

# СТРАТЕГІЯ ЗАЛУЧЕННЯ ПРЯМИХ ІНОЗЕМНИХ ІНВЕСТИЦІЙ

Прискорюючи економічний розвиток

Джордж Вудс,  
FIP Associates

30 жовтня 2013 р.

## ПОРЯДОК ДЕННИЙ: СТРАТЕГІЯ ЗАЛУЧЕННЯ ПРЯМИХ ІНОЗЕМНИХ ІНВЕСТИЦІЙ 30 ЖОВТНЯ 2013

	<b>Вступ</b>	9:30 – 10:00
<b>Модуль 1.</b>	<b>Оцінка потреб і потенціалу</b>	10:00 - 11:30
	1. Стратегія залучення ПІІ та цілі національного розвитку	
	2. Визначення тенденцій ПІІ	
	3. Оцінка характеристик території	
	4. Бенчмаркінг основних конкурентів	
	5. Практичне завдання	
	<b>Обід</b>	12:00 – 13:30
<b>Модуль 2.</b>	<b>Визначення цільових галузей і ключових ринків</b>	13:30 – 15:30
	1. Підготовка повного переліку	
	2. Аналіз секторів промисловості	
	3. Оцінка сумісності галузі	
	4. Підготовка остаточного переліку	
	5. Визначення ключових ринків	
	6. Практичне завдання	
<b>Модуль 3.</b>	<b>Нова маркетингова стратегія</b>	15:30 – 16:30
	1. Організаційний розвиток	
	2. Визначення ролей і сфер відповідальності	
	3. Визначення партнерств Агенції сприяння інвестиціям (АСІ)	
	4. Оцінка наслідків для бюджету	
	5. Викладення стратегії ПІІ у вигляді документу	

## 1. ВСТУП

Економічний розвиток це комплексне поняття

Основні фактори включають:

1. Утримання та розширення бізнесу
1. Сприяння розвитку підприємництва та малого бізнесу
2. Залучення прямих іноземних інвестицій (ПІІ)

Всі ці фактори сприяють валовому накопиченню основного капіталу

3

## ПІІ ПРИСКОРЮЄ МІСЦЕВИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ РОЗВИТОК

### ПІІ створює виробничий потенціал

- Інвестиції приносять капітал, робочі місця, технології та навички;
- Вони покращують місцеву інфраструктуру, експортні можливості та конкурентоспроможність

### Інвестиція завжди локалізована

- Міста є ключовими вузлами глобальної економіки та джерелами постачання кваліфікованих працівників
- ПІІ поєднує місцевих постачальників бізнесу із новими технологіями та експортними ринками
- Транснаціональні компанії знаходяться у пошуку дефіцитних (обмежених) ресурсів (навичок, продуктивності та зростаючих ринків)
- Глобальні інвестори все більше приходять у міста радше ніж у країни

4

## ЯК ЗАЛУЧИТИ ПІІ !

### ОГЛЯД

Існує декілька шляхів розробки Стратегії залучення ПІІ

Ефективна стратегія залучення ПІІ потребує :

- 1) оцінки сильних і слабких сторін території
- 2) визначення сумісних галузей та ключових ринків
- 3) оцінки та модифікації організації зі сприяння

Різноманітні агенції сприяння інвестиціям (АСІ) адаптують стратегії у відповідності до можливостей

5

## ЦІЛІ НАВЧАННЯ

До кінця дня ви зрозумієте:

- > Важливість чіткої стратегії залучення ПІІ;
- > Зв'язок між планом національного економічного розвитку та стратегією залучення ПІІ;
- > Як оцінити сильні і слабкі сторони, та можливості і загрози для певної території;
- > Як визначати цільові галузі та основні географічні джерела ПІІ;
- > Які зміни необхідні для ефективного втілення стратегії залучення ПІІ.

6

## ВАЖЛИВІСТЬ ЧІТКОЇ СТРАТЕГІЇ

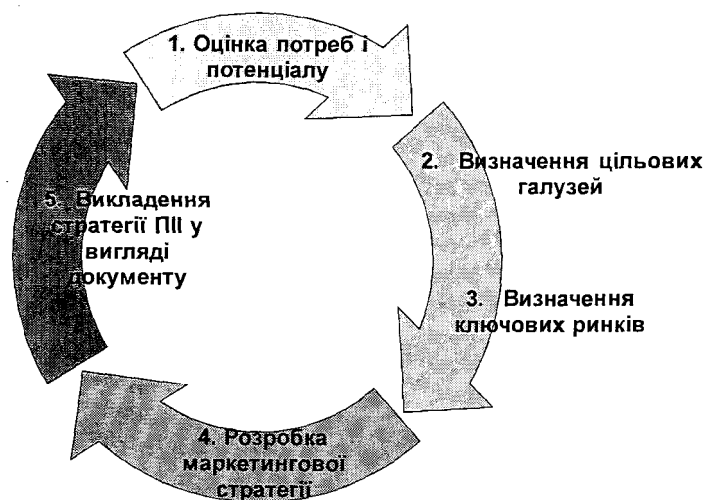
Стратегія ПІІ це карта яка допоможе АСІ досягнути намічених цілей. Вона:

- 1) Базується на чіткому розумінні переваг які може запропонувати певна місцевість інвесторам
- 2) Базується на визначенні конкурентних переваг у порівнянні із конкуруючими місцевостями.
- 3) Фокусується на галузевій діяльності на основних ринках
- 4) Є документом який надає чіткий план реалізації, включно із:
  - > ресурсами призначеними для конкретних завдань
  - > промоційною діяльністю для реалізації стратегії
  - > цілями та часовими рамками

FDI promotion is a dynamic process and good strategies adapt to changes in the investment environment.

7

## ЕТАПИ РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЇ ЗАЛУЧЕННЯ ПІІ



8

## МОДУЛЬ 1: ОЦІНКА ПОТРЕБ І ПОТЕНЦІАЛУ

9

### 1 ОЦІНКА ІНВЕСТИЦІЙНИХ ПОТРЕБ І ПОТЕНЦІАЛУ

#### Проведення оцінки поточної ситуації даної території:

- Чого країна намагається досягти через залучення ПІІ (Цілі)?
- Які типи інвестицій є найбільш доцільними?
- Які існують поточні тенденції ПІІ, глобальні та регіональні?
- Як поточні тенденції впливають на здатність країни залучати ПІІ?
- Які слабкі та сильні сторони притаманні даній території?
- Які характеристики притаманні території конкурентів?
- Як моя місцевість порівнюється із місцевостями конкурентів (бенчмаркінг)?

10

## 1.1 СТРАТЕГІЇ ЗАЛУЧЕННЯ ПІІ ТА ЦІЛІ НАЦІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ

Чого країна прагне досягти залучаючи ПІІ?

АСІ у якій є стратегія пов'язана із планом національного розвитку зможе:

- > досягти кращих результатів для даної території
- > надати конкретне обґрунтування фінансування та сфери діяльності АСІ, та
- > зробити моніторинг і оцінку результатів значно простішими.

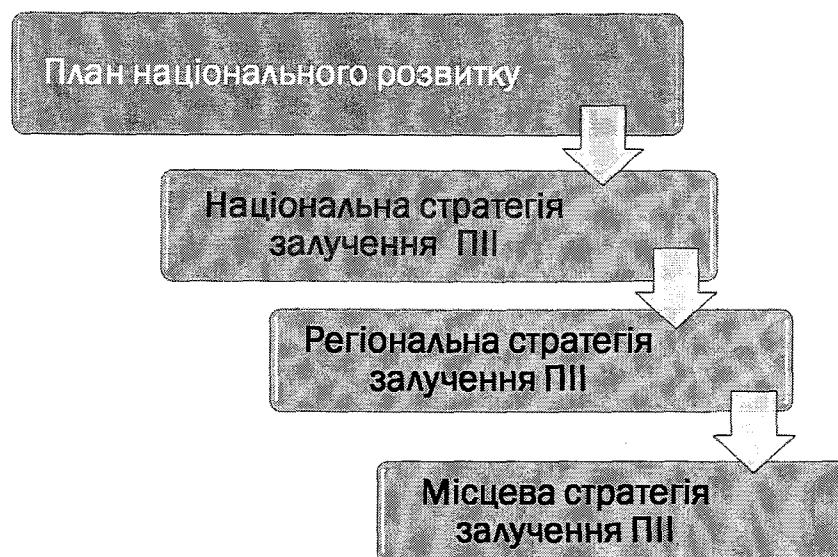
АСІ переглядає відповідні документи з планування, проводить зустрічі із представниками уряду до визначення цілей, що можуть бути досягнуті через залучення ПІІ

Результатами цього попереднього етапу в процесі підготовки стратегії мають бути:

- > Перелік цілей національного розвитку.
- > Перелік цілей, які стосуються ПІІ та розроблені на основі національних цілей.
- > Політична декларація, яка підсумовує вклад стратегії АСІ у цілі національного розвитку.

