

ПОСІБНИК ІЗ ЗАЛУЧЕННЯ ІНВЕСТИЦІЙ



MISTIA NA SZLAKU



польська допомога



Інститут
Політичних
Технологій



Регіональний центр
«Ділові ініціативи»

ПОСІБНИК ІЗ ЗАЛУЧЕННЯ ІНВЕСТИЦІЙ

Підготовлено в рамках проекту
«Школа залучення інвестицій
для західноукраїнських органів місцевої влади»

Проект співфінансований в рамках програми
«Польська допомога задля розвитку 2014»
Міністерства закордонних справ РП

Краків 2014/2015



MISTIA NA SZLAKU



Інститут
Політичних
Технологій



польська допомога

ПОСІБНИК ІЗ ЗАЛУЧЕННЯ ІНВЕСТИЦІЙ

АВТОРИ:

Яцек Адамчик, Мацей Копитек, Войцех Одзімек, Марія Пйонтковська
(*Jacek Adamczyk, Maciej Kopytek, Wojciech Odzimek, Maria Piątkowska*)

ПЕРЕКЛАД:

Галина Бондарук, Олег Процак

РЕДАКЦІЙНА ГРУПА:

Яцек Адамчик, Войцех Одзімек, Марія Пйонтковська
(*Jacek Adamczyk, Wojciech Odzimek, Maria Piątkowska*)

Підготовлено в рамках проекту «Школа залучення інвестицій для західноукраїнських органів місцевої влади».

Проект співфінансований в рамках програми «Польська допомога задля розвитку 2014» Міністерства закордонних справ РП.

Зміст цієї публікації відображає виключно погляди авторів і не може вважатися офіційною позицією Міністерства закордонних справ РП.

Краків – 2014/2015

ISBN 978-83-61450-02-3

Партнери проекту	
Фундація розвитку місцевої демократії Малопольський інститут місцевого самоврядування і адміністрації вул. Шлак, 73а, 31-153, Краків, Польща тел./факс +48 12 633 51 54, 633 82 85 www.mistia.org.pl mistia@mistia.org.pl  MISTIA NA SZLAKU	
ЛІМГО «Інститут політичних технологій» пл. Ринок, 8, м. Львів, 79008, Україна тел.: +38 (032) 2354861, тел./факс: +38 (032) 2975568 e-mail: ips@ukrpost.ua  Інститут Політичних Технологій	Громадський центр «Ділові ініціативи» вул. Дністровська, 26, м. Івано-Франківськ, Україна тел/факс +38 0342 77 65 55 www.di.if.ua ngo.ifrua@gmail.com  Громадський центр «ДІЛОВІ ІНІЦІАТИВИ»

Зміст

ВСТУП	9
ПРО ПРОЕКТ	11
Польська допомога задля розвитку	11
Школа залучення інвестицій для західноукраїнських органів місцевої влади	13
ІНСТРУМЕНТИ СПІВПРАЦІ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ З БІЗНЕСОМ	17
Стратегічне планування	17
Формування простору і матеріально-технічних умов для розвитку підприємництва	18
Поточна співпраця й обмін інформацією з бізнесом	19
Промоція підприємств і бізнесу	20
Координація роботи місцевої адміністрації з підприємцями	21
Інформаційне забезпечення реалізації ОМС політики підтримки бізнесу і співпраці з підприємцями	22
МОТИВИ ІНВЕСТИВАННЯ – ЩО ШУКАЮТЬ ІНВЕСТОРИ?	23
1. Глобальний ринок прямих іноземних інвестицій (ПІІ)	25
2. Міжнародний захист інвестицій	27
3. Критерії привабливості інвестиційної пропозиції – країни, регіону, субрегіону, міста	30
4. Значення технічної і комунікаційної інфраструктури як інвестиційної переваги	35
5. Соціальні, політичні, культурні умови, як обумовлюючий елемент ПІІ	37



6. Вартість праці, вартість реалізації інвестиції, вартість утримання	39
7. Якість життя	42
8. Людські ресурси – чинник зі зростаючим значенням	44
9. Інвестиційні території – можливості підготовки і моделі управління	46
10. Обмеження, які стосуються державної допомоги у створенні інвестиційних стимулів	48
11. Конкурентоспроможність інвестиційної пропозиції території	50
12. Система управління інвестиційною територією	52
13. Варіанти інвестиційної пропозиції і її розвиток (зокрема, система «build-to suit» та ДПП)	54
14. Мотивація для ведення інвестиційної діяльності у світлі наукових досліджень	56
15. Додаткові чинники, які підвищують інвестиційну привабливість	58
16. Прогноз напрямів притоку ПП у глобальному масштабі	60
17. Прямі і непрямі наслідки ПП	62
18. Співпраця місцевих середовищ з інвестором	64
Вибрані бібліографічні джерела	66

АНАЛІЗ ІНВЕСТИЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ – ЩО МИ МОЖЕМО ЗАПРОПОНУВАТИ? 67

1. Іноземні інвестиції у стратегії місцевого розвитку	69
2. Інвентаризація потенціалу нерухомого майна, призначеного для інвестиційної пропозиції	72
3. Значення генерального плану і норм планування	75
4. Аналіз ринку/пропозиції/клієнта	78
5. Використання системи рекомендацій для інвестицій	81
6. Опрацювання інвестиційної пропозиції нерухомого майна	84
7. Вибір оптимальної форми отримання (експлуатації) нерухомого майна	87
8. Підтримка інвестицій – діяльність державного партнера на користь інвестора (інфраструктура, швидкі процедури ухвалення рішень, людські ресурси)	91
9. Аналіз перетворення інвестиційних територій у великі структури (зони економічної активності, спеціальні	



економічні зони, технологічні і промислові парки, інкубатори, кластери і т.п.)	95
10. Аналіз місцевого ринку – ситуація і напрями змін	98
11. Аналіз трудових ресурсів на території міста	101
12. Партнери інвестиційного процесу	104
13. Колектив і компетенція Центру обслуговування інвестора	107

РОЗРОБКА ПРОФЕСІЙНОЇ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ПРОПОЗИЦІЇ МІСТА – ЕЛЕМЕНТИ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ПРОПОЗИЦІЇ 109

1. Портфолію міста – інформація про інвестиційний (економічний) потенціал міста та оточення	111
2. Інвестиційна пропозиція у плані розвитку міста – цілісність, синергія і безпека	113
3. Інвестиційні плани міста відносно стратегії розвитку субрегіону, регіону і макрорегіону	116
4. Діапазон впливу інвестиційної пропозиції (географічний, галузевий, внутрішній/зовнішній)	119
5. Каталог інвестиційних земель і нерухомого майна з «паспортом» (схема опису) земель (<i>greenfield</i>) і забудов (<i>brownfield</i>)	121
6. Освоєння колишніх промислових та військових територій	123
7. Інвестиційні пропозиції обмеженого призначення (території, які охороняються, історичні об'єкти)	126
8. Технічна, юридична документація, документація власності, тощо, та організаційна документація ґрунтів і інвестиційної нерухомості	129
9. Інституції, які займаються розвитком інвестицій	131
10. Співпраця «діячів місцевого розвитку» для промоції інвестицій	134
11. Підтримка інвестора органами влади	137
12. Звільнення від податку на нерухомість в рамках регіональної допомоги або <i>de minimis</i>	139
13. Інформатор для інвестора – адміністративні процедури	140
14. Основи територіального маркетингу	142
15. Маркетинг інвестиційної пропозиції міста	145



ІНСТРУМЕНТИ ЗАЛУЧЕННЯ ІНВЕТОРІВ – ЯК ВИКОРИСТОВУВАТИ ІНВЕСТИЦІЙНУ

ПРОПОЗИЦІЮ МІСТА?	147
1. Методи інвестиційної промоції міста – знаряддя, інструменти, засоби	149
2. Заходи « <i>after care</i> » співпраці з інвесторами, які займаються господарською діяльністю	152
3. Співпраця органів влади задля розвитку ПП	154
4. Інструменти фінансування інвестиційної політики	157
5. Інвестиційні стимули – конкуренція і заходи у відповідь	159
6. Стратегія (план) розвитку інвестицій міста / субрегіону / регіону	162
7. Криза (економічна, політична, природна) і її вплив на ПП	164
8. ПП і розвиток місцевої громади	166
9. Принцип обмеженої довіри і захист місцевих інтересів	169
10. Зовнішні (іноземні) і внутрішні інвестиції	171
11. Моніторинг інвестиційного ринку – об'єднання інвесторів	173
12. Формування інвестиційного (економічного) бренду міста	175
13. Участь у регіональному, вітчизняному, глобальному ринку інвестицій	178
14. Ефект «економічного важеля» у процесі промоції інвестицій	181
15. Еволюція центру обслуговування інвестора: підтримка МСП та підтримка експорту	184
16. Міжнародні центри обслуговування інвестора	186
17. Конкурентна перевага «малого» міста	188
ПІДСУМКИ	191
БІБЛІОГРАФІЧНІ ДЖЕРЕЛА	193



ВСТУП

Залучення іноземних інвестицій для даної місцевості є частиною територіального маркетингу, який розуміють як «ринкову концепцію управління місцевою адміністрацією; як управління, спрямоване на задоволення потреб і прагнень мешканців і гостей через попереднє виявлення цих потреб і прогнозування змін; управління, яке, водночас, ґрунтується на раціональному використанні наявних ресурсів».

У цьому контексті з'являється також поняття економічного розвитку, як «обміну цінностями», і твердження, що першим і найважливішим «клієнтом» даної території (міста) є його мешканець». У такому розумінні процес інвестування і залучення інвестицій посилює значення блага місцевої громади, довгострокової перспективи розвитку і захисту місцевих цінностей.

«Посібник із залучення інвестицій» підготовлено у результаті проекту «Школа залучення інвестицій для західноукраїнських органів місцевої влади» і серії лекцій та семінарів, які відбулися на території України за участі представників органів місцевого самоврядування, інституцій з бізнес-оточення та експертів. Дана праця носить характер путівника по найважливіших темах, в яких охоплено питання аналізу глобального інвестиційного ринку, створення інвестиційної пропозиції, структури органів промоції інвестицій, безпосередніх контактів з інвесторами і наведено приклади конкретної діяльності.

У матеріалах «Посібника...» використано досвід польських інституцій, які займаються залученням інвестицій, промоцією економічного потенціалу і формування конкурентоздатної позиції міст і регіонів, накопичений практично від початку дев'яностих років минулого століття. Промоція інвестицій передбачає роботу на міжнародному рівні з щоденними і часто безпосередніми контактами з іноземними партнерами і контрагентами. Саме тому у цій публікації читач знайде багато посилань до праць, звітів, публікацій, підготовлених найважливішими іноземними дослідницькими центрами та інституціями, які формують громадську думку.



На момент написання «Посібника...» ситуація в Україні не сприяла залученню іноземних інвестицій. Однак, навіть у такій складній ситуації можна посилювати роботу з вітчизняними інвесторами, готувати інвестиційні пропозиції, аналізувати систему обслуговування інвестора, розробляти концепцію інвестиційних стимулів. Тобто робити усе, щоб у момент, коли Україна відновить свою економічну рівновагу і безпеку стабільного розвитку, якнайшвидше вийти на поле бою за нові інвестиції, нові робочі місця й ефективну інтеграцію у світову економіку.

Автори «Посібника...» сподіваються, що, підготувавши його, дають в руки українських експертів з регіонального розвитку прикладний інструмент для пошуку власних оригінальних рішень і методів залучення нових інвестицій. Придатність цих матеріалів залежить від широкої і скоординованої співпраці органів влади усіх рівнів, успішного запровадження правових і структурних реформ, від громадської безпеки і застосування міжнародних стандартів діяльності.

У єдиному ми не маємо сумнівів: в Україні достатньо людей з високими професійними кваліфікаціями, націлених на діяльність, відкритих до нових знань, які чудово розуміють власні проблеми і власні можливості. Саме для них, у першу чергу, вийшла у світ дана праця.

З подякою за гостинність і співпрацю,
Авторський колектив

ПРО ПРОЕКТ

Польська допомога задля розвитку

«Польська допомога задля розвитку 2014» – це конкурс, який організувало Міністерство закордонних справ Республіки Польщі, як частину ширшої програми «Польська допомога». Мета конкурсу – реалізація діяльності, спрямованої на розвиток, зокрема підтримка процесів трансформації, які відповідають положенням «Плану співпраці задля розвитку у 2014 р.» і «Багаторічної програми співпраці задля розвитку на 2012-2015 роки». Участь у конкурсі можуть брати громадські організації, органи місцевого самоврядування, державні і недержавні вищі навчальні заклади, дослідницькі установи, Польська академія наук та її підрозділи. Бенефіціантами проектів, які реалізуються в рамках конкурсу, є країни Східної Африки, Вірменія, Палестинська автономія, Білорусія, Грузія, Киргизія, Молдавія, Таджикистан та Україна.

Метою конкурсу «Польська допомога задля розвитку 2014» була підтримка пропозицій на виконання двох завдань. У рамках першого завдання підтримувались проекти, спрямовані на розвиток, за такими пріоритетними напрямками: підтримка соціально виключених груп; захист довкілля; охорона здоров'я; сільське господарство і розвиток сільських територій; регіональний розвиток і розбудова потенціалу органів державної влади та місцевого самоврядування; малі і середні підприємства та створення нових робочих місць, освіта і професійна та соціальна активізація; самоврядування і посилення місцевих громад, а також водне господарство і санітарія.

Друге завдання передбачало реалізацію проектів, спрямованих на підтримку процесів трансформації за такими пріоритетними напрямками: реформа публічної адміністрації на центральному, регіональному і місцевому рівнях (зокрема, місцевого самоврядування); розвиток аполітичної, ефективної державної служби; підтримка антикорупційних ініціатив уряду, місцевого самоврядування і громадських організацій; наближення до стандартів Європейського Союзу правового поля та інституцій у партнерських



країнах, які тісно співпрацюють з ЄС; розвиток малого і середнього підприємництва; розвиток аграрного господарства і сільських територій; підтримка у вирішенні соціальних проблем, які виникають внаслідок системних змін, зокрема, процесів соціального випадання; протидія деградації довкілля, обмеження змін клімату і послаблення наслідків кліматичних змін; розвиток сучасного інформаційного поля, зокрема медіа ринку, інформатизації і доступу до публічної інформації відповідної якості.

Програму «Польська допомога» створено на основі трьох передумов. По перше, членство Польщі в ЄС, НАТО і ОЕСР зобов'язує її включитися у процес надання допомоги країнам з нижчими показниками розвитку. Крім цього, Польща стає співвідповідальною за вирішення глобальних проблем і має виконувати положення Договору про утворення Європейського Союзу (так званого Маастрихтського договору) у частині надання допомоги на цілі розвитку. У свою чергу, членство в ООН зобов'язує проводити діяльність для досягнення так званих Цілей розвитку тисячоліття, серед яких – ліквідація бідності і голоду в усьому світі, а також допомога для виведення Європи з фінансово-економічної кризи. По друге, Польща й сама користувалася допомогою у період системних змін і соціально-економічних реформ після 1989 р. Підтримка, яку наша країна отримала тоді від західних партнерів, полегшила запровадження нових засад функціонування держави. А сьогодні, маючи багатий досвід у таких процесах, ми самі можемо надавати допомогу країнам, які проходять через подібні зміни. Тому програми польської допомоги зосереджуються на діяльності у сфері демократії, прав людини та системних змін. По третє, надання допомоги має ще й певні моральні аспекти, оскільки Польща вважається країною з високим рівнем розвитку, а її громадяни повністю підтримують ідею підтримки країн, що розвиваються.

Методи організації, принципи і форми співпраці задля розвитку з країнами-реципієнтами визначено у «Законі про співпрацю задля розвитку», ухваленому 2012 р. Згідно з цим законом, таку співпрацю трактують як діяльність органів державної влади з надання, відповідно до принципу міжнародної солідарності, країнам, що розвиваються, або їх громадянам:

1. допомоги задля розвитку, яка полягає на:

- а) популяризації і підтримці розвитку демократії і громадянського суспільства, зокрема парламентаризму, принципів належного управління і дотримання прав людини;

- б) підтримці сталого соціально-економічного розвитку, діяльності, спрямованої на зниження бідності і покращення стану здоров'я населення, а також підвищення рівня освіти і професійної кваліфікації населення;
- 2. гуманітарної допомоги, зокрема забезпечення допомоги, опіки і захисту для людей, які постраждали внаслідок збройних конфліктів, стихійних лих або іншої гуманітарної кризи, спричиненої природою чи людиною.

Під співпрацею задля розвитку розуміють також освітню діяльність, спрямовану на підвищення свідомості і розуміння глобальних проблем та взаємозалежності між країнами, яку ще називають «глобальною освітою».

У рамках програми «Польська допомога» проводяться конкурси: «Польська допомога задля розвитку», «Польська гуманітарна допомога», «Волонтаріат польської допомоги» і «Глобальна освіта».

Україна, зважаючи на близьке сусідство і геополітичне значення, є важливим партнером Польщі у регіоні. Ще більше зміцнила співпрацю спільна організація Чемпіонату Європи з футболу 2012 р. З 2006 року Україна – одна з країн, де проводиться найбільше заходів за підтримки програми «Польська допомога». Упродовж останніх шести років в Україні було реалізовано 344 проекти.

Школа залучення інвестицій для західноукраїнських органів місцевої влади

Передумови проекту

До польського досвіду економічних реформ і залучення іноземних інвестицій із зацікавленням приглядаються країни Східної Європи, зокрема Україна. Економіка цієї країни і, перш за все, можливості місцевої влади у привабленні інвесторів потребують підтримки у формі передачі досвіду розробки та реалізації інвестиційної політики. Представники місцевої влади все частіше пробують використовувати розмаїті інвестиційні стимули, розглядаючи їх як шанс на збільшення місцевого бюджету, а отже, і на підвищення якості життя місцевої громади. Однак, в Україні успішні приклади у цій сфері обмежуються тільки великими містами, які завдячують цьому великому ринку збуту та економічній кон'юктурі. Віддалені від великих метрополій міста і регіони не можуть скористатися цими прикладами, не маючи такого потенціалу і фінансових ресурсів. Це стосується,



зокрема, невеликих західноукраїнських міст з кількістю населення 10–50 тисяч осіб. На цій території немає великих промислових підприємств. Тут не відчутний вплив великих фінансово-олігархічних груп, як, наприклад, у східній частині України. На місцевому рівні відчувається брак знань і навичок професійного залучення інвесторів – не тільки іноземних, а й вітчизняних. Це одна із причин, чому у цій місцевості втілюється незначна кількість нових зовнішніх інвестиційних проєктів. Щоб досягти успіху у цій сфері, треба вміти розробляти якісні інвестиційні пропозиції і належним чином доносити їх до інвесторів. Цих умінь представникам органів місцевої влади часто бракує, але це можна змінити такими проєктами, як наш.

Ключова проблема, на розв’язання якої спрямовано даний проєкт, – недостатня привабливість малих міст Західної України для іноземних інвесторів, наслідком чого є дуже низький рівень прямих іноземних інвестицій в економіках міст. Інвестиційні бар’єри малих західноукраїнських міст можна поділити на правові (відсутність просторового планування та чітко окреслених зон економічної діяльності, відсутність відповідних стратегій залучення інвестицій, складні процедури ведення господарської діяльності в Україні для іноземних суб’єктів), організаційно-інформаційні (закритість статистичних даних по малих містах у державній системі статистичної інформації, відсутність відповідних структурних одиниць чи посад з питань інвестиційної політики в адміністраціях міст, відсутність ідентифікації потенційних інвестиційних майданчиків), інфраструктурні (відсутність під’їзних доріг до потенційних інвестиційних майданчиків, технічної інфраструктури і відповідного забезпечення цих ділянок), методичні (недостатній рівень професійної кваліфікації чиновників, які займаються інвестиційною політикою, обмежений досвід підготовки території для інвесторів і розробки інвестиційних пропозицій). Завдяки проєкту нам частково вдалося усунути ці бар’єри. Зокрема, завдяки посиленню спроможності підготовки і використання професійної інвестиційної пропозиції на основі досвіду польських міст підвищилась інвестиційна привабливість десяти міст Західної України з населенням 10-50 тисяч осіб. Зважаючи на велику кількість запланованих завдань і широкий діапазон цілей, проєкт складався з двох модулів (перший модуль – у 2014 р., другий – у 2015 р.).

Цілі проекту

Головна мета проекту – посилення спроможності західноукраїнських органів місцевої влади у залученні іноземних інвестицій. На дальшу перспективу проект передбачає збільшення обсягу іноземних інвестицій у малих містах Західної України. Цьому сприятиме поширення результатів проекту (зокрема, підготовлені фахівці з питань інвестиційної політики, посібник з залучення інвестицій, інвестиційний портал, інвестиційні каталоги тощо) в інших містах.

Перший модуль проекту був спрямований на виконання таких завдань:

1. Ідентифікація інвестиційних бар'єрів у малих містах Західної України.
2. Виявлення потреб і очікувань іноземних інвесторів від інвестиційних пропозицій малих міст Західної України.
3. Підготовка групи українських фахівців до розробки професійних інвестиційних пропозицій міст та залучення зовнішніх інвесторів.

Другий модуль передбачав виконання таких завдань:

1. Налагодження партнерських контактів між десятима українськими містами з населенням 10-50 тис. осіб та їхніми польськими відповідниками у сфері розвитку і підвищення якості інвестиційних пропозицій.
2. Підготовка професійних інвестиційних пропозицій для 10 західноукраїнських міст з населенням 10-50 тис. осіб.
3. Промоція підготовлених інвестиційних пропозицій серед потенційних іноземних інвесторів.
4. Поширення досвіду використання професійних інвестиційних пропозицій та інших інструментів регіонального маркетингу серед українських органів місцевої влади.

Учасники проекту

Цільовою групою проекту були українські фахівці з питань інвестиційної політики з десяти західноукраїнських міст з населенням 10-50 тисяч осіб. Ця група представляла два середовища. По перше, це були працівники міських рад цих міст (Волинської, Івано-Франківської, Львівської, Рівненської, Тернопільської і Хмельницької областей), які відповідають за формування інвестиційної політики, місцевий розвиток та промоцію, а також представники агенцій місцевого розвитку, які діють у даній місцевості.

Перша група учасників проекту у майбутньому відіграватиме ключову роль у підготовці інвестиційних пропозицій своїх міст. З різних причин



сьогодні вони не можуть у повній мірі застосовувати у своїй діяльності сучасні інвестиційні інструменти (недостатні навички створення пропозиції, обмежені дані про очікування і потреби зовнішніх інвесторів, нерозуміння інвестиційних бар'єрів у місті тощо). Участь у проекті дасть їм змогу поглибити свої знання і навички у сфері ідентифікації потреб інвесторів, аналізу інвестиційного потенціалу своїх міст відповідно до цих потреб, розробки окремих елементів інвестиційної пропозиції, використання інструментів промоції для приваблення іноземних інвесторів. Вони зможуть застосувати здобуті знання й уміння під час роботи у міських радах. Як вже було зазначено вище, учасники проекту представляють малі міста (10-50 тисяч населення), оскільки ці території перебувають в особливо несприятливій ситуації. З одного боку там функціонує обмежена кількість програм, завдяки яким можна підвищити свою кваліфікацію (здебільшого, вони сконцентровані у великих містах), з іншого боку – це територія з найгіршими інвестиційними показниками: незначна кількість іноземних інвестицій, обмежене число робочих місць тощо.

Друга група – представники агенцій місцевого розвитку малих міст Західної України – займається діяльністю з економічного розвитку міст, залучення інвесторів і промоції. У майбутньому, агенції перетворяться у центри обслуговування інвесторів, оскільки в українських умовах (особливо в малих містах) не дуже реально створити такі структури в рамках міських адміністрацій (недостатність фінансових ресурсів на залучення нових працівників, складність створення нових робочих місць). Агенції зможуть ефективно реалізовувати свої статутні цілі і співпрацюватимуть з органами місцевого самоврядування у процесі залучення інвестицій. Підвищення фахового рівня у сфері інвестиційної політики та збільшення обсягу прямих іноземних інвестицій на території малих міст у майбутньому може нейтралізувати несприятливі економічні тенденції. Нові сподівання на поліпшення ситуації у цій сфері несе підписання Україною угоди про асоціацію з ЄС. Умовою досягнення успіху є практичне формування інвестиційної політики – підготовка привабливої пропозиції і використання її для залучення інвесторів. Особливо це стосується Західної України, розташованої безпосередньо по сусідству з Європейським Союзом. Таке практичне формування інвестиційної політики забезпечить діяльність і результати даного проекту, в рамках якого будуть створені інвестиційні пропозиції малих міст, плани інвестиційної промоції, пройдуть навчання фахівці з інвестиційної політики, інвестиційні пропозиції міст буде поширено серед іноземних інвесторів тощо.



ІНСТРУМЕНТИ СПІВПРАЦІ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ З БІЗНЕСОМ

Сьогодні існує багато інструментів і програм розвитку підприємництва та інновацій, які реалізують у національному масштабі. Однак, дуже важливо підтримувати підприємництво і використовувати інноваційний потенціал на місцевому і регіональному рівні. Більше того, зосередження господарських суб'єктів на одній спільній території приносить користь їм самим, а також регіону, в якому вони ведуть діяльність.

Є широка палітра інструментів і методів, які органи місцевого самоврядування можуть використати для співпраці з бізнес-спільнотою на місцевому рівні. Virізняють шість груп таких інструментів, зокрема:

- ⇒ стратегічне планування, політика розвитку підприємництва;
- ⇒ формування простору і матеріально-технічних умов для розвитку підприємництва;
- ⇒ поточна співпраця й обмін інформацією з бізнесом;
- ⇒ промоція підприємств і бізнесу;
- ⇒ координація роботи місцевої адміністрації з підприємцями;
- ⇒ інформаційне забезпечення реалізації ОМС політики підтримки бізнесу і співпраці з підприємцями.

Використання цих інструментів і комплексний підхід до підтримки розвитку підприємництва може стати рушійною силою соціально-економічного розвитку даних територій і її мешканців.

Стратегічне планування

Для підприємця важливо, щоб політика розвитку підприємництва на місцевому рівні була ретельно спланованим і стабільним процесом. Вона має



відображатися у стратегічному документі, в якому буде окреслено заходи зі створення і розвитку умов для ведення господарської діяльності на даній території. Стратегія, спрямована на розвиток бізнесу, може бути окремим документом або частиною загальної стратегії розвитку даної місцевості. У будь-якому випадку, результатом її ухвалення і реалізації мають бути істотні зміни в умовах розвитку бізнесу завдяки прикладанню зусиль у конкретних стратегічних напрямках. Такий документ треба розробляти на основі аналізу актуальної ситуації і місцевих умов, а також передбачати максимальне використання місцевих ресурсів. Під час підготовки стратегії потрібно визначити сильні і слабкі сторони даного регіону (внутрішні чинники), а також можливості і загрози (зовнішні чинники). До створення стратегії треба залучити усі суб'єкти, які потім втілюватимуть її у життя, тобто кластери, інституції з бізнес-оточення, вищі навчальні заклади, школи, підприємства чи громадські організації.

У стратегії потрібно вказати орган, який відповідатиме за моніторинг прогресу її реалізації, тобто масштабу змін, викликаних запланованою і втіленою у життя діяльністю. Щоб можна було ефективно оцінити ці зміни, треба, з одного боку, передбачити вимірні показники реалізації стратегії, з іншого боку, продумати систему збору та аналізу даних. У цьому контексті важливо вибрати відповідну установу, яка використає належні джерела даних. Періодична оцінка стану реалізації стратегії має відбуватися у встановлені документом терміни (наприклад, щороку, що два роки).

Формування простору і матеріально-технічних умов для розвитку підприємництва

Оптимальною і надзвичайно корисною для розвитку підприємництва діяльністю є створення в рамках місцевої програми просторового розвитку територій концентрації господарської діяльності, тобто економічних зон, зон економічної діяльності чи розвитку торгових площ. Розробка такого плану вимагає глибокого аналізу ресурсів, інфраструктурного та технічного стану ділянок під цю мету. Для створення таких зон потрібне багаторічне планування, в якому буде враховано майбутні потреби діючих і потенційних підприємств.

Іншим рішенням є створення і розвиток центрів підприємництва, інкубаторів, консультаційних центрів чи коворкінгових зон. Йдеться ні про що інше, як про надання для потреб розвитку бізнесу приміщень та

інфраструктури, яка перебуває у власності органу місцевого самоврядування. Об'єктами і діяльністю такого типу можна керувати спільними зусиллями в рамках міжсекторного партнерства (з громадськими організаціями, господарськими партнерами чи вищими навчальними закладами) або партнерства між ОМС (у співпраці з сусідніми органами).

Ще один інструмент – це надання підприємцям-початківцям торгових площ на преференційних умовах. Цей метод використовують коли адміністрація має вільні приміщення для господарської діяльності. Однак, треба пам'ятати, що таке рішення має свої негативні сторони. По перше, якщо претендентів на такі площі більше, ніж може розміститися у приміщенні, виникає питання критеріїв відбору підприємців-початківців. По друге, коли прийде підприємець, готовий платити за оренду приміщення ринкову ціну, бізнесмен-початківець змушений буде залишити місце, яке йому надали на пільгових умовах, і може швидко збанкрутувати.

Поточна співпраця й обмін інформацією з бізнесом

Органи місцевого самоврядування постійно співпрацюють з бізнесом по адміністративній лінії, займаючись, наприклад, реєстрацією господарської діяльності або видачею дозволів на будівництво. Інструментом, який сприяє розвитку бізнесу, є налагодження контактів, які виходять за вказані вище межі. По перше, ОМС може надавати підприємцям корисну і цікаву для них актуальну інформацію. Це можуть бути дані про замовлення і тендери, важливі події у даній місцевості (наприклад, ярмарки чи візити іноземних інвесторів), нові приміщення чи об'єкти нерухомості, відкриті конкурси чи проекти, що реалізуються з залученням зовнішнього фінансування, в яких підприємець може взяти участь. Таку інформацію можна розмістити на веб-сайті даного ОМС або на спеціально призначеній для підприємців інтернет-сторінці (такий спосіб ефективніший, оскільки підприємцю не потрібно буде переглядати безліч зайвої інформації, шукаючи корисну). Органи місцевого самоврядування можуть пояснювати підприємцям як заповнювати потрібні бланки, вказувати на типові помилки, які трапляються під час проходження адміністративних процедур.

Ще один вид діяльності, спрямованої на підтримку і поглиблення контактів ОМС з бізнесом, – періодичні зустрічі представників місцевої влади підприємцями або організаціями, які їх представляють. Під час організації таких зустрічей треба враховувати потреби партнерів, тобто суб'єктів



господарської діяльності. Вони мають відбуватися регулярно, у схожі терміни, щоб стати частиною робочого графіку, що зведе до мінімуму кількість підприємців, які не відвідуватимуть їх, оскільки матимуть інші плани. Зустрічі повинні відбуватися у неформальній атмосфері, у формі, наприклад, обіду або сніданку, що створить можливість для відкритої і відносно вільної дискусії представників влади з підприємцями й останніх між собою.

Корисним інструментом є також вивчення думки підприємців про заплановану діяльність або нормативні акти. Можна зробити це у перевірній формі громадських консультацій – особисто (фокус-групи), письмово, у телефонному режимі чи за допомогою електронної пошти, електронних опитувань тощо. Позитивний результат може принести залучення підприємців до соціальних або культурних ініціатив органів місцевого самоврядування. Відповідно до концепції соціальної відповідальності бізнесу (з англ. CSR – *Corporate Social Responsibility*), бізнес може долучитися до важливих для місцевої громади ініціатив фінансово, матеріально або делегувавши волонтерів. Дуже важливою, врешті решт, є співпраця й обмін інформацією з інституціями з бізнес-оточення. Органи місцевого самоврядування можуть стати каталізатором інформації і співпраці між підприємствами, які діють на їх території, та організаціями, які надають послуги для бізнесу.

Промоція підприємств і бізнесу

Діапазон діяльності, спрямованої на промоцію підприємств і бізнесу серед місцевої громади, широкий. До нього можна віднести візуалізацію роботи підприємств на веб-сайті даного ОМС. Цікавою формою є демонстрація господарської діяльності на карті регіону з розподілом на галузі або створення карти господарської діяльності з візитками усіх підприємств. Ще один вид подібної діяльності – організація конкурсів і рейтингів підприємств. Їх часто проводять на загальнодержавному рівні (напр., конкурс «Підприємець року»). На місцевому рівні більше значення може мати рейтинг, з якого буде видно роль даного підприємства у створенні нових робочих місць на місцевому ринку праці («працедавець року»), запровадження інновацій чи активну участь у місцевих ініціативах (згадувана вище соціальна відповідальність). Важливо поширити серед місцевої спільноти інформацію про кожний вагомий успіх підприємства, яке працює у нашому



регіоні. Потрібно також розповідати про виняткові і характерні підприємства (які, наприклад, використовують професії, яких немає в жодному іншому регіоні), формуючи таким чином імідж особливості і винятковості даної місцевості. Ще один елемент промоції – це візити представників місцевої влади на підприємства з нагоди особливих подій, наприклад, річниць, підписання особливо важливого контракту чи святкування перемоги у конкурсі на вищому рівні. Якщо представники влади не можуть прийти особисто, то варто зателефонувати або надіслати листа з привітаннями.

Ще один вид промоції – це організація регулярних місцевих бізнес-ярмарків, під час яких представити свої здобутки зможуть як великі, так і дрібні підприємства. Органи місцевого самоврядування можуть виконувати роль посередника між школами і підприємцями, які хочуть організувати, наприклад, тематичні уроки, навчальні візити чи стажування. Партнером місцевої влади у процесі промоції підприємництва можуть бути місцеві ЗМІ. Їм потрібно надавати інформацію про новостворені фірми і про досягнення діючих підприємств. Останній інструмент – це промоція підприємств завдяки міжнародним контактам ОМС, яка може відбуватися, наприклад, в рамках обмінів між містами-побратимами.

Координація роботи місцевої адміністрації з підприємцями

Один з можливих напрямів координації роботи з підприємцями – створення в адміністрації міста посади спеціаліста з питань координації співпраці з підприємцями. Особа, яка займатиме цю посаду, повинна мати відповідний досвід, виражати бажання і вміння швидко навчатися і легко пристосовуватися до змін. Спочатку може бути важко окреслити коло обов'язків такого координатора. Швидше за все, через деякий період часу (напр., через рік роботи) їх потрібно буде переглянути. Створення цієї посади – це лише початок процесу. Наступними кроками має бути низка заходів, спрямованих на зміну стилю контактів адміністрації з підприємцями. Важливо, щоб ця зміна охопила, перш за все, весь діапазон контактів, які досі мали з бізнесом різні підрозділи міської адміністрації, щоб було запроваджено ефективну систему обміну інформацією між окремими відділами, підвищено кваліфікацію персоналу ОМС у сфері нової моделі співпраці з підприємцями тощо.



Інформаційне забезпечення реалізації ОМС політики підтримки бізнесу і співпраці з підприємцями

Доступ до достовірних і актуальних даних про суб'єкти господарської діяльності у даній місцевості має ключове значення для співпраці як по лінії ОМС – бізнес, так і в стосунках між підприємцями. Однак, для отримання таких даних потрібна активна участь самих підприємців і великі зусилля з боку працівників ОМС.

Основний обсяг інформації про місцеві підприємства має охоплювати ідентифікаційні дані, дані про місце розташування, контакти, галузь, в якій діє дане підприємство, дату реєстрації, правову форму, форму власності, напрями діяльності і її масштаби. Маючи такі дані і постійно відстежуючи зміни, можна прогнозувати тенденції розвитку бізнес-сектору і програмувати політику розвитку підприємництва у даній місцевості.



МОТИВИ ІНВЕСТУВАННЯ – ЩО ШУКАЮТЬ ІНВЕСТОРИ?

1. Глобальний ринок прямих іноземних інвестицій (ПІІ)

Аналіз явищ на світовому ринку інвестицій – це завдання, за яке беруться найбільші дослідницькі організації. Результати цієї роботи часто стають основою для ухвалення найважливіших рішень на рівні урядів, міжнародних фінансових інституцій і підприємств. Кожне таке дослідження має бути підґрунтям для планування нашої діяльності на рівні міста, району чи області. Тоді ми зможемо якісніше підготувати власну стратегію і зрозуміємо явища на ринку, які стосуються також нашої території. Одна з аналітичних інституцій, яку цитують найчастіше, – ЮНКТАД, Конференція ООН з торгівлі та розвитку (UNCTAD).

Зі звіту ЮНКТАД випливає, що у 2012 році обсяг глобальних ПІІ зменшився майже на 20%. Найбільше падіння мало місце в розвинених країнах, здебільшого у Європейському Союзі (майже дві третини від світового обсягу падіння). Його зафіксовано у 22 з 38 розвинених економік, зокрема у 16 європейських. Рівень ПІІ у цій групі країн зменшився на 32% до найнижчого за 10 років (0,56 трильйони доларів США).

