

## Навчальний модуль: Як громаді привабити інвестиції?

### ЗМІСТ

Вступ .....	2
1. Інвестиційна привабливість громади – необхідна умова залучення інвестицій .....	4
2. Аналіз інвестиційного клімату громади .....	5
3. Форми і напрямки міжмуніципального співробітництва громад .....	6
4. Інструменти залучення інвестицій .....	8
5. Розробка інвестиційного паспорту громади .....	9
6. Практичні аспекти вирішення земельних питань, пов'язані з втіленням інвестиційних проектів .....	11
7. Стандарти обслуговування та професійного супроводу інвестора .....	12
8. Практичні кроки щодо пошуку інвестора .....	13
9. Напрацювання "дорожньої карти" залучення інвестицій у громаду .....	14
Перелік рекомендованої літератури/корисних посилань .....	15
Тестові питання для самоконтролю .....	16
Правильні відповіді до тестових питань .....	17

## Навчальний модуль: Як громаді привабити інвестиції?

*Успішні люди – це успішна громада. Будь-яка успішна громада – це громада інвестиційно-приваблива . Інвестиція в громаду – це основа Вашого успіху.*

*Тренер – С. Ю. Олєйнікова*

### Вступ

**Проблема.** Незважаючи на те, що ще у 2017 році індекс інвестиційної привабливості України становив 3,15 бала за 5-ти бальною шкалою і досягнув свого піку за шість років, у першій половині 2020 року індекс інвестиційної привабливості України впав до 2,51 та продовжує перебувати у негативній площині. Такими є висновки нової хвилі експертного дослідження, проведеного Європейською бізнес асоціацією. Серед позитивних моментів, які відзначили бізнес-лідери за останні півроку, запуск ринку землі, валютна лібералізація, продовження співпраці з МВФ, зниження облікової ставки НБУ, відносно стабільна національна валюта. З-поміж факторів, які експерти визначають такими, що стримують інвесторів, є неналежна інвестиційна привабливість безпосередньо окремих громад.

Наприклад, акцентується увага на відтік кваліфікованих кадрів закордон. Працездатне населення сільської місцевості покидає межі своєї громади, або навіть країни, в пошуках більш достойної та високооплачуваної роботи. Перед очільниками ОТГ та перед самими мешканцями громад стоять неабиякі виклики. Тому, варто бути підготовленими до кропіткої роботи у напрямі підвищення інвестиційної привабливості громади, зокрема перенаправлення грошових потоків у вигідне для себе русло.

**Мета тренінгу.** Метою тренінгу є формування у представників місцевих органів влади та громадських активістів знань і навичок із розроблення стратегічних документів розвитку громади та стратегій залучення фінансових ресурсів (фандрейзингу), аналізу інвестиційної привабливості громад, методів оцінки їх ефективності, ризиків, ліквідності, формування інвестиційного фінансового портфелю та програм реальних інвестицій громад.

**Завдання тренінгу.** Реалізація мети тренінгу відбуватиметься в результаті вирішення низки завдань, зокрема:

- дослідити інвестиційну привабливість громади у якості необхідної умови для залучення інвестицій в Україні;
- розглянути та дати оцінку результативності застосування підходів до аналізу інвестиційного клімату громади;
- розглянути сучасні інструменти залучення інвестицій;
- розвинути навички представників органів місцевої влади та активістів громадського до розробки інвестиційного паспорту громади;
- звернути увагу на стандарти обслуговування та професійного супроводу інвестора;
- визначити практичні кроки щодо пошуку інвестора;
- узагальнити напрацювання з питань розробки "дорожньої карти" залучення інвестицій у громаду.

### **Очікувані результати тренінгу.**

- проаналізовано інвестиційну привабливість громади як фактор для укріплення позицій національної економіки;
- визначено функціональні складові інвестиційної привабливості громади на засадах аналізу динаміки соціально-економічних показників, що характеризують інвестиційний клімат на рівні громади;
- з'ясовано роль інвестиційного клімату для соціально-економічного розвитку громади та визначення ключових чинників формування сприятливого інвестиційного клімату громади;
- досліджено інвестиційні стимули, що сприятимуть покращанню інвестиційного клімату та активізації інвестиційного процесу на рівні громади;
- оцінено форми і напрямки міжмуніципального співробітництва громад;
- розглянуто сучасні інструменти залучення інвестицій;
- розвинено навички представників органів місцевої влади та активістів громадського до розробки інвестиційного паспорту громади;
- обґрунтовано стандарти обслуговування та професійного супроводу інвестора;
- розкрито практичні аспекти вирішення земельних питань, пов'язані з втіленням інвестиційних проектів;
- визначено практичні кроки щодо пошуку інвестора та розробки "дорожньої карти" залучення інвестицій у громаду.