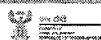
11

## 1.1 СТРАТЕГІЯ ЗАЛУЧЕННЯ ПІІ І ЦІЛІ НАЦІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ



12

## ОЦІНКА ПОТРЕБ – ЦІЛІ НАЦІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ ПІВДЕННОЇ АФРИКИ



Умови необхідні для індустріалізації

Шлях індустріального розвитку Південної Африки після 1994 року

Ситуаційний аналіз: перешкоди та можливості індустріальної економіки

Принципи промислових та секторальних стратегій

СТАРТЕПЧІ ПРОГРАМИ

СП 1: Секторальні стратегії

Групування по галузях, де очевидно, що більша частина потенціалу галузвої диверсифікації полягає в:

- Секторах оснований на природних ресурсах
- Середньо-технологічних секторах (включно із мінеральними збагаченнями руд)
- Високотехнологічних секторах
- Трудомістких секторах та
- Секторах надання послуг

СП 3: Торгівельна політика

СП 8: Інновації і технології

СП 12: Регіональна і африканська промислова і торгова структура

13

## ОСНОВИ НАЦІОНАЛЬНОЇ ПРОМИСЛОВОЇ ПОЛІТИКИ ...

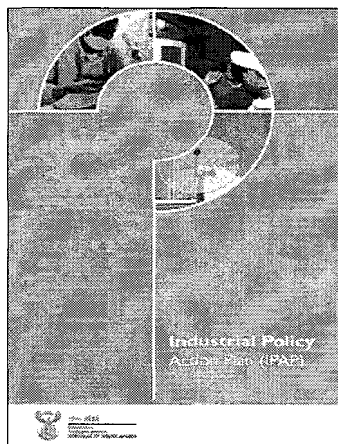
Довготерміновий процес індустріалізації Південної Африки був у занепаді через те, що зайнятість у традиційних секторах (гірництво та сільське господарство) не компенсувалася достатньо великим ростом зайнятості у нетрадиційних секторах, що розвивалися.

Для вирішення цієї проблеми цілі Національної промислової політики (НПП) включали :

- > Диверсифікацію у прибуткові галузі у нетрадиційних ринкових секторах.
- > Довготермінове прискорення процесу індустріалізації в Південній Африці, та просування у напрямку економіки, що заснована на знаннях.
- > Просування більш трудомістких галузей, що сприяють створенню робочих місць.
- > Більший рівень індустріалізації у віддалених регіонах задля допомоги знедоленим людям.
- > Збільшення та диверсифікація експорту промислових товарів та послуг, що користуються попитом.

14

## ПЛАН ДІЙ У ВІДПОВІДЬ НА ПРОБЛЕМИ ЕКОНОМІКИ



НПП окреслює загальний підхід Уряду до індустріалізації в контексті **Ініціативи прискореного та загального зростання Південної Африки**, з її цілями, щодо скорочення рівня безробіття та бідності на 50% за 7 років через прискорене економічне зростання.

План дій в рамках промислової політики (ПДПП) детально визначає основні дії та терміни виконання плану національного розвитку.

15

## ПЛАН ДІЙ ПІВДЕННОЇ АФРИКИ ВИЗНАЧИВ ОСНОВНІ ПОЛІТИЧНІ ЗМІНИ ...

Сім політичних змін, що необхідні для успіху нової промислової політики :

1. Більш глибоке поєднання політик у макро-та мікроекономіці.
2. Політика фінансування промислового сектору направлена на спрямування інвестицій у виробничі сектори.
3. Ефективне використання політик державних та приватних закупівель.
4. Розробка торгівельної політики на підтримку стратегічних секторів.
5. Регуляторна та конкурентна політики спрямовані на зниження витрат.
6. Інноваційна політика та політика, щодо розвитку навичок, які відповідають секторальним пріоритетам.
7. Використання цих політик на підтримку більш амбіційних секторальних стратегій.

16



## ... I. ДІЯЛЬНІСТЬ У ЦІЛЬОВИХ СЕКТОРАХ

### Якісно нові сектори

- Сектори виробництва металу, капітального і транспортного обладнання
- "Зелені" та енергозберігаючі галузі
- Переробка сільгосппродукції, пов'язана із першочерговими вимогами продовольчої безпеки та продовольчих цін

### Підсилення існуючих секторів новими ініціативами

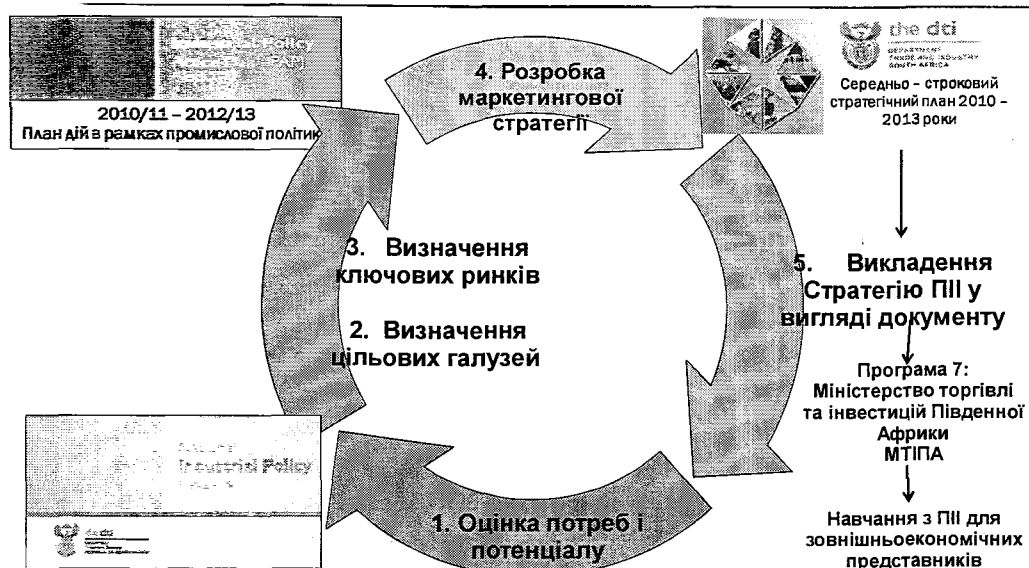
- Автомобілебудівний, комплектуючі, середній і важкий вантажний транспорт
- Пластики, фармацевтичні та хімічні продукти
- Одяг, текстиль, взуття та шкіряні вироби
- Біопаливо
- Лісове господарство, папір, целюлоза та меблі
- Посилення зв'язків між галузями туризму і культури
- Обслуговування бізнес процесів

### Зростаючі сектори із потенціалом для довготермінового розширення спроможності

- Ядерний
- Нові матеріали
- Аерокосмічний

17

## ПРИКЛАД – ПІВДЕННА АФРИКА



18

## 1.2 ВИЗНАЧЕННЯ ТЕНДЕНЦІЙ ПІІ

### Визначення глобальних тенденцій ПІІ

Провести дослідження щодо глобальних та регіональних тенденцій ПІІ, щоб зрозуміти :

- > Поточні та прогнозовані глобальні потоки ПІІ
- > Основні джерела ПІІ
- > Куди вони вкладають, та як
- > Чому вони вкладають у певні території.

Цей аналіз, у поєднанні із знаннями про сильні і слабкі сторони території, важливий для визначення галузей, які вірогідно будуть проінвестовані на вашій території.

19

## 1.2 ВИЗНАЧЕННЯ ТЕНДЕНЦІЙ ПІІ

### НЕОБХІДНІ ІНВЕСТИЦІЙНІ ДАНІ

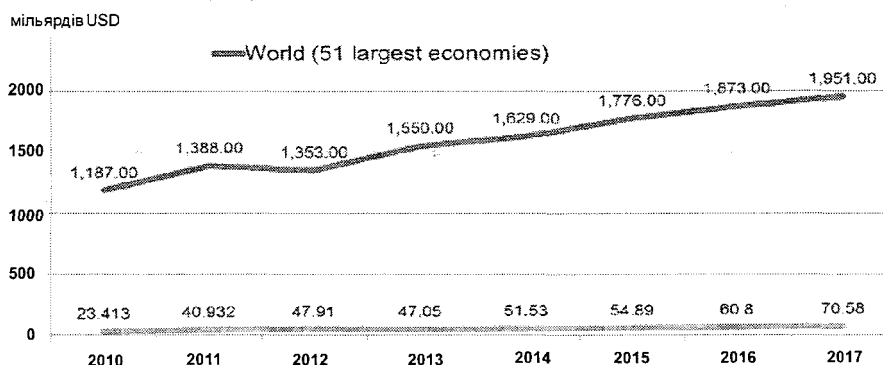
- 1) Національна приналежність інвесторів
- 2) Джерело інвестицій
- 3) Структура інвестицій (наприклад, борг/власний капітал, ліцензування, купівля за готівку, злиття та поглинання)
- 4) Вартість інвестиції
- 5) Вид діяльності (наприклад, переробка, послуги, розповсюдження, бек-офіс).

