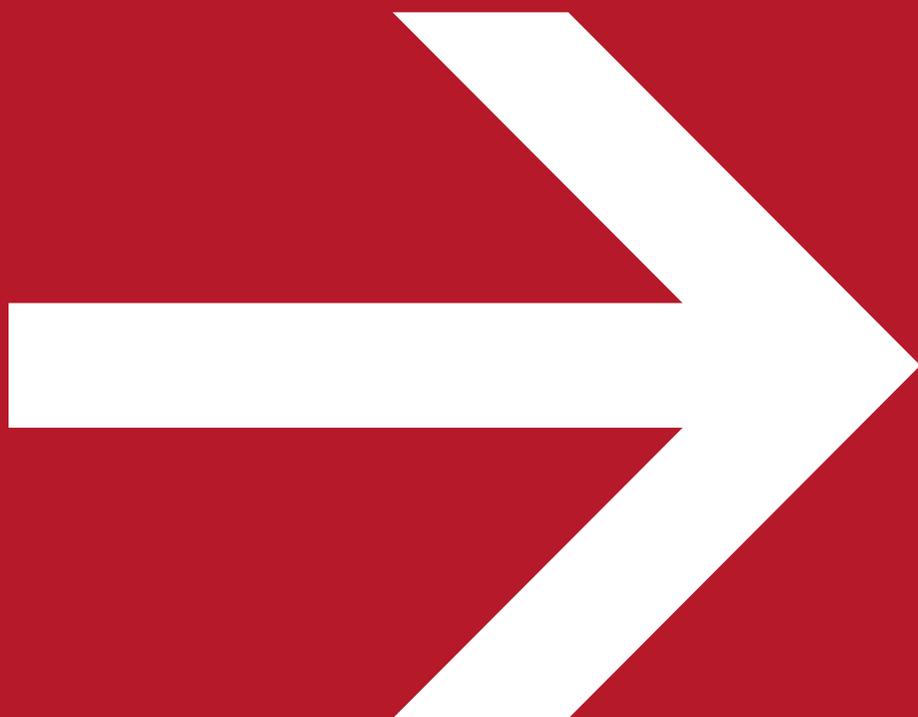


# СТАНДАРТИ ОБСЛУГОВУВАННЯ ІНВЕСТОРІВ

## КОРОТКИЙ ПОСІБНИК



Polish Investment  
& Trade Agency  
PFR Group

[paih.gov.pl](http://paih.gov.pl)

**СТАНДАРТИ  
ОБСЛУГОВУВАННЯ ІНВЕСТОРІВ**  
КОРОТКИЙ ПОСІБНИК

© PAIH S.A.

Ця публікація має інформаційний характер. Публікацію підготовлено на підставі інформації, яка вважається достовірною й не є правовим тлумаченням чи юридичною порадою.

Видавець: АТ «Польська Агенція Інвестицій і Торгівлі»

Проект співфінансується в рамках польського співробітництва в галузі розвитку Міністерства Закордонних Справ Республіки Польща.

 Polish Investment  
& Trade Agency  
PFR Group

 польська допомога

 Ministry of Development Funds and Regional Policy  
Republic of Poland

# СТАНДАРТИ ОБСЛУГОВУВАННЯ ІНВЕСТОРІВ

## КОРОТКИЙ ПОСІБНИК

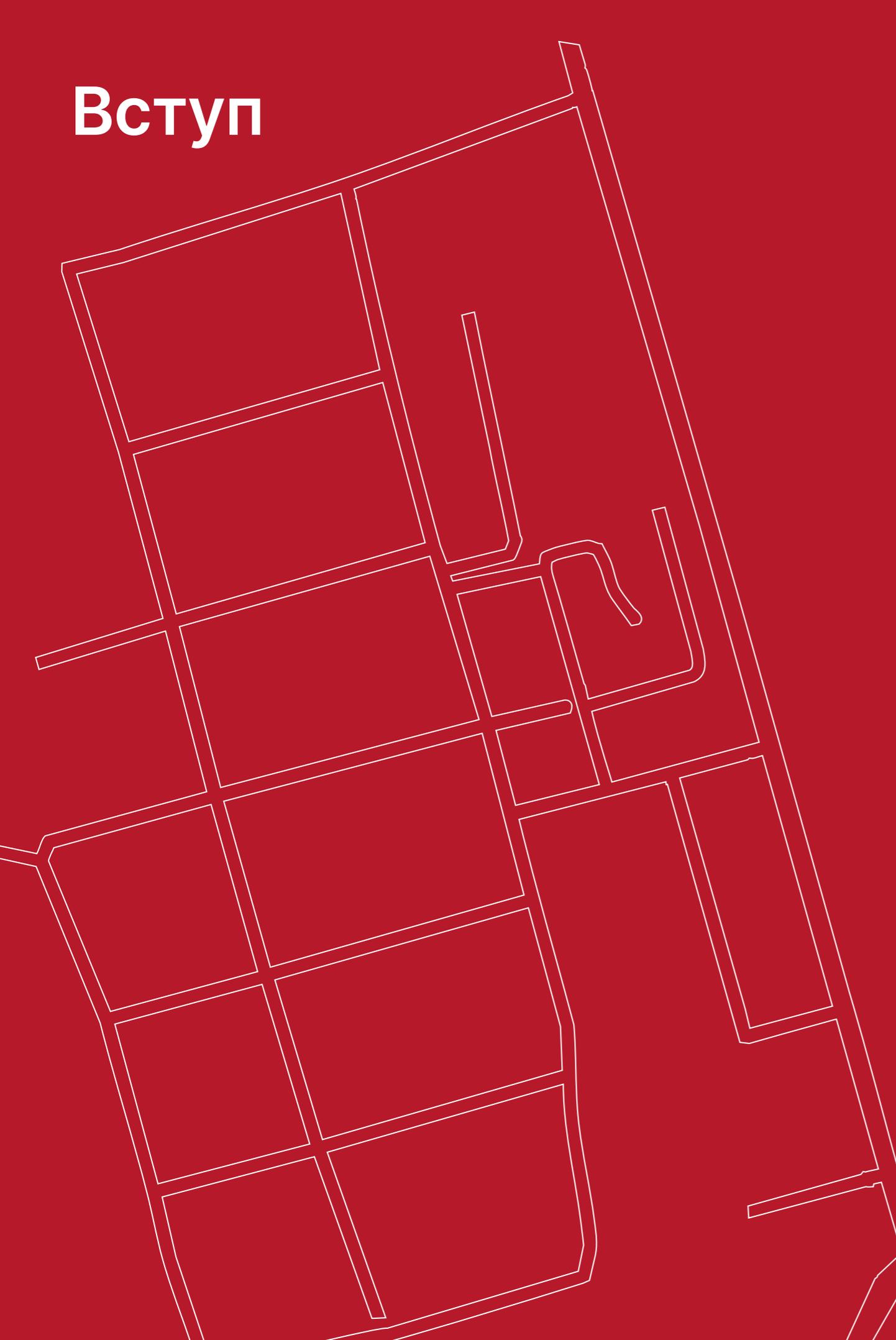
Варшава, Травень 2025



# Зміст

<b>Вступ</b>	<b>8</b>
<b>Глосарій</b>	<b>10</b>
<b>1. Інвестиційна пропозиція згідно зі стандартами обслуговування інвестора</b>	<b>12</b>
1.1 Інформація про громаду	14
1.2 Чому сюди варто інвестувати?	15
1.3 Підтримка для інвесторів	16
1.4 Пропозиція інвестиційної ділянки	18
1.5 Контактна інформація	23
<b>2. Шаблон веб-сайту для органів місцевого самоврядування</b>	<b>24</b>
<b>3. Азбука обслуговування інвестора</b>	<b>32</b>
<b>4. Організація візиту інвестора</b>	<b>44</b>
<b>5. Культурні відмінності в обслуговуванні інвестора</b>	<b>52</b>
<b>6. Постінвестиційна підтримка</b>	<b>60</b>
<b>7. Індустріальні та науково-технологічні парки як інструмент стимулювання розвитку регіону й залучення інвестицій</b>	<b>64</b>
<b>Висновки</b>	<b>74</b>

# Вступ



Цей документ створений в рамках проєкту «Підтримка розвитку підприємництва та конкурентоспроможності українських регіонів», що співфінансується в рамках польського співробітництва в галузі розвитку Міністерства Закордонних Справ Республіки Польща, та адресований органам місцевого самоврядування, зацікавленим у впровадженні стандартів обслуговування інвесторів.

Стандарти, представлені в посібнику, є результатом багаторічного досвіду АТ «Польська Агенція Інвестицій і Торгівлі» (Polska Agencja Inwestycji i Handlu S. A.) у сфері обслуговування іноземних та внутрішніх інвесторів. Вони дозволяють виправдати очікування підприємців щодо підтримки інвестиційного процесу з боку громади. Стандарти також становлять собою вказівки для керівників громад щодо управління цим процесом з метою ефективного розвитку місцевого інвестиційного середовища.

Саме грамотно підготовлена пропозиція інвестиційної ділянки та самого міста/регіону може обумовити привернення уваги до цієї інвестиційної ділянки. Слід враховувати, що багато інвесторів мало знають про країну призначення. Деякі компанії керуються стереотипами – таких клієнтів найскладніше переконати в тому, що менш популярні локації часто мають набагато вищу цінність. Однак варто докласти всіх зусиль, щоб презентувати окремі регіони якомога об'єктивніше та у найбільш привабливий спосіб.

Необхідно дотримуватися простої процедури: ставитися до всіх партнерів однаково та стежити за тим, щоб усі співробітники дотримувалися відповідної схеми, не пропускаючи жодного важливого кроку. Без прозорого підходу інвестор обере іншу локацію, де йому запропонують більш професійне обслуговування клієнтів. До кожного інвестора слід ставитися як до клієнта, який створить робоче місце, зробить свій внесок до розвитку місцевої інфраструктури та стане магнітом для нових компаній.

Ми сподіваємося, що цей посібник буде корисним для всіх, хто планує залучити іноземних та внутрішніх інвесторів, а також допоможе ідеально організувати обслуговування інвестора у Вашій громаді та регіоні.

# Глосарій



## **BROWNFIELD**

тип прямих інвестицій, в тому числі іноземних, при якому компанія створює місце для бізнесу, використовуючи вже існуючу інфраструктуру, наприклад, цехи або склади.

## **GREENFIELD**

тип прямих інвестицій, в тому числі іноземних, при якому компанія будує свій бізнес-об'єкт з нуля на неосвоєній ділянці.

## **ІНВЕСТИЦІЙНА ПРОПОЗИЦІЯ**

повна пропозиція громади, що містить корисну інформацію про громаду та про інвестиційну ділянку. Пропозиція має відповісти на питання: чому сюди варто інвестувати, які елементи підтримки пропонує громада. Інвестор повинен ознайомитися з інвестиційною пропозицією та скontaktувати зі вказаними в ній особами, які будуть його супроводжувати.

## **ПРОПОЗИЦІЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЛЯНКИ**

місце, нерухомість, інвестиційна ділянка, де є можливість реалізувати інвестиції. Це може бути забудована або незабудована ділянка.

## **МЕНЕДЖЕР ПРОЄКТУ (PM)**

особа, визначена для обслуговування конкретного інвестиційного проєкту.

## **BUSINESS SHARED SERVICES (BSS)**

сектор, що включає центри спільного обслуговування, які реалізують процеси "in-house" (всередині компанії), центри Business Process Outsourcing (аутсорсинг бізнес-процесів), ІТ-центри та центри, що займаються дослідженнями і розробками (включаючи розробку програмного забезпечення).

# 1. Інвестиційна пропозиція згідно зі стандартами обслуговування інвестора

Інвестиційна пропозиція – це комплексна пропозиція громади. Вона відповідає на питання: чому сюди варто інвестувати, які елементи підтримки пропонує громада. Крім того, інвестор повинен мати можливість ознайомитися з пропозицією інвестиційної ділянки та контактними даними осіб, які будуть співпрацювати безпосередньо з ним.

На успіх громади у залученні інвесторів впливає, між іншим, її обізнаність щодо очікувань клієнта та відповідна підготовка пропозиції згідно з цими очікуваннями. Підготовка інформації про потенціал громади включає в себе дослідницьку та аналітичну роботу.

Кожна громада повинна мати пункт обслуговування інвестора / підприємця або спеціально призначену особу, яка відповідатиме за:



Обслуговування інвестиційних проєктів (інвесторів)



Збирання та оновлення даних про громаду та її інвестиційну пропозицію



Створення та оновлення веб-сайту громади



Маркетингові та рекламні заходи

Комплексна інвестиційна пропозиція громади має, в першу чергу, включати інформацію, представлену на Малюнку 1.

## ІНВЕСТИЦІЙНА ПРОПОЗИЦІЯ

1. ІНФОРМАЦІЯ ПРО ГРОМАДУ
2. ЧОМУ СЮДИ ВАРТО ІНВЕСТУВАТИ?
3. ПІДТРИМКА ДЛЯ ІНВЕСТОРІВ
4. ПРОПОЗИЦІЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЛЯНКИ
5. КОНТАКТИ

Малюнок 1.  
Інвестиційна пропозиція

## 1.1 Інформація про громаду

Громада, яка хоче залучити інвесторів, повинна підготувати основну інформацію про неї. Ця інформація повинна бути отримана з офіційних джерел, наприклад, статистичних даних, веб-сайтів державних чи регіональних установ. Дуже важливо, щоб надана інформація була актуальною (необхідно вказувати джерело та період, якого вона стосується).

Кожній громаді необхідно визначити та представити таку інформацію:

- статистичні дані, що стосуються потенціалу громади, такі як кількість населення, площа тощо;
- характер громади, наприклад, туристична громада, громада, що має традиції, пов'язані з обраним сектором / галузями виробництва;
- короткий опис громади з зазначенням можливостей її транспортної інфраструктури (карта та опис в пунктах), в тому числі науково-технологічних та промислових парків, бізнес-інкубаторів, що діють на території регіону;
- опис провідних секторів, включених до стратегії розвитку громади, тобто тих секторів, які мають найкращі умови для розвитку у даній громаді;
- інформацію про ринок праці в регіоні (структура безробіття, середня заробітна плата);
- інформацію про освіту та доступ до людських ресурсів;
- інформацію про технічну інфраструктуру,

тобто електроенергію, газ, воду, каналізацію, телекомунікації тощо (наскільки ці комунікації є доступними у громаді та на інвестиційних ділянках);

- перелік внутрішніх та іноземних інвесторів, присутніх на території громади (назва, галузь, місцезнаходження, країна походження – у випадку іноземних інвесторів);
- список установ бізнес-інфраструктури (консалтингові компанії, юридичні канцелярії, рекрутингові компанії, а також пункти обслуговування бізнесу тощо);
- установи, важливі для співпраці з інвестором на національному рівні;
- інформація про можливі форми дозвілля в цьому районі;
- інформація щодо можливості навчання дітей у школі, наприклад, про мовні школи, якщо такі є на території громади.