Криза охопила практично усі галузі економіки. Найменше падіння спостерігалось у виробничих галузях (продуктовій, тютюновій, фармацевтичній) та в послугах для бізнесу, а також у секторі комунікації, транспорту і логістики. З точки зору інвестиційних агентств важливим є те, що у довгостроковій перспективі найважливішим джерелом ПІІ є реінвестиції. Прибутки від існуючих інвестицій у 2012 році склали майже 1,5 трильйони доларів США і майже третина з них залишилась у країнах інвестування. Середня ставка повернення ПІІ на даний час складає майже 7% у глобальному вимірі і 5% у розвинених країнах.

За даними звіту, у пошуку ПІІ на перші ролі вийшли країни, що розвиваються, які залучають майже 52% глобальних ПІІ. Вони також відповідають за майже третину інвестиційного відтоку і зміцнюються в цьому напрямі. Зі звіту UNCTAD випливає, що у світовому масштабі вартість проектів типу *greenfield* у 2012 році знизилась на третину. У Польщі, яка



опинилась на другому місці за кількістю нових проектів цього типу в усьому ЄС, ця вартість зменшилась тільки на 7,6% до рівня 11,5 мільярдів доларів США. Дані по інвестиційних майданчиках типу *greenfields* свідчать про високе зацікавлення інвесторів Центральною Європою і здатність створення нових робочих місць, оскільки зменшився середній розмір проектів. Ці дані наводять самі інвестори, то ж вони є чудовим прогнозом інвестиційних потоків у 2013 і 2014 роках.

Згідно з деякими вживаними методиками (наприклад, у Польщі згідно методики Національного банку) вартість інвестицій розраховують на основі ринкових трансакцій, у тому числі закупівель, внутрішніх інвестицій, інвестицій в основний капітал тощо.

Згідно з принципами, за якими діють дослідницькі агенції, інституції з питань промоції, тощо, розмір ПП часто подають на основі задекларованого розміру інвестицій у даному часовому проміжку або за весь період реалізації інвестиції.

Рейтингові агентства оцінюють інвестиційний потенціал на основі кількості задекларованих проектів, кількості інвестиційних пропозицій, кількості (і розміру) оприлюднених сум трансакцій.

За показник слід узяти застосування оцінок до **прямих іноземних інвестицій**, які відрізняються від реінвестицій, капітальних інвестицій (придбання участі тощо), а також можливих інвестицій, реалізованих місцевими суб'єктами.



2. Міжнародний захист інвестицій

Одним з найважливіших елементів, який враховують під час ухвалення інвестиційних рішень, є проблема захисту інвестицій у рамках правового регулювання, чинного у країні, в якій реалізовується інвестиція. Це очевидно: вкладаючи кошти у якусь діяльність, а ще й в іншій країні, ми хочемо, щоб вони були захищеними і «працювали» для досягнення цілей, які ми поставили перед собою. Щоб окреслити «привабливість» нашої інвестиційної пропозиції, слід перевірити чи діють у нашій країні (регіоні, місті) принципи захисту іноземних інвестицій і в якій мірі ми зможемо переконати у цьому наших партнерів.

Найбільшу популярність мають країни, які гарантують захист майна інвестора, сталість принципів, за якими здійснено інвестицію і за якими вона функціонує (податкова, фіскальна система, трансфер капіталу тощо), відсутність дискримінації між внутрішніми і зовнішніми (іноземними) інвесторами.

Детальна інформація про принципи захисту інвестиції (господарську діяльність) є у документах міжнародного характеру – як от, Конвенція ООН про договори міжнародної купівлі-продажу товарів, протокол про зміни до Нью-йоркської конвенції про позовну давність у міжнародній купівлі-продажу товарів і Статут Світової Організації Торгівлі; договори в рамках міжнародних пактів (Європейський Союз, Північноамериканська зона вільної торгівлі – NAFTA, Організація Американських Держав, Африканський Конгрес – Африканська Фінансова Конфедерація тощо); двосторонні договори (наприклад, про уникнення подвійного оподаткування, про гарантії захисту капіталу).

Інвестори найчастіше піддають аналізу двосторонні договори. Держава, яка має добре підготовлені й актуальні договори про захист інвестицій, найчастіше є місцем походження інвестиційного капіталу, хоч це не обов'язково фактичне джерело капіталу чи країна походження інвестицій. У Європі класичним прикладом держав, які захищають власні інвестиції за кордоном, є Нідерланди і Люксембург.



Двосторонні договори можуть, зокрема, стосуватися:

- права власності і права набуття власності (нерухомості тощо);
- свободи ведення господарської діяльності;
- системи обов'язкових виплат (податки, оплати, внески) з господарської діяльності на користь країни-господаря;
- системи розгляду спорів – наприклад, у формі визнання міжнародного арбітражу;
- системи виключень, обмежень і монополій у господарській діяльності;
- системи концесії, сертифікатів, дозволів і особливих умов ведення господарської діяльності;
- можливості вільного ухвалення рішень про розподіл і призначення прибутку;
- зобов'язань перед працівниками (право праці), місцевим середовищем, довкіллям (використання природних ресурсів).

У спірних випадках або в ситуації, коли захист інвестицій видається неповним, потрібно враховувати:

- вплив інвестицій з низькою доданою вартістю;
- вплив інвестицій з низьким рівнем стабільності;
- інвестиції тимчасового та операційного характеру.

Під час ухвалення інвестиційних рішень у більшості випадків ми маємо справу з конфронтацією двох правових систем – системи країни походження інвестора і системи країни господаря. Інвестиційні рішення, з огляду на їх характер, розмір, тривалість реалізації, можуть залежати від існуючих угод у сфері захисту інвестицій і принципів ведення господарської діяльності у країні, яка приймає інвестора.

Найбільш вартісними (які дають найбільші гарантії захисту) вважають двосторонні договори між окремими країнами: **Bilateral Investment Treaties (BIT)**.

Зважають також на:

- міжнародні договори – **International Investment Agreements (IIAs)**;
- договори, які охоплюють групу країн, як **Європейський Союз, NAFTA, OECF GATS, COT**;
- спеціальні договори – наприклад, про уникнення подвійного оподаткування: **Double taxation treaties (DTTs)**;
- **секторні договори**, які стосуються, наприклад, енергетики, розподілу прибутків, зайнятості тощо.



Одним з істотних елементів системи захисту інвестицій є можливість відстоювати права (оскаржувати рішення) перед незалежною погоджувальною установою, якою є, наприклад, **Міжнародний центр з урегулювання інвестиційних спорів (МЦУІС) / International Centre for the Settlement of Investment Disputes (ICSID)**.

Користь від ППІ (двосторонні договори):

Для країни, яка приймає інвестиції:

- **зростання інвестицій** (з моменту підписання у 1959 році першого двостороннього договору ВІТ між Німеччиною і Пакистаном розмір німецьких інвестицій у Пакистані зріс у кільканадцять разів, з цього часу у світі підписано майже 200 договорів ВІТ);
- **покращення іміджу і промоція місцевої економіки;**
- ВІТ трактують як прояв **інституційної зрілості;**
- **забезпечення інвестиції у країні-партнері** по договору;
- **сталі економічні зв'язки;**
- **рекомендація при зверненні** до міжнародних інституцій.

Для країни походження інвестицій:

- **забезпечення інвестиції;**
- **кращі умови фінансування** інвестиції (дешевший кредит);
- **обмеження витрат** на реалізацію і функціонування інвестиції;
- **промоція** сталих і різнопланових інвестицій;
- **посилення іміджу** фірми / країни.

На сьогодні у країнах ЄС правові рамки для прямих іноземних інвестицій фірм формують 1200 двосторонніх договорів країн-членів і третіх країн. У хоч набрав чинності Лісабонський договір, на ППІ його положення не поширюються.



3. Критерії привабливості інвестиційної пропозиції – країни, регіону, субрегіону, міста

Інституції чи організації, які проводять оцінювання інвестиційної привабливості даної території (країни, регіону, субрегіону, місцевості, виділеної території) застосовують різні критерії залежно від масштабу території, яка береться до уваги під час оцінювання, актуальних ринкових переваг (наприклад, з огляду на ціни енергоресурсів або вартість праці), періодичності досліджень (квартальні, річні, дворічні), а також мети дослідження (аналіз території, порівняння конкурентоспроможності територій).

fDi Intelligence (www.fDiIntelligence.com)

Аналітична інституція fDi Intelligence пов'язана з видавництвом «The Financial Times» і вже декілька років (за дворічним циклом) проводить аналіз інвестиційної привабливості у європейському масштабі (враховуючи також територію Росії і Туреччини). Дослідження «fDi's European Cities and Regions of the Future» належить до одного з найбільш відомих на території Європи. Результати дослідження представляють під час міжнародного інвестиційного ярмарку MIPIM у Каннах.

fDi Intelligence поділяє території на такі категорії:

- TOP регіон
- TOP місто
- TOP Місто / Великий регіон/Малий регіон/Мале місто у:
 - о Північній Європі (з 2014 р. за винятком Великобританії й Ірландії)
 - о Великобританії та Ірландії
 - о Південній Європі
 - о Західній Європі
 - о Центрально-Східній Європі
- Найкращі (TOP 10) міста / регіони з огляду на:
 - о Стратегію залучення ПІІ
 - о Ефективність витрат
 - о Сприятливість атмосфери для бізнесу

- о Економічний потенціал
- о Людський капітал і якість життя
- о Інфраструктуру

У заявочних анкетах для участі у конкурсі є, зокрема, питання про:

- Кількість осіб, залучених до обслуговування інвестора.
- Підвищення кваліфікації осіб, залучених до обслуговування інвестора.
- Методи промоції інвестиційної пропозиції (міста, регіону).
- Планові інфраструктурні інвестиції (тип, розмір).
- Інвестиційні стимули.
- Найважливіших інвесторів і сектори економіки ПП.
- Використання інструментів інтернет-реклами (www, FB, Twitter тощо).
- Перелік витрат на ведення господарської діяльності (зарплата, вартість оренди тощо).
- Рекламний текст, слоган, девіз.

Зважаючи на те, що fDi Intelligence веде власну (платну) базу інвестиційних проєктів і пропонує послуги промоції інвестиційної пропозиції для міст і регіонів, слід очікувати, що для остаточної оцінки враховують також кількість інвестиційних проєктів з даного місця у базі. Наведені вище критерії треба враховувати під час подачі заявки на участь у конкурсі, а також сприймати їх як істотні чинники для потенційних інвесторів.

Дослідження супроводжується масштабною рекламою, а на церемонію вручення нагород запрошують адміністрації міст і регіонів, які увійшли до 10 відзначених у кожній категорії.

Інститут досліджень ринкової економіки (www.ibnegr.pl)

Польська приватна аналітична інституція Інститут досліджень ринкової економіки (*Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową*) з Гданська у співпраці з державними такими інституціями як Міністерство економіки або Польська агенція інформації й іноземних інвестицій (PAIZ) вже декілька років готує щорічний документ “Інвестиційна привабливість воєводств і субрегіонів Польщі”. Дослідження є своєрідним рейтингом і аналізом конкурентоспроможності регіонів (субрегіонів). У ньому також відображаються зміни в окремих категоріях відносно попереднього місця у списку.

Воєводства оцінюють за такими критеріями:

- 1) Транспортна доступність;
- 2) Ресурси ринку;



- 3) Обсяг ринку;
- 4) Економічна інфраструктура;
- 5) Соціальна інфраструктура;
- 6) Рівень економічного розвитку;
- 7) Стан довкілля;
- 8) Рівень загальної безпеки;
- 9) Активність воєводств стосовно інвестора.

На рівні субрегіонів враховують:

1. Прямі чинники:
 - обсяг ресурсів ринку праці;
 - транспортну доступність;
 - вартість праці;
 - рівень розвитку господарської інфраструктури.
2. Непрямі чинники:
 - рівень захисту довкілля;
 - рівень загальної безпеки;
 - рівень економічного розвитку.

У рейтингу відзначають три регіони (субрегіони) у кожній категорії, після чого формують рейтинговий список усіх проаналізованих територій (16 воєводств, 10 субрегіонів).

У методології Інституту допускається застосовувати критерій «ваги» чинника, тобто деякі характеристики території вважаються важливішими для інвестицій (інфраструктура, людські ресурси), а інші мають менше значення (соціальна інфраструктура, довкілля) – принаймні для загальних тенденцій в інвестиціях.

Важливою є можливість порівнювати зміни в окремих категоріях і місцях, які займали території, упродовж останніх 2-3 років. Інститут не проводить досліджень на основі анкетування, а використовує власні критерії і бази даних.

Польська Агенція Інформації й Іноземних Інвестицій – Invest in Poland (www.paiiz.pl)

Дослідження інвестиційних територій і пропозицій, які проводить PAIZ, найбільше відповідають потребам інвесторів. Агенція має мережу регіональних акредитованих партнерських інституцій (Центри обслуговування інвестора – ЦОІ) і дослідження базуються, перш за все, на накопиченні даних про конкретні пропозиції по нерухомості (*greenfield*, *brownfield*, Спеціальні економічні зони тощо). PAIZ не проводить порівняння пропозицій

з різних територій. Винятком є конкурс «Земля на медаль», який проводиться щодва роки. Участь у конкурсі можуть брати усі пропозиції нерухомості, які подали органи місцевого самоврядування (за винятком територій Спеціальних економічних зон). З кожного регіону вибирають одного лауреата, який отримує з боку РАІІЗ спеціальну рекламну підтримку. Конкурс відбувається за участі регіонального Центру обслуговування інвестора, Маршалковської адміністрації і РАІІЗ.

Типова пропозиція інвестиційного майданчика, яку подають до РАІІЗ, містить, перш за все, формально-технічну інформацію про дану територію, як от:

- дані про власника нерухомості;
- опис форми нерухомості, природних загроз;
- детальні дані про доступні комунікації;
- детальні дані про транспортну інфраструктуру в радіусі 50–100 км.;
- дані про записи у генеральному плані;
- дані про орієнтовну ціну нерухомості;
- інші технічні дані (залізнична гілка, густина забудови, сусідство);
- карта території, актуальні фотографії;
- контакти особи (інституції), яка відповідає за інформацію про нерухомість.

У рамках інвестиційного проекту на загальнодержавному рівні РАІІЗ пропонує інвесторові вибірку нерухомості з власної бази даних, а коли справа доходить до формування «короткого списку» місць, звертається до ЦОІ з проханням про перевірку (актуалізацію) пропозиції й можливу організацію огляду даного місця за участю інвестора.

Можна також звернутися до регіональних ЦОІ з проханням підготувати спеціальну пропозицію для інвестора. У цьому випадку обсяг інформації, яка надається, може бути меншим (згідно з потребами інвестора), або таким же, як при стандартній пропозиції (майже 30 характеристик нерухомості). Вважається, що вибір пропозицій проводять згідно з потребами інвестора (наприклад, тільки західна частина країни або тільки на території міст з населенням понад), а не залежно від внутрішньої оцінки РАІІЗ. Перед акредитованими регіональними партнерами Агенції стоїть завдання застосувати узгоджені стандарти підготовки пропозиції; надати дотичну інформацію, обслуговувати візити інвестора і відстежувати контакти з ним. Одне з найважливіших завдань місцевих ЦОІ – **актуалізація** даних, наведених в інвестиційних пропозиціях. Якщо ми маємо декілька десятків чи навіть сотень пропозицій, це завдання набуває особливої ваги.



Під час конкурсу «Земля на медаль» пропозиції конкурують між собою у регіональному масштабі. Різниця між кількістю балів, які отримують окремі майданчики (територія не менше 2 гектарів), виникає з огляду на такі критерії:

- правовий статус/власність території (один власник, два, більше...);
- призначення території згідно з генеральним планом;
- наявність комунікацій (на території або відстань від них до території);
- розташування (відстань від доріг, автостради);
- властивості території (форма, переведена в землі не с/г призначення, не потребує додаткових земляних робіт тощо);
- додаткові переваги (наприклад, залізнична гілка, спеціальна зона тощо).

Після вступного формального оцінювання і присвоєння певної кількості балів на основі вище наведених критеріїв організовують візит до гміни (повіту), з якої поступила пропозиція, оцінюють мультимедійну презентацію території, якість інформаційних матеріалів, а також безпосередню презентацію нерухомості. Цей етап – це дослідження рівня обслуговування інвестора на території гміни (повіту) і перевірка даних, представлених у конкурсній заявці.

Коментар

Як видно, критерії оцінки інвестиційної привабливості бувають різними і підбираються з огляду на вид дослідження або цілі, які ставить перед собою аналітична інституція. Для одних важливою є кількість поданих пропозицій, інші очікують отримати конкретну інформацію за відповідними параметрами. Однак, можна вважати, що, не зважаючи на вид дослідження, усі поєднує однаковий чинник – наявність інвестиційної пропозиції, її промоція і належний рівень обслуговування інвестора. Обов'язковим елементом є зусилля, вкладені у створення інвестиційних територій і здатність до ухвалення рішень у питаннях залучення інвестора.

Необхідним елементом є зусилля, прикладене до створення інвестиційних майданчиків і рішучість у процесі залучення інвестора.

4. Значення технічної і комунікаційної інфраструктури як інвестиційної переваги

Залежно від типу інвестиції чинник технічної інфраструктури, тобто комунікацій, постачання води, водовідведення, захисту, телекомунікації та системи транспорту (під'їзду, переміщення по території, паркування, завантаження тощо), може мати різне значення.

Стандартний опис технічних умов у випадку пропозиції *greenfield* охоплює такі дані:

- електрифікація території (так/ні);
- відстань до точки під'єднання від межі території;
- напруга;
- доступна потужність;
- газ на території (так/ні);
- відстань до точки під'єднання від межі території;
- енергетична потужність;
- діаметр труби;
- доступний обсяг (ліміти);
- вода на території (так/ні);
- відстань до точки під'єднання від межі території;
- доступний обсяг;
- каналізація на території (так/ні);
- доступний обсяг;
- очисні споруди на території або по сусідству;
- телефонний зв'язок (так/ні);
- відстань до точки під'єднання від межі території.

Опис базової інформації про транспортну інфраструктуру охоплює такі дані:

- під'їзна дорога до території (тип дороги і її ширина);
- відстань до автостради / дороги державного значення (км);
- морські і річкові порти на відстані максимум 200 км;
- залізничний транспорт (станція, км);



- залізнична гілка;
- найближчий внутрішній/міжнародний аеропорт.

Ця інформація найважливіша для оцінювання території (не пропозиції) у випадку промислових (виробничих), логістичних, торгівельних інвестицій. Незалежно від технічних і транспортних чинників проводять оцінювання самої землі (клас землі, необхідність зміни призначення, територія під захистом, охоплена генеральним планом тощо). Якщо декілька майданчиків мають однакові технічні умови, у гру вступає питання «інвестиційних стимулів» і якості послуг з обслуговування інвестора (наприклад, знання мови інвестора).



5. Соціальні, політичні, культурні умови, як обумовлюючий елемент ІІІ

Для глобальної оцінки інвестиційної привабливості певної місцевості має значення загальна ситуація країни (регіону), яка прагне залучити іноземні інвестиції. Суб'єкти, які розробляють інвестиційну пропозицію, найчастіше не мають безпосереднього впливу на такі умови як, наприклад, податкова система, система реєстрації підприємницької діяльності, система розгляду господарських спорів, соціальні збори чи нарахування тощо.

Оцінюванням умов ведення господарської діяльності займаються спеціалізовані дослідницькі центри, як от Heritage Foundation, який публікує рейтинг країн (майже 180 країн, 43 з них у Європі) за рівнем свободи ведення господарської діяльності. З країн нашого регіону найкращу позицію займає Естонія (яка стає регіональним лідером свободи підприємництва – у глобальній класифікації розташувалась на 11 місці), а також Німеччина та Чехія. Трошки нижче – Угорщина і Словаччина, європейську групу замикає Україна. Польща знаходиться на 23 місці.

Аналізуючи окремі категорії оцінювання, можна краще зрозуміти його принципи. Досліджують, зокрема, «свободу бізнесу», рівень державних витрат, свободу торгівлі (зокрема участь в економічних спільнотах типу Європейського Союзу чи Світової організації торгівлі, де обов'язковим є низький рівень митних ставок і торговельних бар'єрів), а також ринок праці.

Однією з засадничих перешкод для залучення нових інвестицій є фінансова політика держави. У цьому випадку йдеться не тільки про розмір податків, а, перш за все, про спосіб виконання податкового законодавства і надмірну кількість адміністративних процедур. До поліпшення може призвести, наприклад, спрощення будівельного права, зменшення кількості обов'язкових дозволів, ліцензій, довідок тощо. Мова йде про обмеження бюрократії. У високорозвинених країнах з добре розвиненим приватним сектором все частіше замість довідок просять надати просто декларацію, а перевірки проводять тільки в окремих випадках.



Чергова проблема – дотримання права власності. Мова йде, зокрема, про застосування у деяких країнах принципу «пожиттєвої оренди». У розвиненіших економіках цього поняття практично не знають. «Історичною» перешкодою може бути все ще неврегульований правовий статус багатьох об'єктів нерухомості. Це означає, що колишні власники об'єктів нерухомості чи інших благ (напр., торгових марок, технологій, товарних взірців) можуть висунути претензії. Їх могли позбавити права власності, наприклад, внаслідок переділу майна під час Другої світової війни, націоналізації у різні періоди XX століття, міграційних процесів у післявоєнний період. Право власності регулюється нормативними актами і міжнародними договорами. На це треба зважати під час підготовки інвестиційної пропозиції.

Лідерами Індексу економічної свободи є – вже давно – Гонконг і Сінгапур (майже 90 балів), відразу за ними йде Австралія і Швейцарія, найкраща серед європейських країн. До першої десятки європейських країн увійшли ще Ірландія і Данія. Натомість немає там США, однак знайшлося місце для Канади, Чилі та Маврикію.

Середній світовий показник економічної свободи складає 60,3 бали, що на один бал менше середнього показника за 2013 рік. У цьому ж глобальному масштабі економічну свободу систематично обмежують. Це пов'язано з вищою активністю урядів під час кризи. Це одна з причин зниження оцінки країн південної Європи – Греції, Італії, а також Франції.

У випадку інвестицій, які передбачають високий рівень «мультикультурності» або обов'язкове працевлаштування великої кількості «експатів» (іноземців, які наглядають за інвестицією або управляють нею), оцінюють культурні умови (напр., пануючі звичаї, релігію, ставлення до іноземців), систему освіти (напр., наявність освітніх закладів з навчанням іноземною мовою), швидкість отримання іноземцями дозволу на проживання і роботу, загальні умови – так званий «рівень життя».

З боку інвесторів трапляються питання щодо:

- організацій, які об'єднують іноземних інвесторів;
- вартості місцевого і міжнародного транспорту;
- торговельних мереж;
- спорту і відпочинку.

Ці чинники вважаються визначальними на вступному етапі вибору розташування нової інвестиції – формування списку потенційних місць для дослідження під кутом конкретних економічних вимог.

6. Вартість праці, вартість реалізації інвестиції, вартість утримання

Вартість праці (зарплати, виплати, внески, страхування тощо) все частіше стає істотним елементом під час ухвалення інвестиційних рішень. Однак вона не мусить бути визначальним чинником, оскільки входить до категорії витрат на утримання підприємства. Якщо за оцінками у даній місцевості (найчастіше в масштабі країни) є «дешева робоча сила» у порівнянні з вартістю праці у країні походження інвестицій, то складові заробітної плати бруто (з нарахуваннями) мають менше значення. Останніми роками аргумент «дешевої робочої сили» спричинив зростання рівня ППІ у таких країнах як Китай, В'єтнам, Бангладеш і т.п. У другу чергу інвестиції з великою часткою трудозатрат розташовували у країнах Центрально-східної Європи. Однак, вже багато років найбільше інвестиційних проєктів з високою доданою вартістю реалізують у таких країнах як Великобританія чи Німеччина.

У деяких аналізах вартості праці, виконаних для потреб інвестора, складові зарплати розбивають на податки з працедавців і податки з працівників. Це стосується таких складових як:

- податок з доходів фізичних осіб;
- внески до пенсійного фонду;
- внески до фонду страхування від нещасних випадків (лікування, інвалідність);
- внески до фонду реабілітації (неповносправних осіб);
- внески до фонду зайнятості (виплати для безробітних);
- страхування витрат на лікування.

Додаткової інформацією для інвестора можуть бути вимоги законодавства про працю:

- види договорів працевлаштування;
- принципи укладання і підписання договорів про працевлаштування;
- принципи оплати праці;
- обов'язкові соціальні виплати і відпустки;



- допустимі форми представництва робітників (ради робітників, профспілки);
- захист здоров'я працівника і його сім'ї;
- обов'язкові принципи підвищення професійної кваліфікації;
- безпека і гігієна (санітарні норми).

У випадку конкуренції – боротьби за працівника, інвестор може запропонувати працівникові додаткові заохочення, не передбачені законодавством, – додаткові фінансові виплати, соціальні послуги та інші «мотиваційні» форми.

Витрати на реалізацію інвестиції стосуються етапу реалізації інвестиції (будівництва, найму, адаптації тощо), етапу впровадження інвестиції (виробництво, матеріали, операційні витрати), а також можливих витрат на розвиток (розбудову) або обмеження і ліквідацію інвестиції (витрати на скорочення працівників, витрати на страхування тощо).

У рамках підготовки інвестиційної пропозиції питання інвестора, звичайно, стосуються етапу реалізації інвестиції. Можливий аналіз охоплює такі дані:

- можливість доступу до підрядників: архітектурні бюро, будівельні компанії, офісні центри, ІТ-компанії (розробка, встановлення й обслуговування інформаційної системи підприємства);
- основна інформація про вартість і стабільність підключення комунікацій (електроенергія, газ, опалення, вода);
- доступ до контрагентів і постачальників підприємства;
- актуальні інвестиційні плани (державні інвестиції), які можуть впливати на ситуацію інвестора;
- діючий генеральний план, що охоплює територію інвестиції, та можливі планові зміни;
- специфічні документи, необхідні для реалізації інвестиції, наприклад, аналіз впливу інвестиції на довкілля (екологічна експертиза);
- інформація про детальні нормативні вимоги – наприклад, щодо використання води у промислових цілях, засоби захисту довкілля (ліміти забруднення), санітарно-епідеміологічні сертифікати, протипожежні вимоги тощо;
- інформація про можливості отримання специфічних форм державної підтримки на етапі реалізації інвестиції (наприклад, надання доступу до комунікаційних трас, перебудова інфраструктури, індивідуальний адміністративний супровід, промоція тощо);



- інше – специфічні вимоги, пов’язані з потребами інвестора, як от:
 - о залучення до співпраці державних установ (школи, науково-дослідні інституції);
 - о доступ до нових технологій;
 - о доступ до ресурсів для підтримки інвестиції;
 - о місцеві фінансові оператори;
 - о залучення компаній по захисту майна і даних;
 - о принципи захисту інтелектуальної власності (патенти, ліцензії тощо).



7. Якість життя

Критерій «якості життя» охоплює такі чинники:

- житлові умови – ціни і доступність житла різного стандарту, ціни на комунальні послуги;
- доступність і вартість телекомунікаційних систем;
- торгівельні умови – ціни і доступність товарів у торгівельних мережах, місячний рівень витрат на споживчі цілі;
- пропозиція і доступність фінансових послуг (банківська система, зміна курсів валют);
- система і якість охорони здоров'я, доступна у даній місцевості;
- культурна пропозиція у даній місцевості;
- спортивна, відпочинкова і рекреаційна пропозиція;
- стан довкілля;
- корупція;
- публічна безпека;
- природні загрози;
- клімат;
- можливість спілкування іноземною мовою (мовою інвестора);
- вартість і доступність внутрішнього і міжнародного транспорту;
- середовище і громадські та культурні організації, об'єднуючі іноземців;
- традиції і ставлення до іноземців;
- звичаї та релігія (наприклад, роль жінки, культурні обмеження тощо);
- можливості і якість співпраці з адміністрацією різного рівня.

Ці чинники відіграють різну роль у процесі ухвалення рішення про інвестицію і залежать від її специфіки. Перш за все, важливо чи інвестиція потребує тривалого перебування у приймаючій країні великої кількості іноземців, зокрема, коли це пов'язано, наприклад, з необхідністю управління діяльністю підприємства. Зазвичай, інвестори прагнуть швидко

замінити своїх представників підготовленим місцевим персоналом – це пов'язано, зокрема, зі зменшенням витрат на оплату праці і кращим пристосуванням до місцевих умов.

Політику інвестора у цій сфері видно, наприклад, з його запитань про дану територію.



8. Людські ресурси – чинник зі зростаючим значенням

Можливість залучення працівників для нової інвестиції така ж важлива, як і оцінка вартості реалізації самої інвестиції. Цей чинник може бути вирішальним під час вибору або відхилення даної території. Багато залежить від виду інвестиції і потрібних професійних груп працівників. Під час оцінювання людських ресурсів даної території інвестор проводить дослідження (або очікує отримати інформацію) з таких питань:

- можливість вибору і співпраці з діючими у даній місцевості кадровими агенціями;
- можливість, тривалість і вартість пошуку необхідних працівників;
- можливість (тривалість і вартість) проведення адаптаційного чи кваліфікаційного навчання для вибраних працівників;
- вимоги до працевлаштування іноземців;
- можливість отримання державної підтримки у процесі відбору і навчання працівників;
- можливість співпраці з іншими джерелами залучення працівників, наприклад, вищими навчальними закладами, закладами професійної освіти, фондами зайнятості, кар'єрними центрами;
- вимоги законодавства про працю щодо різних груп працівників;
- вартість залучення (переманювання) працівників від конкурентів;
- очікування у потенційних працівників від працедавців;
- знання іноземних мов;
- професійна мобільність;
- ротація працівників;
- системи мотивації – утримання працівників на підприємстві;
- можливість діяльності у мультикультурних групах.

Одним з найважливіших постулатів для інституції обслуговування інвестора є створення ефективних і стабільних форм співпраці між підприємцями (бізнесом) і ринком праці та інституціями, яку діють на ньому: центрами зайнятості і навчальними закладами.

Особливим викликом для територій, які претендують на прихід інвестора, є вміння показати, що до співпраці з інвестором готова освітня система, аж до пристосування змісту навчання (спеціалізація, іноземні мови...) до потреб конкретного інвестора.

Інвестори, націлені на велику кількість працівників та високу ротацію, часто створюють партнерства з навчальними закладами у формі „Академії фірми X”, „Центру підвищення кваліфікації Y” чи „Школи Z”. Це надзвичайно корисне явище, яке формує стабільні зв’язки інвестора з місцевим середовищем та гарантує працевлаштування учасників подібних проектів. А для фірм – це ще й хороший спосіб формування «соціального іміджу» і реальний внесок у місцевий розвиток на перспективу.



9. Інвестиційні території – можливості підготовки і моделі управління

У рамках конкуренції між різними інвестиційними територіями проводять різні дії, щоб здобути перевагу на пропозиціями конкурентів.

Незалежно від інформації про переваги інвестування у місцевості X, які впливають з загальних чинників (податкова система, правове регулювання, вартість праці і т.д.), одним з найважливіших конкурентних чинників є добре підготовлена «інвестиційна територія» з ефективним управлінням. Це поняття не охоплює ні даних про розмір території (від кількох до кількох десятків гектарів), ні форми її надання (купівля, довгострокова чи короткострокова оренда), ні характеру власності (державна чи приватна власність, корпорація розвитку, цільове товариство).

З точки зору інвестора найважливіші характеристики інвестиційної території такі:

- територія готова / не готова до негайного початку інвестування без необхідності додаткових витрат на підведення комунікацій і системи транспорту;
- територія має одного власника або одного представника власника, що розпоряджається умовами набуття власності території;
- територія має низку «інвестиційних переваг», притаманних тільки і виключно їй;
- територія має зрозумілий правовий статус, умови забудови, дозволи на здійснення господарської діяльності, а формально-правові загрози відсутні;
- ділянка розташована в межах «території розвитку», яка демонструє позитивні економічні зміни;
- не загрожує виникненням конкуренції або інших інвестицій, які мають негативний вплив на власну діяльність (наприклад, готель проти виробництва).

Ініціатива створення інвестиційної території належить публічній інституції (адміністрації), навіть у ситуації, коли йдеться про приватні території. Це пов'язано, перш за все, з необхідністю витрат на комунальну інфраструктуру (дороги, комунікації), можливістю консолідації земель, а також прогнозоване використання інструментів державної підтримки на визначеній території. Більшість таких інструментів підтримки призначені для підвищення привабливості комунального майна. Додатково використовують спеціальні «стимули» для територій з найнижчою ринковою вартістю: деградованих, в районах з високим рівнем структурного безробіття, у місцях, віддалених від потужних економічних центрів.

До найпопулярніших форм створення інвестиційних територій належать:

- Спеціальні економічні зони (великі території, звільнення від податків, управління органами торгівельного права);
- Зони економічної діяльності (площа від кількох до кількох десятків гектарів, приналежність до одного органу місцевого самоврядування, відсутність відокремлених форм управління);
- технополіси, промислові парки, технологічні парки (від кількох до кількох десятків гектарів, акціонерні товариства, вибірковий прийом інвесторів – секторний підхід, території для стартапів – інкубатори).



10. Обмеження, які стосуються державної допомоги у створенні інвестиційних стимулів

Не всі методи підтримки інвестицій з боку партнерів/державних інституцій прийнятні, як допустима державна допомога. Наприклад, на території ЄС обов'язковим є принцип однакового трактування усіх господарських суб'єктів, обмеження протекціонізму (наприклад, підтримка пропозицій із країн походження запиту) та рівного доступу до публічних ресурсів.

Це явище може діяти «на два боки»:

- 1) Іноземних інвесторів трактують «краще», ніж місцевих. До їхніх послуг – гранти, дотації, податкові пільги, спеціальні «швидкі» адміністративні процедури...
- 2) До послуг місцевих інвесторів – ресурси, доступу до яких не мають зовнішні інвестори: можливість придбати у власність нерухомість, фіскальні та адміністративні спрощення, преференції у системі публічних замовлень тощо.

Метою кожної системи є забезпечення рівноваги між підтримкою ПП та розвитком місцевої економіки. До фірм, зареєстрованих у країні X, ставляться так само, без огляду на походження і структуру капіталу фірми.

До однієї з найпопулярніших форм підтримки підприємництва належить допомога *de minimis*. Допомога *de minimis* – це державна підтримка підприємців, на яку не потрібно згоди інституції Європейського Союзу. Згідно з нормами римського права допомога незначних розмірів не призводить до порушення конкуренції на ринку.

Згідно з чинними вимогами не потрібно погоджувати державну допомогу, розмір якої не перевищує 200 тисяч євро упродовж 3 років.

Форма допомоги *de minimis* базується не на виключенні її із загальної заборони конкуренції (статті 107 і 108 ТФUE) на підставі правового акту, а на визнанні (і тільки підтвердженні цього рішенням Комісії), що ця допомога настільки мізерна, що не загрожує принципам вільного ринку.

Будь-які інші форми державної допомоги підприємцям є об'єктом перемовин даної країни з інституціями ЄС. Наприклад, податкові пільги на територіях спеціальних економічних зон у 2007-2013 роках могли сягати 50% від вартості інвестиції, а в період 2014-2020 р.р. цю цифру зменшили до 30-35%.

Розмір державної підтримки у багатьох випадках залежить від рівня заможності даної країни чи регіону, який розраховують по ВВП на душу населення у відношенні до середнього ВВП на душу населення по Європейському Союзу. Бідніші території можуть надавати більшу підтримку приватним підприємцям, у тому числі й інвестиціям.

Країни Європейського Союзу конкурують з країнами, у яких не діють принципи рівноправної конкуренції. Неодноразово звертали увагу на протекціонізм таких країн як Китай, Росія чи Туреччина. Додатковою загрозою для ринку був вплив товарів і послуг за ціною, нижчою від собівартості (демпінговою), завдяки прямому чи опосередкованому фінансуванню державою приватних підприємств.



11. Конкурентоспроможність інвестиційної пропозиції території

Один із принципів роботи з метою залучення нових інвестицій (зовнішніх, іноземних) – отримання конкурентоспроможної позиції у відношенні до інших територій. Конкурентоспроможність стосується умов, які пропонує:

- 1) держава у відношенні до іншої держави, через спеціальне правове, фінскальне регулювання, послуги і переваги для інвестицій у загальнодержавному масштабі; умовою «справедливої» конкуренції є дотримання міжнародного права, двосторонніх угод, міжнародних договорів;
- 2) регіон на противагу іншому регіону, через систему інвестиційних стимулів, які є у компетенції, наприклад, регіональної влади, через систему фінансування частини витрат інвестиції, приготування інфраструктури для інвестора, адміністративну чи правову допомогу, важливим елементом конкурентоспроможності є довгострокова стратегія (політика) підтримки підприємництва за допомогою різних засобів, а також демонстрація досвіду та успіхів у залученні інвестицій (рекомендації, аудити, рейтинги);
- 3) місто на противагу місту, гміна на противагу гміні, через створення найкращих умов для потреб інвестора: приготування інвестиційних територій, структуру людських ресурсів, інвестиційний клімат і систему обслуговування інвестора.