Тренінг націлений також на формування низки важливих компетентностей представників місцевих органів влади та активістів громадського суспільства, зокрема:

- здатність застосовувати аналітичний та методичний інструментарій під час розбудови стратегій регіонального розвитку;
- здатність формувати задачі в сфері управління інвестиційною діяльністю на рівні громади, методи для їх розв'язання, беручи до уваги наявні ресурси;
- здатність обґрунтовувати управлінські рішення щодо ефективного розвитку громади, оцінювати можливі ризики залучення інвестицій, соціально-економічні наслідки управлінських рішень.

За результатами навчання слухачі повинні демонструвати:

знання:

- законодавства у сфері інвестиційної діяльності;
- методів та інструментів залучення інвестицій;

уміння:

- проводити аналіз інвестиційного клімату громади;
- формувати інвестиційні пропозиції;
- проводити пошук інвесторів;
- здійснювати обслуговування та професійний супровід інвестора

## 1. Інвестиційна привабливість громади – необхідна умова залучення інвестицій

Питання залучення інвестицій є критично важливою для подальшого існування громад, адже саме достатній обсяг інвестованих в громаду ресурсів слугує доказом її сталості та конкурентоспроможності. Громади, які не зможуть привабити інвесторів, приречені на зниження рівня соціально-економічного розвитку або навіть зникнення. Необхідною умовою для залучення інвестицій є інвестиційна привабливість громади (її інвестиційний клімат).

**Інвестиційна привабливість (інвестиційний клімат)** — це сукупність об'єктивних і суб'єктивних умов, що сприяють або перешкоджають процесу інвестування національної економіки на макро-, мезо- і мікрорівнях.

Інвестиційний привабливість громади формується під впливом низки чинників

Загальні характеристичні ознаки	Чинники формування
Рівень розвитку продуктивних сил та стан інвестиційного ринку	Стан та структура виробництва Рівень розвитку робочої сили Стан ринку інвестицій та інвестиційних товарів Стан фондового ринку
Політична воля влади та правове поле держави	Створення відповідної законодавчої та нормативної бази Досягнення стабільності національної грошової одиниці Валютне регулювання Забезпечення привабливості об'єктів інвестування
Стан фінансово-кредитної системи та діяльність фінансових посередників	Інвестиційна діяльність банків, її рівень Рівень розвитку та функціонування банківської системи Інвестиційна політика Національного банку
Статус іноземного інвестора	Режим іноземного інвестування Діяльність міжнародних фінансово-кредитних інституцій Наявність вільних економічних та офшорних зон
Інвестиційна активність населення	Відносини власності в державі Стан ринку нерухомості Виконання державної програми приватизації

На практиці, інвестор має зрозуміти, який потенційний прибуток він зможе отримати, якщо вкладатиме кошти на розвиток свого бізнесу на території громади. Для цього йому варто

ознайомитися з документами, які має надати місцева влада, а ще краще, щоб вони були у вільному доступі в інтернеті:

- наявність “Стратегії розвитку ОТГ” на 5 років;
- наявність генерального плану;
- наявність положень, які врегульовують благоустрій;
- детальний опис інфраструктури (наявність якісних інженерних мереж, автомобільних сполучень, адміністративних будівель, тощо);
- детальний опис природних, водних, лісових, сільськогосподарських ресурсів;
- детальний опис трудових ресурсів (чисельність, віковий та статевий розподіл населення; середня заробітна плата; кількість та розмір субсидій; рівень безробіття);
- інвестиційний паспорт ОТГ українською та англійською мовами;
- наявність активного сайту ОТГ та сторінок/груп у соціальних мережах.

Над розробкою цих документів має злагоджено працювати команда спеціалістів, які розглядають інвестора не в якості благодійника, а в якості фінансового партнера. Це посилює позиції громади у рейтингах на міжнародному та національному рівнях.

## 2. Аналіз інвестиційного клімату громади

На початку 2020 року Фонд “Регіональний центр економічних досліджень та підтримки бізнесу” сформував рейтинг інституційної спроможності та сталого розвитку малих та середніх громад України на початок.

Рейтинг враховує 38 критерійних показників та показує інвестиційну привабливість громад у 2020 році.

Обраховано рейтинг 1 321 громади України до 100 тис. мешканців. Середній показник – 42,4. В результаті, кількість громад, які відповідають критеріям оцінки інвестиційної привабливості наступна:

- які приєдналися до ініціативи ЄС «Угода Мерів» – 214;
- які мають власний План Дій Сталого Енергетичного Розвитку та клімату - Sustainable Energy and Climate Action Plan (SECAP) – 117;
- які розмістили SECAP на власних ресурсах – 20;
- які провели моніторинг SECAP – 23;
- які провели інфраструктурні модернізаційні проекти з підвищенням енергоефективності – 202;
- мають довгострокові кредитні угоди – 44;
- активно працюють з громадським бюджетом – 143;
- мають проекти «Відкрита громада» або SMART City – 74;
- мають глобальний відеомоніторинг – 89;
- мають інвестиційні паспорти – 103;
- мають інвестиційні пропозиції – 43;
- мають АС енергомоніторингу – 68;
- працюють по ЕСКО контрактам – 29;
- мають штатних працівників у сфері енергоменеджменту – 68;
- активно впроваджують громадські проекти – 92;

- мають постійні міжнародні контакти – 155;
- впроваджують проекти за участю міжнародних партнерів – 12;
- впроваджують проекти в партнерстві з приватним бізнесом – 13;
- мають промо-ролики – 40;
- мають власний бренд – 10.

