Інститут економічних досліджень та політичних консультацій
Німецька консультативна група

Серія консультативних робіт [PP/04/2010]

Стимулювання ПІІ в Україну: План для перезавантаження

Александр Кнут, Рікардо Джуччі, Ганна Чухай

Берлін/Київ, серпень 2010 року

Про Інститут економічних досліджень та політичних консультацій

Інститут економічних досліджень та політичних консультацій (ІЕД) – провідний український аналітичний центр, що спеціалізується на економічних дослідженнях та консультаціях з питань економічної політики. ІЕД був заснований у жовтні 1999 року провідними українськими політиками та Німецькою консультативною групою з питань економічних реформ.

Місія ІЕД - вироблення альтернативного погляду на ключові проблеми суспільного та економічного розвитку України. В рамках місії ІЕД націлює свою діяльність на надання висококваліфікованої експертної оцінки в галузі економіки й економічної політики, на формування громадської думки шляхом організації відкритого публічного діалогу, на сприяння розвитку економічних та суспільних наук і стимулювання розвитку дослідницької спільноти України.

Інститут економічних досліджень та політичних консультацій
Рейтарська 8/5-А,
01034 Київ, Україна
Тел: +38 044 / 278 63 42
Факс: +38 044 / 278 63 36
institute@ier.kiev.ua
http://www.ier.kiev.ua

Про Німецьку консультативну групу

Німецька консультативна група з питань економічних реформ працює в Україні з 1994 року, консультуючи український уряд та інші державні органи, такі як Національний банк України, по широкому колу питань економічної політики і розвитку фінансового сектору. Наші аналітичні роботи презентуються і обговорюються під час постійних зустрічей з посадовцями високого рангу. Група фінансується німецьким Федеральним міністерством економіки і технологій у рамках програм TRANSFORM та наступних після неї програм технічної допомоги.

Німецька консультативна група
З питань економічних реформ
c/o Berlin Economics
Schillerstr. 59
D-10627 Берлін
Тел: +49 30 / 20 61 34 64 0
Факс: +49 30 / 20 61 34 64 9
info@beratergruppe-ukraine.de
www.beratergruppe-ukraine.de

© 2010 Інститут економічних досліджень та політичних консультацій
© 2010 Німецька консультативна група

Всі права захищені.

Стимулювання ПІІ в Україну: план для перезавантаження

Резюме

Залучення та заохочення прямих іноземних інвестицій (ПІІ) є важливим компонентом програми економічних реформ в Україні. ПІІ можуть стати двигуном економічного зростання і добробуту. Використовуючи позитивний ефект від ПІІ, Україна могла б вийти на рівень конкурентоспроможності провідних світових промислових країн набагато швидше, ніж спираючись тільки на зміцнення вітчизняних компаній. "Могла б" - тому що поточний запас ПІІ в Україні все ще надто малий і слабкий. Хоча Україна отримала користь від процвітаючого світового ринку прямих іноземних інвестицій у 2005-2008 рр. до світової кризи, але сьогодні докризового рівня надходжень ПІІ досягти поки що не вдалося. Інші східноєвропейські країни були набагато успішнішими у залученні і просуванні прямих іноземних інвестицій, і наразі демонструють вищий рівень добробуту.

На цьому фоні український уряд вирішив перебудувати інститути, які беруть участь у просуванні ПІІ. Останній із заходів - ліквідація «InvestUkraine» - Українського центру сприяння іноземному інвестуванню. Наразі Україна має можливість перезавантажити залучення прямих іноземних інвестицій і перебудувати агентство, яке заохочувало б інвестиції в країну. Ця робота пропонує план побудови конкурентоспроможного на світовому ринку агентства із заохочення інвестицій, і пояснює, яких заходів потрібно вжити. У наступній таблиці наведено суть наших рекомендацій. Ми робимо акцент на нових інвестиціях і на інвестиціях розширення, а не на злиттях та поглинаннях та приватизаційних угодах.

Стратегічні фактори успіху	Пріоритетні галузі з високим потенціалом Сприяння інвестиціям
Інструменти	Інвестиційні розвідники Інвестиційні наставники Післяінвестиційна підтримка Сучасна веб-сторінка
Організаційні фактори успіху	Операційна свобода Підзвітність: систематичний моніторинг та звітування Кваліфікований і досвідчений персонал Достатнє фінансування Управління інформацією та знаннями

Автори

Александер Кнут	knuth@berlin-economics.com	+49 30 / 20 61 34 64 3
Рікардо Джуччі	giucci@berlin-economics.com	+49 30 / 20 61 34 64 0
Ганна Чухай	chukhai@ier.kiev.ua	+380 44 / 278 63 42

Подяка

Автори хочуть висловити свою вдячність Роберту Кірхнеру за рецензування цієї роботи, команді проекту Twinning «Поліпшення роботи INVESTUKRAINE: Українського центру сприяння іноземному інвестуванню відповідно до кращих європейських практик» за інформаційну підтримку, надання коментарів та плідні обговорення, а також Феліксу Раквіцу та Ральфу Ловаку за висвітлення проблеми з точки зору інвесторів. Застосовується звичайне застереження щодо захисту прав.

Зміст

1. Вступ

2. Найкращий міжнародний досвід

    2.1 Роль агенції із заохочення інвестицій

    2.2 Фактори успіху агенції із заохочення інвестицій

3. Ситуація із стимулюванням залучення ПІІ в Україні

    3.1 Обсяг і структура ППІ

    3.2 Інституційний аналіз

    3.3 Основні проблеми з точки зору інституцій

4. Дорожня карта до конкурентноспроможної агенції із заохочення інвестицій

    4.1 Нагальні дії: забезпечити неперервність

    4.2 Визначення стратегії

    4.3 Екаунт-менеджер

    4.4 Інвестиційний наставник

    4.5 Створення організації

    4.6 Перезапуск веб-сторінки

    4.7 Презентабельний офіс

    4.8 Післяінвестиційна підтримка та прогнозування

Використана література

Список останніх консультативних робіт

1. Вступ

Прямі іноземні інвестиції (ПІІ) можуть виступати двигуном економічного зростання і добробуту, і зробити важливий внесок у досягнення амбітних цілей програми економічних реформ України. Найбільш важливою перевагою прямих іноземних інвестицій є формування знань (технології, навички, досвід).[1] Передові технологічні та економічні знання збільшують потенціал довгострокового стійкого зростання і, тим самим, підвищують ефективність конкурентоспроможності України в світі. Таким чином, ПІІ та розвиток і зміцнення вітчизняних фірм є доповнюючими заходами економічної політики.