Отримання конкурентних позицій може бути викликане факторами, які не залежать від території, наприклад, у зв'язку із політичними, макроекономічними чи природними процесами.

У зв'язку із політичними конфліктами (2010 – ...) на території Північної Африки багато фірм, які працювали у тих місцях, вирішили перенестися до країн зі стабільнішою суспільно-політичною ситуацією. Раніше така ж ситуація складалася, наприклад, під час конфлікту на Балканах, кризи Єврозони (країни PIGS), а на даний час через ситуацію в Росії та Україні.

Подібні явища використовують країни, зацікавлені залученням інвестицій, які покидають небезпечні країни.

Зростання конкурентної позиції може бути викликане також сприятливими економічними явищами, такими як наприклад, зменшення вартості енергоресурсів у США, пов'язане із видобуванням нафти і газу зі сланцевих родовищ. У результаті дійшло до серії «повернень» американських фірм, які інвестували раніше, наприклад, в Китаї чи в Індії.

Подібним стимулом може бути, наприклад, зменшення податкових навантажень, оптимістичні прогнози стосовно даного ринку, приплив коштів (наприклад, фонди ЄС для Польщі на 2014-2020 роки).

Конкурентоспроможної позиції не можна досягти раз і назавжди. На практиці потрібно постійно удосконалювати методи підготовки інвестиційної пропозиції, підвищувати якість промоції і протидіяти явищам дестабілізації ринку, як на макрорівні (національному), так і на макрорівні (району, міста). Результати такої діяльності також відображають у дослідженнях думки інвесторів та ключових середовищ.



12. Система управління інвестиційною територією

Вибір системи управління інвестиційною територією залежить від багатьох факторів – правових, системних, мети створення території, власності території, тощо.

Для територій, що знаходяться під контролем державних установ, найпопулярнішою формою управління є:

- 1) **корпорації розвитку**, такі як агенції регіонального чи місцевого розвитку, які мають різні правові форми згідно з господарським кодексом даної країни: акціонерні товариства, товариства з обмеженою відповідальністю, відкриті товариства, неурядові організації (фонди, об'єднання), які мають дозвіл на ведення економічної діяльності; ці організації можуть мати різну ступінь участі державного партнера – від володіння 51% акцій до 100% власності;
- 2) **комунальні установи**, створені спеціально для управління територіями, які не мають самостійних повноважень у сфері, наприклад, продажу територій, інвестування на цих територіях, але виконують управлінські, адміністративні та організаційні функції на вибраній території; установи створюються і ліквідуються місцевими органами влади (радами), фінансуються з бюджету;
- 3) **органи в рамках структури державної установи**, наприклад, відділу розвитку чи відділу підтримки підприємництва, як одне із завдань даної державної структури;
- 4) **установи з бізнес-оточення**, такі як торгово-промислові палати, галузеві корпорації (наприклад, будівельна палата, спілка інженерів), клуби підприємництва, інкубатори підприємництва, місцеві ініціативи (агенції), які діють на повіреній державним партнером території на підставі угоди (або передачі права власності).

З точки зору ефективності управління інвестиційними територіями, прозорості діяльності і динаміки пошуку інвесторів найкращими треба визнати форми, які працюють на ринкових умовах (товариства).

Домінуюча в них участь державних ресурсів сприяє виконанню наглядових функцій, розробці планів, які відповідатимуть положенням загальної стратегії регіонального розвитку, ринковим тенденціям і діям задля досягнення сталого соціально-економічного розвитку. «Комерційні» форми краще виправдовують себе у контактах з бізнес-середовищем. Вони гнучкіші і не такі забюрократизовані як державні установи. Однак, треба передбачити можливість контролю над компанією, яка управляє інвестиційними територіями, з боку державного партнера.



13. Варіанти інвестиційної пропозиції і її розвиток (зокрема, система «build-to suit» та ДПП)

Природно те, що навіть найкраще підготовлена інвестиційна територія не відповідає на 100% очікуванням потенційного інвестора. У зв'язку з цим деякі власники чи керуючі територіями компанії використовують «відкрити» формулу. Вона полягає у тому, що дана територія має базові цінності:

- має зрозумілу ситуацію з правом власності;
- володіє базовою транспортною інфраструктурою (під'їзди);
- у безпосередній близькості до нерухомості знаходяться усі необхідні комунікації, які, проте, не мають остаточно визначених параметрів;
- опрацьовано правову систему входження у права власності на нерухомість.

Під час переговорів з потенційним інвестором визначаються:

- остаточне розташування інвестицій;
- умови, що стосуються комунікацій та енергетичної інфраструктури;
- форми отримання права власності на нерухомість (оренда, здача, продаж...);
- інші форми підтримки інвестицій.

У багатьох випадках використовується методика «build-to-suit» або «taylor made», коли власник береться за підготовку інвестиційних територій, а також конкретної нерухомості до потреб інвестора, який потім купує або винаймає спеціально приготовлену відповідно до його вимог нерухомість. Ця система дозволяє уникнути непотрібних витрат на приготування інвестиційних територій, які не пристосовані до потреб потенційно зацікавленого інвестора.

Систему державно-приватного партнерства використовують для реалізації приватною установою завдань, які по праву належать до державного партнера. Мова може йти, наприклад, про інвестиції в галузі охорони

здоров'я, освіти, комунікацій, соціального забезпечення чи дорожньої і комунікаційної (місця для паркування) інфраструктури. Вартість інвестицій ДПП у світовому масштабі досягає 200 млрд. доларів щорічно. Інвестиції такого виду найчастіше реалізують у тривалій часовій перспективі. Їм передують складні перемовини, а державний партнер має подбати про кваліфікований юридичний супровід. Цю систему рекомендують якщо для реалізації інвестиції недостатньо державних ресурсів.

Існують дві базові форми угоди в рамках ДПП:

- угода про реалізацію проекту відповідно до умов ДПП;
- концесійна угода (довірення управління предметом проекту).

Згідно з нормативними актами Європейської Комісії модель ДПП повинна використовуватися лише тоді, коли вона пропонує вищу, ніж у традиційних проектах, додану економічну вартість. Перевага може мати фінансовий вимір, у формі заощаджень у період функціонування проекту або генерування додаткових доходів; а може також стосуватися кращого розподілу ризиків, швидшого впровадження, гарантування безпеки постачання, а також підвищення якості чи доступності послуг.



14. Мотивація для ведення інвестиційної діяльності у світлі наукових досліджень

За результатами аналітичних досліджень можна отримати великий обсяг інформації про мотиви, якими керуються інвестори (або особи, які ухвалюють рішення про вкладення інвестицій) під час планування експансії своїх підприємств за кордоном. Це дає змогу краще зрозуміти очікування інвесторів і критерії оцінювання підготовлених нами інвестиційних пропозицій. Згідно з даними дослідження «Інвестиційна активність підприємств за кордоном – чинники і наслідки» (2013), проведеного в Університеті М.Коперника в Торуні, на рішення про реалізацію довготривалої інвестиції за кордоном впливають такі основні чинники:

- отримання нових ринків збуту;
- краще, ефективніше використання наявних ресурсів;
- наближення до вже наявних ринків збуту;
- використання сприятливих умов для здійснення інвестицій;
- діяльність у стабільному правовому середовищі;
- використання явищ економічного зростання;
- використання сприятливих податкових умов;
- можливість використання ресурсів ринку праці;
- пошук ніші на ринку.

Такі види мотивації стосуються інвесторів, зацікавлених, перш за все, інвестиціями у розвинених країнах (напр., у 15 країнах «старого» Європейського Союзу), з високою конкурентоспроможністю, усталеною культурою підприємництва, з високими нормами якості і правовими нормами. Мотивація діяльності на ринках країн з нижчим економічним рівнем асоціюється у першу чергу з необхідністю скорочення витрат виробництва, ринковим потенціалом і довгостроковими перспективами розвитку. При цьому оперують такими термінами як «зростаючі ринки», «дозрілі ринки» або «багатообіцяючі ринки». З протилежного боку маємо «ринки з високим ризиком» або «занепадаючі ринки».

Серед негативних чинників, які відбивають бажання до реалізації інвестиційних ініціатив у підприємств, виділяють:

- занадто насичений ринок збуту (не стосується діяльності у сфері реекспорту або коопераційної діяльності);
- наявність сильних конкурентів у країні розміщення інвестиції;
- високі ціни на нерухомість, матеріали, продукти, послуги тощо;
- висока вартість робочої сили (заробітна плата, соціальні виплати, інші компоненти витрат);
- неможливість знайти нішу на ринку;
- високі фіскальні витрати (податки та інші);
- несприятливі законодавчі норми, які стосуються економічної діяльності;
- обмежений ринок людських ресурсів;
- нестабільність законодавчих норм;
- корупція;
- високі ціни на сировину;
- обмеження у можливості використання власних ресурсів;
- перешкоди (обмеження) у веденні торговельної діяльності.

У рамках промоційної діяльності і, перш за все, стратегії залучення іноземних інвестицій, треба врахувати мотивацію інвесторів (причини ухвалення рішення про розвиток), а також, у міру можливості, знівелювати чинники, які негативно впливають на бажання інвестувати.

Ієрархія важливості окремих елементів може змінюватися у залежності від:

- типу інвестора (виробництво, торгівля, послуги);
- сектору економічної діяльності;
- типу країни, в якій плануються інвестиції;
- тривалості запланованих інвестицій;
- стабільності застосованих інвестиційних стимулів.



15. Додаткові чинники, які підвищують інвестиційну привабливість

Мотиваційні фактори або ж чинники, які зумовлюють ухвалення рішень про інвестування, традиційно поділяють на «тверді» – ті, які стосуються рентабельності інвестицій, вартості реалізації і ведення діяльності, потенціалу (купівельної спроможності) ринку, податкового навантаження, фінансових обмежень, тощо, – а також «м'які», які є «додатковою вартістю» даної місцевості.

У ситуації вирівнювання рівня вартості ведення економічної діяльності у різних місцевості зростає значення факторів, які раніше вважали другорядними. Насамперед, це стосується таких характеристик території:

- **розмір і ресурси ринку праці**, як у секторі кваліфікованих працівників, так і працівників з базовими професійними навичками, у деяких випадках доходить до пошуку працівників у конкурентів або до складного трансферу працівників, наприклад, з регіонів за межами країни розміщення інвестицій;
- **якість життя**, а саме фактори, що сприяють інвестиціям, особливо, коли інвестиція вимагає трансферу великої кількості кваліфікованих працівників (інженери, менеджери, науковці, тощо) з країни походження інвестора; якість життя охоплює такі області, як умови проживання, освітня, культурна, відпочинкова, торгівельна пропозиції, рівень громадської безпеки, громадський транспорт, тощо;
- **співпраця з науковими установами, інституціями з оточення бізнесу**, яка пов'язана із можливостями залучення висококваліфікованих працівників або можливістю реалізації інноваційних процесів різного типу.

Додатковими (м'якими) факторами при залученні інвестицій вважають:

- **культурні цінності території**, традиції, пам'ятники, пропозиції культурних подій;

- **туристичну, відпочинкову, рекреаційну привабливість** території,
- **міжнародні зв'язки** місцевої адміністрації;
- детальні умови, пов'язані з **охороною довкілля**;
- рівень розвитку **«громадянського суспільства»**;
- **освіту на початковому і середньому рівні** (за винятком професійної освіти);
- **громадські (державні) системи** охорони здоров'я, соціального забезпечення тощо;
- **офіційні документи** планувального, стратегічного типу, тощо.

Незалежно від оцінки пропозиції на основі «твердих» економічних факторів, під час вибору місця розташування інвестиції вирішальне значення можуть мати додаткові (позитивні) характеристики території. Надзвичайно важливими елементами, хоч їх не вважають вирішальними, є **якість і культура зустрічі інвестора з представником власника нерухомості (публічна установа) або інституції обслуговування інвестора**. Це впливає, наприклад, на оцінку перспектив співпраці у процесі реалізації інвестиції, під час виникнення труднощів в інвестиційному процесі, під час адаптації інвестора до місцевих соціально-культурних умов.



16. Прогноз напрямів притоку ПІІ у глобальному масштабі

Щоб ухвалювати раціональні рішення про напрямки промоційної діяльності у міжнародному масштабі потрібно запровадити систему моніторингу напрямків надходження ПІІ. Такий аналіз допомагає, зокрема, під час планування наступних дій:

- промоція інвестиційного потенціалу на конкретному ринку (у світовому масштабі), у конкретний період часу і для конкретних секторів економіки;
- підготовка промоційних інформаційних матеріалів, адаптованих до характерних особливостей даного інвестора;
- участь у промоційно-інформаційних заходах у даних географічних регіонах (наприклад, країни БРІК – Бразилія, Росія, Індія, Китай, ПАР чи країни ЄС – 15, 20, 28);
- відповідна підготовка персоналу офісу обслуговування інвестора до контактів з обраними країнами чи секторами економіки;
- розробка схеми діяльності «економічної дипломатії», тобто участь бізнес-сектору у дипломатичних поїздках;
- активізація і контакт з дипломатичними представниками країн з найбільшим інвестиційним потенціалом;
- організація економічних місій у країнах (або з країн) потенційного припливу ПІІ;
- встановлення тривалих зв'язків з інституційними партнерами з країн походження інвестицій.

Прогнозування припливу ПІІ у світовому масштабі здійснюється за допомогою:

- визначення тривалих методів оцінки вартості ПІІ в нашій країні/регіоні/території;
- аналізу звітів ефекту ПІІ у міжнародному масштабі, з використанням загальнодоступних документів і напрацювань;

- аналізу припливу ПІІ чи інвестиційних запитів, скерованих до регіональних і місцевих пунктів обслуговування інвестора;
- досліджень думки інвесторів про дану місцевість;
- бенчмаркінгу (порівняльного аналізу) припливу ПІІ до інших регіонів (країн) з подібними показниками за порівнювальний період;
- оцінювання впливу політичної, економічної, суспільної ситуації на явища у міжнародному потоці ПІІ;
- аналізу реакції потенційних інвесторів на промоційно-інформаційну діяльність (зворотна інформація), яку здійснює дана інвестиційна територія;
- організації дебатів, консультацій, платформ обміну думками (think tank), експертних досліджень, які стосуються нашої місцевості.

Коментар: Якісно проведена оцінка ринку ПІІ зменшує вартість пошуку нових інвестицій та обумовлює ефективність нашої роботи. Звичайно, завжди існує ризик, пов'язаний з непередбаченими подіями, напр. світовою економічною кризою (2007-2008), стихійними лихами, дестабілізацією внаслідок збройних конфліктів (Україна, Сирія, Ірак), результатами політичних змін (Іран, Венесуела, Греція) чи сепаратистських рухів (в Іспанії, Великобританії, Бельгії). Однак, інвестиційний капітал носить глобальний характер і враховує, перш за все, економічні показники і безпеку інвестицій. Саме тому утримують високі місця як джерела і цілі для ПІІ у глобальному масштабі країни Близького Сходу (Об'єднані Арабські Емірати, Саудівська Аравія, Кувейт).



17. Прямі і непрямі наслідки ПП

Приплив ПП до даної території найчастіше оцінюється позитивно. Головна безпосередня користь від залучення на нашу територію зовнішнього інвестора полягає у:

- створенні робочих місць – зростанні купівельної спроможності і посиленні споживання;
- прибутках бюджету;
- впровадженні сучасних (інноваційних) методів виробництва й управління;
- виникненні і/або розвитку місцевого економічного середовища через мережу субпідрядників, постачальників, надавачів послуг тощо;
- освоєнні / використанні території;
- стимулюванні розвитку технічної, транспортної і комунікаційної інфраструктури.

У якості непрямих наслідків припливу ПП можна виділити:

- професійну активізацію місцевого середовища (мотиваційний чинник);
- зацікавленість професійним навчанням і підвищенням кваліфікації;
- підвищення якості адміністративних процедур;
- розробку механізмів обслуговування інвестора;
- відкритість до співпраці в мультикультурному середовищі;
- цивілізаційний розвиток;
- передові практики, хороші приклади, мотивацію.

Однак, треба пам'ятати, що певні типи інвестицій, у довгостроковій перспективі можуть викликати негативні явища, такі як, наприклад:

- експлуатація та деградація природних ресурсів території;
- ліквідація основоположних секторів економіки;
- промислова монокультура;

- нав'язування іноземних стандартів діяльності (наприклад, у відношенні до працівників);
- спроби домінування над окремими елементами регіональної політики (економічний шантаж);
- дестабілізація секторів місцевої економіки (купівля і ліквідація фірм);
- штучне розширення кон'юнктури, зростання цін і вартості життя (наприклад, інвестиції в банківському, житловому і торговельному секторі);
- монополізація ринку;
- культурна деградація території.



18. Співпраця місцевих середовищ з інвестором

У рамках політики економічного просування регіону (міста, гміни, субрегіону) створюються інституційні форми співпраці з потенційними зовнішніми інвесторами (іноземними). Діяльність такого типу є частиною формування іміджу (бренду) місця і виконує важливу маркетингову функцію. Ідеальна модель формування іміджу передбачає взаємодію інституцій, які займаються економічною, культурною, туристичною (якщо така є), політичною і соціальною промоцією території.

До інструментів такої співпраці, які застосовуються найчастіше, належать:

- **центри обслуговування інвестора**, розташовані в органах місцевого самоврядування, найчастіше на регіональному рівні або в агломерації, які мають власні організаційні структури, компетентно і фінансово залежні від державної адміністрації;
- **мережа спеціалістів з обслуговування інвестора**, які діють у менших організаційних структурах (малі міста, гміни) або у рамках організованих інвестиційних / економічних територій (зони економічної діяльності, технологічні і промислові парки);
- **установи (підприємства) обслуговування бізнесу**, які діють згідно з господарським кодексом (товариства), а також ведуть комерційну діяльність, підконтрольну державному партнеру (агентства розвитку, управляючі компанії СЕЗ);
- **комерційні установи з обслуговування інвестора**, приватні підприємства, які спеціалізуються на послугах для інвестора: бюро податкового консалтингу, кадрові агентства, агентства нерухомості, архітектурні компанії, юридичні канцелярії, аналітичні компанії;
- **відділи національної системи обслуговування інвестора**, які діють як філії державного агентства залучення інвестицій та мають регіональні відділи, найчастіше в адміністративному центрі регіону;
- **консорціуми, об'єднання підприємств, торгово-промислові палати**, які пропонують послуги для потенційних інвесторів.

Інституційна форма обслуговування інвестора залежить від масштабу пропозиції (регіон, місто, група гмін), поточної зацікавленості інвесторів, а також ступеня незалежності (автономності, самоврядності) даної території. Так само диференційованими є компетенції даних установ – від простої інформаційної діяльності аж до можливості ухвалення адміністративних рішень (напр., видання дозволу на будівництво).

Інвестори висувають до установ обслуговування інвестицій такі вимоги:

- швидкість і достовірність інформації, яка надається;
- рівень компетентності і знань працівників;
- можливість контакту з різними рівнями місцевих органів влади;
- тривалість діяльності і досвіду;
- гнучкість у роботі;
- використання сучасних інструментів комунікації (напр. телеконференцій);
- мобільність;
- висока особиста культура працівників.



Вибрані бібліографічні джерела

1. “Waking up to the new economy”, European attractiveness survey, Ernst& Young, 2010-2012
2. fDi’s European Cities and Regions of the Future 2014/2015, fDi Intelligence, 2014
3. “CEE Investment – Real estate market”, CBRE Global Research and Consulting, 2012-2014
4. „Atrakcyjność inwestycyjna Województw i Podregionów Polski”, Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową, 2010-2013
5. “Doing business in Poland” Ernst & Young, 2013
6. “Investing in Poland 2014. Trendbook”, Business Journal, 2014
7. “Picture of professionals and managers from SSC/BPO sector in Poland”, ASPIRE, 2012
8. „Atrakcyjność Polski dla inwestorów zagranicznych”, Think Tank, 2014
9. „Specjalne Strefy Ekonomiczne”, KPMG, 2013
10. „Strategiczne obszary rozwoju parków technologicznych”, PARP, 2011
11. „Bezpośrednie Inwestycje Zagraniczne w Małopolsce 2010-2011”, Małopolskie Obserwatorium Gospodarki, 2013



**АНАЛІЗ
ІНВЕСТИЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ –
ЩО МИ МОЖЕМО
ЗАПРОПОНУВАТИ?**

1. Іноземні інвестиції у стратегії місцевого розвитку

Органи місцевого самоврядування різного рівня (регіон, повіт, гміна, місто, дільниця) розробляють документи стратегічного характеру. Це означає підготовку плану заходів на період щонайменше 4-5 років, хоч зустрічаються роботи, які охоплюють період 10–15 років. У багатьох випадках наявність стратегії є умовою для пошуку зовнішнього фінансування для реалізації різних завдань. У міру удосконалення роботи над стратегічними документами розвиваються компетентності, необхідні для підготовки «секторних» стратегій, розробки і запровадження методів реалізації цих стратегій, моніторингу і коригування основних засад залежно від змін у середовищі, в якому функціонує дана територіальна чи адміністративна одиниця.

Як і в більшості документів, планувального характеру, у стратегії йде мова про те, що ми хочемо зробити, як і коли маємо це зробити, що нам потрібно для виконання завдань, хто саме виконуватиме їх.

Підготовлена належним чином стратегія – це путівник для діяльності у більшості важливих для регіону чи міста сферах.

Головні елементи «стратегії» ґрунтуються на таких заходах:

- а) **стратегічний аналіз**, який проводять з метою дослідження актуального стану території або сектору (сектори економіки, соціальна ситуація, екологія, туризм і т.п.), якого стосується стратегія, використовуються статистичні дослідження, SWOT аналіз, дані про зміни (порівняльний аналіз) та опрацювання типу «benchmarking», а також результати рейтингів та зовнішніх оцінок;
- б) **громадські консультації**, які, перш за все, охоплюють групи і середовища, що безпосередньо зацікавлені заходами і цілями, визначеними у стратегії; діяльність передбачає узагальнення думок про актуальний стан території або сектору, ознайомлення з очікуваннями даної групи, аналіз потенціалу для реалізації стратегії та визначення положень стратегії з точки зору цільових груп;



- в) **редагування стратегії** згідно з прийнятими методологічними принципами (стратегія участі, суспільна, експертна, змішана), проводиться перше редагування тексту стратегії, яка потім виноситься на чергові етапи обговорення, консультацій та оцінювання;
- г) **публікація стратегії**, промоція положень стратегії серед найбільшої цільової групи, включення посилань на положення стратегії до похідних документів – бюджет, цільові проекти, соціальна активізація, промоція території;
- г) **використання стратегії** під час роботи над планувальними документами, як от генеральний план, публічні інвестиції, залучення фінансових зобов'язань і оцінка стану реалізації процесів розвитку.

Загальні «стратегії розвитку» ведуть до опрацювання стратегічних документів, які стосуються різних компонентів життя на даній території. Відомі такі секторні розробки:

- стратегія розвитку туризму;
- регіональна стратегія інновацій;
- стратегія промоції інвестицій;
- стратегія маркетингу інвестиційного потенціалу;
- стратегія відновлення пам'яток міста;
- стратегія розвитку освіти і навчання;
- стратегія підтримки підприємництва;
- стратегія охорони довкілля.

Під час роботи над кожним стратегічним документом існує можливість визначити потенційні інтереси інвесторів, незалежно від того чи йдеться про іноземних, вітчизняних чи місцевих інвесторів. Основним завданням для середовища (інституції, групи, установи) промоції інвестицій під час формулювання стратегічних документів є забезпечення таких умов зростання:

- а) в рамках **планів інфраструктурних інвестицій** (транспорт, зв'язок, комунікації) – передбачення створення інвестиційних майданчиків як на комунальних/державних, так і на приватних територіях;
- б) в рамках концепцій **генерального плану** – врахування диференційованих і таких, що не перетинаються, інвестиційних територій або, по-іншому, територій економічного розвитку різного типу (від промислових територій до територій, які охороняються з огляду на їх природну або історичну цінність);

- в) в рамках виділення **ресурсів на реалізацію стратегії** – визначення можливостей збереження і/або запровадження нових інвестиційних стимулів, які окреслюватимуть допустиму державну підтримку інвестицій;
- г) в рамках визначення **виконавчої структури стратегії** – передбачення інституційних форм для потреб обслуговування інвестора, підтримки підприємництва, міжнародної співпраці і промоції, шляхом зміцнення наявних форм діяльності і/або запровадження нових інструментів для досягнення мети;
- д) в рамках опису системи **показників реалізації цілей** стратегії – врахування результатів дослідження притоку інвестицій, можливості коригування положень, моніторингу економічних процесів і умов для розташування інвестиції на території, на яку поширюється дія стратегії.

Для роботи над стратегічними документами і представлення інтересів інвесторів надзвичайно важливо консультуватися з такими інституціями як:

- агенції місцевого і регіонального розвитку;
- асоціації, клуби, торгові палати, які об'єднують підприємців;
- пункти обслуговування інвестора;
- середовище неурядових організацій, пов'язаних з економікою;
- наукові та науково-дослідницькі інституції;
- експерти /консультанти/ іноземні консультанти.

Забезпечення можливостей для розвитку інвестицій у стратегічних документах для даної території є, в багатьох випадках, умовою створення привабливої інвестиційної пропозиції території, особливо, коли йдеться про можливість використання державного потенціалу під час створення привабливої пропозиції для нових економічних починань. Часто трапляється, що фрагменти стратегії, які стосуються промоції інвестицій, стають частиною промоційних матеріалів для інвесторів. Таким чином ми покажемо підприємницькій спільноті, що місто прихильно ставиться до нових господарських ініціатив; продемонструємо пріоритетні для регіону (міста) сектори економіки, які користуватимуться особливою підтримкою місцевої влади; покажемо інвестиційні плани території (комунікації, захист довкілля, підвищення якості життя, піклування про ринок праці тощо).

Вартує використати стратегію як доказ можливості довготривалої гармонійної співпраці між інвестором і місцевою громадою.



2. Інвентаризація потенціалу нерухомого майна, призначеного для інвестиційної пропозиції

Залежно від прийнятої для даної території концепції розвитку, яка має своє обґрунтування й авторизована відповідними записами у стратегічних документах, можна приступити до аналізу (інвентаризації) можливостей використання наявного потенціалу нерухомого майна (площі) для потреб інвестицій. У цьому процесі треба враховувати будь-які обмеження правового чи планувального характеру, передбачені основними документами (нормативні акти, закони) і місцевими документами (рішення, постанови, плани, бюджетні можливості). Має значення також аналіз демографічних процесів і конкурентоспроможності інших місцевостей.

У багатьох випадках інвентаризація для потреб інвестицій охоплює такі дії:

- 1) **інвентаризація занедбаних територій**, колишніх промислових, військових – ці території найчастіше позбавлені житлових функцій, не перебувають під природоохоронним чи історичним захистом, на них уже проведено благоустрій території, рекультивацію, біовідновлення і т.п., території (найчастіше великої площі) підходять для надання їм статусу економічної зони, треба звернути увагу на часто складні питання власності на землю, які можуть призвести до тривалої зупинки робіт на цій території;
- 2) **інвентаризація забудованих територій (*brownfield*)** й об'ємної нерухомості – стосується існуючих будинків, забудов, промислово-виробничих установок, павільйонів, складів, вокзалів, промислових підприємств, яким в рамках адаптації (перебудови) можна надати нову функцію, напр.: торгіву (магазини, торгові галереї), обслуговуючу (офісна, складська площа) або житлову; дослідження має враховувати пропорції витрат на адаптацію або ліквідацію об'єкту, історичну цінність даної території (об'єкту), значення для місцевої інфраструктури у перспективі довгострокового розвитку, очікування інвесторів;



- 3) **інвентаризація сільськогосподарських (зелених) земель (грунтів)** – при одночасному дослідженні напрямів розвитку сільськогосподарського сектору (аграрно-споживчого) для даної території, для міської місцевості може йтися про озеленені території, паркові насадження, рекреаційні зони тощо, аналіз передбачає дослідження можливостей (і витрат) перетворення територій на інвестиційні майданчики;
- 4) **інвентаризація територій захисту довкілля** (національні парки, заповідники, ландшафтні парки, території програми «Природа 2000») – території, які практично виключають більшість інвестицій (за винятком інвестицій у туристичному, аграрному секторі або необтяжливій економічній діяльності в невеликих масштабах), дослідження проводиться з рахуванням нормативних актів, які регулюють вплив інвестиції на довкілля;
- 5) **оцінка взаємного впливу визначених функцій** просторового благоустрою – дослідження з огляду на можливу експансію даної функції (напр.: розбудова транспортної мережі, розширення територій під захистом, збільшення житлових територій з огляду на демографічні тенденції і т.п.), зіткнення суперечливих функцій (території під охороною і/або житлові відносно промислових територій чи промислових приміщень), а також обмеження функцій (напр.: перетворення сільськогосподарських товарів або переміщення промисловості з міських територій).

У рамках своїх повноважень органи місцевого самоврядування мають декілька знарядь для визначення сприятливих умов з точки зору розвитку (стратегії розвитку) даної території. До таких заходів належать:

1. **Документи планувального характеру**, такі як генеральні плани, плани зонування території і процедура надання дозволів на ведення господарської діяльності, яка впливає з них.
2. **Відчуження**, тобто позбавлення або обмеження права власності, права довічного користування або обмежені речові права (сервітути, застава, іпотека) визначеної особи на основі індивідуального правового акту і виключно для громадських цілей. Відчуженню підлягає як право власності на нерухоме майно (земельне, будинкове, квартирне), так і право довічного користування та інших обмежених речових прав. Наприклад, у Польщі відчужуються для використання речі для визначених публічних цілей, зокрема:



- будівництво доріг;
 - будівництво державних шкіл і державних вищих навчальних закладів;
 - призначення під створення штучного водосховища;
 - будівництво і утримання приміщень для органів влади, адміністрацій, судів і прокуратур;
 - будівництво об'єктів охорони здоров'я, дитсадків, будинків соціальної допомоги, опікунсько-виховних закладів і спортивних об'єктів;
 - встановлення і захист місць національної пам'яті;
 - захист зникаючих видів рослин і тварин або природних екосистем.
3. **Викуп нерухомого майна** державними органами у приватних власників на ринкових засадах з іншим призначенням ніж у випадку застосування процедури відчуження.
 4. **Внесення майна (нерухомого майна) у вигляді апорту** для нового господарського суб'єкта, який не обмежений вимогами до діяльності публічних інституцій.
 5. Утворення зони в рамках **державного-приватного партнерства** шляхом, наприклад, внесення нерухомого майна й елементів інфраструктури для реалізації публічних завдань новим господарським суб'єктом.

У загальному значенні йдеться про можливість симбіотичного функціонування на даній території ділянок різного призначення, утворених в результаті історичних процесів або свідомої трансформації громадського простору відповідно до очікувань мешканців території.

3. Значення генерального плану і норм планування

Що таке Генеральний план і норми планування

Найважливішим майном, яке гміна може запропонувати підприємцям, є її землі. Однак, щоб вони стали привабливими для бізнесу, їх потрібно відповідно підготувати, і це не можна зробити довільним чином. Важливо, щоб це майно було правильно розташоване, наприклад, поблизу існуючих або запланованих шляхів сполучення. Такий майданчик повинен мати врегульований юридичний статус. Основне значення має опрацювання генерального плану населеного пункту. Місцевий план складається з метою встановлення призначення площ, в тому числі, для інвестицій громадського призначення, та визначення способів їх освоєння і забудови. План складається з текстової і графічної частин. Оскільки цей документ є актом місцевого права, то детальні вимоги до нього повинні знаходитися у відповідному акті органу влади вищого рівня. У Польщі – це розпорядження Міністра інфраструктури (Ур. тижн. 2003 № 164 ст. 1587).

Елементи генерального плану

У місцевому плані обов'язково окреслюють:

1. призначення площ та межі, які розділяють площі різного призначення або з різними принципами благоустрою;
2. принципи захисту і формування просторового устрою;
3. принципи захисту довкілля, природи і культурного ландшафту;
4. принципи захисту культурної спадщини і пам'яток старовини та надбань сучасної культури;
5. вимоги, які впливають з потреб формування громадського простору;
6. принципи забудови та показники благоустрою площі, максимальну і мінімальну інтенсивність забудови як показник площі повної забудови по відношенню до площі будівельної ділянки, мінімальну процентну частку біологічно активної площі по відношенню до будівельної ділянки, максимальну висоту забудови, мінімальну



кількість місць для паркування і способи їх організації, лінії забудови і габарити об'єктів;

7. межі та способи освоєння територій або об'єктів, які підлягають захисту, встановлені на основі окремих положень, в тому числі гірничих територій, а також спеціальні зони під загрозою затоплення та області осідання земляних мас;
8. особливі принципи і умови укрупнення і поділу нерухомого майна, охопленого місцевим планом;
9. особливі умови освоєння території та обмеження їх експлуатації, у тому числі заборона забудови;
10. принципи модернізації, розбудови і будівництва систем комунікації і технічної інфраструктури;
11. спосіб і термін тимчасового благоустрою, обладнання і експлуатації площ;
12. процентні ставки, на основі яких встановлюється оплата, від зміни вартості земель.

Залежно від потреб у місцевому плані визначають:

1. межі територій, які вимагають укрупнення і поділу нерухомого майна;
2. межі територій відновлення існуючої забудови і технічної інфраструктури;
3. межі територій, які вимагають перетворення або рекультивациі;
4. межі територій, на яких буде розташоване обладнання для виробництва енергії з відновлюваних джерел потужністю понад 100 кВ, а також захисних зон, пов'язаних з обмеженнями у забудові, благоустрої та експлуатації території, а також наявністю значного впливу цього обладнання на довкілля;
5. межі територій під будівництво торгових об'єктів площею понад 400 м²;
6. межі територій під розміщення інвестицій для громадських цілей місцевого значення;
7. межі територій під розміщення інвестицій для громадських цілей немісцевого значення, передбачених планами воєводства або остаточними рішеннями про розташування дороги: національної, воєводської або повітової, залізничної лінії державного значення, аеродромів громадського користування, інвестицій у зону терміналу;



8. межі рекреаційно-відпочинкових територій і територій для організації масових заходів;
9. межі пам'ятників загиблим та їхніх захисних зон, а також обмеження щодо здійснення на їх території господарської діяльності, визначені Законом від 7 травня 1999 р. «Про захист територій колишніх гітлерівських концтаборів»;
10. межі закритих територій та межі захисних зон закритих територій;
11. спосіб розташування будівельних об'єктів по відношенню до доріг та інших територій, доступних для громадськості, та до прилеглих меж нерухомого майна, колористику будівельних об'єктів та покриття дахів;
12. принципи і умови розташування об'єктів малої архітектури, рекламних щитів, обладнання та огорож, їх габарити, стандарти якості та види будівельних матеріалів, з яких вони можуть бути зроблені;
13. мінімальну площу нових виділених будівельних ділянок.

План має характер:

- **«плану структури»** – визначає концепцію основних елементів майбутньої просторової структури міста і функціональних зв'язків між цими елементами;
- **«селективного плану»** – концентрується на найважливіших цілях для розвитку міста;
- **«довготермінового плану»** – формулює довготермінові цілі просторового розвитку міста;
- **«стратегічного плану»** – формулює концепцію системної діяльності задля довготермінового розвитку;
- **«плану дій»** – є документом внутрішнього керівництва міста наступального характеру, який об'єднує стратегічні рішення з операційними рішеннями та інструментами їх реалізації.

ВАЖЛИВО: Зміст плану повинен бути зрозумілим для пересічного громадянина

Складені занадто загально і нашвидкуруч генеральні плани ускладнюють діяльність підприємцям і роблять неможливими нові ініціативи, а внесення безпосередньо до генерального плану положень про захист довкілля може виключити будівництво навіть дуже потрібних місцевій громаді об'єктів.



4. Аналіз ринку/пропозиції/клієнта

Збір та аналіз інформації проводять для визначення стратегічних цілей місцевості та оцінювання шансів на досягнення успіху. Завдяки ретельному аналізу можна буде не тільки оптимізувати діяльність з метою досягнення результатів найбільш наближених до бажаних, а й визначити основні переваги, шанси для розвитку, а також ознайомитися з можливостями і загрозами, які можуть істотним чином вплинути на пошук інвестора або успіх інвестиції. Проведений належним чином аналіз стає потім основним документом, на основі якого, зокрема, розробляють:

- стратегії розвитку;
- стратегії пошуку інвесторів;
- маркетингові стратегії гмін/міст/повітів/воєводств;
- стратегії інвестиційних стимулів ...

Аналізуючи ринок, потрібно враховувати вимоги підприємців. Завдяки цьому ми маємо шаблон, на який накладаємо те, що є в нашому розпорядженні і те, чого наразі очікують інвестори. Такий комплексний підхід дозволяє оптимально пристосувати пропозицію до потреб ринку. Без глибоких знань про вимоги і очікування інвесторів може виявитися, що значну частину зусиль і коштів витрачено на заходи, які не підвищують привабливість гміни в очах підприємців. Великі фірми, перш ніж приступити до інвестування, також проводять аналіз потенційних місць розташування і з цією метою створюють матрицю оцінок потенційних місць (Таблиця 1). Незважаючи на те, що доступ до таких матеріалів відносно складний, вони є достовірним джерелом інформації, а коефіцієнт важливості, який присвоюється окремим вимогам, є своєрідним вказівником для проінвестиційної діяльності.