20

## 1.2 ВИЗНАЧЕННЯ ТЕНДЕНЦІЙ ПІІ

### Глобальні тенденції ПІІ

Очікується відновлення глобальних потоків ПІІ у 2013 році та їх значне зростання до 2017 року



21

## 1.2 ВИЗНАЧЕННЯ ТЕНДЕНЦІЙ ПІІ – ОСНОВНІ ДЖЕРЕЛА ПІІ



- У відповідності до прогнозів, США залишиться основним джерелом глобальних потоків ПІІ
- ПІІ із Китаю зростають найшвидше, і очікується, що він стане другим по величині джерелом ПІІ через 5 років
- ПІІ з країн Латинської Америки дуже низькі, і не очікується, що ці країни стануть основним джерелом ПІІ

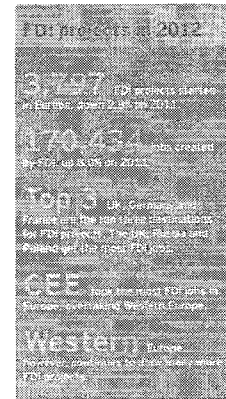
22

## 1.2 ВИЗНАЧЕННЯ ТЕНДЕНЦІЙ ПІІ

### Визначити регіональні тенденції ПІІ – Хто інвестує?

Зрозуміти типи ПІІ залучених вашими конкурентами

- 1) Зібрати дані по нещодавніх проектах,
- 2) Проаналізувати галузі та групи інвесторів, та
- 3) Визначити долю ринку іноземних інвестицій в регіоні.



Germany is ranked Europe's most attractive destination by 36% of investors surveyed, ahead of France and the UK.

Poland and the Czech Republic are the leading CEE destinations according to investors, claiming 37% and 15% of the votes respectively.

Джерело: Ernst & Young Європейський інвестиційний монітор 2013

## 1.2 ВИЗНАЧЕННЯ ТЕНДЕНЦІЙ ПІІ

### FDI by country

#### Ranking by number of projects

Rank	Country	2011	2012	Change	Share (2012)
1	United Kingdom	679	697	2.7%	18.4%
2	Germany	597	624	4.5%	16.4%
3	France	540	471	-12.8%	12.4%
4	Spain	273	274	0.4%	7.2%
5	Belgium	153	169	10.5%	4.5%
6	Netherlands	170	161	-5.3%	4.2%
7	Poland	121	148	22.3%	3.9%
8	Russia	128	126	0.0%	3.4%
9	Ireland	106	123	16.0%	3.2%
10	Turkey	97	95	-2.1%	2.5%
11	Serbia	67	78	16.4%	2.1%
12	Finland	62	75	21.0%	2.0%
13	Czech Republic	66	64	-3.0%	1.7%
14	Switzerland	99	61	-38.4%	1.6%
15	Italy	80	60	-25.0%	1.6%
	Others	669	569	-14.9%	15.0%
	Total	3,907	3,797	-2.8%	100%

Source: Ernst & Young's European Investment Monitor, 2013.

#### Ranking by jobs created

Rank	Country	2011	2012	Change	Share (2012)
1	United Kingdom	29,888	30,311	1.4%	17.8%
2	Russia	8,362	13,356	59.7%	7.8%
3	Poland	7,838	13,111	67.3%	7.7%
4	Germany	17,276	12,508	-27.6%	7.3%
5	France	13,164	10,542	-19.9%	6.2%
6	Serbia	13,479	10,302	-23.6%	6.0%
7	Turkey	7,295	10,146	39.1%	6.0%
8	Spain	9,205	10,114	9.9%	5.9%
9	Ireland	5,373	8,898	65.6%	5.2%
10	Romania	5,985	7,114	18.9%	4.2%
11	Slovakia	4,007	6,299	57.2%	3.7%
12	Czech Republic	5,168	5,508	6.6%	3.2%
13	FYROMacedonia	3,040	4,670	53.6%	2.7%
14	Bulgaria	2,650	4,379	63.4%	2.6%
15	Hungary	5,237	3,941	-24.7%	2.3%
	Others	19,834	19,235	-3.0%	11.3%
	Total	157,831	170,434	8.0%	100%

Source: Ernst & Young's European Investment Monitor, 2013.

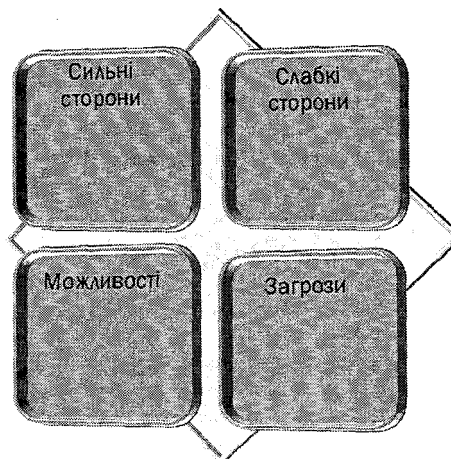
### 1.3 ОЦІНКА ХАРАКТЕРИСТИК ТЕРИТОРІЇ

#### SWOT аналіз

Перш ніж перейти до маркетингу території, зрозумійте, що ця територія може запропонувати інвесторам.

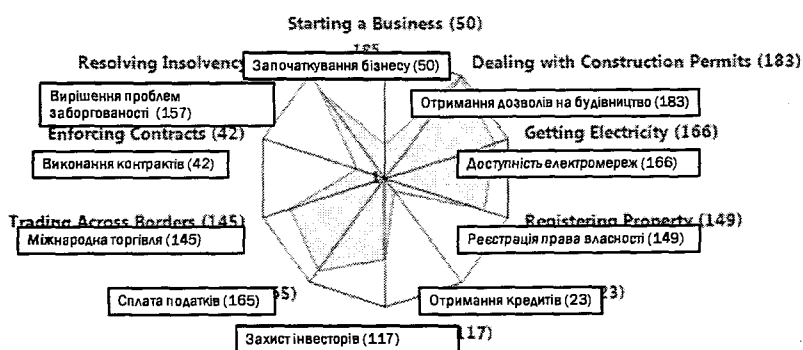
Використовуйте фактори оцінки сектору

- > Розділіть фактори на сильні та слабкі сторони
- > Визначте майбутній розвиток подій як можливості чи загрози
- > Визначте дані \ дослідження на підтримку аналізу



Стислий опис основних проблем

### 1.3 ОЦІНКА ХАРАКТЕРИСТИК ТЕРИТОРІЇ



Джерело: Ведення бізнесу в Україні 2013 рік, Світовий Банк

## SWOT АНАЛІЗ – ПІВДЕННА АФРИКА

### СИЛЬНІ СТОРОНИ

- Стабільне зростання
- Макроекономічна стабільність
- Сильні інституціональні структури
- Демократичний уряд
- Середовище сприятливе для інвесторів
- Осередки професіоналізму та навичок в певних секторах

### СЛАБКІ СТОРОНИ

- Недостатня координація та регулювання інвестиційної діяльності
- Регуляторні та адміністративні перешкоди
- Складні процедури отримання пільг
- Нестача кваліфікованої робочої сили
- Просування інвестицій розпорошене між провінціями

### МОЖЛИВОСТІ

- Дефіцит енергоресурсів відкриває нові можливості
- Затверджена промислова політика
- Економіки, що розвиваються надають більш привабливі можливості, ніж розвинені економіки
- Зростаючий фінансовий статок на південноафриканському ринку
- Нові можливості, що відкриваються в Африці

### ЗАГРОЗИ

- Інфляційний тиск в сфері продовольства та палива
- Енергетична криза та її наслідки для прямих інвестицій
- Афро песимізм
- Зімбабве
- Негативна південноафриканська преса

27

## SWOT АНАЛІЗ - ЛИТВА

У 2007 році, SWOT аналіз Литви визначив ряд стратегічних проблем, що стосувалися кластерів, інфраструктури, інвестиційної політики та маркетингу.