Вся інформація повинна бути актуальною та відповідати фактичній ситуації.

## 1.2 Чому сюди варто інвестувати?

Дуже важливою частиною інвестиційної пропозиції є відповідь на питання: Чому сюди варто інвестувати? Громада повинна визначити найважливіші характеристики, які її вирізняють та які підтверджують, що це найкраще місце для інвестицій. Часто, якщо такі документи є доступними, ці характеристики визначаються на підставі стратегії розвитку громади або іншого документа, що містить аналіз її потенціалу.

Якщо громада має стратегію соціально-економічного розвитку та стратегію промоції громади, на підставі SWOT-аналізу, який повинна включати стратегія, необхідно представити таку інформацію:

- інвестиційні переваги даного регіону / громади на підставі наявних досліджень, рекомендацій діючих інвесторів, місцевих авторитетних діячів або представників органів місцевого самоврядування;
- опис визначних місць громади та даного регіону (туристичних, природних пам'яток) та їх фотографії;
- відгуки інвесторів, які вже інвестували у цій місцевості (листи подяки, інтерв'ю, статті або рекомендації інвесторів, авторитетних діячів, підготовлені для рекламних цілей).

Якщо громада не має діючої стратегії, необхідно розробити окремий документ, який включатиме вищевказані пункти у ієрархічному порядку – від найбільш важливих до найменш суттєвих. Додатково необхідно відзначити потенціал громади на карті інвестиційної привабливості регіону та країни.

# 1.3 Підтримка для інвесторів

Інвестор, зокрема іноземний, очікує на допомогу та підтримку з боку місцевої влади. Часто навіть найменші жести підтримки можуть сприяти створенню позитивного іміджу органів місцевого самоврядування, яким залежить на залученні інвесторів. Рекомендується підготувати інформацію про таку підтримку з зазначенням різних рівнів щодо доступності визначеної допомоги. Якщо ці рівні можна виділити, ми готуємо інформацію з їх урахуванням. Найчастіше виділяють три рівні підтримки: див. Малюнок 2.

Малюнок 2. Рівні підтримки Інвестора:

1. МІСЦЕВИЙ
2. РЕГІОНАЛЬНИЙ
3. НАЦІОНАЛЬНИЙ

Інвестор повинен також отримати інформацію щодо допомоги з боку держави (яким чином держава може його підтримати), можливості врегулювання податкових чи юридичних питань. Необхідно надати посилання на сторінки відповідних державних установ, організацій або агенцій, за якими можна знайти повну, достовірну та актуальну інформацію.

## ПРИМІТКА

Не рекомендується переносити / копіювати таку інформацію на власний веб-сайт з огляду на необхідність її постійної актуалізації.

Публікація посилань покладає відповідальність за актуалізацію інформації на установу, вказану в посиланні.

## На місцевому рівні необхідно підготувати:

- інформацію про інвестиційний потенціал, тобто пропозиції інвестиційних ділянок, вільних цехів, виробничих складів, офісних приміщень;
- інформацію про інвестиційні переваги, які пропонуються на місцевому, регіональному та національному рівнях, наприклад, звільнення від податків на нерухомість;
- інформацію про економічне середовище, а саме адреси установ, державних управлінь, юридичних канцелярій, шкіл;
- інформацію про те, що пропонує громада, яким чином вона підтримує інвесторів, що розмістили свої інвестиції на цій території.

## На регіональному рівні необхідно підготувати:

- інформацію про підтримку, доступну на цьому рівні (якщо така підтримка є доступною);
- контактні дані регіональних установ, з якими інвестор співпрацюватиме на етапі інвестиційного процесу (отримання дозволів на будівництво, екологічні дозволи тощо);
- інформацію про регіональні установи з підтримки інвесторів, економічні зони, індустриальні парки.

## На національному рівні необхідно підготувати:

- інформацію про доступну підтримку на цьому рівні;
- дані національних установ, міністерств, центральних відомств.

Інформаційний пакет для інвестора, а також веб-сайт мають відображати інформацію про підтримку, пропоновану безпосередньо пунктом обслуговування інвесторів, яка включає в себе:

- підготовку інформації про інвестиційний потенціал громади (у тому числі про пропозицію інвестиційних ділянок, офісних приміщень, цехів та складів);
- інформування про інвестиційні стимули, які пропонує адміністрація громади, центри зайнятості, а також науково-технологічні та індустриальні парки тощо;
- супроводження інвесторів у необхідних адміністративних та юридичних процедурах на рівні громади;
- надання швидкого доступу до комплексної інформації, що стосується економічного та правового інвестиційного середовища;
- надання всебічної допомоги в пошуку відповідних локацій (відповідно до очікувань інвестора), а також партнерів і субпостачальників;
- пропозицію постінвестиційного супроводу компаній (у тому числі супровід компаній, які вже функціонують на території громади, шляхом підтримки з ними постійного зв'язку та надання допомоги у вирішенні поточних проблем, пов'язаних з їх діяльністю на території громади).

## 1.4 Пропозиція інвестиційної ділянки

Пропозиція інвестиційної ділянки – це пропозиція конкретної локації, на якій може бути реалізована конкретна інвестиція. Це може бути виробничий цех, ділянка під будівництво заводу, нефункціонуюче підприємство або офіс для проєктів з надання послуг. Важливо точно описати нерухомість та долучити графічні матеріали у вигляді фотографій, карт, схем.

Для потреб громади вирізняються 4 типи пропозицій інвестиційних ділянок:



### **GREENFIELD**

Чиста, незабудована зелена зона (поле).



### **BROWNFIELD**

Готовий виробничий об'єкт – це може бути новозбудований цех у сучасному логістичному центрі або цех, побудований кілька чи кільканадцять років тому, який потребує модернізації, на території нефункціонуючого виробничого підприємства.



### **ПРОПОЗИЦІЇ ОФІСНИХ ПРИМІЩЕНЬ**

Пропозиція офісних приміщень різних розмірів, на території яких можна реалізовувати проєкти з надання послуг.



### **ПРОПОЗИЦІЇ ДЛЯ ТУРИЗМУ**

Це можуть бути як інвестиційні, так і забудовані ділянки – важливо, щоб в місцевому плані просторового розвитку вони мали призначення для туристичної діяльності.

Представники громади, які займаються обслуговуванням інвесторів, повинні займатися пошуком, збором інформації та описом інвестиційних ділянок, що знаходяться на території їх громади. Ретельно підготовлена пропозиція інвестиційної ділянки підвищує її привабливість та збільшує шанси на залучення інвестора.

Пропозиції інвестиційних ділянок варто опублікувати, наприклад, на

інтернет-сторінці громади в рекламних цілях з метою економічної популяризації громади.

Пропозиція нерухомості (інвестиційної ділянки) **Greenfield** має включати таку інформацію:

### **Розташування**

- адреса ділянки;
- доступна площа одним шматком;
- чи є можливість збільшити площу ділянки.

### **Інформація про нерухомість**

- кількість власників;
- призначення нерухомості відповідно до місцевого плану просторового розвитку).

### **Транспорт**

- тип під'їзної дороги до ділянки;
- наявність доріг: автомагістралі, швидкісні, національні дороги (відстань від ділянки);
- під'їзна колія;
- аеропорт – відстань до найближчого аеропорту або час доїзду до аеропорту.

### **Комунікації**

- електроенергія – потужність та відстань до пункту підключення;
- газ – відстань до пункту підключення;
- вода – відстань до пункту підключення;
- каналізація – відстань до пункту підключення.

При підготовці опису інвестиційної пропозиції ділянки типу **Brownfield** (наприклад, виробничих цехів), окрім інформації, зазначеної в описі цієї нерухомості, а саме даних щодо її розташування, транспортного сполучення та комунікацій, додатково особливу увагу слід приділити такій інформації:

- розмір цеху з поділом на площу виробничого, соціального та офісного призначення;
- площа ділянки, на якій розташований цех, та її форма;
- кількість поверхів (це має значення при виборі типу виробництва);
- висота виробничого цеху;
- рік побудови та модернізації цеху;
- тиск на підлогу (кг/м<sup>2</sup>);
- чи є в цеху кран-балка;
- чи є в цеху в'їзд для вантажівок;
- чи є на території під'їзна колія;
- умови придбання ділянки (власність, оренда).

Під час опису **Пропозицій офісних приміщень** особливо важливо пам'ятати про зазначення:

- їх статусу, тобто вказати, чи це будівля вже існуюча, чи в процесі будівництва, чи будівництво тільки планується;
- класу будівлі, тобто А, В, С;
- загальної площі будівлі, у тому числі площі офісних приміщень;
- кількості поверхів (надземних, підземних);
- наявності місця для парковки та кількості паркувальних місць;
- можливості оптоволоконного зв'язку, комп'ютерних кабелів, кондиціонування;
- додаткових приміщень: магазин, буфет, фітнес-клуб тощо.

#### Приклади неправильно підготовлених додатків до пропозицій інвестиційних ділянок:



#### Приклади правильно підготовлених додатків до пропозицій інвестиційних ділянок:



Пропозиції нерухомості (інвестиційних ділянок) повинні бути підготовлені з особливою ретельністю, українською та англійською мовами.

До інвестиційної пропозиції нерухомості необхідно додати карти, креслення, фотографії, аерофотознімки з позначеним контуром інвестиційної ділянки, що описується.

**Необхідно пам'ятати про авторські права та включати в інвестиційну пропозицію лише ті фотографії, на які було отримане авторське право.**

**ПРИМІТКА**

Під час збору інформації та підготовки інвестиційної пропозиції, з власних ресурсів або шляхом комунікації з іншими суб'єктами, що управляють такими об'єктами та ділянками, орган місцевого самоврядування має керуватися, головним чином, критерієм привабливості цієї ділянки. Також рекомендованою практикою є промоція інвестиційних пропозицій інших суб'єктів, у тому числі приватних, зокрема, якщо громада не має власних пропозицій інвестиційних ділянок.

Часто в процесі пошуку інвестиційних ділянок для стратегічних проєктів (понад 50 га) виникає необхідність перевірки можливості об'єднання сусідніх ділянок, що можуть бути у власності різних суб'єктів. У цьому випадку презентація такої інвестиційної пропозиції як однієї ділянки може становити проблему – окремі власники можуть мати різні очікування щодо умов продажу. Тому громада може ухвалити рішення щодо створення власної інвестиційної пропозиції на базі цієї нерухомості, зокрема ділянок різних власників. З цією метою громада може розпочати процедуру довгострокового викупу земельних ділянок у певному регіоні, після чого вона зможе виставити їх на продаж в рамках тендеру. Однак на практиці може виявитися, що простіше налагодити співпрацю із власниками ділянок. У такому випадку голова громади має виступити з відповідною ініціативою щодо цього.

Рекомендується розробка громадами документу з переліком ділянок нерухомості, що можуть бути використані під інвестиції, який включатиме інформацію щодо подальшого розпорядження ними (додаткові інвестиції на ділянках / купівля / співпраця з приватними партнерами). Потенційно цікаві з точки зору інвестицій ділянки можна визначити на підставі плану просторового розвитку, генерального плану або навіть даних земельного кадастру. Також варто подумати над тим, чи повинен такий документ бути представлений раді органу місцевого самоврядування та коли саме.

Голова громади, який прагне включити приватні земельні ділянки до інвестиційної пропозиції громади, повинен зустрітися з власниками ділянок з метою отримання від них згоди на такого роду співпрацю. Доброю практикою є отримання від них письмових заяв, укладення

угод щодо цього або навіть передача голові нотаріально завірених повноважень на представництво з питань продажу земельної ділянки. Доброю практикою також є включення в такі документи пункту про ціновий діапазон, в межах якого представник органу місцевого самоврядування може вести переговори щодо ціни продажу за згодою власника ділянки.

## 1.5 Контактна інформація

Контактна інформація є дуже важливою частиною інвестиційної пропозиції. Під час надання контактної інформації інвестору необхідно надати йому контакти осіб, які займаються обслуговуванням інвесторів, та, за можливості, контакти прес-служби (ім'я, прізвище, номер телефону, адресу електронної пошти та інформацію щодо володіння іноземними мовами). Також слід переконатися, щоб на інформаційній дошці у приміщенні адміністрації громади була розміщена інформація про місцезнаходження Пункту обслуговування інвестора.

У пропозиції інвестиційної ділянки необхідно вказати контактну інформацію особи, яка обслуговує інвесторів та володіє детальною інформацією про цю конкретну інвестиційну нерухомість.

Після першого контакту з інвестором важливо, за можливості, передати йому безпосередній контакт до конкретної особи із зазначенням її номеру мобільного телефону. Ця контактна особа повинна завжди бути на зв'язку, відповідати на дзвінки, в тому числі, у неробочий час.

Більш детально необхідно звернути увагу на контактну інформацію, якщо її розміщено на інтернет-сторінці. В цьому випадку вона повинна також включати:

- контактні дані адміністрації громади (номер телефону, адреса електронної пошти);
- режим роботи адміністрації та осіб, відповідальних за обслуговування інвестора, та, можливо, прес-служби;
- інтерактивну карту, за якою користувач може прокласти маршрут від будь-якого місця до пункту призначення;
- електронну пошту адміністратора.

## 2. Шаблон веб-сайту для органів місцевого самоврядування

### Чому кожна громада повинна мати адресований підприємцям / інвесторам веб-сайт?

Результати досліджень, проведених багатьма установами по всьому світу, демонструють, що інтернет стає все більш ефективним маркетинговим інструментом в організації економічного розвитку. Однією з таких установ є Development Counsellors International (DCI)<sup>1</sup>. З 1960 року ця організація співпрацює з більш ніж 500 містами, регіонами, штатами та країнами, допомагаючи їм залучати як інвесторів, так і туристів. Установа спеціалізується на консалтингу, який охоплює всі етапи економічного розвитку та туристичного маркетингу.