Дослідницькі установи, що займаються анкетними дослідженнями чинників, які впливають на ухвалення рішення про вибір місця розташування, володіють даними, які відносно легко отримати, однак вони мають певні вади. Ці вади обумовлені, здебільшого:

Таблиця 1. Попередні вимоги і критерії вибору місця розташування нової фабрики американського концерну з електромеханічного сектору (передбачуване пряме працевлаштування – 250 осіб)

Вимоги (<i>customer needs</i>)	Важливість (<i>importance rating</i>)	Регіон (потенційне місце розташування)		
		A	B	C
Кваліфікована робоча сила (розмір ринку праці, рівень безробіття, освіта)	10			
Хороший управлінський персонал	7			
Витрати на робочу силу	7			
Близькість постачальників механічних компонентів	7			
Інвестиційні стимули (підтримка створення нових робочих місць і навчання працівників)	7			
Досвід співпраці працівників з транснаціональними корпораціями	7			
Хороший доступ до доріг – час добирання до кордону, загальна автомобільна доступність	7			
Невелика відстань від міжнародних або внутрішніх аеропортів	7			
Можливість під'їзду працівників громадськими видами транспорту	7			
Доступність площі у першому кварталі 2005 р.	7			
Знання англійської мови керівним персоналом першого і другого рівня	7			
Стабільність ринку праці (зміни)	7			
Близьке розташування хороших технічних навчальних закладів та університетів	7			
Можливість оренди (7–10 років)	7			
Можливість розташування проектно-інженерного центру	4			
Можливості розвитку існуючої інвестиції у майбутньому (2 рази, 3 рази)	4			
ВСЬОГО				

Джерело: робота на основі: Грицук, Піщек 2004, додаток 2.



- відсутністю достатньої інформації у керівного персоналу нижчого рівня про фактичні чинники місця розташування;
- занадто довгим терміном між рішенням про місце розташування і проведеним дослідженням;
- впливом актуальних економічних подій на думку про місце розташування;
- впливом на рішення про місце розташування чинників, які складно виміряти.

Проводячи аналіз, не потрібно також забувати про порівняння результатів аналізу з пропозиціями конкурентів, тобто інших гмін чи міст як в країні, так і за її межами, які зацікавлені пошуком інвесторів у тій самій або подібній галузі. Також варто порівняти себе (*benchmark*) з найкращими у даній категорії (напр.: метрополії, курортні території, гміни, розташовані біля автостради, міста з великими постіндустріальними територіями). Аналіз своєї позиції та можливостей на фоні таких найкращих інвестиційних пропозицій показує, що і в яких саме сферах потрібно зробити, щоб мати шанс боротися за нових інвесторів.



5. Використання системи рекомендацій для інвестицій

Система рекомендацій для інвестицій функціонує, перш за все, у сфері обігу акцій біржових компаній. Рекомендації ґрунтуються на аналізі тенденцій в економіці, характерних ознак даного підприємства, макро- і мікро-економічної ситуації, проекції історичних подій на можливі сценарії у майбутньому.

В ситуації прямих промислових інвестицій рекомендації мають подібний характер (оцінка стану фірми або сектора) і можуть призвести до конкретних висновків щодо вжитих заходів на території інвестиційної пропозиції.

Прикладом рекомендації інвестицій може бути бюлетень національної інституції моніторингу ПП, якою у Польщі є Польське агентство інформації та іноземних інвестицій (ПАІІ). Бюлетень ПАІІ з березня 2014 наводить такі дані:

«З початку 2014 року Польське агентство інформації та іноземних інвестицій довело до реалізації сім проектів загальною вартістю 320,64 млн. євро [...] ПАІІ працює над 163 інвестиційними проектами загальною вартістю 3,2 млрд. євро.[...] Проектів на сім більше, ніж за аналогічний період минулого року. З точки зору вартості проектів передовою й надалі є автомобільна галузь (1,34 млрд. євро). [...] Якщо йдеться про регіон походження інвестицій, то найбільше американських, німецьких та японських проектів. Зі США походить 47 інвестицій загальною вартістю 926,15 млн. євро (7 366 запланованих нових робочих місць); із Німеччини – 29 (за 592,85 млн. євро, 6 707 робочих місць), а японські інвестори працюють в рамках 11 проектів (107,8 млн. євро, 2 130 нових робочих місць). Наступні місця займають інвестиції з Великої Британії (10) та Франції (9). Найпопулярнішим сектором є галузь сучасних бізнес-послуг (38 проектів за 30,05 млн. євро; 8 130 планованих робочих місць). До автомобільного сектору належать 34 проекти, а наступні місця займають: сектор досліджень і розвитку (14 проектів) та авіаційна галузь (10).»



Інформація містить такі «рекомендації»:

Автомобільний сектор починає інтенсивно шукати нові виробничі можливості; це інвестиції високої вартості, які вимагають добре підготовлених інвестиційних територій великої площі; генерують велику кількість робочих місць, як безпосередньо на новому підприємстві, так і в партнерських фірмах; маркетинг вимагає підтримки інституцій з великим потенціалом переконання (державні інституції), очікуються значні «інвестиційні стимули».

Можливі промоційні заходи варто скерувати на найбільш динамічні світові ринки: США, Японія, Західна Європа – наскільки ми володіємо потенціалом, який вимагається на ринках цих країн.

Інвестиції у сфері сектора досліджень і розвитку є надзвичайно цікавими і пропонують високу «додану вартість». Вимагаються пропозиції від місцевості, яка має у розпорядженні наукові та освітні центри (пошук працівників, наукова культура) і/або близько розташованих потенційних споживачів результатів досліджень. Цікавий напрям для міст-сателітів великих агломерацій.

Сектор сучасних бізнес-послуг вкладає свої інвестиції здебільшого у великих містах (або в безпосередньому сусідстві) і очікує доступу до офісних площ високої якості (класу А), широкої бази навчених працівників (іноземні мови, бухгалтерія, фінанси, HR), високої якості життя, вигідних транспортних сполучень (міграція).

В інформації, опрацьованій UNCTAD (United Nations Conference on Trade and Development), тобто Конференцією ООН з торгівлі і розвитку в лютому 2014 року, зазначається:

[...] вартість світових прямих іноземних інвестицій (ПІІ) у 2013 році досягнула 1,46 більйонів дол. США, зростаючи на 11 % в порівнянні з 2012 р. Цей рівень є порівняльним з середньорічним ПІІ до кризи.

[...] У 2013 році до країн ЄС потрапило більше прямих іноземних інвестицій, ніж у 2012 р., натомість, зменшився наплив до Сполучених Штатів. До країн, які розвиваються, поступило в минулому році 759 млрд. дол. США, або 52 % всіх інвестицій. Зростання відзначалося у країнах Латинської Америки і в Африці; в Азії рівень був схожим до 2012 р.

[...] На 2014 і 2015 роки UNCTAD прогнозує подальше зростання ПІІ, відповідно до 1,6 більйонів та 1,8 більйонів дол. США, що відображатиме темпи світового економічного росту.



Висновки:

1. Існує можливість того, що наступить кількарічне зростання ПІІ у глобальному масштабі.
2. Конкурентами «економік, які розвиваються» – країн СЕЕ (Центральної і Східної Європи), і розраховують на промислові інвестиції, є країни Африки і Південної Америки.
3. Потрібно очікувати вирішальної реакції США з метою відновлення провідної ролі у залученні іноземних інвестицій та повернення американських інвестицій з таких країн як Китай, Корея чи Близький Схід.
4. Потрібно розширити рекламну діяльність у 2014–2015 роках у глобальному масштабі.

Треба врахувати, що рекомендації можуть мати тенденційний або суб'єктивний характер, який полягає на акцентуванні на певних аспектах економічної ситуації та упущенні інших. Це, перш за все, стосується усіх оцінок політичної та економічної стабільності країн, зацікавлених у прийомі інвестицій та публікації т.зв. «думок» про настрої підприємців.



6. Опрацювання інвестиційної пропозиції нерухомого майна

Інвестиційна пропозиція може стосуватися різного виду діяльності або різного виду нерухомого майна. В рамках пропозиції нерухомого майна поділ стосується, перш за все, незабудованих площ (*greenfield*) або нерухомого майна/забудованих площ (*brownfield*). Інформація, яку містить пропозиція (паспорт, портфоліо) – це, перш за все, техніко-інфраструктурні дані, дані про власність, ціну і спосіб отримання нерухомого майна, планувальні дані (призначення в генеральному плані, обмеження) та інформація про спосіб ознайомлення з пропозицією (контактні дані, ілюстрації, веб-сайти тощо).

Інвестиційне нерухоме майно може мати різну форму залежно від виду його «організації», власності і призначення. До бази даних інвестиційних пропозицій установи обслуговування інвестора найчастіше входять такі типи пропозицій:

- **окремі пропозиції нерухомого майна** типу *greenfield* або *brownfield*, які належать приватним особам, державним інституціям або підприємствам;
- пропозиції **інвестиційних площ** (економічні зони, господарські зони, технологічні і наукові парки), які належать або будуть під контролем (управлінням) державних інституцій;
- пропозиції **площ з інвестиційним потенціалом** після проведення перетворень, таких як, напр.: сільськогосподарські чи лісові території, пустирі, занедбані площі;
- нерухоме майно, яке з'явилося в результаті переселення – перенесення промислових закладів і/або інституцій за межі центральної частини міст і місцевостей;
- пропозиції площ **приватних підприємств**, які планують ліквідацію, банкрутство або реструктуризацію (напр.: території важкої промисловості, шахт, будівництва і т.п.);



- пропозиції нерухомого майна **державних підприємств** (напр.: залізниця, армія, поліція, медична служба) і **громадських об'єднань** (церква, релігійні організації);
- **пропозиції послуг** для інвестора.

В обґрунтованих випадках готують пропозиції нерухомого майна відповідно до специфічних критеріїв. До таких, наприклад, належать:

- каталог пропозицій історичних об'єктів;
- каталог пропозицій територій, призначених для спортивно-рекреаційних інвестицій;
- каталог пропозицій територій, які мають геотермальну та вітрову енергію, біомасу;
- каталог пропозицій інвестиційних проектів для реалізації за формулою ДПП;
- каталог пропозицій інвестиційних проектів, які вимагають співфінансування;
- каталог пропозицій житлових територій;
- інші.

Під час опрацювання пропозицій інвестиційного нерухомого майна оптимальним методом є використання схеми (шаблону), яка дає змогу стандартизувати опис.



Приклад:

	ДАНИ ІНВЕСТИЦІЙНОГО МАЙДАНЧИКА SITE CHECK LIST	
Місце розташування Location	Назва майданчика Site name	
	Населений пункт Town / Commune	
	Район District	
	Область Province (Voivodship)	
Площа нерухомості Area of property	Максимальна доступна площа (цієї ділянки) [га] Max. area available (as one piece) [ha]	
	Форма ділянки The shape of the site	
	Можливість розширення території (короткий опис) Possibility for expansion (short description)	
Інформація про нерухомість Property information	Орієнтовна ціна землі (PLN/m²) У т.ч. 23% ПДВ Approx. land price (PLN/m²) including 23% VAT	
	Власник / Власники Owner(s)	(якщо власників більше одного, просимо вказати площу, яка припадає на кожного з них)
	Діючий план просторового благоустрою (місцевий план) (ТапН) Valid zoning plan (YN)	(якщо план на етапі розробки, просимо надати орієнтовний термін його ухвалення)
	Призначення ділянки, передбачене генеральним планом Zoning	
Характеристики ділянки Land specification	Клас ґрунту [га] Soil class with area [ha]	
	Переріз ґрунту ділянки [м] Differences in land level [m]	(просимо вказати максимальний перепад між найвищою і найнижчою рівнем ділянки)
	Актуальне використання Present usage	
	Забруднення поверхневих і ґрунтових вод (ТапН) Soil and underground water pollution (YN)	(якщо відповісти "так", просимо надати короткий опис типу забруднення)
	Рівень ґрунтових вод [м] Underground water level [m]	
	Чи проводились геологічні дослідження ділянки (ТапН) Were geological research done (YN)	
	Ризик підтоплення на узліссі (ТапН) Risk of flooding at land side (YN)	
	Підземні перешкоди (ТапН) Underground obstacles (YN)	(напр., газові мінерали, підземні електричні тунелі)
	Перешкоди на поверхні ділянки (ТапН) Ground and overhead obstacles (YN)	(напр., електричні, дороги, водні ресурси, канали, об'єкти від захистом тунелі)
	Існуючі екологічні обмеження (ТапН) Ecological restrictions (YN)	(якщо так є, просимо дати короткий опис)
	Будівлі і споруди на території (ТапН) Buildings / other constructions on site (YN)	(якщо так є, просимо дати короткий опис)
Транспортні сполучення Transport links	Під'їзна дорога до ділянки (тип дороги і її ширина) Access road to the plot (type and width of access road)	
	Автомобільна / дорога державного значення [км] Nearest motorway / national road [km]	
	Річкові і морські порти на відстані до 200 км Sea and river ports located up to 200 km	(просимо вказати місцевість, у якій знаходиться порт і відстань до нього в км; нас цікавить усі порти в радіусі 200 км)
	Залізниця [км] Railway line [km]	(просимо вказати місцевість, у якій знаходиться найближча залізнична станція і відстань до неї у км)
	Залізнична платформа [км] Railway siding [km]	(просимо вказати місцевість і відстань до неї у км)
	Найближчий міжнародний аеропорт [км] Nearest international airport [km]	(просимо вказати місцевість і відстань до неї у км; крім цього, нас цікавить усі аеропорти в радіусі 100 км)
	Найближчий обласний центр [км] Nearest province capital [km]	(просимо вказати місцевість і відстань до неї у км)

Наявна інфраструктура Existing infrastructure	Електричні мережі (ТапН) Electricity (YN)	
	Відстань від точки приєднання до мережі ділянки Connection point (distance from boundary) [m]	(якщо електромережа не підведена, просимо вказати відстань від точки приєднання до мережі ділянки)
	Напруга, кВ Voltage (kV)	
	Доступна потужність, МВт Available capacity (MW)	
	Газифікація території (ТапН) Gas (YN)	
	Відстань від точки приєднання до мережі ділянки Connection point (distance from boundary) [m]	(якщо газ не підведений, просимо вказати відстань від точки приєднання до мережі ділянки)
	Калорійність (теплота згоряння), МДж/кг Calorific value (MJ/kg)	
	Діаметр труби Pipe diameter [mm]	
	Можливі об'єм м³ (ч.ч.) / год Available capacity (m³/h)	
	Водопостачання (ТапН) Water supply (YN)	Просимо вказати вид води - громадського чи промислового призначення. Якщо наявні обидва види води, просимо надати інформацію для кожного виду окремо.
	Відстань від точки приєднання до мережі ділянки Connection point (distance from boundary) [m]	(якщо вода не підведена, просимо вказати відстань від точки приєднання до мережі ділянки)
	Можливі об'єм м³ / добу Available capacity (m³/24h)	
	Каналізація (ТапН) Sewage discharge (YN)	
	Відстань від точки приєднання до мережі ділянки Connection point (distance from boundary) [m]	(якщо каналізація не підведена, просимо вказати відстань від точки приєднання до мережі ділянки)
	Можливі об'єм м³ / добу Available capacity (m³/24h)	
	Очистні споруди на території або у безпосередній близькості (ТапН) Treatment plant (YN)	
	Телефонний зв'язок (ТапН) Telephone (YN)	
	Відстань від точки приєднання до мережі ділянки Connection point (distance from boundary) [m]	(якщо телефонний зв'язок не підведений, просимо вказати відстань від точки приєднання до мережі ділянки)
Коментарі Comments		
Особа, відповідальна за надготовку пропозиції Offer prepared by	Ім'я, прізвище, посада, контактний телефон (робочий, мобільний), e-mail, знання іноземних мов	
Контактна особа Contact person	Ім'я, прізвище, посада, контактний телефон (робочий, мобільний), e-mail, знання іноземних мов	

Обов'язкові додатки:
Required enclosures:

- Карти майданчика (з позначенням наявної інфраструктури і мережі транспортних сполучень);
- Maps of plot (including infrastructure on plot and transport links);
- 5-10 високих фотографій, які дають повне уявлення про ділянку;
- 5-10 high-quality photographs giving full view of plot;
- Аерофотокартка (якщо є);
- Aerial photographs (if available)

7. Вибір оптимальної форми отримання (експлуатації) нерухомого майна

Після проведення інвентаризації наявних ресурсів органи місцевого самоврядування (ОМС) можуть визначити стратегію пошуку земель. Часто трапляється, що у процесі створення привабливих промислових зон, доповнення наявних площ чи формування «резерву нерухомості» державний партнер змушений купувати приватні землі на ринку комерційної нерухомості. Для ОМС дуже важливо отримати право власності на землю. Як впливає з досвіду гмін, інвестори охоче зважуються на ділянки, які є у прямій чи опосередкованій власності ОМС або належать державним фінансовим компаніям чи іншим державним інституціям. Щобільше, вони стверджують, що ОМС, які є господарями своїх територій, – це стабільні і солідні партнери. Звичайно, така ситуація корисна і для самих ОМС, оскільки їм легше визначити інвестиційні площі на тих ділянках, на які вони мають право. На жаль, більшість ділянок, які перебувають у власності органів місцевого самоврядування, не є привабливими з точки зору інвесторів. Так буває тому, що привабливо розташовані ділянки, здебільшого, вже продані або освоєні. Додаткова проблема пов'язана не з місцем розташування ділянки, а з її площею, яка інколи буває занадто малою або має непривабливу форму, непридатну для запланованої інвестиції. Роздрібнення наявних земель також не робить їх привабливими. Інвестори хочуть відчувати себе впевнено у сфері власності нерухомості, на якій мають інвестувати. Тому і їх очікування від нерухомості є чіткими: нерухоме майно має мати з'ясований юридичний статус і бути звільненим від обмежень власності та від претензій третіх осіб (напр., користування землями, багаторічна угода оренди). Інвестори часто очікують, що саме господарі, ОМС, допоможуть їм отримати нерухомість або, принаймні, включаться у переговори.

Місцева влада, яка у своїх планах налаштована на про-інвестиційну діяльність, в момент вичерпання власних земельних резервів, має кілька можливостей набути у власність нерухоме майно, яке її цікавить: викуп, заміна, комуналізація, прийом за борги, а також (у певних ситуаціях) відчуження.



Викуп

Викуп гміною ділянок у приватних власників, а потім їх об'єднання і створення таким чином пропозицій для потенційних інвесторів дає змогу сформувати інвестиційні ділянки бажаної площі. Крім того, вартість нерухомості, особливо, на інвестиційних територіях, досить швидко зростає і інвестовані гроші приносять прибуток.

Метод викупу використовують відносно рідко і в обмеженій сфері, з огляду на необхідність залучення відносно значних коштів як на можливості органів самоврядування. Деякі ОМС стараються отримати за гроші від проданих інвесторам земель, чергові ділянки, хоч таким способом рідко вдається підготувати більше ніж кілька гектарів на рік. Найчастіше гміни не наважуються викупувати інвестиційні території, шукаючи інші способи підготовки пропозицій.

Обмін землі

У деяких ситуаціях влада гміни, не маючи змоги отримати ділянки, пропонує варіант заміни. Власникам нерухомого майна, розташованого у привабливому з точки зору потенційних інвесторів місці, надають можливість отримати щонайменш таку ж привабливу ділянку в іншому місці, яка перебуває у комунальній власності. У більшому масштабі заміна ділянок є дуже клопіткою або просто неможливою справою, однак, в окремих випадках, дає змогу залучити інвестора.

Прийом за борги

Багато колишніх державних, реструктуризованих на початку 90-их років, підприємств мають значно більше нерухомого майна, ніж потребують для теперішньої діяльності. Часто через фінансові проблеми цих фірм зростає заборгованість з оплати податку на нерухомість та інших оплат до бюджету гміни. Деякі представники місцевої влади стараються, щоб замість грошей ці підприємства передали гміні привабливе (з точки зору потенційних нових інвесторів) нерухоме майно. Така заміна часто вигідна підприємству, яке знаходиться у складній фінансовій ситуації. Позбавлення від непотрібного майна дає змогу зменшити витрати на діяльність та скоротити заборгованість. Істотним недоліком прийнятого таким чином нерухомого майна є те, що дуже рідко ці ділянки порожні і раніше не використовувалися. Зазвичай, потрібно проводити досить кошовну рекультивацію. Безсумнівною перевагою такої нерухомості часто є його ідеальне місце розташування та добре оснащення технічною інфраструктурою.



Переведення у комунальну власність

У Польщі переводити майно у комунальну власність розпочали у 1990 році, щоб забезпечити гміни необхідними майновими ресурсами. Це відбувалося через виділення і передачу гмінам частини державного майна, пропорційно до делегованих гмінам компетенцій. Предметом переведення у комунальну власність було державне майно, яке після цього процесу ставало комунальним по закону або внаслідок передачі гміні. Таким чином гміни отримали майно, яке раніше належало:

- народним радам і територіальним органам державної адміністрації базового рівня;
- державним підприємствам, для яких вищезазначені органи виконували функцію засновника;
- закладам та іншим організаційним установам, підпорядкованим цим органам.

Якщо гміна хотіла щоб їй передали в комунальну власність чергове майно, то мала звернутися з заявкою до воєводи, оскільки рішення про переведення майна у комунальну власність належало до його компетенції.

Відчуження

Польські закони дуже захищають приватну власність, тому до відчуження може дійти тільки у виняткових ситуаціях. Необхідною умовою для цього є реалізація громадських цілей (напр., будівництво дороги чи елементів технічної інфраструктури) і якщо нерухомість не вдається отримати шляхом укладення угоди, оскільки переговори з власником не дали позитивного результату, а заплановані цілей не можна досягнути іншим способом. Власникам відчуженого майна належить компенсація, розмір якої визначають за оцінками експертів на основі актуальної ринкової вартості даної нерухомості. Органи місцевого самоврядування досить часто користуються таким правом, щоб розвивати технічну інфраструктуру, яка збільшує привабливість інвестиційних площ.

Відчуження не вдається використати, щоб підготувати ділянки для потенційних інвесторів.

Пропонування гміною приватного нерухомого майна

ОМС не мусять бути власниками ділянок, які пропонують інвесторам. Вони також можуть пропонувати нерухоме майно, яке перебуває у власності приватних осіб. Це часто буває єдиним способом, завдяки якому можна підготувати привабливу пропозицію. Гміни можуть по різному



тиснути на приватних власників, щоб вони захотіли збути своє нерухоме майно вказаним фірмам. Найчастіше для цього використовують знаряддя заохочення і тиску у вигляді генерального плану та інфраструктурних інвестицій. Тим не менш, деякі власники самі охоче продають свої ділянки, якщо знаходиться інвестор, який пропонує високу ціну.

Заяви про наміри продажу нерухомого майна

Органи місцевого самоврядування можуть заохочувати власників до продажу ділянок безпосередньо інвестору. У таких випадках ОМС виступає в ролі посередника, бо, з одного боку, пропонує потенційному інвестору всю потрібну йому територію під інвестиції, а з іншого – переконує власників окремих ділянок продати їх. Коли ділянок багато і вони мають більше одного власника, то першим етапом процесу підготовки пропозиції є допомога у врегулюванні юридичних статусів, в обмін на що власники підписують заяви, в яких зобов'язуються продати ділянки вказаному гміною інвестору, а чиновники допомагають вирішувати, наприклад, спадкові процеси.

Зміни у генеральному плані за нотаріальну довіреність

Досить спірним, але таким, що використовується, і, до того ж, ефективним методом отримання інвестиційних територій є метод, коли для внесення змін до генерального плану для даної групи ділянок гміна просить їх власника надати нотаріальну довіреність на право розпоряджатися ними.

Товариства власників

Власники ділянок, які надаються під інвестиційні зони, можуть утворити товариство. До майнового складу цього товариства увійдуть ділянки, внесені власниками у вигляді апорту. Частки окремих осіб у товаристві будуть прямо пропорційні до вартості внесених ділянок. Після продажу певного нерухомого майна, яке є у розпорядженні товариства, кожен партнер, пропорційно до часток, якими володіє, отримує належну йому частину з отриманих грошей. Партнери можуть прийняти рішення про виділення зароблених коштів на інвестиції в інфраструктуру, тим самим підвищуючи вартість наявних ділянок.

Органи місцевого самоврядування мають бути натхненниками створення таких товариств на територіях, призначених під інвестиції. Однак, у багатьох випадках запровадження цього корисного для гміни рішення наштовхується на бар'єри, які суттєво ускладнюють його реалізацію. Власниками ділянок найчастіше бувають люди з низьким рівнем економічної свідомості.



8. Підтримка інвестицій – діяльність державного партнера на користь інвестора (інфраструктура, швидкі процедури ухвалення рішень, людські ресурси)

Державні органи, зацікавлені у пошуку інвестора, мають усвідомлювати, що підтримка, яку очікує інвестор, не обмежується тільки пошуком землі під майбутню інвестицію. Адже ця співпраця триватиме роками і саме від стосунків інвестора з ОМС залежить в якій мірі вона буде корисною для обох сторін. Приступаючи до пошуків інвестора, потрібно запланувати, зокрема, таку діяльність для підтримки інвесторів:

- якісна розробка генерального плану;
- підготовка або забезпечення можливості будівництва інфраструктури;
- підтримка на переговорах;
- створення позитивного іміджу інвестицій;
- опрацювання і впровадження процедур, які покращують процеси ухвалення рішень;
- моніторинг діяльності і швидкі коригуючі заходи;
- про-інвестиційне обслуговування.

Звичайно, найважливіше, щоб інвестиція відповідала генеральному плану. Оскільки цей документ є актом місцевого права, надзвичайно важливо, щоб він був ретельним і давав змогу реалізувати інвестиційні завдання, заплановані місцевою владою. Наступне завдання, яке стоїть перед ОМС, – забезпечити інвестору можливість придбати або орендувати земельні ділянки. Суттєво прискорить інвестиційний процес оснащення цих ділянок або, принаймні, підведення інфраструктури до меж ділянок, на яких має реалізуватися інвестиція. Щоб підвищити привабливість інвестиційної пропозиції, гміни часто самі інвестують в інфраструктуру. В адміністраціях великих міст і гмін, які налаштовані на залучення інвестицій,



створюють окремі підрозділи з залучення інвесторів. Зазвичай, ці підрозділи займаються комунальним господарством, архітектурою, містобудуванням чи будівництвом. У гмінах і менших містах цю функцію виконують люди, які займаються промоцією або місцевим розвитком у широкому розумінні. Органи влади, які шукають інвесторів, висувають ідею створення такого механізму, в якому інвестор мав би свого постійного куратора з відповідними компетенціями і можливостями ухвалення рішень або впливу на швидкість їх ухвалення. Це надзвичайно важливо з точки зору інвестора, який може вирішити інвестувати у даній місцевості навіть якщо зіштовхнеться з певними проблемами, але бачитиме що вони ефективно розв'язуються завдяки роботі працівників даної установи. Часто навіть найкращі інвестиційні проекти опинялися під загрозою через відсутність співпраці або повільного темпу ухвалення рішень чи дозволів. Щораз більше гмін намагаються утворити в межах своєї компетенції *єдине вікно для обслуговування інвестора*. Ця структура функціонує таким чином, що за кожним проектом закріплюють одну особу, яка завжди перебуває у розпорядженні інвестора, орієнтується у проблемах, які виникають під час інвестиційного процесу, і знає з ким і що саме треба було б узгоджувати.

Завдання такого працівника наступні:

- надавати інформацію, яка допоможе вибрати правильне місце розташування інвестиції, враховуючи наявність робочої сили, інфраструктуру, доступ до клієнтів і постачальників;
- допомагати у проходженні формальностей, пов'язаних з введенням у дію інвестиції;
- надавати інформацію про інвестиційні стимули, якими можна скористатися на національному, регіональному і місцевому рівнях;
- допомагати у контактах з владою усіх рівнів та постачальниками комунікацій;
- полегшення контактів з фірмами державного і приватного секторів;
- допомога або самостійне проведення переговорів та обслуговування інвесторів.

Ефективність такого підрозділу істотним чином залежить від безпосередньої підтримки війта/бургомістра/президента міста або їхніх заступників. Інвестора треба обслуговувати спеціальним способом: швидко і без зайвих ускладнень. У нашій польській чиновницькій дійсності тільки пряме розпорядження, видане війтом/бургомістром/президентом, та

персональний контроль за його реалізацією можуть переконати службовців різних відділів і департаментів у пріоритетному вирішенні проблем інвесторів. Серед основних підстав затягування процесу видачі умов забудови і дозволів на будівництво є помилки і недоліки в оформленні документації, через що документи багаторазово повертають інвестору на доопрацювання. ОМС, зацікавлені в інвестиціях, намагаються швидко виправити

Таблиця 2. Діяльність гмін, які сприяли вибору інвестором даного місця розташування

Діяльність гмін	Відсоток фірм, що брали участь у дослідженні *
Позитивна налаштованість, відкритість до співпраці і розуміння потреб інвестора	42,9
Полегшення при отриманні дозволів і вирішенні всіх формальностей у гміні, зокрема:	51,4
– швидкість діяльності;	20,0
– мінімум бюрократії;	11,4
– професійний підхід, рівень влади.	5,7
Відсутність труднощів, очікування хабарів, екскурсій і т.п.	5,7
Стабільність органів	0,0
Дуже хороша репутація гміни	2,9
Легкість безпосередніх контактів, знання мов	5,7
Промоція гміни	2,9
Відповідна підготовка інформації, зокрема:	5,7
– повна інформація;	2,9
– ретельність, надійність інформації.	5,7
Звільнення від місцевих податків	8,6
Допомога у пошуку або отриманні відповідної площі, в тому числі:	25,7
Підготовка або зміна генерального плану.	2,9
Підтримка у сфері інфраструктури	28,6
Допомога погоджень з енергетичними, водопровідними та ін. компаніями	17,1
Підтримка у погодженнях з державною адміністрацією або керівництвом економічної зони	5,7
Відповідна інформація про ринок праці	0,0
Полегшення контактів з майбутнім колективом	0,0

Відповіді не підсумовуються до 100%, оскільки кожна фірма могла дати більше однієї відповіді.

Джерело: Б. Доманські 2001, с. 4



недоліки і не вичікують повний термін, на який мають право. Це практична реалізація вимоги зведення до мінімуму бюрократії та професійного підходу до інвестиційного процесу. Одним з жахів, які відлякують інвесторів, є очікування хабарів серед чиновників. Ця проблема незначною мірою стосується найбільших інвесторів, оскільки вони мають відповідні ресурси і статус, щоб входити у конфлікти з чиновниками різного рівня.

Натомість, менші фірми є вразливішими до різного роду затримок і їх легше змусити платити хабарі. Така практика значно знижує довіру та інвестиційну привабливість гмін. Окрім ефективного адміністративного обслуговування, інвестори очікують від місцевої влади виконання усіх взятих на себе зобов'язань. Якщо ОМС обіцяв, наприклад, що побудує до ділянки дорогу визначених параметрів, проведе каналізацію чи пішохідні доріжки, то це треба зробити у визначений термін. Виконання гміною зобов'язань часто є умовою для початку інвестиції. Черговою проблемою, з якою зіштовхуються ОМС – це резерв кадрів, які володіють різними мовами. Використання послуг перекладача є не тільки дорогим, а й клопітним, хоч би навіть на рівні обміну інформацією електронною поштою. Було б добре, щоб люди, які займаються обслуговуванням інвестора, знали принаймні англійську мову.



9. Аналіз перетворення інвестиційних територій у великі структури (зони економічної активності, спеціальні економічні зони, технологічні і промислові парки, інкубатори, кластери і т.п.)

Концепція створення інтегрованих інвестиційних зон (промислових) відома у всіх розвинутих країнах з динамічним підходом до ринкової економіки, який полягає, зокрема, на активній політиці залучення іноземних інвестицій (ППІ). Інтегровані інвестиційні зони створюють, перш за все, публічні інституції (органи місцевого самоврядування, об'єднання гмін, інституції з переважаючим публічним капіталом), зацікавлені ринковим використанням наявних територій. Щоб втілити у життя таку ініціативу, треба залучити досить великий обсяг власних ресурсів і мати кваліфікований персонал для управління такими територіями й обслуговування інвесторів.

Власники інвестиційних ділянок змушені понести інвестиційні витрати для:

- укрупнення (викупу) земель і розширення існуючої початкової площі;
- будівництва транспортної інфраструктури (під'їзної і внутрішньої);
- проведення комунікацій (електрика, газ, вода) та інших елементів оснащення (стоки, телекомунікаційна інфраструктура, протипаводковий захист тощо);
- захисту території;
- адміністрування території;
- промоції інвестицій.



Найчастіше зустрічаються такі основні форми інтегрованих інвестиційних зон:

Промисловий парк: виділена група нерухомого майна, до складу якої входить і технічна інфраструктура, яка залишилася після реструктуризованих або ліквідованих підприємств. Його створюють на основі цивільно-правового договору, однією зі сторін якого є підрозділ органу місцевого самоврядування. Таким чином створюється можливість ведення господарської діяльності для підприємців, особливо малих і середніх.

Технологічний парк (*науково-технологічний парк, технопарк*) – група виділеного нерухомого майна разом із технічною інфраструктурою, сформована для обміну знаннями і технологіями між науковими закладами і підприємцями. Часто на їх території діють технологічні інкубатори. Назва «технологічний парк» тотожна з іншими назвами, які застосовуються у всьому світі. Інші назви, які зустрічаються в літературі, це, зокрема: науковий парк, науково-технологічний парк, дослідний парк або технополіси. Окрім вищезазначеного визначення варто також ознайомитися з описом, який готує Міжнародна асоціація наукових парків (IASP).

Зона економічної діяльності (ЗЕД): виділена і підготована для інвестицій площа, яка відповідає потребам потенційних інвесторів, найчастіше створена органами місцевого самоврядування. Зони мають ключове значення для зростання рівня комерційних інвестицій, істотним чином збільшують інвестиційну привабливість регіону, розвивають підприємництво і створюють нові робочі місця. Гміни укрупнюють нові території, будують технічну інфраструктуру, а також змінюють призначення території у генеральному плані, завдяки чому кількість зон економічної діяльності постійно зростає. ЗЕД утворюються і функціонують відповідно до Закону «Про спеціальні економічні зони», Розпоряджень Ради Міністрів про створення окремих зон, а також положень про діяльність зон і планів їх благоустрою.

Спеціальна економічна зона: це адміністративно виділена територія країни, де інвестори можуть вести господарську діяльність на преференційних умовах. Тобто підприємствам, які отримали дозвіл на діяльність у такій зоні, надають державну допомогу у формі податкових пільг. Метою функціонування СЕЗ є пришвидшення розвитку регіонів завдяки, наприклад,

залученню нових інвестицій, розвитку експорту і створення нових робочих місць.

Перш ніж вирішити чи варто формувати більшу інвестиційну зону (зазвичай, площі поділяють на малі – 2-20 га і великі – понад 20 га), потрібно врахувати такі чинники:

- наявні на даний момент ресурси нерухомого майна, можливості і витрати на розширення зони;
- місце розташування зони і функції у стратегії місцевого розвитку;
- потреби, які обумовлюють економічне зростання вітчизняних підприємств;
- витрати на необхідні інфраструктурні інвестиції;
- оптимальна система управління площею;
- способи набуття території (винайм, продаж, інші форми);
- оптимальний регламент інвестування на території площі (обмеження, умови);
- можливість диверсифікації допомоги залежно від розміру підприємства або сектору;
- перспективи юридично-фінансової стабільності зони на період 10-15 років.

Створення інвестиційної зони (площі) – це одна з форм інвестиції з боку власника території, яку часто відносять до «державної допомоги». Вітчизняні та іноземні інвестори повинні мати однакові привілеї, обумовлені розташуванням їхніх фірм на інвестиційних територіях.

Серед основних умов ефективності зони – забезпечення інвестору довготривалої стабільності (незмінності) умов ведення господарської діяльності в економічній і фінансовій (податки, оплати) сфері і в площині розвитку.

Інвестиційні зони створюють для забезпечення економічного розвитку даного регіону, технологічного підйому через стимулювання конкурентних заходів, створення робочих місць і отримання інвестицій сталого і високого інноваційного рівня. Дуже важливу роль відіграє елемент промоції: освоєна належним чином інвестиційна зона – це чудова візитна картка місцевості і місцевого господарського середовища.



10. Аналіз місцевого ринку – ситуація і напрями змін

Місцевий ринок – це простір усього міста /гміни, а не тільки його окремі райони чи частини. Проводячи аналіз місцевого ринку, потрібно переглянути усі чинники, які впливають на поточний стан, а також ті, які впливають на формування змін і не завжди з’являються по плану. Треба визначити ті елементи, які можуть істотним чином спричинити зміни, закріпити імідж, позиції або сприйняття окремих ділянок.

