecie.

Równie ważnym czynnikiem stymulującym współpracę gospodarczą między Polską Wschodnią a krajami postradzieckimi **jest koordynacja działań na wszystkich trzech szczeblach**. Dotyczy to zarówno relacji horyzontalnych (na przykład integracja międzyresortowa na poziomie ministerstw), jak i wertykalnych (jednostek centralnych z regionalnymi). Wzrasta wtedy skuteczność przedsięwzięć zarówno na szczeblu regionalnym, jak i centralnym, które stają się realnym wsparciem dla przedsiębiorstw z Polski Wschodniej działających na trudnych rynkach krajów postradzieckich.

Biorąc pod uwagę współpracę między szczeblem regionalnym a centralnym istnieje **konieczność zredefiniowania wielu instytucji oraz ich zakresu kompetencji i uprawnień**. Szczególnie tych, które odpowiadają za promocję gospodarczą Polski w kraju oraz poza jego granicami. Potrzeba tworzenia nowych ram merytorycznych jest bardzo widoczna porównując zakres działań WPHI oraz jednostek ekonomicznych w ambasadach polskich w krajach, w których nie funkcjonują WPHI. Również **należy przeformułować zakres i sposób działania Centrum Obsługi Inwestorów i Eksporterów (COIE)**, które były bardzo dobrą koncepcją w czasie ich tworzenia (2002-2003). Natomiast sposób ich funkcjonowania i skuteczność działania należały do dyskusyjnych. Zakończenie ich działalności z końcem 2013 roku oraz plany reaktywacji COIE są doskonałą okazją do stworzenia centrów skutecznie i racjonalnie realizujących swoje cele statutowe. Muszą być one również jednoznacznie osadzone w strukturze powiązań i kompetencji zarówno szczebla regionalnego, jak i cen-



tralnego uznając za nadrzędne dobro przedsiębiorstw, rozwój gospodarczy danego województwa oraz kraju. COIE mają być w wielu przypadkach oknem na świat przedsiębiorstw podejmujących trud internacjonalizacji (pośredniej i bezpośredniej), służąc im wiedzą i doświadczeniem. Należy jednak podkreślić, że kluczowym czynnikiem sukcesu COIE jest zaangażowanie finansowe i organizacyjne władz samorządowych.

Kolejną kwestią jest **pragmatyzm ekonomiczny wszelkich działań zarówno na poziomie regionalnym, jak i centralnym**. Zespół ekspertów zauważył, że wiele działań nastawionych jest na efekt polityczny (szeroko rozumiany), często doraźny. Działania uwzględniające efekty ekonomiczne najczęściej mają charakter długofalowy (wręcz strategiczny), przynoszący znacznie większe korzyści często w dłuższej perspektywie czasowej.

**Kryzys wywołany agresywną polityką Władimira Putina** i konsekwencjami nie tylko politycznymi, ale przede wszystkim gospodarczymi, **ujawnił wiele problemów dotyczących elastyczności działania zarówno na szczeblu regionalnym, jak i centralnym** (o których w monografii również wspomniano). Na uwagę zasługuje fakt, że **regionem, które jako pierwsze uznało konieczność podjęcia konstruktywnych działań zmierzających ku redukcji kosztów ekonomicznych i społecznych zaostrzających się relacji z krajami postradzieckimi** (szczególnie z Rosją i z Białorusią) **były województwa Polski Wschodniej**, mimo, że ich udział w obrotach handlowych Polski z krajami postradzieckimi wynosił łącznie w 2013 roku zaledwie 8,44%. Dla porównania, udział samego województwa mazowieckiego wyniósł 35,66%. Jednakże **województwa wschodnie mogą najbardziej ucierpieć na wymianie handlowej** – bezpośredniej i pośredniej (uwzględniającej zakupy cudzoziemców w ramach ruchu przygranicznego) – jako wynik polityki Rosji i krajów stowarzyszonych w Unii Celnej wobec Polski i innych krajów Unii Europejskiej.