DCI часто реалізує завдання, які стосуються економічного розвитку на основі «одного джерела» – унікального ступеня спеціалізації. Агенція також розробляє «виграшні стратегії маркетингу для економічного розвитку», проводить постійні дослідження серед управлінського персоналу, відповідального за вибір локації під час інвестиційного процесу. З 1996 року що три роки установа проводить дослідження «Winning Strategies» («виграшні стратегії»). Під час реалізації цього проекту респондентів просять оцінити за шкалою від 1 до 5 (1 бал – «погано», 5 балів – «відмінно») ефективність маркетингових методів, використовуваних командами, відповідальними за економічний розвиток. Результати цих досліджень (проведених в 1999 – 2020 роках) представлені в таблиці нижче. Вони демонструють очевидний прогрес ролі інтернет-сторінки як найефективнішого інструменту прямого маркетингу, що сприяє економічному розвитку організації.

<sup>1</sup> Міжнародний Консалтинг з Розвитку (DCI) є лідером у сфері маркетингового консалтингу. Організація має найбільшу команду спеціалістів з маркетингу місць у світі – в ній працюють співробітники вікової групи 40+. Штаб-квартира компанії знаходиться в Нью-Йорку. Організація має регіональні офіси в Денвері, Лос-Анджелесі та Торонто. DCI є активним членом IEDC (Міжнародна Рада Економічного Розвитку). Послуги DCI охоплюють такі сфери, як зв'язки зі ЗМІ, перспектива підвищення кваліфікації, маркетингові плани, цифровий маркетинг, побудова відносин: консалтинг – залучення талантів, спеціальні події та маркетинг місць.

## Інтернет-портал – ефективний інструмент впливу<sup>2</sup>

Інструмент	2023	2020	2017	2014	2011	2008	2005	2002	1999
веб-сайт	76%	62%	74%	67%	55%	56%	53%	34%	37%
візит керівного складу	62%	58%	66%	64%	57%	54%	55%	53%	46%
контакт зі ЗМІ / промоція	61%	54%	51%	48%	33%	52%	50%	40%	38%
організація заходів	55%	54%	51%	46%	35%	45%	49%	37%	42%
соціальні мережі	51%	46%	—	—	—	—	—	—	—
участь у виставках	39%	43%	39%	38%	35%	—	33%	32%	45%
реклама	40%	42%	32%	17%	16%	15%	20%	21%	19%
Звичайна пошта (брошури/подарункові бокси) (раніше «пряма поштова розсилка»)	33%	33%	23%	14%	15%	19%	23%	33%	25%

## 10 принципів дизайну головної сторінки веб-сайту<sup>3</sup>

1. Короткий рекламний слоган, що відображує основний посил та місію веб-сайту, розміщений на видному місці – найкраще поруч з логотипом, вгорі екрану зліва.
2. Заголовок сторінки повинен бути співзвучний з назвою порталу або установи, для якої створено веб-сайт. Він повинен мати такі унікальні характеристики, завдяки яким він буде легко ідентифікуватися пошуковими системами. Специфіка закладок повинна мати зв'язок з місією веб-сайту або компанії.
3. Обов'язково розміщуємо посилання на закладку, яка містить докладний опис компанії чи організації.
4. Створюємо т.зв. стартові кнопки (головне меню), тобто посилання на розділи сайту, за якими користувачі можуть швидко скористатися можливостями та ресурсами порталу.
5. Поле пошуку розміщуємо на видному місці – у верхньому правому куті екрану.
6. На домашній сторінці веб-сайту розміщуємо приклади змісту або анонси інформації, яку поповнює портал, з метою заохочення користувача до використання сайту.

<sup>2</sup> Розроблено на основі: [www.aboutdci.com/winning-strategies/](http://www.aboutdci.com/winning-strategies/)

<sup>3</sup> Складено на основі статті Джейкоба Нільсена Top Ten Guidelines for Homepage Usability

7. Створюємо посилання (які також містять ключові слова) для легкого користування сайтом та швидкого переходу до інформації, яку шукає користувач.
8. Розміщуємо посилання (описи, гіперпосилання, редиректи) на найважливіші продукти (статті, події), які ми хочемо рекламувати.
9. Унікаємо занадто великої кількості кольорів, реклами і т.зв. „спецефектів”.
10. Унікаємо занадто важкої та надлишкової графіки, тобто такої, яка не несе в собі додаткового змісту відповідно до контенту веб-сайту.

## Підсторінка «Invest in Громада» та «Стандарти Обслуговування Інвестора для ОМС»<sup>4</sup>

Невід'ємним елементом впровадження громадою «Стандартів Обслуговування Інвестора для органів місцевого самоврядування» (COI) є створення на порталі громади підсторінки, адресованої підприємцям та інвесторам. Якщо орган місцевого самоврядування (ОМС) вже має такий веб-сайт, варто перевірити його на відповідність описаним нижче вимогам. Це полегшить комунікацію з клієнтом, а також забезпечить ефективну співпрацю з національною установою з питань інвестицій та регіональними партнерами.

Якісно підготовлена та достовірна інформація на підсторінці «Invest in Громада» є запорукою успіху. За це повинен відповідати спеціально призначений співробітник пункту обслуговування інвестора (ПОІ) громади.

При цьому, відповідно до раніше узгоджених домовленостей, усі суб'єкти, які працюють в рамках системи «Invest in...», повинні надавати один одному взаємну підтримку у промоції.

Це обумовлено тим, що авторами інвестиційної пропозиції зазвичай є громади, натомість її промоцією та продажем можуть займатися інші суб'єкти. Тому на головній сторінці адміністрації громади у закладці «Партнери громади» необхідно розмістити логотипи національної установи з питань інвестицій та її партнерів у регіоні з посиланнями на їх інтернет-сторінки.

Інтернет-портал є дуже важливим та ефективним інструментом органів місцевого самоврядування. Комунікація за допомогою

<sup>4</sup> Розроблено на основі „Standardy Obsługi Inwestora – podręcznik gminny” («Стандарти обслуговування інвестора – підручник для гміни») Й. Вольфф, М. Одземчик, 2018.

інтернет-сторінки – це процес, який вимагає планування заходів, їх реалізації, моніторингу та надзору. Зроблені висновки повинні сприяти вдосконаленню системи, в результаті чого клієнт, яким є потенційний інвестор, охоче скористається з пропозиції громади. Тож необхідно подбати про створення в громаді внутрішніх принципів обслуговування порталу, в тому числі підсторінки «Invest in Громада».

В іншому випадку портал не буде корисним для користувачів, які швидко втратять довіру до розміщеної на сторінці інформації.

Тому недостатньо доручити сторонній компанії «створити сайт», й після виконання цього завдання вважати тему закритою – це поширена помилка. Створювати портал необхідно за допомогою суб'єкта, який на цьому спеціалізується, натомість роботу над його конструкцією та контентом варто доручити призначеному співробітнику (або команді співробітників) адміністрації з відповідними кваліфікаціями. За актуалізацію інформації, що публікується на інтернет-вітрині порталу громади, повинні відповідати разом адміністратор та призначений співробітник чи співробітники, які володіють відповідними знаннями по даній тематиці.

Крім того, при підготовці та веденні підсторінки «Invest in Громада» необхідно враховувати такі фактори:

**Назва підсторінки, адресованої інвесторам, повинна розміщуватися на головній сторінці громади зліва під логотипом громади.** Ця підсторінка, яка може називатися, наприклад, «Invest in (назва громади)», повинна бути місцем, де знаходиться вся необхідна потенційному інвестору інформація (див. *Малюнок 4. Приклад розміщення посилань на інформацію Пункту Обслуговування Інвестора на головній сторінці громади*).

**На головній сторінці порталу можна розмістити в маркетингових цілях найкращі «флагманські» інвестиційні пропозиції** (виробничі та сервісні) типу greenfield та brownfield (1-2 пропозиції) – тобто дуже короткий рекламний опис з фотографіями і картами.

Якщо громада вже має успішні кейси, корисною буде публікація **на головній сторінці громади коментарів представників компаній** (з фотографією та підписом або коротким відео), які вже здійснили свої інвестиції у громаді, що підкреслить цінність цієї «локації». Важливо, щоб «клік» по будь-якому з представлених тут елементів призводив до переходу на підсторінку «Invest in ...».

Всі елементи та описи на головній сторінці порталу або на підсторінці «Invest in...» повинні бути **представлені щонайменш у двох мовних**

**версіях: українській та англійській.** Англійська версія є обов'язковою умовою для охоплення клієнтів за межами України.

Меню підсторінки повинно містити елементи, що точно відображають інвестиційну пропозицію:

- Інформація про громаду та регіон
- Чому сюди варто інвестувати?
- Підтримка для інвесторів
- Пропозиція нерухомості (ділянки)
- Контакти.

Успіх громади у залученні інвесторів обумовлений, між іншим, розумінням того, що клієнт очікує від пропозиції, та її підготовкою відповідно до цих очікувань. Підготовка інформації про потенціал громади вимагає дослідницької та аналітичної роботи. Перераховані вище елементи являють собою типовий шаблон, який дозволяє громаді створювати власну пропозицію, рекламувати її на веб-сайті громади у закладці для інвесторів/ підприємців «Invest in Громада» й використовувати її у промоції та співпраці з клієнтами.

Приклад макета такої сторінки показаний на Малюнках 3-4. Контент окремих закладок варто розробляти відповідно до рекомендацій, представлених у **Розділі 1**.

**Малюнок 3. Приклад розміщення інформації на головній сторінці громади**  
Контент веб-сайту - приклад головної сторінки



#### Малюнок 4. Приклад розміщення посилань на інформацію Punktu Obsługiwania Inwestora на головній сторінці громади

Контент закладки «Invest in громада» – приклад закладки



У випадку великої кількості пропозицій інвестиційних ділянок (більше 15) корисним буде використання пошукової системи на сайті. Пошук пропозицій з бази має бути доступним відповідно до, як мінімум, таких критеріїв:

- тип інвестиційної пропозиції,
- тип призначення ділянки відповідно до місцевого плану просторового планування або генерального плану.

Кожна пропозиція повинна включати дату актуалізації даних, а також детальну специфікацію у вигляді заповнених формулярів за міжнародними стандартами.

Розділ «Новини» повинен містити інформацію про важливі з точки зору потенційного інвестора події, в тому числі про інвестиційні успіхи громади.

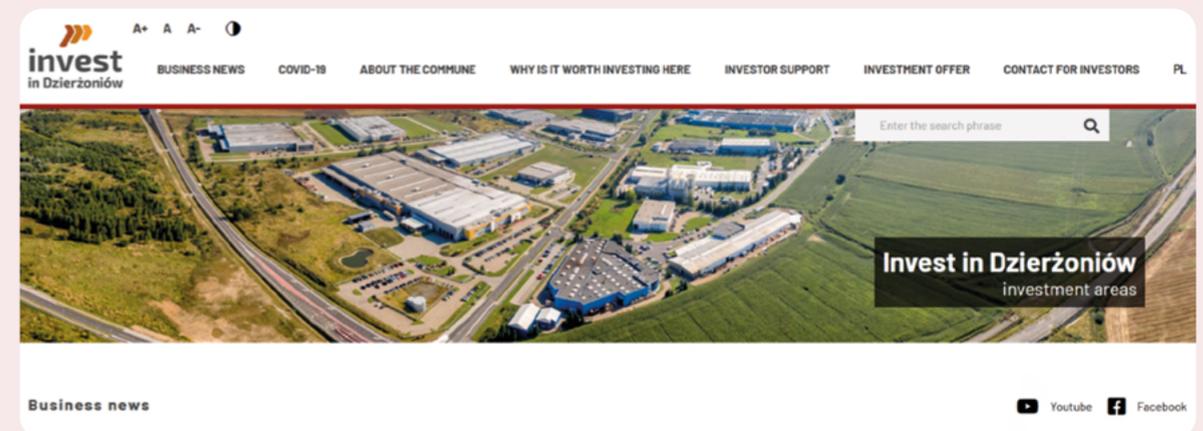
Рекомендується уникати занадто великої кількості кольорів та інших спецефектів, таких як зайві візуальні ефекти, а також занадто важкої, але мало значущої для контенту порталу графіки, оскільки потенційний інвестор очікує знайти на сторінці відповіді на основні питання, тож не варто його навантажувати надлишком зайвого контенту, який продовжуватиме час пошуку змістовної інформації.

#### Invest in Громада – польські приклади реалізації проєктів:

1. Invest in Заможє >>



2. Invest in Дзержонюв >>



# 3. Азбука обслуговування інвестора

## Завдання організацій, що взаємодіють з інвесторами

Одним з основних елементів процесу обслуговування інвестора є прозора процедура. Усі співробітники повинні мати повне уявлення про те, як підтримати інвестора. Не існує єдиної правильної процедури, однак найкращим способом забезпечити дотримання відповідних кроків всіма працівниками служби з підтримки інвесторів є підготовка певного регламенту у письмовій формі, який включатиме в себе усі ці стандарти.

По-перше, у регламенті необхідно визначити різні типи інвестицій та способи їх підтримки. Підтримка може включати консультації щодо інвестиційних ділянок (для виробничих компаній) або пошук офісних приміщень (для компаній з сектору BSS). Крім того, установи, залучені до обслуговування інвестора, повинні знати, які представницькі витрати вони можуть понести, такі як, наприклад, запрошення інвестора на обід під час візиту на інвестиційному об'єкті. Допомога повинна починатися з першого офіційного електронного листа, а установа повинна мати такий шаблон, щоб спростити її співробітникам цей процес.

Також варто визначити, які кроки повинні бути здійснені після візиту інвестора – які матеріали необхідно йому надіслати, як повинен виглядати супроводжуючий електронний лист. Завдяки такій інструкції ми не тільки допоможемо новим співробітникам ознайомитися з основними принципами обслуговування інвесторів, але також можемо бути певні, що й інші інвестори будуть обслуговуватися аналогічним чином.

Пропонуючи конкретну ділянку під інвестиції, необхідно представити її найближчі околиці та підготувати аналіз регіону. Інвестор, особливо великий, не буде шукати майбутніх працівників тільки поблизу підприємства, йому доведеться розширити пошук по всьому регіону, щоб знайти найбільш підходящих кандидатів. Тому він повинен розуміти місцевий колорит, ділове та соціальне середовище.

Необхідно також підготувати SWOT-аналіз регіону для внутрішніх цілей. Така робота допоможе зрозуміти, чи можуть інвестори бути зацікавлені в регіоні, та чому регіон все ще може бути недостатньо

**ПІДГОТОВКА  
ПРОЦЕДУРИ**

**ІНФОРМАЦІЯ  
ПРО  
ІНВЕСТИЦІЙНУ  
ДІЛЯНКУ  
ТА РЕГІОН**

привабливим для інвестування. Наприклад, локація, яка ще не залучила інвесторів, розташована на деякій відстані від великого міста, може здаватися великій компанії неготовою з точки зору підтримки великих інвестицій (+500 робочих місць). Тим не менш, залучення кількох менших компаній (100+ працівників) продемонструє великим компаніям, що громада / регіональна установа здатна підтримати й більші проекти.