Середній рівень якості власних сайтів (за 5 бал. шкалою) – 1,46.

Середній рівень якості власних стратегій розвитку (за 10 бал. шкалою) – 5,17.

Середній річний рівень власних надходжень – 44,18 млн. грн.

Середній річний рівень доходів громади – 86,08 млн. грн.

У спрощеному вимірі інвестиційний клімат громади визначається згідно інвестиційних паспортів громад, деталі яких відображено в наступних підрозділах матеріалів.

### 3. Форми і напрямки співробітництва громад

Співробітництво територіальних громад являє собою нову форму політики місцевого і регіонального розвитку, яке упродовж останніх років в Україні набуває поширення. Співробітництво територіальних громад являє собою нову форму політики місцевого і регіонального розвитку, яке упродовж останніх років в Україні набуває поширення.

**Співробітництво** – це взаємозв'язки двох або декількох територіальних громад, які співпрацюють між собою, зокрема такій співпраці притаманні наступні характеристики, які визначають форми і напрями співробітництва громад:

- територіальні громади на партнерських засадах погоджуються спільно працювати та надавати певні ресурси для отримання обопільної користі, яка була б недосяжною у разі їх самостійної (автономної) діяльності;
- спільні зусилля можуть стосуватися однієї або декількох сфер (галузей), які належать до визначеної законом компетенції органів місцевого самоврядування відповідних територіальних громад як суб'єктів співробітництва. Підтвердженням цього є припис закону, відповідно до якого співробітництво здійснюється у сферах спільних інтересів територіальних громад у межах повноважень відповідних органів місцевого самоврядування, якщо інше не передбачено законом (частина 2 статті 3).
- співробітництво має свою вартість для кожної територіальної громади: воно потребує певних зусиль, фінансування та спільного використання наявних у них ресурсів (кадрів, землі, обладнання, будівель тощо);
- співробітництво є результатом усвідомлено ухваленого відповідним органом місцевого самоврядування рішення, що пройшло через «фільтр» громадських обговорень. Договір про співробітництво є виключно добровільним актом та ніяким чином не нав'язується законом. Це пояснюється тією обставиною, що жодна територіальна громада не може бути примушеною до організації співробітництва всупереч її волі. Поруч з цим, в деяких випадках закон може містити приписи рекомендаційного характеру до доцільності пошуку шляхів співпраці;
- нові вигоди для територіальних громад як суб'єктів співробітництва можуть бути різними, наприклад: створення ресурсів для надання послуг, які є недоступними для малих громад,

заощадження витрат при наданні певних видів послуг, підвищення якості послуг, краща координація у плануванні майбутнього розвитку, більш ефективна та прозора політика розвитку;

- співробітництво розраховане на певний період часу, про який територіальні громади як суб'єкти співробітництва домовилися під час підготовки проекту відповідного договору;
- органи місцевого самоврядування отримують право на здійснення взаємного контролю за виконанням взятих договірних зобов'язань, а також за якістю надаваних послуг, які є результатом співробітництва.

Основними завданнями співробітництва територіальних громад є підвищення якості послуг, розвиток інфраструктури, а також підвищення ефективності діяльності відповідних органів місцевого самоврядування. Державну політику щодо співробітництва територіальних громад можна визначити як сукупність основних напрямів діяльності держави щодо нормативно-правового, методичного, організаційного, матеріального та фінансового забезпечення, а також визначення пріоритетних сфер і заходів стимулювання та розвитку співробітництва територіальних громад.

Під *різнovidами співробітництва* територіальних громад прийнято вважати безпосередньо ті форми співробітництва, які передбачені Законом України «Про співробітництво територіальних громад». Закон передбачає наступні форми співробітництва, зокрема:

- делегування одному із суб'єктів співробітництва іншими суб'єктами співробітництва виконання одного чи кількох завдань з передачею йому відповідних ресурсів;
- спільне фінансування (утримання) суб'єктами співробітництва підприємств, установ та організацій комунальної форми власності;
- утворення суб'єктами співробітництва спільних комунальних підприємств, установ та організацій;
- утворення суб'єктами співробітництва спільного органу управління для спільного виконання визначених законом повноважень.