### Сильні сторони

**Ринок** – найбільший з 3 країн Балтії

**Люди** – Кваліфікована робоча сила, % населення із вищою освітою в середньому в два рази перевищує цю цифру у ЄС

**Інфраструктура** – визнана однією з найкращих, що функціонують в регіоні,

транспортна магістраль, що поєднує Східний і Західний ринки, які включають 340 мільйонів людей

**Економіка, яка базується на знаннях** – Послуги складають 57% проектів ПІІ

**Бізнес середовище** – компактна економіка і уряд, легкий доступ

**Міжнародні клієнти** – IBM, SEB, Transcom, CITCO, GE ...

### Слабкі сторони

**Ринок** – Немає загально визнаної кластерної стратегії, обмежений потенціал внутрішнього ринку

**Люди** – Освіта є проблемою – значна нестача застосовуваних навичок, нестача робочої сили через малу кількість населення

**Інфраструктура** – Збір за посадку у вільнюському аеропорту вище ніж у конкурентів

Мережа залізничного транспорту, низька спроможність бізнес парку

**Економіка, яка базується на знаннях** – Послуги складають 57% проектів ПІІ

**Бізнес середовище** – Історія бюрократії, складана ситуація із землею, сприйняття корупції

**Міжнародна обізнаність** – Недостатній міжнародний маркетинг, створення іміджу

28

## 1.3 ОЦІНКА ХАРАКТЕРИСТИК ТЕРИТОРІЇ

### SWOT аналіз

#### Можливості

- > Доступ до російської економіки та економік СНД
- > Можливість залучення ПІІ у сферу інтелектуальних послуг (бухгалтерський облік, фінанси, ІТ послуги та біотехнології)
- > Підвищення вартості робочої сили у сусідніх західних країнах (Германія та Скандинавські країни)
- > Фінансування ЄС (2007-13 рр) надає значну підтримку основним проектам
- > Культурний капітал ЄС 2009 – підвищив рівень сприйняття

#### Загрози

- > Світова фінансова криза матиме серйозний вплив на потоки ПІІ у найближчій перспективі
- > Підвищення витрат у порівнянні із основними географічними конкурентами
- > Повільність у розробці стратегії ПІІ у порівнянні із конкурентами
- > Розпорошена промислова політика
- > Нестача енергоносіїв та високі ціни – втрата конкурентоспроможності у традиційних галузях
- > Посилання ПІІ загальні та не вирізняються на фоні конкурентів, відсутній секторальний фокус

29

## 1.4 БЕНЧМАРКІНГ СТОСОВНО ОСНОВНИХ КОНКУРЕНТІВ

Наступний крок це порівняльний "бенчмаркінг" вашої території стосовно основних конкурентів.

Бенчмаркінг дозволяє вам визначити конкурентоспроможність території, як місця призначення інвестицій.

Проведення бенчмаркінгового аналізу складається із чотирьох елементів:

- 1) Визначення факторів порівняння;
  - Огляд цільових галузей для визначення важливих факторів для прийняття рішень стосовно даної території.
- 2) Визначення територій-конкурентів стосовно яких проводитиметься бенчмаркінг, та збір даних :
  - Аналіз вашої регіональної тенденції ПІІ визначить ваших основних конкурентів у залученні ПІІ.
- 3) Порівняння вашої території із територіями конкурентів :
  - Категоризація та порівняння оцінки території для кожного фактору;
  - Не всі фактори мають однаково вагу з точки зору інвестора.
- 4) Визначення унікальної торгової пропозиції вашої території.
  - Фактори, які надають вам перевагу у порівнянні із конкурентами і які вірогідно будуть дуже привабливими у цільових галузях.

"Робоча сила з гарною освітою та яка є однією із найбільш конкурентоздатних в регіоні з точки зору оплати;"

"Єдиний доступ до ринку у 380 мільйонів осіб;"

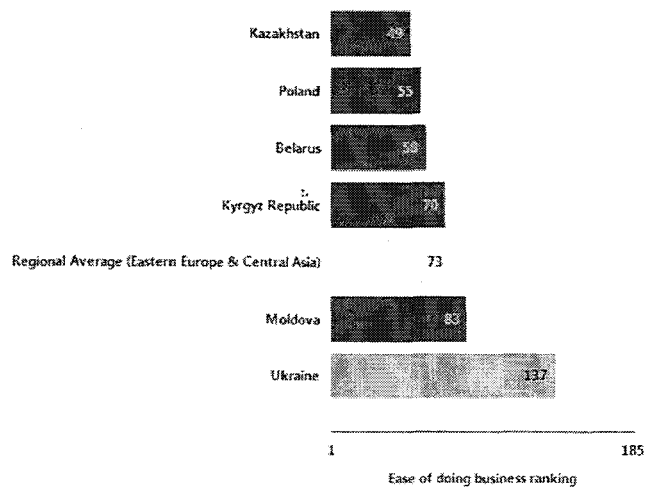
"Найкращий порт у 800 квадратних міль;" або,

"Послідовна політика та найкращий режим сприяння у регіоні."

30

## 1.4 БЕНЧМАРКІНГ СТОСОВНО ОСНОВНИХ КОНКУРЕНТІВ

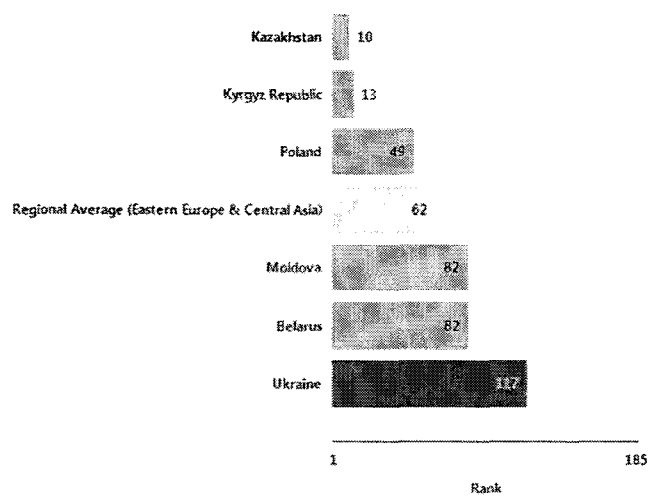
### Індекс легкості ведення бізнесу



31

## 1.4 БЕНЧМАРКІНГ СТОСОВНО ОСНОВНИХ КОНКУРЕНТІВ

### Індекс захисту інвесторів



32



## 1.4 БЕНЧМАРКІНГ СТОСОВНО ОСНОВНИХ КОНКУРЕНТІВ

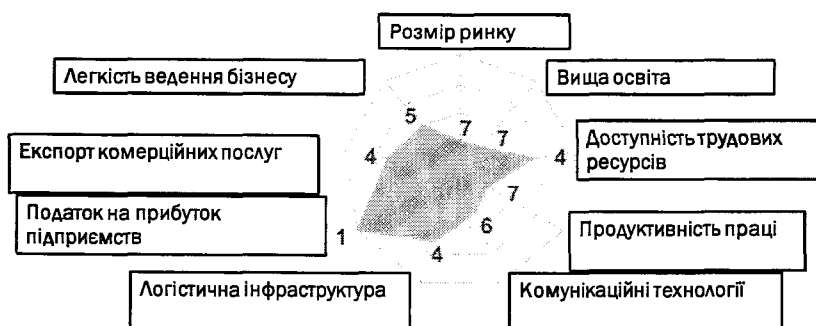
### Міжнародна торгівля

Показник	Україна	Східна Європа і Центральна Азія, середнє	ОЕСР високий дохід, середнє
Документи для експорту (кількість)	6	7	4
Час на експорт (днів)	30	26	10
Вартість експорту (US \$ за контейнер)	1,865	2,134	1,028
Документи на імпорт (кількість)	8	8	5
Час на імпорт (днів)	33	29	10
Вартість імпорту (US \$ за контейнер)	2,155	2,349	1,080

33

## 1.4 БЕНЧМАРКІНГ СТОСОВНО ОСНОВНИХ КОНКУРЕНТІВ

### Рейтинги конкурентоспроможності Литви у порівнянні із вибраними конкурентами



#### Вибрані конкуренти

Швеція Фінляндія Естонія Угорщина Чехія Польща Україна

Джерело: Ernst&Young Порівняльний аналіз на основі електронної бази даних IMD 2009

34

## 1.6 ПРАКТИЧНЕ ЗАВДАННЯ

Проведіть бенчмаркінг бізнес середовища в Україні у порівнянні із Південною Африкою та Литвою