Тим не менше, поточний запас ПІІ в Україні занадто малий і має малий потенціал імпульсів для довгострокового стійкого зростання. Україна змогла скористатися процвітаючим світовим ринком прямих іноземних інвестицій у 2005-2008 рр. і залучити великий обсяг ПІІ порівняно з попередніми роками. Однак на сьогодні Україні поки що не вдалося досягти докризового рівня надходжень ПІІ. Насправді, у 2010 році залучення ПІІ зменшується.[2]

Інші східноєвропейські країни були набагато успішнішими у залученні і заохоченні прямих іноземних інвестицій (ПІІ). Що ці країни зробили такого, чого не зробила Україна? В них є – поміж іншого - ефективні і результативні національні агентства із заохочення інвестицій (АЗІ), які високо оцінюються у міжнародному порівнянні. На відміну від них, Український центр сприяння іноземному інвестуванню «InvestUkraine» впорався погано і не витримує міжнародного порівняння.[3] Відповідно, новий український уряд ухвалив рішення про реорганізацію установ із заохочення прямих іноземних інвестицій.[4] Останнє рішення – ліквідація «InvestUkraine».[5]

В України зараз є шанс перезавантажити процес залучення прямих іноземних інвестицій та перебудувати центр із заохочення іноземних інвестицій чи створити нове комплексне АЗІ. Мета цієї роботи полягає у наданні підтримки цьому процесу реформування, даючи рекомендації, які адаптують міжнародний досвід із урахуванням конкретних проблем України. В той же час, працює Twinning проект ЄС, що надає підтримку уряду України у створенні організаційного потенціалу стимулювання залучення ПІІ.

Роботу організовано таким чином. Спершу, ми окреслимо найкращі практики щодо міжнародного досвіду та фактори успіху кращих у світі агенцій із заохочення інвестицій. У роботі зроблено акцент на нових інвестиціях і на інвестиціях розширення, а не на злиттях і поглинаннях та приватизаційних угодах. Потім, ми аналізуємо поточну ситуацію із заохоченням ПІІ в Україні - з наголосом на аналізі державних установ, які активно просувають прямі іноземні інвестиції, і вкажемо на помилки, допущені в минулому. По-третє, ми надамо рекомендації, з урахуванням відповідних поточних політичних і економічних дебатів. Ми надамо рекомендації як створити сучасне українське АЗІ.

---

[1] Також перевагами залучення ПІІ є доступ на міжнародні ринки товарів, зайнятість, заміщення імпорту, вклад у регіональний розвиток і посилення експортного потенціалу.

[2] За перше півріччя 2010 надходження ПІІ склало 1,8 млрд. дол. США, що на 44% менше ніж за такий же період минулого року. Джерело: Держкомстат.

[3] Світовий Банк (2009a).

[4] «Заможне суспільство, конкурентна економіка, ефективна держава», Програма економічних реформ на 2010 – 2014 рр. Комітет економічних реформ при Президенті України. Версія для обговорення, 02.06.2010, стр. 40-41.

[5] Постанова КМУ No. 570, липень 2010 р.

2. Найкращий міжнародний досвід

2.1 Роль агенції із заохочення інвестицій

АЗІ – є важливим серед інших інструментів залучення ПІІ таких як податкова політика, митна політика, технічні стандарти та сертифікаційні вимоги, регулювання ринку землі тощо. АЗІ не може компенсувати поганий інвестиційний клімат, але вона може зробити важливий внесок, пропонуючи уряду дешевий, високоефективний шлях для реформ.

Глобальні ПІІ – це трильйонний ринок, і для того, щоб успішно конкурувати на ньому, країні потрібно – як і на інших ринках – маркетинг та продажі. Маркетинг та продажі є завданнями національної АЗІ. І оскільки конкуренція за ПІІ стає жорсткою, АЗІ має діяти швидко, ефективно та професійно.

Найкращі практики з міжнародного досвіду свідчать, що діяльність більшості АЗІ охоплює такі функції:[6]

- Захист інтересів інвесторів на політичному рівні, а саме покращення загального інвестиційного клімату через систематичні дослідження потреб і проблем інвесторів
- Розповсюдження інформації серед потенційних інвесторів та побудова позитивного іміджу країни як місця для інвестицій
- Прямий таргетинг / прямий маркетинг вибраних інвесторів у сектори із високим потенціалом
- Сприяння інвестуванню – доінвестиційні послуги та послуги у проведенні інвестування
- Послуги післяінвестиційної підтримки – полегшення поточних операцій та розширення інвестицій (особливо важливо для бідніших країн).

2.2 Фактори успіху агенцій із заохочення інвестицій

Із міжнародного досвіду можна виокремити фактори успіху агенції із заохочення інвестицій, що можна згрупувати у три категорії: стратегія, інструменти та організація.[7]

2.1.1 Стратегічні фактори успіху

Найуспішніші АЗІ концентрують свою увагу на **пріоритетних секторах**. Уряд і менеджмент АЗІ визначають економічні галузі, які мають найбільший короткостроковий і сталий довгостроковий потенціал з точки зору його впливу на економічний розвиток країни. Потенційні іноземні інвестори в ці сектори формують цільову групу маркетингової стратегії АЗІ. Всі інструменти просування та організаційна структура АЗІ відповідають специфічним характеристикам цільових секторів та специфічним потребам цільової групи.

Другий найбільш важливий стратегічний фактор успіху – це фокус на сприянні інвестуванню та післяінвестиційній підтримці, які є найпростішими та найефективнішими функціями. Інші згадані вище функції АЗІ також виконуються, але із витрачанням менших ресурсів.

2.1.2 Інструменти

Найбільш ефективним і економічним інструментом провідних АЗІ у світі є використання **екаунт-менеджерів**. Екаунт-менеджер підтримує інвестора протягом всього

[6] OECD (2006).

[7] Тут і далі: UNCTAD (2010); Світовий банк (2009a), (2009b); OSCE (2006); OECD (2006).

інвестиційного циклу від першого контакту до успішного здійснення інвестицій. Цей висновок можна зробити із перелічених вище факторів успіху. Отже, кожен екаунт-менеджер призначається на один пріоритетний сектор.