*Напрямки співробітництва* - найрізноманітніші. З найпоширеніших – створення інклюзивно-ресурсних та центрів безпеки, комунальних підприємств для вирішення проблем забезпечення водою, вивозу сміття тощо, співпраця в галузі освіти, медицини і багато інших.

**В основу ефективного співробітництва громад закладено низку чинників, зокрема:**

- чітке усвідомлення наявності проблем та бачення шляхів їх вирішення;
- готовність до співпраці на принципах чесності та прозорості відносин;
- наявність взаємної довіри;
- налагоджену комунікацію;
- використання синергій;
- вибір «правильного» менеджменту в рамках співробітництва;
- оптимальність обраної форми співробітництва та її життєздатність.

## 4. Інструменти залучення інвестицій

Свої інвестиційні можливості громади можуть розкрити через інфраструктурні проекти, розвиток кластерів та індустріальних парків, культурно-креативні індустрії. Інструменти, за допомогою яких можна залучити інвестиції - стратегічне планування, управління земельними ресурсами, повноваження архітектурно-будівельного контролю, професійно-технічні кадри, міжрегіональна кооперація, міжнародна технічна допомога і інвестиційні преференції. Ці інструменти можуть розвивати не тільки окремі громади, а й область і декілька регіонів одночасно.

Чимало для залучення інвестицій і стимулювання підприємницької діяльності на своїй території громада може зробити самостійно. Наприклад, інвентаризувати свої активи та визначити унікальності, створити стратегічний план розвитку, розробити та впровадити інвестиційні інструменти. У будь-якому разі економічний розвиток території потрібно будувати на основі наявних конкурентних переваг і ресурсів громади. Адже лише правильно використаний інвестиційний потенціал може бути чинником подальшого зростання.

Крім того, в Україні набувають популярності інноваційні форми отримання інвестицій, які, зокрема, сприяють розвитку бізнесу, громади та країни загалом:

### 1. Конвертований займ

Традиційним інструментом інвестування на ранніх стадіях розвитку проекту (і не тільки) є конвертований займ. За договором конвертованого позики інвестор видає стартапу певну суму під відсоток. Коли стартап підніме великий раунд інвестування, сума позики буде обмінена на частку в компанії за певним конвертаційного курсу.

### 2. Наглядова рада

Значна частина інвесторів хоче отримати місце в борді, тобто в раді директорів. Борд – це орган управління, який приймає рішення з ключових питань діяльності компанії без необхідності скликати і проводити збори акціонерів. Такий же орган, тільки іменований Наглядовою радою, тепер можна створити в ТОВ, призначивши туди представників від фаундера (засновника) та інвестора.

### 3. Опціони

Товариство з обмеженою відповідальністю тепер може укласти договір зі співробітником, за яким той зобов'язується внести додатковий внесок, а товариство – прийняти співробітника до складу учасників. В цей же договір можна внести cliff (річний поріг) і інші умови

### 4. Співвідношення часток

Як правило, інвестор отримує частку в стартапі за певну суму грошей.

### 5. Обмеження на розпорядження частками

Учасники ТОВ можуть підписувати корпоративний договір. Умовно можна назвати його аналогом акціонерної угоди (Shareholders Agreement). У цьому договорі учасники домовляються про те, як вони будуть керувати товариством, а також про те, як вони будуть розпоряджатися належними їм частками в компанії.

### 6. Non-compete

Цікавим законодавчим нововведенням є положення про уникнення конкуренції для членів виконавчого органу та Спостережної ради (аналог non-compete). Тепер без згоди учасників Товариства директор і члени Наглядової ради не можуть працювати в сфері, аналогічній



діяльності Товариства – ні як ФОП, ні в якості директора або члена Наглядової ради конкуруючої компанії.

## 5. Розробка інвестиційного паспорту громади

Інвестиційний паспорт є ключовим маркетинговим інструментом громади. Завдання цього документа – сформувати позитивний імідж території в очах потенційних інвесторів і максимально ефективно проінформувати зовнішнє бізнес-середовище про інвестиційні можливості території. Інвестиційний паспорт, як елемент інвестиційної політики громади або регіону, виконує чітко визначену задачу просування на зовнішній рівень – до потенційних зовнішніх інвесторів.

Загалом, **інвестиційний паспорт громади** представляє собою документ, з інформацією про громаду, здатний зацікавити потенційного інвестора та спонукати його до дії.