## Kierunki dalszych analiz

Wydarzenia z ostatnich miesięcy dowodzą, że relacje między Polską a Rosją, zarówno polityczne, jak i gospodarcze, należą do złożonych i o dużej zmienności ich charakteru: od ożywionych i przyjaznych do zdystansowanych, a wręcz chłodnych. Zmienność relacji między Polską a Rosją powoduje konieczność ciągłego ich monitorowania w kontekście możliwości i charakteru współpracy gospodarczej nie tylko z FR, ale również z innymi krajami postradzieckimi. Przeprowadzone badania dobitnie wykazują, że wymiana handlowa z krajami byłego ZSRR jest dużą szansą rozwojową nie tylko dla Polski Wschodniej, ale również dla pozostałych regionów. Monitorowanie możliwości współpracy gospodarczej z krajami postradzieckimi powinno być zatem rozwijane w czterech zasadniczych kierunkach:

1. **Badania sektorowe możliwości współpracy z krajami postradzieckimi.** Embargo rosyjskie, pojawienie się w Polsce ognisk wirusa ASF, protekcjonizm rynku białoruskiego spowodowały, że warunki rozwoju przedsiębiorstw polskich na rynkach państw postradzieckich uległy radykalnej polaryzacji. Według ocen grupy ekspertów jedne sektory ucierpiały szczególnie dotkliwie, inne zaś upatrują w zaistniałej sytuacji geopolitycznej dużą szansę rozwojową. Do branż, które najbardziej ucierpiały należą: transport kołowy, przetwórstwo mleczarskie, produkcja oraz przetwórstwo warzyw i owoców, branża mięsna oraz usługi finansowe. Analizy wykazały dramatyczne pogorszenie się możliwości rozwojowych przedsiębiorstw polskich w tych sektorach w krajach postradzieckich. Jednakże nie ma udokumentowanej wiedzy dotyczącej skali tego zjawiska i konsekwencji dla naszych firm. Problem staje się szczególnie złożony, że w większości dotyczy to małe i średnie przed-



KAPITAŁ LUDZKI  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



WOJEWODA MAZOWIECKI

UNIA EUROPEJSKA  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY



siębiorstwa, które wykazują znacznie większą wrażliwość na wszelkie zmiany rynkowe oraz mniejszą odporność w przeciwdziałaniu pojawiających się negatywnych zjawisk i procesów w ich otoczeniu.