Інформація про ринок праці є одним з найважливіших аспектів для компанії, яка планує розмістити свої інвестиції. Тому необхідно мати детальну інформацію щодо цього, готові матеріали для представлення інвесторам, а також мати добрі відносини хоча б з однією HR-компанією, яка працює на національному та регіональному рівні. Більш того, необхідно мати уявлення про освітнє середовище в регіоні, а також вказати існуючі в регіоні середні й вищі навчальні заклади та, за можливості, міжнародні школи.

Може здаватися очевидним, що власник знає все про інвестиційну ділянку, яка пропонується, але часто трапляється, що на конкретні питання, які виникають під час візиту інвестора на ділянці, він не має відповідей. Ці питання найчастіше стосуються підключення комунікацій, вартості та можливостей збільшення потужностей.

Тож, обов'язком установи є збір усієї необхідної інформації. Не можна бути готовим до всіх питань. Однак необхідно зробити все можливе, щоб заздалегідь підготувати інформацію / матеріали. Ретельна підготовка демонструє клієнту, що до нього ставляться професійно.

Кожна нова компанія захоче дізнатися про існуюче бізнес-середовище. Одним з пунктів програми візиту на інвестиційну ділянку може бути зустріч з партнерами. На таку зустріч може бути запрошений зацікавлений регіоном інвестор та компанія, яка вже функціонує у цій місцевості. Добре було б домовитися з компаніями з різних галузей, які висловлять свою згоду на таку зустріч, ще до візиту клієнта. Якщо клієнт попросить познайомити його з місцевою компанією, треба бути до цього готовими.

Підтримка добрих відносин з працюючими в регіоні компаніями – це також один з обов'язків та одна з постінвестиційних послуг, які повинні бути запропоновані кожному інвестору. Більш детальну інформацію щодо цього можна знайти у **Розділі 5**.

Основною помилкою громад, які прагнуть заохотити інвесторів до інвестування у їх регіоні, є неволодіння повною інформацією про інвестиційну ділянку або про сам регіон. Громади часто хочуть залучити інвесторів, профіль діяльності яких взагалі не відповідає характеристикам регіону – з точки зору галузевого сектору, розміру

компанії тощо. Іноді громади прагнуть залучити до себе компанії, незважаючи на те, що в них немає в наявності відповідних інвестиційних ділянок, з огляду тільки на те, що ця компанія велика, відома або планує великий інвестиційний проект.

Основою розвитку кожного конкретного регіону є використання його сильних сторін. Вищезгаданий SWOT-аналіз дозволить виявити сильні сторони кожної місцевості і, в той же час, уникнути розчарування в спробах залучити невідповідних інвесторів.

Прикладом розумного аналізу регіону, який призвів до значного розвитку (звичайно, у поєднанні з іншими аспектами), є приклад м. Нова-Суль у Польщі, розташованого в Любуському воєводстві. На сьогоднішній день у місті налічується кілька сотень підприємств, які виробляють деталі для автомобільної галузі. Місцева влада скористалася географічною близькістю регіону до німецького ринку та залучила багатьох інвесторів з цієї країни, що ініціювало ефект так званої «сніжної кулі», коли перші інвестиції тягнуть за собою наступні.

Іншим прикладом є розвиток продовольчого сектору у східній частині Польщі, яка історично була менш промислово розвиненою, ніж решта країни. Багато інвесторів оцінили досвід регіону в цій галузі й вирішили розмістити свої проекти в Люблінському і Підляському воєводствах.

Ще одним прикладом є Підкарпатське воєводство, яке, проаналізувавши свої можливості і ресурси, у тому числі з точки зору вищих навчальних закладів, вирішило створити кластер «Авіаційна Долина», в рамках якого функціонують десятки компаній авіаційного сектору, а інші інвестори дуже зацікавлені у ділянках, розташованих в регіоні. Цікаво, що в даному випадку діяльність влади виявилася корисною також і для розвитку вищої освіти, оскільки завдяки розвиненій галузевій спеціалізації з кожним роком все більше студентів вирішують вивчати авіаційні дисципліни в Жешувському політехнічному університеті.

Кожна громада, яка шукає інвестора, повинна розуміти, що успіх, на жаль, є результатом багатьох невдач. З кільканадцяти обслуговуваних проектів лише кілька з них, або взагалі один, розмістяться у даній місцевості. Однак існуючий ризик переходу проекту в інший регіон або країну не повинен впливати на якість обслуговування клієнта. Кожний інвестор повинен знати, що місцева влада дбає про кожний проект, яким вона займається, оскільки залучення влади є одним з ключових аспектів успіху того чи іншого інвестиційного проекту.

**ЧОМУ ІНВЕСТОР  
МАЄ ОБРАТИ  
САМЕ ВАШУ  
ІНВЕСТИЦІЙНУ  
ПРОПОЗИЦІЮ?**

**ПОВНА  
ІНФОРМАЦІЯ  
ПРО  
ІНВЕСТИЦІЙНУ  
ДІЛЯНКУ**

**ДОБРИ  
ВІДНОСИНИ  
З МІСЦЕВИМИ  
ПІДПРИЄМЦЯМИ**

**МОЖЛИВІ  
ПОМИЛКИ  
ТА ВКАЗІВКИ  
ЩОДО ЇХ  
УНИКНЕННЯ**

Досвідчений інвестор відразу зрозуміє, чи він є бажаним у тому чи іншому місці, та чи приділяють його візиту належну увагу. Здавалося б, всім зрозуміло, що інвестор хотів би відчувати себе особливим, але ми часто спостерігаємо ситуації, коли місцева влада не розуміє важливості ретельної підготовки інвестиційної пропозиції й самої інвестиційної ділянки, що стає причиною чергових розчарувань з приводу того, що іноземний інвестор обрав іншу локацію.

При обслуговуванні інвестора слід пам'ятати, що ми конкуруємо не тільки з іншими регіонами в тій же країні, які можуть бути краще або гірше підготовлені, але, що ми є, передусім, учасниками міжнародної конкуренції за цю компанію. Клієнт, який розглядає можливість будівництва нового заводу або нового BSS (Business Services Sector)-центру, хоче бути впевненим, що він розглянув усі можливі варіанти, тому він зазвичай починає аналіз з вибору декількох чи кільканадцяти країн. Як правило, для отримання основної інформації про країну він звертається до національної установи з питань інвестицій з метою отримання об'єктивних макро – та мікроекономічних даних.

Наступним кроком буде отримання конкретних пропозицій інвестиційних ділянок. З цією метою компанія продовжуватиме співпрацю з установами на центральному рівні (якщо в даній країні таких установ немає, тоді на першому етапі інвестор звертатиметься до конкретних регіонів) й проситиме їх про підготовку пропозицій. Центральна установа збирає інвестиційні пропозиції по регіонах та направляє інвесторові повний пакет інформації. На цьому етапі інвестор може отримати навіть кількадесят інвестиційних пропозицій, з яких йому треба буде обрати кільканадцять місць, до яких він хотів би приїхати з інвестиційним візитом.

Коли інвестор приїжджає з інвестиційним візитом, громаді необхідно пам'ятати, що вона в цей момент конкурує з кількадесятьма локаціями, частина з яких має більші фінансові можливості, краще оснащення ділянок чи ділянки, які краще відповідають вимогам компанії, або ж набагато більший досвід в обслуговуванні інвесторів.

Це не означає, що ваша пропозиція має менше шансів. Інвестори часто підкреслюють, що в процесі вибору локації дуже велике значення має атмосфера («good vibe»), яку вони відчують під час зустрічей. Можна помітити, що чим більша кількість інвесторів розмістила інвестиції в даному регіоні, тим меншою є мотивація органів місцевого самоврядування до ретельного обслуговування нових інвесторів. Часто залучення, яке демонструють менш досвідчені регіони, виявляється більш вагомим аргументом на користь вибору місця для інвестицій.

Серед факторів, що визначають вибір тієї чи іншої локації, є ті, які не залежать від дій місцевої влади або заходів на державному рівні, однак існує також безліч аспектів, над якими можна працювати на місцевому рівні й безпосередньо або опосередковано покращувати імідж даного регіону.

Факторами, які не залежать від місцевої влади, є, наприклад, автотодорожня інфраструктура на національному рівні. Проте, майже в кожному випадку існує можливість хоча б в невеликій мірі вплинути на покращення, здавалося б, незалежних від нас місцевих умов.

Наприклад, хоча громада не має впливу на інфраструктуру на національному рівні, вона може у співпраці з місцевою або регіональною владою працювати над покращенням під'їзної інфраструктури до ділянки, над забезпеченням доступу до усіх необхідних комунікацій на ділянці.

Ще одним фактором, який не залежить від бажання та можливостей регіональних інститутів, є історичні умови. Землі, які протягом довгого періоду використовувалися, наприклад, у гірничодобувній промисловості або сільському господарстві, може бути важко адаптувати до вимог сучасної промисловості або послуг, що не означає, що не варто працювати над покращенням іміджу регіону. Звичайно, найкращі результати приносить широкомасштабне співробітництво з владою на центральному рівні, але й локальні кампанії можуть принести бажані результати.

Можливості впливу на наявність трудових ресурсів в регіоні є також обмеженими. Чисельність населення, що проживає у даній місцевості, зокрема розташованій далеко від міських агломерацій, зазвичай є постійною або такою, що зменшується. Місцева влада також має невеликий вплив на те, яку освіту та який досвід мають працівники, що наразі є доступними на ринку праці. Натомість місцева влада може формувати ринок праці відповідно до своїх компетенцій у сфері професійної та вищої освіти. У свою чергу, робота по залученню нових підприємств до регіону може зупинити відтік молодих освічених людей у великі міста або змусити їх повернутися до рідної місцевості.

Хоча інвестиційні стимули зазвичай формуються на національному рівні або навіть незалежно від рішень уряду (у випадку Європейського Союзу), місцева влада має обмежені можливості для формування своєї пропозиції. У Польщі прикладом таких дій є можливість запровадження звільнення від податку на нерухомість для підприємств, що відповідають конкретним критеріям. Деякі з місцевих органів самоврядування приймають рішення щодо максимального зниження порогових значень, щоб пільгою могли скористатися навіть найменші компанії, інші приймають стратегію податкових пільг, які є доступни-

ми для найбільших гравців. Незалежно від того, який варіант обере місцева влада, такими діями вони можуть значно підвищити свою конкурентоспроможність серед регіонів.

Однак не слід забувати, що існує ряд факторів, які повністю залежать від місцевих органів влади, регіональних установ чи інших установ, що підтримують бізнес. Перш за все, мова йде про згадану вище діяльність органів місцевого самоврядування, яка проявляється у багатьох різних формах – від активного регіонального співробітництва з інститутами бізнес-середовища, до підготовки інвестиційної пропозиції і самої ділянки.

Перелік залежних факторів визначатиметься місцевими правовими нормами.

У деяких випадках регіональні інститути та органи влади будуть здійснювати більший вплив на ринок праці, в інших – на місцеву інфраструктуру. Найголовнішим, однак, є визначення тих територій, на які ми маємо повний або частковий вплив, й реалізація усіх можливих заходів для підвищення, навіть у незначній мірі, інвестиційної привабливості цього регіону. Маленькими кроками можна досягнути дійсно вражаючих результатів.

## **ПІДГОТОВКА ПРЕЗЕНТАЦІЙ ТА ІНШОЇ НЕОБХІДНОЇ ІНФОРМАЦІЇ**

Ретельно підготовлена презентація регіону є запорукою успіху. Підготовка повного пакету необхідних даних вимагає багато часу та зусиль, але це того варте. Підготовлена один раз повна інформація прослужить довго й вимагатиме лише незначних виправлень та актуалізації даних.

Вся інформація має бути адаптована до потреб конкретного інвестора, й про це слід пам'ятати. Звичайно, демонстрація інвестору загальної презентації не є грубою помилкою, але, якщо ми не мали можливості адаптувати матеріали до профілю запланованої інвестиції або конкретної компанії, все одно можна гідно вийти з цієї ситуації, посилаючись на конкретні аспекти інвестиційного проєкту.

Необхідно підготувати шаблон презентації, на основі якого будуть створюватися подальші матеріали. Доброю практикою є створення основної презентації, яка міститиме дуже широкий спектр інформації й може використовуватися в різних випадках. Презентація повинна містити інформацію про громаду, інвестиційну ділянку, інвестиційні стимули, інфраструктуру. Передусім, однак, вона повинна відповідати вимогам інвестора.

Під час супроводу інвестиційного проєкту можна ознайомитися з вимогами компанії щодо ділянки, доступу до комунікацій, інфраструктури в безпосередній близькості від ділянки, а також інших

аспектів, таких як доступність працівників та соціально-економічне середовище. Тільки відповідаючи вимогам компанії, можна підготувати презентацію, яка допоможе розмістити інвестиції в даному регіоні.

Підготовка доброї презентації регіону та ділянки полегшує інвестору процес прийняття рішення й переконує його в професіоналізмі приймаючої сторони. Чим більшою є компанія, тим важливішими є деталі у підготовленій презентації. При обслуговуванні великих інвестиційних проєктів важливо обов'язково переконатися, що надана інформація є правильною й актуальною на поточний період часу. В такому випадку дуже допоможе призначення у команді відповідальної особи, яка кожні що два-три тижні займатиметься актуалізацією даних. Не менш важливо подбати про візуальні аспекти. Якщо в команді немає особи, яка зможе займатися графічним оздобленням матеріалів, необхідно скористатися послугами професійного графічного дизайнера. Незалежно від того, чи ми вирішили займатися підготовкою презентацій самостійно, чи скористатися послугами професіонала, слід подбати про прозорість інформації, що презентується, мінімалізувати кількість використовуваної анімації, непотрібних картинок та інших елементів, які можуть тільки відволікати погляд від найважливіших даних.

Це дуже важливо, оскільки навіть найякіснішим чином підготовлена презентація може виявитися непридатною, якщо вона не буде читабельною та зрозумілою для одержувачів. Занадто багато тексту на слайдах, несумісний стиль слайдів або шрифтів в межах одного слайда, відсутність спільної кольорової гамми, нечитабельна графіка або її відсутність — ось приклади помилок, які можна допустити при підготовці презентації регіону.