Здійснюючи місцевий аналіз місцевості (воєводства/повіту/міста/гміни), треба зазначити:

- основні статистичні дані, які характеризують соціально-економічний потенціал міста/гміни;
- сектори високих можливостей (ділянки з особливо корисними передумовами для розвитку);
- існуючі інвестиційні стимули;
- комунікаційну доступність;
- стан трудових ресурсів;
- характеристики соціальної та економічної інфраструктури;
- рівень розвитку підприємництва і перелік найважливіших фірм;
- стан довкілля і способи його захисту;
- рівень освіти, наукового та інноваційного потенціалу;
- обсяг значних інвестицій (іноземних, місцевих);
- можливість покращення інвестиційної привабливості (у тому числі, доступні джерела фінансування).

Аналіз має бути:

- ретельним (об’єктивним);
- ґрунтуватися на актуальних даних;
- виконаним у письмовій формі;
- можливим для порівняння.

Аналіз місцевого ринку треба проводити періодично, щоб можна було на основі історичних даних відслідковувати зміни та прогнозувати тенденції. А ще аналіз можна використати для моніторингу реалізації стратегії.

Проводячи аналіз місцевого ринку, ми окреслюємо існуючий стан, проводимо своєрідну інвентаризацію наявних ресурсів. Аналіз можна здійснювати різними методами. Зазвичай, він базується на дослідженнях наявних і легко доступних даних. Існують такі види досліджень:

- кабінетні дослідження (*desk research*);
- аналіз статистичних даних;
- порівняльний аналіз зовнішнього оточення;
- аналіз планувальних і стратегічних документів;
- SWOT аналіз;
- кількісні дослідження;
- діагностичні семінари;
- опитування та інтерв'ю.

КАБІНЕТНІ ДОСЛІДЖЕННЯ, ПОШУК СТАТИСТИЧНИХ ДАНИХ.

Кабінетні дослідження (*desk-research*) – це метод соціальних або маркетингових досліджень, які передбачають детальний аналіз наявних і доступних даних. Проведення такого типу досліджень не пов'язане з пошуком нової інформації, а тільки з об'єднанням, обробкою й аналізом розрізної до цього часу інформації з різноманітних джерел. Цей метод дає змогу зібрати широкий спектр даних про соціально-економічну ситуацію місцевості, яку аналізують. Основні інструменти, які використовують для проведення таких досліджень, це:

- запити до джерел даних,
- перевірка достовірності джерел.

АНАЛІЗ СТАТИСТИЧНИХ ДАНИХ

Аналіз проводиться у статичному і динамічному вимірі. У статичному вимірі наводять ті дані, які важливі для предмету аналізу, виключно, як актуальна картина ситуації. У динамічному вимірі проводять аналіз даних, інтерпретація яких є важливою тільки за певний проміжок часу. Тут потрібно звернути увагу на методологію обробки статистичних даних. У Європі дані, наведені національними органами статистики, можуть відрізнятися від даних Євростату, який діє на території всього Європейського Союзу і на який посилаються в офіційних документах ЄС.



ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ ЗОВНІШНЬОГО ОТОЧЕННЯ

Цей аналіз має бути зроблений як порівняльний стосовно ближнього і дальнього оточення, напр.:

- порівняння потенціалу розвитку міста/гміни із сусідніми містами/гмінами, щоб визначити власний потенціал на фоні міста/гміни, з якими ми вступаємо у безпосередні відносини і функціональні зв'язки;
- порівняння потенціалу розвитку міста/гміни на фоні обраного регіону, яким у дослідженні може бути, напр., повіт, в якому знаходиться місто/гміна з сусідніми повітами. Порівняння на цьому фоні дозволить визначити ширший просторовий діапазон виникнення зазначених явищ або потенціалу розвитку.

АНАЛІЗ ПЛАНУВАЛЬНИХ І СТРАТЕГІЧНИХ ДОКУМЕНТІВ

Проводиться аналіз стратегічних документів, тобто, стратегії розвитку, операційних та інших програм, реалізація яких важлива для функціонування і розвитку міста/гміни.

SWOT АНАЛІЗ

Стратегічний SWOT аналіз передбачає визначення сильних і слабких сторін (внутрішній аналіз) та наявних і майбутніх змін в оточенні, тобто можливостей і загроз (зовнішній аналіз). SWOT-аналіз – це синтез наявного стану і тенденцій розвитку місцевості, опис яких міститься у діагностичній частині роботи. Впорядкований таким чином опис ситуації є підґрунтям для формулювання цілей, пріоритетів розвитку і бажаних інвестицій.

КІЛЬКІСНІ ДОСЛІДЖЕННЯ

Техніка вуличного опитування PAPI (Paper And Pencil Interview) – це кількісний методом збору даних. Вона проводиться за допомогою паперової анкети-опитувальника. Перевагою цієї техніки є безпосередній контакт інтерв'юера з респондентом, завдяки чому можна отримати чіткіші і повніші відповіді.

ДІАГНОСТИЧНІ СЕМІНАРИ – РОБОЧІ КОНСУЛЬТАТИВНІ ЗУСТРІЧІ

Це робочі консультативні зустрічі у формі діагностичних семінарів, під час яких збирають думки, роблять висновки і проводять консультації щодо опрацьованого матеріалу.

11. Аналіз трудових ресурсів на території міста

Аналіз людських ресурсів проводять, щоб зробити діагностику якості й обсягу трудових ресурсів та визначити чинники, які впливають на професійну, соціальну та економічну активність мешканців міста/гміни, показують рівень їх використання та демонструють дійсний і можливий для отримання в майбутньому потенціал трудових ресурсів. Аналіз має охоплювати ті чинники, які достатньо повно відображають стан трудових ресурсів в якісному і кількісному контексті та показують фактори, які впливають на такий стан речей. Це може бути:

- 1) аналіз обсягу і структури людських ресурсів;
- 2) демографічний аналіз;
- 3) аналіз професійної активності мешканців;
- 4) аналіз центрів підготовки працівників;
- 5) аналіз ринку праці.

Аналіз обсягу і структури людських ресурсів (пропозиції ринку праці)

Пропозиція ринку праці охоплює потенційні трудові ресурси, до яких входить населення працездатного віку (у Польщі визначено вік 18-59 років для жінок та 18-64 роки для чоловіків). Реальні трудові ресурси формують професійно активні особи (працюючі і безробітні).

Потенційні трудові ресурси

Кількість осіб працездатного віку (потенційні трудові ресурси) залежить від демографічних процесів (старіння населення). Під означенням «потенційні» розуміють практичну можливість залучення потрібних працівників за розумний проміжок часу, який залежить від рівня вимог до персоналу, складності й обсягу набору працівників, місцевих умов (комунікації, наявність поруч великого міста, конкуренція тощо). Для визначення потенціалу можна використовувати дані центрів зайнятості про наявність «дефіцитних» професій, чи «надлишку». Однак, спочатку потрібно перевірити де саме імовірний інвестор планує шукати працівників – на ринку праці, серед безробітних чи віддає перевагу випускникам шкіл.



Реальні трудові ресурси

Реальні трудові ресурси – це професійно активні особи (працюючі і безробітні). Інформація може стосуватися структури наявних професій, спеціалізації, закладів професійної освіти і рівня зарплат у різних секторах. У деяких випадках шукають дані про підприємства, які перебувають на етапі ліквідації, або в яких передбачається суттєве звільнення працівників. Ці дані свідчать про наявність великої кількості кваліфікованих працівників і можливість залучення державної допомоги під час створення нових робочих місць.

Міграція

На обсяг трудових ресурсів, крім народжуваності та тривалості життя мешканців величезний вплив має міграція. Оцінити розмір цього явища не просто, оскільки водночас зі зростаючими можливостями для еміграції, зменшилася можливість контролювати і відслідковувати цей процес. Адже багато мігрантів перебувають на тимчасових умовах і не залишають жодного сліду у статистичних даних про реєстрацію постійного місця перебування.

Структура зайнятості по галузях економіки

Це порівняння кількості працюючих у різних секторах економіки. Таке порівняння дає картину структури зайнятості і є важливим джерелом даних у контексті планованих інвестицій, наявних шкіл і вищих навчальних закладів та людей, які шукають роботу.

Демографічний аналіз

Цей аналіз показує з суспільством якого типу ми маємо справу. Він надзвичайно важливий, оскільки визначає динаміку розвитку суспільства, що дуже істотно з точки зору розвитку міст/гмін і планування інвестицій, які мають служити мешканцям. Інакше буде зроблено інвестиційний акцент у місцевостях, які динамічно розвиваються, де багато молоді, а інакше – на території, де ми маємо справу зі старіючим суспільством. Демографічні чинники, звичайно, також впливають на проблеми, які мусять розв'язувати органи місцевого самоврядування.

Аналіз професійної активності мешканців

Цей аналіз показує скільки саме професійно активних осіб займаються фізичною, розумовою, розумово-фізичною діяльністю та окреслює обсяг самозайнятості в рамках ведення власного бізнесу. Структура активності демонструє певну закономірність, яка, можливо, є результатом обмежень до розміщення



інвестицій (напр., у курортних гмінах, де діє заборона розміщення промислових підприємств, домінує власний бізнес і розумова діяльність).

Аналіз центрів підготовки працівників

Проводячи такий аналіз, треба враховувати багато чинників, які впливають на правильну оцінку потенціалу трудових ресурсів. Серед них такі:

- кількість післягімназійних шкіл (ліцеї, профільні ліцеї, професійні школи, технікуми);
- кількість вищих навчальних закладів (технічних, гуманітарних, медичних ...);
- кількість центрів професійної підготовки;
- кількість інших освітніх і навчальних закладів;
- профілі підготовки майбутніх працівників.

Ці ресурси є надзвичайно важливими для великих інвестицій, які, наприклад, базуються на нових технологіях, вимагають фахової робочої сили, якою, здебільшого, є випускники вищих навчальних закладів технічного профілю. Часто на рішення про розміщення інвестиції безпосередньо впливала близькість технічного навчального закладу, оскільки це гарантувало інвестору притік відповідної робочої сили. З іншого боку, органи місцевого самоврядування, на території яких знаходяться заклади з підготовки працівників, повинні шукати інвесторів, які зможуть дати роботу випускникам цих шкіл.

Аналіз ринку праці

Зазвичай, центри зайнятості надають ці дані у різних комбінаціях. Проводячи аналіз, треба враховувати не тільки рівень безробіття у місті /гміні, а й порівняти його з рівнем безробіття в сусідніх гмінах. Надзвичайно важливою інформацією не тільки для місцевої влади, а й для потенційних інвесторів є структура безробітних за віком, статтю та рівнем освіти. Адже саме серед них, найвірогідніше, можна буде знайти працівників для нових інвестицій. Безробітні також є інвестиційним потенціалом, як робоча сила.

Як згадувалося вище, характеристики ринку праці (якість, рівень заробітної плати, зміни) все частіше стають важливим і домінуючим аргументом для інвестування в даній місцевості. Працюючи над створенням цікавої і привабливої пропозиції, не можна забувати, що наступне запитання нашого гостя стосуватиметься саме ринку праці і процесів, які відбуваються на ньому. Це багаторічна тема, яка передбачає співпрацю різних інституцій і вимагає справжньої стратегії соціального розвитку.



12. Партнери інвестиційного процесу

Визначення пріоритетності і календар процесу промоції ПП

Прихід на нашу територію інвестора найчастіше випереджує довготривала, складна і різноманітна промоційна кампанія, метою якої є:

- надання потенційним інвесторам **інформації про наш регіон** (місто, гміну);
- представлення **«інвестиційної пропозиції»** різного типу і різного рівня деталізації;
- інформування про переваги і вигоди від розташування інвестиції на нашій площі;
- інформування про **способи контактування**, додаткові джерела інформації, принципи співпраці тощо.

У загальному плані заходи інвестиційної промоції присвячені **просуванню бренду місцевості** з огляду на економічний потенціал та інші її переваги.

Визначення пріоритетності промоційних заходів полягає на аналізі ринку і виборі найкращої форми і напрямку діяльності. Дослідження вказують на:

1. **Географічний напрям** промоційної діяльності, вибраний у результаті аналізу даних про надходження ПП у глобальному або місцевому масштабі (напр., Європа), з огляду на можливість використання наявних інвестицій (метод «хорошого прикладу» або «візитної картки»), традиційні контакти місцевості з регіоном походження потенційних інвестицій, прогнози щодо «зростаючих» ринків і/або динамічного розвитку.
2. **Сектор можливих інвестиційних проєктів**, або галузі промисловості (виробництва, послуг, торгівлі), які:
 - а) є найбажанішими з точки зору стратегії розвитку нашої місцевості;

- б) мають найкращі перспективи у найближчому майбутньому – напр., автомобільна галузь, ВРО/SSC (сучасні послуги для бізнесу), швейна, харчова, ІТ тощо.
3. **Сектор, який фінансує інвестиційні проекти**, здебільшого банківський сектор, інвестиційні фонди, сектор *privat equity*, *seed capital* тощо, зацікавлений промоцією власних інвестицій або інвестицій своїх клієнтів, створенням нових механізмів і фінансових продуктів (напр.: спеціальні кошти для сектора МСП чи стартапів).
4. **Інші території потенційного походження інвестицій**, напр., з регіонів, які постраждали від стихійних лих, політичних конфліктів чи економічної кризи; підприємці, які вирішили змінити місце розташування інвестицій, або шукають куди вкласти капітал.

Під час визначення напрямку промоційних заходів можна обрати форми діяльності, які найбільше відповідають потребам, природі, принципам відповідного споживача вашого інформаційного продукту. Може виявитись, що ключове повідомлення вашої промоційної кампанії обов'язково треба

Захід	Від – до	Тривалість
Підготовка маркетингових заходів і концепції технічно-організаційної презентації. Доручення	З моменту вибору (реєстрації) події	1 місяць
Аналіз бази даних експонентів, можливих гостей, можливостей проведення промоції за посередництва організатора події	З моменту вибору (реєстрації) події	3-4 місяці
Втілення концепції презентації, завершення технічно-організаційних заходів	Після збору даних про представництво, специфіку ярмарку, визначення конкурентів тощо	3-4 місяці
Аналіз промоційних заходів, проведених до події. Висновки щодо подальших дій.	1 місяць до події	1-2 тижні
Відповідні промоційні заходи	Під час події	Тривалість події
Використання контактів, здобутих під час події події, надсилання подяк, запрошень, інформації і т.п.	Безпосередньо після завершення події	1-3 тижні
Підтримка контактів, переписка, news-letter, інформація про ініціативи, організація власних подій, озвучення наміру взяти участь у наступному подібному заході	Упродовж кварталу-півріччя від завершення події, до моменту проведення оцінювання контактів та ефективності промоційних заходів.	2-6 місяців



пристосувати до культурних (наприклад, на азійських чи арабських ринках), історичних (напр., між країнами, які воювали між собою), ментальних (країни з високим рівнем розвитку і так звані країни третього світу) особливостей. Промоційні заходи – це, зазвичай, різноманітні методи донесення інформації до відповідного споживача. Як один з ключових елементів промоційної кампанії треба запровадити внутрішню систему показників досягнення мети, моніторингу результатів, оцінки та механізму проведення змін і коригування напрямів. Така промоційна діяльність є динамічним і циклічним процесом.

Підготовлений набір промоційних заходів запроваджують у визначеній часовій перспективі. Календар заходів можна легко прослідкувати на прикладі промоційної кампанії, пов'язаної з участю у важливій маркетинговій події, наприклад, міжнародному інвестиційному ярмарку.

13. Колектив і компетенція Центру обслуговування інвестора

Центр обслуговування інвестора (ЦОІ), який інакше називають «офісом», «групою», «відділом» чи «департаментом», – це найважливіша посередницька організація між публічним партнером (країна, регіон, місто, гміна, інвестиційна зона) і бізнес-середовищем, з якого походить потенційний інвестор.

Оптимальний склад колективу ЦОІ такий:

- **спеціалісти з безпосередніх контактів** з інвесторами, які займаються підготовкою остаточної версії інвестиційної пропозиції (інформації), контактами з інвестором та можливою організацією зустрічей, візитів, оглядів на місці і заходами типу «after care»;
- **спеціалісти з питань територіального маркетингу**, відповідальні за розробку і поширення промоційно-інформаційних матеріалів, промоційні кампанії, імідж місцевості і самого ЦОІ, технічну підтримку контактів з інвесторами, організацію своїх заходів та участь у заходах інших установ, накопичення і підготовку інформації (звіти, дослідження) для обслуговування інвестора;
- **координатор ЦОІ**, який представляє інтереси Центру, дбає про забезпечення оптимальних умов роботи команди, створення і діяльність спеціалізованих груп (працівники ЦОІ і зовнішні експерти), контактує з місцевою владою, розробляє проекти нових заходів, займається підвищенням професійної кваліфікації працівників ЦОІ.

У багатьох випадках до завдань Центрів обслуговування інвестора входить також промоція експорту. У такій ситуації треба створити незалежну групи з питань експорту (спеціалістів), використовуючи, водночас, маркетингові інструменти і ту ж системи координації діяльності.



ЦОІ не виконує офіційних функцій (видача дозволів, сертифікатів, висновків), хоч може і має впливати на місцеву адміністрацію для полегшення процедур для інвесторів.

Завдання ЦОІ полягає на формуванні конкурентоздатної позиції регіону на основі виявлених потенційних економічних, соціальних, місцевих чи культурних переваг.

Центр обслуговування інвестора, який налаштований на ринок, – це сучасний, мобільний і гнучкий інструмент залучення прямих іноземних інвестицій.



**РОЗРОБКА
ПРОФЕСІЙНОЇ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ
ПРОПОЗИЦІЇ МІСТА –
ЕЛЕМЕНТИ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ
ПРОПОЗИЦІЇ**

1. Портфолію міста – інформація про інвестиційний (економічний) потенціал міста та оточення

Шукаючи інвестора, міста/гміни проводять інвентаризацію наявних ресурсів, накопичують і обробляють будь-яку інформацію, яка показуватиме місто привабливим для інвестицій. Ці дані, відповідно підготовлені і представлені, використовують для формування так званої **інвестиційної привабливості**, яку оцінюють через призму фактичних успіхів у залученні інвесторів (здебільшого за основу беруть розмір вкладених інвестицій).

Інвестиційним потенціалом називають теоретичну здатність до залучення інвестицій, яка базується на місцевих передумовах і ресурсах, що є чинниками інвестиційної привабливості. Серед таких чинників можна, зокрема, виділити такі:

- розташування;
- економічні фактори;
- демографічні фактори;
- людський капітал;
- соціальний капітал;
- інноваційність;
- якість оточення;
- культурні фактори;
- оточення бізнесу;
- технічна інфраструктура;
- соціальна інфраструктура.

Описи мають бути цілісними і ретельними, основаними на в міру актуальних даних і наведеними у співставленні до найближчого оточення, регіону. Багато інформації можна взяти з результатів проведених досліджень, статистичних даних чи, зрештою, з власних ресурсів, які є найбільш актуальними. У портфолію має бути інформація про залучений капітал – як органами місцевого самоврядування, що свідчитиме про його активність, так і місцевими підприємцями, що у свою чергу впливає на оцінку обсягу



ринку, перспектив розвитку і подолання бар'єрів під час ухвалення рішень про розташування інвестицій.

Серед цієї інформації треба вказати дані про розмір інвестицій, вкладених органами влади різного рівня і приватними підприємцями, вказавши кількість створених робочих місць.

Потенційні інвестори аналізують ці дані, щоб порівняти їх з іншими пропозиціями під кутом привабливості і можливості подальшого перспективного розвитку.

Портфолію міста має бути пристосоване до характеру майбутнього інвестора. Тому так важливо розробляти його якомога професійніше, відповідно до очікувань майбутніх інвесторів і з урахуванням культурних відмінностей. Пам'ятаймо також, що кожний інвестор націлений на отримання прибутку. З цією метою у пропозиції потрібно вказати вимірювальну користь, яку інвестор матиме, коли інвестує у нашому місті/гміні. Треба також вказати на перевагу над іншими гмінами і регіонами, з якими ви конкуруєте (зокрема при залученні іноземних інвестицій). Добрим доповненням вищенаведених даних буде внесення до портфолію міста інформації про можливість використання інструментів стимулювання інвестора. Таким інструментами можуть, зокрема, бути:

- прогнозовані податкові пільги;
- участь гміни в розбудові інфраструктури;
- участь Повітового центру зайнятості у витратах на перенавчання персоналу;
- забезпечення житла для працівників, найнятих внаслідок реалізації інвестицій;
- ... і т.д.

Щоб підготувати належну презентацію, потрібно багато часу. Тому слід переконатись, що фірма, для якої ми готуємо пропозицію, солідна і в стані фактично вкласти такі інвестиції. Для цього треба зібрати якомога більше інформації про кожного потенційного інвестора, наприклад, про його фінансові результати. Багато інформації можна отримати з загальнодоступних джерел, частина даних в яких є платними. Прикладами таких джерел інформації можуть бути міжнародні каталоги, наприклад «Компас» або послуги економічних інформаційних служб. Інформацію можна також отримати в офісах торговельних радників при посольствах. Дуже корисними можуть виявитись також огляди міжнародної преси. Сьогодні хорошим джерелом інформації такого типу є Інтернет.



2. Інвестиційна пропозиція у плані розвитку міста – цілісність, синергія і безпека

План розвитку міста – це документ, у якому окреслено напрями розвитку міста/гміни у найближчі декілька років. Ці напрями записані у формі цілей, досягти яких прагне місто через діяльність, яку має здійснювати, здебільшого, місцева влада. Звичайно, ці цілі стосуються також інших суб'єктів, наприклад громадських організацій, підприємців чи самих мешканців. Дуже важливо, щоб у плані розвитку міста появились також цілі, що стосуються інвестиційної діяльності. За результатами дослідження, проведеного 2005 року у Малопольщі, у якому вивчали відображення в цих документах планової інвестиційної діяльності, плани розвитку у незначній мірі враховували необхідність розробки інвестиційних пропозицій. Як виявилось, змішані (міські і сільські) міста і гміни мають краще підготовлені плани розвитку у сфері залучення інвесторів, ніж сільські гміни. Як впливає з цього дослідження, найбільше гмін шукало фірми, зацікавлені будівництвом туристичної інфраструктури і відкриттям підприємств з переробки с/г продукції та виготовлення харчових продуктів. За всяку ціну вони уникали розміщення виробничих підприємств, які негативно впливають на довкілля і викликають протести місцевої громади. Гміни, які не боялися інвестицій такого типу, швидко ставали лідерами підприємництва і започатковували масштабну діяльність для підвищення якості життя на своїй території.

План розвитку міста/гміни має враховувати використання наявних ресурсів для досягнення цілей, які прямо або опосередковано служитимуть місцевій спільноті і спричинятимуть зростання привабливості міста/гміни. Під час розробки плану розвитку треба проводити громадські консультації, завдяки яким можна буде окреслити інвестиційні пріоритети, наприклад:

- будівництво комунального житла;
- перетворення існуючих зелених територій на зони відпочинку;
- поліпшення доступу до медичних служб;



- розвиток ринку праці;
- формування інфраструктури вільного часу;
- ...

Розробляючи свою інвестиційну пропозицію, місто/гміна має, перш за все, враховувати тип очікуваної інвестиції, відповідно до ухваленого плану розвитку. Наступна передумова, якою слід керуватись, – відповідність планованої інвестиції плану освоєння території. Надзвичайно важливо прийняти спільну концепцію розташування інвестицій, які, наприклад:

- потребуватимуть легкого доступу;
- потребуватимуть великої кількості місць для паркування;
- будуть обтяжливими для мешканців;
- служитимуть поліпшенню безпеки;
- перспективні у плані подальшого розвитку.

На жаль, неодноразово трапляється, що інвестиційні майданчики віддають, наприклад, під забудову без окреслення чітких вимог, пов'язаних з їх освоєнням. Розробка таких інвестиційних пропозицій не сприяє свідомому освоєнню територій і не впливає безпосередньо на якість і обсяг інвестицій. Для міста/гміни важливо, щоб інвестиції впливали на сталий розвиток у принципових сферах життя, а не призводили до створення вузької спеціалізації.

Розробляючи інвестиційну пропозицію, слід враховувати питання безпеки, під якою розуміють як безпеку мешканців, так і наявних ресурсів. Це слід розглядати з перспективи:

- належного розташування або, навпаки, уникання інвестицій, які можуть безпосередньо впливати на безпеку мешканців і наявних ресурсів, наприклад, пам'яток, водосховищ;
- забезпечення інфраструктури:
 - о можливість під'їзду, наприклад, машин швидкої допомоги, пожежних;
 - о гідранти;
 - о резервуари для води, водозабір;
 - о розміщення медичних і рятувальних закладів;
 - о дамби;
 - о ...

- стратегічних інвестицій для підвищення рівня безпеки мешканців:
 - о будівництво окружних доріг;
 - о будівництво водосховищ;
 - о злітних майданчиків для рятувальних вертольотів;
 - о лікарень і спеціалізованих клінік;
 - о системи очищення води;
 - о системи утилізації твердих і рідких відходів.

Враховуючи наведені чинники, план розвитку має чітко окреслювати очікувані інвестиції як з огляду на їх якість, так і на форму власності, рівень безпеки, вплив на сталий розвиток і доповнення наявної інфраструктури. Інвестиції впливають на місцеве середовище у багаторічній перспективі і стосуються усіх сфер життя місцевої громади.



3. Інвестиційні плани міста відносно стратегії розвитку субрегіону, регіону і макрорегіону

Кожна структура територіальної адміністрації (макрорегіон, регіон, субрегіон, повіт, гміна, місто) розробляє власні стратегічні документи, які визначають політику розвитку у перспективі на декілька років або довше. Чим довша перспектива, тим встановлені стратегічні цілі і методи їх досягнення є загальнішими і тим більше вони вимагають постійної перевірки і корегування (стан реалізації стратегії).

З точки зору промоції іноземних інвестицій (приватних, комерційних) важливі, перш за все, секторні і короткотермінові плани.

Секторні плани (стратегії) можуть стосуватись:

- просторового розвитку;
- підтримки економічного розвитку;
- розвитку підприємництва;
- розвитку транспортної системи;
- трансферу і розвитку інновацій;
- підтримки експорту;
- захисту довкілля і використання джерел енергії.

Кожен з документів має елемент, важливий для сталого розвитку структури міста. Крім цього, він може передбачати створення специфічних інституцій або вказувати правові (формалізовані) можливості створення, наприклад, об'єднань між гмінами і цільових об'єднань для потреб реалізації даної інвестиції.

Приклади об'єднань між гмінами:

- об'єднання для потреб освоєння прирічкових територій, довкола водосховищ, водозаборів, резервуарів, гребель, затоплених територій тощо;
- об'єднання з метою створення і освоєння інвестиційної території, яка виходить за межі однієї адміністративної одиниці;

- об'єднання з метою розбудови транспортної інфраструктури (дороги, залізниця, аеропорт, логістичний центр) нелокального значення з визначенням функціональних територій, створених внаслідок публічних інвестицій;
- об'єднання з метою визначення захищених територій з різного ступеня обмеженнями (національний парк, заповідник, природоохоронна зона, парк культури, зона програми Natura 2000) та встановлення системи концесії і еквівалентності заміни території, відданої для потреб захищених територій, встановлення умов допустимих інвестицій і розвитку.

У більшості випадків, створення об'єднань публічних партнерів є формальною вимогою, яка висувається, наприклад, під час клопотання про отримання коштів з центру, від міжнародних фондів чи банківських кредитів. Домінуюче значення для розробки інвестиційних проектів у масштабі, щонайменше, субрегіону має місто. Для міст, які є адміністративними центрами, така роль ключова. Наприклад, у формі ЗОНИ МЕТРОПОЛІЇ, як головного бенефіціанта допомоги і занесення до списку «стратегічних проектів», який має урядові гарантії для даної діяльності.

Сьогодні це стосується, перш за все, проектів транспортної інфраструктури (дороги, залізниця), захисту довкілля, зокрема, будівництва системи теплопостачання, підведення ресурсів (газ, електрика, вода), очисних споруд, системи управління відходами, захисту природної і культурної спадщини.

У найближчій перспективі (2014-2020) подібне значення має використання відновлювальних джерел енергії, трансфер знань (співпраця науки і бізнесу), інноваційність, індустріалізація (розвиток виробництва), а також підвищення конкурентоспроможності європейських регіонів. Постійним елементом політики розвитку є захист довкілля, протидія соціальному виключенню, вирівнювання шансів (місто – село, жінки – чоловіки, неповносправні), а також забезпечення рівного доступу до публічних послуг: освіти, медицини, адміністрації тощо.

Політика розвитку міста має охоплювати елементи впливу на розробку документів стратегічного значення через:

- систему громадської участі у розробці планів і проектів;
- розробку методів та інструментів участі у процесах планування і проектування;
- участь у роботі груп, які розробляють довготермінові програми;



- окреслення можливості (потенціалу) впливу на процес планування;
- опрацювання характерних і базових цілей для міста;
- реалізацію політики міжрегіональної співпраці;
- забезпечення бюджетних ресурсів як внеску до спільної діяльності;
- підвищення рівня життя на території міста;
- піклування про стан природного довкілля;
- моніторинг явищ регіонального і понад регіонального масштабу;
- формування конкурентоспроможної позиції;
- розвиток освітньої пропозиції і професійного навчання;
- розвиток культурної пропозиції, оздоровчої, відпочинкової.



4. Діапазон впливу інвестиційної пропозиції (географічний, галузевий, внутрішній/зовнішній)

Інвестиційна пропозиція, яка у більшості випадків зводиться до презентації нерухомого майна для інвестора, має враховувати як контекст, у якому знаходиться, – соціальний, економічний, культурний, планувальний, політичний тощо, так і діапазон впливу інвестиційної території на такі аспекти:

- **географічні:** зміна характеру території внаслідок інфраструктурних інвестицій – транспортна мережа (дороги, мости, місця для паркування, магістральні розв'язки тощо), мережа комунікацій (водопровід, газопровід, електромережа, меліорація), зміна призначення території (ліквідація с/г територій, зелених зон, водних шляхів), виникнення нових об'ємних об'єктів, які впливають, зокрема, на ландшафт та індивідуальні риси території;



- **галузеві:** зміна економічної структури території через запровадження елементів конкуренції, взаємодоповнюваності, домінування або ринкового попиту; нова інвестиція може загрожувати діяльності діючих досі підприємств через переманювання клієнтів (наприклад, промислова пекарня), працівників (сервісні центри, виробництво), зниження/підвищення стандартів (виробництво «дешевої» продукції); в оптимальному випадку нова інвестиція є доповненням



існуючої економічної структури і розвиває та зміцнює значення кооперативної, сервісної, освітньої діяльності; конкурентні інвестиції зазвичай спричиняють більші або менші протести і дії у відповідь;



- **внутрішні/зовнішні:** зміна вигляду території як для мешканців, так і для гостей, надання даній території іншого (очікуваного/неочікуваного) характеру; тенденція зміцнюється в міру усталення іміджу території як місця для нових (іноземних) інвестицій, які не впливають з історичного розвитку регіону; це явище спричиняє цивілізаційні, соціальні і культурні зміни, пов'язані з місцевою ідентифікацією, напрямком демографічних змін, міграцією і розвитком нових супутніх функцій: заселення, нові публічні послуги, ускладнений/полегшений доступ до публічних послуг тощо.



5. Каталог інвестиційних земель і нерухомого майна з «паспортом» (схема опису) земель (*greenfield*) і забудов (*brownfield*)

Опис незабудованих територій (*greenfield*) за базовою схемою охоплює такі характеристики:

Положення / Назва місцевості / Місто/ Гміна	Дані
Площа об'єкта нерухомості, максимальна доступна площа (цілісної частиною) [га], можливість розширення території (короткий опис)	
Орієнтовна ціна землі	
Інформація про нерухомість: теперішній власник/власники, генеральний план	
Характеристика майданчика: клас земель з площею [га], перепад висот на території [м], теперішнє використання, забруднення, рівень поверхневих і ґрунтових вод (Так/Ні), ризик підтоплень або зсувів (Так/Ні),... екологічні обмеження	
Будівельні обмеження	
Транспортне сполучення: під'їзна дорога (тип дороги і її ширина), Автошлях / дорога державного значення [км], колія [км], залізнична гілка, аеропорт ...	
Наявна інфраструктура і ціни: електроенергія, газ, вода, каналізація, очисні споруди на території або в безпосередній близькості, телекомунікація (у т.ч. електронні з'єднання)	
Контактні дані	
Ілюстрації: фотографії, карти, плани, візуалізація	



Опис забудованих територій (*brownfield*) – виробничих приміщень, за базовою схемою охоплює такі характеристики:

Назва виробничого приміщення, розташування	
Статус: СЕЗ, технопарк, інше ...	Так/ Ні
Веб-сайт	
Власник, контакти	
Експлуатаційна площа (не стосується: площ соціального й офісного призначення)	
Power / Електроенергія	
Sewage system / Каналізація	
Water / Вода	
Access road for trucks / Під'їзд для вантажівок	
Gas / Газ	
Overhead cranes / Мостові крани	
Heating / Опалення	
Railway siding / Залізнична гілка	
Транспортні шляхи	
Умови набуття	
Ціна	
Додаткова інформація	



Стандартна презентація інвестиційної пропозиції – це документ, розроблений установою обслуговування інвестора на різних рівнях діяльності (національному, регіональному, місцевому). Він має максимально полегшувати підготовку пропозиції, постійне оновлення її і містити достатній обсяг інформації для того, щоб інвестор зміг ухвалити рішення про вибір або відхилення даного місця розташування інвестиції. В оптимальній ситуації усі інституції обслуговування інвестора мають використовувати однаковий шаблон інвестиційної пропозиції. Це дає змогу заощадити час, швидко реагувати на запити і свідчить про високий рівень професійності центру обслуговування інвестора.

6. Освоєння колишніх промислових та військових територій

Занедбані та спустошені території, на яких колись знаходилися потужні промислові підприємства чи військові бази, стали для багатьох міст урбаністичною та економічною проблемою. Як тільки вони припинили виконувати свої функції, то не лише перестали давати робочі місця місцевій громаді, а й перестали генерувати дохід для міста/гміни, який головним чином проявлявся в формі місцевих податків і перерозподілу податку на прибуток. Більше того, ці території, перетворившись у руїни, ставали далеко не найкращою візиткою міста/гміни.

Генезис їх формування відрізняється, тому що:

- **Колишні промислові території** формуються головним чином у результаті трансформаційних процесів і як наслідки глобалізації. Ліквідації багатьох промислових підприємств сприяли також зміни технології та очікування ринків, а також такі прозаїчні чинники, як відсутність можливостей виконання нормативів захисту довкілля та щоразу частіший спротив мешканців.
- **Колишні військові території** виникли у зв'язку зі зміною політичної системи в Європі та значним зниженням попиту на військові простори. Проблема із освоєнням цих територій часто є результатом їх непривабливого розташування, тому що вони, зазвичай, знаходяться в містах з низькою інвестиційною привабливістю. До цього додається проблема забруднення середовища (контамінація ґрунту) і високих коштів на його очищення. Це призводить до подальшої деградації території і створює загрозу для здоров'я людей та довкілля.

Досвід країн Європейського Союзу доводить, що освоєння колишніх промислових територій господарськими суб'єктами можливе у випадку конкурентоспроможності цих територій у порівнянні з іншими місцями.



Водночас, інвестори очікують як фінансової, так і адміністративної підтримки з метою:

- фінансування витрат на охорону довкілля,
- знезараження ґрунту;
- реалізації кінцевих розбирань та знесення;
- ліквідації старої інфраструктури;
- підготовки сучасної телекомунікаційної інфраструктури;
- створення стабільних робочих місць;
- підведення на територію енергетичних комунікацій.

Освоєння цих територій може відбуватися шляхом:

→ **пошуку стратегічного інвестора**

Як приклад успішних дій з метою освоєння колишніх промислових територій можна виділити реструктуризацію територій державних підприємств „Solvay” у Кракові. Це величезна територія (майже 150 га) колишніх содових заводів, після ліквідації яких залишилися розібрані будинки та проведено знезараження ґрунтів. Пізніше вдалося знайти інвестора, який на території колишнього заводу „Solvay” збудував торговельний центр.

→ **пошуку багатьох менших інвесторів**

Зазвичай, це відбувається шляхом спонтанної перекваліфікації порожніх колишніх промислових об’єктів у центри торгівлі та послуг. У цьому процесі, як правило, беруть участь місцеві підприємці.

Подібні дії виконуються й стосовно деяких колишніх військових територій. Як приклад – на території колишнього аеропорту радянських військ у місті Легніца в колишніх забудовах повстав сучасний торговельний центр і зосередили свою діяльність чисельні ремісничі фірми.

→ **самостійного освоєння**

Прикладом є колишня електростанція «Явожно III», на території якої збудовано сучасний навчальний центр для молоді та офіс фундації. Усе це було зроблено за кошти електростанції.