Також розповсюдженими інструментами є: система управління запитів, веб-сторінка, інформаційна система, бази даних інвестиційних можливостей і доступних ділянок землі, управління знаннями та відносинами тощо.

2.1.3 Організаційні фактори успіху

Найкращі світові АЗІ працюють **незалежно від політичного втручання**. Стратегію АЗІ визначають політики, які використовують експертизу менеджменту АЗІ для того, щоб створена система інструментів була достатньою для досягнення визначених цілей. Діяльність АЗІ не контролюється урядом, що означає, що менеджмент АЗІ може приймати рішення щодо розподілу ресурсів для досягнення стратегічних цілей. До сфер власної відповідальності також належить підбір персоналу, оскільки персонал є основним ресурсом АЗІ.

Операційна свобода не означає, що АЗІ бракує **відповідальності**. Як раз навпаки - кращі АЗІ використовують систему регулярного моніторингу та звітності. Моніторингу підлягають процеси просування і підтримки інвестицій, а також прогрес інвестицій. Це важливо для оцінки ефективності та результативності інструментів. У той же час, АЗІ постійно звітує про свої успіхи відповідним органам. Успіх АЗІ – це ступінь досягнення поставлених стратегічних завдань; успіх вимірюється за допомогою попередньо визначених критеріїв.

Для того, щоб забезпечити операційну свободу, більшість провідних АЗІ у світі є автономними органами, безпосередньо підзвітними урядам.

Найбільш важливим організаційним чинником успіху є укомплектованість АЗІ **кваліфікованими та досвідченими співробітниками**. Кращі АЗІ наймають людей з досвідом роботі у приватному секторі, з конкретними знаннями у секторі, зв'язками у галузі та відповідним знанням іноземних мов. Для того, щоб залучити й утримати талановитих співробітників, АЗІ необхідно платити таким співробітникам конкурентоспроможну заробітну плату та премії, а для цього йому необхідне достатнє і стале фінансування.

Наступними факторами успіху, що випливають із аналізу міжнародного досвіду, можна узагальнити під назвою **«наочність і доступність»**, що включає сучасний веб-сайт, зручний офіс, до я кого легко добратися, та швидке реагування на запити інвесторів.

Для досягнення стратегічних цілей із максимальною ефективністю, найкращі АЗІ у світі користуються сильною політичною підтримкою з боку національних урядів.

Останнім важливим фактором успіху є **«довіра»** до агенції, що може залежати від менеджменту АЗІ. «Довіра» означає надання іноземним інвесторам чіткої і збалансованої картини інвестиційних переваг і недоліків. Найгірше, що може зробити АЗІ, це розчарувати інвесторів, оскільки розчаровані інвестори розповсюджують поганий імідж країни у міжнародному бізнес-співтоваристві.

Вставка 1

Німецьке агентство із заохочення інвестицій

	Німецькі Торгівля та Інвестиції («GTAI»)
Стратегічні фактори успіху	Увага на пріоритетних секторах (4 сектори, 16 підсекторів) Увага на сприянні інвестуванню: пропозиція всеохоплюючої підтримки
Інструменти	«Консультування інвесторів»: 29 екаунт-менеджерів для підсекторів Зарубіжні офіси: 9 екаунт-менеджерів для конкретних країн Німецька служба розвідки ринку Веб-сторінка з всеохоплюючою інформаціє. для інвесторів, 8 мовами Онлайн база даних міжнародних тендерів «Електронний торгівельний центр»: онлайн бізнес-довідник Відділ маркетингу та PR: 24 спеціалісти
Організаційні фактори успіху	Автономна юридична особа: приватний юридичний статус, але у власності держави Кваліфікований персонал з експертними знаннями та досвідом роботи у приватному секторі Систематичні управління інвестиційними проектами та моніторинг Співпраця з регіональними АЗІ німецьких федеральних земель Співпраця із світовою мережею німецьких торгівельних палат (АНК) Широка комунікація з асоціаціями у приватному секторі та державними органами
Історія успіху	GTAI- одне із 6 провідних національних АЗІ (з 181) у Звіті про заохочення інвестицій (Global Investment Promotion Benchmarking Report 2009) Світового банку

3. Ситуація із стимулюванням залучення ПІІ в Україні

3.1 Обсяг і структура ПІІ

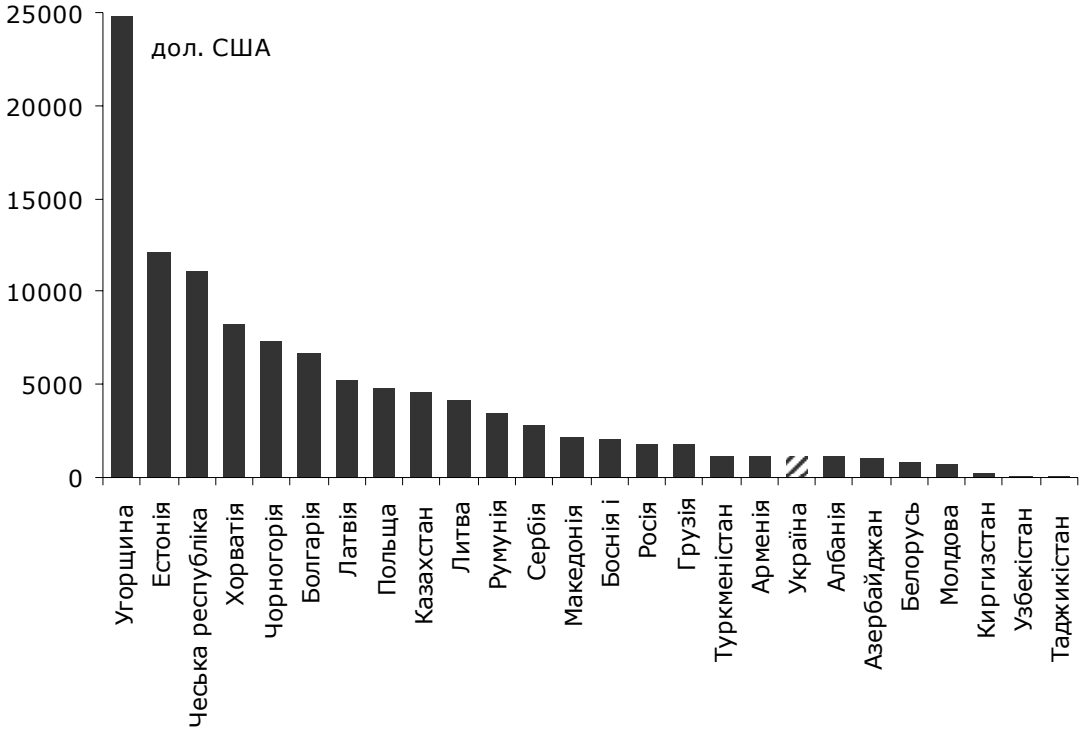
За незалежність Україна не змогла залучити суттєві обсяги ПІІ. Згідно з інформацією Держкомстату, на 1 січня 2010 р. загальний обсяг накопичених інвестицій склав 40 млрд. дол. США, що відповідає 872 дол. на душу населення. Останній показник є дуже низьким порівняно із показниками більшості країн із перехідною економікою, включно з країнами Центральної Європи та СНД. Згідно з даними Світового інвестиційного звіту, в Угорщині накопичено ППІ в обсязі 25 000 дол. США на душу населення (Рисунок 1). Справи з цим гірші, ніж в України тільки у таких країнах як Албанія, Узбекистан, Киргизстан, Таджикистан, Молдова та Білорусь.