Правильно підготовлене рекламне відео про регіон та інвестиційну ділянку також є важливою частиною інформації для інвестора. Однак, як і у випадку з презентацією, слід пам'ятати, що погано змонтоване відео може виявитися лише марною тратою державних коштів. Відео має бути коротким (максимум 4 хвилини), підготовленим англійською мовою (може бути з англійською озвучкою та англійськими субтитрами для зручності перегляду) й повинно відображати основну інформацію про регіон – ключові галузі, соціальні проєкти, підприємства, освітні можливості тощо. Дуже важливим аспектом, який слід показати у відео, є інформація про можливості дозвілля, культуру та спорт. Це інформація, яка може бути успішно представлена в анімованому вигляді, натомість її важко продемонструвати у статичному матеріалі, такому як презентація.

## ПІДГОТОВКА ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЛЯНКИ

Підготовка інвестиційної ділянки не завжди означає фактичне понесення витрат заздалегідь – ще до прийняття рішення інвестором. Звісно, коли інвестор одразу бачить ділянку з повною інфраструктурою та усіма підключеними комунікаціями – це ідеальна ситуація. Однак необхідно також брати до уваги питання замороженого капіталу та складнощів щодо прогнозування остаточних очікувань інвестора. З огляду на це органи місцевого самоврядування мають зосередитися на підготовці тих аспектів, які є необхідними для кожного потенційного інвестора, наприклад, дорожньої інфраструктури, а також на підготовці реальних планів щодо підключення комунікацій.

Жодний інвестор не потребує наявності цільових потужностей в день придбання нерухомості, натомість в момент прийняття рішення він повинен бути впевнений, що ділянка може бути підготовлена під його вимоги протягом певного часу. Зокрема, останнім часом інвестори не покладаються лише на загальні обіцянки влади щодо цього, але очікують на конкретні плани, які часто підкріплюються підписаними зобов'язаннями відповідальних установ.

Для цього варто заздалегідь визначити можливості та підготувати графік підведення комунікацій в декількох варіантах (мінімальний, реалістичний та максимальний прогноз). Якщо це можливо, також варто провести всі роботи з підготовки до необхідних інвестицій, у тому числі, зокрема, роботи з планування, проєктування, а також заходи для отримання необхідних дозволів. З одного боку, це дозволить негайно розпочати роботи після прийняття рішення інвестором й тим самим дотриматися обіцяних строків (будуючи довіру на майбутнє), а з іншого боку це переконає інвестора щодо реальності виконання взятих на нас зобов'язань.

Незалежно від вищезазначеного, підготовка інвестиційної ділянки полягає також у підготовці презентації про її привабливість. Це має особливе значення, наприклад, для інвесторів з США або Японії, що звикли до ділянок в межах індустріальних парків, які вже на перший погляд виглядають готовими до початку будівництва. У зв'язку з цим необхідно подбати про інвестиційну ділянку таким чином, щоб вона не виглядала занедбаною. З цією метою перед кожною презентацією (а також з метою підготовки маркетингових матеріалів) ділянка має бути ретельно викошена та очищена від будь-якого роду матеріалів, які могли на ній знаходитися.

### Характеристики ідеальної ділянки:

- **основні характеристики ділянки** – правильна форма, рівнинна ділянка, незалісна й незабудована, без археологічних пам'яток, геологічно досліджена, низький рівень ґрунтових

вод, незатоплювана ділянка, найкраще – використовувана для сільського господарства, з можливістю розширення;

- **актуальний місцевий план просторового розвитку** – без істотних обмежень, наприклад, по висоті будівель (40м+), ступеня забудови (80%+);
- **правовий статус нерухомості** – врегульована структура власності: найкраще один власник, право власності або безстрокове користування;
- **околиці ділянки** – територія, віддалена від житлової забудови, екологічно обтяжливих підприємств, а також особливо охоронюваних природних територій;
- **технічна інфраструктура** – безпосередній або близький доступ до всіх комунікацій;
- **інша інфраструктура** – доступ до дорожньої мережі (можливо, залізниці), врегульоване питання громадського транспорту, пільги та стимули – звільнення від податку на нерухомість.

Найбільш важливішими з вищезгаданих аспектів є питання щодо правового статусу нерухомості та доступності комунікацій. Правовий статус інвестиційної пропозиції завжди має бути врегульований та відомий органу місцевого самоврядування. Не менш важливим є також те, чи ділянка може використовуватися в інвестиційних, виробничих чи сервісних цілях. В залежності від нормативних рішень призначення земельної ділянки може бути різним, але завжди має дозволяти ведення бізнес-діяльності на ній.

Що стосується доступних комунікацій, необхідно точно вказати можливі обсяги електроенергії, газу і води у відповідних одиницях виміру (в нашій практиці ми використовуємо МВт для електроенергії, м3/24 год. для води та стічних вод, а також Нм3/год. для газу). Уніфікація одиниць виміру дозволить уникнути помилок і непорозумінь. Ми усвідомлюємо, що отримання конкретної інформації від постачальника комунікацій буває складним, тим не менш закликаємо до докладення всіх зусиль для її отримання. У випадку великих інвестиційних проєктів інформація про комунікації є необхідною для прийняття інвестиційного рішення. Якщо компанія не отримає повної інформації про інфраструктуру, вона неодмінно відмовиться від подальшого розгляду даної локації.

Система стимулів – це індивідуальна справа кожної країни. З точки зору інвестора існує два основних критерії її оцінки: обсяг підтримки, а також прозорість системи та легкість її отримання.

З точки зору прозорості підтримки необхідно мати баланс двох аспектів. Інвестиційна привабливість (інвестори зазвичай розраховують на можливість індивідуального обговорення підтримки з метою її

## ІНВЕСТИЦІЙНІ СТИМУЛИ

максимізації) та соціальна відповідальність (чіткі принципи надання підтримки в залежності від масштабу та якості інвестицій).

Регіональна установа повинна мати повну інформацію про доступні в даній місцевості інвестиційні стимули, незалежно від того, на якому рівні їх затверджено. Рекомендується підготувати таку інформацію у співпраці з установами, відповідальними за прийом заявок або управління програмами підтримки. За можливості варто запросити представників цих установ на зустріч з інвестором та підтримувати з ними добрі стосунки, щоб у випадку змін в регулятивних нормах або принципах виділення державної допомоги мати найсвіжішу інформацію.

Інформація про стимули має бути викладена у матеріалах, які презентуються інвестору, однак, окрім роз'яснень щодо принципів надання державної допомоги, можна також на конкретному прикладі розрахувати доступну підтримку (з цією метою варто також проконсультуватися з установою, що обслуговує інвесторів на національному рівні), яку компанія може отримати в результаті інвестування у цьому регіоні.

# 4. Організація візиту інвестора

## Перед візитом

Результат кожного візиту інвестора і його переконаність щодо привабливості даної пропозиції та професіоналізму партнерів, з якими йому вірогідно доведеться співпрацювати, залежить від ретельної підготовки до цієї зустрічі. У роботі з інвесторами завжди необхідно застосовувати індивідуальний підхід та такий спосіб поведінки з клієнтом, що дозволить кожному потенційному інвестору відчувати себе важливим та особливим. Перед підготовкою до візиту необхідно ретельно зібрати інформацію про інвестора та делегацію, яка планує нас відвідати. У тому числі необхідно:

1. Ознайомитися з діяльністю компанії (веб-сторінка, бізнес-розвідка, раніше надіслана інформація) та з культурою країни гостей;
2. Визначити ранг візиту: визначення статусу представників інвестора з точки зору прийняття управлінських рішень та забезпечення присутності регіональних представників, що займають відповідні посади;
3. Визначити мету візиту: чи візит матиме технічний характер, чи це буде ознайомчий бізнес-візит, визначити найбільш важливі теми для розмови;
4. Визначити план візиту: точне визначення почергових пунктів та відповідного часу на їх проведення, визначення маршруту поїздки;
5. Визначити учасників зустрічей та забезпечити їх підготовку: інформування про мету, заплановані теми переговорів; проведення інструктажу запрошених експертів (стисла чітка промова, попередній аналіз інвестиційних можливостей на підставі даних інвестора);
6. Підготувати допоміжне оснащення: конференц-зал, проєктор, транспортні засоби;
7. Визначити спосіб розміщення учасників зустрічі (найважливіші особи – навпроти один одного, гості – обличчям до входу). Якщо ми не впевнені в ієрархії у великій делегації, необхідно, передусім, ідентифікувати найважливіших гостей та подбати про їх першочергове обслуговування;

Одним з найважливіших понять для осіб, які займаються обслуговуванням іноземних інвесторів, є конфіденційність. Необхідність дотримання конфіденційності має значення для обох сторін. Як приймаючій стороні, нам не хочеться у майбутньому виправдовуватися за втрачені інвестиційні проєкти. Для іноземних інвесторів оприлюднення інформації про проєкт може мати, в свою чергу, далекосяжні наслідки (коливання біржового курсу, тиск з боку рідної країни щодо реалізації інвестицій «у себе вдома», тиск з боку профспілок, вплив на можливу державну допомогу в інших країнах, попереджувальні заходи з боку конкурентів, розрив контрактів з субпідрядниками). Тому цілком ймовірно, що, в разі витоку інформації про проєкт або про візит, інвестор публічно спростує її та відмовиться від розгляду даної країни як потенційного місця для інвестицій.

8. Врахувати перерви у випадку більш тривалих зустрічей та відповідний час для прийому їжі (перерви на туалет, бронювання місць в ресторані, вибір їжі заздалегідь з урахуванням вподобань гостей);
9. Визначити мовні навички гостей та запрошених місцевих гостей і, якщо потрібно, забезпечити надання послуг професійного перекладача.

Враховуючи вищевикладене, необхідно кожного разу обмежувати кількість осіб, залучених до обслуговування інвестиційного проєкту, до необхідного мінімуму, а також дотримуватися принципу необхідності. З цією метою в зустрічах мають брати участь тільки особи, присутність яких необхідна на даному етапі, а додаткові експерти повинні бути доступними тільки у випадку конкретних питань.

Доброю практикою є присвоєння проєктам кодових назв й уникання використання назви інвестора під час зустрічей. Також не варто мати претензії до інвестора, якщо він не хоче розкривати свою назву або не хоче обмінюватися візитками під час зустрічей (не варто в цьому випадку дотримуватися принципу взаємності).

### Під час візиту

Під час візиту інвестора необхідно дотримуватися заздалегідь підготовленого плану. Важливим правилом є дотримання культурних вимог країни (настільки, наскільки це не суперечить культурі приймаючої країни).

За можливості делегацію інвестора повинен привітати найвищий за рангом представник місцевої або регіональної влади (допускається, що він може покинути зустріч після привітання та обміну

люб'язностями з огляду на необхідність виконання інших обов'язків).

Необхідно пам'ятати, що інвестор мав до нас доїхати (іноді це може бути багатогодинна подорож), тому перед початком зустрічі він повинен мати час, щоб відпочити та передихнути під час невимушеної бесіди. Доброю практикою є також пропозиція легкого частування, яке має бути доступним протягом усієї зустрічі (кава, чай, вода, печиво або легкі закуски), щоб учасники делегації могли зосередитися на змісті зустрічі й не переривати її перебіг проханнями про напої.

Крім того, якщо інвестор проводить цілий день у вашій місцевості, варто продумати питання обіду або перекусу та передбачити перерву на це у плані дня. За можливості, якщо делегація прибуває до даної локації напередодні ввечері або залишається з вами до наступного дня, можна також запропонувати спільну вечерю (звісно, необхідно це заздалегідь узгодити з гостями), адже під час спільної вечері ви матимете додатковий шанс презентувати свій регіон у менш формальній атмосфері.

Оскільки інвестор часто відвідує кілька локацій і має напружений графік, необхідно обов'язково дотримуватися заздалегідь визначеного порядку денного, хіба що інвестор чітко забажає його змінити. В такому випадку добре було б пристосуватися до таких змін по мірі можливості. Варто призначити особу, яка буде відповідати за план візиту й за необхідності модеруватиме зустріч – нагадуватиме про необхідність закінчення дискусії, щоб не допустити подовження зустрічі. Звісно, не варто бути занадто суворими – якщо є така можливість, й інвестор проявляє великий інтерес до заданої теми (наприклад, щодо процесу отримання дозволів на будівництво), не можна просто обірвати розмову, натомість треба дипломатично повідомити, що ми продовжимо розмову під час обіду/вечері, а також запевнити гостей, що вони отримають відповіді на всі хвилюючі їх теми електронною поштою після закінчення зустрічей.

### Малюнок 5. Приклад послідовності пунктів візиту



Оскільки ми живемо в цифровому світі, до візиту кожного інвестора ми маємо підготувати мультимедійну презентацію, яка міститиме всю інформацію, яку ми хочемо йому донести. Доброю практикою є передача інвестору такої презентації на електронному носії після зустрічі або ж негайна її відправка електронною поштою. Для того, щоб попередити запити компанії, необхідно визначити особу, відповідальну за розповсюдження матеріалів та інформації після візиту, й надати контактну інформацію цієї особи, щоб гості мали повну інформацію щодо того, з ким вони мають контактувати у випадку виникнення додаткових запитань. Це дуже важливий момент, оскільки протягом кількох візитів у декількох локаціях компанія може зустрітися навіть з кількадесятьма представниками, з якими вони обмінюються візитівками. Якщо після таких зустрічей інвестору буде зрозуміло, з ким вести подальші переговори, він переконається в професіоналізмі приймаючої сторони.

Інформація, представлена під час зустрічей, повинна бути підкріплена матеріалами, підготовленими відповідно до викладених у **Розділі 1** інструкцій.

#### Після візиту

Одним з елементів обслуговування інвесторів, яким найчастіше нехтують, є питання контакту після візиту. Коли емоції вщухають,

Малюнок 6. Перебіг зустрічі з інвестором



#### Зустрічі з Інвестором – основні поради:

- Будьте доброзичливими та професійними, посміхайтесь, коротко обговоріть теми, не пов'язані з бізнесом.
- Завжди будьте пунктуальними, не допускайте жодних затримок зустрічей.
- Одягайтеся належним чином (елегантно).
- Зустрічайтесь у відповідних умовах.
- Слухайте уважно й робіть нотатки (або попросіть когось їх робити).
- Не запрошуйте на зустріч занадто багато людей, якщо немає такої потреби.
- Переконайте інвестора, що він може вам довіряти і вести з вами справи.
- Враховуйте культурний контекст.
- Найважливіші усні домовленості підтверджуйте у письмовій формі – протокол, електронний лист зі стислим підсумком найважливіших домовленостей.