2. **Analiza możliwości wymiany handlowej z byłymi krajami ZSRR dla regionów Polski.** Niniejsza monografia dotyczy możliwości współpracy gospodarczej Polski Wschodniej z krajami byłego ZSRR (a w szczególności z Rosją, Ukrainą, Białorusią i Kazachstanem). Łączna wartość eksportu z Polski Wschodniej do krajów postradzieckich wyniosła w 2013 roku 12,31% wartości eksportu polskiego. Natomiast udział aż sześciu województw w eksporcie polskim do tego regionu przekroczył 4% (czego nie udało się osiągnąć żadnemu województwu z Polski Wschodniej). Udział samego województwa mazowieckiego w polskim eksporcie jest prawie dwukrotnie większy od łącznego udziału pięciu województw Polski Wschodniej. Należy mieć na uwadze, że udział województwa mazowieckiego może być zaniżony ze względu na wyodrębnienie eksportu przedsiębiorstw (aż 25,24%) z tak zwanym sztucznym regionem, które nie wykazały jednoznacznie miejsca rejestracji. Są to najczęściej inwestorzy zagraniczni, którzy mają swoją lokalizację głównie w województwie mazowieckim. Biorąc pod uwagę zróżnicowane warunki gospodarcze, społeczne i infrastrukturalne poszczególnych województw również pojawiły się odmienne szanse i zagrożenia we współpracy gospodarczej z krajami postradzieckimi. Istnieje zatem uzasadniona potrzeba (podobnie jak w przypadku Polski Wschodniej) przeprowadzenia analiz dla każdego z województw lub ich homogenicznych grup. Szczególnie jest to istotne w przypadku województw charakteryzujących się największym udziałem w polskim eksporcie produktów i usług do krajów postradzieckich. Dotyczy to przede wszystkim województw: mazowieckiego, wielkopolskiego, śląskiego, pomorskiego, łódzkiego i dolnośląskiego. Wszelkie turbulencje w warunkach prowadzenia działalności gospodarczej przez przedsiębiorstwa z wyżej wymienionych województw powodują poważne konsekwencje nie tylko dla tych organizacji, ale również znacząco odbijają się na rozwoju całych województw. Również zauważalny jest niewielki udział w polskim eksporcie przedsiębiorstw zarejestrowanych w zachodnich województwach kraju. Za przyczynę tej sytuacji można uznać tradycyjną koncentrację na rynkach zachodnich, a w szczególności na rynku niemieckim. Jednakże rynki krajów postradzieckich mogą stać się ogromną szansą rozwojową dla tych przedsiębiorstw, której nie w pełni sobie uświadamiają lub nie mają wystarczającej wiedzy. Stąd analiza możliwości współpracy gospodarczej województw zachodnich z rynkami państw postradzieckich wydaje się niezwykle potrzebna. Ze względu na przewagi konkurencyjne i komparatywne Polski Wschodniej istnieje również konieczność pogłębienia analiz i skoncentrowania się na poszczególnych województwach (głównie przygranicznych). Uwzględniając specyfikę tych województw należy opracować szczegółową strategię działania na rynkach międzynarodowych ze szczególnym uwzględnieniem krajów postradzieckich.
3. **Możliwości dywersyfikacji geograficznej rynków w przypadku załamania się współpracy gospodarczej z krajami postradzieckimi.** Zmienność i brak wystarczającej transparentności warunków prowadzenia działalności gospodarczej w krajach postradzieckich powodują, że dotychczas rynki rozwojowe mogą być zamknięte praktycznie z dnia na dzień dla produktów i usług z Polski (przykład konsekwencji embarga rosyjskiego ogłoszonego 30 lipca 2014 roku). Powstaje zatem potrzeba poszukiwania alternatywnego rozwiązania między innymi poprzez dywersyfikację geograficzną portfela eksportowego przedsiębiorstw. Doświadczenia z ostatnich kilku miesięcy wskazują na brak wystarczającej wiedzy, co do potencjału eksportowego poszczególnych rynków azjatyckich afrykańskich, czy latynoamerykańskich. Przedsiębiorstwa polskie zainteresowane są działalnością głównie na tradycyjnych rynkach. Kwestia ograniczenia się do rynków tradycyjnych nie dotyczy tylko samych przedsiębiorstw, ale również możliwości ich wsparcia przez jednostki ekonomicznej służby dyplomatycznej. Analizy zespołu ekspertów wskazały na duże i niewykorzystane możliwości





w tym względzie zarówno przez same przedsiębiorstwa, jak i resorty odpowiedzialne za polską dyplomację ekonomiczną na świecie.

4. **Możliwości współpracy polskich przedsiębiorstw na rynkach postradzieckich.** Analizy dotyczące rozwoju przedsiębiorstw polskich (a szczególnie z Polski Wschodniej) na rynkach państw postradzieckich koncentrowały się przede wszystkim na relacjach dwustronnych przedsiębiorstw oraz na możliwościach eksportowych. Analizy zawarte w niniejszej monografii dowodzą, że istnieje ogromny potencjał kooperacyjny polskich przedsiębiorstw zarówno w relacjach z partnerami z krajów goszczących, jak i z krajów trzecich. Szczególnie jest to istotne, że korporacje zachodnie, mimo wielu wysiłków, ciągle ponoszą wysokie koszty transakcyjne działalności na rynkach wschodnich. Dlatego poszukują partnerów, którzy wesprą ich w działalności rynkowej w krajach postradzieckich. Stąd coraz częściej poszukują kadry menedżerskiej wśród Polaków lub też firm zarządzających wśród polskich przedsiębiorstw.

Zaprezentowane propozycje nie wyczerpują listy możliwości kontynuacji badań, a jedynie są propozycją tych analiz, które, zdaniem zespołu ekspertów, należą do najbardziej pożądanych. Badania zespołu ekspertów wykazały również konieczność ciągłych analiz i ocen możliwości funkcjonowania oraz oferty towarowej przedsiębiorstw polskich na rynkach państw postradzieckich.