Основні успіхи у залученні ПІІ спостерігались з 2005 р. Стрибок у ПІІ асоціюється із другою приватизацією «Криворіжсталі», що принесла рекордну суму у 4,8 млрд. дол. США. У наступні роки значні надходження капіталу були у вигляді злиттів і поглинань, в

основному у банківській сектор. Світова фінансова криза призвела до зменшення обсягів надходжень ПІІ у 2009 р. Сьогодні Україні не вдалось досягти докризових обсягів інвестицій. Навпаки, за даними Держкомстату надходження ПІІ у 2010 продовжує скорочуватись.[8]

Рисунок 1

Накопичені ППІ на душу населення у країнах із перехідною економікою (на кінець 2009 р.)



Джерело: база даних UNCTAD, FDI/TNC (www.unctad.org/fdistatistics).

У структурі ПІІ переважають сектори послуг, головним чином, фінансове посередництво, меншим чином промисловість. Фінансові послуги, роздрібна торгівля і послуги з нерухомості в цілому складають 53,6% загального накопиченого обсягу ПІІ.[9] ПІІ у сектор послуг не приносять позитивного зовнішнього ефекту надходження нових знань та технологій. Потенціал довгострокового зростання у ПІІ в секторі послуг набагато нижче, ніж у прямих іноземних інвестицій у виробництво і технологічні галузі промисловості. Крім того, ПІІ в обробну промисловість і технологічні галузі можуть збільшити довгостроковий експортний потенціал України.[10]

[8] За перше півріччя 2010 р. залучено ПІІ в обсязі 1,8 млрд. дол. США, що на 4% менше, ніж за відповідний період 2009 р. Джерело: Держкомстат.

[9] На 1 липня 2019 р., Джерело: Держкомстат, [http://www.ukrstat.gov.ua].

[10] Для більш детального опису структури ПІІ див. Кірхнер/Мовчан/Джуччі (2007).

3.2 Інституційний аналіз

Описати інституційну організацію заохочення ПІІ в Україну є досить складним завданням, оскільки організація цього процесу складна і непрозора, і змінювалась декілька разів протягом останніх років.

З 2005 по 2010 рр. за заохочення ПІІ в Україну відповідала державна неприбуткова організація на ім'я «InvestUkraine» - Український центр сприяння іноземному інвестуванню (далі «InvestUkraine»).[11] У 2005 р. «InvestUkraine» підпорядковувався Міністерству економіки України. Паралельно у 2005 р. було створено урядове Державне агентство України з інвестицій та інновацій (ДАУІІ)[12]. З 2006 р. «InvestUkraine» було підпорядковано ДАУІІ.[13]

У 2009 р. «InvestUkraine» перейшло до сфери впливу нового органу виконавчої влади – Національному агентству з іноземних інвестицій та розвитку (НАУІІ)[14]. Додатково була створена окрема організація – державне підприємство «Інвест Україна», яке також підпорядковувалося НАУІІ. На відміну від «InvestUkraine», що надавало свої послуги безкоштовно, завданням «Інвест України» є продаж послуг із сприяння інвестування.

У травні 2010 р. новий уряд знову реорганізував сферу сприяння ПІІ: ДАУІІ було перейменовано у Державне агентство України з інвестицій та розвитку (ДАУІР), функції НАУІІ були включені до ДАУІР і «InvestUkraine» було підпорядковано ДАУІР (знову).[15]

У червні 2010 р. уряд вирішив ліквідувати «InvestUkraine». Водночас, на базі «InvestUkraine» було створено новий урядовий орган – Державне агентство з управління національними проектами («Нацпроект»). «Нацпроект» успадкував бюджет «InvestUkraine», але завдання його інші: замість заохочення прямих іноземних інвестицій, він відповідає за національні проекти розвитку, такі як будівництво суспільної інфраструктури. «Нацпроект» також відповідає за державне підприємство «Інвест Україна», що досі існує. Наразі штат «Інвест Україна» складається із двох працівників (бюджету «InvestUkraine» вистачало на працевлаштування 27 працівників). Органи влади, що задіяні у сприянні залученню ПІІ, показані на Рисунку 2.

[11] Постанова КМУ No. 666, серпень 2005.

[12] Указ Президента No. 1873/2005, грудень 2005.