і настає задоволення від виконаного завдання, ми забуваємо про основні принципи й можемо програти конкурентам.

Для того, щоб зберегти подальші добрі відносини, найвищий за рангом представник приймаючої сторони (або відповідальна особа, що діє від його імені) одразу після візиту має надіслати подяку та підсумок щодо основних домовленостей. Якщо під час розмов ми взяли на себе зобов'язання щодо надіслання додаткової інформації або презентації, яка була представлена під час зустрічей, ми повинні зробити це без зайвих затримок.

У повідомленні після візиту інвестора ми повинні ще раз чітко вказати контактну особу та підкреслити наше активне залучення до реалізації проєкту, а також описати подальші кроки.

#### Поширені помилки

Особливо під час перших візитів іноземних інвесторів ми можемо допускати велику кількість помилок, яких з часом та з новим досвідом ми вчимось уникати. На установи, які планують перші візити інвесторів, чекає багато пасток, у тому числі, зокрема:

- Недостатня «обробка» інвестора з метою виявлення його вимог і цілей.

- Проблеми з кадрами (брак людей зі знанням іноземної мови, плінність кадрів та відсутність подальшого втілення перспективних ідей попередників).
- Відсутність контактної особи, призначеної для супроводу інвестора.
- Погано підготовлені рекламні матеріали, мовні помилки, невдало підібрані фотографії, карти, застарілі дані.
- Відсутність інвестиційних пропозицій або незнання власного інвестиційного потенціалу.
- Реактивність та хаотичність дій.
- Відсутність контролю за підготовкою до зустрічі з запрошеними експертами, недосконала координація підпорядкованих служб, відсутність бачення та ідей зустрічі.
- Недостатні дії для підтримки відносин, відсутність зворотного зв'язку.

Вищевказані помилки призведуть до того, що інвестор покине дану локацію, впевнений у непрофесіоналізмі організаторів візиту, але, передусім, з неповною інвестиційною пропозицією. І хоча багато з представлених помилок можна виправити під час подальших обговорень, важливо пам'ятати, що перше добре враження можна справити лише один раз.

Особливо проблематичними є моменти, пов'язані з самою інвестиційною пропозицією. Наприклад, однією зі своїх вимог компанія представила потребу у водопостачанні в обсязі 700 м<sup>3</sup>/24 год., але у вашій презентації є інформація, що можливі обсяги водопостачання складають 500 м<sup>3</sup>/24 год. У інвестора виникає питання – чи фактично можливий обсяг водопостачання є нижчим, ніж йому потрібно, натомість приймаюча сторона повідомляє, що ця інформація не актуалізована, оскільки наразі триває модернізація водопровідної мережі, тож за кілька місців необхідний інвестору обсяг буде доступний. Таким чином, інвестор, врешті, отримує інформацію про те, що ця локація відповідає його вимогам, але до центрального офісу своєї компанії він надішле матеріали з неактуальними даними, що може призвести до відхилення цієї пропозиції.

В такому випадку дуже важливо підготувати інформацію іншим чином, щоб не вводити інвестора в оману. У матеріалах необхідно чітко зазначити, що вказаний обсяг водопостачання є актуальним станом на сьогодні, й що наразі тривають роботи з модернізації, які забезпечать можливість підведення на ділянку необхідної інвестору кількості комунікацій.

Правильна підготовка до візиту інвестора є запорукою успіху, й варто присвятити цьому належну кількість часу. Результатом зусиль, витрачених на таку підготовку, обов'язково будуть візити нових інвесторів та розвиток вашого регіону.

# 5. Культурні відмінності в обслуговуванні інвестора

Контакти з іноземцями, зокрема з представниками іншого культурного середовища, вимагають особливої обережності та ретельності.

Зустріч за участі іноземного інвестора накладає на організаторів, окрім вище зазначених вимог, додаткові зобов'язання, продиктовані необхідністю врахування культурних відмінностей, а також ділового етикету, а іноді і принципів дипломатичного протоколу. Ці аспекти необхідно враховувати протягом усього процесу обслуговування іноземної компанії.

Серед найбільш важливих перешкод на шляху міжкультурної комунікації можна виділити:

- передбачувану схожість;
- мовні відмінності;
- неправильне тлумачення невербальних сигналів;
- стереотипи та упередження;
- високий рівень тривоги або напруги;
- схильність до формування оціночних суджень;
- недостатню «обробку» інвестора з метою виявлення його вимог та цілей.

Знання культурних відмінностей та їх впливу на окремі сфери ділових контактів дозволить усунути або істотно зменшити виникнення перерахованих вище перешкод.

Відмінності у невербальній комунікації проявляються, передусім, у реакціях на:

- просторову близькість
- дотик
- зоровий контакт
- жести.

Стандартна просторова відстань – це простір між співрозмовниками на відстані витягнутої руки. Однак, в залежності від країни існують деякі відхилення від цієї норми. Для арабського світу та романських країн Європи характерна невелика відстань, від 20 до 35 см. Велика відстань, 40-60 см, характерна для учасників переговорів з більшості країн Азії, Північної, Центральної та Східної Європи, а також з країн Північної Америки.

Дотики під час переговорів є елементом, який може викликати багато непорозумінь. Існують великі відмінності щодо ставлення до дотиків під час переговорів. Американці часто впадають у крайнощі, поплескуючи партнерів по плечу, штовхаючись ліктями, радісно обіймаючись. Французи також віддають перевагу тактильному контакту, натомість британці характеризуються стриманою, «неконтактною» поведінкою. У романських країнах дотики є популярними та очікуваними, в країнах Центральної Європи – спорадичними, а в країнах Північної Європи – дуже рідкими.

Зоровий контакт є найбільш сугестивною категорією мови тіла.

#### Можна виділити наступні види зорового контакту:

- інтенсивний – характерний для арабського світу та романських країн Європи і Середземномор'я,
- тривалий – країни Північної Європи та Північної Америки,
- помірний – країни Африки, Таїланд, Південна Корея,
- непрямий – більшість азіатських країн.

Культурні відмінності дуже часто обумовлені релігією. Можна відслідкувати її вплив, передусім, на кулінарні традиції, а також на встановлення робочих та вихідних днів тижня. У християнській традиції вихідним днем є неділя, в єврейській – субота, натомість в мусульманській традиції – п'ятниця. Індуси не їдять яловичину, багато з них є вегетаріанцями; мусульмани ж не їдять свинину та не вживають алкоголь.

Особливо чутливими до питань культури є компанії з азіатських країн, для яких порушення певних правил може означати відмову від інвестиційного проекту в даній місцевості. Тому дуже важливим аспектом є ознайомлення з правилами доброго тону у бізнесі, які застосовуються в країні наших гостей. Велику кількість цієї інформації можна знайти в Інтернеті, а також можна поспілкуватися з носіями цієї культури, які вже присутні в регіоні (якщо ви маєте з ними добрі відносини), та дізнатися, на що необхідно звернути увагу під час зустрічей.

Звісно, думку інвестора про конкретну локацію визначає, головним

чином, добре підготовлена інвестиційна пропозиція. Тим не менш, у випадку порівняння рівноцінних пропозицій, остаточне рішення може залежати від деталей, завдяки яким інвестор відчуватиме, що в даному регіоні йому раді, й що тут ставитимуться з повагою до культури та походження його майбутніх співробітників, зокрема, тих, що приїжджатимуть з центрального офісу його компанії.

Добрим прикладом є традиція обмінюватися візитівками. Зазвичай такий обмін повинен відбуватися після першого короткого привітання гостей. Це особливо важливий аспект для азіатських культур, й спосіб, в який здійснюється цей обмін, також має значення. Обмін візитівками необхідно здійснювати відповідно до ієрархії – спочатку візитівками обмінуються найвищі за рангом представники компанії та регіональної установи (приймаючої сторони). Після цього відбувається загальний обмін контактними даними. Під час самого обміну необхідно з обережністю подати візитівку, тримаючи її таким чином, щоб людина, якій ми її вручаємо, бачила наше ім'я, прізвище та посаду. Також необхідно представитися й одним реченням описати свою роль в регіональній установі.

Важливою також є поза тіла – стоїмо прямо, тримаючи візитівку обома руками, а при її врученні можна додати легкий ввічливий уклін, який надасть обміну більш елегантний тон. Звичайно, в кожній країні можуть існувати деякі відмінності щодо цього звичаю – уклін може бути більш глибоким, або може допускатися легкий кивок, натомість важливо, щоб наше ставлення демонструвало повагу до гостей та їх звичаїв.

Не варто обмінюватися візитівками під час приймання їжі, оскільки це може поставити гостей в незручне становище. Якщо ви забули надати свої контактні дані, необхідно дочекатися закінчення трапези й обмінятися візитівками, вставши з-за столу.

Хоча в багатьох західних країнах вже відходять від звичаю обміну візитівками й обмінуються контактами з використанням сучасних технологій, таких як сканування QR-коду, під час офіційних зустрічей обмін візитівками, як і раніше, є важливим аспектом, й не варто його уникати, навіть якщо ми вже мали нагоду познайомитися з представниками інвестора, наприклад, шляхом електронної кореспонденції.

Під час підготовки до зустрічі з іноземними інвесторами необхідно обов'язково поглибити обізнаність щодо специфічного кодексу поведінки, якого дотримуються бізнесмени з інших країн, особливо за межами Європи.

Це полегшить розуміння намірів представників інвестора та дозволить правильно інтерпретувати їх поведінку. Іноземні бізнесмени

Вручення подарунків – справа делікатна. Подарунки вітаються в багатьох країнах **Азії**, наприклад, в **Індії**, але в **Європі** або **Північній Америці** вони можуть викликати проблеми, оскільки вважатимуться ознакою корупції.

Без вагань можемо вручити подарунки в **Японії** або **Китаї**. Важливо їх красиво упакувати. Естетична упаковка є важливішою за сам подарунок. У **Китаї** найкраще, щоб подарункова упаковка була червоного, золотого, срібного або рожевого кольору. Натомість варто уникати чорного і білого кольору.

За Великою стіною з культурних причин не слід дарувати: годинник, бо це означає «твій час минає», парасольки, тому що це буде сприйнято як розрив контактів, білі квіти, тому що чорний і білий кольори – це табу, гострі предмети, оскільки це є символом складних відносин («по лезу ножа»), а також набори з чотирьох штук. Число «чотири» в **Китаї** чи **Японії** – це аналогія нещасливого європейського числа «13».

В **Азії**, де важливою є ієрархія, найкращі, тобто найдорожчі, подарунки дарують самій високопоставленій особі, як вдома, так і в компанії.

дотримуються різних принципів у поведінці під час переговорів та ділових зустрічей.

Перед приїздом в Україну деякі іноземні гості, щоправда, можуть ознайомитися зі специфікою країни, проте демонстрація нами знання кодексу ввічливості, якого дотримуються у країні інвестора, дозволить «розтопити перший лід» та позитивно вплине на перебіг спілкування.

Одну з найбільш популярних типологій національних культур створив Герт Хофстеде, голландський соціальний психолог, піонер досліджень в області культурних відмінностей в організаціях. Він виділив такі культурні аспекти:

- дистанція влади – дисбаланс між членами суспільства, протилежність егалітаризму;
- індивідуалізм-колективізм – значення особистості та групи у суспільстві;
- жіночність-мужність – визначає роль статей та їх взаємовідносини в сім'ї та суспільстві, а також стосується традиційних цінностей, які вважаються чоловічими або жіночими;
- уникнення невизначеності – стосується відчуття членами суспільства невпевненості та загрози, а також дій щодо запобігання таким ситуаціям;
- довгострокова/короткострокова орієнтація (наскільки далеко представники

- даної культури дивляться в майбутнє).<sup>5</sup>

Досить суттєву класифікацію з точки зору ведення бізнесу в між-культурному контексті запропонував Річард Гестеланд, який багато в чому засновував свою концепцію на великому досвіді роботи в мультикультурному середовищі.

#### **Класифікація культурних факторів за Гестеландом:**

- пропартнерські (понад усе цінують міжособистісні відносини та протранзакційні (орієнтовані головним чином на виконання задач та ведення бізнесу);
- церемоніальні (надають значення ієрархії та соціальному поділу) та нецеремоніальні (цінують егалітаризм);
- експресивні та стримані (інтенсивність вербального і невербального спілкування);
- монохронні та поліхронні (відношення до часу).<sup>6</sup>

Едвард Т. Холл, американський антрополог і етнолог, який ототожнював культуру з комунікацією, розрізняв низько – та висококонтекстні орієнтації.<sup>7</sup>

У низькоконтекстних культурах спілкування відбувається безпосередньо, важливою є ясність і розуміння іншої сторони. У випадку з висококонтекстними культурами можна зіткнутися з «ходінням навколо», униканням говоріння прямо, по суті, щоб нікого не образити (тут важливою є так звана концепція «втрати обличчя»), використанням символів або метафор, які часто неправильно тлумачаться представниками низькоконтекстних культур.

#### **Беручи до уваги згадані вище типології культур, можна створити перелік факторів, які варто враховувати в процесі планування зустрічей з іноземними інвесторами:**

- Індивідуалізм чи колективізм (значення особистості та групи у суспільстві);
- Гендерні відносини (якими є соціальні ролі жінок і чоловіків та їх взаємини?);

<sup>5</sup> G. Hofstede, *Kultury i organizacje. Zaprogramowanie umysłu* (Культури та організації. Програмування розуму), Польське економічне видавництво, Варшава 2000, ст. 10-11, 51, 102, 200.

<sup>6</sup> R.R. Gesteland, *Różnice kulturowe a zachowania w biznesie*, (Культурні відмінності та поведінка в бізнесі), Варшава 2000, Наукове видавництво PWN, ст.78 169–171, 210–213.

<sup>7</sup> E.T. Hall, *Poza kulturą*, (Поза культурою), Наукове видавництво PWN, Варшава 2001.

- Значення влади (хтось завжди повинен управляти, але хто і як?);
- Організація та очікування майбутнього (довгострокова та короткострокова орієнтація);
- Ставлення до праці (люди працюють, щоб жити, чи живуть, щоб працювати?);
- Вираження емоцій (контроль над емоціями чи спонтанна експресивність);
- Низький контекст чи високий контекст (говоріння прямо чи використання метафор, символів).