Гарним прикладом реструктуризації колишньої військової території є колишні казарми в місті Слубіце. В результаті часткового знесення будівель гарнізону, а також адаптації колишніх казарм, там відкрили:

- осередок студентських гуртожитків,

- спільну науково-дослідну установу двох Університетів,
- частину колишніх казармових забудов адаптували під сучасні приміщення адміністрації міста та гміни Слубіце та староства повіту.

Прикладом активізації колишніх військових територій у великому масштабі є містечко Борне-Суліново. Існуюча забудова, у якій колись розташовувались радянські війська, спільними зусиллями мешканців та місцевої влади була пристосована під житло, комерційні та адміністративні послуги. У відновлених об'єктах розмістилися, зокрема, адміністрація міста, костел, пошта, заклади культури.



7. Інвестиційні пропозиції обмеженого призначення (території, які охороняються, історичні об'єкти)

Часто інвестиційні території належать до групи так званого спеціального призначення, серед них:

- історичні об'єкти;
- об'єкти, які перебувають під захистом закону;
- об'єкти, призначення яких не можна змінювати.

Вони не є привабливою інвестиційною пропозицією, а іноді навіть стають неприємністю для місцевої влади. Так відбувається, здебільшого, з огляду на обмеження в можливих інвестиціях і тривалі та складні адміністративні процедури при отриманні дозволу на будівництво. Окрім процедур і обмежень, наступною проблемою є збільшена вартість певних інвестицій. В основному це стосується інвестицій, якими опікується консерватор пам'яток. Це пов'язано із необхідністю додаткового узгодження проектної документації з правилами та інструкціями консерватора та дотримання під час інвестиційної діяльності рекомендацій щодо застосування визначеної технології і матеріалів. Інвестора чекають додаткові витрати. Окрім оплати за послуги інспектора з будівельного нагляду доведеться платити ще й за послуги інспектора з нагляду за реставраційними роботами. Обмеження під час роботи з об'єктами такого типу можуть стосуватися будівельних технологій, способу експлуатації і захисту перед загрозами.

Наступна вагома проблема, яка виникає з вищезазначених правил, – це відсутність можливості довільного ухвалення власником рішення про призначення території чи нерухомості. Це передбачено нормами Закону про охорону пам'яток та опіку над пам'ятками. Дані обмеження стосуються не лише нерухомості, яка є пам'яткою, але й територій разом із забудовами, які знаходяться під охороною консерватора пам'яток.

Навіть якщо сам будинок чи ділянка не знаходяться під охороною, варто звернути увагу на статус їх найближчого оточення. Може трапитися так, що історичне сусідство зробить неможливим реалізацію запланованої

інвестиції. Це в однаковій мірі стосується як обмежень щодо захисту довкілля, так і обмежень, які висуваються до пам'яток архітектури. В окремих випадках (напр., під час інвестування у туристичній галузі) ці обмеження стають перевагою даного місця.

Приклад:

Один девелопер (підприємець, який займається будівництвом житла на продаж), який купив територію поблизу замку в Хенцінах (Свентокишське воєводство), мав намір збудувати там житловий комплекс. На жаль, через певний час ціле оточення замку (разом із територією, викупленою розробником) було внесене до реєстру пам'яток архітектури і вже ніякого комплексу збудувати не вдалося.

Загалом, без згоди консерватора пам'яток в історичній нерухомості, вписаній до реєстру, не можна робити будь-які перебудови, розбудови, модернізації, зміни інтер'єру, доповнення, наприклад, ушкоджених стін чи штукатурки. Також не можна змінювати колористику, тип вікон, жалюзі, тощо, тобто не можна проводити усіх будівельних робіт, зазначених в Законі про будівництво (згідно з статтею 3, пунктом 7). Більше того, не можна виконувати жодних будівельних робіт в оточенні пам'ятки і на території, що охороняється. Усе це вимагає остаточного правомірного дозволу на будівництво після отримання попередньої згоди консерватора. Також треба брати дозвіл на зміну призначення чи використання історичної нерухомості, на розміщення на ній різних технічних устаткувань, плакатів, рекламних оголошень чи написів. Не можна зробити нічого такого, що будь-яким чином порушить вигляд пам'ятки, внесеної до реєстру. З цього видно, наскільки інвестиційна пропозиція для таких територій обтяжена різного виду вимогами і дозволами. Вищезгадані обмеження, які впроваджено, щоб зберегти пам'ятку для широкої громадськості, примножують видатки її власників, оскільки саме на нього перекладаються витрати, пов'язані з утриманням об'єкта на визначеному рівні, не допускаючи його руйнування чи деградації. Якщо необхідні ремонтні роботи вимагають великих фінансових затрат, то це може призвести до значного зниження ринкової вартості нерухомості.

Трапляється таке, що перебування територій під охороною консерватора повністю унеможливорює проведення інвестиції.



Приклад:

У Бидгощі, воєводський консерватор пам'яток вніс до реєстру пам'яток залізничне депо XIX століття. Такий стан речей зруйнував плани PESA Bydgoszcz SA. (підприємство, що виробляє залізничні транспортні засоби), яке хотіло збудувати собі в цьому місці новий зал і найняти 300 нових працівників.

Залізничне депо було розміщене на територіях, що належали підприємству, і було засноване у 70-х роках XIX століття. Воно було частиною одного з найстаріших залізничних комплексів у Польщі. Як і більшість об'єктів такого типу, воно не використовувалося уже роками і знищувалося у блискавичному темпі. Завдяки рішення консерватора депо нищитиметься й надалі, а підприємство, яке виграло численні тендери і потребувало нового монтажного цеху, не матиме його на своїй території, оскільки руїн не можна знести, не зважаючи на те, що роками ніхто не цікавився їх долею і станом.



8. Технічна, юридична документація, документація власності, тощо, та організаційна документація ґрунтів і інвестиційної нерухомості

Інвестиція, як і майже кожен економічний захід, вимагає опису в технічній, юридичній, адміністративній і організаційній документації.

Юридична документація – це документи, що стосуються:

- **правового статусу підприємства/** установи, яка керує інвестиційною територією із засвідченням відповідного запису в офіційному реєстрі підприємств (Державний Реєстр Підприємств), у якому знаходиться інформація щодо складу управління фірмою, капіталу, реєстру діяльності; цей основний (і діючий) документ найчастіше є додатком до усякого роду угод і договорів, також у випадку надання державної допомоги,
- **системи обслуговування підприємства і міжнародних реєстрів**, у тому числі ідентифікаційного податкового номера і реєстру в системі, визнаний на міжнародному рівні (REGON, NIP), інформації про існуючі банківські рахунки, представницькі органи тощо; таку документацію вимагають, наприклад, у процесі тендерів на придбання / продаж / надання можливості користування громадськими місцями;
- **декларацій і дозволів, що стосуються представницьких органів фірми**, сертифікати, дозволи, пільги, тощо, які впливають на порядок і сферу діяльності підприємства; це важливо, наприклад, під час користування державною допомогою, у проектах, які співфінансуються, тощо,

Технічна документація включає насамперед:

- кадастрову карту, геодезичну карту, місцевий план освоєння території;
- архітектурно-технічний проект (-и) інвестиції (будівництва, адаптації, освоєння);



- галузеві погодження комунікаційних мереж (вода, газ, електрика, інформатика);
- інформацію (аналізи), що стосується охорони довкілля, природних явищ, аварій;
- опис системи безпеки / охорони території;
- декларації реалізації елементів Інфраструктури.

До документації власності включають наступні документи:

- нотаріальний акт, що засвідчує право власності на нерухомість;
- опис (процедури, зразки угод, обмеження, засвідчення, тощо) угоди набуття права власності на нерухомість (продаж, оренда, лізинг), у тому числі основна інформація, яка стосується тендерної процедури, процедури без тендеру, переговорів, принципів ведення консультацій тощо;
- інформація про ціну (оцінку) нерухомості, умови оплати, пеню, умови сплати тощо;
- у відповідних випадках – процедуру розірвання угоди в разі не виконання умов придбання, якщо, наприклад, інвестицію не здійснено чи обмежено її розмір;
- інформацію щодо умов розгляду спірних питань і захисту права власності (безпека, угоди, гарантії).

Організаційна документація інвестиційної зони включає:

- контактні дані особи (осіб, установи), відповідальної за управління зоною й уповноваженої за прийняття юридичних рішень;
- контактні дані служб (установ), до яких необхідно звертатись для отримання рішення про користування територією майбутнім інвестором;
- контактні дані служб безпеки і забезпечення території;
- інші контактні дані служб і/чи установ, які пов'язані із інвестиційною специфікою та реалізацією процесу будівництва, освоєння території;
- інформацію про можливості отримання державної підтримки для запланованої інвестиції.

Слід пам'ятати, що документи вважаються дійсними, якщо вони видані не раніше, ніж за три місяці.

9. Інституції, які займаються розвитком інвестицій

Функціонування установ, які займаються підтримкою місцевого чи регіонального підприємництва, пов'язане з економічною ситуацією в регіоні. Діяльність цих інституцій залежить від рівня і динаміки економічного розвитку регіону, в якому вони діють.

На територіях з низьким рівнем розвитку цих установ, зазвичай, не створюють, а якщо вони все ж існують, то не розвиваються або їх розвиток залежить від адміністративних рішень, зовнішнього фінансування чи діяльності на цілком іншому ринку. Однак, якщо розвиток цих організацій не виникає безпосередньо з потреб ринку, то відносини між цими установами та підприємцями слабкі і не приносять доданої вартості для економіки регіону. Протилежною є ситуація, в якій власне ці установи впливають на розвиток регіону, в основному через надання розмаїтих послуг для підприємців, які сприяють, зокрема, покращенню ефективності економічної діяльності, створенню нових суб'єктів та розвитку людського і соціального капіталу.

Розвиток цих інституцій важливий і має бути одним із елементів регіональної і місцевої політики. Це завдяки їм місцева, регіональна чи державна влада свідомо впливає на соціально-економічний розвиток регіонів, в тому числі здійснює підтримку підприємців, які хочуть інвестувати у місті чи в регіоні, а також на підвищення інвестиційної привабливості міста/гміни/регіону. Зважаючи на це, таку політику можна назвати *політикою економічного розвитку*, реалізованою у територіальному вимірі, яка повинна займати сьогодні щораз важливіше місце в економічній політиці.

Сектор малих і середніх підприємств у регіоні, який динамічно розвивається, може бути основним чинником, який впливає на його конкурентоспроможність. На даний час, інновації в регіональній політиці повинні проявляти себе у створенні нових місцевих ресурсів, а не як раніше, у просуванні діянь, які призводять до оптимального розподілу наявних ресурсів. У безпосередньому зв'язку з цими інноваціями залишається, звичайно, потенціал, який можна освоїти, зокрема:



- якість людських ресурсів, тобто рівень освіти;
- набуті кваліфікації, вміння;
- дидактичні та науково-дослідні засоби.

Тому вважають, що для рівня конкурентоспроможності регіону і залучення інвесторів щоразу більше значення має місцева і регіональна мережа інституцій з бізнес-оточення. На даний час такі погляди на регіональну політику особливо підкреслюють роль розвитку знизу вгору (*bottom-up*), який проявляється у мобілізації наявного власного потенціалу регіону для забезпечення його тривалого і динамічного соціально-економічного розвитку.

Деякі економісти приписують зростання значення установ бізнес-оточення двом ключовим трендам в розвитку світової економіки, а саме: глобалізації і регіоналізації.

Більшість таких інституцій займаються підтримкою місцевих і зовнішніх інвесторів у різних аспектах економічної діяльності.

До найважливіших можна зарахувати:

- 1) органи державної адміністрації та їхні підрозділи, наприклад, Національна агенція розвитку підприємництва, осередки обробки інформації, державні наукові центри;
- 2) органи місцевого самоврядування, в тому числі державні служби зайнятості, установи соціальної допомоги, групи обслуговування інвестора, установи, що керують і втілюють допоміжні програми для підприємств;
- 3) агенції регіонального і місцевого розвитку;
- 4) науково-дослідні установи, зокрема, Академія наук, науково-дослідні центри, центри підвищення кваліфікації, центри передових технологій;
- 5) організації працедавців і працівників, наприклад, профспілки;
- 6) палати і товариства виробників, наприклад, економічні, промислові і торгові палати;
- 7) навчальні, консалтингові і дорадчі установи, недержавні установи ринку праці;
- 8) вищі навчальні заклади (державні і приватні);
- 9) установи, що підтримують підприємництво, зокрема, інкубатори і акселератори підприємництва, суб'єкти, що підтримують фірми типу *spin-off* і *spin-out*, промислові, технологічні, науково-технологічні парки;

- 10) мережі, які підтримують підприємництво і інновації, наприклад, Національна система послуг, консультаційно-дорадчі пункти, мережа Europe Network, Національні мережі центрів патентної інформації, центри трансферу технології, дорадчі і консалтингові мережі;
- 11) фінансові установи, наприклад, банки, інвестиційні фонди, кредитні спілки, венчурні фонди, гарантійні фонди.

Ці установи ведуть переважно неприбуткову діяльність або призначають виручку на статутні цілі згідно із записами в статуті чи рівнозначному документі. Більше того, ці суб'єкти значною мірою повинні володіти хорошою матеріальною базою, людськими і компетентними ресурсами, необхідними для надання послуг малим і середнім підприємцям, а також великим інвесторам.

Завдяки їх діяльності потенційні інвестори отримують такі послуги:

- консультації;
- інформація і промоція;
- навчання;
- фінансова підтримка;
- проінвестиційна опіка;
- організація тендерів і місій;
- організація візитів на місця.



10. Співпраця «діячів місцевого розвитку» для промоції інвестицій

Одним із ефективних і в багатьох випадках відносно дешевих методів промоції інвестиційного потенціалу гмін є промоція в непрямій формі. Ця форма полягає, в основному, у співпраці з установами і фірмами, що мають прямі чи непрямі контакти з інвесторами, які шукають місця під свої інвестиції. Такі дії мають певний недолік, оскільки в цьому випадку гміна не може повністю проконтролювати точність і кінцеву форму ключового повідомлення, яке потрапляє до інвестора через посередників.

Отже, застосовуючи непряму промоцію, гміна має, в основному, підготувати відповідну презентацію і надати інформацію про наявні пропозиції. Спосіб подання такої інформації може мати різні форми, які залежать від вимог партнерів – це можуть бути, наприклад, відповідно заповнені стандартні цифрові формуляри, комп'ютерні роздруковки чи різні інші матеріали гмін, підготовлені відповідними відділами.

Гміни, здебільшого, можуть співпрацювати, з такими партнерами:

- **приватними фірмами** (консалтингові фірми, агентства нерухомості, юридичні канцелярії);
- **організаціями економічного самоврядування** (промислові і торгові палати);
- **державними установами** (PAliIZ, економічно-торгівельні відділи і торгові радники польських посольств за кордоном й іноземних у Польщі);
- **установами різних рівнів, створеними органами місцевого самоврядування** (регіональні центри обслуговування інвестора – РЦОІ, різного роду інституції місцевого розвитку);
- **інституціями з бізнес-оточення** (кредитні фонди, інкубатори підприємництва, гарантійні фонди, фонди seeds capital ...).

Проводячи промоційні заходи в рамках своєї промоційної діяльності, міста можуть заручатися підтримкою адміністрації спеціальних економічних зон і місцевих підприємств, зокрема тих, які генерують значний дохід для міста та створюють велику кількість робочих місць. У більшості випадків це середні та великі фірми. Гміни можуть просувати свої інвестиційні пропозиції завдяки партнерській співпраці із закордонними органами місцевого самоврядування, а також беручи активну участь у різних конкурсах для проінвестиційних гмін. Співпраця з інвесторами, насправді, належить до списку щоденних завдань більшості згаданих партнерів. Тому ця співпраця має великий потенціал і на практиці значно ефективніша від будь-яких інших методів.

Окрім співпраці з організаціями, які від своєї природи були засновані, зокрема, для підтримки проінвестиційної діяльності, у тому числі її промоції, дуже важливим результатом наслідком роботи з цими установами є ще й можливість моніторингу фактичних потреб на ринку інвестиційних пропозицій. Засновані в Польщі державні, наприклад PAiIZ (Польська Агенція Інформації та Іноземних Інвестицій), і самоврядні інституції, наприклад, RCOI (регіональні центри обслуговування інвестора), у великій мірі підтримують органи місцевого самоврядування, надаючи їм новітні методики підготовки інвестиційних пропозицій, їх промоції та способів обслуговування інвесторів. В останні роки у Польщі створено Мережу центрів обслуговування інвестора й експортера (COIE), яку координує Міністерство економіки у співпраці з маршалковськими адміністраціями 16 воєводств.

Деякі міста і гміни, прагнучи не лише прискорити темп місцевого економічного розвитку, але й зробити співпрацю з інвесторами професійною та утримати її на високому рівні, схиляються до створення самостійно або разом з іншими гмінами агенцій місцевого розвитку, а також діючих на подібних принципах об'єднань органів влади чи фондів. Агенції місцевого розвитку створюються переважно у формі товариства з обмеженою відповідальністю, а основними їх акціонерами найчастіше є гміни.

Під час створення таких агенцій трапляється, що мажоритарними акціонерами виступають підприємства, які у якості своєї частки вносять привабливо розташовані землі. Органи місцевого самоврядування або державної влади намагаються переконати також представників місцевого бізнесу, щоб ті придбали хоча б частину акцій або навіть символічну одну акцію. Це робиться для того, щоб залучити якомога більше місцевих підприємств до діяльності, яка сприяє розвитку гміни і пов'язати їх і їхні плани



з територією, на якій вони працюють і живуть. Присутність місцевого бізнесу підвищує довіру до таких агенцій, дозволяє представляти інтереси місцевих підприємців, легітимізує таку ініціативу в очах місцевої громадськості і робить її прозорою.

Практика показує, що на міських територіях сфера діяльності більшості агенцій обмежується гміною, яка її створила. Деякі агенції, в яких акціонерами є кілька, або й навіть кільканадцять гмін і повіт, діють на більшій території, зазвичай у цілому повіті. Такі агенції мають значно більше можливостей для діяльності, а їхні пропозиції привабливіші для інвесторів, оскільки вони різноманітніші і багатші. Для більшості місцевих агенцій важливим завданням є пошук інвесторів. Найефективнішим інструментом досягнення цієї цілі є економічні, промислові, технологічні парки (території, зони). Багато агенцій управляють або в майбутньому повинні управляти такими парками, інкубаторами підприємництва, економічними зонами. Особливою перевагою від передачі в управління агенціям нерухомості, є те, що вони можуть продавати її без оголошення тендерів, що пришвидшує інвестиційний процес.



11. Підтримка інвестора органами влади

Підтримка інвестора з боку органів влади може набувати різної форми. Здебільшого, це залежить від адміністративного рівня. У польських реаліях таку допомогу можуть надати на державному, регіональному або місцевому рівні.

Допомога на державному рівні набуває різної форми, розміру й інтенсивності, і залежить від багатьох чинників, які мають різнорідне підґрунтя. Вона залежить, наприклад, від рівня безробіття, розміру ВВП на душу населення, місця розташування відносно головних транспортних шляхів, ступеня деградації колишніх промислових зон чи історичних об'єктів.

Можливість скористатися такою допомогою залежить від розміру підприємства:

МІКРО

- має менше 10 працівників;
- річний оборот або річний баланс не перевищує 2 мільйонів євро.

МАЛЕ

- має менше 50 працівників;
- річний оборот або річний баланс не перевищує 10 мільйонів євро.

СЕРЕДНЄ

- має менше 250 працівників;
- річний оборот або річний баланс не перевищує 50 мільйонів євро.

ВЕЛИКЕ ПІДПРИЄМСТВО

- має більше 250 працівників;
- річний оборот перевищує 50 мільйонів євро або річний баланс перевищує 43 мільйони євро.

Допомога від органів самоврядування міст/гмін може виражатися у такій формі:

1. Підтримка Офісу обслуговування інвестора:

- надання доступу до інформації і даних, потрібних інвестору;
- організація візитів інвестора у місто/гміну;



- організація зустрічей з президентом/бургомістром/війтом, представниками різних рад, з'ясування функцій окремих відділів, полегшення контактів з відділами й установами державної влади на території міста/гміни;
 - допомога у встановленні контактів з фірмами, організаціями в місті/гміні – рекрутинговими агенціями, агенціями нерухомості, навчальними закладами, розробниками, тощо.
2. **Індивідуальне обслуговування ключових інвесторів**, визначення так званого «інвестиційного пілота» – працівника, делегованого для обслуговування даного інвестиційного проекту, допомога під час усього процесу підготовки та реалізації інвестиції. У випадку інвестиції, яка полягає у будівництві нових об'єктів, – допомога у виборі місця розташування інвестиції на території міста/гміни, допомога під час процедури отримання адміністративних рішень, необхідних для будівництва.
3. **Підтримка у пошуку працівників:**
- допомога у налагодженні контактів з навчальними закладами і відділами кар'єри, які діють при них;
 - підтримка співпраці інвестора з навчальними закладами, наприклад, створення або пристосування програм занять до потреб інвестора;
 - безкоштовна допомога повітового центру зайнятості.
4. **Допомога у пошуку відповідних офісних приміщень.**
5. **Співпраця з інвестором у сфері промоції інвестиційного проекту, який реалізується в місті/гміні.**
6. **Співпраця з інвестором на початковому етапі проекту** – допомога у залагодженні справ на території міста/гміни – залежно від потреб інвестора.
7. **Програма стипендій для стажування у працевдавців, які реалізують інноваційні інвестиції на території міста/гміни.** Стипендії можуть надаватися студентам, які будуть прийняті на стажування до працевдавця, який реалізує в місті/гміні нову інвестицію інноваційного характеру у секторі виробництва чи сучасних послуг (єдиний сервісний центр, ІТ-центр, центр послуг аутсорсингу чи послуг у сфері R&D). Стипендія може повністю або частково покривати вартість стажування у країні або за кордоном, а саме: вартість навчання, подорожі, перебування, проживання.



12. Звільнення від податку на нерухомість в рамках регіональної допомоги або *de minimis*

Від податку на нерухомість, пов'язану із веденням економічної діяльності, відповідною постановою можна звільнити будинки і будівлі, які є новою інвестицією, за винятком, наприклад: інвестиції у сфері торгівельної діяльності, автозаправних станцій, організації ярмарків і виставок, а також логістичної, експедиторської чи іншої діяльності, яка не буде істотною інвестицією з точки зору розвитку міста/гміни. У програмі допомоги зазначають необхідний мінімальний рівень інвестиційних витрат або кількість утворених нових робочих місць, які дають право на звільнення від податку на нерухомість (вимоги відрізняються залежно від розміру фірми), наприклад:

- мікропідприємства – витрати перевищують суму, еквівалентну 100 000 євро або створено щонайменше 5 нових робочих місць;
- малі підприємства – витрати перевищують 50 000 євро або створено щонайменше 25 робочих місць;
- середні підприємства – витрати 2 500 000 євро або 100 робочих місць;
- великі підприємства – витрати 5 000 000 євро або 300 робочих місць.

Повітові центри зайнятості можуть проводити таку діяльність:

- допомога консультантів у відборі та наймі кандидатів на робочі місця з-поміж зареєстрованих безробітних;
- організація і фінансування навчань, які вимагаються працедавцем для відібраних ним кандидатів на посади;
- організація і фінансування стажування випускників (стажери працюють на інвестора, за що отримують стипендію від повітового центру зайнятості);
- часткове відшкодування витрат на обладнання робочих місць;
- одноразове відшкодування внесків на соціальне страхування;
- організація так званої інтервенційної праці (коли працедавець приймає на роботу безробітного, а заробітну плату частково покриває центр зайнятості).



13. Інформатор для інвестора – адміністративні процедури

В інформаторі (путівнику) для інвестора описують основні юридичні та адміністративні питання, пов'язані із реалізацією інвестиції. До нього, зокрема, входить:

- основна інформація про форми ведення економічної діяльності (характеристика різних організаційно-правових форм з коротким коментарем);
- інформація про процедуру реєстрації економічної діяльності з урахуванням (наскільки це можливо) тривалості і витрат (платежі, вартість консультування тощо);
- основна інформація про податкові зобов'язання, залежно від форми і категорії діяльності;
- основна інформація з питань трудового законодавства (прийом на роботу іноземців!);
- основна інформація про вимоги законодавства, яке регулює банківську діяльність;
- основна інформація про вимоги законодавства, яке регулює діяльність у сфері торгівлі (митне право тощо);
- галузеві нормативні акти, наприклад, у сфері безпеки і гігієни праці; санітарно-епідеміологічних вимог, охорони довкілля тощо;
- основна інформація про нормативні вимоги до будівництва, процедури отримання дозволу на будівництво, постачання енергії, управління відходами тощо;
- особливі вимоги, що стосуються, наприклад, страхування інвестицій.

а також (додатково):

- інформація про доступні форми державної підтримки інвестиції;
- перелік державних установ з обслуговування інвестора;
- інвестиційні плани державного (комунального) партнера;
- приклади інвестицій на обраній території.

УВАГА: оскільки більшість інформації носить загальний характер, тобто такий, що поширюється на територію цілої країни, макрорегіону чи міжнародної спільноти (Європейський Союз), «путівник для інвестора» може бути спільною ініціативою кількох самоврядних суб'єктів або навіть центральною установою, яка надасть доступ до нього іншим суб'єктам.



Деякі дослідження, спрямовані на інвесторів, надають загальні дані про регіон (місто) або інформацію про конкретний сектор економіки чи країну походження інвестиції:



European Cities and
Regions of the Future
2014/15
Winners



польська допомога

14. Основи територіального маркетингу

Територіальний маркетинг (маркетинг місця) – це набір заходів (формальних, юридичних, промоційних, аналітично-дослідних, організаційних тощо), які спрямовані на підвищення рівня економічного і цивілізаційного розвитку даної території.

В англійській мові зустрічаються терміни *government marketing*, *regional marketing*, *teritorial marketing* та *city-marketing*. Заходи в рамках територіального маркетингу стосуються не тільки економічних проблем. Ці проблеми розглядають як складову суспільного життя, у контексті «спільного блага» – рівня задоволення умовами, у яких ми живемо, працюємо, відпочиваємо і розвиваємось. Тому у роботах, присвячених територіальному маркетингу, найважливішим клієнтом, ціллю і бенефіцієнтом маркетингової діяльності завжди є мешканець даної території, місцева громада або певна соціальна група.

На практиці, в рамках територіального маркетингу використовують такі ж інструменти як і для промислового, торгового маркетингу чи маркетингу послуг:

- **дослідження ринку**, а саме аналіз та коментарі до припливу інвестицій в різних масштабах (від глобального до місцевого) і секторах, в різних періодах, визначення тенденції, трендів, прогнозу, шансів і загроз;
- **дослідження клієнта**, тобто аналіз фірм, секторів та груп „decision makers” під кутом переваг, очікувань, процесів ухвалення рішень, стосунків, можливостей контакту, доїзду, звертання уваги і виклику зацікавленості інвестиційною пропозицією;
- **дослідження продукту**, тобто якості нашої інвестиційної пропозиції, можливості покращення, обов’язкових витрат (джерела ресурсів), фінансовий план, аналіз (наприклад SWOT);
- **створення бренду** (інвестиційного, економічного) **місцевості** шляхом використання традиційних і сучасних засобів комунікації,

організаційної діяльності, PR, реклами, промоції, аж до створення сильного пізнаваного місцевого (регіонального) бренду;

- **синтез інформації** для формування раціональних підстав для ухвалення ключових (стратегічних) управлінських рішень.

Усі дослідження в рамках територіального маркетингу (як і комерційного маркетингу) мають враховувати **аналіз конкурентів** і якісно підготовлену **систему моніторингу (оцінювання)** діяльності.

На думку проф. Котлера «маркетинг з'являється усюди, де має місце **процес обміну відповідними цінностями** між особами чи групами».

Важливу роль у запровадженні територіального маркетингу відіграють сучасні засоби комунікації (ІКТ), які використовують Інтернет, соціальні медіа, аудіовізуальні матеріали, сучасні методи презентації і організації виставок. Рівень інформаційних матеріалів, методи донесення до клієнтів, обізнаність з методами комунікації свідчать про рівень відправника повідомлення.

Водночас зростає значення креативності, оригінальності і «культури надання повідомлення». Чудовим місцем для порівняння маркетингових методів та інструментів є різні промоційно-інформаційні заходи: ярмарки, конференції, семінари, тренінги національного і міжнародного рівня.

Детальному аналізу піддають найпопулярніші форми промоції та інформації, як от, веб-сайт установи / організації / команди, яка займається обслуговуванням інвестора. За основні критерії оцінювання сайту беруть:

- позиціонування в Інтернеті для ідентифікації сайту;
- змістовне наповнення сторінки (стандартизація, обсяг інформації, актуальність...);
- спосіб представлення інформації і її якість.

Основними помилками, які допускають під час створення маркетингових матеріалів, є:

- надлишок друго- і третьорядної інформації;
- неактуальна інформація (відсутність оновлення);
- поганий вибір інформації і даних;
- відсутність відповідних мовних версій;
- низька якість візуальних матеріалів;
- відсутність контактної інформації («з метою отримання додаткової інформації...»);



- низька інтерактивність сторінки;
- відсутність можливості адміністрування сторінки (удосконалення).

Використання класичних маркетингових інструментів не гарантує конкурентоспроможної позиції даної території. Треба обов'язково здійснювати постійний моніторинг діяльності подібних осередків, шукати нові рішення і методи, виділятися серед інших надавачів «інвестиційної пропозиції».



15. Маркетинг інвестиційної пропозиції міста

Маркетингова діяльність міської установи у частині представлення можливостей для інвестування на території міста включає:

- накопичення інформації про **найважливіші елементи**, які впливають на економічну ситуацію на території міста: дані про населення, систему комунікацій, стан освоєння території, економічну структуру, рівень освіти, напрямки розвитку тощо;
- **інвентаризацію усієї нерухомості** (незабудованої, забудованої, приватної, державної), яка може складати інвестиційну пропозицію;
- опрацювання, за потреби у співпраці із сусідніми гмінами, **«карти інвестиційної території»** із зазначенням запропонованої або необхідної функції у генеральному плані: наприклад, житлове будівництво, послуги, торгівля, виробництво тощо;
- опис характерних рис міста, які **безпосередньо впливають** на інвестиційну пропозицію: рівень освіченості мешканців (доступної робочої сили), існуючі та заплановані державні інвестиції (транспорт, пошук території, зміна форми власності, тенденції);
- список **«інвестиційних стимулів»**, які місто може (в даний час і в майбутньому) запропонувати інвесторам, включаючи «тверді» (фінансові пільги, преференції, тощо) і «м'які» (співпраця, промоція, гарний «клімат»...) стимули;
- **інформацію про правила**, процедури, норми, які стосуються ведення економічної діяльності на території міста, «путівник» по управліннях, відділах, установах, важливих з огляду на ведення інвестиційної діяльності (відділи архітектури, урбаністики, інфраструктури, охорони довкілля, податкові органи, центри зайнятості тощо).

Дані, перелічені вище, формують універсальний «портрет міста», приязного інвесторам, спрямованого на ринок, сучасного і готового до співпраці з інвесторами. Звичайно, промоційні матеріали не зможуть замінити



безпосереднього обслуговування інвестора (підприємця). Вони є всього лиш носієм першого повідомлення, візиткою, яка має привернути увагу до території, яку ми представляємо.

Наступним етапом є донесення цієї інформації до потрібних клієнтів. Формуванням детальної бази даних потенційно зацікавлених нашою пропозицією має займатися спеціалізований підрозділ (особа?). Він проводить аналіз конкурентів, збиратиме інформацію зі ЗМІ, галузевих подій, прямих контактів, комерційних баз даних. Маркетинговий план та його орієнтовний бюджет розробляють на річний цикл з урахуванням найважливіших заходів і подій.

Одним із найважливіших заходів маркетингу інвестиційної пропозиції місцевості (міста) є моніторинг поточної діяльності і її результатів.

Результатом такого моніторингу є:

- розширення, актуалізація і класифікація бази даних;
- отримання інформація про тенденції і зміни на інвестиційному ринку;
- вказівки для ухвалення рішення про локалізацію та форми промоції;
- отримання інформації про діяльність конкурентів, дії у відповідь і/або загрози;
- підвищення кваліфікації осіб, пов'язаних із обслуговуванням інвестора;
- створення мережі співпраці, що виходить за межі даної місцевості;
- професіоналізація діяльності, пов'язаної із економічним розвитком міста.

Займаючись інвестиційним маркетингом міста, завжди потрібно пам'ятати про принципи зрівноваженого розвитку – тобто, що інвестиції впливають на інші складові життя у місті, що інвестиційна пропозиція спрямована також до місцевих підприємців і що інвестиції повинні узгоджуватися зі стратегічною концепцією розвитку міста.

Ключовим повідомленням цього типу маркетингу та місцевої політики є твердження, що найважливішим клієнтом міста є його мешканець. І саме його блага перш за все треба охороняти під час реалізації будь-яких планів чи проектів.

**ІНСТРУМЕНТИ
ЗАЛУЧЕННЯ ІНВЕСТИТОРІВ –
ЯК ВИКОРИСТОВУВАТИ
ІНВЕСТИЦІЙНУ ПРОПОЗИЦІЮ
МІСТА?**

1. Методи інвестиційної промоції міста – знаряддя, інструменти, засоби

Інвестиційна привабливість міста безумовно є козирем у процесі залучення інвесторів. Однак, не менш важливо донести свою інвестиційну пропозицію до якнайбільшої групи зацікавлених сторін, які, на жаль, дуже різноманітні, розпорошені і, крім усього, кількість їхня обмежена. Це один із найскладніших секторів промоції інвестицій. Враховуючи обмежені, зазвичай, засоби на промоційні заходи, важливо правильно проектувати промоційну кампанію.

Велику різноманітність цільових груп нашої кампанії обумовлює те, що місто адресує свою інвестиційну пропозицію не обов'язково тільки до однієї групи потенційних інвесторів. Адже вони можуть походити з різних країн, представляти різні галузі, відрізнятися за розміром. Це можуть бути як вітчизняні суб'єкти, так і міжнародні іноземні концерни, які хочуть відкрити свої представництва у цій частині Європи.

Розпорошеність є результатом існування потенційних інвесторів у багатьох спільнотах і, на додаток, у різних містах та країнах. Донести до них інформацію можна тільки через традиційні та спеціалізовані галузеві ЗМІ. Цей спосіб досить затратний.

Обмежена кількість потенційних інвесторів у порівнянні з потребами та очікуваннями міст обумовлена тим, що більшість міст мають однакові потреби, пов'язані з освоєнням наявних територій. Таким чином формується надмірна кількість подібних пропозицій.

Отже, планування ефективної кампанії з промоції інвестицій можливе тільки у тій ситуації, коли є чітко окреслені бар'єри і виклики, а заходи в рамках кампанії ретельно сплановані. У підготовленому належним чином графіку мають вказуватись не тільки терміни реалізації окремих заходів, їх діапазон, особи, відповідальні за їх проведення, а й види промоційної діяльності, які ми плануємо використовувати. Вибір видів діяльності залежить не тільки від наших можливостей (фінансових, кадрових, технічних), а й від ухваленної стратегії і результатів маркетингового аналізу ринку,



цільової групи та наявних інвестиційних пропозицій. Діяльність має ґрунтуватися на раціональних передумовах і відповідати реальним потребам інвесторів.

Буває, що регіони (міста, гміни) вважають інвестиційною пропозицією промоцію «клімату» та «економічного потенціалу», не концентруючись на конкретних місцях, інвестиційних майданчиках. Інші детально представляють підготовлені проекти, карти, дані про дану територію. Рішення про вибір об'єкту промоції мають приймати експерти з інвестиційної діяльності, які працюють у даній місцевості.

Здебільшого, розрізняють два типи промоції:

- пряма промоція;
- опосередкована промоція.

Пряма промоція, як вказує сама назва, полягає у прямих контактах з потенційними інвесторами. Такі контакти мають безсумнівну перевагу, тому що ми можемо контролювати зміст промоційного повідомлення, пристосовувати його до потреб ринку, які змінюються. Однак, беручи до уваги те, що для такого типу промоції треба безпосередньо залучати конкретних осіб і є труднощі з донесенням інформації безпосередньо до тих, хто ухвалює рішення про інвестиції, цей спосіб дуже затратний. Головними знаряддями, які використовують у промоції такого типу, є:

- **підготовка і поширення промоційних, спеціалізованих матеріалів, розробок** – це основні заходи, які становлять фундамент промоції. Ці матеріали поширюють через різних партнерів, як зі сфери бізнесу, так і з громадського середовища. Важливо належним чином підготувати такі документи, відповідно до очікувань споживачів, дотримуючись принципу, що в цих матеріалах не буде жодної реклами інших фірм.
- **реклама** – шляхом придбання ефірного часу чи рекламної площі у відповідних ЗМІ та розміщення там інформації, яка заохочуватиме інвесторів ознайомитися з пропозицією і зацікавить їх можливостями розташування своєї інвестиції у місті.
- **прямий маркетинг** – полягає у накопиченні інформації про підприємства, які зацікавлені розміщенням інвестиції в регіоні /країні, і в безпосередньому надсиланні їм початкової пропозиції.
- **public relations (зв'язки з громадськістю)** – участь місцевої влади у соціально-економічних подіях міста/гміни, підкреслення їхнього значення і діяльності для підтримки інвесторів. Зазвичай, це відбувається через:

- *безпосереднє запрошення місцевих/регіональних/вітчизняних ЗМІ, що переважно пов'язано з відшкодуванням їм витрат на дорогу, проживання, харчування;*
- *домовленості з редакціями і надсилання їм вже готових статей.*
- **підготовка персоналізованих інвестиційних пропозицій у відповідь на запит.** Завданням відділу, який займається пошуком і обслуговуванням інвесторів, є професійна та блискавична підготовка відповідей на запити, надіслані інвесторами, і включення до цих відповідей інформації, яка випереджуватиме чергові запитання.