<http://ru.worldbank.org/BESnapshots/Ukraine/default.aspx>

### BUSINESS ENVIRONMENT SNAPSHOTS AGGREGATING DATA. INFORMING YOUR VISION

Email this Link Print Snapshot  
Export Snapshot to PDF

Country Snapshot - Ukraine

Highlights | Rankings | Quantitative Data | Legislation | Analytical Work | Project Portfolio

- Region: Eastern Europe & Central Asia
- Income category: Lower middle income
- Population: 45,706,108 (2012)
- GNI per capita (US\$: 3,123)

Below are select highlights for the data included in the profile

- Ukraine's overall Doing Business 2013 ranking is 137, recording a 15 point increase from last year. This improvement reflects a 66 point jump in the Starting a Business indicator.
- According to the latest Enterprise Surveys (2009), Political instability and Tax Rates represent the top obstacles to running a business in Ukraine. 36.5 percent of firms reported at least one solicitation for bribes in the past year compared to a regional average of 19.1%.
- It takes 11 procedures and 23 days to establish a foreign-owned limited liability company (LLC) in Ukraine (1<sup>st</sup> tier). This is slower than the average of 145 countries in Europe and Central Asia, but still faster than the OAS global average. In addition to the procedures required of a domestic company, a foreign company establishing a subsidiary in Ukraine must legalize and translate the parent company's documents abroad.
- Ukraine's economic freedom score is 48.1, making its economy the 163<sup>rd</sup> best out of 183 countries in the 2012 index. Its score is 0.5 point higher than last year, reflecting modest gains in monetary freedom and freedom from corruption. Ukraine is ranked last out of 43 countries in the Europe region, and its overall score is lower than the world average.\*

\* Source: The Heritage Foundation Index of Economic Freedom, <http://www.heritage.org/index/>

Имя: Бизнес-индикаторы (Украина)  
©2013 The World Bank Group. All Rights Reserved. Terms and Conditions, Privacy Policy

35

## ПРАКТИЧНЕ ЗАВДАННЯ - БЕНЧМАРКІНГ

Country Snapshot - Ukraine

Highlights | Rankings | Quantitative Data | Legislation | Analytical Work | Project Portfolio

View more detailed data from Doing Business and the Enterprise Surveys, two flagship data products of the World Bank Group focusing on private sector development. View key economic and private sector development indicators.

Doing Business  
(Click to expand/collapse)

Source: Doing Business Website

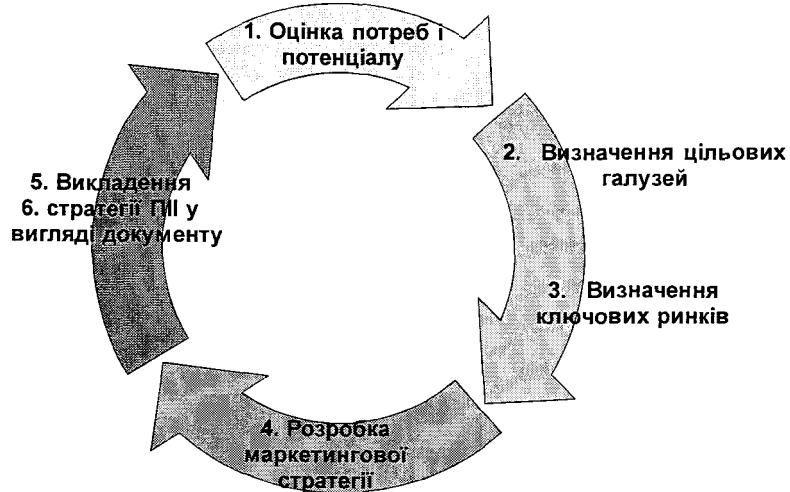
	Україна	Литва	Південна Африка
Ease of...	DB 2013 rank	DB 2013 rank	DB 2013 rank
Ведення бізнесу (загальний рейтинг)	137	27	39
Започаткування бізнесу	50	107	53
Отримання дозволів на будівництво	163	48	38
Регістрація права власності	149	5	79
Отримання кредиту	23	53	1
Захист інвесторів	117	70	10
Сплата податків	165	60	32
Міжнародна торгівля	145	24	115
Виконання контрактів	42	14	82
Вирішення проблем заборгованості	157	40	84

36

## МОДУЛЬ 2: ВИЗНАЧЕННЯ ЦІЛЬОВИХ ГАЛУЗЕЙ І КЛЮЧОВИХ РИНКІВ

37

### ЕТАПИ РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЇ ЗАЛУЧЕННЯ ПІІ



38

## 2: ВИЗНАЧЕННЯ ЦІЛЬОВИХ ГАЛУЗЕЙ ТА КЛЮЧОВИХ РИНКІВ

Зважаючи на кількість потенційних галузей та ринків, визначення цільових об'єктів важливе.

Точний аналіз може визначити галузі, які є цікавими для даної території.

Визначення ключових галузей на вашій території складається з 4 етапів:

- 1) Підготовка повного переліку потенціальних галузей;
- 2) Аналіз характеристик кожного сектору промисловості;
- 3) Оцінка відповідності кожного сектору вашій території та цілям розвитку;
- 4) Підготовка кінцевого переліку галузей.

Цей процес систематично виключає галузі для визначення найбільш підходящих.

Цільові галузі мають змінюватися з часом, як і характеристики вашої території.

39

## РОЗУМІННЯ ПОТРЕБ ІНВЕТОРІВ

4 Основні стимули ПІІ	Основні фактори
1. ПІІ у пошуках РЕСУРСІВ	Значна кількість та вартість природних ресурсів Фізична інфраструктура (порти, дороги, залізниці, тощо) Динаміка цін
2. ПІІ у пошуках РИНКУ	Розмір ринку та купівельна спроможність (дохід на душу населення) Зростання ринку Доступ до регіональних і світових ринків Реалізуємість товарів \ послуг Структура ринків
3. ПІІ в пошуках ЕФЕКТИВНОСТІ	Якість і вартість людських ресурсів Фізична інфраструктура (порти, дороги, телекомунікації, тощо) Торгові видатки Якість поставників, кластерів, тощо Угоди про регіональну інтеграцію
4. ПІІ у пошуках СТРАТЕГІЧНИХ РЕСУРСІВ	Злиття і поглинання - наявність певних ресурсів компаній Легкість міжнародного поглинання Ефективність і прозорість фінансових ринків

40

## 2.1 ПІДГОТОВКА ПОВНОГО ПЕРЕЛІКУ ГАЛУЗЕЙ

Почніть процес із підготовки повного переліку галузей, які:

- > Потенційно підходять для вашої території
- > Бажані, виходячи із характеристик та цілей розвитку вашої території.

Повний перелік має включати галузі, які:

- > На даний момент отримують інвестиції на вашій території, або є частиною вертикально інтегрованої галузі, що також включає видобуток та реалізацію кінцевої продукції;
- > Мають розвинене виробництво на територіях-конкурентах;
- > Пов'язані із поточними чи запропонованими проектами (наприклад, завершення гідроелектричного проекту);
- > Є відповідними вашому SWOT аналізу; та,
- > Сектори, в яких ПІІ швидко зростають останніми роками.

Повний перелік має бути підготовлений за допомогою "мозкового штурму" в АСІ, із залученням інших ключових міністерств та вже існуючих іноземних інвесторів.

41

## 2.2 АНАЛІЗ ПРОМИСЛОВИХ СЕКТОРІВ

Щоб мати повне розуміння того, чого прагне кожна галузь за кордоном:

- Дослідіть структуру галузі, ключових гравців та тенденції.
- Забудьте експертам підготовку спеціальних звітів по галузям промисловості та дослідження по секторах.

**Структура галузі** – визначте ринкові фактори, які впливають на структуру інвестицій.

- Міжнародний масштаб та охоплення.
- Ключові ринки. Які сукупні торгівельні потоки в даній галузі?
- Характеристики виробництва. Чи має виробництво високий ступінь концентрації?
- Перешкоди у виробництві, які впливають на вибір території для інвестування.
- З якими проблемами конкуренції стикаються компанії?

**Ключові гравці**

- Визначте основні компанії та країни в даній галузі.

**Галузеві тенденції**

- Визначте поточні тенденції, що впливають на інвестиційні рішення стосовно певної території.
- Сфокусуйтеся на ринкових факторах, які можуть змінити структуру іноземних інвестицій галузі.
- Регіональні стратегії, стратегії пошуку ресурсів, галузеве зростання; світова спроможність; технологічні зміни, регуляторні тиски

42

## 2.2 АНАЛІЗ СЕКТОРІВ ПРОМИСЛОВОСТІ

### Конкурентна позиція

Матриця якісних (не цінових) факторів території та їх питома вага були визначені для проведення якісного аналізу кожного цільового сектору.

