

Додаток  
до листа Міністерства економічного  
розвитку і торгівлі України  
від \_\_\_\_\_ № \_\_\_\_\_

## РЕКОМЕНДАЦІЇ

щодо стандартів залучення та супроводу інвесторів  
на місцевому та регіональному рівні (гармонізовані зі стандартами  
залучення та супроводу інвесторів державної установи  
"Офіс із залучення та підтримки інвестицій")

### I. Загальні положення

Метою Стандартів залучення та супроводу інвесторів на місцевому та регіональному рівні (далі – Стандарти) є систематизація та впровадження кращих національних і світових практик управління інвестиційною діяльністю на місцевому та регіональному рівні, уніфікація та оптимізація процесу підготовки інвестиційних матеріалів та продуктів, зокрема, у сфері територіального маркетингу, забезпечення діяльності з пошуку, залучення, супроводу та обслуговування інвесторів, сприяння реалізації інвестиційних проектів.

Стандарти становлять єдиний цілісний підхід до роботи з інвесторами та сприятимуть підвищенню інвестиційної привабливості та зростанню інвестиційної активності відповідних адміністративно-територіальних одиниць.

До Стандартів належать:

- 1) стандарти підготовки інвестиційних пропозицій;
- 2) стандарти інформаційно-маркетингових продуктів та просування інвестиційного потенціалу територіальної громади;
- 3) стандарти діяльності з пошуку, залучення та супроводу інвестора;
- 4) стандарти постінвестиційної підтримки інвестора.

Стандарти становлять основу для розробки Програми залучення інвестицій та Плану заходів з її виконання, закріплюються відповідними рішеннями органів державної влади та місцевого самоврядування.

## **II. Стандарти підготовки інвестиційних пропозицій**

### **2.1. Підготовка інформації про пріоритетні галузі (сектори) економіки з найкращим інвестиційним потенціалом**

Зусилля профільного підрозділу відповідного місцевого органу виконавчої влади/органу місцевого самоврядування із залучення інвестицій повинні бути зосереджені на галузях (секторах) економіки, які відповідають таким критеріям:

- 1) мають суттєві конкурентні переваги;
- 2) належать до ключових секторів зростання;
- 3) сприятимуть прискореному розвитку місцевої економіки.

Для кожної з пріоритетних галузей (секторів) економіки необхідно визначити потенційні українські та зарубіжні компанії, які можуть генерувати мобільні проекти і відповідають цілям місцевого та регіонального розвитку.

Підготовлена інформація про пріоритетні галузі (сектори) відповідної адміністративно-територіальної одиниці, що пропонується інвестору, повинна включати текстовий матеріал, ілюстрації (графіки, діаграми, малюнки, фотографії тощо) та відповідати визначеній формі (Додаток № 1).

### **2.2. Пропозиції інвестиційних майданчиків та нерухомості**

Основним джерелом інформації для інвестора є підготовлені до інвестування земельні ділянки («greenfield») та об'єкти промислової нерухомості («brownfield»), що дозволить інвестору здійснити порівняння різних інвестиційних пропозицій.

Інвестиційна пропозиція земельних ділянок та об'єктів промислової нерухомості повинна містити базову інформацію про об'єкт інвестування,

його ключові переваги, відобразити напрям, масштаб і обсяг необхідної інвестиції.

Інформаційні листи про земельні ділянки та об'єкти промислової нерухомості, вільні виробничі та офісні приміщення, які пропонуються для оренди, подаються відповідно до визначеної форми (Додатки №№ 2, 3, 8, 9).

Отримана інформація після перевірки відповідальним працівником відповідного місцевого органу виконавчої влади/органу місцевого самоврядування вноситься до бази даних на інвестиційному веб-порталі відповідної адміністративно-територіальної одиниці та використовується в інших інформаційних матеріалах.

### **2.3. Індустріальний парк**

Індустріальні парки є однією з найоптимальніших форм для інвестування та ведення бізнесу з огляду на швидкий «час до ринку», забезпеченість необхідною інженерно-технічною інфраструктурою та кваліфікованими послугами з боку керуючої компанії.