#### Приклад інформації про культури:

##### НІМЕЧЧИНА

- Німці високо цінують пунктуальність і роботу за графіком. Відсутність пунктуальності дорівнює ненадійності та браку поваги до інвестора.
- Публічна проява почуттів не є звичайним явищем.
- Німеччина – одна з небагатьох країн, де тактика задавання високої планки, таким чином, щоб потім було звідки її опускати, є абсолютно помилковою.
- Німеччина є країною з дуже низькоконтекстною культурою.
- Німці славляться своєю ретельністю, відмінною організацією та любов'ю до порядку.
- В ході переговорів німецькі партнери можуть звернути увагу на сильну конкуренцію в регіоні (на підставі раніше зібраної інформації з надійного джерела).

##### США

- В американському стилі ділових відносин переважає переконання «час – це гроші».
- Часто буває, що американці готові перейти до суті справи вже на першій зустрічі.
- Американські компанії швидко приймають рішення і швидко їх втілюють.
- Американці переконані, що вони здатні все зробити самостійно, навіть за умови чисельної переваги опонента.
- В ході переговорів приступають до вирішення кожного суттєвого елементу контракту окремо, по черзі один за одним, поки список проблем не вичерпається.
- Слідують принципу «карти на стіл»

Вищенаведені фактори матимуть вплив, у тому числі, на кількість та склад делегації, спосіб передачі інформації, зміст повідомлень, форму привітання, порядок виступу спікерів, стиль ведення листування, розмов та переговорів, прийняття бізнес-рішень та невербальне спілкування.

##### КРАЇНИ АЗІЇ (спільні характеристики)

- Приділяють велику увагу пунктуальності, церемоніалу та ієрархії.
- Націлені на побудову відносин та належне проведення урочистих спільних обідів, під час котрих обговорюються ключові елементи угод.
- Надзвичайно важливим є елемент «збереження обличчя» – партнер завжди повинен мати можливість гідно вийти з ситуації.
- Емоції висловлюють стримано.
- Орієнтуються на довгострокову перспективу та діють колективно.
- Прийняття управлінських рішень відбувається на високому рівні.
- Привітання промовляється відповідно до ієрархії, азіатська сторона ініціює рукоштовнування. Голова азіатської делегації завжди йде попереду (навіть якщо в складі делегації є жінки).
- Даючи або отримуючи якусь річ, завжди роблять це обома руками, візитівки завжди подають лицьовою стороною догори (при обміні візитівками уважно читають вміст й тільки після цього відкладають її убік).
- Під час презентації будь-яких даних застосовують американську модель.
- У переговорному процесі варто залишити можливість для поступок на більш пізньому етапі переговорів. Часто перші переговори будуть проводити співробітники нижчої ланки, й від вас очікуватимуть більших поступок у подальших переговорах з керівництвом компанії.
- В очах інвестора їх інвестиція завжди залишатиметься найбільшою та найважливішою.
- В офіційних ділових контактах необхідно використовувати виключно правильні звернення (наприклад, Mr. President, а не Mr. Lee – необхідно звернути увагу на отриману візитівку, щоб уникнути помилки в назві посади).
- Якщо ми при зверненні один до одного використовуємо прізвища, варто пам'ятати, що у випадку більшості азіатських країн на візитівках першим вказано прізвище, потім ім'я (якщо людину звать Lee Xhi, її прізвищем буде Lee).
- Важливе значення має обмін подарунками. Необхідно завжди мати наготові красиво упакований подарунок, відповідний до рангу зустрічі.

## 6. Постінвестиційна підтримка

Немає кращого амбасадора інвестиційної пропозиції, ніж вже присутній задоволений інвестор. Тому неможливо переоцінити заходи, вжиті після прийняття інвестиційного рішення. За успіхом багатьох країн та органів самоврядування стоїть професійне постінвестиційне обслуговування інвестора. Всупереч поширеній думці, в день оголошення позитивного рішення про розміщення інвестицій робота не закінчується, а, щиро кажучи, тільки розпочинається – робота на користь реінвестицій та робота над брендом регіону.

Кожний інвестор, який функціонує в регіоні, повинен відчувати підтримку з боку місцевої влади, зокрема, після закінчення періоду розміщення інвестиції. Необхідно повідомити компанії, що вони можуть звертатися до нас з будь-якими проблемами чи сумнівами. Якщо ми не можемо надати нашу допомогу компанії в рамках наших обов'язків, ми не залишаємо клієнта у скрутному становищі, а маємо порекомендувати їй когось, хто зможе компанії допомогти. На наш погляд, такий підхід є найкращим способом побудови довгострокових відносин з клієнтами.

Завдяки відповідному підходу до компаній, що працюють в регіоні, ви можете отримати додаткову конкурентну перевагу в процесі залучення нових інвесторів. Як зазначено у Розділі 4, довідкові зустрічі з вже працюючими в регіоні компаніями є важливим елементом візиту кожного інвестора, вони можуть суттєво вплинути на думку інвестора щодо даної локації. Задоволений інвестор, що вже працює в регіоні, який завжди отримує підтримку з боку місцевої влади, охоче прорекламує цю місцевість. Він надасть позитивні відгуки про різні аспекти цього регіону та місцевості.

З метою вдосконалення власної інвестиційної пропозиції необхідно постійно моніторувати інвестиційний клімат, виявляти можливі бар'єри та порівнювати себе з конкурентами. Кожна громада має пам'ятати, що вона конкурує з добре підготовленими локаціями не тільки в своїй країні, але також в багатьох інших місцях по всьому світу. Такий підхід забезпечує змагання громади не тільки за

### «Клуб інвесторів» – добрі практики

- Надіслання інвестиційної пропозиції / контакт з компаніями, що з'явилися в ЗМІ.
- Встановлення відносин з організаціями, які можуть надати інформацію про нові інвестиції: HR-компанії, проєктні та будівельні компанії, міжнародні агентства нерухомості, консалтингові компанії.
- Організація регулярних зустрічей / контроль щодо реалізації заходів за участі працівників, відповідальних за пошук / обслуговування інвесторів.
- Підтримка компаній, розташованих в межах Парку.

інвестора, а й за високі позиції серед інших регіонів, які планують залучення нових компаній.

Доброю практикою є регулярне проведення досліджень інвестиційного клімату, в рамках яких функціонуючі у країні / регіоні інвестори зможуть оцінити певні аспекти, у тому числі, зокрема: прозорість та послідовність правових норм, умови відкриття та ведення бізнесу, систему державної підтримки інвесторів, стан інфраструктури, вартість робочої сили, якість інвестиційних земель і процес придбання нерухомості, податкові формальності, доступність матеріалів і комплектуючих, співпрацю з центральною та місцевою адміністрацією. Результати опитування дозволять дізнатися про настрої інвесторів та про їх плани щодо подальшого розвитку бізнесу на території країни. У той же час інвестор відчує, що його голос має значення й може вплинути на оточення, в якому він розміщує свій бізнес.

Правильно здійснювана постінвестиційна підтримка сприятиме підвищенню рівня реінвестування, що призведе до багатомісних позитивних результатів на користь місцевої економіки.

Інвестиції в інші сфери діяльності з більш високим рівнем технічного прогресу призведуть до:

- збільшення рівня зайнятості та підвищення кваліфікації місцевого персоналу;
- розвитку співпраці з місцевими економічними центрами;
- передачі нових технологій і бізнес-моделей;
- підвищення значущості проєкту в глобальних структурах інвестора;
- більш низької ймовірності зміни місця розміщення інвестицій.

# 7. Індустріальні та науково-технологічні парки як інструмент стимулювання розвитку регіону й залучення інвестицій



Індустріальні та технологічні парки є рішенням, що застосовується в Польщі з метою розвитку промисловості. Парки сприяють обміну науковими ідеями та підтримці підприємств в процесі розвитку технологій та інновацій. Вони стимулюють розвиток регіонів, що суттєво впливає на темпи розвитку місцевих громад та їх інноваційність.

Говорячи про парки, ми маємо на увазі велику й різноманітну групу суб'єктів, яка включає в себе індустріальні, індустріально-технологічні, технологічні, науково-технологічні, а також науково-дослідні парки. Хоча парки мають багато подібних характеристик, таких як місія, цілі, форми діяльності, організація, вони дуже відрізняються один від одного.

Кожний з парків має свою специфіку, обумовлену регіональними соціальними, культурними, економічними умовами та доступними факторами зростання. Не існує універсальної моделі чи єдиного організаційного шаблону парку, які б гарантували успіх. Окремі ініціативи щодо створення парків відображають специфіку місцевого наукового та бізнес-оточення, тип економіки, промислові традиції та культурне підґрунтя підприємництва.

## Яка різниця між індустріальним та технологічним парком?

Згідно з загальноприйнятим визначенням<sup>8</sup>:

- **Індустріальний парк** – це комплекс відокремлених об'єктів нерухомості, до складу яких входить як мінімум один об'єкт нерухомості з технічною інфраструктурою, що залишилася після реструктуризації або ліквідації попереднього підприємства, створений на підставі цивільно-правового договору, однією зі

<sup>8</sup> Закон від 29 серпня 2003 р. про внесення змін до Закону про фінансову підтримку інвестицій та Закону про умови допустимості та нагляду за державною допомогою для підприємців (ст.1 п.1 пп.а), (ст.1 п.1 пп.б).

сторін якого є орган місцевого самоврядування, що створює для підприємців, зокрема малих та середніх, можливості для ведення господарської діяльності;

- **Технологічний або науково-технологічний парк** – це комплекс відокремлених об'єктів нерухомості з технічною інфраструктурою, створений з метою обміну знаннями і технологіями між науковими установами та підприємцями, в рамках якого підприємцям, які використовують сучасні технології, пропонуються послуги в сфері консалтингу на тему створення й розвитку підприємств, трансферу технологій та перетворення результатів науково-дослідних та дослідно-конструкторських робіт у технологічні інновації; це також місце, де підприємцям надається можливість ведення господарської діяльності з використанням доступної нерухомості та технічної інфраструктури на договірній основі.



- Технологічні парки мають зв'язки з науково-дослідними установами, вони створюють нові знання та технології для економіки.
- В індустріальному парку можуть розміщуватися будь-які виробничі та сервісні компанії, не обов'язково високотехнологічні. Варто зазначити, що на території парків дуже часто функціонують інкубатори.

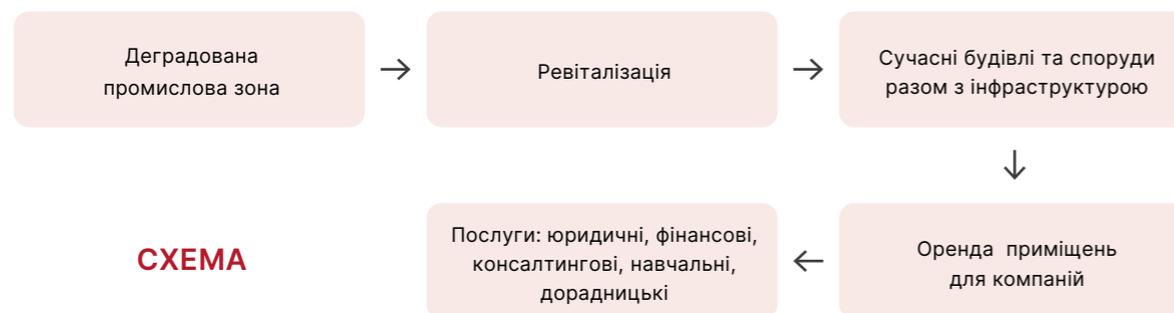
**Технологічний інкубатор** – це відокремлена з точки зору організації, бюджету та приміщень установа, яка надає допомогу молодим підприємцям з сектора МСП щодо запуску та ведення компанії, що пропонує продукт чи послуги, які виникли в результаті впровадження нової технології.



- **Парки** – це комплекси нерухомості, а **інкубатори** – це відокремлені офісні установи.

## ІСТОРІЯ ТА СХЕМА СТВОРЕННЯ ПАРКІВ

Парки в Польщі було створено в другій половині 90-х рр. Після трансформації системи в країні було вивільнено багато активів реструктуризованих державних підприємств машинобудівної, гірничодобувної, металургійної, фармацевтичної та інших галузей, на базі яких створювалися індустріальні парки.



СХЕМА

Парки створювалися у місцевостях, де існувало високе безробіття – вони мали пом'якшити наслідки реструктуризації зайнятості у пов'язаному з державою секторі.

Черговий «бум» розвитку парків стався після 2004 року, після вступу Польщі до ЄС, коли з'явилися можливості, пов'язані з доступом до коштів з європейських фондів. Кошти єврофондів в основному призначалися для підготовки інвестиційних ділянок та будівництва інфраструктури парків.

Головною метою створення індустріальних та технологічних парків є стимулювання економічного розвитку країни.

Індустріальний парк є інструментом залучення інвесторів для створення нових робочих місць, що, в свою чергу, сприяє пом'якшенню наслідків реструктуризації промисловості. Технологічний парк забезпечує умови для тісної співпраці між місцевими науковими центрами та інноваційно-орієнтованими підприємствами. Технологічні парки, завдяки зв'язкам з науково-дослідними установами, створюють нові знання та технології для економіки.

## Основні стратегії створення та організації індустріальних і технологічних парків<sup>9</sup>

### 1. Стратегія, заснована на інфраструктурі

Основною метою є інвестиції в нерухомість та їх масштабування, а потім й заходи з інкубації компаній. Про розвиток парку свідчить інфраструктура та організаційна база, яку парк пропонує новим орендарям.

### 2. Стратегія, заснована на ноу-хау

Полягає у створенні технологічної та організаційної бази з метою залучення до парку нових орендарів. Цільовою групою є малі та середні компанії. Ця стратегія реалізується переважно в парках, що створюються при академічних центрах.

### 3. Стратегія, заснована на кластерній концепції

Застосовується, головним чином, в регіонах, в яких переважають традиційні сектори економіки, а сектори високих технологій та досліджень при цьому розвинені слабо. Стратегія полягає у пропозиції послуг суб'єктам, які формують кластер або його ядро.

<sup>9</sup> Звіт IPO.pl, Індустріальні, технологічні парки та спеціальні економічні зони, ст.7.