Критерії території включають:

- Загальне бізнес середовище
- Ринок
- Наявність трудових ресурсів
- Наймання на роботу та відповідне законодавство
- Логістика та інфраструктура
- Технічні фактори та фактори території
- Дозволи та навколишнє середовище
- Умови життя для іноземців

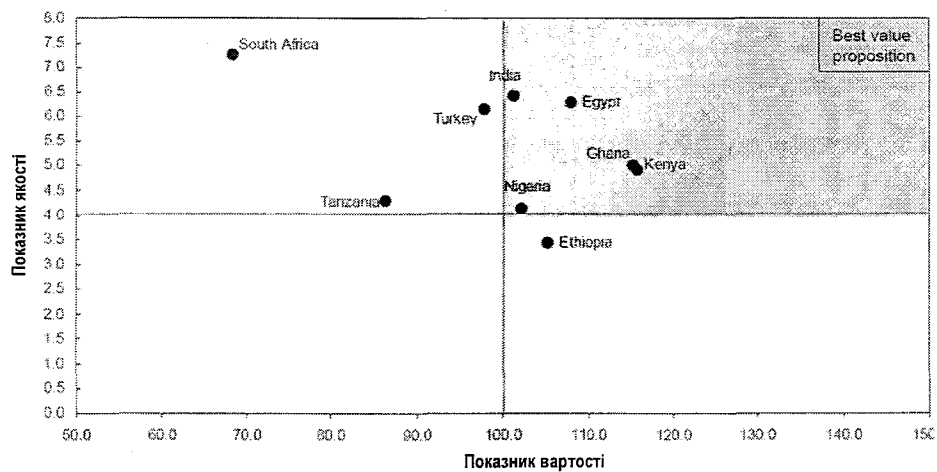
В фінансовому аналізі річні операційні витрати для кожної території та цільового сектору розраховуються окремо.

Factor/Category	Value (%)	Weight Factor	Weight (%)
General Business Environment	Business environment	10	3.0%
	Cost of the Place	5	1.5%
	Political stability (GDP per capita)	5	1.5%
	Political risk	5	1.5%
	Government's Relationship with Foreign Investors	5	1.5%
	Contract Enforcement	5	1.5%
	Business Development	5	1.5%
	Infrastructure Development	5	1.5%
	Availability of Services	5	1.5%
	Availability of Skilled Labor	5	1.5%
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>15.0%</b>	
Market	Population	20	6.0%
	Regionalization	20	6.0%
	Presence of Markets	20	6.0%
	<b>Total</b>	<b>60</b>	<b>18.0%</b>
	Availability of Resources	Total Workforce	5
Presence of Manufacturing		5	1.5%
Availability of Skilled Labor		5	1.5%
Availability of Unskilled Labor		5	1.5%
Education		5	1.5%
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>7.5%</b>	
Logistics and Infrastructure	Presence of Airport	20	6.0%
	Availability of Employment	20	6.0%
	Availability of Roads	20	6.0%
<b>Total</b>	<b>60</b>	<b>18.0%</b>	
Technical Factors and Territory Factors	Availability of Power	25	7.5%
	Availability of Water	25	7.5%
	Availability of Land	25	7.5%
	Availability of Labor	25	7.5%
	Availability of Capital	25	7.5%
<b>Total</b>	<b>125</b>	<b>37.5%</b>	
Permits and Environmental	Permits	10	3.0%
	Environmental	10	3.0%
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>6.0%</b>	
Quality of Life for Expatriates	Quality of Life	10	3.0%
	Availability of Services	10	3.0%
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>6.0%</b>	
<b>Total</b>	<b>700</b>	<b>21.0%</b>	

## 2.2 АНАЛІЗ СЕКТОРІВ ПРОМИСЛОВОСТІ

### Конкурентна позиція

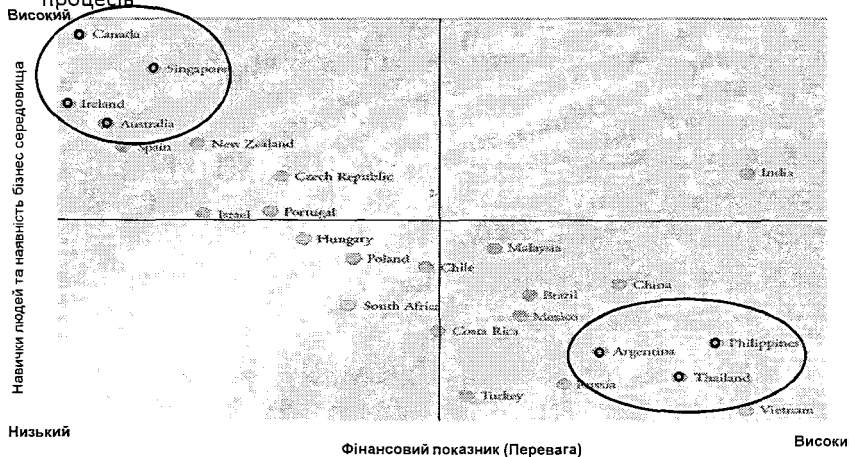
Одяг – бавовняні сорочки



## 2.2 АНАЛІЗ СЕКТОРІВ ПРОМИСЛОВОСТІ

### Конкурентна позиція

25 найбільш привабливих закордонних місць призначення аутсорсінгу виробничих процесів



Джерело: AT Kearney

## 2.2 АНАЛІЗ СЕКТОРІВ ПРОМИСЛОВОСТІ

Хто є вашими основними конкурентами в основних секторах? Які території вони вибирають? Чому?

Legend	Bojnice	Slovakia	Slovakia	Legend Corporation	Australia	290	3,1 Computers
BenQ Technologies	Cze Brno	Jihomorav	Czech Rep	BenQ Corp	Taiwan	300	Electronics
Myfkyoski Paper	Opatovice	Bratislava	Czech Rep	Myfkyoski Corp	Finland	250	541 Paper
Alcan	Bratislava	Bratislavsk	Slovakia	Alcan Inc	Canada	200	35 Fabricated Metals
SEFCO	Budapest	Budapest	Hungary	PSA Peugeot Citroen	France	19	Other Transport Servis
Brose Fahrzeugteile	Arad	Arad	Romania	Brose Fahrzeugteile	Germany	300	Automotive Componen
Lubrizonl France	Rouen	Haute-Norm	France	Lubrizonl Corp	USA	10	18,9 Chemicals
TeleMedia Interactive	St Praha	Praha	Czech Rep	TeleMedia Interacti	Hungary	50	Business Services
Orgachim	Torino	Piemonte	Italy	Orgachim JSC	Bulgaria		Chemicals
Cadbury Poland	Skarbimierz	Kielce	Poland	Cadbury Schweppes	United Kingdom	300	123 Food
Airbus	Broughton (CLWYD)	Flintshire	United King	EADS (European A France/Germany/Sp		650	Other Transport Equip
eRide	Munche	Oberbayen	Germany	eRide Inc	USA	12	Electronics
MTV Networks Europe	L Berlin	Berlin	Germany	Viacom Inc	USA	50	Cultural Activities
Bluelift	Radomir	Pernik	Bulgaria	Bluelift srl	Italy	50	Leather
Aventis Pharma Germa	Frankfurt am Main	Darmstadt	Germany	Sanofi Aventis SA	France	300	191 Pharmaceuticals
Sanitec Kolo	Kolo	Skiemiewic	Poland	Sanitec Corp	Finland	250	31,5 Non-metallic mineral p
BGS Levi Group as	Brno	Jihomorav	Czech Rep	Levi International a	Czech Republic/Slov	300	Computers
Nifco	Swidnica (WALBRZY)	Dolnoslask	Poland	Nifco Ltd	Japan	120	2,5 Automotive Componen
Matexis	Sofya	Grad Sofya	Bulgaria	Matexis NV	Belgium		26,1 Electronics
Altensam	Budapest	Budapest	Hungary	Hausbetreuung Alt	Austria		Business Services

## 2.3 ОЦІНКА СУМІСНОСТІ ГАЛУЗІ

Аналіз допоможе визначити які галузі сумісні із вашою територією.

SWOT аналіз допоможе порівняти вимоги галузі із характеристиками території.

Галузеві профілі можуть допомогти визначити інвестиційні характеристики цільових секторів :

- Типовий розмір інвестиції;
- Кількість некваліфікованих, технічних працівників та керівників;
- Типова кількість навчальних заходів, що проводяться для працівників;
- Додана вартість на одного працівника;
- Тип та ступінь передачі технологій;
- Річна вартість експорту, тощо.