Опосередкована промоція ґрунтується, здебільшого, на співпраці з іншими інституціями, які в рамках своєї діяльності співпрацюють з підприємцями, інвесторами та іншими організаціями ширшого діапазону. До таких найважливіших організацій відносять «Агентство інформації та іноземних інвестицій» чи «Центри обслуговування інвестора».

Важливо також брати **участь у конкурсах** для міст (регіонів), які готують інвестиційні пропозиції, де окрім пошуку нових контактів можна отримати досить багато знань, підглянути за тим, що роблять конкуренти, а також порівняти свою пропозицію з іншими.

Наступний спосіб – це **співпраця з органами місцевого самоврядування**, державною адміністрацією та громадськими об'єднаннями підприємців. Завдяки цій співпраці інформація про інвестиційну пропозицію може потрапити до партнерів цих інституцій або бізнес-партнерів цих фірм.

По мірі здобування досвіду і внаслідок реалізації низки проектів наш Центр обслуговування інвестора сформує власну мережу співпраці, отримає нових партнерів у всьому світі і, врешті, стане інституцією, до думки якої прислухаються, й авторитетом у питаннях залучення інвестицій. Поступове підвищення кваліфікації і професійного рівня ЦОІ дає змогу братися за додаткову діяльність, у більшій чи меншій мірі пов'язану з промоцією інвестицій. До такої діяльності можна віднести підтримку експорту вітчизняних фірм, розробку навчальної програми для працівників органів місцевого самоврядування, створення власних інвестиційних територій (управління нерухомістю), організацію власних промоційно-інформаційних заходів, пошук нових інноваційних рішень для економічного розвитку місцевості.



2. Заходи «after care» співпраці з інвесторами, які займаються господарською діяльністю

Набір інструментів промоції інвестиційного потенціалу місця (міста) може збагатитися низкою заходів, які називають «after care». Мова йде про підтримання контактів і співпрацю з інвесторами, які вже започаткували діяльність на нашій території, перебувають на етапі реалізації інвестицій або вже давно є частиною місцевого економічного середовища. Адже більшість (95%) нових інвесторів, перш ніж прийняти рішення, контактує з підприємцями з тієї ж галузі, з тієї ж країни, щоб отримати достовірну інформацію про, наприклад: умови ведення господарської діяльності (зміни у законодавстві, свободу діяльності тощо), співпрацю з установами та інституціями (тривалість і спосіб залагодження справ, рівень корупції), працівників та їх специфіку, довіру до місцевих кадрів, якість і витрати на утримання та багато іншого, що з різних причин, не обговорюється під час зустрічей представників інвестора і міста. Інвестор збирає інформацію з різних джерел і порівнює дані. Тому важливо, щоб місцеве середовище, передусім, усі іноземні інвестори, були задоволені, позитивно висловлювалися про дану місцевість та інвестиційний клімат у ній.

Інколи думки іноземних гостей звучать так:

«У країні Х краще бути піонером, ніж підприємцем».

«У країні Х нам бракує порядку, дисципліни, але це насправді захоплюючий виклик».

«У країні Х не існує усної угоди, все має бути написане і підписане».

«Основою для діяльності в країні Х є наявність хороших зв'язків. Без цього...»

«У країні Х люди думають короткотерміново – *one shot*, замість думати у тривалішій перспективі».

Незважаючи на те, погоджуємося ми чи ні з висловленими думками, мусимо враховувати факти існування схем, забобонів, «чорного PR» чи навіть міфів, які описують різні національності і навіть різні регіони однієї



країни. Опіка «after care» дає змогу принаймні трохи змінити негативні думки і збільшити кількість позитивних відгуків. Треба пам'ятати, що контакти з інвестором дають нам безцінні знання про ринок інвестицій, процеси ухвалення рішень, методи оцінювання наших пропозицій на міжнародному рівні.

Можливі заходи типу «*after care*», спрямовані до іноземних інвесторів:

- **Організація або підтримка існуючих інституцій** (асоціації, клуби, фундації), які об'єднують місцевих іноземних підприємців – торгово-промислові палати, бізнес-логі, «круглі столи», аналітичні центри тощо.
- **Організація або підтримка інтеграційних подій**: дискусії, панельні зустрічі, бізнес-міксері, дні..., національні свята (14 липня, День Подяки), традиції (День Св. Патріка, Св.Валентина, Св. Миколая), звичаї, які дають можливість для зустрічі і дискусії.
- **Організація досліджень думки** іноземних інвесторів про можливості покращення зв'язків з місцевою адміністрацією (з адміністрацією, на яку місто має вплив і може удосконалити її діяльності) та іншими установами.
- **База даних іноземних інвесторів** в адресному списку осіб/фірм, запрошених на місцеві заходи.
- **Призначення індивідуального опікуна** для кожного інвестора, який реагує на всі потреби, очікування і сигнали з боку інвестора (телефон довіри).
- **Інтеграція інвестора** у місцеве середовище з використанням ідеї соціальної відповідальності бізнесу (CSR – Corporate Social Responsibility).
- Співпраця під час формування **бренду регіону**.
- А ще....– запитайте інвестора.



3. Співпраця органів влади задля розвитку ПП

Орган місцевого самоврядування, в рамках передбачених законом компетенцій та можливості реалізації додаткових завдань, відіграє ключову роль в економіці регіону. Він є розпорядником державних коштів, інвестором і роботодавцем. Можливості його діяльності обмежені тільки мізерністю ресурсів та привілеями центральної влади у сфері розробки і введення в дію законодавства, зокрема господарського.

Використовуючи доступні правові інструменти, адміністративні процедури і фінансові ресурси, орган місцевого самоврядування може прямим і опосередкованим чином впливати на соціально-економічну ситуацію на окремих територіях.

Саме тому ці та інші власні завдання мають істотне значення для функціонування у регіоні підприємств, у тому числі суб'єктів з участю іноземного капіталу.

Виділяють п'ять сфер діяльності органу місцевого самоврядування, які впливають на інвестиційний клімат на даній території:

- 1) регуляторно-правову;
- 2) інформаційно-промоційну;
- 3) інвестиційно-організаційну;
- 4) фінансово-розподільчу;
- 5) координаційно-посередницьку.

Регуляторно-правова сфера охоплює адміністративні рішення й ухвали директивних органів, напр.: про розмір місцевих податків, зборів, орендної плати, пільг і дозволів, але найважливішими є, однак, стратегічні документи і плани просторового благоустрою.

Інформаційно-промоційна сфера охоплює територіальний маркетинг і сучасні форми управління установою, що знаходить щораз більше визнання серед працівників місцевого самоврядування з огляду на вітчизняну і міжнародну конкуренцію, економічну, культурну, освітню чи туристичну

співпрацю. Місцеві і регіональні органи влади стають центром промоції та надання інформації про гміну, повіт і воєводство. Звичайно вони мають найбільш актуальні статистичні та якісні дані про всі аспекти економічного і суспільного життя даної територіальної громади.

Інвестиційно-організаційна сфера є надзвичайно важливою для місцевого та регіонального розвитку. Вона стосується як всієї активності, пов'язаної з інвестиційною діяльністю органів самоврядування, так і пов'язаних суб'єктів, напр.: державних закладів, бюджетних установ, допоміжних господарств. До цієї сфери входить також підтримка підприємництва через надання пільг і звільнення від податків, надання гарантій і кредитних гарантій, виділення комунального нерухомого майна. Умовою отримання підтримки є інвестування на визначеній території. При цьому ця інвестиція має відповідати певним умовам щодо, наприклад, її вартості та кількості створених і утриманих робочих місць.

Фінансово-розподільча сфера стосується, перш за все, формування і виконання бюджету. Її доповнює багаторічний інвестиційний план. Зараз щораз більшу роль відіграють зовнішні джерела фінансування проєктів, наприклад, фонди ЄС. Місцева адміністрація може формувати місцеву і регіональну фінансову політику, користуватися різними ринковими фінансовими інструментами, наприклад, кредитами і облігаціями, приймати рішення про масштаб державних і приватних інвестицій та про способи їх фінансування.

Координаційно-посередницька сфера охоплює діяльність з координації різних економічних заходів. Крім того, орган місцевого самоврядування може виконувати посередницьку функцію (арбітра) коли виникає суперечка або конфлікт інтересів, наприклад, між підприємцями і мешканцями гміни. Розвитку цієї сфери діяльності органів територіального самоврядування сприяє престиж і суспільна довіра до представників місцевої і регіональної влади.

Органи місцевого самоврядування можуть відігравати істотну роль у залученні та утриманні в регіоні іноземних інвесторів. Частина з них виконує завдання у цій сфері та створює спеціальні організаційні підрозділи, які обслуговують інвесторів. Підтримка іноземних інвесторів відбувається на регіональному і місцевому рівнях.



Варто зазначити, що місцева влада може вести діяльність з підтримки підприємців як опосередковано, так і безпосередньо. Опосередковано – через реалізацію власних завдань, які сприяють покращенню функціонування органів самоврядування, покращенню умов життя і ведення господарської діяльності на даній території. Безпосередньо – реалізуючи факультативні завдання, які можуть бути профінансовані з власних коштів або із зовнішніх джерел, і скеровуються до іноземних інвесторів.



4. Інструменти фінансування інвестиційної політики

Кошти на реалізацію різного роду проінвестиційних заходів можуть походити з різних джерел. Найчастіше фінансування заходів такого типу комбіноване, і поєднує у собі залучення (використання) державних (з бюджетів інституцій різного рівня), приватних, міжнародних, громадських (неурядові організації) коштів або коштів від господарської діяльності (комерційної).

Ініціатива діяльності, а також значна частина коштів, походить найчастіше з бюджетних ресурсів. Тому важливо, щоб запис «промоція інвестицій» був внесений як завдання до планів і кошторисів інституцій, які відповідають за формування і реалізацію політики місцевого, регіонального і національного розвитку.

Прикладом може бути створення місцевою адміністрацією (міста, гміни, регіону) підрозділу, який умовно можна назвати центром обслуговування інвеститора (ЦОІ).

Державний партнер:

- надає матеріальні, технічні та організаційні ресурси (юридична, логістична, консультативна підтримка) для створення ЦОІ;
- залучає партнерів і визначає основні завдання;
- здійснює нагляд над інституцією.

Приватний партнер (пайовик)

- надає матеріальні ресурси;
- бере участь у процесі планування і контролю за діяльністю ЦОІ,
- визначає цілі діяльності, які співпадають з інтересами фірми.

Іноземний, міжнародний, глобальний партнер (фонд, програма, недержавна організація)

- надає матеріальні ресурси для реалізації (замовлення) проекту;
- підтримує змістовну діяльність ЦОІ;
- створює матеріально-компетентісну базу для ЦОІ.



Такий проект носить характер «акціонерного товариства» з багатьма акціонерами і передумовою, що через певну кількість років ЦОІ має стати елементом ринку і самостійно залучати кошти на свою діяльність. Це не стосується установ, які на 100% фінансуються з державного бюджету та неприбуткових інституцій.

Інституції, які займаються підтримкою інвестицій, мають можливість залучати кошти завдяки здійсненню діяльності комерційного типу:

- управління нерухомим майном і його оборотом;
- управління територіями / інвестиційною нерухомістю;
- консультування;
- організація навчань;
- участь у міжнародних програмах (проектах);
- управління позиковими, гарантійними, венчурними фондами, фондами типу seed capital тощо;
- підтримка інвестиційних процесів (консультування, відбір, альтернативний інвестор);
- реалізація делегованих завдань (напр., організація подій, опрацювання документів);
- маркетингова, промоційна, рекламна діяльність;
- інша діяльність, яка впливає з місцевої специфіки.

Оптимальною ситуацією при накопиченні та використанні коштів для потреб проінвестиційної політики є створення фінансово незалежної інституції з ринковою спрямованістю та значенням, яка підлягає, водночас, суспільному (публічному) контролю та реалізовує завдання, які впливають із стратегії місцевого розвитку.

Важливо, щоб місцева структура ЦОІ могла бути партнером інституцій вітчизняного і міжнародного рівня та мала істотний вплив на планування проінвестиційних заходів, щонайменше, у місцевому масштабі – ДУМАЙ ГЛОБАЛЬНО, ДІЙ ЛОКАЛЬНО.



5. Інвестиційні стимули – конкуренція і заходи у відповідь

Розробляючи систему інвестиційних стимулів (incentives), країни (регіони) перш за все використовують інструменти державної допомоги – послуги для інвестора з використанням фінансових, правових, податкових засобів, які перебувають в компетенції даної інституції чи органу влади (адміністрації). Ці знаряддя, їх застосування, межі та значення у процесі ухвалення рішень про нові інвестиції є предметом конкурентних дій і заходів у відповідь інших учасників «ринкової гри».

Особливої уваги, як загроза або вказівка, заслуговують заходи, які підвищують привабливість місця розташування. Зокрема:

- система обмежень і/або звільнень від податків (напр., СЕЗ), яка у деяких випадках перевищує допустимі ліміти, що застосовуються в інших країнах (регіонах, містах);
- передача державного майна (нерухомого) на преференційних умовах, оминувши, напр., тендерні процедури або допускання інших суб'єктів;
- преференційні ціни і процедури, напр., під час закупівлі державного майна;
- додаткова підтримка інвестора, яка фінансується з державних коштів (напр., фінансування соціального забезпечення, навчань, набору працівників, промоції);
- фінансування з державних коштів інфраструктурних інвестицій, які безпосередньо спрямовані до конкретного інвестора;
- обмеження у сфері документів, які вимагаються, сертифікатів, норм ведення господарської діяльності;
- зобов'язання щодо придбання (комерціалізації) продуктів, які пропонує інвестор.

Країни, які застосовують недопустимі в інших місцях інвестиційні стимули (напр., країни БРІКС, Туреччина тощо) можуть наразитися на оскарження до міжнародного арбітражу, однак, у багатьох випадках перемагає



інтерес корпорацій, глобальних фірм, лобістських середовищ. Застосування системи інвестиційних стимулів (допустимих, сумнівних, тих, які виходять за межі норм тощо) викликає реакцію конкурентів у міжнародному (напр., Європа проти Китаю, Росії), міжрегіональному (Західна Європа /ЄС проти Туреччини), внутрішньому і місцевому масштабі.

Основні види можливих заходів у відповідь такі:

- **подання заперечень** у міжнародні арбітражні організації такі як ЄС, ООН, СОТ, ЮНЕСКО;
- заклики до «покарання» країн, які застосовують практику демпінгу, протекціонізму, неправову чи звичаєву, монопольну практику, обмежують право на працю (права людини).
- **встановлення критеріїв** надання підтримки (напр., фонди ЄС) чи інших фінансових ресурсів (напр., кредити Світового Банку, МВФ, ЄБРР, Європейського інвестиційного банку), які ускладнюють доступ для країн, обвинувачених у нелегальній підтримці інвестицій;
- **підривання довіри** (політичної, правової, економічної) до країн, звинувачених у нелегальній підтримці інвестицій, серед міжнародної спільноти, аж до введення ембарго, замороження активів, ускладнення фінансових операцій;
- **критика інвесторів**, які вирішують інвестувати в таких країнах, відмова у кредитуванні, бойкот товарів;
- **обмеження доступу до державних фондів у масштабі країни**, яких домоглося політичне і/або економічне лоббі, а також зміна критеріїв надання підтримки або скасування підтримки як такої (напр., під час намагань міста організувати якусь подію);
- **негативна реклама і «чорний PR»**, з використанням ЗМІ, особливо Інтернет-ресурсів, у яких можлива масова і анонімна критика місцевості;
- **безпосередня робота з інвесторами**, переконування їх у необхідності перенесення інвестицій, обмеження діяльності у місцевості «Х» і розширенні у місцевості «Y» тощо;
- **лобіювання** на всіх рівнях ухвалення рішень.

Заходи у відповідь можуть носити як глибокий та організований характер (напр., у випадку російсько-українського конфлікту, ембарго на торгівлю з Іраном, Кубою, Північною Кореєю), так і тимчасовий та обмежений характер (скарги до ЄС, вимоги повернути дотації). Оцінка можливості



конфронтації з заходами у відповідь з боку конкурентів у територіальному маркетингу і стратегії місцевого розвитку стає елементом «управління ризиком». Незважаючи на те, що описані вище ситуації виходять за межі компетенцій не тільки суб'єктів господарювання, а й місцевої влади, до таких випадків треба бути готовим.

Наприклад, у стратегіях розвитку східної Польщі не було передбачено, що вибухне конфлікт на території України, що з дня на день розширюватиметься ембарго на постачання товарів до Росії (у відповідь на рішення ЄС), зменшуватиметься обсяг торгівлі зі сходом. Це вимагає проведення ревізії завдань, здійснення запобіжних заходів (пошуку нових ринків) і практично зміну напряму економічної експансії і промоції на інші території.

Подібна ситуація трапилася у 2007-2008 роках під час банківської кризи, коли наплив іноземних інвесторів до Польщі знизився майже на половину. Водночас, значно зросла активність вітчизняних інвесторів, які у деяких випадках складали 80% усіх клієнтів ЦОІ.

Приклади з відкритого листа до нового Голови Європейської Комісії Жана Клода Юнкера:

*«Зробіть це і відкрийте Європу для її громадян. Функціонери усіх рангів Комісії повинні припинити ховатися від людей і преси. Коли вони здійснюють свою діяльність у державах-членах ЄС, то **мають бути відкритими для людей і не ховатися за темними вікнами броньованих лімузинів.**» [...]*

*«У цьому ж контексті скасуйте, так, скасуйте горезвісні **«неписані закони» у «системі» Європейської Комісії**, які визначають структуру Кабінетів. Щоб досягнути цього, введіть в дію новий «неписаний закон», Ваш «неписаний закон». Голову Кабінету має призначати уряд держав-членів ЄС, разом із єврокомісаром, а один член Кабінету має призначатися провідною опозиційною партією держави комісара. Само собою зрозуміло, що обидва призначені не будуть працівниками ЄС і протягом п'яти років після закінчення дії їхнього мандата вони не матимуть права на роботу у будь-якій установі ЄС.» [...]*



6. Стратегія (план) розвитку інвестицій міста / субрегіону / регіону

Документ стратегічного характеру для розвитку інвестицій у даній місцевості може мати характер незалежного опрацювання або бути частиною загальної концепції розвитку місцевості. Структура самостійного документу розвитку інвестицій у конкретному місці може виглядати наступним чином:

Розділ 1. Хто ми, де знаходимося...

1.1. Регіон

1.2. Повіт

Розділ 2. Гміна Х – актуальний стан і перспективи розвитку

2.1. Основна інформація про гміну

2.2. Характеристика мешканців

2.3. Благоустрій території

2.4. Кількість і вид підприємств

2.5. Транспорт і зв'язок

2.6. Освіта

2.7. Інші економічні дані

2.8. Плани розвитку 2014/2015

2.9. Перспективи розвитку 2014-2020

Розділ 3. Інвестиційна зона у місцевості «Х» (ІЗ-Х)

3.1 Розташування, площа, інфраструктура

3.2 План створеної зони

3.3 Функціональна концепція просторового планування ІЗ-Х

3.4 ІЗ -Х у місцевій і регіональній комунікаційній мережі

3.5 Опрацювання пропозиції ІЗ-Х

3.6 Опрацювання інвестиційних стимулів для інвесторів на території ІЗ-Х

Розділ 4. Маркетинг ІЗ-Х

4.1. Система інформації для ІЗ-Х

4.2. Система управління ІЗ-Х

4.3. Поточні тенденції в ПП на території регіону. Можливості для ІЗ-Х

Розділ 5. Графік маркетингових заходів ІЗ-Х (січень – червень 2014)

1. Додатки: Пропозиція ІЗ-Х відповідно до міжнародних стандартів / Карта промоції територій ІЗ-Х

Для реалізації плану необхідно передбачити технічно-організаційні чинники:

- організаційна структура групи з питань впровадження стратегії та зв'язки з найважливішими партнерами;
- принципи фінансування групи та заходів на інвестиційній території;
- принципи моніторингу діяльності групи, відповідальної за управління;
- принципи проведення аналізів (визначення тенденцій) та формування баз даних (захист),
- критерії успіху – досягнення мети діяльності групи (кількісні і якісні).

Важливими чинниками інвестиційних планів у міських структурах потрібно вважати:

- обсяг і якість людських ресурсів;
- рівень доступної освіти;
- якість життя (в т.ч. громадська безпека);
- культурні, відпочинкові, спортивні пропозиції;
- плани державних інвестицій;
- місцеву специфіку;
- конкурентоспроможність щодо подібних осередків (напр., у радіусі 100 км або в регіоні).

GATEWAY TO THE GREENFIELD FDI MARKET

What our clients say:

IDI Markets has helped us identify the right investors, we're actually generating concrete leads now with a much larger hit rate, something we were not able to do beforehand.



RICARDO VARELA
MANAGING DIRECTOR
INVESTOR

IDI Markets: unrivalled market insight

IDI Markets is the authoritative source of data on Greenfield FDI. It is the exclusive source of project data for the United Nations World Investment Report, The World Bank and the Economist Intelligence Unit.

Since its launch in 2009, IDI Markets has become the most powerful FDI market intelligence tool available. Over 12,000 projects, \$1 trillion investment, and 9 million new jobs are tracked annually. The database and intelligence on potential investors are updated real time.

Global investment trends analysis

IDI Markets is the only database tracking cross-border Greenfield investment in all industries. It provides the industry-leading market data and technology platform to analyse in detail investment trends.

- In all main sectors, clusters, business activities, and technology areas
- Across all countries, regions, and cities worldwide and immediate within the US
- By type and size of investment project, export markets served, and location determinants
- For parent and investing companies
- With analysis results for the number of projects, capital investment, and jobs created



TRENDS, BUSINESS LEADS AND MARKET INSIGHT...

Business development platform
IDI Markets builds the sales pipeline and

Real time analytics and reporting tools



польська допомога

7. Криза (економічна, політична, природна) і її вплив на ПІІ

Прямі іноземні інвестиції (ПІІ) – це одна з основних категорій міжнародних економічних відносин і позиція платіжного балансу кожної країни. Під ними розуміють викуп вже існуючого суб'єкта (злиття і поглинання M&A) або започаткування з нуля діяльності за кордоном. Іноземним інвестором вважають структуру, яка володіє у т.зв. підприємстві з іноземними інвестиціями щонайменше 10% акцій або голосів, що дає їй змогу здійснювати постійний вплив на розвиток цього підприємства.

Будь-яка криза, політична (напр., погіршення відносин з країною X), економічна чи природна (напр., землетрус, повінь тощо) викликає ослаблення тенденцій для інвестування або призводить до зміни цих тенденцій. Це спричиняє невпевненість щодо подальшого розвитку ситуації і прийняття однієї зі стратегій – спостереження і очікування або зміна місця розташування.

Результатом прийняття інвесторами стратегії спостереження і очікування є призупинення інвестиційної діяльності на певний період часу або пошук альтернативних рішень для запланованих заходів. Це призводить до зменшення вартості як прямих іноземних інвестицій, так і вітчизняних. Щоправда, ці залежності не є тісно пов'язаними між собою, але їх наслідки – так. Відсутність або значне падіння вартості прямих іноземних інвестицій, яке виникає через кризу, може для даної країни означати:

- тимчасове або тривале зниження зацікавленості інвестиційною позицією;
- зниження загальної вартості надходження капіталу, залученого у прямі іноземні інвестиції;
- зміну в напрямі надходження капіталу, залученого у прямі іноземні інвестиції.

Натомість, наслідки є дуже відчутними, адже прямі іноземні інвестиції це, зазвичай:

- надходження іноземного капіталу, а за ним – технологічного розвитку (know how);

- освоєння *greenfields* – що є найбільш бажаним процесом, адже він пов’язує інвестора з економікою;
- зростання ВВП і торгового балансу;
- створення нових робочих місць;
- податкові надходження;
- довгострокова користь, пов’язана з конкуренцією на внутрішньому ринку;
- створення мережі вітчизняних партнерів і субпідрядників.

Призупинення інвестицій або їх відсутність здебільшого негативно впливає на всі вищезгадані чинники.

Чергова проблема, яка з’являється, – це відтік ПІІ у країни, не охоплені кризою, в яких ризик для інвестування є меншим. Як правило, це менш розвинуті країни або країни з кращими перспективами, які характеризуються стабільною та проінвестиційною економічною політикою.

Буває, що з плином часу ПІІ впливають на зміну ролі країн, які приймають інвесторів, оскільки багато країн, які до цього часу були бенефіцієнтами іноземних інвестицій, самі стають тими інвесторами, з якими рахуються у світі. Це призводить до того, що і вітчизняні підприємці починають шукати в інших країнах можливості для розвитку своїх підприємств. Якою б не була криза, вона пришвидшує рішення щодо розміщення інвестиції за межами території, охопленої кризою, результатом чого стає відтік капіталу з даної країни.

Таблиця 3. Приплив прямих іноземних інвестицій до Польщі у 2010 р. з розподілом по країнах походження

Країна	Вартість, млн. євро	%
Люксембург	1 945	25,9
Німеччина	1 627	21,7
Італія	1 020	13,6
Кіпр	843	11,2
Швейцарія	510	6,8
Великобританія	396	5,3
Швеція	343	4,6
Австрія	327	4,4
Іспанія	252	3,4
Португалія	252	3,4

Джерело: PAiIZ – <http://www.peiz.gov.pl>



8. III і розвиток місцевої громади

Розвиток – це багатовимірний процес (Гучек 2007, С. 107), «який веде до створення нових і покращення існуючих умов для (...) економіки та забезпечення просторового та екологічного порядку» і має слугувати покращенню конкурентоспроможності. Він має також спричинити зростання рівня життя і добробуту населення, що виражається повнішим задоволенням його соціальних, духовних і матеріальних потреб (Пясецькі 2007). Таким чином, розвиток складається зі сталого зростання економічного потенціалу (збільшення реального доходу) та структурних змін, а також покращення якості життя мешканців (Доманьські 2004).

Вважають, що у країнах, які розвиваються, прямі іноземні інвестиції та іноземний капітал є зараз найважливішими чинниками, які стимулюють регіональний розвиток. Вплив на місцевий розвиток, звичайно, може бути як позитивним, так і негативним, а наслідки – прямими або опосередкованими.

До прямих **позитивних аспектів** можна зарахувати:

- надходження капіталу, який зробить можливою реструктуризацію економіки регіону;
- зростання виробництва і зайнятості в регіоні;
- зростання доходів регіону;
- використання нових методів управління й організації виробництва;
- виробництво вищої якості;
- введення нових і відомих марок;
- позитивний вплив на довкілля, кращі засоби захисту;
- підвищення професійної кваліфікації місцевої робочої сили;
- зростання рівня зарплати;
- заповнення прогалин (між бажаним і фактичним станом інвестицій, у сфері управління й організації, продуктивності та інноваційності тощо) в економіці держави і приймаючого регіону;
- зростання використання інших чинників виробництва (в т.ч. роботи);
- здійснення впливу на місцеве бізнес-середовище;
- покращення якості і зростання національного виробництва;



- вплив на регіональну і місцеву конкурентоздатність;
- розвиток інфраструктури;
- освоєння існуючого промислового майна та господарської інфраструктури;
- розвиток бажаних сфер господарської діяльності.

Інвестиції господарського характеру, за самою своєю суттю спрямовані на те, щоби принести інвестору прибуток. Зважаючи на це, крім розвитку, передачі нових технологій, надходження інтелектуального потенціалу і зростання заможності суспільства, інвестиції можуть також негативно впливати на соціально-економічний розвиток.

До типових, прямих **негативних чинників** можна віднести:

- шкідливий вплив на довкілля (деградація у випадку т.зв. брудних технологій);
- обмеження конкуренції (при монопольній позиції інвестора);
- надмірна експлуатація природних ресурсів;
- витіснення з ринку вітчизняних підприємств, капіталу (у тому числі т.зв. ворожі поглинання);
- скорочення робочих місць внаслідок консолідації виробництва, використання нових технологій;
- ухиляння від оподаткування, виведення прибутку закордон, низька схильність реінвестувати прибутки у країні інвестування;
- розвиток небажаних сфер господарської діяльності;
- «відтік» кваліфікованого персоналу.

Крім того, інвестиції можуть опосередковано впливати на місцеву громаду й економіку. До таких непрямих чинників відносять:

- проникнення хороших зразків (напр.: впровадження нових технологій, способів організації виробництва тощо на вітчизняних підприємствах);
- позитивний імпульс для розвитку;
- зменшення регіональної диспропорції.

До негативних опосередкованих чинників відносять:

- усунення місцевих виробників з ринку;
- посилення регіональних диспропорцій;
- несприятливу структуру інвестицій.



Сьогодні по різному оцінюють результати системних реформ у Польщі (1989-1992 р.р.), виходячи з історичної перспективи і з перспективи національних інтересів. Критикують, зокрема, приватизаційні процеси і залучення іноземних інвестицій у банківський сектор. За деякими оцінками, майже 90% фінансових інституцій перейшли в управління іноземних інвесторів. Наслідки цієї ситуації проявилися під час глобальної фінансової кризи, а також під час зміни законодавства, яке регулює діяльність відкритих пенсійних фондів, способів надання комерційних кредитів в іноземній валюті, агресивної діяльності у відношенні державних боргових паперів (облігацій) і спекулювання курсом національної валюти. Сьогодні (2015 р.) щоразу частіше звучать заклики до «полонізації» банківського сектору.

Треба також пам'ятати, що інтереси великих глобальних іноземних інвесторів можуть бути наслідком саме його глобальної позиції і не співпадати з інтересами країни чи регіону-господаря. Це призводить до виникнення напружених ситуацій, зростання негативних оцінок процесу залучення інвестора і критики з боку місцевих спільнот. Гарним прикладом подібних явищ є значення для місцевої економіки політики компаній із галузі автомобілебудування і видобувної та енергетичної промисловості. Особливим прикладом спротиву іноземним інвестиціям є обмеження інвестицій у сфері торгівлі на великих площах (гіпер- і супермаркети), виробничих підприємств з низькою доданою вартістю (монтажні цехи, виробництво напівфабрикатів) або шкідливого для довкілля виробництва.

Для гармонійної співпраці місцевої громади з іноземним інвестором потрібно якісно підготувати інвестиційну пропозицію, чітко окреслити пріоритети розвитку місцевості, а також провести глибокий аналіз наслідків інвестиційної діяльності. Має значення також згадана вище діяльність типу «*after care*», яка дає змогу зорієнтуватися у намірах інвестора, запобігти деяким рішенням або завчасно підготувати відповідні запобігаючі заходи. У сучасних стратегіях розвитку звертають увагу на необхідність урівноваження іноземних інвестицій та інвестицій вітчизняних компаній.

9. Принцип обмеженої довіри і захист місцевих інтересів

У процесі залучення інвестицій, особливо іноземних, можна застосовувати принцип обмеженої довіри. Інвестори найчастіше застосовують його у стосунках з місцевою владою, інституціями, центрами обслуговування інвесторів тощо. Застосування принципу полягає у практичному забезпеченні інтересів шляхом:

- **збору інформації** про інвестора із зовнішніх джерел (напр., виявлення причин інвестиційного рішення, вивчення стану фірми, долі інших інвестицій цієї фірми),
- застосування **принципу протоколювання** (документування) зустрічей, накопичення і перевірки даних і кореспонденції, укладення договорів, протоколів намірів, умов оплати, письмової фіксації термінів та визначення осіб, які представляють інвестора.

Потрібно сподіватися, що інвестор також проводить подібний аналіз нашої пропозиції. Дуже часто перед черговим кроком він хоче зустрітися з іншими фірмами з його країни або іншими іноземними інвесторами з його галузі. У цій ситуації надзвичайно корисними є контакти з товариствами, клубами тощо, в які об'єднані іноземні фірми. На жаль, у результаті подібних досліджень та аналізу про нашу пропозицію формується інше уявлення, ніж те, яке ми хотіли представити. Можна очікувати зміни ставлення на переговорах, додаткових запитань і перевірки пропозиції.

Це складний етап у процесі залучення інвестора з огляду на можливість виникнення додаткових ускладнень і враховуючи те, що ми маємо відносно обмежений вплив на висловлені думки.

Іноземна інвестиція має позитивно впливати на економічну структуру нашої території (міста, району, субрегіону), а також на соціальні чи культурні явища. Для захисту місцевих інтересів потрібно:

- переконатися в тому, чи відповідає положенням місцевих стратегічних документів вид, розмір, тривалість інвестицій;



- проаналізувати вплив інвестицій на місцеве господарське середовище (напр., вплив збудованого гіпермаркету на менші торговельні об'єкти);
- оцінити впливи від інвестицій щодо видатків на публічну допомогу,
- оцінити вплив інвестицій на довкілля і культурні ресурси,
- оцінити вплив інвестицій на імідж місцевості.

Неодноразово, в малих адміністративних одиницях (сільська громада, мале місто) інвестиція суттєво змінює характер місцевості: викликає, зокрема, притік нових мешканців, ускладнення зі сполученням, підвищення цін на нерухомість, явище «відтоку» людських і матеріальних ресурсів, зниження рівня громадської безпеки.

Аналіз впливу інвестицій, визначення можливих загроз та опрацювання можливих заходів, які пом'якшують наслідки інвестицій, належать до компетенції інституцій підтримки інвестицій у співпраці з місцевою владою, громадськими організаціями і представниками підприємств, а також, у деяких випадках, з інвестором.

10. Зовнішні (іноземні) і внутрішні інвестиції

За наявного стану світового інвестиційного ринку щоразу складніше стає визначити місце походження даного інвестиційного продукту. Це обумовлено, зокрема, такими явищами:

- прогресуючою **глобалізацією економіки**, створенням міжнародних корпорацій, втратами або свідомим позбавленням національних рис продукту, злиттями і поглинаннями, стійкою структурою найчастіше залишається сектор діяльності фірми, хоч він не обов'язково має бути пов'язаний з первинною ідеєю фірми (напр., «Michelin» – шини і туристично-готельний сектор);
- використанням **охоронно-ощадних операцій**, які полягають у формальному заснуванні фірми (відділення фірми) у країні X (напр., Кіпр, Голландія, Віргінські Острови), тоді як справжній «центр» фірми знаходиться у країні Y, у якій фірма, наприклад, котується на біржі;
- **пристосуванням інвестицій** до місцевих умов, приховуванням інвестицій під місцевою назвою (маркою), яку краще сприймає місцевий споживач (напр., ринок пива) або з формально-юридичних поглядів;
- **розмитістю визначення «іноземної інвестиції»**, яке охоплює не тільки ПІІ, але й розширення, перехід у власність, залучення фінансових зобов'язань, придбання акцій, капітальні вкладення, рекапіталізацію тощо;
- **інвестиціями у формі спільних підприємств (*joint venture*)**.

В основі співвідношення вартості (рівня) зовнішніх (іноземних) інвестицій з рівнем інвестицій, здійснених вітчизняними інвесторами, має бути рівновага, диверсифікація і «обмін цінностями» (територіальний маркетинг). Вітчизняні інвестори повинні мати, принаймні, такі ж можливості підтримки, як іноземні інвестори.



Надзвичайно небезпечним треба вважати інвестиції, які:

- створюють промислову монокультуру на даній території (напр., тяжка, автомобільна промисловість, сфера послуг);
- псуують ринок (напр., через засилля дешевих товарів низької якості);
- мають однозначно негативний вплив на довкілля;
- знижують рівень життя мешканців (напр., рекреаційні території стають промисловими територіями, підвищення інтенсивності дорожнього руху, забруднення);
- укріплюють негативні явища в місцевій економіці (низький рівень зарплати, обмежений доступ до нових технологій, монополізація ринку тощо).

Сильний вітчизняний ринок у багатьох випадках є інвестиційним стимулом для іноземних інвесторів, особливо у найпривабливіших секторах економіки: досліджень і розвитку, авіаційному, автомобільному, секторі електроніки та інформаційних технологій.

Враховуючи те, що найчастіше мотивацією для реалізації інвестицій є:

- завоювання нового ринку і/або розширення участі у ринку;
- наближення до існуючих /нових клієнтів;
- зниження витрат на виробництво і завоювання конкурентної позиції.