**Інвестиційний паспорт громади розробляється за наступною структурою (схема складання інвестиційних паспортів регіонів, запропонована Кабінетом Міністрів України):**

- 1) офіційний розділ;**
- 2) характеристика регіону** (географія та природний потенціал, промисловість, агропромисловий комплекс, мале підприємництво, зовнішньоекономічна діяльність, туризм, регіональна інвестиційна та промислова політика);
- 3) інфраструктура** (ринок землі та нерухомості, транспортні комунікації, телекомунікаційні системи, фінансово-кредитна система, культура та дозвілля);
- 4) основні показники економічного та соціального розвитку** (кількість зайнятих за галузями економіки, консолідований бюджет області, середньомісячна заробітна плата);
- 5) довідкові дані для розрахунків та обґрунтувань** (земельний фонд, ставка земельного податку, ціни на електроенергію, водопостачання та каналізація, газифікація, ціни на газ);
- 6) соціальні питання** (ринок житла, середня освіта, дитячі садки, професійна освіта, медичні установи, фізична культура і спорт);
- 7) найбільші підприємства;**
- 8) інша корисна інформація.**

**В широкому розумінні, інвестиційний паспорт** – джерело необхідної інформації для інвестора, який зацікавився особливостями ділового середовища конкретної ОТГ.

**У вузькому розумінні, інвестиційний паспорт** - аналітична база для формування у потенційного інвестора правильного уявлення про інвестиційну привабливість ОТГ, в якій він має намір вкласти грошовий капітал.

До інвестиційного паспорту висуваються такі основні вимоги:

- чітка структуризація наведеної інформації, яка повинна відповідати потребам потенційних інвесторів (висвітлювати інвестиційний потенціал певної території та можливості його реалізації);
- достатня для оцінки комерційної ефективності глибина розкриття інформації про конкретні інвестиційні проекти, бізнес-пропозиції, об'єкти інвестицій;
- наочність представленої інформації, її конкретність та лаконічність;
- сильні і слабкі сторони діяльності кожної галузі економіки, представленої на території (показники розвитку необхідно аналізувати в динаміці);

- існування електронного варіанта в інформаційній мережі Internet для швидкого вільного доступу потенційного інвестора до найновіших інвестиційних пропозицій;

- обсяг: для міських 15-20 сторінок, для сільських, селищних 10-15 сторінок.

Окрім формальних вимог, паспорт громади є джерелом інформації про громаду, засобом популяризації успіхів громади та створення її іміджу.

Розділи інвестиційного паспорта громади можуть бути презентовані наступним чином:

**- Розділ 1. ВІТАЛЬНЕ СЛОВО**

- Вітальне слово голови
- Візитка ОТГ

**- Розділ 2. СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ ПРОФІЛЬ**

- Природно - географічні та кліматичні умови
- Демографія
- Людські ресурси
- Освіта, підготовка кадрів
- Житло, офісна та промислово – виробнича інфраструктура
- Економічний потенціал
- Зовнішньоекономічна діяльність
- Транспортна інфраструктура та логістика
- Сфери охорони здоров'я, культури, дозвілля та відпочинку
- Охорона навколишнього природного середовища
- Співпраця з міжнародними фінансовими організаціями
- Масштабні інвестиційні проекти, що реалізуються

**Розділ 3. ПРОПОЗИЦІЇ ДЛЯ ІНВЕТОРІВ**

- Галузі економіки, що мають найкращий інвестиційний потенціал
- Стратегічні проекти
- Вільні земельні ділянки (greenfield та brownfield) для інвестування

**Розділ 4. КОНТАКТИ, ДЖЕРЕЛА**

- Контактна інформація
- Основні джерела інформації

Отже, саме інвестиційний паспорт є джерелом інформації для потенційного інвестора, з одного боку, та засобом полегшення доступу територіальних громад до інвестиційних ресурсів - з іншого.

## **6. Практичні аспекти вирішення земельних питань, пов'язані з втіленням інвестиційних проектів**

Виконуючи свої адміністративні та нормотворчі повноваження, органи місцевого самоврядування здійснюють управління і розпорядження місцевими фінансами, комунальною власністю, регулювання земельних відносин, забудови території, використання природних об'єктів місцевого значення та іншого, приймають безліч нормативних актів локального характеру щодо залучення інвестицій, зокрема іноземних.

Залучення інвестицій за посередництвом операцій із земельними ділянками та іншим майном може мати різні форми прояву.

Наприклад, продавши землю або нерухомість, орган влади зазвичай істотно поповнює бюджет ОТГ, однак втрачає право власності на актив і можливість надалі отримувати від нього дохід. Оренда комунального майна – механізм, що передбачає тимчасовий перехід права володіння та користування об'єктами комунальної власності. Як у міжнародній, так і в українській практиці найбільш розповсюдженою формою використання цього механізму є довго- та середньострокова оренда земельних ділянок. Від оренди комунального майна місцевий бюджет одержує набагато менші надходження, ніж від його продажу, проте вони мають відновлювальний характер і при цьому не втрачаються права власності на відповідні активи. Надходження від оренди землі або нерухомості, що перебувають у комунальній власності, мають відновлювальний характер і ОТГ може отримувати їх регулярно. Натомість кошти від продажу землі або нерухомості є невідновлювальними, їх можна отримати лише один раз. На сьогодні загальні програми і принципи управління комунальним майном громади відсутні. Тому органи місцевого самоврядування ОТГ рішенням відповідної ради, прийнятим у межах її повноважень, мають визначити і прийняти рішення щодо:

- Відчуження відповідно до закону комунального майна, затвердження місцевих програм приватизації, а також переліку об'єктів комунального майна, які не підлягають приватизації, визначення доцільності, порядку й умов приватизації об'єктів права комунальної власності;
- Вирішення питань про придбання в установленому законом порядку приватизованого майна, про включення до об'єктів комунальної власності майна, відчуженого у процесі приватизації, договір купівлі-продажу якого в установленому порядку розірвано або визнано недійсним;
- Вирішення відповідно до закону питань регулювання земельних відносин. Вдала ініціатива органу місцевого самоврядування чи проєкт може призвести до підвищення внутрішніх бюджетних доходів. Прикладом такого вдалого підходу може бути отримання додаткових надходжень від здачі в оренду комунального майна та використання цих доходів для фінансування, наприклад, програм з підтримки підприємництва.

## 7. Стандарти обслуговування та професійного супроводу інвестора

Стандарти розробляються з метою систематизації та впровадження кращих вітчизняних і світових практик управління інвестиційною діяльністю як на регіональному, так і на місцевому рівнях, уніфікації та оптимізації процесу підготовки інвестиційних матеріалів та продуктів, зокрема у сфері забезпечення діяльності з пошуку, залучення, супроводу та обслуговування інвесторів, сприяння реалізації інвестиційних проектів громади.

Стандарти становлять єдиний цілісний підхід до роботи з інвесторами та сприятимуть підвищенню інвестиційної привабливості та зростанню інвестиційної активності громади.

До Стандартів належать:

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

Інвестиційна пропозиція повинна містити базову інформацію про об'єкт інвестування та його ключові переваги, відобразити напрям, масштаб і обсяг необхідної інвестиції.

Інвестиційні пропозиції повинні відповідати таким *вимогам*:

- інформація має бути актуальною. Інформаційні матеріали та бази даних повинні оновлюватися не рідше одного разу на півріччя, шляхом внесення змін/доповнень за необхідності (у разі появи нових інвестиційних майданчиків, зміни в транспортній або інженерній інфраструктурах, тощо);
- інформація повинна бути достовірною. Всі дані, що містяться в інформаційних матеріалах та базі даних, повинні бути перевірені та підтвержені;
- тізери земельних ділянок «Грінфілд», виробничих приміщень «Браунфілд» та об'єктів нерухомості надаються згідно визначеної форми, до яких обов'язково повинні додаватися:
  - фотографічні матеріали (розмір – не менше 1020x720, у форматах JPG, PNG);
  - картографічне зображення меж інвестиційного майданчика (створене за допомогою Google maps та графічних редакторів);
  - схеми з нанесеними інженерними мережами, транспортною інфраструктурою та ін.

Потенційний інвестор повинен отримати необхідну для прийняття його рішення інформацію про громаду (місце можливої майбутньої інвестиції) саме в тій формі і через ті канали, які для нього є найбільш прийнятними.

Для цього важливо розробити результативну маркетингову стратегію. У маркетинговій стратегії повинно відобразитися 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 регіону. Окрім позиціонування і

просування регіону, маркетингова стратегія має передбачати належне організаційне забезпечення (ресурси, координація, моніторинг, контроль).

Процес пошуку та залучення інвестора вимагає цілої низки дій команди, що відповідає за стан інвестиційної діяльності громади. Важливе значення має започаткування та налагодження ділових контактів з потенційним інвестором. Непрофесійна поведінка, брак досвіду, знань та практичних навичок можуть привести до втрати потенційного інвестора на будь-якому етапі інвестиційного процесу та мати негативний вплив на імідж області. Іноземний інвестор розпочинає планування нового інвестиційного проекту з "широкого списку" (longlist), в який потрапляє до десятка країн і кількох десятків інвестиційних майданчиків, а згодом розглядає вже "короткий список" (shortlist), у якому, як правило, залишаються лише 2-3 країни та 4-5 пропозицій. Український інвестор теж розглядає декілька можливостей для реалізації нового проекту. В той же час, фаховий підхід до роботиз інвестором суттєво підвищує шанси регіону в отриманні інвестиції.

Однак, контакти органів влади та інвестора не закінчуються з рішенням інвестора почати діяльність в регіоні. 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 у: регулярному відвідуванні виробничих об'єктів; залученні інвестора до участі у формуванні інвестиційної політики регіону; налагодженні необхідних контактів з інституціями центрального рівня чи нових контактів з місцевим бізнесом та навчальними закладами; сприянні в підготовці кваліфікованих кадрів для потреб інвестора; своєчасному отриманні необхідних погоджень і дозволів, вирішенні поточних проблем, з якими зустрічається інвестор тощо. Важливим механізмом співпраці є заохочення інвестора до місцевих ділових та соціальних ініціатив, відзначення подій, організації різноманітних заходів, спонсорства та благодійності. При цьому, з боку влади та громадськості слід надавати публічності та схвальної оцінки внеску інвестора в економічний і соціальний розвиток території, поширювати інформацію в засобах масової інформації.