Порівнюючи ці характеристики із цілями національного розвитку ви зможете визначити цільові сектори, які роблять вклад у досягнення національних цілей розвитку.

47

## 2.3 ОЦІНКА СУМІСНОСТІ ГАЛУЗІ

### Service detail

Plant Location International (PLI), a specialized service within IBM Global Business Services® for Global Location Strategies, has established itself as a market leader in providing advice to companies on their location decisions, covering all sectors and types of business functions. Moreover, drawing on extensive expertise and knowledge of what shapes corporate investment decisions, PLI works with government agencies worldwide for economic development and investment promotion in their efforts to improve and market their locations to investors.

### Highlights

The following PLI services can help your enterprise with complex decisions on where to establish, expand or consolidate operations around the world:

- Strategic location planning and selection
- Definition of key location criteria for specific operations
- Screening of multiple locations to quickly identify best options
- Global resourcing and labor market evaluation
- Review and validation of preferred location options (second opinion)
- Site and facility search, once a preferred country or region is selected
- Consolidation and disposal of existing sites and facilities
- Advice and negotiation assistance on incentives and other financial support
- Ongoing monitoring of business environments and industry strategy
- Workshops to optimize internal location selection efforts

The IBM globally integrated consulting practice is supported by the following industry standard tools and databases:

IBM-PLI's location benchmarking tool can help you quickly identify the best locations for your operations based on project specific location requirements. The tool helps analyze the cost and quality trade-off and relative strengths and weaknesses of locations, as well as evaluating the

Global Leader IBM Plant Location International

### Latest reports

Global Location Trends 2012 Annual Report (English)

### Other reports

More comprehensive and detailed analysis on Global Location Trends is made available in "Global Location Trends, Facts & Figures" reports. These reports (one global report, and 3 regional reports for North America, Europe, and Asia Pacific) are available for purchase. The Facts & Figures reports provide detailed data and country/state/city rankings based on foreign investment by industry origin, sub-sector, and business function.

### Download Table of Contents of Facts & Figures

Download Table of Contents of Facts & Figures

### Learn more

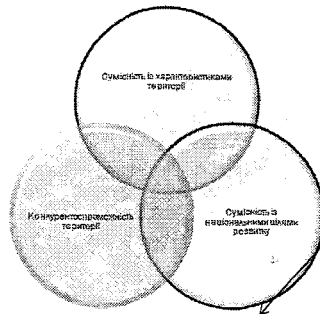
If you wish to order a Facts & Figures report, or for any further information on IBM-PLI, contact [PLI@ibm.com](mailto:PLI@ibm.com)

Global Leader IBM Plant Location International  
Phone: 301 339-7528  
or visit [ibm.com/pli](http://ibm.com/pli)

48



## 2.4 ПІДГОТОВКА ОСТАТОЧНОГО ПЕРЕЛІКУ ГАЛУЗЕЙ

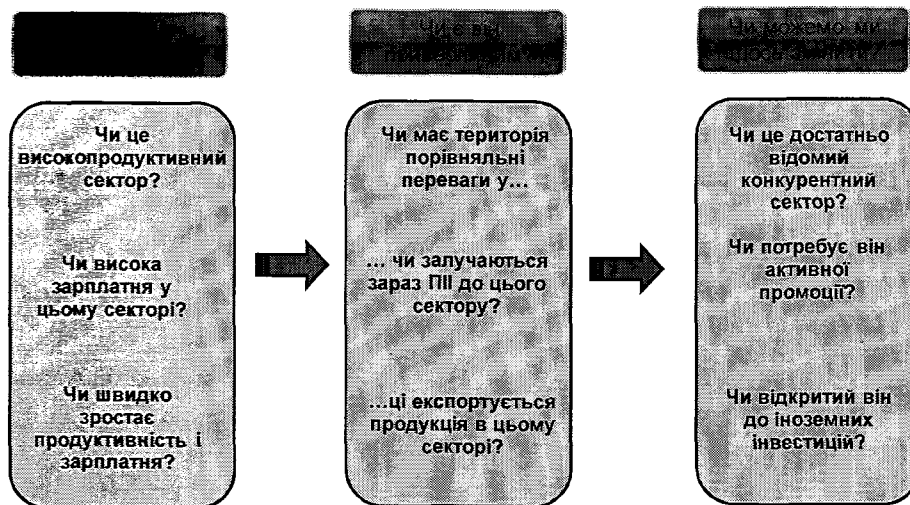


Найкраща зона  
Остаточний перелік  
цільових секторів

49

## 2.4 ПІДГОТОВКА ОСТАТОЧНОГО ПЕРЕЛІКУ ГАЛУЗЕЙ

### Критерії відбору цільових секторів



50

## 2.5 ВИЗНАЧЕННЯ КЛЮЧОВИХ РИНКІВ

На яких конкретних країнах вам треба буде сконцентрувати свою промоційну діяльність?

- Ключові ринки будуть визначені за допомогою визначених ключових секторів.
- Географічна близькість, культурні чи історичні зв'язки також впливають на рішення стосовно ПІІ.
- Бюджет або закордонне представництво можуть також вплинути на вибір ключових ринків.

Визначення географічних цілей має важливе значення для типу промоційної кампанії яку ви проводите.

51

## 2.5 ВИЗНАЧЕННЯ КЛЮЧОВИХ РИНКІВ

ПІІ діяльність у Європі, відповідно до країни походження							
		2011	Кількість проектів		Кількість робочих місць		
			2012	Change	Share 2012	2012	Share 2012
1	USA	1,028	1,045	2%	28%	38,526	22.6%
2	Germany	412	406	-1%	11%	30,100	17.7%
3	United Kingdom	294	255	-13%	7%	6,255	3.7%
4	France	193	198	3%	5%	11,356	6.7%
5	Switzerland	188	184	-2%	5%	5,424	3.2%
6	Japan	150	176	17%	5%	8,171	4.8%
7	China	140	122	-13%	3%	4,619	2.7%
8	Spain	82	107	30%	3%	2,587	1.5%
9	Sweden	95	107	13%	3%	1,901	1.1%
10	Italy	95	104	9%	3%	12,794	7.5%
11	Netherlands	137	103	-25%	3%	2,338	1.4%
12	Austria	66	79	20%	2%	3,072	1.8%
13	India	77	74	-4%	2%	6,432	3.8%
14	Canada	73	65	-11%	2%	1,547	0.9%
15	Ireland	47	65	38%	2%	2,847	1.7%
	Others	830	707	-15%	19%	32,465	19.0%
	Total	3,907	3,797	-2.8%	100%	170,434	100.0%

Source : Ernst & Young's European Investment Monitor, 2013.

52

## 2.5 ВИЗНАЧЕННЯ КЛЮЧОВИХ РИНКІВ

ПІІ в Європі по секторах

Rank	Sectors	Number of projects				Number of jobs	
		2011	2012	Change	Share of FDI (2012)	2012	Share (2012)
1	Business services	666	699	5.0%	18.4%	19,418	11.4%
2	Software	436	402	-7.8%	10.6%	6,942	4.1%
3	Machinery and equipment	283	287	1.4%	7.6%	14,610	8.6%
4	Other transport services	181	200	10.5%	5.3%	4,046	2.4%
5	Automotive components and assembly	270	270	-0.1%	7.0%	48,368	28.4%
6	Chemicals	144	173	20.1%	4.6%	5,309	3.1%
7	Electronics	166	166	0.0%	4.4%	7,286	4.3%
8	Food	172	148	-14.0%	3.9%	6,434	3.8%
9	Financial intermediation	149	144	-3.4%	3.8%	3,439	2.0%
10	Plastic and rubber	103	125	21.4%	3.3%	6,558	3.8%
11	Scientific instruments	92	115	25.0%	3.0%	2,591	1.5%
12	Electrical	156	112	-29.1%	2.9%	4,825	2.8%
13	Pharmaceuticals	91	89	-2.2%	2.3%	3,661	2.1%
14	Fabricated metals	102	76	-25.5%	2.0%	3,585	2.1%
15	Non-metallic mineral products	81	58	-28.4%	1.5%	1,752	1.0%
	Others	811	731	-9.9%	19.3%	31,610	18.5%
	Total	3,907	3,797	-2.8%	100%	170,434	100%

Source: Ernst & Young's European Investment Monitor, 2013.

53

## 2.6 ПРАКТИЧНЕ ЗАВДАННЯ

Розбийтеся на команди як раніше.

Розгляньте поточний національний план економічного розвитку України та виберіть два цільових сектори для вашої області.