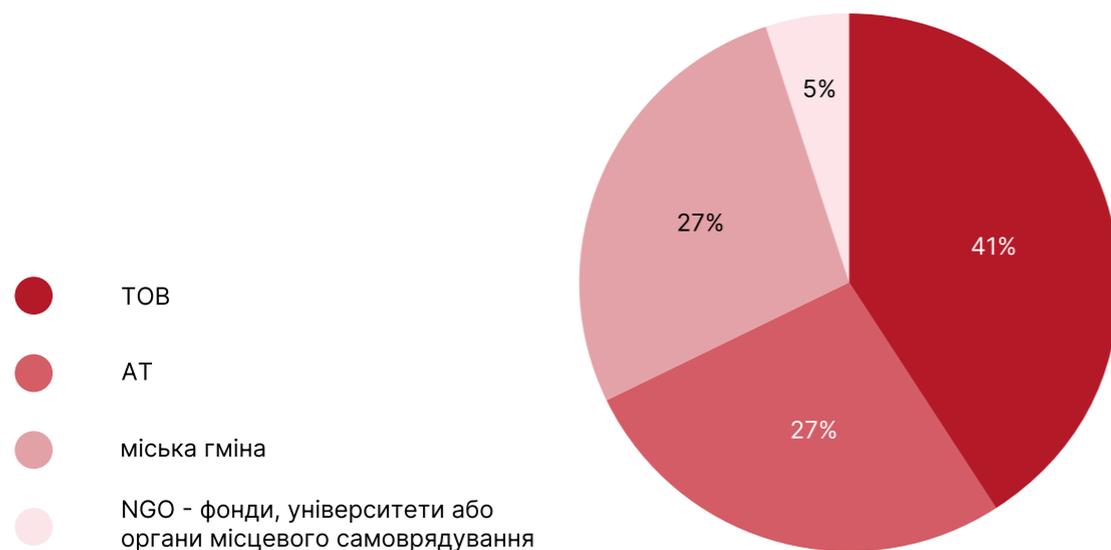
## ЦІЛІ СТВОРЕННЯ ПАРКІВ

## ФОРМИ ДІЯЛЬНОСТІ ПАРКІВ

У Польщі, згідно з даними, зібраними Польською Агенцією Інвестицій і Торгівлі, функціонує близько 70 парків<sup>10</sup>. Це велика й різноманітна група, до складу якої входять індустріальні, технологічні, індустріально-технологічні, науково-технологічні та науково-дослідні парки.

Переважну кількість парків створено органами місцевого самоврядування (міськими адміністраціями, адміністраціями гмін, повітовими староствами), агенціями регіонального розвитку, часто у співпраці з вищими навчальними закладами. Невеликий відсоток парків створено в результаті інвестування приватного капіталу, наприклад, Плоцький Промислово-Технологічний Парк як результат співпраці між концерном Orlen та містом Плоцьк, або перший повністю приватний технологічний парк YouNick у Великопольщі<sup>11</sup>. Частина парків функціонує в рамках спеціальних економічних зон, у тому числі, зокрема, Мелецький Індустріальний Парк чи Краківський Технологічний парк.

**Типова структура парків за організаційно-правовою формою діяльності у 2019 р.<sup>12</sup>**



<sup>10</sup> Перелік промислових і науково-технологічних парків доступний на веб-сторінці АТ «Польська Агенція Інвестицій і Торгівлі» (ПАІТ): [www.paih.gov.pl/why\\_poland/investment\\_incentives/industrial\\_and\\_technology\\_parks](http://www.paih.gov.pl/why_poland/investment_incentives/industrial_and_technology_parks). Перелік підготовлений відповідно до найкращих знань співробітників ПАІТ та установ, що з ними співпрацюють, в рамках інформаційної підтримки на користь потенційних інвесторів

<sup>11</sup> Що пропонують індустріальні та технологічні парки? [www.terenyinwestycyjne.info/wiadomosci/tereny-inwestycyjne/czym-moze-sluzyc-park-przemyslowo-technologiczny](http://www.terenyinwestycyjne.info/wiadomosci/tereny-inwestycyjne/czym-moze-sluzyc-park-przemyslowo-technologiczny)

<sup>12</sup> Звіт про дослідження технологічних парків 2019, Асоціація центрів інновацій та підприємництва Польщі, Познань / Варшава 2019, ст. 8.

Відповідно до звіту Асоціації центрів інновацій та підприємництва Польщі про результати дослідження технологічних парків, структура власності парків не обумовлює комерційної діяльності суб'єкта. Усі охоплені звітом центри мають у своїх установчих документах чи статутах зазначену діяльність «non for profit». Це означає, що у випадку отримання прибутку він спрямовується на реалізацію статутних завдань парку й не підлягає розподілу між власниками суб'єкта<sup>13</sup>.

**Більшість парків мають комплексну пропозицію, яка включає в себе важливі з точки зору потенційних інвесторів елементи, такі як:**

- офісні приміщення, повністю обладнані конференц-зали, коворкінги та конгресно-виставкові приміщення;
- інвестиційні ділянки, повністю обладнані (часто з новою інфраструктурою та комунікаціями), призначені для будівництва інвестиційних об'єктів;
- виробничі та складські приміщення;
- спеціалізовані лабораторії та майстерні, оснащені вузькоспеціалізованим обладнанням. У якості прикладу можна навести Підкарпатський Науково-Технологічний Парк Aero-polis, який має лабораторію матеріалознавства та майстерню прототипів, Бельський Технологічний Парк, який має пункт управління польотами та злітно-посадкову смугу, або, наприклад, Краківський Парк LifeScience, в рамках якого функціонує Центр клінічних досліджень і Лабораторія тканин і клітин, а також Мікробіологічна лабораторія;
- послуги в області консалтингу зі створення та розвитку компаній, трансферу знань і технологій, підтримки в області бухгалтерського обліку або юридичної допомоги у сфері, наприклад, інтелектуальної власності, промоції, маркетингу;
- адміністративні послуги, послуги з підтримки бізнесу (у тому числі, офісні послуги, послуги охорони, прибирання, ремонт, управління будівлями);
- підтримка підприємців, у тому числі шляхом надання пільг та звільнень від податку на нерухомість.

Більш того, на території деяких парків організовано також дитячі садки, ясла, ігрові кімнати для дітей, ресторани, медичні центри, простори для культурних заходів – такі простори сприяють розвитку компаній та створюють доброзичливе середовище для їх працівників.

Прикладами парків, які успішно функціонують та розвиваються, є Бидгощський Індустріально-Технологічний Парк (BPPT) та Поморський Науково-Технологічний Парк (PPNT) у Гдині.

<sup>13</sup> Там само

### Бидгощський Індустріально-Технологічний Парк (BPPT)<sup>14</sup>

Парк був заснований у 2005 році на території реструктурованого комплексу хімічних підприємств «ZACHEM». Це один з найбільших індустріально-технологічних парків в Польщі, його площа становить 286 га. Парк оснащений сучасною технічною та дорожньою інфраструктурою й має зручне транспортне сполучення. Територія парку знаходиться на відстані 5 км від центру міста в безпосередній близькості до основних транспортних магістралей. На сьогоднішній день парк має вільні оснащені, ретельно підготовлені інвестиційні ділянки типу greenfield площею близько 70 га. Частина території парку (близько 46 га) включено до Поморської спеціальної економічної зони.

На території Бидгощського Індустріально-Технологічного Парку знаходиться також сучасна офісна будівля IDEA – це 4 тис. м<sup>2</sup> офісних приміщень, конференц-навчальна зала, ланч-бар та рецепція у лоббі. Це сучасна шестиповерхова будівля класу В+, в якій стартапи можуть орендувати не тільки офісні приміщення, а й конференц-зали та приміщення для навчання, а також користатися бізнес-послугами.

Ще одна інвестиція парку – Бидгощський технологічний центр – є єдиним місцем в регіоні, де можна створювати нові продукти або тестувати їх функціональність. Будівля виконує кілька функцій, вона поділяється на офісну частину та хол. Орендарі, в залежності від їх потреб, облаштовують орендоване приміщення відповідно до обраної ними функції: як демонстраційний центр, майстерню, лабораторію. Лабораторії та майстерні використовуються для створення, реалізації та тестування проєктів. Також можна орендувати демонстраційний простір (так званий «шоурум») для презентації у ньому своєї компанії чи послуг. Таке рішення допомагає компаніям знаходити нових клієнтів та розширювати мережу контактів.

На території парку функціонує багато компаній з різних галузей, наприклад, з галузі полімерних матеріалів, виробів з металу, виробництва будівельних матеріалів, логістики. Свої об'єкти на території парку мають провідні логістичні та виробничі компанії.

<sup>14</sup> Веб-сайт Бидгощського Індустріально-Технологічного Парку (BPPT) [www.bppt.pl/](http://www.bppt.pl/)

### Поморський Науково-Технологічний Парк (PPNT) у Гдині<sup>15</sup>

Парк є місцем розташування компаній-резидентів з потужним функціонуючим бізнес-центром. Місія парку полягає в активній підтримці та створенні умов для розвитку ініціатив та проєктів на базі високих технологій. Це також місце зустрічей та обміну ідеями для підприємців, дизайнерів, науковців та ентузіастів.

Парк був заснований у 2001 році за ініціативою Асоціації Поморський Центр Технологій та міста Гдиня. Будівля II PPNT – з 1947 року виконувала функцію автобусного депо.

Парк «PPNT Gdynia» складається з компаній-резидентів парку, лабораторій та експертних груп. Зона Startup підтримує середовище молодих підприємців та студентів. У BioLaboratorium реалізуються науково-дослідницькі проєкти, проводиться навчання та пропонуються комерційні послуги. Центр Патентної Інформації відповідає за тренінги та консультації з питань захисту інтелектуальної власності, натомість Центр Дизайну підтримує креативні сектори. Місцем для зустрічей та обміну досвідом є Конференц-Центр. Додатковою локацією в «PPNT Gdynia» є Парк Конструкторів, який виконує роль бази спеціалізованих майстерень прототипів для інженерів та творців.

На сьогодні парк вміщає 260 компаній, передусім, з галузі інформаційних технологій, охорони навколишнього середовища, автоматизації, робототехніки, графіки та промислового дизайну.

<sup>15</sup> Веб-сайт Поморського Науково-Технологічного Парку (PPNT) в Гдині [www.ppnt.pl/](http://www.ppnt.pl/)

Таким чином, парки стимулюють місцевий та регіональний розвиток шляхом:

- благоустрою післяпромислових територій;
- підготовки площ під інвестиції, тим самим сприяючи підвищенню інвестиційної привабливості;
- стимулювання малого та середнього підприємництва;
- популяризації культури інновацій та конкуренції серед підприємців;
- підвищення рівня інноваційності промисловості;
- використання потенціалу польських науково-дослідницьких установ;
- створення нових робочих місць – зниження рівня безробіття,
- професійної активізації місцевого суспільства,
- збільшення податкових надходжень,
- залучення капіталу, як польського, так і іноземного.

Парки можна назвати «золотим трикутником» – вони являють собою відмінну платформу для взаємодії бізнесу, науки та органів місцевого самоврядування, а завдяки їх комплексній пропозиції вони можуть бути відмінним інструментом для залучення інвестицій, що мають важливе значення з точки зору регіону.

# Висновки

Успіх у залученні інвестора значною мірою залежить від зацікавлення та професіоналізму, які місцевий партнер продемонструє під час усього процесу підготовки інвестиційної пропозиції та обслуговування інвестора. Для того, щоб зацікавити клієнта пропозицією, необхідно бути повністю готовими до різного типу питань й переконати компанію в тому, що нам залежить на присутності в регіоні цього підприємства.

У чомусь процес залучення та обслуговування інвестора можна порівняти зі співбесідою при прийомі на роботу – проте кандидатом на вакансію є громада, регіон, а роботодавцем є клієнт. Якщо ми продемонструємо відповідні компетенції та будемо відповідати профілю співробітника, якого шукає роботодавець, тоді ми маємо дуже високі шанси отримати роботу. Однак лише демонстрація відповідної мотивації дозволяє збільшити шанси на успіх.

Правильно підготовлена пропозиція та досвід в обслуговуванні інвесторів призводить до того, що з кожним новим інвестором регіон має можливість залучити інших, можливо, більших стратегічних інвесторів. Кожна нова інвестиція спричинюватиме ефект так званої «сніжної кулі», коли позитивне рішення однієї компанії призведе до залучення нових інвесторів.

Також не слід забувати про ті компанії, які вже інвестували у даній місцевості, й стежити за тим, щоб вони відчували підтримку з боку

регіональних установ та місцевих органів влади. Якщо нам вдасться підтримувати добрі відносини з вже існуючими підприємствами, ми маємо всі шанси на те, що потенційний клієнт сконтактує з ними й отримає позитивну рекомендацію щодо вибору даної локації.

Тож, запорука успіху в залученні іноземних інвесторів полягає, передусім, у правильній підготовці регіону й самої інвестиційної пропозиції, а також у роботі, яку місцева адміністрація спільно з іншими структурами вкладає у весь цей процес. При правильному підході у вас є шанс залучити компанії, які матимуть позитивний вплив на розвиток економіки та її окремих секторів.

Публікацію створено в рамках проєкту

«Підтримка розвитку підприємництва та конкурентоспроможності українських регіонів».

Проєкт співфінансується в рамках польського співробітництва в галузі розвитку Міністерства Закордонних Справ Республіки Польща.



Публікація виражає виключно точку зору автора й не може бути ототожнена з офіційною позицією Міністерства Закордонних Справ Республіки Польща.

## ЗАСТЕРЕЖЕННЯ

Вищезазначений матеріал захищений авторським правом, яке належить АТ «Польська Агенція Інвестицій і Торгівлі» (Polska Agencja Inwestycji i Handlu S. A.) («ПАІТ») і може використовуватися в порядку, дозволеному положеннями Закону від 4 лютого 1994 р. про авторське право і суміжні права (зв. т. Законодавчий вісник «Дзєннік Устав» за 2019 р., п. 1231), але виключно у некомерційних цілях (тобто для особистого користування). Використання переданого контенту в комерційних цілях не допускається. Крім того, цей матеріал може бути використаний, якщо регламентом або згодою правовласника передбачено, що використання в некомерційних цілях не вимагає дозволу правовласника. Для інших способів використання матеріалу необхідно отримати дозвіл правовласника. ПАІТ не несе відповідальності за жодні безпосередні чи опосередковані збитки будь-якого роду, включаючи збиток у зв'язку з упущеною вигодою в результаті повного або часткового використання інформації, наданої ПАІТ в цьому матеріалі. Таким чином, кожен одержувач цієї інформації повинен перевірити придатність та правильність вищенаведеної інформації відповідно до її призначення та використовувати цю інформацію під свою відповідальність. ПАІТ та її співробітники за жодних обставин не несуть відповідальності за будь-яке рішення чи дію, прийняті на основі вищенаведеної інформації, чи за будь-які наслідки, що випливають із рішень, прийнятих на основі цієї інформації.





Polish Investment  
& Trade Agency  
PFR Group