KAPITAŁ LUDZKI  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



  
WOJEWODA MAZOWIECKI

UNIA EUROPEJSKA  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY





## Literatura

### Opracowania zwarte

---

Axelrod R., *The Evolution of Cooperation*, BasicBooks, 1984

Beschi S., Malerba F. (eds.). *Clusters, Networks, and Innovation*, Oxford University Press, Oxford 2007

*Cluster policy and smart specialisation*, [w:] *OECD Science, Technology and Industry Outlook 2012*, OECD Publishing, Paris 2012

Cygler J., *Ekosystem biznesu jako platforma relacji kooperacyjnych przedsiębiorstw*, „Prace naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2004 nr 3 (20)

Czerewacz-Filipowicz K., *Polityka antykrzysowa Federacji Rosyjskiej na obszarze Euroazjatyckiej Wspólnoty Gospodarczej*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2013 nr 315

Czerewacz-Filipowicz K., *The influence of fossil fuels on the Eurasian Economic Community members' Foreign Economic Policies*, „Euro-Asian Journal of Sustainable Energy Development Policy” 2010, Vol. 2, Issue 2

Gorynia M., Jabłońska B., *Klastry a międzynarodowa konkurencyjność i internacjonalizacja przedsiębiorstwa*, Difin, Warszawa 2008

Klooster S.A. Asselt M.B.A., *Practising the scenario-axes technique*, „Futures” 2006, Vol. 38, Issue 1

Kononiuk A., Nazarko J., *Scenariusze w antycypowaniu i kształtowaniu przyszłości*, Wolters Kluwer S.A., Warszawa 2014

Martelli A., *From business intelligence to scenario o building*, „Future Research Quartely” 2007, Vol. 23, Issue 4

Skawińska E. Zalewski R. I., *Klastry biznesowe w rozwoju konkurencyjności i innowacyjności regionów. Świat-Europa-Polska*, PWE, Warszawa 2009

### Źródła informacji statystycznych

---

International Monetary Fund, World Economic Outlook Database, April 2014

Quarterly 03/2014, Direction Of Trade Statistics, International Monetary Fund, Washington 2014

Quarterly 06/2014, Direction Of Trade Statistics, International Monetary Fund, Washington 2014

GUS. Baza Danych Handlu Zagranicznego



KAPITAŁ LUDZKI  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



  
WOJEWODA MAZOWIECKI

UNIA EUROPEJSKA  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY





Межгосударственный статистический комитет Содружества Независимых Государств (СНГ)  
База данных „СТАТИСТИКА СНГ” 2014

Azerbejdżan. Informacja o stosunkach gospodarczych z Polską – materiały wewnętrzne Ministerstwa Gospodarki

Białoruś. Informacja o stosunkach gospodarczych z Polską – materiały wewnętrzne Ministerstwa Gospodarki

Gruzja. Informacja o stosunkach gospodarczych z Polską – materiały wewnętrzne Ministerstwa Gospodarki

Kazachstan. Informacja o stosunkach gospodarczych z Polską – materiały wewnętrzne Ministerstwa Gospodarki

Kirgistan. Informacja o stosunkach gospodarczych z Polską – materiały wewnętrzne Ministerstwa Gospodarki

Mołdawia. Informacja o stosunkach gospodarczych z Polską – materiały wewnętrzne Ministerstwa Gospodarki

Rosja. Informacja o stosunkach gospodarczych z Polską – materiały wewnętrzne Ministerstwa Gospodarki

Tadżykistan. Informacja o stosunkach gospodarczych z Polską – materiały wewnętrzne Ministerstwa Gospodarki

Ukraina. Informacja o stosunkach gospodarczych z Polską – materiały wewnętrzne Ministerstwa Gospodarki

Uzbekistan. Informacja o stosunkach gospodarczych z Polską – materiały wewnętrzne Ministerstwa Gospodarki

Ministerstwo Finansów. Baza Danych Służby Celnej

## Źródła internetowe

---

[Dokument elektroniczny]. Tryb dostępu [www.kremlin.ru](http://www.kremlin.ru) [15.07.2014-30.08.2014]

[Dokument elektroniczny]. Tryb dostępu [www.nauka.gov.pl](http://www.nauka.gov.pl) [29.08.2014]

[Dokument elektroniczny]. Tryb dostępu [www.government.ru](http://www.government.ru) [1-30.08.2014]

[Dokument elektroniczny]. Tryb dostępu [www.forbes.pl](http://www.forbes.pl) [01.08.2014-30.08.2014],

[Dokument elektroniczny]. Tryb dostępu [www.osw.waw.pl](http://www.osw.waw.pl) [15.07.2014-30.08.2014]