## 8. Практичні кроки щодо пошуку 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 знань, навичок та компетенцій, наприклад:

- 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.

Важливо розробити *схему просторового планування*, зокрема:

1. Визначити, який напрямок інвестицій її цікавить.
2. Визначених ділянок треба підвести всі комунікації.

3. Інвестору треба надати максимум пільг.
4. Місцева влада повинна бути на 100% відкритою.
5. Громада повинна швидко видавати усі необхідні довідки.
6. Жодного соціального навантаження на інвестора бути не повинно.
7. Відкривайте у своїх громадах офіси з обслуговування інвестора.
8. З інвестором треба постійно спілкуватися.
9. Не бійтеся планувати на власній території промислові парки.

Перший контакт потенційного інвестора з представниками громади досить часто здійснюється засобами електронної пошти шляхом надсилання інвестиційного запиту. Представники інвестора, зазвичай, намагаються таким чином отримати базову інформацію про регіон, місто, район чи громаду, їх 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. Неприпустимими є підготовка поверхневої відповіді чи повідомлення, як приклад, що інформація, якою цікавиться інвестор, розміщена на інвестиційному веб-сайті. Діловий етикет вимагає висловити вдячність за проявлений 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.

## 9. Напрацювання "дорожньої карти" залучення інвестицій у громаду

Дорожня карта залучення інвестицій у громаду - своєрідний меморандум, що визначає спільне бачення представників влади ОТГ та громадськості в напрямку вдосконалення використання інструментів залучення інвестицій. Дорожня карта допоможе представникам органів місцевого самоврядування, громадським організаціям, місцевим ініціативним групам та активним громадянам дійти спільного бачення використання інструментів участі в громаді, залучення громадян до ухвалення рішень, підтримки та налагодження партнерських міжсекторних відносин в процесі залучення інвестицій в громаду.

**Дорожня карта інвестора** – це документ, що допомагає інвестору визначитись з певними кроками, які необхідно зробити для започаткування інвестиційної діяльності в певній країні або регіоні. Дорожні карти інвестора розробляються в різних країнах світу і мають різні форми подачі інформації та наповнення.

Однак, загалом, під час напрацювання «дорожньої карти» залучення інвестицій в громаду передбачається реалізація наступних кроків:

Крок 1: зібрати достатньо інформації про громаду, потреби і проблеми мешканців.

Крок 2: налагодити спільну роботу громадськості, представників органу місцевого самоврядування, бізнесу та сформувати робочу групу.

Крок 3: розробити стратегію розвитку громади за участі громадськості, представників органу місцевого самоврядування та експертів.

Крок 4: забезпечити механізм реалізації стратегії сталого розвитку громади.

## Перелік рекомендованої літератури/корисних посилань

1. Угода про асоціацію Україна-ЄС [Електронний ресурс]// Режим доступу до документа: <https://eu-ua.org/tekst-uhody-pro-asotsiatsiiu>
2. Текст Угоди про асоціацію між Україною та Європейським Союзом [Електронний ресурс]// Режим доступу до документа: <https://eu-ua.org/tekst-uhody-pro-asotsiatsiiu>
3. План заходів з імплементації Угоди про асоціацію між Україною та ЄС [Електронний ресурс]// Режим доступу до документа: <https://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/847-2014-%D1%80>
4. Інформація про стан виконання Плану заходів з імплементації Угоди про асоціацію між Україною та ЄС за 2016 рік. [Електронний ресурс]// Режим доступу до документа: <http://kalushrda.gov.ua/images/news/Files/%D0%97%D0%B2%D1%96%D1%82%20%D0%B7%D0%B0%202016%20%D1%80%D1%96%D0%BA.pdf>
5. Порядок денний асоціації Україна-ЄС [Електронний ресурс]// Режим доступу до документа: <http://www.if.gov.ua/news/31254>
6. Створення зони вільної торгівлі між Україною та ЄС [Електронний ресурс]// Режим доступу до документа: <http://www.if.gov.ua/news/31255>
7. Сірик З. Місцеве самоврядування та інвестиційні процеси: європейські процеси та вітчизняні реалії. Ефективність державного управління. 2016. Вип. 4 (49). Ч. 1. С. 266 – 274.
8. Рекомендації щодо стандартів залучення та супроводу інвесторів на місцевому та регіональному рівні. [Електронний ресурс]// Режим доступу до документа: [https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/489/Methodology\\_on\\_investors\\_support\\_on\\_regional\\_and\\_local\\_levels\\_1.pdf](https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/489/Methodology_on_investors_support_on_regional_and_local_levels_1.pdf)
9. Методичні рекомендації щодо залучення та супроводу інвесторів у Кіровоградській області. [Електронний ресурс]// Режим доступу до документа: <http://ekonomika.kr-admin.gov.ua/files/dsh0-030418.pdf>
10. Методичні рекомендації щодо залучення та супроводу інвесторів у Полтавській області. [Електронний ресурс]// Режим доступу до документа: [http://www.adm-pl.gov.ua/sites/default/files/upload/invest/standards\\_poltava\\_region\\_2017.pdf](http://www.adm-pl.gov.ua/sites/default/files/upload/invest/standards_poltava_region_2017.pdf)

## Тестові питання для самоконтролю

### 1) *Інвестиції – це:*

- 1) грошові або інші види активів, розміщені на збереження у фінансово-кредитні заклади;
- 2) вкладання капіталу у відтворення основних фондів (споруд, обладнання, транспортних засобів, тощо);
- 3) процес управління всіма аспектами інвестиційної діяльності об'єкта підприємництва;
- 4) усі види майнових та інтелектуальних цінностей, що розміщуються в об'єкти підприємницької та інших видів діяльності з метою одержання прибутку або досягнення соціального ефекту.

### 2) *Інвестиційний паспорт громади - це:*

- 1) документ, з інформацією про громаду, здатний зацікавити потенційного інвестора та спонукати його до дії;
- 2) документ, з інформацією про громаду, здатний зацікавити її мешканців та спонукати їх до дії;
- 3) офіційний документ про діяльність інвестора в громаді.

### 3) *Інвестиційна привабливість (інвестиційний клімат) - це:*

- 1) сукупність об'єктивних і суб'єктивних умов, що сприяють або перешкоджають процесу інвестування національної економіки на макро-, мезо- і мікрорівнях;
- 2) сукупність суб'єктивних умов, що сприяють або перешкоджають процесу інвестування національної економіки на мікрорівні;
- 3) умови, що сприяють процесу інвестування національної економіки;
- 4) сукупність суб'єктивних умов, що перешкоджають процесу інвестування національної економіки на макро-, мезо- і мікрорівнях.

### 4) *Співробітництво – це:*

- 1) інвестиції на користь територіальної громади;
- 2) взаємозв'язки двох або декількох територіальних громад, які співпрацюють між собою;
- 3) вкладення капіталу з метою реалізації соціальних проєктів представниками громади.

### 5) *Дорожня карта інвестора - це:*

- 1) документ, що допомагає інвестору визначитись з певними кроками, які необхідно зробити для започаткування інвестиційної діяльності в певній країні або регіоні;
- 2) документ, що характеризує територіальну структуру розподілу інвестицій;
- 3) карта, що допомагає громаді визначитися із найбільш інвестиційно привабливими галузями в регіоні.



## Правильні відповіді до тестових питань

### 1) Інвестиції – це:

- 1) грошові або інші види активів, розміщені на збереження у фінансово-кредитні заклади;
- 2) вкладання капіталу у відтворення основних фондів (споруд, обладнання, транспортних засобів, тощо);
- 3) процес управління всіма аспектами інвестиційної діяльності об'єкта підприємництва;
- 4) **усі види майнових та інтелектуальних цінностей, що розміщуються в об'єкти підприємницької та інших видів діяльності з метою одержання прибутку або досягнення соціального ефекту.**

### 2) Інвестиційний паспорт громади - це:

- 1) **документ, з інформацією про громаду, здатний зацікавити потенційного інвестора та спонукати його до дії;**
- 2) документ, з інформацією про громаду, здатний зацікавити її мешканців та спонукати їх до дії;
- 3) офіційний документ про діяльність інвестора в громаді.

### 3) Інвестиційна привабливість (інвестиційний клімат) - це:

- 1) **сукупність об'єктивних і суб'єктивних умов, що сприяють або перешкоджають процесу інвестування національної економіки на макро-, мезо- і мікрорівнях;**
- 2) сукупність суб'єктивних умов, що сприяють або перешкоджають процесу інвестування національної економіки на мікрорівні;
- 3) умови, що сприяють процесу інвестування національної економіки;
- 4) сукупність суб'єктивних умов, що перешкоджають процесу інвестування національної економіки на макро-, мезо- і мікрорівнях.

### 4) Співробітництво – це:

- 1) інвестиції на користь територіальної громади;
- 2) **взаємозв'язки двох або декількох територіальних громад, які співпрацюють між собою;**
- 3) вкладення капіталу з метою реалізації соціальних проєктів представниками громади.

### 5) Дорожня карта інвестора - це:

- 1) **документ, що допомагає інвестору визначитись з певними кроками, які необхідно зробити для започаткування інвестиційної діяльності в певній країні або регіоні;**
- 2) документ, що характеризує територіальну структуру розподілу інвестицій;
- 3) карта, що допомагає громаді визначитися із найбільш інвестиційно привабливими галузями в регіоні.