Визначте ключові ринки на яких сфокусувати вашу маркетингову стратегію для залучення ПІІ у цільових секторах.

Виберіть лідера в команді для презентації ваших висновків.

Час : Аналіз (20 хвилин)

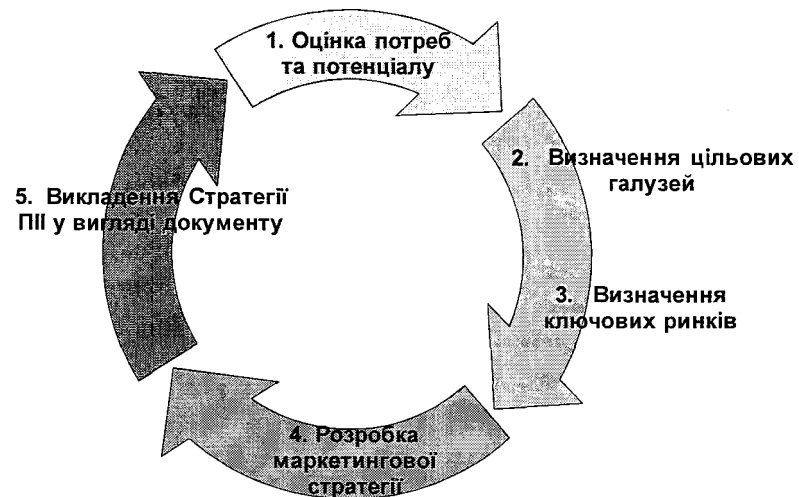
Презентації (5 хвилин)

54

## МОДУЛЬ 3: МАРКЕТИНГОВА СТРАТЕГІЯ

55

### ЕТАПИ РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЇ ЗАЛУЧЕННЯ ПІІ



56

### 3. НОВА МАРКЕТИНГОВА СТРАТЕГІЯ

Існує широке різноманіття методів промоції

- > брошури, інформаційні бюлетені, відео, реклама та зв'язки з громадськістю ⇒ СТВОРЕННЯ ІМІДЖУ
- > Прямий маркетинг, цільова реклама, та секторальні семінари ⇒ ЗАЛУЧЕННЯ КЛІЄНТІВ

Цілеспрямована стратегія ПІІ потребуватиме змін у промоційній діяльності на ключових ринках.

- > Змістити акцент вашої реклами на публікації, які читає ваша цільова аудиторія.
- > Пропозиції цінностей для пояснення переваг вашої території інвесторам у секторі.
- > Зміна методів залучення клієнтів які ви використовуєте.

Найбільш ефективний підхід до визначення цих галузей:

- > Зверніть увагу на те, що роблять ваші конкуренти.
- > Поспілкуйтеся із експертами у даній галузі.
- > Почитайте спеціальні публікації, які спрямовані на цільові сектори.

Цільові сектори та національність цільової аудиторії визначають промоційну діяльність, яку ви використовуєте. Для досягнення сектору легкої промисловості та сектору електроніки необхідні різні підходи. Також різні підходи використовуються для електронних компаній США та Японії.

57

### 3.1 ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК

Зміни у напрямку активної та цілеспрямованої стратегії залучення ПІІ та зміни пов'язані з маркетинговою стратегією вимагатимуть змін організаційної структури АСІ та ролей і сфер відповідальності кожного підрозділу.

Ці зміни повинні бути системними та охоплювати всю організаційну структуру АСІ. Зокрема, вам необхідно буде:

- > Адаптувати промоційний підхід АСІ;
- > Визначити ролі та сфери відповідальності для кожної групи в структурі АСІ;
- > Визначити потенційні партнерства із регіональними та місцевими організаціями; та,
- > Оцінити наслідки для бюджету нової організаційної структури і нового фокусу.

Кінцевим результатом буде документ стратегії, в якому будуть підсумовані всі ці різні зміни чи модифікації, та визначений план діяльності АСІ на наступні 3 роки.

58

### 3.2 ВИЗНАЧЕННЯ РОЛЕЙ І СФЕР ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ В АСІ

Затвердження активної стратегії ПІІ матиме вплив на структуру АСІ.

Необхідні структурні зміни будуть відображенням вибраних цільових секторів та ролей і сфер відповідальності, визначених для окремих підрозділів.

Необхідно буде розробити план дій для кожного підрозділу з описом його нової або зміненої ролі.

59

### 3.3 ВИЗНАЧЕННЯ ПАРТНЕРСТВ АСІ



60

### 3.3 ВИЗНАЧЕННЯ ПАРТНЕРСТВ АСІ

Партнерства АСІ із урядовими департаментами, включаючи регіональні та муніципальні агенції, має обговорюватися для забезпечення того, щоб кожна сторона розуміла та погоджувалася із ролями та сферами відповідальності.

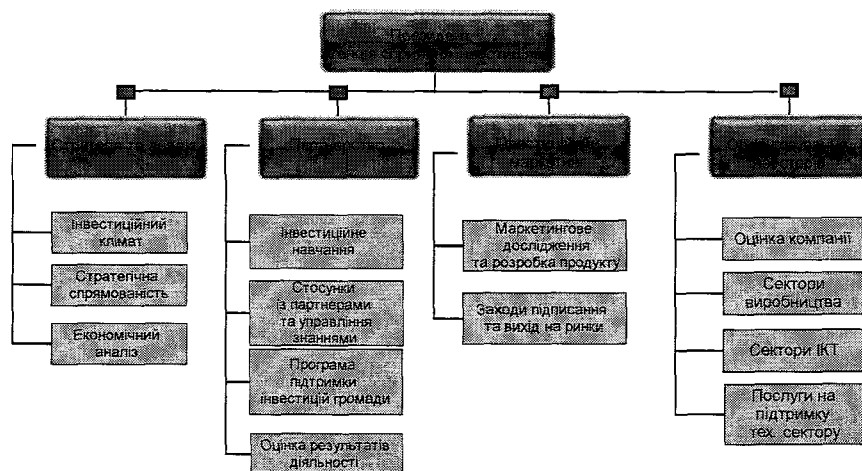
Партнерства також можуть включати організації приватного сектору такі, як банки, юридичні фірми, девелоперські компанії та консалтингові компанії.

Для того, щоб партнерства були ефективними вони повинні активно підтримуватися; таким чином структура організації має бути адаптована з тим, щоб включити управління партнерством.

- > Чи мають нові партнерства відображати цільові сектори та ключові ринки?
- > Чи є все ще необхідність у деяких існуючих партнерствах?
- > Чи потребують партнери навчання чи фінансування для виконання нових обов'язків?

61

### 3.2 ВИЗНАЧЕННЯ РОЛЕЙ ТА СФЕР ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ АСІ



62

### 3.4 ОЦІНКА НАСЛІДКІВ ДЛЯ БЮДЖЕТУ

Скільки коштуватиме ця активна стратегія ПІІ? – розробка трирічного бюджету.

Наступне необхідно враховувати при розробці бюджету :

- > Комплекс промоційних заходів – реклама є набагато дорожчою.
- > Розробка промоційних матеріалів, що демонструють переваги території для цільових секторів.
- > Вартість відвідання більшої кількості секторальних конференцій та зміщення географічного фокусу промоційної діяльності.
- > Потреба у закордонних офісах чи представниках на ключових ринках.
- > Розробка веб сайту та доступ до спеціалізованих інформаційних баз даних інвесторів.

Звідки надходитиме додаткове фінансування для запровадження цілеспрямованої стратегії залучення ПІІ?

63

### 3.5 ВИКЛАДЕННЯ СТРАТЕГІЇ У ВИГЛЯДІ ДОКУМЕНТУ

Останнім кроком підготовки стратегії залучення ПІІ є документування кожного елемента.

Документ на 50 сторінок, який деталізує стратегію АСІ та витрати.

Цей документ має надати відповіді на наступні запитання :

- > На які промислові сектори буде спрямована діяльність в короткотерміновій та середньо-терміновій перспективі?
- > На які основні географічні регіони буде робитися акцент?
- > Які підходи промоційної діяльності будуть використані для досягнення компаній у цільових секторах та на ключових ринках?
- > Які необхідні структурні та функціональні зміни в АСІ?
- > Які наслідки матиме нова стратегія на існуючі стратегії АСІ?
- > Скільки коштуватиме нова стратегія, і яким чином вона буде фінансуватися?

Мають бути включені спеціальні цілі та часові рамки для досягнення цих цілей :

- > Вид та кількість діяльності, яка проводитиметься кожного року;
- > Лідери за результатами діяльності;
- > Кількість та обсяг інвестицій за цільовим сектором.

64