[Dokument elektroniczny]. Tryb dostępu [www.wyborcza.pl](http://www.wyborcza.pl) [04.08.2014-30.08.2014]

[Dokument elektroniczny]. Tryb dostępu [www.itar-tass.com](http://www.itar-tass.com) [15.07.2014-30.08.2014]

[Dokument elektroniczny]. Tryb dostępu [www.prezydent.pl](http://www.prezydent.pl) [20.07.2014-30.08.2014]

[Dokument elektroniczny]. Tryb dostępu [www.reuters.com](http://www.reuters.com) [15.07.2014-30.08.2014]

[Dokument elektroniczny]. Tryb dostępu [www.onet.pl](http://www.onet.pl) [20.07.2014-30.08.2014]



KAPITAŁ LUDZKI  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



WOJEWODA MAZOWIECKI

UNIA EUROPEJSKA  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY



[Dokument elektroniczny]. Tryb dostępu [www.tvp.pl](http://www.tvp.pl) [25.07-30.08.2014]

[Dokument elektroniczny]. Tryb dostępu [www.onet.pl](http://www.onet.pl) [20.07.2014-30.08.2014]

[Dokument elektroniczny]. Tryb dostępu [www.wp.pl](http://www.wp.pl) [24.07.2014-30.08.2014]

[Dokument elektroniczny]. Tryb dostępu [www.wetgiw.gov.pl](http://www.wetgiw.gov.pl) [15.07.2014-30.08.2014]

[Dokument elektroniczny]. Tryb dostępu [www.europa.eu](http://www.europa.eu) [20.07.2014-15.08.2014]

[Dokument elektroniczny]. Tryb dostępu [www.mg.gov.pl](http://www.mg.gov.pl) [15.07.2014-30.08.2014]

[Dokument elektroniczny]. Tryb dostępu [www.minrol.gov.pl](http://www.minrol.gov.pl) [15.07.2014-30.08.2014]

[Dokument elektroniczny]. Tryb dostępu <http://www.eurasiancommission.org/ru/> [15.07.2014-30.08.2014]

[Dokument elektroniczny]. Tryb dostępu [www.zmdp.pl](http://www.zmdp.pl) [01.08.2014-20.08.2014]

[Dokument elektroniczny]. Tryb dostępu [www.ebrd.org](http://www.ebrd.org) [15.07.2014-20.08.2014]

[Dokument elektroniczny]. Tryb dostępu [www.imf.org](http://www.imf.org) [15.07.2014-20.08.2014]

[Dokument elektroniczny]. Tryb dostępu [www.eib.org](http://www.eib.org) [15.07.2014-20.08.2014]