предметом аналізу інвестора є:

- потенціал місцевого ринку (розмір залежить від виду виробництва);
- можливість отримання підтримки з боку місцевих фірм (спільне виробництво, постачання, використання потенціалу, спільне підприємство);
- обсяг і якість місцевого ринку праці та людського потенціалу;
- можливість експансії (у перспективі 6-10 років);
- перспективи розвитку ринку.

З цієї точки зору, добре розвинуте і сильне місцеве економічне середовище є привабливим елементом для зміцнення вартості самої інвестиційної пропозиції, у якій описано дану нерухомість, інвестиційну територію чи місце розташування. Неправда, що єдиним мотивом для розташування інвестицій є «дешева робоча сила», але метою будь-якого інвестиційного рішення є зростання прибутків підприємства. Не треба розраховувати на «доброзичливість», а лише на компетентність, економічний розрахунок і реалістичну оцінку місцевих умов.

11. Моніторинг інвестиційного ринку – об'єднання інвесторів

Дослідження явищ на інвестиційному ринку у міжнародному, вітчизняному, регіональному масштабі проводять спеціалізовані дослідницькі структури, які найчастіше займаються оборотом нерухомого майна, інвестиційним консультуванням, управлінням інвестиційними проектами та часто фірми з сектору HR (human resources):



CEE PROPERTY INVESTMENT VOLUME
+47%Y-O-Y

Salary Survey 2012

Central Eastern Europe, Chile & Ireland
Site Selection & FDI Consulting Services



THE **fDi** REPORT 2012
Global greenfield investment trends



2013 Top 100 Outsourcing
Destinations
Rankings and Report Overview

January 2013



польська допомога

Дослідження цього типу є основою інформації про тенденції на інвестиційному ринку. З них можна почерпнути важливі дані. Найчастіше вони є безкоштовними – дають змогу заощадити місцеві ресурси. Ці матеріали є «продуктами щоденного вжитку» для осіб, які займаються обслуговуванням інвестора.

Іншою – цікавішою та ефективнішою – формою збору інформації про тенденції, явища, зміни в основному на регіональному інвестиційному ринку є асоціації інвесторів: іноземних, зовнішніх, вітчизняних.

Імпульсом для заснування об'єднання може бути середовище інвесторів – напр., галузеві асоціації і/або національні (американська, англійська, німецька, французька, торгово-промислові палати у....), а також створені за ініціативою місцевої влади в рамках діяльності типу «*after care*».

Нижче наведено приклад видів діяльності об'єднання інвесторів, метою якої є підвищення якості послуг центру обслуговування інвестора. Це, зокрема:

- зустрічі з представниками влади, інституцій, адміністрацій, які мають вплив на поточну і довготермінову економічну політику регіону /країни;
- зустрічі з політиками різного рівня;
- зустрічі з експертами, радниками, консультантами;
- опрацювання вимог щодо ведення господарської діяльності;
- опрацювання «білої книги» – збірника зауважень щодо можливих змін у законодавстві на центральному і місцевому рівні;
- заходи з формування думки і лобіювання;
- консультування;
- участь у місцевих економічних подіях;
- інтеграційні і промоційні заходи.

Для центру обслуговування інвестора наявність на території своєї діяльності асоціацій інвесторів (іноземних, вітчизняних, відкритих) є важливим елементом дослідження думки, вдосконалення інструментів роботи, зміцнення інвестиційної пропозиції і промоції. Інформація про діючі об'єднання є частиною промоційних матеріалів, які описують умови ведення господарської діяльності на даній території.

12. Формування інвестиційного (економічного) бренду міста

Формування іміджу міста є надзвичайно складним процесом, у якому беруть участь:

- мешканці,
- підприємці,
- приватні та державні інституції.

На створення іміджу (бренду) впливає як сучасність, так і віддалене інколи минуле. На те, як можуть сприйняти місто, величезний вплив мають люди, відповідальні за формування іміджу, від яких залежить багато елементів, зокрема:

- пізнаваність;
- інвестиційна пропозиція;
- якість життя в місті;
- соціальний капітал;
- туристична пропозиція.

Пізнаваність формується з першої асоціації з назвою.

Інвестиційну пропозицію обумовлює ефективність адміністрації міста, сприятливий для підприємництва клімат, просторові та інфраструктурні можливості.

Якість життя в місті/гміні залежить від рівня послуг, комунікаційної інфраструктури, охорони довкілля і безпеки.

Соціальний капітал залежить від людських ресурсів, розміру ринку, наявності освітніх та культурних інституцій, традицій і вміння створювати мережі між цими суб'єктами.

Туристична пропозиція залежить від історично-культурних ресурсів, місцевого культурного клімату і природних ресурсів.

Одним із завдань стратегії має бути створення мережі організацій, залучених до формування цих елементів іміджу.

Орган місцевого самоврядування є єдиним з основних дизайнерів бренду міста, адресованого інвесторам. Це саме місто зацікавлене знайти



покупців своїх земель, нових платників податків і працевлаштують громадян міста.

Інструментами такого дизайнера мають бути, перш за все:

- дружній веб-портал;
- міський відділ промоції, який забезпечить наявність інформації про місто на ярмарках нерухомості та інших заходах;
- промоція з використанням класичних засобів маркетингу, таких як логотип і зовнішня реклама;
- регулярне дослідження громадської думки і мобілізація «галузі» для підвищення якості товарів і послуг.

Залучення інвесторів, однак, надалі ґрунтується на особистих контактах керівників міста з підприємцями, яким під час зустрічі підсуваються промоційні матеріали з емблемами міста/гміни.

Однак, самих контактів може виявитися недостатньо у зіткненні з очікуваннями майбутніх інвесторів. Місто має продемонструвати свої досягнення, плани на найближчий час, свій підхід до інвестора. Для цього треба робити акцент **як на створення потенціалу нових, так і вже існуючих інвестицій**, через:

- Розвиток сильних та укріплення слабких сторін інвестицій та їх аналізу.
- Формування інвестиційного потенціалу з огляду на свідомі і несвідомі потреби клієнта.
- Емоційне подання позитивних рис нерухомого майна – звернення до глибоких, свідомих або несвідомих потреб клієнта.
- Підготовку стратегії і моделей маркетингових заходів з огляду на потенціал даної інвестиції.
- Позиціонування інвестиційних територій на вітчизняних, регіональних чи місцевих ринках.
- Інформація про вже залучених інвесторів, можливі пільги, стимули...
- Участь у вітчизняних та іноземних інвестиційних ярмарках.

Ще одним дизайнером іміджу міста щоразу частіше починають ставати підприємці. Для них приплив додаткового капіталу і роботи в місто/гміну є можливістю для розвитку.

Серед організацій бізнес-оточення тільки деякі, що мають регіональний або міський характер, проводять промоційну діяльність, яка полягає

у виданні каталогів фірм, популяризації регіональних або місцевих інвестиційних територій.

Найбільш відомим прикладом активності підприємців на користь іміджу міста є Warsaw Destination Alliance (WDA). Це *«фундація, створена найбільшими мережевими варшавськими готелями та авіалініями, прокатами автомобілів, ресторанами, галереями, музеями і продовольчими концернами, яка провела велику, продуману кампанію задля створення іміджу Варшави як привабливого місця для організації конференцій, зустрічей та започаткування бізнесу»*.

Наступні етапи кампанії WDA, проведеної з 2004 р. на телевізійних каналах BBC World, CNN і в газеті «International Herald Tribune», збільшували пізнаваність міста, пом'якшували його імідж, а на завершення представляли кінцеву мету кампанії. Вона полягала у трансляції спотів і публікації оголошень. Її гасла: «Let's Warsaw Together» і «Відкрий очі на Варшаву» виявилися, зрештою, значно кращими, ніж гасла, вигадані під наглядом столичних чиновників (...)

Кампанія WDA охопила широку групу – 8 мільйонів впливових європейців; 26% з них – це бізнесмени, які приймають рішення, 27% – це лідери громадської думки, 26% регулярно подорожують з туристичною метою, а 23% – це люди, які часто виїжджають на короткі екскурсії. В результаті кампанії Варшава була визнана зручним місцем для організації конференцій і вийшла на п'яте місце після Відня, Праги, Берліну та Будапешту. Половина опитаних осіб визнала, що хотіли б у майбутньому відвідати Варшаву, яку почали сприймати як альтернативу іншим метрополіям. Залучення станції «BBC World» принесло додаткові плоди у формі охоплення Польщі анкетними дослідженнями «European Media & Marketing Survey». Іншим заходом фундації WDA є веб-портал Multifest.pl, який є для англомовного споживача єдиним достовірним джерелом інформації про культурні події у Варшаві.

(джерело: <http://www.epr.pl/wyniki-kampanii-promocyjnej-warszawy-w-bbc,informacje-lokalne,8803,1.html> [27.02.2011])



13. Участь у регіональному, вітчизняному, глобальному ринку інвестицій

Пошук інвестора не є легким і швидким завданням. Величезна кількість органів місцевого самоврядування і приватних власників нерухомого майна конкурують між собою за найкращі і найбільші інвестиції у своїх регіонах. Сьогоднішні макроекономічні передумови, глобалізація, швидке переміщення людей, товарів, доступ до сировини та змінні умови, які сприяють розвитку, ставлять чималий виклик перед людьми, відповідальним за залучення інвесторів.

Вплив промоційної пропозиції може зрости завдяки поєднанню різних каналів дистрибуції. Це відбувається через популяризацію пропозиції на місцевому рівні, напр., через гміну. Така діяльність, однак, не завжди буває ефективною. На даний момент з'являється тенденція до поєднання зусиль і популяризації в межах регіону.

Приклад:

Спільна популяризація інвестиційної пропозиції на міжнародних ярмарках:

У зв'язку з потребою залучення інвесторів був заснований «Інвестиційний союз гмін», до складу якого увійшло п'ять гмін Водзіславського повіту (Водзіслав Сілезький, Пшув, Ридултови, Годув і Гожице). Рішення про спільне посилення промоційної та маркетингової діяльності дасть змогу краще показати потенціал і можливості гмін на ринку інвестицій. З 12 до 16 квітня відбувся ярмарок «Urbis Invest» у чеському місті Брно, де ці гміни вперше рекламували інвестиційні території.

Спільна популяризація пропозиції під час конференцій/конгресів:

Союз гмін організував дві промоційно-інформаційні конференції, а 16-18 травня ц.р. просував свої інвестиційні території на Європейському Економічному Конгресі в Катовіцах.

Інші спільні заходи:

Окрім вищезгаданих заходів Союз гмін проводив зовнішню промоцію за допомогою білбордів, інформаційних дощок і промоційних банерів, а також видавничу і медійну промоцію. Усі заплановані заходи були повністю присвячені промоції 29 інвестиційних територій, розташованих в межах Водзіславського повіту.

Черговим прикладом діяльності з метою ефективної промоції і входження на регіональні, вітчизняні та глобальні інвестиційні ринки є консолідація інвестиційних територій з метою створення привабливішої пропозиції. Території з меншою інвестиційною привабливістю можуть «поглинатися» спільною пропозицією з територіями вищої інвестиційної привабливості. Такі заходи можуть призвести до швидшого залучення інвестора.

Приклад:

Територію гміни Домброва (Опольське воєв.) включили до Вальбжиської Спеціальної Економічної Зони «Invest-Park». Завдяки такому поєднанню інвестиційних територій значно зросли шанси гміни залучити інвесторів. Щоби збільшити ці шанси, гміна Домброва підписує партнерську угоду з Опольє в рамках створення Опольської Агломерації, яка здійснюватиме промоцію інвестиційних територій і залучатиме на Опілля підприємців.

Про нас мусять знати – це основний принцип, яким керується промоція на регіональних, вітчизняних і глобальних ринках.

Ярмарки і конкурси

Інвестицією, на яку органи самоврядування повинні звернути увагу, є участь в інвестиційних ярмарках:

– Участь у великих міжнародних інвестиційних ярмарках вимагає значних витрат, але варто затратити ці гроші, оскільки добре підготовану пропозицію обов'язково помітять.

Гарною нагодою для презентації може бути участь в іноземних і національних інвестиційних ярмарках.

Хорошим способом залучити інвесторів є **участь у професійних конкурсах**. У Польщі одним з таких конкурсів є рейтинг «Професійна Гміна, дружна до Інвесторів». Магнітом, який притягує капітал, може стати промоційний девіз, напр.: «Зараз Польща». У Польщі гміни можуть отримати визнання, беручи участь у загальнопольському конкурсі «Земля на



Медаль», який організовує Польська агенція інформації та іноземних інвестицій. Його метою є вибір найкращих інвестиційних територій, розташованих в окремих воєводствах, та популяризація їх серед вітчизняних та іноземних інвесторів.

Розміщення інвестиційних пропозицій у галузевих журналах також є ефективним способом підкреслити свою присутність на інвестиційних ринках. У Польщі це: «Польська біржа нерухомості», «Ринок нерухомості» або «Polish Business Magazine».



14. Ефект «економічного важеля» у процесі промоції інвестицій

Суть економічного важеля ґрунтується на аналізі результатів реалізації певних рішень/ідей, який дасть відповідь на запитання: «Що було б, якби?».

Ефект економічного важеля у процесі промоції інвестицій є надзвичайно важливим, оскільки він дає змогу визначити обсяг результатів, яких ми хочемо досягнути внаслідок реалізації інвестицій. Промоційні заходи, спрямовані тільки на залучення інвесторів, не мають змісту, якщо ми не визначимо, якого результату маємо досягнути. Більше того, вся промоційна діяльність має бути сконструйована саме на основі очікуваних результатів, які має досягнути місто внаслідок реалізації інвестиції. Методом економічного важеля ми аналізуємо фінансові, соціальні, економічні, іміджеві наслідки, наслідки для довкілля, пов'язані з залученням або ні відповідного інвестора.

Ці наслідки можуть носити прямий або опосередкований характер.

- прямий – коли наслідки діяльності безпосередньо впливають на оточення (напр., деградація довкілля);
- опосередкований – коли наслідки діяльності опосередковано впливають на оточення (напр., підвищення організаційної культури в існуючих фірмах).

Звичайно, ці наслідки можуть мати як позитивний, так і негативний характер, а також можуть бути реальними і потенційними. Якщо місто має, наприклад, неосвоєні землі, відсутність інвестора означає реальну недостатність надходжень до бюджету місцевих податків та частини субвенцій з прибуткового податку. Більше того, залишені та занедбані території не впливають на позитивний імідж і є проблемою для власника. Якщо нерухомість ще й забудована, то відсутність благоустрою призведе до знищення та зменшення її вартості. На власнику лежить обов'язок застрахувати територію і утримувати її в належному стані. Це вимагає відповідних затрат, які обтяжують обмежений бюджет міста. Рішенням може бути залучення



інвестора, який купить і облаштує цю територію. Під час промоційних заходів з метою пошуку такого інвестора потрібно, власне, брати до уваги те, що ми хочемо отримати, і те, якими є наші реальні можливості у цій сфері.

Каталог очікувань має бути повним і складеним дуже детально із зазначенням пріоритетних результатів, які є ключовими для позитивної перевірки інвесторів.

Такий каталог може містити, наприклад, такі очікувані результати:

- інвестиція типу *greenfield* на усій інвестиційній площі або на частині;
- створення мін. 30 робочих місць;
- забезпечення 30% посад для молодих спеціалістів;
- залучення працівників з реєстру безробітних;
- співпраця з місцевими навчальними закладами;
- діяльність у сфері ІТ та інновацій;
- нешкідливі для довкілля технології переробки;
- інвестиція не створюватиме перешкоди для конкуренції на місцевому ринку;
- інвестор має бути відомим, а його бренд має сприяти пізнаваності міста/гміни.
- -

Більшість перелічених вище «очікувань» увійшли до регламенту надання інвесторам державної допомоги в рамках фінансування проектів європейськими фондами чи отримання податкових пільг.

При правильному визначенні цілей, яких ми хочемо досягнути в результаті інвестиції, буде легше підготувати стратегію промоцію, а цільова група звузиться.

Наступною проблемою є необхідність витрачання коштів на промоційні заходи, на яких збираються інвестори. Власне, ефект економічного важелю також може бути показником, який потрібно брати до уваги, опрацьовуючи канали поширення промоційного повідомлення і витрати на нього. Вибираючи інформаційні канали, потрібно базуватися на потенційних довготермінових вигодах, які місто/гміна може отримати у зв'язку із залученням відповідного інвестора.

Незалежно від взаємних очікувань треба визнати, що стосунки між «власником» та «інвестором» мають будуватися на принципах пошуку компромісу й обговорення умов у дусі «win win» (перемога-перемога), щоб обі сторони відчули себе задоволеними.

Приклад

Влада гміни Орля на Підліссі допомагає приватним власникам залучити нових інвесторів на ділянки, розташовані по сусідству з фабрикою «IKEA». Інвестиційний майданчик знаходиться з протилежного боку місцевої дороги №66 біля фабрики ультратонких стружкових плит «Swedspan». Фабрика належить до групи «IKEA», яка за оцінкою Польської агенції інформації та іноземних інвестицій була найбільшою іноземною інвестицією в Польщі у 2010 р. Її вартість сягнула аж 140 млн. євро, а роботу в ній знайшло 250 осіб.

Промоція приватних земель під інвестиції – це новий підхід гміни в регіоні до питання інвестицій. Зазвичай, органи місцевого самоврядування просувають свої землі, які вони раніше обладнали за кошти ЄС, але гміна Орля, яка має досвід розміщення інвестиції, і сама також отримує користь від інвестицій в регіоні, долучилася до допомоги у залученні інвесторів. Для гміни безсумнівною користю є те, що інвестиції, реалізовані раніше, викликали не тільки збільшення податків, а й підвищення позиції у рейтингу заможності органів самоврядування в Польщі, розміщеному в двотижневику «Спільнота», де за рівнем доходу на одного мешканця Орля виявилася на високому 45 місці серед 1571 гмін країни. За 2012 рік він склав понад 3,4 тис. злотих на мешканця. У 2011 році Орля займала у цьому рейтингу 423 місце. Підвищення в рейтингу стало можливим завдяки інвестиції «IKEA». Завдяки більшим надходженням до місцевого бюджету у 2013 році гміна Орля витрачає на інвестиції 5 млн. злотих. Ці гроші призначають на водопроводи, каналізацію, реконструкцію очисних споруд, реконструкцію доріг. Як вважає місцева влада, малі інвестори не змогли б генерувати такої користі для гміни та її мешканців. (власне опрац. за ПАП).



15. Еволюція центру обслуговування інвестора: підтримка МСП та підтримка експорту

У багатьох випадках промоція інвестицій і команда ЦОІ є частиною ширшого проекту, який стосується економічного розвитку регіону (міста). Окрім функцій щодо ПІІ, цей проект охоплює:

- підтримку для місцевих мікро- і МСП;
- промоцію експорту місцевих підприємств;
- допомогу при створенні робочих місць (самозайнятість, start-up, інкубатори, *outplacement*, соціальні підприємства тощо);
- фінансові інструменти підтримки (позики, кредитні гарантії, *seed capital* ...);
- управління нерухомим майном;
- міжнародні проекти;
- використання коштів допомоги.

Ці завдання виконують, зокрема, такі інституції як агенція розвитку, фундація, торгово-промислова палата, відділи стратегії (розвитку), департаменти промоції тощо.

До найважливіших заходів, на які можна / потрібно розширити компетенцію типових інституцій типу ЦОІ належать:

- **підтримка про-експортних заходів місцевих підприємств**, яка полягає, наприклад, у створенні фонду підтримки (співфінансування промоції за кордоном), організація навчань (напр., про конкретні іноземні ринки), організація економічних місій, зустрічей типу B2B, ярмарків місцевих товарів або налагодження закордонної співпраці (угоди про співпрацю), аналіз тенденцій і мобілізація сторін експортного процесу (фінансові інституції, страхування логістика тощо);



- **підтримка сектору МСП** через створення фінансових інструментів – полегшення доступу до капіталу (фонди, дотації, позики, гранти тощо), організаційної бази (інкубатори, стажування, професійна практика тощо), організацію навчань, ініціювання об'єднання підприємців та промоцію і маркетинг місцевого підприємництва; останнім часом особливо важливою стала підтримка контактів між бізнесом і світом науки та заходи, спрямовані на розширення використання інноваційних технологій;
- **консультування і співпраця з державними інституціями** на різному рівні (район, ..., макрорегіон) у сфері, наприклад, стратегічного планування, створення і управління територіями, обслуговування інвестора, територіального маркетингу;
- **завоювання позиції ЦОІ на ринку** через залучення на вільному ринку комерційних замовлень у сфері розробок та аналізів, промоції інвестицій, організації подій і міжнародної співпраці.

Сильна позиція місцевого ЦОІ дозволяє розглядати можливість:

- розширення територіальної сфери діяльності;
- здійснення нагляду (координації) за діяльністю інших структур, які займаються обслуговуванням інвестора;
- участі у міжнародних структурах;
- формування позиції у центральних структурах;
- диверсифікації діяльності.



16. Міжнародні центри обслуговування інвестора

Центри обслуговування інвестора існують у більшості європейських регіонів, департаментів чи міст. Додатково, подібні структури виконують управлінські функції на території спеціальних економічних зон, кластерів чи промислових парків.

Найсильнішими структурами є регіональні агенції і структури, які працюють на користь адміністративно-територіальних центрів регіону. Центри обслуговування, підпорядковані малим міським структурам, можуть входити до складу проектів – угод, наприклад, на регіональному рівні. Будь-яка форма успішної організації, яка займається економічною промоцією (обслуговуванням інвестора), позитивно впливає на місцевий розвиток і підвищує якість життя на території міста, гміни чи регіону. Такі структури носять динамічний характер, пристосовуючись до вимог ринку й економічної ситуації на макрорівні.

Приклади потужних ЦОІ на території Європи:



Агенція Розвитку Регіону Баварії
(Мюнхен, Німеччина)
www.invest-in-bavaria.de



ERAI – Entreprise Rhône – Alpes International
(Рона-Альпи, Ліон, Франція)
www.erai.org



Агенція Економічної Промоції Тоскани
(Флоренція, Італія)
www.toscanapromozione.it



Інститут Розвитку Регіону Мадриду
(Мадрид, Іспанія)
www.madrid.org

Цікаві ініціативи ЦОІ з території Європи:

- **представництва регіону** (і міст) у багатьох країнах світу – т.зв. «економічні антени», метою яких є, зокрема, підтримка МСП у процесах інтернаціоналізації (ERAI, Баварія);
- **створення «національних» команд** через організацію стажувань для іноземних працівників упродовж 2-3 місяці (Баварія);
- **участь у міжнародних конкурсах** на виконання консультативних функцій, організованих міжнародними інституціями (Регіон Мадриду для Європи і Південної Америки);
- **управління регіональними аеропортами** (Франція, Німеччина);
- **опрацювання стратегії місцевого розвитку** (Велика Британія, Іспанія);
- **організація великих промоційних і ярмаркових подій** (Італія – регіони Лаціо і Тоскана, Франція – Рона-Альпи, Лазурове узбережжя, Німеччина – Тюрінгія, Баварія);
- **організація місій, навчань, тренінгів для іноземних гостей** (Франція).

Усі ці інституції зацікавлені у співпраці з подібними структурами Центральної і Східної Європи (CEE).



17. Конкурентна перевага «малого» міста

Той факт, що дана адміністративна одиниця є «малою», не є підставою менших можливостей для розвитку і отримання інвестицій:

Найбагатшою гміною Польщі є місцевість Клецув, сільська гміна, заселена приблизно 6 тис. мешканців. Річний дохід гміни на душу населення становить понад 33 000 zł. (біля 8 тис. євро).

У найбіднішій гміні Польщі – сільській гміні, де проживає приблизно 7 тис. мешканців, дохід на душу населення складає біля 350,00 zł. (орієнтовно 85 євро).

На території гміни Клецув знаходиться шахта бурого вугілля...

Найбідніша гміна знаходиться на території національного парку...

Переваги «малого» міста:

- низькі витрати на утримання і хороші умови проживання;
- швидші адміністративні процедури;
- нижчі витрати на інвестиції і можливість експансії;
- нижча вартість праці;
- доброзичливий підхід до інвестора;
- менша конкуренція;
- кращі умови для інвестицій з великою доданою вартістю (ІТС, ВРО, R&D...);
- місцева ідентичність.

Установа з обслуговування інвестора у малому місті найчастіше змушена співпрацювати з інституціями регіонального або національного значення. Однак, це не призводить до втрати автономії діяльності і можливості реалізації власних ініціатив в рамках територіального маркетингу. Місцеві ЦОІ можуть добиватися інших, особливо важливих інвестицій з точки зору місцевого розвитку, наприклад, відкриття філії вищого навчального закладу (наукової інституції), створення економічної субзони, відновлення пам'яток старовини, будівництва об'їзної дороги, природоохоронних заходів, установлення відновлюваних джерел енергії.

У світових рейтингах малі міські одиниці виділяють щоразу частіше і вважають їх цінним напрямом розташування нових інвестицій.

Приклад рейтингу і критеріїв оцінювання малих європейських міст

Опрацювання **EUROPEAN CITIES AND REGIONS OF THE FUTURE**
2014/2015 fDi Intelligence Financial Times Ltd

TOP 10 SMALL EUROPEAN CITIES – OVERALL

RANK	CITY	COUNTRY
1	Eindhoven	Netherlands
2	Cambridge	UK
3	Reading	UK
4	Grenoble	France
5	Utrecht	Netherlands
6	Ghent	Belgium
7	Derby	UK
8	Cork	Ireland
9	York	UK
10	Derry/Londonderry	UK

TOP 10 SMALL EUROPEAN CITIES – ECONOMIC POTENTIAL

RANK	CITY	COUNTRY
1	Geneva	Switzerland
2	Basel	Switzerland
3	Cambridge	UK
4	Espoo	Finland
5	Aberdeen	UK
6	Reading	UK
7	Eindhoven	Netherlands
8	Lund	Sweden
9	Oxford	UK
10	Aachen	Germany

TOP 10 SMALL EUROPEAN CITIES – HUMAN CAPITAL AND LIFESTYLE

RANK	CITY	COUNTRY
1	Cambridge	UK
2	Grenoble	France
3	Oxford	UK
4	Brighton	UK
5	Lille	France
6	Exeter	UK
7	Middlesbrough	UK
8	Lund	Sweden
9	Dundee	UK
10	Bremerhaven	Germany

TOP 10 SMALL EUROPEAN CITIES – COST EFFECTIVENESS

RANK	CITY	COUNTRY
1	Skopje	Macedonia
2	Plovdiv	Bulgaria
3	Pleven	Bulgaria
4	Burgas	Bulgaria
5	Varna	Bulgaria
6	Ruse	Bulgaria
7	Kaunas	Lithuania
8	Klaipeda	Lithuania
9	Constanta	Romania
10	Podgorica	Montenegro

TOP 10 SMALL EUROPEAN CITIES – INFRASTRUCTURE

RANK	CITY	COUNTRY
1	Slough	UK
2	Utrecht	Netherlands
3	Vantaa	Finland
4	Eindhoven	Netherlands
5	Basel	Switzerland
6	Maastricht	Netherlands
7	Milton Keynes	UK
8	St Albans	UK
9	Lille	France
10	Geneva	Switzerland

TOP 10 SMALL EUROPEAN CITIES – BUSINESS FRIENDLINESS

RANK	CITY	COUNTRY
1	Cork	Ireland
2	Reading	UK
3	Derry/Londonderry	UK
4	Bratislava	Slovakia
5	Cambridge	UK
6	Southampton	UK
7	Walsall	UK
8	Geneva	Switzerland
9	Oxford	UK
10	Skopje	Macedonia



**TOP 10 SMALL EUROPEAN CITIES –
FDI STRATEGY**

RANK	CITY	COUNTRY
1	Eindhoven	Netherlands
2	Ghent	Belgium
3	Derby	UK
4	Sunderland	UK
5	Grenoble	France
6	Cambridge	UK
7	Reading	UK
8	York	UK
9	Peterborough	UK
10	Skopje	Macedonia

TOP 10 MICRO EUROPEAN CITIES – OVERALL

RANK	CITY	COUNTRY
1	Galway	Ireland
2	Waterford	Ireland
3	Limerick	Ireland
4	Coburg	Germany
5	Bath	UK
6	Durham	UK
7	Hemel Hempstead	UK
8	Chester	UK
9	Lancaster	UK
10	Inverness	UK

**TOP 10 MICRO EUROPEAN CITIES –
COST EFFECTIVENESS**

RANK	CITY	COUNTRY
1	Stip	Macedonia
2	Municipality of Veles	Macedonia
3	Liepaja	Latvia
4	Ventspils	Latvia
5	Jelgava	Latvia
6	Zajecar	Serbia
7	Vranje	Serbia
8	Zrenjanin	Serbia
9	Sremska Mitrovica	Serbia
10	Municipality of Ruma	Serbia



ПІДСУМКИ

Тематика промоції іноземних інвестицій, принципів розробки інвестиційної пропозиції і обслуговування інвестора нарешті дочекалася багатих літературних джерел, досліджень, коментарів і фахових посібників. Однак, незалежно від обсягу теоретичних знань, які можна здобути завдяки досвіду інших, важливою є щоденна практика, ефективність і відданість у роботі на благо наших місцевих громад.

Варто підкреслити, що це захоплива праця, яка вимагає ґрунтовних знань, позбавлена рутини і не дозволяє отримати оманливе задоволення від досягнутих результатів. Щотижня у світовій економіці з'являються нові аналізи, дослідження і звіти, у яких прогнозуються прийдешні зміни і ймовірні події в економіці.

Водночас, безліч економічних процесів перебувають під тиском політичних і соціальних настроїв, наукових відкриттів чи виникнення нових ринкових можливостей.

Регіональні (місцеві) центри обслуговування інвестора акумулюють у своїй діяльності очікування органів влади, соціальних груп, місцевих підприємців і самих інвесторів, зацікавлених можливостями діяльності на наших теренах. Саме це є причиною відносно широкого діапазону тем, порушених у даному «Посібнику...»

Більша частина інформації підсумовує наш багаторічний досвід у сфері маркетингу, економічної промоції, підтримки підприємництва і відповідної діяльності для обслуговування інвестора. Особливу увагу ми зосереджуємо на досвіді останніх років, відлік яких для Польщі почався з моменту вступу до Європейського Союзу (2004 р.). Дев'яності роки можемо назвати періодом приватизації, реструктуризації і розвитку ринкових інструментів. Роки, які безпосередньо передували 2004 р., – це період трансформації перед вступом до ЄС.

Ми використали величезну кількість літератури про інвестиції та економічний розвиток. Вона часто є у відкритому доступі на веб-сайтах



світових аналітичних і консалтингових інституцій, міжнародних організацій (ООН, Європейської Комісії, СОТ). У вужчому діапазоні наші презентації базувалися на наукових дослідженнях з університетського середовища.

З необхідності ми обмежувалися тематикою, яка стосується базових принципів проінвестиційної діяльності, залишаючи читачеві можливість розширювати свої знання у сферах, пов'язаних з цими процесами: соціальних наслідках економічного розвитку, психології, культурних особливостей у процесах залучення й утримання інвестицій, інструментів лобювання власних інтересів чи відкриття іноземного представництва своєї місцевості. Сподіваємося, що ми переконали вас заглибитись ще й у таку інформацію, часто дуже корисну для контактів з нашими гостями.

Заохочуємо вас формувати власну базу текстів, розробок чи звітів про прямі іноземні інвестиції; шукати власні оригінальні методи діяльності, щоб якогось дня ми змогли ознайомитися з дослідженням про розвиток інвестицій в Україні у часи змін, боротьбу за утримання національної ідентичності і забезпечення усім гідного життя у сучасній європейській країні.

Якщо приклади діяльності, пов'язаної з інвестиціями на території Польщі, виявилися для вас корисними і додали натхнення, то це стане для нас джерелом найвищого задоволення. Ми намагалися ілюструвати тексти прикладами досягнень, але не оминали й загроз чи невдач, яких нам не вдалося уникнути у процесі ринкових перетворень у Польщі.

Зичимо усім задоволення від роботи у цій надзвичайно емоційній сфері регіонального розвитку, почуття сповнення очікувань, безлічі захопливих зустрічей і постійно нових ідей.

Редакційна група

БІБЛІОГРАФІЧНІ ДЖЕРЕЛА

1. „Waking up to the new economy”, European attractiveness survey, Ernst& Young, 2010-2012
2. fDi’s European Cities and Regions of the Future 2014/2015, fDi Intelligence, 2014
3. “CEE Investment – Real estate market”, CBRE Global Research and Consulting , 2012-2014
4. „Atrakcyjność inwestycyjna Województw i Podregionów Polski”, Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową, 2010-2013
5. “Doing business in Poland” Ernst & Young, 2013
6. “Investing in Poland 2014. Trendbook”, Business Journal, 2014
7. “Picture of professionals and managers from SSC/BPO sector in Poland”, ASPIRE, 2012
8. „Atrakcyjność Polski dla inwestorów zagranicznych”, Think Tank, 2014
9. „Specjalne Strefy Ekonomiczne”, KPMG, 2013
10. „Strategiczne obszary rozwoju parków technologicznych”, PARP ,2011
11. „Bezpośrednie Inwestycje Zagraniczne w Małopolsce 2010-2011”, Małopolskie Obserwatorium Gospodarki, 2013
12. „Wspieranie rozwoju przedsiębiorczości w aglomeracjach miejskich”, Stołeczne Forum Przedsiębiorczości, 201





1. Учасники проекту – представники українських міст



2. Прес-конференція під час круглого столу



3–6. Круглий стіл за участю представників місцевих органів влади та інвесторів,
Івано-Франківськ



польська допомога



7–8. І навчальна сесія щодо формування інвестиційної політики органами місцевого самоврядування, Івано-Франківськ



9. I навчальна сесія щодо формування інвестиційної політики органами місцевого самоврядування, Івано-Франківськ



10. II навчальна сесія щодо формування інвестиційної політики органами місцевого самоврядування, Львів



11. III навчальна сесія щодо формування інвестиційної політики органами місцевого самоврядування, Івано-Франківськ



12. Презентації інвестиційних пропозицій українських міст, що беруть участь у проекті



13–17. Презентації інвестиційних пропозицій українських міст,
що беруть участь у проекті



18–21. Презентації інвестиційних пропозицій українських міст,
що беруть участь у проєкті



22. І навчальний візит українських учасників проєкту в міста Малопольського воєводства, Затор



23–25. І навчальний візит українських учасників проєкту в міста Малопольського воєводства, Рабка Здруй



польська допомога



26. I навчальний візит українських учасників проекту в міста Малопольського воєводства, Малопольський Інститут Територіального Самоврядування і Адміністрації, Краків



27. I навчальний візит українських учасників проекту в міста Малопольського воєводства, Закопане



28–30. І навчальний візит українських учасників проекту в міста Малопольського воєводства, Неполоміце



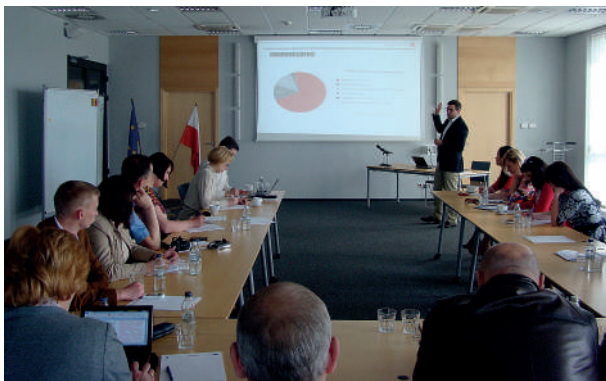
польська допомога



31. II навчальний візит українських учасників проекту в міста Малопольського воєводства, Малопольський Інститут Територіального Самоврядування і Адміністрації, Краків



32. II навчальний візит українських учасників проекту в міста Малопольського воєводства, Неполоміце



33. II навчальний візит українських учасників проекту в міста Малопольського воєводства, Краківський Технологічний Парк



34–36. II навчальний візит українських учасників проекту в міста Малопольського воєводства, Скавіна



польська допомога



37–38. II навчальний візит українських учасників проекту
в міста Малопольського воєводства, Затор



39–40. II навчальний візит українських учасників проекту
в міста Малопольського воєводства, Рабка Здруй

ПАРТНЕРИ ПРОЕКТУ



MISTIA NA SZLAKU

Фундація розвитку місцевої демократії

Малопольський інститут місцевого самоврядування і адміністрації

вул. Шлак, 73а, 31-153, Краків, Польща

тел./факс +48 12 633 51 54, 633 82 85

www.mistia.org.pl

mistia@mistia.org.pl



**Інститут
Політичних
Технологій**



**Громадський центр
«ДІЛОВІ ІНІЦІАТИВИ»**

ІМГО

«Інститут політичних технологій»

пл. Ринок, 8, м. Львів, 79008, Україна

тел.: +38 (032) 2354861,

тел./факс: +38 (032) 2975568

e-mail: ips@ukrpost.ua

Громадський центр

«Ділові ініціативи»

вул. Дністровська, 26, м. Івано-Франківськ,
Україна

тел/факс +38 0342 77 65 55

www.di.if.ua ngo.ifrua@gmail.com