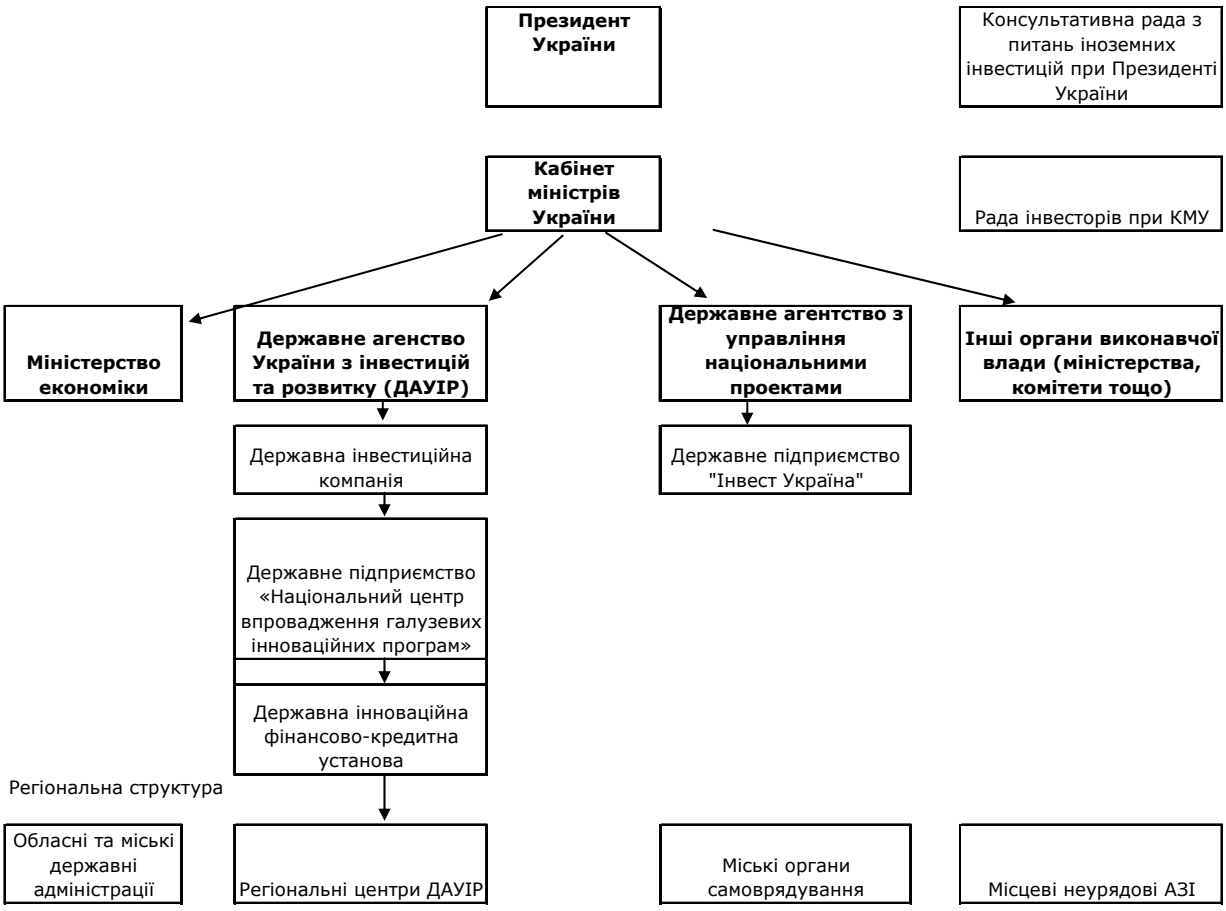
[13] Постанова КМУ No. 771, червень 2006.

[14] Постанова КМУ No. 48, січень 2009.

[15] Постанова КМУ No. 356, травень 2010.

Рисунок 2

Органи влади, що задіяні у сприянні залученню ПІІ



Джерело: Законодавство України

Як можна побачити з наступної таблиці, інші неурядові організації, а також приватні компанії також беруть участь у процесі просування ПІІ в Україну.

Таблиця 1

Організації, що виконують функції просування та заохочення ПІІ

Функції	Відповідальний орган влади	Неурядові організації, інші
Захист інтересів інвесторів на політичному рівні	▪ Державне агентство України з інвестицій та розвитку (ДАУІР) ▪ Державний комітет з підприємництва та регуляторної політики	▪ Торгово-промислові палати (ЕВА, АСС, АНК etc.)
Розповсюдження інформації потенційним іноземним інвесторам, побудова іміджу	▪ Державне агентство України з інвестицій та розвитку (ДАУІР) (до останнього часу «InvestUkraine»)	▪ Професійні консалтингові компанії ▪ Торгово-промислові палати
Пряме таргетування / Прямий маркетинг	немає	немає
Сприяння інвестуванню	▪ Державне агентство України з інвестицій та розвитку (ДАУІР) ▪ Регіональні центри ДАУІР ▪ Обласні та місцеві державні	▪ Професійні консалтингові компанії ▪ Місцеві неурядові АЗІ ▪ Торгово-промислові палати

	адміністрації ▪ Місцеві органи самоврядування	
Після інвестиційна підтримка	немає (до останнього часу «InvestUkraine»)	Професійні консалтингові компанії

Тим не менше, деякі важливі функції не є відповідальністю жодного з органів, а деякі функції дублюються. Загалом, такий поділ функцій робить дуже важким відслідковувати, хто несе відповідальність за яку частину заохочення інвестицій.

В даний час, центрального державного органу або іншого державного органу, який би займався виключно просуванням та залученням прямих іноземних інвестицій в Україну немає. ДАУІР є основним державним органом влади із заохочення інвестицій в цілому. Стимулювання та залучення ПІІ в Україну – є одним серед інших його завдань. Зокрема, ДАУІР несе відповідальність за вживання заходів по залученню іноземних і вітчизняних інвестицій у національну економіку, вивчення світового досвіду залучення інвестицій та запровадження механізмів стимулювання розвитку економіки, та надання пропозицій щодо адаптації міжнародного досвіду до умов України. Однак, ДАУІР немає ані фінансових, ані людських ресурсів, щоб виконати ці завдання комплексно.

Висновок 1: В даний час, немає єдиної точки контакту, який потенційний іноземний інвестор міг би легко знайти, для того, щоб отримати інформацію та підтримку. Не ясно, яка установа буде виконувати функції колишнього «InvestUkraine».

3.3 Основні проблеми з організаційної точки зору

Як вказувалося вище, декілька інституцій займаються залученням іноземних інвестицій, але ця робота присвячена інвестиційним посередникам, основною діяльністю яких є активне сприяння ПІІ. Останнє було основним завданням «InvestUkraine», що діяло до останнього часу. Тому, в нашому аналізі ми звертаємо особливу увагу на «InvestUkraine». Нижче ми виділили основні проблеми «InvestUkraine» з організаційної точки зору:[16]

- Відсутність чіткої стратегії, чітких цілей, детального бюджету.
- Низька видимість для потенційних іноземних інвесторів:
  - Офіс «InvestUkraine» важко знайти.
  - Низька присутність на міжнародних ярмарках і виставках.
  - Низьке число запитів інвесторів (всього 1-2 запитів на тиждень, в порівнянні з АЗІ Польщі, яка отримує 50-150 запитів на тиждень).
  - Відповіді та обробка запитів інвесторів відбуваються повільно та безсистемно, відсутні подальші дії.
  - Низький рівень співпраці з іншими посередниками із заохочення інвестицій (торгівельно-промислових палатами, професійними консультантами, бізнес-асоціаціями тощо).
  - Існування двох організацій зі схожою назвою «InvestUkraine» і «Інвест Україна» вводить в оману іноземних інвесторів.
- Відсутність операційної незалежності «InvestUkraine»: керівний персонал змінюється після кожних (досить частих) виборів.

[16] Для більш детального аналізу «InvestUkraine» див. звіти проекту «Поліпшення роботи INVESTUKRAINE: Українського центру сприяння іноземному інвестуванню відповідно до кращих європейських практик».

- Часті зміни персоналу «InvestUkraine»; як типовий приклад – більше половини співробітників було звільнено у червні 2010 року, що призвело до втрати специфічного людського капіталу та інституційних знань.
- Відсутність систематичного моніторингу ефективності і результативності «InvestUkraine». Немає доступу до даних про кількість інвестиційних проектів, що підтримуються, обсяг інвестицій в успішно реалізованих проектах, кількість створених робочих місць, структуру інвестиційної підтримки (форма інвестицій, інвестицій за секторами економіки, регіональної диверсифікації інвестиційної підтримки) і т.д.
- Відсутність систематичного менеджменту відносин з клієнтами та управління знаннями.
- Відсутність зворотного зв'язку - систематичного збору думки інвесторів про діяльність «InvestUkraine».

Висновок 2: Послужний список Українського центру сприяння іноземному інвестуванню є досить бідним. Нова інституція, що буде нести відповідальність за заохочення ПІІ в Україну в майбутньому, повинна прийняти цей досвід до уваги з тим, щоб поліпшити ситуацію.

4. Дорожня карта до конкурентноспроможної агенції із заохочення інвестицій

4.1 Нагальні дії: забезпечити неперервність

Зараз нагальним завданням є забезпечити довіру до заохочення інвестицій в Україну з боку потенційних інвесторів. Іноземні інвестори мають бачити неперервність у заохоченні інвестицій. Організаційна перебудова всередині країни не має призвести до припинення цієї діяльності.

Отже, першим завданням є виділення бюджету та призначення організації чи департаменту, що відповідав би за сприяння залученню ПІІ, принаймні на мінімальному рівні. Мінімальний рівень має забезпечувати оновлення веб-сторінки та професійні відповіді на запити інвесторів.

Додатково, ми рекомендуємо швидко прийняти рішення, чи зберігати бренд «InvestUkraine». Бренд можна зберегти незалежно від того, яке рішення буде прийнято щодо організації, яка опікуватиметься сприянням залученню ПІІ у майбутньому. У випадку, якщо бренд «InvestUkraine» збережеться, тоді необхідно позбавитись бренду «Інвест Україна».

4.2 Визначення стратегії

Наступним завданням є визначення чіткої базової стратегії. Важливо зробити це на початку, щоб забезпечити ефективне використання українських засобів і людських ресурсів.

Стратегічні цілі мають бути на високому рівні, тоді легко буде оцінити ступінь досягнення поставлених цілей. Гарна стратегія має чітку місію і засоби, подібні до тих, що визначають стратегії приватних компаній.

Для того, щоб визначити кількість стратегічних цілей щодо стимулювання інвестицій, ми рекомендуємо розробити чіткі базові показники такі як: кількість запитів, кількість інвестиційних проектів, що підтримуються, обсяг інвестицій в успішно реалізованих проектах, кількість створених робочих місць.

Говорячи про фактори успіху, що пояснюються в розділі 2, ми рекомендуємо встановити чіткі пріоритети і виділити відповідні ресурси. Перша стратегічна рекомендація -

визначити пріоритетні галузі. Ряд пріоритетних секторів не повинен бути надто широким, щоб зосередитися на експертних знаннях і ефективних каналах заохочення ресурсів найбільш перспективним галузям економіки.

Наступні питання допоможуть визначити пріоритетні сектори і розробити пропозиції України на ринку ПІІ.

- Яка конкурентна перевага України? Як ця конкурентна перевага буде розвиватися в майбутньому?
- Які галузі мають найвищий потенціал внеску в економічний розвиток України?
- Які галузі генерують істотну цінність для іноземних інвесторів?
- Які галузі найбільш динамічно розвиваються і є найбільш перспективними в Україні?
- Які провідні напрямки досліджень в Україні?
- Якого роду інвестиції Україна хоче активно заохочувати: короткострокові інвестицій, такі як у сферу торгівлі, або довгострокові інвестиції, наприклад, в обробну промисловість?

Визначення пріоритетних секторів є дуже складним завданням і має базуватись на наукових методах. Тим не менш, остаточне рішення про пріоритетні сектори є політичним рішенням і, отже, несе в собі ризик маніпуляцій з боку політичних та комерційних груп. Крім того, стратегія повинна коригуватись у разі, якщо виявиться, що припущення щодо майбутніх перспектив окремих секторів були неправильними.

Друга стратегічна рекомендація - **встановити пріоритети на сприянні інвестуванню і післяінвестиційних послугах**. Функції із побудови іміджу, прямого маркетингу та захист інтересів інвесторів на політичному рівні мають бути включені в обов'язки АЗІ також, але з більш низьким пріоритетом для розподілу ресурсів. Що стосується захисту інтересів інвесторів на політичному рівні - розповсюдженої функції АЗІ - необхідно розглянути питання, чи потрібно включати цю функцію в обов'язки української АЗІ, оскільки існують інші урядові та неурядові установи, які вже виконують це завдання: Державний комітет з питань підприємництва та регуляторної політики, торгівельні та промислові палати, бізнес-асоціації тощо.