**KAPITAŁ LUDZKI**  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



  
**WOJEWODA MAZOWIECKI**

**UNIA EUROPEJSKA**  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY





## Wykaz tabel

Tabela 1.1.	Procentowy udział państw WNP w światowym eksporcie i imporcie .....	16
Tabela 1.2.	Procentowy udział państw WNP w światowym PKB [ceny bieżące] .....	16
Tabela 1.3.	Procentowy udział państw WNP w światowym PKB [ceny bieżące i według parytetu siły nabywczej PPP] .....	17
Tabela 1.4.	Udział państw postradzieckich w światowych zasobach ropy naftowej .....	18
Tabela 1.5.	Udział państw postradzieckich w światowych zasobach gazu ziemnego .....	18
Tabela 1.6.	Przepływy Bezpośrednich Inwestycji Zagranicznych w państwach postradzieckich [w mln USD] .....	19
Tabela 1.7.	Dziesięć najatrakcyjniejszych państw pod względem napływu BIZ w 2012 i 2013 roku [w mld USD] .....	20
Tabela 1.8.	Dziesięć państw, które dokonały największych BIZ w 2012 i 2013 roku [w mld USD] .....	20
Tabela 1.9.	Podstawowe wskaźniki ekonomiczne państw Wspólnoty Niepodległych Państw w 2013 roku .....	21
Tabela 1.10.	Miejsce Polski w eksporcie Armenii .....	22
Tabela 1.11.	Miejsce Polski w imporcie Armenii .....	22
Tabela 1.12.	Miejsce Polski w eksporcie Azerbejdżanu .....	23
Tabela 1.13.	Miejsce Polski w imporcie Azerbejdżanu .....	23
Tabela 1.14.	Miejsce Polski w eksporcie Białorusi .....	24
Tabela 1.15.	Miejsce Polski w imporcie Białorusi .....	24
Tabela 1.16.	Miejsce Polski w eksporcie Gruzji .....	24
Tabela 1.17.	Miejsce Polski w imporcie Gruzji .....	25
Tabela 1.18.	Miejsce Polski w eksporcie Kazachstanu .....	25
Tabela 1.19.	Miejsce Polski w imporcie Kazachstanu .....	26
Tabela 1.20.	Miejsce Polski w eksporcie Kirgistanu .....	26
Tabela 1.21.	Miejsce Polski w imporcie Kirgistanu .....	26
Tabela 1.22.	Miejsce Polski w eksporcie Mołdawii .....	27
Tabela 1.23.	Miejsce Polski w imporcie Mołdawii .....	27
Tabela 1.24.	Miejsce Polski w eksporcie Rosji .....	28
Tabela 1.25.	Miejsce Polski w imporcie Rosji .....	28
Tabela 1.26.	Miejsce Polski w eksporcie Tadżykistanu .....	29
Tabela 1.27.	Miejsce Polski w imporcie Tadżykistanu .....	29
Tabela 1.28.	Miejsce Polski w eksporcie Turkmenistanu .....	29
Tabela 1.29.	Miejsce Polski w imporcie Turkmenistanu .....	30
Tabela 1.30.	Miejsce Polski w eksporcie Ukrainy .....	30
Tabela 1.31.	Miejsce Polski w imporcie Ukrainy .....	30



Tabela 1.32. Miejsce Polski w eksporcie Uzbekistanu .....	31
Tabela 1.33. Miejsce Polski w imporcie Uzbekistanu .....	31
Tabela 1.34. Kierunki polskiego importu	32
Tabela 1.35. Kierunki polskiego eksportu .....	33
Tabela 1.36. Eksport do Polski z państw WNP w latach 1992-2012 [w mln USD].....	34
Tabela 1.37. Import państw WNP z Polski w latach 1992-2012 [w mln USD].....	35
Tabela 1.38. Główne grupy towarowe w imporcie Polski z Armenii.....	36
Tabela 1.39. Główne grupy towarowe w eksporcie Polski do Armenii.....	36
Tabela 1.40. Główne grupy towarowe w imporcie Polski z Azerbejdżanu.....	37
Tabela 1.41. Główne grupy towarowe w eksporcie Polski do Azerbejdżanu .....	37
Tabela 1.42. Główne grupy towarowe w imporcie Polski z Białorusi .....	38
Tabela 1.43. Główne grupy towarowe w eksporcie Polski na Białoruś.....	39
Tabela 1.44. Główne grupy towarowe w imporcie Polski z Gruzji .....	39
Tabela 1.45. Główne grupy towarowe w eksporcie Polski do Gruzji .....	40
Tabela 1.46. Główne grupy towarowe w imporcie Polski z Kazachstanu .....	41
Tabela 1.47. Główne grupy towarowe w eksporcie Polski do Kazachstanu .....	41
Tabela 1.48. Główne grupy towarowe w imporcie Polski z Kirgistanu .....	42
Tabela 1.49. Główne grupy towarowe w eksporcie Polski do Kirgistanu .....	42
Tabela 1.50. Główne grupy towarowe w imporcie Polski z Mołdawii.....	43
Tabela 1.51. Główne grupy towarowe w eksporcie Polski do Mołdawii .....	44
Tabela 1.52. Główne grupy towarowe w imporcie Polski z Rosji.....	45
Tabela 1.53. Główne grupy towarowe w Polskim eksporcie do Rosji .....	46
Tabela 1.54. Główne grupy towarowe w imporcie Polski z Tadżykistanu .....	47
Tabela 1.55. Główne grupy towarowe w eksporcie Polski do Tadżykistanu.....	47
Tabela 1.56. Główne grupy towarowe w imporcie Polski z Turkmenistanu.....	48
Tabela 1.57. Główne grupy towarowe w eksporcie Polski do Turkmenistanu.....	48
Tabela 1.58. Główne grupy towarowe w Polskim imporcie z Ukrainy.....	49
Tabela 1.59. Główne grupy towarowe w Polskim eksporcie na Ukrainę.....	49
Tabela 1.60. Główne grupy towarowe w imporcie Polski z Uzbekistanu.....	50
Tabela 1.61. Główne grupy towarowe w eksporcie Polski do Uzbekistanu.....	51
Tabela 1.62. Obroty handlowe badanych województw z państwami postradzieckimi w 2012 roku .....	52
Tabela 1.63. Obroty handlowe badanych województw z państwami postradzieckimi w 2013 roku .....	52
Tabela 1.64. Najważniejsze kierunki handlu analizowanych województw z państwami postradzieckimi w latach 2011-2013 .....	55
Tabela 1.65. Najważniejsze grupy produktów w obrotach towarowych badanych województw z państwami postradzieckimi.....	58
Tabela 1.66. Wydatki cudzoziemców w Polsce według województw w 2012 roku [w tys. PLN] .....	61
Tabela 1.67. Wydatki cudzoziemców w Polsce według miejsca przekroczenia granicy w 2013 roku [w mln PLN] .....	62