Індустріальні парки можуть стати вагомим фактором посилення інвестиційної привабливості як окремої територіальної громади, так і всього регіону. Одним із нагальних завдань є залучення фінансових ресурсів з різних джерел фінансування для інженерно-технічного облаштування першої черги таких парків, яке необхідно синхронізувати з їх промоцією, а також активним пошуком і залученням цільових інвесторів. У разі успішного розвитку такий інструмент сприятиме активізації інвестиційної діяльності в регіоні та матиме позитивний вплив на розвиток сучасної інвестиційної інфраструктури.

При прийнятті рішення щодо створення індустріального парку необхідно врахувати такі критерії:

- 1) цільове використання та «юридична чистота» земельної ділянки;
- 2) близьке розташування до ключових транспортних магістралей та іншої транспортної інфраструктури;

3) наявність або близьке розташування до інженерних комунікацій та мереж (електроенергія, газ, вода, каналізація, телекомунікації тощо);

4) наявність робочої сили в радіусі 30 км (з розрахунку не менше 1 тис. мешканців на 1 га площі індустріального парку);

5) наявність потенційних інвесторів та потенційної керуючої компанії;

6) можливість співфінансування витрат розвитку інфраструктури парку з різних джерел (державний і місцевий бюджети, технічна допомога, кошти суб'єктів господарювання тощо);

7) узгодженість з іншими місцевими та регіональними проектами, зокрема, щодо розвитку інфраструктури.

#### **2.4. Науковий парк**

Актуальним завданням територіальних громад є підвищення інноваційності місцевої економіки. З урахуванням наявного науково-технологічного та виробничого потенціалу науковий парк може стати ефективним інструментом інвестиційно-інноваційного розвитку. Такий інструмент за умови фахового підходу до його створення може допомогти акумулювати зусилля науково-освітніх закладів та бізнесу з метою підвищення технологічності місцевої економіки. Водночас, наявність наукового парку може підвищити рівень зацікавленості та залучення науковців та студентської молоді до підприємництва, стимулювати розвиток наукових розробок та досліджень, а також впровадження інновацій в місцевому та регіональному виробництві.

На попередньому етапі важливо започаткувати обговорення доцільності та можливих шляхів створення наукового парку за участю представників провідних університетів міста із залученням українських та міжнародних інноваційних компаній та експертів, а також вивчення зарубіжного досвіду створення та функціонування наукових парків на прикладі подібних територіальних громад.

## **2.5. Інші бази даних**

Окрім баз даних земельних ділянок та іншої промислової нерухомості, необхідно сформувати такі бази даних:

- 1) діючих компаній, які можуть виступати в якості партнерів, постачальників тощо для потенційних інвесторів;
- 2) інституцій, які можуть бути корисні для інвестора на різних етапах реалізації проекту (консалтингові, юридичні, рекрутингові компанії, інституції підтримки підприємництва, бізнес асоціації тощо);
- 3) компаній з іноземними інвестиціями, які працюють у відповідному регіоні;
- 4) базу даних інвестиційних запитів (звернень інвесторів).

## **2.6. Вимоги до інвестиційних пропозицій (земельних ділянок), що пропонуються для інвестора**

Інвестор повинен отримати необхідну інформацію про відповідну адміністративно-територіальну одиницю у формі та через канали зв'язку, які для нього є найбільш прийнятними. Інвестиційні пропозиції, підготовлені відповідними місцевими органами виконавчої влади/органами місцевого самоврядування, повинні відповідати таким вимогам:

- 1) Інформація повинна бути актуальною. Інформаційні матеріали та бази даних повинні оновлюватися не рідше одного разу на рік. Оновленню підлягає інформація, яка внесена до баз даних та стосується появи нових інвестиційних майданчиків, змін у транспортній інфраструктурі, комунікаціях тощо.
- 2) Інформація повинна бути точною і надійною. Усі дані, що містяться в інформаційних матеріалах та базах даних повинні надійти з надійного джерела і мають бути перевірені та підтверджені відповідальним працівником відповідного місцевого органу виконавчої влади/органу місцевого самоврядування.

3) Пропозиція інвестиційних майданчиків повинна містити карти, фотографії, актуальний план розвитку та схему зонування, що демонструє цільове призначення земельної ділянки.

### **III. Стандарти інформаційно-маркетингових продуктів та просування інвестиційного потенціалу територіальної громади**

#### **3.1. Маркетингова стратегія**

Маркетингова стратегія – це окремий документ, спрямований на створення іміджу відповідної адміністративно-територіальної одиниці через формування обізнаності, інтересу та зацікавленості серед цільових аудиторій, передусім ділових кіл, інвесторів, підприємців, туристів, а також місцевих мешканців та жителів інших областей.

У маркетинговій стратегії відображається якість середовища та його компоненти з точки зору розміщення інвестицій, зокрема, витрати на ведення бізнесу, «портфель територіальних продуктів», канали маркетингової комунікації.

Необхідно визначити потенційні українські та зарубіжні компанії, з якими місцеві органи виконавчої влади/органи місцевого самоврядування зацікавлені налагодити співпрацю з урахуванням інвестиційних пріоритетів, галузей (секторів) економіки, які мають найкращий інвестиційний потенціал, та спроможності цих компаній реалізувати проекти, що відповідають цілям відповідного регіону.

Окрім позиціонування і просування певної території, маркетингова стратегія має передбачати належне організаційне забезпечення (ресурси, координація, моніторинг, контроль).

#### **3.2. Маркетинговий план**

Маркетинговий план – це окремий документ, який спрямований на реалізацію маркетингової стратегії та відображає календарний план

підготовки до та участі в міжнародних, національних, регіональних та міських заходах з метою підтримки та просування позитивного інвестиційного іміджу відповідної адміністративно-територіальної одиниці.

Маркетинговий план складається щорічно і містить перелік маркетингових продуктів, які мають бути створені чи оновлені, та визначає ключові заходи, які повинні відбутися за участі керівництва країни, області та міста.

Важливою складовою маркетинг-плану є його ресурсне забезпечення.

### **3.3. Інвестиційний веб-портал**

Інвестиційний веб-портал – це ключовий маркетинговий інструмент, який покликаний розкривати та просувати інвестиційні можливості відповідної адміністративно-територіальної одиниці, демонструвати ключові переваги та доносити до інвестора конкретні інвестиційні пропозиції.

Інвестиційний веб-портал є механізмом взаємодії з потенційними і діючими інвесторами, повинен містити функцію зворотного зв'язку, оцінку стану інвестиційного клімату, збір та оперативний розгляд звернень інвестора.

На інвестиційному веб-порталі повинна бути розміщена інвестиційна онлайн-карта відповідної адміністративно-територіальної одиниці з відображенням пропозицій для інвестування та наявної інфраструктури.

Інформаційне наповнення інвестиційного веб-порталу здійснюється українською та англійською мовами, інші мови (залежно від визначених цільових країн) можуть бути представлені у скороченій версії. Пропозиції щодо змісту інвестиційного порталу містяться в Додатку № 4.

Інвестиційний веб-портал не повинен бути перевантажений інформацією, зокрема, не повинен містити інформації, властивої для офіційних сайтів органів місцевого самоврядування. Водночас, інвестиційний веб-портал має містити промоційний ролик та інвестиційний паспорт, мультимедійні презентації, брендбук, а також корисні посилання для інтеграції з іншими сайтами.

Навігація по сайту повинна бути зручною, сприяти швидкому пошуку необхідної інформації, оновлення якої здійснюється щотижня. Інвестиційний веб-портал повинен бути візуально привабливим.

Якісно підготовлений інвестиційний веб-портал є найбільш ефективним та найдешевшим інструментом просування відповідної адміністративно-територіальної одиниці, оскільки, згідно з опитуваннями інвесторів, приблизно 50% інвестиційних контактів забезпечується через такий механізм.

### **3.4. Інвестиційний паспорт**

Інвестиційний паспорт – це найбільш повне джерело інформації для інвестора та поширюється під час зустрічей, інвестиційних заходів, надсилається за потреби різноманітними каналами зв'язку, зокрема, електронними.

Передача інвестиційного паспорта інвестору для початкового етапу контактів є невід'ємною частиною побудови іміджу, що місцева влада є професійним партнером в інвестуванні.

Паспорт повинен мати чітку структуру, належний дизайн і естетичний вигляд. Для покращення його зовнішнього вигляду слід використовувати фото, карти, діаграми, схеми, які збагачують і доповнюють інші дані. Приблизна структура інвестиційного паспорта представлена у Додатку № 5.

Інвестиційний паспорт відповідної адміністративно-територіальної одиниці не може бути занадто великим. Оптимальний обсяг для області становить 20-25 сторінок, для обласного центру – 15-20 сторінок.

### **3.5. Інша продукція (буклети, папки, CD)**

Серед інструментів інформаційно-маркетингового просування відповідної адміністративно-територіальної одиниці, застосовуються інвестиційні буклети, брошури, спеціалізовані інформаційні листки, CD та промоційні папки, в які вкладаються різноманітні матеріали, як-то



інвестиційний паспорт, інформаційні листи про земельні ділянки, які пропонуються інвестору тощо.

### **3.6. Мультимедійна презентація області (міста)**

Мультимедійна презентація є обов'язковим інструментом представлення відповідної адміністративно-територіальної одиниці під час зустрічей з інвесторами та проведення інших інвестиційних заходів, дозволяє наголосити на основних конкурентних перевагах чи конкретних інвестиційних пропозиціях.

Перевагою мультимедійної презентації є те, що вона може містити, окрім текстових матеріалів, фотографій, діаграм та графіків, слайд-шоу й анімації, які застосовуються в звичайній ppt-презентації, додатково звукове оформлення і дикторський супровід, відеофрагменти, тривимірну графіку тощо.

Основною відмінністю мультимедійних презентацій від інших інструментів представлення інформації є їх особлива насиченість змістом та інтерактивність, тобто здатність певним чином змінюватися й реагувати на дії користувача.

Оскільки, як показують дослідження, під час презентації використовується лише канал словесної комунікації, слухачі добре сприймають лише близько 30% інформації. Таким чином, слід уникати слайдів з довгими словесними текстами та перевантажувати слухачів контентом. Окрім цього, за потреби необхідно роздати спеціально підготовлений додатковий матеріал.

Водночас, доповнення презентації візуальною складовою може збільшити частку сприйняття до 80%. Відтак, мультимедійна презентація є важливим інструментом ефективного просування інвестиційного потенціалу відповідної адміністративно-територіальної одиниці чи конкретної інвестиційної пропозиції.

Оптимальною кількістю слайдів у ppt-презентації вважається 10-15 (без урахування додаткових графіків чи діаграм), а тривалість мультимедійної презентації, як правило, не повинна перевищувати 15 хв. У разі поєднання словесної і мультимедійної презентацій сукупно вони не повинні перевищувати 30 хв.

### **3.7. Механізм прямого маркетингу (Direct mail)**

Прямий маркетинг – це механізм прямої комунікації з визначеними цільовими компаніями, у яких зацікавлений регіон, та здійснюється у формі індивідуалізованого діалогу (direct mail – «звернення напряду») з метою отримання відгуку щодо можливої зацікавленості інвестора щодо інвестування та побудови довгострокових відносин.

Для цього, як правило, необхідно визначити бажані країни-інвестори та сформувати базу даних провідних компаній у тих галузях (секторах) економіки, які мають найкращий інвестиційний потенціал в місті та регіоні (не більше 5-6).

Особливу увагу слід приділити тим компаніям, які вже працюють в Україні, а також тим, які демонструють найбільш швидкі темпи зростання та впроваджують найновіші технології.

Також потрібно володіти інформацією щодо країн-конкурентів у відповідних сегментах ринку та місце України серед них, а також інформацією щодо того, хто є потенційними конкурентами в інших регіонах України.

Перший лист-звернення до інвестора підписується першою посадовою особою.

Основні джерела інформації, які рекомендуються для формування переліку міжнародних цільових інвесторів, містяться в Додатку № 6.

### **3.8. Брендинг, бренд-бук**

Бренд-бук (Brand Book) – це пакет документів, друкованої та сувенірної продукції, що вміщує графічну, шрифтову та кольорову символіку міста чи

регіону. Як правило, розробляється кілька носіїв фірмового стилю, стандартних позицій бренд-бука. Центральне місце серед них займає логотип – оригінальний графічний символ.

Окрім того, до бренд-бука входять такі елементи: текстовий рекламний слоган, кольорова палітра, фірмові бланки, конверти, пакети, папки, календар, система навігації (вказівники), сувенірна продукція, рекламні журнали і буклети тощо.

Створення бренду відповідної адміністративно-територіальної одиниці та його продуктів є одним із елементів інвестиційно-маркетингової діяльності, спрямованої на досягнення потрібної репутації, що полягає у формуванні привабливого іміджу відповідної адміністративно-територіальної одиниці та слугує способом економічної конкуренції та знаряддя боротьби за визнання, додатковий важіль залучення інвестицій у розвиток території.

До основних критеріїв, на основі яких формується бренд, як правило, відносять такі:

1) міжнародне значення (внесок міста (регіону) у світовий чи національний прогрес);

2) місце розташування (особливість, мальовничість та клімат місцевості), історія та традиції;

3) потенціал (економічні та освітні можливості відповідної адміністративно-територіальної одиниці, що можуть бути запропоновані його гостям та представникам бізнесу);

4) ритм життя (кількість привабливих занять та розваг, що можна знайти у цьому регіоні, місті);

5) умови (наявність необхідних побутових умов та ступінь розвитку соціальної інфраструктури для проживання і здійснення певного виду професійної діяльності у відповідному регіоні);

б) люди (загальна безпекова ситуація, дружнє ставлення до гостей, готовність працювати в компанії інвестора тощо).

### **3.9. Інші маркетингові інструменти**

До інших маркетингових інструментів прямого просування належать проведення інвестиційних форумів чи інвестиційних конференцій, організація виставок та участь в інвестиційних ярмарках, різноманітних інвестиційних заходах та подіях, розміщення реклами в засобах масової інформації, організація спільних з представниками бізнесу роуд-шоу (road show) тощо.

Обов'язок з використання методів прямого просування покладається на працівників відповідного місцевого органу виконавчої влади/органу місцевого самоврядування та інші спеціально створені або залучені для цього інституції.

Непрямий метод просування здійснюється зовнішніми установами (дипломатичними представництвами, національним інвестиційним агентством (ДУ «Офіс з залучення та підтримки інвестицій»), торгово-промисловими палатами, торговими представництвами, бізнес асоціаціями тощо).

Ефективною формою непрямого просування є створення сприятливого інвестиційного клімату та позитивного іміджу відповідної адміністративно-територіальної одиниці серед існуючих підприємців та діючих інвесторів, заохочування їх просувати імідж серед інших підприємств своєї країни.

## **IV. Стандарти діяльності з пошуку, залучення та супроводу інвестора**

Діяльність з пошуку та залучення інвестора передбачає вчинення комплексу дій командою, яка відповідає за стан інвестиційної діяльності у межах відповідної адміністративно-територіальної одиниці.

Важливе значення має започаткування та налагодження ділових контактів з потенційним інвестором.

Втрати потенційного інвестора на будь-якому етапі та погіршення інвестиційного іміджу відповідної адміністративно-територіальної одиниці можуть бути спричинені непрофесійною поведінкою, браком досвіду, знань та практичних навичок відповідальних працівників місцевого органу виконавчої влади/органу місцевого самоврядування.

Іноземний інвестор розпочинає планування нового інвестиційного проекту з «широкого списку» (long list), у який потрапляє близько десятка країн і кількох десятків інвестиційних майданчиків.

Після цього іноземний інвестор розглядає вже «короткий список» (short list), у якому, як правило, залишаються лише 2-3 країни та 4-5 пропозицій. Український інвестор теж розглядає декілька можливостей для реалізації нового проекту.

Таким чином, фаховий підхід до роботи з інвестором суттєво підвищує шанси відповідної адміністративно-територіальній одиниці в отриманні інвестиції.

#### **4.1. Вимоги до працівників, які здійснюють діяльність з пошуку, залучення та супроводу інвестора**

Діяльність з пошуку, залучення та супроводу інвестора може бути ефективною лише за умови наявності у відповідальних працівників місцевого органу виконавчої влади/органу місцевого самоврядування належного рівня таких знань, навичок та компетенцій:

- 1) високий рівень володіння англійською мовою;
- 2) знання правил ділового етикету та ділового спілкування;
- 3) навички ведення переговорів;
- 4) розуміння особливостей ділової культури інших країн;
- 5) самостійність, відповідальність, аналітичні здібності.

#### **4.2. Забезпечення процедури першого контакту з інвестором**

Найчастіше перший контакт потенційного інвестором з представниками відповідної адміністративно-територіальної одиниці здійснюється засобами електронної пошти шляхом надсилання інвестиційного запиту.

Представники інвестора зазвичай намагаються таким чином отримати базову інформацію про відповідну місцевість, регіон чи окрему територію, їхні інвестиційні пропозиції.

Стандарти взаємодії з інвестором вимагають оперативного підтвердження отримання запиту, який має бути зроблено протягом 24 годин з моменту його отримання з дотриманням стандартів офіційного ділового електронного листування.

Підготовка поверхневої відповіді, зокрема, надання поради інвестору звернутися за інформацією до відповідного веб-сайту, є неприпустимою. Найпоширеніші запитання, які зустрічається у зверненнях (запитах) інвесторів містяться у Додатку № 7.

Діловий етикет вимагає висловити вдячність за виявлений інтерес та повідомити координати посадової особи, що призначена відповідальною за підготовку відповіді. Позитивне враження може забезпечити додаткове підтвердження отримання запиту по телефону, здійснене посадовою особою, відповідальною за контакти з інвесторами.

#### **4.3. Часові рамки реагування на запити інвестора**

Відповідальні працівники місцевого органу виконавчої влади/органу місцевого самоврядування, якому направлено запит інвестора, повинні не пізніше 24 годин від моменту одержання запиту інвестора, відправленого засобами електронної пошти або факсу, підтвердити одержання такого запиту.

Відповідальні працівники місцевого органу виконавчої влади/органу місцевого самоврядування, якому направлено запит інвестора, повинні не пізніше 48 годин від моменту одержання запиту інвестора, відправленого засобами електронної пошти або факсу, надати відповіді на додаткові запитання, поставлені інвестором.

У разі якщо запит інвестора стосується надання значного обсягу інформації або потребує пошуку інформації серед значної кількості даних, строк надання інформації не може перевищувати 7 днів, про що обов'язково повідомляється інвестор.

Разом з тим, у разі надсилання частини матеріалів посилкою, необхідно повідомити одержувача про відправку такої посилки (бандеролі).

У разі, якщо інвестор звернувся засобами телефонного зв'язку, але не отримав фахової відповіді через відсутність співробітників, максимальний час, щоб повторно зв'язатися з інвестором, становить 24 години, але за можливості такий контакт має бути зроблено протягом того ж дня.

Зазначені часові рамки не включають вихідні та святкові дні, про що слід повідомити інвестора.

У разі звернення інвестора засобами телефонного зв'язку, необхідно докласти зусиль, щоб уже на цьому етапі інвестор був належним чином поінформований і, у разі потреби, скерований до співробітника, який може надати вичерпну інформацію.

При цьому необхідно заповнити інформаційну карту про інвестора, зазначивши його ім'я, контактні дані, назву установи чи компанії, суть звернення та тематику розмови, які вносяться у загальну базу інвестиційних запитів, що ведеться відповідним структурним підрозділом.

#### **4.4. Підготовка інвестиційної місії та організація візиту інвестора**

Організація зустрічі з потенційним інвестором вимагає ретельної підготовки та проведення наради, на якій має бути з'ясовано такі питання:

- 1) мета зустрічі та очікування з боку інвестора;
- 2) очікування з боку посадових осіб громади, де планується інвестиція;
- 3) сценарій зустрічі (дата і місце проведення, час, тривалість, робоча мова, потреба в перекладі, частування для інвестора (вибір та бронювання місця), засоби транспорту для зустрічі та відвідування інвестиційних майданчиків, визначення відповідальних осіб за підготовку та ведення протоколу (якщо передбачено);
- 4) склад представників інвестора (кількість осіб, їх посади, функціонал);
- 5) склад представників приймаючої сторони із зазначенням ролі кожного з них;
- 6) доцільність участі в засіданні представників інших установ;

7) доцільність участі в засіданні зовнішніх експертів (співробітників енергетики, земельних ресурсів);

8) підготовка рекламних та промоційних матеріалів.

Оптимальним часом для призначення зустрічі є час між 10:00 і 14:00 годинами. Процедура підтвердження зустрічі відбувається не пізніше, ніж за два дні до запланованої дати візиту інвестора та передбачає погодження її сценарію, уточнення інформації про діяльність інвестора (передусім веб-сайт компанії), його потреби (розмір земельної ділянки, площа виробничих приміщень, вимоги до інфраструктури, постачальників, потенційна кількість працівників тощо) та очікування від візиту. Необхідно отримати список критеріїв, якими керується інвестор при виборі місця розташування інвестиції.

У зустрічах з інвестором повинні брати участь лише необхідні співробітники, як правило, у складі не більше трьох осіб. Представник інвестора може вважати, що питання, які розглядаються, можуть носити конфіденційний характер, отже, наявність занадто великої кількості сторонніх осіб, може бути сприйнята негативно. Потрібно дотримуватися принципу, що чисельність представників приймаючої сторони не повинна значно перевищувати кількість гостей.

#### **4.5. Стандарти проведення зустрічей з інвестором**

Зустріч з інвестором повинна починатися з представлення учасників та обміну візитними картками. Після відкриття зустрічі учасникам пропонується чай і кава та здійснюється презентація відповідної адміністративно-територіальної одиниці та інвестиційної пропозиції.

Презентація не повинна тривати більше ніж 30 хвилин та здійснюється головою, заступником голови або керівником структурного підрозділу із залучення інвестицій. Після презентації надається час для запитань та обговорення інвестиційної пропозиції, потім підводяться підсумки зустрічі. За потреби, інвестору у зручний йому спосіб надається (відправляється) додатковий матеріал.



У разі відвідування інвестиційного майданчика, необхідно передбачити необхідний транспорт, документацію з питань нерухомості і землекористування, звернути увагу на відповідність статусу представника влади, який супроводжує інвестора.

Поїздки необхідно спланувати так, аби повною мірою продемонструвати завершені інвестиції в інфраструктуру і проекти, що демонструють ефективну діяльність місцевої влади, виробничі та офісні приміщення українських і зарубіжних інвесторів, житлові будинки високого стандарту, готелі тощо.

Перша зустріч не повинна проводитися за межами адміністрації (офісу), оскільки інвестору (представникам потенційного інвестора) необхідно продемонструвати ділове середовище і ключових співробітників, з якими вони будуть взаємодіяти в майбутньому. Офіційна зустріч з інвестором, залежно від рівня представництва, проводиться за участю міського голови (якщо це стратегічний інвестор), а також заступника голови з інвестиційних питань та керівника Департаменту економіки і інвестицій.

#### **4.6. Особливості зустрічей з іноземними інвесторами**

У випадку контакту з іноземним інвестором необхідно звернути увагу на рівень володіння іноземними мовами (передусім англійською) співробітників, що працюють з інвесторами, враховувати культурні відмінності, а також, за необхідності, правила дипломатичного протоколу.

Важливо також розробити внутрішні стандарти поведінки посадових осіб. Позитивне враження формує вивішування перед будівлею міської ради поруч з прапором України прапору країни інвестора. Правила також передбачають розміщення на столі для переговорів прапорців країн-учасників. Учасники зустрічі розміщуються за столом переговорів відповідно до норм дипломатичного протоколу. Для забезпечення комунікації мовою інвестора за потреби запрошується кваліфікований перекладач, візитки та інвестиційні матеріали мають бути підготовлені англійською мовою або мовою країни-інвестора. Під час переговорів, огляду об'єктів та частування слід

дотримуватися кодексу поведінки, прийнятої в країні гостей і враховувати традиції та менталітет інвестора.

#### **4.7 Ведення переговорів та прийняття інвестиційного рішення**

Приміщення, у якому відбувається зустріч, має забезпечити комфорт учасникам переговорів. Дружня обстановка та доброзичливість приймаючої сторони можуть позитивно вплинути на рішення про місце розташування інвестиції.

Перед початком переговорів необхідно відповісти на питання про те, як швидко місцева влада може переконати інвестора розпочати бізнес на своїй території. Залежно від рівня зацікавленості в інвесторі на переговорах місцева влада повинна бути готові піти на менші чи більші поступки, сценарії яких повинні бути розроблені до переговорів. Важливим елементом переговорів по їх завершенню є підписання протоколу (меморандуму) обома сторонами, що є основою для прийняття інвестиційного рішення та реалізації інвестиційного проекту.

Необхідно зберігати конфіденційність підсумків переговорів з інвестором, що вважається одним з важливих показників надійності місцевої влади. Будь-яка інформація про поточні переговори, отримана від інвестора, без його згоди не може оприлюднюватися в засобах масової інформації.

Передчасне розкриття деталей запланованих інвестицій може призвести до розриву стосунків з інвестором, так як інвестор вважатиме це ознакою відсутності професіоналізму.

### **V. Стандарти постінвестиційної підтримки інвестора**

#### **5.1. Продовження контактів з інвестором в процесі реалізації проекту**

Контакти місцевої влади не закінчуються з рішенням інвестора розпочати діяльність в межах відповідної адміністративно-територіальної

одиниці. Інвестор, як правило, чекає від місцевої влади підтримки під час здійснення інвестиції і в процесі функціонування виробництва.

Постінвестиційна підтримка є ознакою професійного супроводу інвестора і може полягати в регулярному відвідуванні виробничих об'єктів, залученні інвестора до участі у формуванні інвестиційної політики відповідного регіону, налагодженні необхідних контактів з інституціями центрального та обласного рівня чи нових контактів з місцевим бізнесом та навчальними закладами, сприяння в підготовці кваліфікованих кадрів для потреб інвестора, своєчасному отриманні необхідних погоджень і дозволів, вирішенні поточних проблем, з якими зустрічається інвестор у зв'язку з недосконалістю податково-митного адміністрування чи наявністю скарг щодо можливих зловживань з боку органів державної влади та місцевого самоврядування тощо.

Важливим механізмом співпраці є заохочення інвестора до місцевих ділових та соціальних ініціатив, відзначення подій, організації різноманітних заходів, спонсорства та благодійності.

Влада та громадськість повинна надавати публічності та схвальної оцінки внеску інвестора в економічний і соціальний розвиток території, а також поширювати відповідну інформацію в засобах масової інформації.

Необхідно докладати зусиль, щоб запобігти виведенню інвестиції з регіону, що може призвести до значних економічних та іміджевих втрат. Водночас, належна та професійна співпраця може мати ефект збільшення масштабу припливу інвестицій, оскільки демонстрація успішної практики є одним з найефективніших інструментів маркетингового просування території.

## **5.2. Підтримка планів розвитку компанії та реінвестування**

Для місцевого економічного розвитку важливо спонукати інвесторів до розширення існуючого виробництва, реалізації нових проектів, спрямованих на збільшення кількості комплектуючих, що вироблятимуться безпосередньо на даній території та в її околицях, інвестування чи створення нових,

поглиблених ланцюжків у виробництві товарів, що сприятиме зростанню доданої вартості продукції, що виробляється. Кожну інвестицію слід розглядати як каталізатор для подальших інвестицій і створення нових робочих місць.

Згідно міжнародних досліджень витрати місцевої влади на реінвестування, впровадження нового проекту діючим інвестором вимагає у 7-9 разів менше зусиль і ресурсів, ніж на залучення нового інвестора.

Додатки:

1. Форма подання інформації про галузі (сектори) економіки, які мають найкращий інвестиційний потенціал (додаток 1) – 1 арк.;
  2. Інвестиційна пропозиція Greenfield (додаток 2) – 2 арк.;
  3. Інвестиційна пропозиція Brownfield (додаток 3) – 2 арк.;
  4. Інвестиційний портал (приблизна структура) (додаток 4) – 2 арк.;
  5. Структура інвестиційного паспорта (додаток 5) – 1 арк.;
  6. Основні джерела інформації, які рекомендуються для формування переліку міжнародних цільових інвесторів (додаток 6) – 1 арк.;
  7. Найбільш поширена інформація, яка зустрічається в запитах інвесторів (додаток 7) – 1 арк.;
  8. Форма для оренди (виробниче приміщення) (додаток 8) – 1 арк.;
  9. Форма для офісного приміщення (додаток 9) – 1 арк.
-