4.3 Екаунт-менеджер

Екаунт-менеджер - перший інструмент, який потрібно розробити і впровадити, тому що заохочення інвестицій має найбільший вплив вартості співвідношення всіх інвестиційних інструментів заохочення (у відповідності до міжнародних критеріїв, див. розділ 2). Ми рекомендуємо почати принаймні з одного менеджера для кожного пріоритетного сектора і принаймні одного менеджера для непріоритетних секторів. Завдання менеджерів включають в себе:

- Дослідження інвестиційних можливостей, у тому числі
  - Галузеві потреби ринку
  - Вигідні інвестиційні об’єкти
  - Галузеве регулювання, політика та стимулювання інвестицій.
- Створення і управління стосунками з місцевими органами влади, місцевими інвестиційними посередниками, представниками місцевого приватного сектора.
- Сприяння інвестиціям: підтримка інвесторів протягом всього інвестиційного циклу від першого контакту до здійснення інвестицій (поїздки до країни, проведення переговорів, зустрічей з існуючими інвесторами, фінансування, вибір місця, власності, реєстрація, отримання ліцензій, дозволів, погоджень тощо)

Екаунт-менеджери мають вільно володіти англійською мовою, мати конкретні галузеві знання і досвід роботи у приватному секторі.

Вставка 2

«Інвестиційні розвідники»

Екаунт-менеджерів також можна назвати **«Інвестиційними розвідниками»**. Така назва описує, що екаунт-менеджери готують шляхи для інвесторів, вивчаючи можливості і супроводжуючи інвесторів уздовж цих шляхів.

Екаунт-менеджер - найкращий інструмент успішних міжнародних АЗІ (див. розділ 2). У різних АЗІ інструмент екаунт-менеджерів називають по-різному, наприклад, в Німеччині вони називаються "Інвестор консультантами" (див. Таблицю 1).

Назва «Інвестиційний розвідник» також відноситься до іншого сучасного інструменту промислової політики, який в даний час обговорюється в економічній політиці «Технологічний розвідник». Основними завданнями останнього є визначення пріоритетних секторів і визначення довгострокових сталих інвестиційних можливостей для внутрішньої політики заохочення інвестицій.

4.4 Інвестиційний наставник

«Інвестиційний наставник» - наступний інструмент. Цей інструмент є відповіддю на конкретні потреби іноземних інвесторів, що планують інвестувати в Україну, з урахуванням конкретних проблем України.

«Інвестиційний наставник» допомагає інвесторам уникнути пасток корупції і надає їм підтримку у важливих переговорах. «Інвестиційний наставник» виступає в якості інвестиційного омбудсмена, незалежний і нейтральний, він допомагає гарантувати, що іноземні інвестори отримають справедливі шанси на законних підставах. Тоді як інструмент досудового врегулювання спорів застосовується тільки після того, як виникли проблеми, «інвестиційний наставник» допомагає запобігти спорам.

«Інвестиційний наставниками» можуть бути люди з хорошою репутацією. Ми рекомендуємо одного наставника для кожного інвестиційного проекту, який пройшов передінвестиційну фази і досяг стадії здійснення. Співпраця «інвестиційних розвідників" та «інвестиційних наставників» встановлює принцип чотирьох очей, який є розповсюдженим інструментом для запобігання корупції. Склад команди «інвестиційних розвідників» та «інвестиційних наставників» має змінюватися із кожним інвестиційним проектом для того, щоб цей принцип був найбільш ефективним.

4.5 Побудова організації

П’ятий крок – вирішити проблеми організаційної структури. З точки зору іноземних інвесторів важливо мати єдину точку контакту, яку можна легко знайти і звернутися за інформацією і підтримкою. Таким чином, один орган повинен нести відповідальність за отримання та обробку запитів інвесторів, а потім перенаправляти запити регіональним інвестиційним посередникам.

Згідно з факторами успіху, що описуються в розділі 2, ми рекомендуємо, щоб майбутня АЗІ мала такі особливості:[17]

- Операційна свобода
    - Стратегія, орієнтована на результат

[17] Twinning проект ЕС надасть детальний аналіз та рекомендації на організаційному рівні.

- Запобігання політичному втручанню на операційному рівні
- Достатнє фінансування

- Звітність
  - Моніторинг процесів сприяння інвестиціям
  - Політика звітності, що базується на результатах
  - Звітування про розподіл ресурсів Рахунковій палаті
- Кваліфікований та досвідчений персонал
  - Знання мов
  - Досвід роботи у приватному секторі
  - Спеціальні знання у галузі
  - Гідна заробітна плата і премії, щоб зберегти людей
- Професійне управляння організацією, включно із прозорим бюджетуванням
- Систематичне управління інформацією і знаннями
  - База даних про наявні земельні ділянки та інвестиційні майданчики
  - Каталог постачальників бізнес-послуг в Україні
  - Система управління взаємовідносинами
- Співпраця з місцевими органами влади та місцевими АЗІ
- Професійна мережа з державними органами, представниками приватного сектору, організаціями розвитку та професійними консультантами

На закінчення, наша рекомендація полягає у створенні нового українського АЗІ - незалежної юридичної особи. Це відповідає передовій міжнародній практиці.

Вставка 3

Рецепт успіху Чехінвесту (CzechInvest)

> «Ідеальний спосіб зберегти агентство гнучким і вільним від адміністративного втручання уряду і бюрократії - це законодавство, в якому вказано, що це агентство автономне і підзвітне, а також мати ясні і прості форми звітності.»
>
> Ян Хейвелка, засновник і генеральний директор CzechInvest, Чеської АЗІ у 1993-1999 рр.[18]

4.6 Перезапуск веб-сторінки

Після створення організації, ми рекомендуємо повторний запуск сучасної веб-сторінки.[19]

4.7 Презентабельний офіс

Настав час відкрити належним чином обладнаний офіс, в який можна легко добратися, для особистих зустрічей з інвесторами і зацікавленими сторонами. Не всі співробітники АЗІ повинні працювати в престижному будинку, але для зустрічей з інвесторами резиденція повинна бути адекватною.

4.8 Післяінвестиційна підтримка та прогнозування

Найцінніші ПІІ на світовому ринку – інвестиції в дослідження та розвиток наукомістких і високотехнологічних галузей промисловості. Міжнародна конкуренція за такі ПІІ

[18] Світовий банк (2004), стр. 14.

[19] Приклади веб-сторінок успішних АЗІ: Світовий банк (2009a), стрі 28-40.

запекла, оскільки такі інвестиції роблять величезний і довгостроковий стійкий внесок в економіки приймаючих країн.

Залучення та сприяння R&D інтенсивних інвестицій можуть представляти інтерес для довгострокової стратегії України. Для того, щоб підготуватися до цього стратегічного вибору, ми рекомендуємо розробити та запровадити систематичну післяінвестиційну підтримку з наступних причин: R&D-інтенсивні інвестиції є найбільш складними інвестиціями, інвестиційний цикл яких складає декілька років. R&D-інтенсивні інвестиції, таким чином, - це інвестиції в нові проекти, і, в основному, інвестиції в розширення. Інвестори зазвичай обирають стратегічні шляхи інтернаціоналізації і відкривають R&D відділи в самому кінці цього шляху. Кажучи іншими словами, задоволені інвестори у виробництво сьогодні, швидше за все, це R&D-інвестори завтра.

Задоволення існуючих інвесторів та сприяння їх поточних операцій і розширення інвестицій є ключем до майбутнього лідерства України на світовому ринку ПІІ.

Використана література

Кірхнер/Мовчан/Джуччі (2007): «Структура прямих іноземних інвестицій в Україну і її макроекономічні наслідки». Німецька консультативна група / Інститут економічних досліджень та політичних консультацій. Доступно на [http://www.ier.com.ua/ua/publications/consultancy_work/archive_2007/?pid=1784].

OECD (2006): 'Policy Framework for Investment. A Review of Good Practices'.

OSCE (2006): 'Best-Practice Guide for a Positive Business and Investment Climate'.

Постанова КМУ No. 48, січень 2009 р.

Постанова КМУ No. 666, серпень 2005 р.

Постанова КМУ No. 771, червень 2006 р.

Постанова КМУ No. 356, травень 2010 р.

Постанова КМУ No. 570, червень 2010 р.

Указ Президента України No. 1873/2005 грудень 2005 р.

UNCTAD (2010): 'World Investment Report 2010'.

WAIPA (2009): 'Annual Report 2009'. World Association of Investment Promotion Agencies.

World Bank Group (2004): 'Competing for FDI - Inside the operations of four national investment promotion agencies'. Multilateral Investment Guarantee Agency, Member of the World Bank Group.

World Bank Group (2009a): 'Global Investment Promotion Benchmarking 2009: Summary Report'. World Bank Group Advisory Services Investment Climate.

World Bank Group (2009b): 'Investment climate in practice: Investment Policy and Promotion'. International Finance Corporation, Member of the World Bank Group.

Звіти проекту «Поліпшення роботи INVESTUKRAINE: Українського центру сприяння іноземному інвестуванню відповідно до кращих європейських практик». Ненадруковані документи, Київ 2010.

Список останніх консультативних робіт

- Криза кредитування в Україні: факти, причини та шляхи відновлення, Рікардо Джуччі, Роберт Кірхнер та Віталій Кравчук, консультативна робота РР 03, червень 2010 року
- Торговельна політика України: Стратегічні аспекти та наступні кроки, які треба здійснити, Вероніка Мовчан, Рікардо Джуччі та Катерина Куценко, консультативна робота РР 02, квітень 2010 року
- Зміна системи бухгалтерського обліку та фінансової звітності в Україні: Економічна необхідність і практичні кроки до реформи, Роберт Кірхнер, Томас Оттен та Рікардо Джуччі, консультативна робота РР 01, квітень 2010 року
- Перспективи розвитку сектору енергетичного вугілля в Україні – настав час для реформи, Роберт Кірхнер, Томас Оттен та Рікардо Джуччі, консультативна робота РР 09, грудень 2009 року
- Адекватність офіційних резервів в Україні: аналіз та рекомендації, Вероніка Мовчан, Роберт Кірхнер та Рікардо Джуччі, консультативна робота РР 08, листопад 2009 року
- Експорт електроенергії до ЄС – більше, ніж зміна частоти струму, Георг Захман та Дмитро Науменко, консультативна робота РР 07, листопад 2009 року
- Актуальні проблеми монетарної політики, Рікардо Джуччі, Роберт Кірхнер та Віталій Кравчук, консультативна робота РР 06, листопад 2009 року
- Адміністративні заходи для підтримки гривні: належний інструмент валютної політики?, Рікардо Джуччі, Роберт Кірхнер та Віталій Кравчук, консультативна робота РР 05, жовтень 2009 року
- «Газовий» виклик: щодо забезпечення транзиту природного газу і стабілізації внутрішнього ринку в Україні, Фердінанд Павел та Дмитро Науменко, консультативна робота РР 04, липень 2009 року
- Тільки швидка приватизація «Укртелекому» зможе забезпечити подальший розвиток сектору телекомунікацій в Україні, Фердінанд Павел та Дмитро Науменко консультативна робота РР 03, липень 2009 року
- Як розвинути ринок державних запозичень для дрібних інвесторів?, Роберт Кірхнер та Рікардо Джуччі та Віталій Кравчук, консультативна робота РР 02, липень 2009 року
- Роль торгівельної політики в скороченні дефіциту рахунку поточних операцій в Україні – міжнародний досвід, Крістіан Хелмерс, Вероніка Мовчан, Рікардо Джуччі та Катерина Куценко, консультативна робота РР 01, березень 2009 року
- Створення ринку валютних деривативів в Україні: порядок заходів, Роберт Кірхнер, Рікардо Джуччі та Алла Кобилянська, консультативна робота РР 09, грудень 2008 року
- Оцінка наслідків тривалого економічного спаду на пенсійне страхування в Україні: сподіваємось на краще, але готуємось до найгіршого!, Ларс Хандріх та Олександра Бетлій, консультативна робота РР 09, грудень 2008 року
- Депозитне страхування в Україні: Час для Реформи?, Роберт Кірхнер та Рікардо Джуччі, консультативна робота РР 08, листопад 2008 року
- Принципи і способи функціонування адресної соціальної допомоги: рекомендації для України, Ларс Хандріхт та Олександра Бетлій, консультативна робота РР 07, жовтень 2008 року
- Проблема «європейських газових цін» в Україні, Фердінанд Павел та Інна Юзефович, консультативна робота РР 06, жовтень 2008 року

Консультативні роботи та наукові матеріали у відкритому доступі: http://www.ier.com.ua/ua/arhives_papers.php. За більш детальною інформацію з питань передплати наших регулярних видань звертайтесь до Аліни Долі: dolya@ier.kiev.ua