Tabela 1.68.	Wydatki cudzoziemców w Polsce według kwartałów w 2013 roku [w mln PLN].....	63
Tabela 2.1.	Kalendarium wydarzeń politycznych i gospodarczych Polski w wybranych krajach postradzieckich będących wynikiem (bezpośrednim i pośrednim) polityki Prezydenta Federacji Rosyjskiej, Władimira Putina w 2014 roku .....	69
Tabela 2.2.	Konsekwencje embarga dla wybranych organizacji i przedsiębiorców .....	83
Tabela 2.3.	Identyfikacja zagrożeń wymiany gospodarczej.....	87
Tabela 2.4.	Identyfikacja szans wymiany gospodarczej.....	93
Tabela 2.5.	Analiza zagrożeń rozwojowych wymiany gospodarczej w ramach scenariuszy .....	109
Tabela 2.6.	Analiza szans rozwojowych wymiany gospodarczej w ramach scenariuszy.....	111
Tabela 2.7.	Oszacowanie ryzyka zawodowego w skali trójstopniowej.....	113
Tabela 2.8.	Ocena ryzyka związanego z zagrożeniami .....	113
Tabela 3.1.	Działania i rekomendacje dla szczebla centralnego w scenariuszu 1 „Iluminacji” .....	118
Tabela 3.2.	Działania i rekomendacje dla szczebla regionalnego w scenariuszu 1 „Iluminacji” .....	121
Tabela 3.3.	Działania i rekomendacje dla przedsiębiorstw w scenariuszu 1 „Iluminacji” .....	124
Tabela 3.4.	Działania i rekomendacje dla szczebla centralnego w scenariuszu 2 „Ocalenia” .....	128
Tabela 3.5.	Działania i rekomendacje dla szczebla regionalnego w scenariuszu 2 „Ocalenia” .....	131
Tabela 3.6.	Działania i rekomendacje dla przedsiębiorstw w scenariuszu 2 „Ocalenia” .....	135
Tabela 3.7.	Działania i rekomendacje dla szczebla centralnego w scenariuszu 3 „Zapaści” .....	138
Tabela 3.8.	Działania i rekomendacje dla szczebla regionalnego w scenariuszu 3 „Zapaści” .....	141
Tabela 3.9.	Działania i rekomendacje dla przedsiębiorstw w scenariuszu 3 „Zapaści” .....	144
Tabela 3.10.	Działania i rekomendacje dla szczebla centralnego w scenariuszu 4 „Szansy” .....	147
Tabela 3.11.	Działania i rekomendacje dla szczebla regionalnego w scenariuszu 4 „Szansy” .....	149
Tabela 3.12.	Działania i rekomendacje dla przedsiębiorstw w scenariuszu 4 „Szansy” .....	152



## Wykaz rysunków

Rysunek 2.1.	Wybór czynników na osie scenariusza .....	98
Rysunek 2.2.	Budowa scenariuszy z wykorzystaniem osi scenariuszy .....	99
Rysunek 2.3.	Scenariusze rozwoju wymiany gospodarczej .....	100



KAPITAŁ LUDZKI  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



WOJEWODA MAZOWIECKI

UNIA EUROPEJSKA  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY

