Підручник

«Brand book для малих міст»

Видавництво:

Інститут Фонд східних досліджень

Солец 85

00-382 Варшава

телефон + 48 22 583 11 00

факс. +48 22 583 11 50

e-mail: forum@isw.org.pl

www.forum-ekonomiczne.pl

Підручник

«Brand book для малих міст»

Проект співфінансується в рамках програми співпраці Польщі для розвитку Міністерства закордонних справ РП у 2014 р.

ЗМІСТ

ВСТУП 5

РОЗДІЛ І ПРОМОЦІЯ МАЛИХ МІСТ 6

1.1 Стратегія промоції малих міст 6

1.2 Формування марки міста 13

1.3 Маркетинг міста 16

1.4 Ідентифікація та використання потенціалу міста 23

1.5 Система заохочення для іноземного інвестора 30

1.6 Зустріч з інвестором 36

1.7 Де шукати допомогу? 41

1.8 Приклади 46

РОЗДІЛ ІІ ПАСПОРТ ІНВЕСТИЦІЙНИЙ 55

ВСТУП

Малі міста України є територіями з різноманітним потенціалом, який все ще залишається не надто відомими національним та іноземним інвесторам. На фоні великих міських агломерацій вони виглядають слабкими і не становлять конкуренції для кількасот тисячних або й мільйонних сусідів. Малі міста не мають бюджетів для проведення рекламних акцій, часто не мають підготовлених стратегій розвитку, незважаючи на те, що такі дії можуть привабити потенційних інвесторів.

Проект «Малі міста – магніт для інвестора: підвищення інвестиційного потенціалу малих міст України», який є продовженням проекту «Марка міста – магніт для інвесторів» створено для підтримки саме таких міст в Україні. Використавши польський досвід і системні дії, ми намагалися передати представникам місцевого самоврядування найкращі рішення і необхідні знання, які зібрані в даній публікації.

Проекти, співфінансовані в рамках програми розвитку польської співпраці Міністерства закордонних справ РП у 2013 та 2014 р., були проведені Фондом Інститут східних досліджень у співпраці з українським партнером Львівським центром науки, інновацій та інформатизації.

Загальною метою проектів було посилення інвестиційного потенціалу українських малих міст і заохочення іноземних інвесторів до вибору малих міст в Україні як місця зосередження своїх інвестицій, створення і поширення позитивного іміджу малих міст та їх представлення на міжнародній арені.

Підручник «Brand book для малих міст» засновано на матеріалах, які підготували польські та українські експерти, які протягом двох років були залучені до реалізації проекту:Марек Врублєвський, Аґнєшка Новак, Лєшек Новак, Ева Лефік-Бабіяш, Яцек Адамчик, Марта Кокошка, Себастян Ніжнік, Томаш Холева, Михайло Яворський, Богдан Пшик, Валентина Полтавець, Володимир Проскурнін, Олександр Дутка, Ольга Попова, Алла Поратуй, Світлана Філіпова, Валерій Логвінов, Олександр Балан, Олег Кахновець, Ольга Саніна.

РОЗДІЛ І ПРОМОЦІЯ МАЛИХ МІСТ

1.1 Стратегія промоції малих міст

Стратегія просування міста охоплює комплекс заходів і ресурсів, пов'язаних з комунікацією між містом і його зовнішнім та внутрішнім оточенням Основною метою стратегії є формування позитивного іміджу міста, а також заохочення клієнтів, тобто громадян та потенційних партнерів і інвесторів до взаємодії з органами місцевого самоврядування у місті.

Інструменти просування використовуються для дослідження цільового ринку, громадської думки, а також інших груп. Ключову роль в плануванні просування відіграють потенційні клієнти, оскільки до них скеровується маркетингова програма, а стратегія просування складає її невід'ємну частину.

Основні стратегії, які може реалізовувати місто під час просування: стратегія **push** (пресування), стратегія **pull** (всмоктування), а також змішана стратегія, яка є поєднанням двох попередніх стратегій.

Стратегія push полягає у використанні рекламних засобів, які впливають на посередників, а вони потім заохочують до покупки кінцевих клієнтів. Рекламна діяльність базується насамперед на особистому продажі, а також обраній техніці реклами продажу.

Стратегія push викликає в одержувача потребу, або бажання добровільно ознайомитись з рекламою. Прикладом такого інструменту є інформаційний бюлетень. Користувач, який хоче його отримувати, добровільно подає свої персональні дані, щоб підписатися на електронну розсилку різного змісту.

У стратегії pull потрібно вибрати прямий шлях для взаємодії з клієнтами для того, щоб переконати їх у необхідності придбати рекламований товар. Найбільш поширені інструменти, які використовуються для реалізації цієї стратегії включають в себе рекламу і зв'язки з громадськістю.

Стратегія pull полягає у безпосередньому впливі на покупця шляхом використання інвазивної рекламної діяльності. Реклама впливає на клієнта, який не має можливості прийняття рішення, чи хоче він з нею ознайомитися. Прикладом такої реклами є банери.

В Україні не всі міста мають розроблені стратегії/плани розвитку. Частина має інвестиційний паспорт, який у польському розумінні є інвестиційною пропозицією з елементами плану просування. Деякі міста мають опрацьований маркетинговий план, тобто у польському розумінні стратегію просування. Бренд міста пов'язаний із згаданими документами. Наявність стратегії однак не є необхідною умовою створення бренду міста (можна стверджувати, що брендова стратегія не створить марки/бренду міста).

Для стратегії просування, яка охоплює стратегічний період реалізації просування, з метою реалізації рекламних цілей, розробляється операційний план просування. Реалізація стратегії виражається в рекламних кампаніях. Досягнуті промоційні ефекти є результатом реалізації кампанії і належать до досягнення рекламних цілей, передбачених в стратегії.

Етапи опрацювання ефективної стратегії просування міста:

- визначення стратегічних цілей для просування марки і конкретних продуктів (для інвесторів, жителів, туристів)
- визначення інструментів контролю, що дозволяють проводити нагляд і контроль ефектів реалізації просування для марки і асортименту продукції
- розробка точного графіку просування для марки
- розробка бюджету для реалізації запланованих дій
- розробка і переведення рекламно-інформаційної кампанії в процесі реалізації проекту, яка б враховувала різні цільові групи і кризові ситуації
- визначення інструментів контролю, що дозволяють проводити нагляд і моніторинг ефектів реалізації просування для марки і асортименту продукції
- проведення підготовки для відповідальних суб'єктів за реалізацію марки

Цілі просування міста. Просування міста не може бути самоціллю. Тим більш просування міста на міжнародній арені. Щоб ефективно сприяти нашому місту в країні і за кордоном, слід чітко визначити цілі просування.

Визначення цілей просування. Цілі просування повинні бути прозорі і вимірні, а також стосуватися визначеного часового інтервалу. Цілі просування базуються на головних цілях маркетингового плану, а також результатах проведених досліджень для раніше визначених цільових груп.

Цілі просування міста можуть стосуватися економічних, туристичних, соціальних і іміджевих аспектів. Метою просування міста може бути:

- інформація про потенціал міста
- переконання (заохочення) використати пропозиції міста
- нагадування про цінності, переваги і пропозиції міста
- зміцнення позиції міста і його пропозицій
- реалізація марки міста і створення її позиції
- пришвидшення розвитку економіки міста
- підвищення інтересу до міста,
- облаштування вільних земельних ділянок, або об'єктів для зменшення безробіття
- виділення міста серед інших міст

Щоб досягнути успіху у просуванні міста, слід ефективно визначити цілі просування. Цілі повинні бути SMART («розумні»), тобто: S - specyfic (детальний) M - measurable (вимірний) A - achievable (привабливий, досяжний) R - realistic (реалістичний, суттєвий) T - timely (своєчасний, у певному

Приклад цілей наведено у підрозділі 1.8 Приклади.

Методика укладання стратегії/програми розвитку передбачає почерговість дій:

Прогноз - Програма - План

Прогноз розвитку:

- це передбачення сценаріїв діяльності економічних і суспільних сил на основі спостереження з минулого і сьогодення;
- прогноз не передбачає втручання (це пасивне очікування);
- відповідає на питання: ЩО БУДЕ? (якщо надалі так буде продовжуватись то буде певним чином);
- прогноз передбачає довготривалу перспективу.

Програмування

- програма є активною формою передбачення майбутнього, дає відповіді на питання: ЩО РОБИТИ, ЩОБ БУЛО ПЕВНИМ ЧИНОМ?;
- програма враховує прогноз і вилучений з аналізу минулого і сьогодення тренд (позитивний/негативний);
- завданням програми є змінити, або утримати діагностований тренд за допомогою визначення цілей, інструментів їх реалізації і відповідальних суб'єктів за реалізацію;
- програма складається на коротший часовий проміжок ніж прогноз. На практиці програмування розвитку набирає форму стратегії розвитку територіальної одиниці.

Планування

- план - це частина програми. Відносно програми він є ефектом вибору найкращого варіанту;
- плани представляють у графічній і текстовій формі, однак домінує графічна форма. Вони відображають ідеї програми розвитку, основуються на конкретних просторових ресурсах;
- план вимагає розголошення, суспільного сприйняття і взаємодії самоврядування та суспільства у процесі його створення.

У просторовому контексті прогноз має на меті опис схеми діяльності економічних і суспільних сил відносно простору, охопленого планом, також оцінку діяльності цих сил. Документи планування - в їх основу покладено прогнози - сценарії діяльності економічних і суспільних сил відносно конкретного простору. Різниця: програми можуть бути стратегічні, комплексні, операційні, проблемні, залежно від проблеми, охопленої аналізом. План є конкретизацією програми у просторі, графічною схемою варіанту розвитку

Щоб програма була ефективним знаряддям діяльності відповідних суб'єктів влади, вона повинна виконувати ряд функцій, а саме: регулювальну, контрольну, інформаційну, координаційну, стимулюючу, рекламну. Слід підкреслити, що у міру місцевого розвитку, знижується значення регулювальної і контрольної функції на користь зростання значення інформаційної, координаційної і зокрема рекламної функції.

Програма розвитку - це документ, який розміщується на сайті міста. Отже доступ до нього має бути легкий і швидкий. Це дуже істотний фактор з точки зору привабливості для інвестора, становить джерело знань про регіон, політику і пріоритети розвитку. Програма розвитку є інструментом реклами в інтернеті.

Перед укладенням програми розвитку міста слід:

- відповісти на питання навіщо нам програма розвитку
- визначити функції, які повинна виконувати програма
- визначити галузі, які вимагають втручання зі сторони суб'єктів політики розвитку

Структура методики програмування розвитку:

1. Діагноз та прогноз економічної і суспільної ситуації - SWOT
2. Місія
3. Бачення
4. Стратегічні цілі
5. Реалізація і контроль над програмою розвитку

SWOT-аналіз

Акронім SWOT був вперше введений в 1963 році в Гарварді на конференції з проблем бізнес-політики професором K. Andrews.

Вихідним етапом створення програми розвитку регіону є проведення SWOT-аналізу. У SWOT-аналізі слід вказати показники розвитку даного простору, тобто умови і фактори розвитку. Умови і фактори розвитку можуть бути стимулюючі, або обмежуючі, тому ми проводимо їх оцінку

Визначники Характер явищ (процесів)	Фактори	Умови
Виникають з реальних процесів	Людський капітал Суспільний капітал Інвестиції Інфраструктура	Розміщення Ландшафт території Природні ресурси
Виникають з регуляційних процесів	Дієвість політики Активність влади Місцеве законодавство	Регулювання і процедури ЄС Державна політика Регіональна політика

Варто звернути увагу на характер умов і факторів в тимчасовій перспективі, провести їх оцінку і визначити території, які можуть становити потенціал розвитку і загрозу для нього.

Діагноз - міцні і сильні і сторони - актуальна ситуація

Прогноз - шанси і загрози - можливі зміни

Визначення та оцінка міцних і слабких сторін регіону, на основі внутрішньої ситуації, а також загроз і можливостей (шансів) з оточення становить збір інформації - інструмент - необхідний для визначення напрямів розвитку територіальної одиниці

SWOT-аналіз – схема створення

Ознаки Час	Позитивні	Негативні
Сьогодення (діагноз)	Сильні сторони (STRENGHTS)	Слабкі сторони (WEAKNESSES)
Майбутнє (прогноз)	Можливості (OPPORTUNITIES)	Загрози (THREATS)

SWOT-аналіз – приклад схеми

Сильні сторони	Слабкі сторони
Зручне географічне положення Привабливість навколишнього середовища Сильний демографічний потенціал Кваліфіковані кадри Багаті природні ресурси	Забруднене середовище Аграрне перенаселення Погана комунікаційна система Застаріла промисловість
Можливості	**Загрози**
Близькість державного кордону Приватизаційні процеси Наплив капіталу Договори про співпрацю з іншими регіонами	Нестабільна макроекономічна політика держави, конкуренція інших регіонів Відсутність суспільної підтримки для реформ Відсутність фінансових коштів

Діагноз є найістотнішим етапом стратегії. Від його правильності і точності залежить відповідність цілого документу.

SWOT-аналіз це хід думок, а не схема. Це своєрідна платформа, яка поєднує діагностичну частину з проекційною частиною стратегії розвитку. Однак після цього процесу слід врахувати **три важливі фактори:**

1. Записи SWOT-аналізу повинні мати свої аргументи в представлених діагностичних характеристиках.
2. Формула записів SWOT-аналізу повинна чітко вказувати межі розвитку (важливі фактори), а також потенційні простори інтервенції (важливі фактори і бар'єри)
3. SWOT-аналіз повинен принаймні приблизно визначати ієрархію важливості умов, факторів і бар'єрів розвитку

Часто помилкою у співставленнях SWOT є також:

1. Відсутність точного розмежування вказаних міцних і слабких сторін, а також шансів і загроз. SWOT-аналіз в жодному випадку не може бути інвентаризацією всього, що стосується даного регіону.
2. Поєднання міцних сторін з шансами розвитку, а також слабких сторін SWOT-аналіз дозволяє визначити сектори, які не вимагають втручання і ті, які вимагають масштабної реконструкції і підтримки. На підставі проведених досліджень, місто може визначити напрямки дій і представити картину бажаного майбутнього.

При створенні документу, розвиток є наступним етапом після діагнозу ситуації, далі опрацьовується конструкція бачення розвитку, її проектування на пріоритети дії і стратегічні цілі та розробка місії розвитку.

Місія

Місія – це декларація діяльності з метою інтервенції - реалізації визначених цілей.

Наприклад: Люблін: місією Любліна є створення умов для задоволення і розвитку потреб мешканців, а також інших зацікавлених сторін Любліна найкращим можливим способом.

КРАКІВ: інтеграція діяльності жителів для реалізації концепції розвитку Кракова шляхом введення партнерського управління містом з використанням шансів, яке створює його потенціал, а також європейська інтеграція. Діяльність самоврядування міста повинна враховувати потреби і завдання сім'ї як основної складової суспільства.

Місією міста Хелм є створення дружелюбного середовища для жителів шляхом покращення рівня і умов життя за умов збереження культурної спадщини і навколишнього середовища, а також зміцнення функції міста як субрегіонального центру, в якому зосереджені установи обслуговування прикордонного руху.

Пріоритети розвитку - сфери у рамках яких визначатимуться стратегічні цілі їх реалізації. Вони є продовженням бачення розвитку, етапом конкретизації, наприклад:

Місія розвитку міста Хелм 2009 - 2015:

Хелм - брама і візитна картка Європейського союзу - привітне, а також зручне місто для жителів і гостей.

Пріоритети розвитку міста Хелм 2009 – 2015: зростання конкурентоспроможності і інноваційності економіки, покращення стану технічної і суспільної інфраструктури, збільшення зайнятості і покращення його якості, створення інтегрованої суспільної спільноти і її безпеки, регіональний розвиток і покращення територіальної цілісності.

Мета – це змістовне і інформаційне гасло

Бачення

Бачення - це стисла картина розвитку даної територіальної одиниці, яка представляє бажані і найважливіші її характеристики розвитку, наприклад:

Хелм - брама і візитна картка Європейського союзу - дружелюбне, а також зручне місто для жителів і гостей.

Краків - місто, яке забезпечує високу якість життя для жителів та збалансований розвиток - європейська метрополія, конкурентоспроможний центр сучасної економіки на основі наукового і культурного потенціалу.

Стратегічні цілі - дерево цілей

- Цілі поєднують умови і напрямами політики, упорядковують актуальну ситуацію та плани майбутньої діяльності.
- Цілі виводяться з визначених проблем
- Повна структура цілей, є результатом екологічного консалтингу
- Вказують на загальний спосіб їх вирішення, що полягає в руйнуванні бар'єрів і обмежень, зменшенні напруги і ліквідації конфліктів та використанні шансів і можливостей
- Вони повинні бути загальні для усіх суб'єктів і відділів, поєднувати прагнення і конкретні дії всіх учасників суспільно - економічного життя.
- Їх кількість повинна бути обмежена, що запобігає дезактуалізації.
- Співставлення цілей повинно мати ієрархічний характер, вказуючи на переваги і пріоритети та на вибір засобів і темпів їх реалізації
- Важливо створити структуру цілей, що забезпечує їх вертикальну цілісність.
- Дерево цілей може стосуватися бачення, місії, або їх поєднання.
- Цілі можуть бути суперечливими, на рівні синергії - досягнення однієї допомагає досягнути наступну.

Реалізація і контроль над програмою розвитку

Реалізація в об'єктивному сенсі:

- Введення в дію - проекція стратегічних цілей (проектів розвитку) на конкретні завдання для реалізації. Наступні етапи введення в дію це:
  - Створення структури операційних цілей
  - Визначення параметрів цілей
  - Операційні програми для опрацювання
- Реалізація в суб'єктному сенсі - дуже істотним є призначення відповідальних суб'єктів за реалізацію і керування конкретними проектами

Реалізація – логічна структура стратегії

Ефективна реалізація стратегії вимагає співпраці і активності, всіх хто бере участь у суспільно - економічному розвитку партнерів міста.

Широка група завдань, зосереджена навколо реалізації цілей стратегії, повинна охоплювати:

- місцеве самоврядування
- наукові середовища
- неурядові організації
- бізнес-сектор

Результатом комплексних дій такої групи буде досягнення довгострокових цілей запланованих в стратегії

Навіщо нам стратегія розвитку?

Без визначення напрямку куди ми хочемо йти ми стоятимемо на місці

Стратегія розвитку є інструментом для управління розвитком.

Правильне визначення актуальної ситуації і визначення стратегічних цілей сприяє відповідному напряму розвитку територіальної одиниці.

Призначення відповідальних суб'єктів за реалізацію і моніторинг реалізації є невід'ємним елементом програмування розвитку і реалізації на шляху до успіху.

Для малих міст шляхи розвитку ускладнені, особливо коли головні напрямки розвитку такі як просторове облаштування, рівень технічної і суспільної інфраструктури перебувають на незадовільному рівні.

Важливо визначити стратегічні цілі розвитку, детальний аналіз бар'єрів на шляху зростання, можливості для зростання і послідовної реалізації програми із залученням якомога більшої кількості зацікавлених сторін.

На даний час, окрім фінансових інструментів, найважливіші інструменти реалізації стратегії розвитку, це м'які інструменти: ведення переговорів; суспільне сприйняття; діалог; принцип субсидіарності.

1.2 Формування марки міста

„Сучасне місто вимагає глибокого, оригінального і виразного іміджу, щоб збудити емоції та притягнути людей до себе. Їм потрібна душа." Флоріан Берчі

Бачення міста з середини - це **міська ідентичність.**

Сприйняття міста ззовні - **імідж** міста.

Імідж міста - це існуюча в суспільній свідомості сукупність стійких уявлень про місто.

Міська ідентичність - це символічний, змістовний капітал міста.

Ступінь прояву міської ідентичності - це **рівень** місцевої **самосвідомості.**

Марка (бренд) міста - це міська **ідентичність,** системно виражена в яскравих і привабливих ідеях, символах, цінностях, образах і максимально повно і адекватно відображена в **іміджі** міста.

Марка

це не сучасний спосіб рекламування або Public Relations

це не логотип, гасло або спосіб графічної презентації

це згода на спільну ідентифікацію місця і реалізацію суспільних цілей

це створення кращого клімату для бізнесу

це більш ефективне просування

це нова якість для туризму

це краще заспокоєння потреб мешканців та локальної громади

це важливий елемент маркетингу міста

Формування марки міста (брендинг) - це **процес** усвідомленого і цілеспрямованого формування бренду міста, тобто пошуку, відображення, розвитку міської **ідентичності**, та представлення її в яскравих, взаємопов'язаних образах, привабливих для **цільових** аудиторій

Реклама спонукає
Public Relations переконує
Марка вирішує проблеми

Елементи міського бренду, як повідомлення клієнтам.

Змістовні елементи - девіз (слоган), що передають зміст і основну ідею іміджу міста. «Назва» іміджу, що може «розшифровуватися» в низці субдевізів і гасел, які розкривають основні цінності міста (місія міста - призначення міста)

Візуальні елементи – логотип міста - «картинка» марки, максимально відповідна іміджевій концепції міста, - колірна гамма, шрифт, взаємне розташування графічних елементів.

ПРИКЛАДИ

Логотип міста майже завжди буде «в товаристві», тому підчас його проектування належить передбачити, як буде виглядати система візуальної ідентифікації.

Система візуальної ідентифікації має включати передусім:

- проекти фірмових матеріалів
- проекти рекламних модулів
- проекти видань
- проекти рекламних гаджетів
- проект інтернет-сторінки
- проекти зовнішніх реклам.

МЕТА - виробити стандартний набір візуальних символів, який не буде змінюватися і тим самим забезпечить впізнаваність марки.

Як створити унікальну пропозицію міста:

1) Створити Стратегічний план Міста
2) Маєте унікальні пам'ятки? Вам пощастило!
3) Не маєте? Вигадайте та створіть!
4) Визначте ЄДИНИЙ стиль! (всі елементи бренду мають відповідати один одному)
5) Створіть матеріальні символи бренду (логотип, слоган, сувеніри)
6) Заявіть про себе на весь світ! (інтернет, пряма розсилка, масові заходи)

Концепція марки міста:

Ідея	Цінності	Дизайн
Амстердам – I Amsterdam! Нью-Йорк – Big Apple Рим – Eternal City Дубай – Sand to Silicon Париж – Paris, je t'aime! Кривий Ріг – «сталеве серце» України Дніпропетровськ - українська столиця космічних технологій	1) Творчість, Креативність 2) Затишок, Тепло, Гостинність 3) Чистота, Тиша, Компактність 4) Відкритість, Комунікабельність 5) Інтернаціоналізм, Толерантність 6) Сталість, Міць, Енергія, Лідерство 7) Стильність, Вишуканість, Дизайн 8) Енергія, Підприємницький дух 9) Радість, Наповненість життя, Святковість 10) Романтизм, Ностальгія, Красота 11) Істина, Природність	Це СИСТЕМА взаємопов'язаних і взаємодоповнюючих ВІЗУАЛЬНИХ і СИМВОЛІЧНИХ атрибутів (зображень) ідеї бренду міста, виражених в символічних знаках, гаслах, кольорах, запахах, музиці тощо. • Дизайн бренду як ПРОЦЕС - це формування яскравих і привабливих для цільових аудиторій АСОЦІАЦІЙ з містом через оформлення ідеї бренда.

Переваги від створення марки міста:

1. Економічні
   - краща знайомість з цінностями міста
   - більше можливостей приваблення інвесторів
2. Туристичні
   - зростання зацікавленістю містом
   - зростання туристичного руху
3. Емоціональне
   - відчуття приналежності серед мешканців

Приклади іміджу міст:

- Торунь асоціюється з пряниками
- Ченстохова з релігійним культом
- Пацанув став відомим завдяки Козликові на ім'я Матолок
- Щебжешин став славним завдяки хрущеві
- „Познань – це місто, яке варто пізнати"

Етапи проектування та створення іміджу адміністративної одиниці:

1. Аналіз існуючого іміджу. Як і якими бачить нас оточення?
2. Створення концепції бажаного іміджу. Якби і якими хотіли б, щоб нас бачили?
3. Вибір способу розповсюдження нового іміджу. Як повинна виглядати реклама, яка має бути її суть та основне гасло, щоб створити бажаний імідж?
4. Перед розповсюдженням нового іміджу на зовні слід спершу розповсюдити його в середині адміністративної одиниці, щоб перевірити, чи місцеве суспільство дає на нього добро і чи ідентифікується з ним.

Інструменти створення іміджу:

- Рекламне гасло – це вживане роками гасло, яке підтримує визначення позиції територіальної одиниці на ринку, наприклад, "Кілеччизна – здорова та зелена". Рекламне гасло повинно бути неповторним, вірогідним та легким для запам'ятовування. Воно повинно викликати позитивні асоціації та емоції. Дана одиниця повинна нерозривно асоціюватися з даним рекламним гаслом.
- Логотип (графічний знак) – становить доповнення до рекламного гасла і є підставою для ідентифікації даної територіальної одиниці. Він може складатися з графічного знаку та назви або із самого знаку чи самої назви. Логотип повинен відрізнятися від інших і повинен легко запам'ятовуватися. У випадку міст замість логотипу може бути герб.
- Графічний знак та рекламне гасло повинні постійно вживатися та застосовуватися, повинні з'являтися завжди та усюди. Вони не повинні часто змінюватися, оскільки це викликає недовіру.

1.3 Маркетинг міста

„Маркетинг міста включає аналіз, планування та контроль програм, призначених для досягнення бажаних процесів обміну з конкретними ринками враховуючи групи користувачів» Х.Мефферт

Маркетинг міста полягає у відношенні до мешканців, туристів та інвесторів як до особливих клієнтів, за яких належить боротися, оскільки у випадку незадоволення їх потреб та прагнень вони можуть змінити своє місце.

Територіальний маркетинг зосереджується на стратегії комунікації одиниці територіального самоврядування зі своїм оточенням і приваблені потенційних інвесторів або клієнтів. Це філософія функціонування міста, спосіб управління, який веде до задоволення потреб і бажань деяких груп отримувачів територіальних одиниць. Вона включає створення привабливої пропозиції (продукту міста), роботу над її привабливістю, просування, залучення мешканців до маркетингових дій міста, створення марки (бренду) міста.

Основна мета територіального маркетингу - вплив на думки та спосіб поведінки «зовнішніх» і «внутрішніх» груп зацікавлених клієнтів шляхом формування відповідного комплексу заходів та інструментів для стимулювання їх контактування одні з одними

Маркетинг міст використовується для реалізації багатьох цілей для різних цільових груп. Характерною рисою маркетингу міста є не лише складеність його продуктів та виникаюча з цього кількість та різноманітність цільових груп. На розвиток, добробут, статус та імідж міста впливає багато чинників та багато дієвих осіб. Відповідно до представленого на попередньому файлі графіку, в рамках маркетингу міста обов'язковою є співпраця територіального самоврядування, неурядових організацій та фірм. Співпраця перелічених секторів дозволить ефективно осягнути маркетингові цілі, цілі щодо просування та формування іміджу міста.

Цілі маркетингу міста

- зрозуміння, що діється в оточенні міста, потреб, бажань та виборів цільових користувачів (туристів, підприємців, мешканців)
- будування реального бачення того, чим місто може бути для своїх отримувачів
- створення довгострокового плану дій (стратегії дій) з метою виконання цього бачення
- будування внутрішньої платформи і згоди (шляхом дій, спрямованих на мешканців і локальний бізнес) і ефективної організації
- покращення інвестиційної, туристичної і суспільної привабливості (для мешканців) міста
- слідкування за змінами в оточенні, а також оцінка результатів на кожному етапі реалізації.

Перший рівень територіального маркетингу відповідає на питання «ХТО?», визначає склад проектної групи, тобто осіб та установи, які ініціюють та здійснюють весь спектр маркетингових заходів.

До проектної групи належать:

1. місцеві або регіональні органи управління (відповідних одиниць адміністративного поділу країни),
2. товариства або економічні об'єднання (підприємства та їх групи, торгові палати, добровільні об'єднання підприємств, лобістські групи
3. мешканці

Другий рівень маркетингу, який, в свою чергу, відповідає на питання «ЩО?», являє собою ряд маркетингових заходів (інструментів), які є інструментами дії проектної групи.

Маркетингові інструменти другого рівня:

1. інфраструктура
2. люди
3. імідж
4. якість життя
5. розваги.

Третій рівень територіального маркетингу, який відповідає на останнє питання **«КОМУ?»** або **«ДЛЯ КОГО?»**, визначає «цільові ринки».

Цільові ринки третього рівня маркетингу:

1. нові мешканці
2. туристи та відвідувачі
3. експортери
4. інвестори
5. підприємці
6. керівники підприємств.

Функціональна структура маркетингової стратегії міста:

1. Аналіз ситуації
    a). Виявлення та квантифікація сильних і слабких сторін міста
    b). Виявлення та квантифікація можливостей та перешкод міста
    c). Визначення основних факторів конкурентоспроможності міста
2. Визначення філософії та цілей стратегії
    a). Формулювання місії
    b). Створення системи індивідуальності
    c). Визначення маркетингових цілей
3. Стратегічне та функціональне планування
    a). Аналіз стратегії конкуренції
    b). Затвердження маркетингового бюджету
    c). Визначення комплексу заходів (формулювання т.зв. «маркетингового міксу»)
4. Реалізація стратегії та контроль за нею
    a). Визначення осіб та підрозділів, відповідальних за реалізацію операції
    b). Моніторинг прогресу в досягненні цілей
    c). Аналіз невідповідностей та відхилень

Місто адресує свою пропозицію як до суб'єктів внутрішнього ринку, так і зовнішнього, а сам продукт є різноманітним та складеним.

Поділ маркетингу на цільові групи:

- внутрішній маркетинг, що включає заходи, спрямовані на те, щоб викликати бажану реакцію в групи людей та організацій, які працюють на території даного міста.
- зовнішній маркетинг, що охоплює дії, спрямовані на осіб або на установи як в середині країни, так і з-за кордону

Адресати маркетингу міста	
Внутрішні ринки:	Зовнішні ринки:
• локальні підприємці • власники господарств • установи та об'єднання • групи впливу (журналісти) • персонал адміністративних установ та державних установ • мешканці даного міста • люди, які сильно пов'язані з місцем проживання, мало мобільні (старі люди та мало освічені) • люди, які керуються привабливістю маркетингової пропозиції території (молодь, освічені люди) • місцеві лідери, які мають вплив на формування думки – їх підтримка може стати рішучої при досягненні успіхів владою.	• внутрішні та закордонні інвестори, фірми, які пошукують нових сфер діяльності • банки та інші суб'єкти фінансового ринку • туристи та інші особи, які відвідують дане місто • суспільні, політичні, господарські організації • люди, які шукають нові місця роботи і проживання

Етапи реалізації маркетингової орієнтації міста:

Етап 1. Визначення сфер ідентифікації (або ж - важливості кожної зі сфер), вказуючи її питому вагу

Етап 2. Визначення стану кожної сфери маркетингу, який підтверджує його маркетингове скерування

Етап 3. Прийняття шкали вимірювання

Етап 4. Оцінка маркетингової орієнтації за прийнятою бальною шкалою

В дослідженнях маркетингової орієнтації враховується:

- Потреби та очікування населення
- Очікування та переваги інвесторів
- Соціальні програми
- Контакти влади з громадянами
- Маркетингові служби
- Обслуговування відвідувачів
- Спектр громадських послуг
- Виставкова діяльність
- Співпраця з сусідами
- Іноземні контакти
- Відносини з конкурентами
- Маркетингове планування
- Суспільні науки і дослідження
- Цінова та податкова політика
- Компетентність працівників
- Навчання працівників та радників

Основні гасла самоврядування, зорієнтованого на маркетинг:

- Клієнт – відвідувач - найважливіші
- Немає нічого важливішого, ніж справи відвідувачів
- Ми працюємо для того, щоб вирішити проблеми місцевого суспільства
- До вирішення питань відвідувачів ми залучаємо всі свої сили
- Задоволені відвідувачі - це наша ціль
- Задоволений відвідувач – це джерело сатисфакції
- Клієнт виправдовує робоче місце кожного працівника територіального самоврядування
- Клієнт оплачує заробітну плату працівникам самоврядування.

Приклади маркетингових кампаній:

- Маркетингова кампанія «один номер» м.Жешув
- Маркетингова кампанія м.Бидгощ

Співпраця у сфері маркетингу здійснюється з:

1. Рекламними бюро та агенціями
2. Агенціями зі зв'язків з громадськістю
3. Консалтинговими фірмами та центрами
4. Центрами вивчення громадської думки
5. Аналітичними центрами
6. Агенціями регіонального розвитку
7. Агенціями просування та розвитку малого бізнесу.

Незамінним елементом маркетингу міста є **public relations.**

Public relations:

- Управління інформацією, яка повинна впливати на емоції, думки та переконання суспільства щодо даної організації та її діянь, а також створення привабливого іміджу
- Дії public relations можуть допомогти органам місцевого самоврядування у досягненні цілей, вирішенні проблем та суспільних конфліктів
- Public relations – це вид спілкування з оточенням, яке не пов'язане з просуванням конкретних продуктів.

Цілі дій public relations:

- Створення позитивного іміджу даної територіальної одиниці, який би сприяв її розвиткові
- Будування свідомості мешканців, завдяки чому мешканці звертатимуть увагу на дії місцевих органів самоврядування
- Підвищення почуття задоволеності та ідентичності мешканців з їх місцем проживання
- Будування вірогідності та збільшення довіри до органів самоврядування
- Вирішення конфліктів – запобігання виникненню негативних почуттів щодо установ
- Захист заходів, що зустрілися з опором суспільства, наприклад, інформування про необхідність локалізації сміттєзвалища у даній місцевості
- Розповсюдження зацікавленості окремими продуктами

- Підтримка нових послуг
- Вплив на окремі цільові групи
- Мотивування персоналу органів самоврядування – пробудження ентузіазму
- Утримування видатків на просування на низькому рівні – public relations коштує менше, ніж інші знаряддя просування.

Планування та організація public relations:

- Визначення цілей
- Підбір відповідної властивої інформації, опрацювання тексту повідомлення та підбору засобів надання інформації
- Вступна оцінка результатів запланованих дій
- Утримання контактів з пресою, розміщення інформації, яка б звертала увагу на організацію
- Комунікація у середині організації та поза її межами
- Донесення до відома, розголошення, популяризація дій органів самоврядування
- Консультування правління з питань, пов'язаних з його портретом.

Техніка, яка використовується у public relations:

- Публікації та друковані матеріали, які видаються органами місцевого самоврядування (звіти їх діяльності, бюлетені, довідники, буклети, плакати)
- Аудіовізуальні матеріали (диски/флешки про місто)
- Контакти з пресою та ЗМІ, прес-конференції, інтерв'ю, прес-релізи
- Запрошення журналістів, прес-екскурсії для організації
- Організування або участь представників організації у конференціях, симпозіумах, семінарах, курсах
- Членство в асоціаціях
- Участь у ярмарках, показах, виставках
- Покази виробів, які виготовляються фірмами у даному місті (регіоні)
- Урочистості, наприклад святкування річниці міста
- Масові гуляння, організовані органами самоврядування. Такі події мають значення для розвитку туризму
- Спонсорство
- Притягнення особистостей, рекомендації
- Доброчинні заходи та участь у суспільно-корисних програмах
- Організування "відкритих днів"
- Повідомлення, новини, промови.

Принципи співпраці з журналістами:

- Давайте журналістам готові матеріали у письмовій формі (те, що ви хочете сказати). Попросіть про підтвердження висловлень. Журналіст має обов'язок отримати підтвердження, якщо когось цитує
- Журналіст полює на добрі новини. Пам'ятайте, що добрі новини для журналіста можуть означати погані новини для Вас
- Журналісти створюють таке враження, буцімто вони дуже заняті і працюють під тиском, бо мають визначений час на подання до редакції матеріалів. Поважайте редакційні строки, але не погоджуйтеся на зустріч та розмову під тиском часу
- Журналіст часто мусить перекладати "з нашої мови на нормальну українську". Не вживайте зворотів "на базі", "на тему", "у рамках" і т.д. Висловлюйтеся конкретно, подавайте факти, цитати, дже-

рела

- Будьте спокійні, рішучі, усміхайтеся, старайтеся зробити добре враження
- Не сперечайтеся і не боріться з пресою, ви і так програєте. Зосередьтеся на інформації, яку ви хочете донести до відома, а не на співрозмовникові чи засобові інформації
- Не обдурюйте, не вигадуйте, не спекулюйте. Якщо ви не знаєте, визнайте це.

Принципи організації прес-конференцій:

- Визначити ціль конференції і скликати її тільки тоді, коли дійсно є така потреба, наприклад, тематика дуже важлива
- Скласти список учасників конференції
- Своєчасно відправити (не пізніше, ніж за тиждень до конференції) запрошення. За день до конференції можна зателефонувати та підтвердити участь
- У запрошенні завжди подавайте деталі, які могли б заохотити до участі у прес-конференції
- Проводити конференцію у головному офісі організації або в іншому вигідному місці та у відповідній годині
- Підготувати папки зі старанно підібраними матеріалами. Журналістам, які не брали участі у прес-конференції, можна надіслати папки після закінченні конференції.

Міста в Інтернеті:

- Сайт, який повинен зацікавити
- Матеріал повинен бути укладений згідно з потребами та зацікавленнями потенційного адресата
- Інвестори шукають відомості, графіки, а туристи – карти та екскурсійні шляхи
- Адреса повинна бути легкодоступною і знаходитися на галузевих сайтах та головних позиціях на пошукових порталах
- В Інтернеті триває гонитва за доменами, користувачі навіть резервують адреси, щоб потім їх вигідно перепродати
- Чим простіша адреса, тим більша вірогідність, що хтось її знайде
- Усі міста мають однакові шанси на представлення свої можливостей
- Подання інвестиційних оферт іноземними мовами – це уже стандарт
- Добрий принцип – це "мінімум слів, максимум корисної влади".

Бар'єри на шляху до маркетингової орієнтації міст:

- У представників органів місцевої влади відсутнє переконання до ідеї маркетингу
- Слабка фахова підготовка осіб, що приймають рішення в області територіального маркетингу
- Немає власних кваліфікованих маркетологів
- Відсутнє стратегічне мислення в управлінні містом
- Обмежені фінансові ресурси на цілі маркетингових реформ
- Відсутня підтримка нових ініціатив з боку місцевого бізнес-середовища
- «Кадрові каруселі», пов'язані з політичною кон'юнктурою в органах місцевого самоврядування.

Зовнішні проблеми маркетингової орієнтації міст:

- Нечіткість державних правових рішеннях стосовно упорядкованості власності органів самоврядування
- Обмеження у законоположеннях, які регулюють принципи фінансової діяльності самоврядування
- Органи державного управління центрального щабля не зацікавлені у змінах
- Складна економічна ситуація в країні.

Тенденції в маркетингу міста та регіонах:

- орієнтація на потреби отримувача (маркетингова орієнтація)
- отримувачі дедалі більш вимогливі
- агресивність просування (міста та регіони конкурують за інвесторів, туристів)
- утворення нових ринків та сегментів
- всебічний розвиток продуктів, що створюються локально в рамках мережі
- зростаюча сила маркових продуктів
- прямий маркетинг
- нові способи комунікації
- співпраця в конкуренції
- зростання значення персоналу з високими кваліфікаціями
- просування є прерогативою місцевої влади при підтримці місцевого бізнесу - державно-приватне партнерство.

1.4 Ідентифікація та використання потенціалу міста

У постіндустріальному суспільстві можливості соціально-економічного розвитку регіонів та окремих територіальних громад визначає поєднання **жорстких і м'яких факторів** їх конкурентоспроможності та інвестиційної привабливості.

За умови наявності розвинутого та прогнозованого інституційного середовища, яке гарантує отримання інвестором очікуваного результату, жорсткі параметри виходять на перше місце.

За умови відсутності такого середовища саме м'які фактори більшою мірою впливають на інвестиційні рішення

Жорсткі фактори – це характеристики, які є незмінними для даної території, а також ті, які дуже складно змінити в короткі терміни: географічне положення, межі території, природні ресурси, інженерно-технічна та виробнича інфраструктура, трудові ресурси та загальні демографічні показники, параметри споживчого ринку.

М'які фактори – це характеристики, які є результатом якісної оцінки економічного середовища, які можуть бути змінені протягом відносно короткого періоду часу: ефективність державних органів, рівень корупції, відкритість влади, адміністративні процедури, дотримання прав власності, місцеві податки і збори, взаємовідношення бізнесу та суспільства, рівень громадської безпеки, ділової оптимізм (те, як суб'єкти господарювання оцінюють перспективи свого розвитку), наявність додаткових факторів, що поліпшують діловий клімат.

Жорсткі фактори

Група «жорстких» факторів описується легко вимірюваними статистичними індикаторами. Важливість і ступінь впливу цих факторів на прийняття інвестиційних рішень буде різною для різних інвесторів в залежності від напрямків їх діяльності.

До цієї групи факторів належать:

Географічне розташування міста та його площа.

Це є чи не єдиним фактором, зміна якого практично неможлива. Проте вплив цього фактору може коливатись в залежності від місця розташування міста, від місцезнаходження головних ринків збуту, рівня розвитку інфраструктури, що, в свою чергу, визначає рівень транспортних витрат, витрати часу тощо.

Природні ресурси

Для значної кількості інвесторів цей фактор відіграє вирішальну роль. Проте сам факт наявності окремих типів природніх ресурсів не є вирішальним, так як наявність розвинутої інфраструктури та/або порівняно невеликих відстаней до природних ресурсів знижують вплив цього фактору на інвестиційне рішення.

Робоча сила.

Якість робочої сили є однією з суттєвих соціально економічних характеристик міста. Чим вищим є рівень розвитку людського капіталу, тим менше ресурсів витрачатиметься інвестором на підготовку та перепідготовку кадрів.

R&D потенціал.

Даний фактор відображає здатність міста створювати та застосовувати інновації в різних сферах, співпрацювати бізнесу з дослідними установами. Насиченість науковими та освітніми закладами є значною перевагою, яка робить місто особливо привабливою з точки зору інвестора, який прагне запроваджувати сучасні технології.

Розмір ринку: споживчий сектор.

Вплив цього фактору залежить від величини споживчих ринків. Ця величина має два основні виміри: кількість споживачів продукції та коштів, що витрачаються споживачами. Індикаторами цього фактору є величина доходів на одну особу; заробітна плата в тих галузях, де частка зайнятих є найбільшою; частка витрат; щільність та кількість населення тощо.

Розмір ринку: бізнес-сегмент.

Взаємодія з іншими підприємствами області є важливим елементом виробничо - комерційної діяльності будь-якого підприємства. Результатом такої співпраці є створення економічних кластерів на рівні однієї області. В цьому контексті наявність індустріальних парків є важливою перевагою області в плані інвестиційної привабливості.

Індикаторами цього фактору є кількість підприємств в області, обсяги інвестицій (в тому числі іноземних), кількість банків в області, ступінь галузевої концентрації величина валового регіонального продукту тощо.

Інфраструктура.

Даний фактор має значний вплив як при виборі розташування виробничих потужностей, так і для реалізації продукції. Так, розвинена транспортна мережа дозволяє зменшити транспортні витрати на перевезення, позитивно впливає на забезпечення підприємств робочою силою відповідної якості у необхідній кількості тощо. До того ж стабільність та якість електропостачання має безпосередній вплив на процес виробництва.

М'які фактори

Якщо «жорсткі» фактори стосуються більшою мірою інвестиційного потенціалу області, то «м'які» чинники розглядаються як бар'єри розвитку виробничо-комерційної діяльності та/або входу на ринок

(виходу з ринку). В цій якості м'які фактори також визначають додаткові ризики, які супроводжують діяльність інвестора (Рис. 3). В тому випадку, коли область багата на природні, трудові ресурси тощо, негативний вплив навіть одного з «м'яких» чинників може перекреслити зацікавленість інвестора в області. Ця група важко піддається об'єктивній статистичній оцінці на відміну від жорстких чинників, але ступінь впливу названих чинників на прийняття інвестиційних рішень можна визначити за допомогою опитувань (методів якісної статистики).

До групи м'яких факторів належать такі підгрупи:

«Діловий клімат»

Діловий клімат – це сукупність факторів, що характеризують бізнес-середовище, в якому здійснюють свою діяльність підприємства. Оцінка ділового клімату проводиться шляхом опитування керівників підприємств щодо стану самого ділового клімату, кон'юнктури ринку, ділової активності тощо.

Підгрупа факторів «Правила та процедури»

Більшість правил та процедур, що стосуються діяльності підприємств, визначаються на загальнодержавному рівні, але існує певна їх частина, яка приймається на місцях. Крім того, навіть реалізація загальнодержавних правил та процедур має свої особливості в різних областях (часові витрати на реєстрацію підприємств, наявність чи відсутність так званого «єдиного вікна», тощо). Відтак, процес адміністрування може бути бар'єром, який суттєво впливає на рішення інвестора.

«Успішний досвід реалізації інвестиційних проектів»

Важливим показником якості інвестиційного клімату та економічної активності є успішний досвід реалізації інвестиційних проектів, що позитивно впливає на імідж регіону в цілому та на його інвестиційну привабливість зокрема.

«Відкритість влади»

Відкритість влади робить її діяльність зрозумілою і передбачуваною для підприємств, що функціонують в регіоні, тим самим зменшуючи ризики, які пов'язані з рішеннями державних органів на місцях.

Відкритість роботи органів влади визначається питаннями про повноту та швидкість інформу-

вання громадськості про прийняті рішення, визначенням ступеню залучення керівників підприємств до прийняття важливих для регіону рішень.

«Діловий оптимізм»

Для інвестора, окрім очікуваного прибутку, важливим елементом при прийнятті рішень щодо інвестування є оцінка сукупності ризиків, а саме, - чинників, які впливають на відхилення реальних результатів діяльності від початкових очікувань (перш за все прибутку).

Що може зробити місцева влада для покращення інвестиційного потенціалу міста?

I. ПРОМОЦІЙНІ ЗАХОДИ

- Розробити стратегію соціально-економічного розвитку міста, одним із розділів якої має бути план залучення інвестицій
- Створити умови для залучення інвестицій: пільги, преференції, адміністративний супровід тощо
- Розробити інвестиційний паспорт міста
- Сприяти формуванню позитивного іміджу міста (умови ведення бізнесу, зростання виробництв, послуг тощо)
- Обслуговування інвесторів (інформаційна підтримка та супроводження)
- Усунути перешкоди для інвестування (для цього необхідно налагодження постійного зворотного зв'язку).

II. ІНФОРМАЦІЙНА СКЛАДОВА

- Створити та вести базу даних потенційних інвесторів, проводити регулярний моніторинг та оновлення
- Застосовувати спеціальне програмне забезпечення та Інтернет-ресурси для цільового пошуку інвесторів
- Підготувати та здійснювати розсилку спеціально розроблених пропозицій цільовій групі інвесторів.

III. ОБСЛУГОВУВАННЯ ІНВЕСТОРІВ

- Здійснювати обробку запитів інвесторів
- Організувати візити потенційних інвесторів та провести з ними переговори
- Створити єдине інвестиційне вікно
- Надавати допомогу у підборі персоналу та отримані дозволів на працевлаштування іноземців
- Сприяти пошуку субпідрядників та потенційних партнерів.

Важливо! Врахування впливу м'яких факторів – спільна робота фахівців, влади і зацікавлених сторін

З чого почати ідентифікацію та використання потенціалу міста?

1. Визначення потенціалу міста (Детальний аналіз / SWOT):
   - ринок праці
   - економічні традиції міста та нові інвестори на
   - ринку пропозицій нерухомості - земельні ділянки, будівлі, офісні приміщення
   - транспортна інфраструктура
   - економічна та соціальна інфраструктура
   - якість життя
   - аналіз бюджету з точки зору запланованих дій.

2. Підготовка території /будівель/ для інвестицій, ідентифікація фірм (напр. M&A, JV)
3. Підготовка інвестиційної пропозиції (сайт, брошури, описи ділянок і т.д.)
4. Місцевий центр обслуговування інвестора
   - місцевий one-stop-shop
   - професійне обслуговування інвестора.
5. Звільнення від місцевих податків і зборів
6. Система стимулів і пільг залежних від місцевих органів влади
7. Просторове планування

Фактори, які впливають на інвестиційний потенціал міста

Представлення потенціалу міста:

- веб-сторінка
- диски мультимедія
- презентація на зустрічі з інвестором
- участь в ярмарках
- роздаткові матеріали з конкретними пропозиціями
- співпраця з інвестиційними агенціями, посольствами, агентствами нерухомості.

Інформаційні інструменти розкриття інвестиційної привабливості міста та залучення інвестицій

Одним з інструментів залучення іноземних та внутрішніх інвестицій є добре продуманий веб-сайт, який підтримуватиме імідж міста як привабливого місця для інвестицій. Використання Інтернету стало настільки поширеним у бізнесі, що місцева влада просто не може обійтися без динамічних та привабливих веб-сайтів.

Що таке досконалий веб-сайт?

Існує багато причин, які обумовлюють необхідність створення веб-сайту для залучення інвестицій. Всі вони роблять цей інструмент важливим незалежно від географічних, економічних та соціальних особливостей розвитку міста.

Основні причини, які обумовлюють необхідність створення веб-сайту, такі:

- Сувора конкуренція в усьому світі за прямі іноземні інвестиції (ПІІ) диктує необхідність створення певного іміджу міста, який повинен відповідати вимогам та очікуванням цільових інвесторів.
- Іноземні інвестори потребують різноманітної інформації, наприклад, відомостей про правову систему країни, економічне середовище, політичну стабільність, засоби заохочення інвестицій. Веб-сайт, створений для залучення інвестицій, має містити всю необхідну інформацію. Він може пропонувати інтерактивне спілкування з метою пристосування до потреб інвестора.
- Веб-сайт підсилює ефективність обраної стратегії, допомагаючи у залученні саме тих інвестицій, які найбільше потрібні місту.

Зміст веб-сайту

Завдяки розвитку технологій та швидкого Інтернет - зв'язку протягом останніх років веб-сайти стали постійно збагачуватися фотографіями, цифровими файлами (аудіо, відеоматеріали тощо) та он-лайновими прикладними програмами (online applications), доступними для відвідувачів. Намагаючись залучити ПІІ, місцеві органи влади та агентства із залучення інвестицій повинні якомога більше використовувати переваги революційних змін в Інтернеті.

Перш за все, зміст веб-сайту має бути точним, інформативним, суттєвим, добре написаним і відповідати темі. Його структура має бути зручною для користувачів, аби вони змогли легко знайти об'єкт чи дані, які їх цікавлять.

Окрім загальної інформації про економічний клімат та ситуацію в місті, веб-сайт також має актуалізувати позитивні аспекти і співвідносити їх з потребами інвестора. Це може бути можливим лише за умови, якщо проведено детальний SWOT-аналіз паралельно з аналізом інформаційних потреб цільових інвесторів.

Матеріали Веб-сайту слід подавати в інтерактивний спосіб, який здатний забезпечити двосторонній зв'язок. Обидві сторони повинні мати можливість передавати інформацію. На практиці це означає, що веб-сайт має містити динамічні бази даних проектів, форми для відгуків, засоби пристосування до потреб користувача тощо.

Важливо також подавати ***історії реалізованих містом проектів, успіху*** компаній, вже розташованих у вашому місті, та рекомендації для майбутніх інвесторів з наголосом на переваги міста та його інвестиційні можливості.

Прикладом сайту українського міста може слугувати сайт Інституту розвитку міста (м. Кривий Ріг - http://irm.kr.ua/), на якому розташований двомовний (українська, англійська) модуль «Путівник інвестора» - http://ig.krogerc.info./ua/index.html). **Даний сайт може бути зразком для усіх міст України.**

Даний модуль містить інформацію про:

- Інвестиційні об'єкти (об'єкти інвестування; вільні земельні ділянки; вільні об'єкти комунальної власності міста; місця відпочинку).
- Інвестиційні пропозиції (створення тепличного господарства, створення логістичного центру та ін., стосовно яких є детальна інформація).

- Інвестиційний паспорт (кожний розділ паспорту інформативний, конкретний з фото, картами, схемами і містить деталізовану інформацію у окремому файлі, який можна завантажити, переписати).
- Навігатор інвестора! (Містить всю необхідну інформацію по супроводу, порядку і процедурам інвестиційної діяльності).
- Карта інвестиційних можливостей (Відображає прив'язку інвестиційних об'єктів, проектів до місцевості, на карті. Надає можливість перегляду означеного на карті об'єкту).
- Промоційний матеріал: Чому інвестувати в Кривий Ріг.

Як представити потенціал?

Загальна інформація про регіон та місто:

- рівень безробіття
- заробітна плата
- фірми в регіоні, галузі економіки
- університети

Інформація про інвестиційні території / приміщення:

- площа
- ціна
- структура власності
- комунальні послуги
- транспортна інфраструктура (доступ)
- контактна особа
- розташування ділянки по відношенню до
- країни/регіону/міста

Технічні характеристики приміщення:

- площа
- кількість поверхів
- висота
- рік будівництва
- допустимі навантаження
- рік модернізації
- орендна ставка
- контактна особа
- розташування ділянки по відношенню до країни/
- регіону/міста

1.5 Система заохочення для іноземного інвестора

Ефективність в заохоченні інвесторів (вітчизняних і іноземних) реалізувати конкретні бізнес-проекти в області/ місті полягає насамперед у:

- Зрозумінні бізнес-факторів (інвестиційні причини, очікування, умови прийняття рішень про розміщення, і т.д.).
- Створення унікальних інвестиційних переваг у місці розміщення (пропозиція - обслуговування-надання інвестору інформації в ході інвестиційного процесу і після його завершення, покращення інфраструктури, бізнес-середовище)

Інвестор приходить і залишається тоді, коли є комфортні умови для його функціонування – це міська інфраструктура, основними елементами якої мають бути сучасні дороги, під'їзні шляхи, готелі, сфера послуг, зв'язок тощо. Саме у це потрібно якнайперше вкладати кошти і розробляти відповідні привабливі інвестиційні проекти, які б зацікавили місцевих власників капіталу та гарантували їм прозоре ведення бізнесу

Роль місцевої влади в процесі прийняття рішення інвестором можна поділити на три етапи:

Етап I. Визначення місцезнаходження регіону (важливу роль відіграють м'які фактори, напр. ознайомлення інвестора з регіоном/містом чи досвід інших фірм).

Етап II. Вибір остаточної кількості місць розміщення (вибір місць з найнижчими витратами на виробництво. Тут головну роль відіграють тверді фактори).

Етап III. Остаточний вибір (м'які суб'єктивні фактори виявляються вирішальними, тобто напр. незручне транспортне сполучення і низька ціна землі, компетенції і оперативність чиновників).

Органи місцевого самоврядування повинні обговорити спірні питання з громадськістю, щоб знизити ризик конфліктів, пов'язаних з появою нового суб'єкту господарювання.

Щоб ефективно реалізовувати інвестиційне просування, варто відповісти на декілька істотних питань:

- яких інвесторів ми шукаємо/ в яких галузях?
- що ми можемо запропонувати інвесторам:
  - привабливі інвестиційні території
  - інвестиційні пільги
  - полегшення в обслуговуванні інвесторів і інвестицій
  - ретельну і вичерпну інформацію
  - спеціальні заохочення (які?)
  - піклування про наявних в місті інвесторів
- яким чином ми складаємо інвестиційну пропозицію?
- чи інвестиційна пропозиція відповідає потребам інвесторів?
- яким чином/якими шляхами ми намагаємось залучити інвесторів?
- чи ми готові для обслуговування іноземних інвесторів (мовні і культурні бар'єри)?

Інвесторів можна поділити на декілька груп:

1. Пов'язаних з місцем (напр. що походять з даного міста, мають тут сім'ю, знайомих, люблять відвідувати дане місто)
2. Інвестори, які шукають конкретну локалізацію інвестиції (напр. близько швидкісних доріг, столиці, головних залізничних магістралей, джерел сировини)
3. Інвестори, які шукають конкретні галузі (напр. інвестують в місця, де може легко знайти постачальників сировини, виробників складових частин, підрядників)
4. Інвестори, які шукають сприятливий клімат для інвестицій (напр. легкі контакти з місцевою владою, якість співпраці, швидкість прийняття рішень)

5. Для яких має значення виключно економічна вигода і інвестиційні видатки
6. Інші інвестори, з невизначеними перевагами щодо інвестицій

Чинники, що заохочують іноземців інвестувати

- Перспективи розвитку регіону
- Якість чинників виробництва
- Стан економічної інфраструктури
- Загальний клімат для іноземних інвестицій
- Ступінь просування питання регіональної побудови інноваційної системи.

Критерії оцінки інвесторами інвестиційної привабливості міста:

1. Якість і середовище обслуговування інвесторів:
   - доцільність адміністративних рішень, які приймає міська рада у галузі інвестицій,
   - своєчасність адміністративних рішень, які стосуються інвестицій,
   - швидкість прийняття рішення,
   - середовище обслуговування інвесторів (напр. технічне, офісне)
   - легкість доступу до державної установи
   - кваліфікації чиновників в сфері обслуговування інвесторів
   - легкість доступу до працівників, які приймають рішення
   - якість і сфера інвестиційних консультантів
   - комплексність обслуговування інвестора і вирішення проблем (чи всі проблеми можна вирішити)
   - ефективність міста у вирішенні проблем інвесторів.
2. Економічні фактори:
   - доступ до виробничого потенціалу на території міста,
   - доступ до матеріалів і будівельної сировини на території міста,
   - доступ до комунальних послуг і інфраструктури (вода, електрика, газ),
   - рівень видатків на реалізацію інвестиції на території міста,
   - економічна раціональність реалізації інвестиції на території міста,
   - чи варто з економічної точки зору тут інвестувати?
3. Якість інвестиційного просування та інвестиційний клімат:
   - якість письмової інформації для інвесторів про процедури, умови і формальні вимоги
   - якість інформації, яка передається особисто працівниками міста
   - якість просування міста в галузі інформації про ділянки, пропозиція міста щодо інвестиційних територій, пропозиціях міста, доступність комунальних послуг (під'єднання води, газу, струму)
   - прозорість принципів, процедур і тендерів, які використовуються для реалізації інвестиції
   - приязне обслуговування інвесторів і атмосфера, яку створюють працівники (компетенції працівників, їх комунікабельність, відкритість, знання іноземних мов, і т.п.).

Що впливає на рішення інвестора:

Інвестиційний клімат	Інвестиційний потенціал	Інвестиційна привабливість
регуляторні процедури, дозвільна система, ефективність влади, тенденції місцевої економіки, стан місцевих фінансів, рівень соціальної напруги, стан екології, забрудненість, факти рейдерства	природно-ресурсний трудовий виробничий, інноваційний інституційний інфраструктурний торгівельний, споживчий туристично-рекреаційний	сприятливе законодавство, інституції підтримки (РЦІР), державна й місцева підтримка, інвестиційна активність, доцільність вкладення капіталу. Очікування інвесторів, ефективність діючих проектів

Перешкоди, що блокують розвиток іноземних інвестицій:

- Нестабільність податкової системи, розмір податків
- Нестабільність митної політики
- Низька рентабельність кредитів, взятих у банках
- Надмірне фінансове навантаження з огляду на дуже високе соціальне страхування
- Недосконале законодавство і постійні зміни у ньому
- Бюрократична несправність – заповнення чергових заяв та подання їх у чергові органи – дублювання дій і процедур

10 правил, щоб стати успішним:

- Формувати позитивний імідж території
- Створювати сприятливий інвестклімат
- Організовувати інвестінфраструктуру
- Визначити інвестиційні пріоритети, розвивати кластери
- Готувати якісні інвестиційні пропозиції і проекти
- Сформувати стратегію щодо ПІІ
- Ефективно використовувати місцеві ресурси
- Підтримувати МСБ, діючих інвесторів
- Поєднувати стратегічне та проектне управління
- Залучати різноманітні джерела фінансування проектів.

Потенційні дії для реалізації у рамках стратегії реклами міста з метою залучення іноземних інвесторів (згідно PAIIZ).

I.Аналітична робота

- 1.Маркетингові дослідження
- 2.Аналіз економічного потенціалу міста
- 3.Стратегія залучення інвесторів до окремих місць

II. Просування іміджу міста

- 4.Візуальна ідентифікація
- 5.Реклама в ЗМІ
- 6.Діяльність PR (ознайомчі поїздки для зарубіжних журналістів, організація конференцій);

III. Безпосередній маркетинг

- 7.Економічний інтернет-портал
- 8.Двосторонні економічні місії
- 9.Виставки і ярмарки
- 10.Економічні форуми

• 11.Участь в конференціях і семінарах

• 12.Публікації

• 13.Поїздки представників міста за кордон для ознайомлення з активними іноземними інвестиціями

1. Маркетингові дослідження. Мета: перевірка рівня знань і сприйняття міста з метою змінити негативні стереотипи макрорайону під час проведення рекламної кампанії отримати необхідну інформація для розробки стратегії спілкування План дій: Дослідження проводитимуться двічі: на початку реалізації проекту, а також після його закінчення, з метою перевірки результатів. Участь/користь для міста : Міські установи отримають результати досліджень на тему іміджу міста Роль робочої групи: Схвалення тематики і галузі досліджень.

2. Аналіз економічного потенціалу міста. Мета: визначити основу для створення стратегії комунікації; постачати інформацію на тему інвестиційних переваг міста (і регіону). План дій: визначення актуальних і можливих переваг для інвесторів, визначення кластерів, аналіз ринку праці в регіоні, аналіз системи інвестиційних заохочень в місті і регіоні, а також їх дієвості у залученні інвестиції. Участь/ користь для міста : опрацьований аналіз економічного потенціалу. Роль робочої групи : визначення найвигідніших секторів, схвалення списку секторів для просування

3. Стратегія залучення інвестора до окремих міст. Мета: збільшити залучення інвестиції до міста завдяки стратегічному документу, що містить вказівки для окремих локалізацій. План дій: аналіз ситуації міста в сфері залучення інвестиції, визначення пріоритетних секторів, визначення пріоритетних ринків, визначення цілей в сфері залучення інвестиції, визначення засобів реклами інвестиції на обраний період часу спільні сектори для цілого макрорайону, сприятимуть формуванню позитивного іміджу. Участь/ користь для міста : опрацювання стратегії для потреб окремих локалізацій. Роль робочої групи : схвалення опрацьованих стратегій нагляд за перебігом подій

4. Візуальна ідентифікація. Мета: створити імідж міста викликати зацікавленість даною територією - вирізнити серед схожих об'єктів можливість швидкого і легкого спілкування з одержувачами. План дій: замовлення створення девізу і логотипу, книги ідентичності та рекламних ґаджетів вибір однієї пропозиції девізу і логотипу. Участь/ користь для міста : можливість користуватись логотипом міста. Роль робочої групи : вибір девізу і логотипу схвалення принципів використання графічних елементів

5. Реклама в ЗМІ. Мета: зростання свідомості міста в зовнішньому сприйнятті поширення інформації на тему економічного потенціалу в привабливій формі для громадськості. План дій: замовлення розробки сценарію і реалізації рекламних роликів, а також графічного проекту реклами замовлення планування ЗМІ. Участь/ користь для міста : можливість розмістити фотографії міста в рекламному ролику можливість використання елементів реклами. Роль робочої групи : схвалення сценарію рекламного ролику і графічного проекту реклами нагляд за рекламними діями, що реалізовуються у рамках стратегії

6. Дії з галузі PR. Візити іноземних журналістів. Мета: просування міста в державних і зарубіжних ЗМІ. План дій: зустрічі журналістів з представниками міських установ; країни, з яких походити будуть журналісти будуть визначені на підставі аналізу економічного потенціалу можливих ділових партнерів міста/ регіону; тематикою візитів буде презентація економічного потенціалу міста. Участь/ користь для міста : співпраця в організації зустрічей в регіонах, де проходитимуть візити журналістів. Роль робочої групи: схвалення програми візитів схвалення поділу обов'язків в організації візитів установами заангажованими в реалізації стратегії

Дії з галузі PR. Організація конференцій. Мета: донесення громадської думки, позитивної інформації пов'язаної із стратегією. План дій : на конференції будуть запрошуватись інвестори, представники бізнес-організацій, ЗМІ. Участь/ користь для міста: організація конференції і семінарів в місті і регіоні участь в конференціях в ролі лекторів та гостей. Роль робочої групи: схвалення тематики конференції і семінарів схвалення принципів організації конференції.

7. Економічний портал. Мета: швидкий доступ до необмеженої кількості інформації про місто; інтерактивна платформа обміну досвідом; візитна інтернет-картка міста; зростання економічної співпраці

завдяки базі даних. План дій: презентація міста, джерело знань про місто, юридичні регулювання, інвестиційні пропозиції, можливості дофінансування інвестиції стимули, SSE, інфраструктура призначена під бізнес-туризм; інформаційний бюлетень, контакт до регіональних установ, розширена база даних три мовні версії (українська, англійська, російська). Участь/ користь для міста: постачання інформації зі свого міста і розміщення посилань у регіональних порталах. Роль робочої групи: схвалення структури і вигляду порталу нагляд над реалізацією з метою забезпечення взаємодоповнення з порталами, які фінансуються з регіональних операційних програм.

8. Двосторонні галузеві місії. Мета: безпосередня презентація економічної пропозиції міста для підприємців і іноземних інвесторів. План дій: визначення мети і програми візиту на основі результатів аналізу економічного потенціалу міста учасниками виїзних місій будуть представники міста. Участь/ користь для міста : організаторами зустрічей з учасниками місії будуть підприємці, регіональні установи використання участі регіональних установ в місії як пілотажу. Роль робочої групи : схвалення напряму, мети, тематики і програми місії, а також критеріїв вибору учасників виїзних місій.

9. Ярмарки і виставки. Мета: безпосередня презентація пропозиції міста цільовій групі порівняння альтернативних продуктів і експонентів створення іміджу макрорайону. План дій: експонентів вибирають на підставі конкурсі визначення тематики ярмарків і виставок на підставі аналізу економічного потенціалу, а також пропозицій робочої групи посилення ефекту реклами за допомогою співпраці з експонентами з інших міст з метою створення стендів. Участь/ користь для міста : в торгах і виставках братимуть участь представники міст. Роль робочої групи : схвалення критеріїв вибору експонентів і учасників, а також тематики і галузі виставок.

10. Господарські форуми. Мета: обмін досвідом тісна економічна співпраця з іноземними підприємцями інтеграція середовищ, пов'язаних з містом представлення переваг, пов'язаних з веденням господарської діяльності в місті і макрорайоні зміцнення престижу марки міста.

11. Участь в конференціях і семінарах. Мета: зустріч і безпосередні розмови з потенційними інвесторами, а також лідерами бізнес-середовищ. Участь/ користь для міста : представники міста можуть бути лекторами.

12. Публікації. Мета: розробка інформаційного матеріалу для осіб, які планують розпочати господарську діяльність в місті. План дій: декілька мовних версій розповсюдження в важливим з точки зору стратегії установах тематика: «Doing business in... « - путівник для інвестора і підприємця, видавництво на міні CD з рекламними мультимедійними презентаціями, рекламний альбом міста, рекламні листівки, секторальні публікації, каталоги постачальників.

13. Візити представників міста. Мета: ознайомлення з найкращими практиками, пов'язаними з державною та закордонною економічною рекламою використання найкращих практик при розробці рекламної стратегії міста. План дій : учасниками візитів будуть представники міста, SSE, технологічних парків, інших установ, які відповідають за економічну рекламу. Участь/ користь для регіонів : участь в місіях. Роль робочої групи : схвалення програми, критеріїв вибору учасників місії, укладення списку схожих фінансованих виїздів

Залучення інвестицій може здійснюватись **різними способами**, в залежності від відносин між інвестором та об´єктом інвестиції, загальним економічним середовищем.

Можливі способи:

- створення спільних підприємств, їхніх філій;
- залучення коштів міжнародних фінансових організацій;
- придбання прав користування землею та іншими природними ресурсами, а також інших майнових прав;
- придбання іноземним інвестором у власність підприємств, майнових комплексів, будівель, споруд, паїв участі в підприємствах, акцій, облігацій та інших цінних паперів;
- надання позик, кредитів, майна, майнових прав та ін.

Вибір того чи іншого типу фінансування залежить від того, хто виступає в ролі інвестора і які цілі ним переслідуються при здійсненні інвестиційної діяльності.

Джерела фінансування інвестицій формуються різними методами до яких належать:

- бюджетний (бюджетні інвестиції);
- самофінансування (власні кошти);
- кредитний (позичкові кошти);
- фондовий або акціонування (залучені кошти);
- комбінований.

Кожен із цих методів використовує різні способи формування та залучення коштів. Одні з них можуть мати поворотний характер (надання кредитів, емісія облігацій), а інші безповоротний (бюджетні асигнування). Характерною особливістю джерел фінансування інвестицій є їх середньо- і довгостроковий характер використання.

Прямі іноземні інвестиції можуть привести до низки суттєвих та позитивних ефектів для локальної економічної системи.

Корисні аспекти для міст та регіонів, які досягаються завдяки розміщенню ПІІ

Прямі корисні аспекти	Опосередковані корисні аспекти
Надходження фінансового капіталу як основного чинника розвитку	Розповсюдження організаційної структури в середовищу працівників та їх сімей
Передача нових технологічних ліній, обладнання та устаткування, а також бізнес-ідей	Розповсюдження технічної культури в локальному та регіональному середовищах
Прямі поставки на місцевий ринок кінцевих виробів	Суспільні акції та інші події, які важливі для місцевої громади, яким надається спонсорська підтримка
Нові робочі місця для мешканців міста та області	Популяризація етики та пошанування роботи
Підготовка та професійне навчання місцевих працівників	Перенесення іноземного маркетингового досвіду
Додаткові податки, платежі та орендна плата до локального бюджету	Просування області та регіону в масштабі країни та за кордоном
Вищі індивідуальні прибутки (в тому числі зарплатня) мешканців міста та області (вище місцеве споживання)	Можливості суспільного підйому та професійного розвитку локальних робочих ресурсів
Додаткові робочі місця на допоміжних та додаткових об'єктах (в торгівельних центрах,	Стимулювання вивчення мов, а також збільшення локальної свідомості щодо наявності

1.6 Зустріч з інвестором

Перед першою зустріччю слід визначити обсяг та спосіб надання інвестору необхідної для нього інформації

- чи інвестор вже має фірму, власний офіс представництва, консалтингову компанію, яка його представлятиме в місті-локалізації?
- Чи інвестор продає товари чи послуги на території нашої країни, якщо ще не має тут фірми?
- Якого типу товари чи послуги пропонує інвестор та на який ринок?
- Адреса веб-сторінки інвестора або інші джерела, на яких доступні описи його товарів та послуг, та останній річний звіт про фінансові результати Можливі субпідрядники, потрібні інвестору та інформація про розташування їх офісів і складів
- Вимоги інвестора щодо інфраструктури
- Вимоги інвестора щодо території (розмір, підведені комунікації, доступ до комунікацій та транспорту)
- Вимоги інвестора щодо будівель (наприклад, складських приміщень, житлових будинків, офісних приміщень [?]і т.д.)
- Кількість працівників, яких інвестор планує прийняти на роботу та вимоги стосовно кваліфікації потенційних працівників
- Підтримка з боку міста
- Чи є якісь пріоритети щодо розміщення інвестицій?

Чим більше детальної інформації вдасться з'ясувати ще до початку зустрічі, тим актуальнішою буде потім презентація пропозиції з точки зору очікувань інвестора – дозволить виключити непотрібну інформацію

Обслуговування інвестора - **правила церемонії засідання при столі:**

- Щоб уникнути плутанини за столом, на кожного гостя чекає карточка з його прізвищем
- Гості займають місця за столом відповідно до правил пріоритету (пріоритет надається залежно від статусу, віку і т.д.)
- Почесний гість займає найпрестижніше місце
- Чоловіки сідають поруч з жінками, однак подружжя не займають місця один біля одного. Сусідами ж можуть бути два чоловіки, та ніколи - дві жінки
- На такого типу прийомах діє вечірній дрес-код, якщо інакше не вказано в запрошенні.

Зустріч з потенційним інвестором:

- Зустріч повинен вести мер або голова адміністрації, або ж якщо у місті існує відділ обслуговування інвесторів – відповідальна за це особа.
- Зустріч слід розпочати з представлення учасників (представлення супроводжується обміном візитними картками)
- Представлення пропозиції не повинно тривати довше ніж 30 хвилин
- Слід переконатись, чи у гостей є якісь додаткові очікування окрім тих, що повідомлялися раніше. Якщо все таки потрібні додаткові матеріали, працівник зобов'язаний підготувати їх на зустріч
- Після презентації мультимедійних даних про місто час на запитання від гостей.

Локальний огляд території потенційних інвестицій:

- Якщо заплановано огляд запропонованих інвестиційних ділянок, слід забезпечити транспортний засіб для учасників
- Рекомендується показати більше, ніж одну можливу локалізацію

- Візьміть з собою документацію про нерухомість, план упорядкування території
- Під час поїздки, треба представити присутнім, якщо це можливо, інші інвестиції та проекти, які також свідчать про активність місцевої влади
- План локального огляду враховує також показ житлових будівель, готелів, місць відпочинку.

До переговорів:

- Оцінка ситуації (обов'язково скажіть, наскільки ця інвестиція важлива для міста, надайте інформацію про перелік можливих поступок)
- Суть підготовки зустрічі (обслуговування інвестора має бути пріоритетним завданням, достовірну та повну інформацію слід надавати швидко та чітко)
- Учасники переговорів зі сторони міста (місто повинні представляти належно підготовані особи, котрі орієнтуються в проблематиці реалізації інвестиційних процесів)
- Важливим елементом є належна співпраця учасників підрозділу. Вони повинні мати спільне бачення проведення переговорів. Тільки об'єднана команда, де чітко визначена роль кожного, може створити сильну позицію для ведення переговорів.

Переговори:

- ВАЖЛИВО: всі працівники, що беруть участь в обслуговуванні інвестора, зобов'язані зберігати повну конфіденційність
- Будь-яка інформація, отримана від інвестора, носить характер службової таємниці
- Передчасне розголошення деталей запланованої інвестиції може призвести навіть до відмови участі в ній інвестора, тому що така поведінка трактується як непрофесіоналізм
- Важливим елементом переговорів є оформлення протоколу домовленостей
- Протокол підписують обидві сторони; він буде підставою для подальшого обговорення на основі попередніх домовленостей
- Етап переговорів закінчується підписанням листа про наміри, в якому міститься важлива інформація про деталі запланованих інвестицій та про зобов'язання, прийняті обома сторонами під час переговорів

Переговори з інвестором:

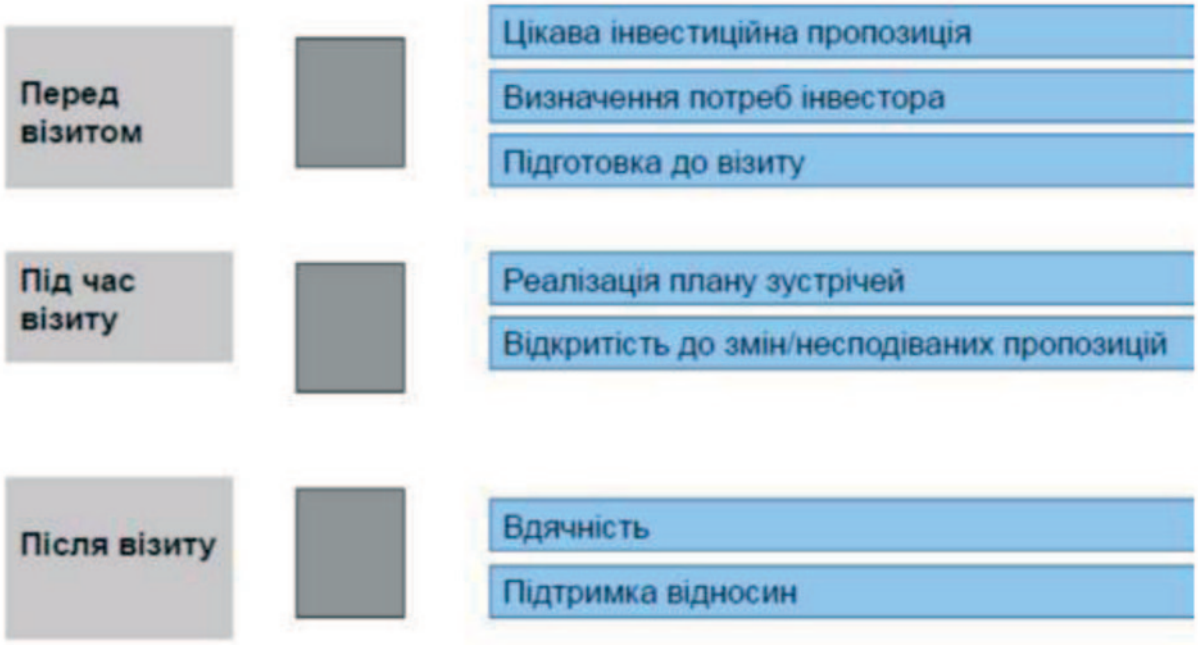
На початку переговорів позиція інвестора, як правило, є сильнішою, ніж позиція Управління містом

Інвестори беруть до уваги більше, ніж одну опцію розміщення та ведуть переговори з кількома учасниками конкурсу паралельно

Для міжнародних фірм (корпорацій) зустріч в місті – це не перші переговори в житті, а їхні представники – це, як правило, особи дуже добре підготовлені до ефективного ведення переговорного процесу.

Позитивне враження на інвестора складе вивішений на Управлінні міста поруч із державним прапором прапор країни інвестора. Спосіб розміщення прапорів чітко визначає так званий «етикет прапора».

Як обслуговувати візит фірми?



Підготовка до візиту, що слід узгодити?

- мету візиту
- яка інформація необхідна інвестору
- рівень «рішучості» представників інвестора
- характер візиту (технічний чи бізнес)
- загальну інформація про фірму, представників,
- культуру

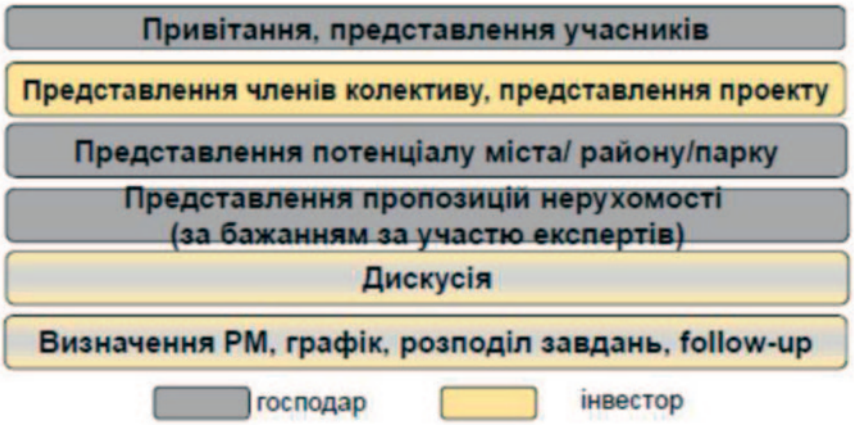
Про що слід пам'ятати?

- збереження конфіденційності враховуючи коливання
- ринкової ціни акцій, конкуренцію, процес переговорів.
- підготовка програми візиту
- призначення та інструктаж відповідальних осіб щодо мети візиту, і запланованих тем розмов
- інструктаж для фахівців: короткий, чіткий виступ, попередній аналіз інвестиційних можливостей на основі даних інвестора,
- визначення послідовності зустрічей, відповідного часу і способу їх реалізації, наприклад: маршруту проїзду

Підготовка технічного забезпечення для зустрічі:

- конференц-зал,
- проектор, карти, транспорт і т.д.
- визначити місця для учасників зустрічі
- врахувати перерви у випадку довших зустрічей і час на обід (ресторан?)
- мова зустрічі - варто скористатися послугами професійного перекладача

Хід зустрічі:



Мультимедійна презентація – 4 частини:

Практичні поради:

- Візитки
- Найважливіші усні домовленості підтверджуйте у письмовій формі
- Будьте доброзичливі і професійні, усміхайтесь, коротко обговоріть теми непов'язані з бізнесом
- Завжди будьте пунктуальні, не дозволяйте порушення ходу зустрічей
- Будьте гнучкі
- Dress code
- Проводьте зустрічі у відповідних умовах
- Уважно слухайте і робіть нотатки (або ж нотатки може робити інша людина)
- Пам'ятайте про підсумок зустрічі
- Не запрошуйте занадто багато людей, за винятком ситуації, коли їх присутність необхідна
- Врахуйте культурний контекст

Помилки:

- Недостатня «відповідність» вимогам і завданням інвестора
- Проблеми з персоналом (відсутність людей зі знанням іноземної мови, плинність кадрів)
- Відсутність контактної особи з інвестором
- Погано підготовлені рекламні матеріали, мовні помилки, невідповідність фотографій, карт, застарілі дані
- Відсутність пропозицій або незнання їх інвестиційного потенціалу

- Неузгодженість і хаотичні дії
- Відсутність контролю за підготовкою до зустрічі запрошених експертів, недосконала координація підвідомчих підрозділів
- Відсутність бачення та ідеї зустрічі
- Недостатня підтримка відносин, відсутність зворотного контакту.

1.7 Де шукати допомогу?

Чи не найболючіше питання, що хвилює в процесі залучення інвестицій: як знайти інвестора? Щоб відповісти на це питання спочатку треба визначитися, який саме інвестор потрібний. Тут треба враховувати для якого типу проектів планується залучення інвестицій, і на якій стадії знаходиться ваш проект: створення, становлення або зростання або зрілості.

Інвестиційні фонди

Інвестиційні фонди – це сукупні активи, які формуються за рахунок коштів інвесторів (фізичних та юридичних осіб) з метою отримання прибутку від інвестування цих коштів в цінні папери, корпоративні права, нерухомість тощо. Основні функції інвестиційного фонду — диверсифікація інвестицій і управління портфелем інвестицій. Головний напрям діяльності інвестиційного фонду — професійний інвестиційний менеджмент.

Бізнес-ангели*

«Бізнес-ангели» (business angels) або інакше їх прийнято називати «неформальними інвесторами» - це приватні інвестори, які, як правило, вкладають власні кошти у високотехнологічні проекти, наприклад в стартапи, на самих ранніх етапах їх запуску. У більшості випадків бізнес-ангели вважають за краще купувати блокуючий пакет акцій - не менше 25% усіх акцій, що надає їм право виступати «контрольним пунктом» усіх рішень акціонерного товариства. Зазвичай на менше бізнес-ангели не погоджуються, щоб не втрачати контроль над своїми інвестиціями.

Більшість бізнес-ангелів це успішні підприємці, що мають значний досвід розвитку власного бізнесу. Бізнес-ангели дістали свою назву тому, що мало хто окрім них наважується вкладати гроші в ризикові проекти, які не мають достатнього забезпечення. Іноді рішення про фінансування бізнес-ангел приймає на підставі позитивного враження про осіб, що презентують проект і упевненості в реалізації проекту. І завдання осіб, що бажають притягнути інвестиції у свій проект, - створити таку упевненість бізнес-ангела.

Що стосується основних секторів для фінансування венчурним капіталом це IT, сфера послуг, промислове виробництво, роздрібна і оптова торгівля, фінанси і страхування.

Зверніть увагу!

Після того, як бізнес-ангели інвестують кошти в проект, який ініціює влада міста, довіра до неї підвищується і стає простіше залучати додаткові фінансування з інших джерел. І бізнес-ангели часто користуються цим, наприклад, надаючи свої гарантії для отримання банківських кредитів.

Окрім фінансів, бізнес-ангели привносять в проект цінний вклад, яким являється досвід у сфері її діяльності і управлінські навички, чого зазвичай бракує компаніям на початкових стадіях, а також свої зв'язки.

Інвестиції в інновації на початкових стадіях - надзвичайно вигідний бізнес, тому, бізнес-ангелів спонукає, передусім, значна фінансова вигода.

Зверніть увагу!

Друга причина, яка мотивує інвесторів - це задоволення, від реалізації проекту і участі в управлінні зростаючим проектом, бізнесом.

Це слід враховувати місцевій владі і підтримувати інновації, створювати необхідні для цього умови (інкубатори, ярмарки ідей тощо).

Позитивний вплив бізнес-ангелів на розвиток інноваційного бізнесу (переважно малого) і на економічний розвиток виражається в наступному:

1. Бізнес-ангели вважають за краще фінансувати високо ризикові підприємницькі фірми з високим потенціалом зростання, причому на найпершій стадії їх розвитку. Інвестуючи у фірми, які не бажають фінансувати інституціональні венчурні капіталісти, вони заповнюють так званий «акціонерний провал».

2. Бізнес-ангели віддають перевагу невеликим об'ємам фінансування, необхідні для запуску нових підприємств(що якраз потрапляють в «акціонерний провал»).
3. Вони вкладають кошти практично в усі галузі, але їх понад усе приваблює високий потенціал зростання.
4. Бізнес-ангели схильні до гнучкого прийняття фінансових рішень, вони мають свої інвестиційні критерії, ширші інвестиційні горизонти («терплячі гроші»), менші витрати часу на оформлення і нижчі ставки рентабельності.
5. Притягати фінансування від бізнес-ангелів дешевше, ніж з фінансових установ.
6. Більшість бізнес-ангелів є корисними інвесторами, оскільки використовують свої знання для розвитку вашої справи. Безкоштовна допомога і консультації такого інвестора, який, як часто буває, є ветераном бізнесу, - безцінні для проекту, тим більш початкового. Зазвичай з інших джерел таких порад не отримати.
7. Фінансовий ринок бізнес-ангелів географічно більше розкиданий, їх можна знайти скрізь, не лише у великих фінансових центрах.
8. Фінансування бізнес-ангела робить на позитивний вплив на проект, підприємство, місто, оскільки підвищує їх привабливість в очах інших фінансистів.
9. Бізнес-ангели корисні і тим, що додатково до безпосереднього фінансування можуть надати, у разі необхідності, кредитні гарантії під проект.
10. Бізнес-ангели не бояться вкладати кошти в технологічні компанії, яким за їх природою властивий високий ризик.

Як знайти свого інвестора - «бізнес-ангела»: поради з пошуку приватного інвестора для проекту

Питання перше: Спілкування з інвестором.

Можна виділити чотири основні стадії процесу взаємодії з професійним приватним інвестором.

Перша стадія - вивчення запиту від автора проекту : проводиться попереднє вивчення інвестиційних документів.

Друга стадія - вивчення інвестиційного клімату і привабливості міста. Третя стадія - аналіз інвестором бізнес-плану інвестиційної пропозиції. Четверта стадія - юридичне оформлення угоди з інвестором.

У кожного інвестора свій підхід до юридичного оформлення. Невеликі інвестори, як правило, обмежуються підписанням засновницьких документів. Більші інвестори підписують досить складні договори, які регламентують порядок роботи з проектом як на передінвестиційній фазі, так і в процесі реалізації.

Питання друге: де шукати інвестора - «бізнес-ангела»

Оскільки стосунки з приватним інвестором у будь-якому разі будуються на довірі, то головна рекомендація усіх експертів - шукати його серед (чи при допомозі) найближчого оточення.

Нарешті, можна звернутися до асоціації приватних інвесторів, мережі бізнес-ангелів і інших об'єднань. Цей варіант досить ефективний, тому що важливо не лише знайти інвестора, але й уміти зацікавити його.

Питання третє : чим зацікавити інвестора - «бізнес-ангела»

Для отримання позитивного рішення важливо, щоб проект був пов'язаний з інноваціями. Більше шансів знайти інвестора має проект, який грунтований на створенні стійких конкурентних переваг і який може дати дуже високу норму рентабельності. Як правило, це бізнес, пов'язаний з інформаційними технологіями, енергозбереженням, екологічні проекти та проекти, пов'язані із заміщенням імпорту.

Питання четверте : що важливо для інвестора

Для залучення бізнес-ангела до проекту інвестування потрібні:

1. Якісний бізнес-план, що містить резюме проекту.
2. Інформація про потенційних інвесторів.

3. Рішучість і готовність довести свою здатність реалізувати проект із забезпеченням високої фінансової віддачі для інвестора.

Питання п'яте : що може сподобатися інвестору, а що – ні

Отже, перший істотний плюс при пошуку інвестора – це наявність кваліфікованої команди, здатної втілити проект в реальність. На друге місце за значимістю для успішного пошуку бізнес-ангела експерти ставлять якісно опрацьовані, зрозумілі документи, які ви показуєте інвесторові. Важлива і конкурентоспроможність вашої бізнес-ідеї. Буде дуже добре, якщо в основі проекту будуть які-небудь патенти, ноу-хау, тобто те, що створює конкурентну перевагу.

У пошуку інвестора потрібно бути обережним, щоб не відштовхнути його неправильною поведінкою. Існують типові помилки, які відохочують бізнес-ангелів інвестувати в проект.

Одна з таких помилок - це перебільшення кандидатом на отримання фінансування своїх можливостей.

Інший «закон пошуку бізнес-ангела» свідчить: навряд чи інвестор захоче вкласти кошти в проект, запропонований автором, у якого десять проектів і патентів з різних сфер діяльності. Експерти радять концентруватися на одному проекті.

Питання шосте : чи існують загрози в процесі пошуку інвестора

Останнє, про що треба знати - це те, що інвестор потребує не менш ретельної перевірки, яку він сам влаштовує кандидатам на отримання фінансування.

Для того, щоб не розчарувати інвестора і не розчаруватися самому, треба переконатися, що у вас з ним одні цілі, що у нього є досвід у сфері діяльності на яку спрямований ваш проект. Для того, щоб не потрапити в руки шахрая, треба дізнатися, які фірми «бізнес-ангел» вже фінансував, що з ними стало; які є відгуки про інвестора від тих фірм.

Істотну допомогу в пошуку приватного інвестора можуть зробити організації, що спеціалізуються на інвестиціях, співтовариства, одним з яких є, наприклад, Асоціація приватних інвесторів України. http://www.uaban.org/

Асоціація не є посередником між інвесторами і ініціаторами проектів, а є організацією, що об'єднує однодумців, які являються або готові стати інвесторами.

Асоціація розглядає проекти для інвестування в різних регіонах України і найближчого зарубіжжя. Інвестиційні наміри інвесторів-членів Асоціації припускають інвестування проектів в сумі від $20 тис. до декількох мільйонів доларів. При цьому можуть бути профінансовані і більші проекти, при участі в них декількох інвесторів і/або надання інвестором додаткових гарантій для залучення інших видів фінансування.

Проекти повинні мати перспективи значного зростання, оскільки інвестор розраховує збільшити свої вкладення як мінімум у декілька разів за час участі в проекті.

Для розгляду проекту експертами Асоціації необхідно направити в он-лайн режимі анкету інвестиційного проекту. Якщо експерти Асоціації вважатимуть, що проект має шанс на отримання інвестиції, наступним кроком буде зустріч і обговорення деталей проекту.

Гранти і грантодавці. Програми Європейського Союзу

Більшість аналітичного матеріалу, публікацій, посібників які стосуються сфери інвестицій основну увагу приділяють інвестиціям в бізнес-сектор, тобто інвестиціям, які залучаються здебільшого в проекти підприємств.

Що стосується інвестицій, які цікавлять місто, територіальну громаду, то справа тут трохи інша, тому що, як правило, у такому випадку мова йтиме про інвестиції в інфраструктуру, комунальне господарство, науку, культуру, енергозбереження, екологічні, соціальні і правоохоронні проекти.

Існує велике число джерел (грантодавців), з яких можна отримати кошти для фінансування таких видів діяльності. На сьогодні основним джерелом допомоги в Україні і в світі є різноманітні донорські організації, фонди і програм. Серед них варто виділити благодійні фонди та програми міжнародної технічної допомоги (МТД)

Класифікація грантодавців

В залежності від джерел формування їх бюджету, благодійні фонди класифікуються наступним чином:

ДЕРЖАВНІ ФОНДИ. Це організації, що фінансуються за рахунок бюджетних коштів. У випадку закордонних фондів, їх прикладом є Агентство із міжнародного розвитку США (USAID), Інформаційне агентство США (USIA), Канадське агентство із міжнародного розвитку (CIDA) тощо. У більшості випадків такі фонди надають гранти через благодійні або громадські спеціалізовані організації - посередники, які мають достатній досвід по виконанню проектів в окремих напрямках суспільного життя.

ЗАГАЛЬНІ ФОНДИ. Це фонди, фінансування яких здійснюється як за рахунок державного бюджету, так із залученням приватних пожертвувань.

В Україні це IREX, EURASIA, DAAD, British Council.

ПРИВАТНІ ФОНДИ. Фонди, фінансування яких здійснюється тільки за рахунок внесків від приватних осіб або комерційних фірм. Вимоги приватних донорів до аплікантів не такі високі, як у випадку державних фондів, а допомогу може бути надано не тільки у вигляді фінансових коштів, а й у формі технічної підтримки, консультацій, тощо.

У дійсності, донорів або сервісних організацій, спроможних надати фінансову або технічну підтримку набагато більше. Вирішальним фактором при виборі фонду є обмеження, що визначають специфіку й умови його діяльності.

Крім урахування специфічних для фонду обмежень доцільно з'ясувати, кому і на які проекти за останні роки фонд видав гранти, їх щорічний обсяг, кількість виданих грантів. Іноді фондам, у зв'язку з великими бюрократичними витратами по розгляду проектів, буває просто невигідно присуджувати гранти менше визначеної суми. Значна частина фондів підтримує вже відомі організації, котрі мають певну успішну історію реалізації проектів технічної допомоги.

Стало практикою, що перед зверненням до фонду з'ясовується, які гранти фонд видав за останні кілька років, їхній щорічний обсяг і розміри.

Вибір і звернення до фонду

Першою умовою звертання до фонду із проханням про надання грошової допомоги **є наявність певної ідеї.** Але ідея - це ще не заявка і тим більше не проект. Тому роботу треба починати з її опису - розробки загального проекту діяльності самої грантопошукача в обраному напрямку, а вже потім, на його основі переходити до написання заявки.

Друга умова, яку обов'язково треба враховувати, - це активна позиція в самому процесі залучення гранту. Адже жоден фонд не стане з'ясовувати у якої організації є до нього пропозиції. Тому заявка, оформлена належним чином, покликана стати засобом представлення проекту та поширення ідеї, її пропаганди.

Співпраця з грантодавцями

Інноваційна діяльність більшості фондів постійно спрямована на підвищення ефективності вже діючих програм і на впровадження принципово нових ідей. Тому в основі роботи по підготовці попередньої заявки завжди лежить одне головне завдання - створення логічного зв'язку між програмою, що реалізує фонд, і метою запропонованого проекту. Крім знайомства з відповідним описом проекту, експерт фонду повинен побачити в організації самодостатнього партнера, що працює незалежно від того, дасть йому фонд гроші чи ні.

Програми Європейського Союзу

Основний принцип, який лежить в основі європейських програм для України - це принцип партнерства для досягнення спільних цілей. Україна повинна бути максимально залученою до розробки дій, що передбачає знаходження можливостей для співфінансування українською стороною. Серед програм Європейського Союзу донедавна були такі програми як TACIS, MEDA, CARDES. Вони однозначно сприяли прискоренню процесів економічного і соціального розвитку в країнах - реципієнтах. На сьогодні три вищезгадані програми замінено програмою ENPI – European Neighbourhood and Partnership

Instrument - Європейський інструмент сусідства і партнерства, що є інструментом реалізації Європейської Політики Сусідства. Програма ENPI була запланована на 2007-2013 роки, але наразі має своє продовження.

Програми ЄС:

I. Horizon 2020 — програма ЄС з досліджень та інновацій

II. ERDF Європейський фонд регіонального розвитку

III. FISCALIS Програма Європейської Спільноти для поліпшення функціонування

IV. систем оподаткування на внутрішньому ринку

V. IDABC Інтероперабельне надання європейських послуг електронного урядування державним адміністраціям, підприємствам і громадянам

VI. LLP Програма навчання впродовж життя

VII. SESAR Дослідницька програма організації повітряного руху в єдиному IX. європейському повітряному просторі

VIII . TEN-E Транс'європейські мережі в енергетиці

IX. TEN-T Транс'європейські транспортні мережі

I. Програми ЄС відкриті для України

1. Horizon 2020 — програма ЄС з досліджень та інновацій. Вона стартувала 1 січня 2014 року і триватиме до 2020 року з загальним бюджетом приблизно 70 млрд. євро.
2. Consumer Policy Programmes — Програми захисту прав споживачів
3. Customs 2013 — Митниця 2013
4. Public health — Охорона здоров'я
5. SESAR (the Single European Sky ATM Research Programme) — Дослідницька програма організації повітряного руху в єдиному європейському повітряному просторі

II. Програми ЄС відкриті частково

1. Community Mechanism for Civil Protection — Механізм Спільноти щодо цивільного захисту
2. Civil Protection Financial Instrument — Фінансовий інструмент цивільного захисту
3. "Culture" programme — Програма "Культура"
4. European Regional Development Fund (ERDF) — Європейський фонд регіонального розвитку
5. Fundamental rights and Justice — Основні права та юстиція
6. Hercule II — Програма "Еркюль II"
7. Lifelong Learning Programme — Програма навчання впродовж життя
8. Marco Polo — Марко Поло та інші.

Більш детально з програмами ЄС можна ознайомитись, наприклад, за наступними посиланнями:

1. Представництво Європейського Союзу в Україні:
   http://eeas.europa.eu/delegations/ukraine/index_uk.htm
2. Портал проєвропейського громадянського суспільства України:
   http://eu.prostir.ua/catalogue/571/581.html
3. Мережа експертів у сфері розробки та менеджменту євроінтеграційних проектів:
   www.eufunds.in.ua

1.8 Приклади

Приклад стратегічних цілей з підрозділу 1.1.

Головна стратегічна мета для стратегії просування Ельблонгу це просування міста і здобуття міцної економічно - культурної позиції між Тримістом, Вармією і Мазурами, та Калінінградською областю.

Головна мета реалізовуватиметься за допомогою конкретних цілей.

Стратегічні конкретні цілі для стратегії просування Ельблонгу це:

1. Створення іміджу Ельблонгу як привабливого міста для проживання і ведення бізнесу.
2. Створення привабливої локалізації для інвестицій в трансрегіональному і транскордонному вимірі (в т.ч. Ельблонг для зацікавлених інвестиціями в Тримісті і околицях).
3. Зміцнення ідентифікації мешканців з Ельблонгом,пробудження їх енергії і креативності для розвитку.
4. Опрацювання привабливої пропозиції для мешканців Калінінградської області (виконуючи обіцянку марки), щоб найкращим чином використати шанс, пов'язаний з відкриттям області.
5. Надання Ельблонгу позиції туристичного регіонального центру на кордоні Вармії і Мазур.

Приклад потенційних факторів для SWOT-аналізу Львівської області

Основні потенційні внутрішні переваги (конкурентні переваги)

1. Багатий природно-ресурсний потенціал, який дозволяє одночасно розвивати різні види економічної діяльності.
2. Розвинуте підприємницьке середовище та високий рівень ділової й інноваційної активності.
3. Високий рівень освіченості населення, значний науково-технічний потенціал, розвинуте міжнародне наукове співробітництво.
4. Відносно вища якість людського потенціалу порівняно з іншими регіонами України.
5. Сприятлива екологічна ситуація.
6. Наявність необхідних умов для розвитку туристично - рекреаційної сфери, включаючи можливості для зайнятості значної частки місцевого населення.
7. Вигідне економіко-географічне розташування та значний транзитний потенціал, розвиненість транскордонної інфраструктури.
8. Наявність спеціалізованих господарських територій (СЕЗ «Яворів», «Курортополіс Трускавець» тощо).

Основні потенційні внутрішні недоліки (обмеження щодо регіонального розвитку)

1. Малоземелля (недостатня забезпеченість сільгоспугіддями, відносно низька якість земельних ресурсів).
2. Нерівномірність забезпечення території природними ресурсами.
3. Значний рівень вичерпування природно-ресурсного потенціалу.
4. Наявність структурних диспропорцій у розвитку регіонального економічного комплексу, значні диспропорції в просторово-економічному розвитку області.
5. Низький технологічний рівень підприємств базових галузей та їх недостатня конкурентоспроможність.
6. Слабкі зв'язки в системі влада-наука-бізнес, брак кваліфікованих посередників на ринку інформаційно - консалтингових послуг.
7. Невирішеність проблеми зберігання та переробки відходів і хімічних засобів захисту рослин, локальні екологічні проблеми.
8. Високий рівень зношеності та низька використання інженерної інфраструктури

Основні потенційні зовнішні можливості

1. Вигідне геоекономічне розташування (територією області проходять важливі транспортні коридори).
2. Наявність потужної газотранспортної мережі з газосховищами.
3. Розвинена транскордонна транспортна система (автомобільне, залізничне та авіаційне сполучення, наявність міжнародного аеропорту «Львів», пунктів пропуску через державних кордон з країнами ЄС).
4. Активізація співробітництва з ЄС, поліпшення інвестиційного клімату, удосконалення інституційного середовища економічної діяльності.
5. Розвиток IT-індустрії, як однієї із перспективних сфер міжнародної спеціалізації регіону.

Основні потенційні зовнішні загрози

1. Низька ефективність використання транскордонної транспортної мережі (недостатня кількість прикордонних пунктів пропуску, незадовільний технічний стан міжнародних доріг і придорожнього сервісу, низька завантаженість аеропорту «Львів» тощо).
2. Значна енерговитратність виробництва та житлово - комунального господарства в умовах збереження високих цін на енергоносії.
3. Відтік людського капіталу в умовах спрощення візового режиму з ЄС.
4. Висока централізація економіки, яка обмежує потенціал розвитку місцевого самоврядування та знижує ефективність регіональних ініціатив.
5. Можливість загострення соціальної ситуації у зв'язку з економічною та політичною нестабільністю в державі.

SWOT-аналіз для міста Хелм на 2009-2015 роки

Хелм - місто у Люблінському воєводстві на відстані 50 км від кордону з Білоруссю і 25 км від кордону з Україною поблизу прикордонного митного переходу в Дорогуську.

- Територія - 35,28 км^2
- Кількість населення - 66176

Сильні сторони	Слабкі сторони
■ Розміщення біля великого прикордонного переходу з великим і постійно зростаючим рухом ■ Доступність до головних дорожніх і залізничних шляхів сполучення ■ Система ринкових послуг, яка постійно розвивається, зокрема в сфері страхування і банківських послуг ■ Достатня кількість територій під житлобудівництво ■ Облаштування інвестиційних територій ■ Доступ до вищої освіти ■ Кваліфіковані працівники ■ Сусідство привабливих природних територій ■ Наявність місцевого плану просторового облаштування для території цілого міста	■ Відсутність відповідної культурної, туристичної, спортивної і відпочинкової інфраструктури ■ Відсутність стратегії реклами марочних туристичних продуктів ■ Низька економічна привабливість ■ Мала кількість великих фірм ■ відсутність інвестиційного капіталу ■ Відплив молодих і освічених людей ■ Зменшення кількості жителів ■ Недостатня сума власних коштів самоврядування на інвестиційну діяльність ■ Високий рівень безробіття ■ Незадовільна якість комунальної інфраструктури

Можливості	Загрози
■ Інтеграція з ЄС і збільшення привабливості цілого регіону, розташованого поблизу України і Білорусії ■ Перспектива розширення ЄС на схід (вступи України) ■ Розвиток державно - приватного партнерства ■ Використання культурних і природних переваг ■ Використання історичних переваг, пов'язаних з етнічними і релігійними традиціями ■ Розміщення поблизу привабливих природних територій ■ Комплексна економічна і туристична реклама, яка проводиться з сусідніми територіями ■ Розвиток транскордонних контактів і економічного обміну ■ Пошук коштів із структурного фонду ЄС на розвиток інфраструктури і суспільного капіталу ■ Постійне підвищення інвестиційної привабливості міста	■ Сезонність туристичного руху ■ Конкуренція інших осередків культурного і туристичного життя ■ Постійно зростаючі видатки на ведення економічної діяльності ■ Відтік висококваліфікованого населення ■ Обмежені кошти на освіту, культуру і спорт ■ Відсутність зацікавленості інвестиціями на територіях Люблінського воєводства ■ Низька економічна активність жителів.

SWOT- аналіз для міста Санок на 2000-2010 роки

Санок

- Розташоване в Прикарпатському воєводстві, в долині Сяну, в Карпатському єврорегіоні
- Територія - 38,08 км^2
- Кількість населення - 39 511

Сильні сторони	Слабкі сторони
• Домінуюча позиція міста в мікрорегіоні, зміцнена місцем управління староства • Положення над Сяном, на околиці Бещад, біля головної траси у напрямі Кракова і Варшави • Культурна і спортивна активність • Наявність бізнес-організацій • Привабливий ринок праці для інвесторів • Галузева різнорідність економіки • Природні і ландшафтні ресурси • Велика частина власних прибутків в загальних прибутках • Зростання показника інвестиційних видатків • Добре організована шкільна мережа з висококваліфікованими педагогічними кадрами • Добре обладнання початкових шкіл і дошкільних закладів комп'ютерним устаткуванням і дидактичними матеріалами • Стабільні демографічні показники • Добре розбудована мережа технічної інфраструктури • Проста закупівля квартири на вторинному ринку • Можливість отримання облаштованих будівельних територій • Найбільша в Польщі колекція карпатських ікон, музей, а також виставка живопису З. Бексінського	• Периферійне розміщення міста в масштабі Польщі • Транспортна система міста, відсутність кільцевої дороги і автостоянок • Технічний стан мережі міської інфраструктури • Відсутність транзитних сполучень в транспортному русі • Стан чистоти поверхневих вод • Розташування важких промислових підприємств вздовж ріки • Збільшення кількості комунальних відходів по відношенню до можливості їх зберігання і утилізації • Поганий технічний стан більшості спортивних і культурних об'єктів • Низький рівень прибутків жителів • Низький показник підприємництва • Збільшення частки кредитів у загальному обсязі прибутків • Непристосованість професійної освіти до потреб регіональної економіки • Незначне число інвестиції у багатосімейному будівництві • Відсутність соціальних жилих приміщень і труднощі у зміні квартир • Відсутність туристичної інформації іноземними мовами і путівників по місту • Відсутність готельної і гастрономічної бази • Відсутність лижних схилів

Шанси	Загрози
• Близькість до транзитних доріг • Наявність фінансування на місцевому рівні та підтримка пільгового кредитування • Тенденції розвитку деяких секторів економіки • Зміна структури професійної і середньої освіти • Розвиток Жешова - академічного осередку • Розвиток вищої професійної освіти • Відкриття залізничного і дорожнього руху до Словаччини і України • Партнерська співпраця з містами Західної Європи • Розвиток туристичних послуг, мережі туристичних шляхів (піших, велосипедних і лижних) в околицях міста • Інформація і реклама про розваги міста і його околиць, участь в міжнародних туристичних торгах • Заохочення місцевих і зовнішніх інвесторів	• Сприймання Санока як транзитного міста по дорозі до Бещад і Солінського водосховища • Надмірне обтяження доріг транспортом • Більші видатки на енергію (енергетична зона) • Зростання безробіття, відсутність нових робочих місць • Відтік з міста освічених людей • Зростання забруднення середовища • Затримки очищення стічних вод в гмінах вище Санока • Обмежені фінансові кошти • Відсутність доступних пільгових кредитів на житло та ремонт • Сильна конкуренція інших туристичних гірських осередків в Польщі • Відсутність пропозиції регіонального характеру

SWOT – аналіз для міста Стальова Воля на 2007-2015 роки

Місто в Прикарпатському воєводстві, розміщене в сандомирському басейні, в місці злиття річок Вісли і Сяну

- Територія - 82,52 км^2
- Населення - 64 475

Сектор - Географічне положення, навколишнє середовище

Сильні сторони	Слабкі сторони
• Зручне географічне положення в регіоні, перетин шляхів північ- південь, схід- захід • Розміщення поблизу кордонів з Україною і Словаччиною • Близькість великих міських осередків: Жешів, Краків • Плоский рельєф, ідеальне місце для великих транспортних шляхів • Багато зелених територій і природних ресурсів • Розміщення поблизу ландшафтного парку Яновські ліси - одного з найбільших в Польщі • Власний водозабір.	• Забруднення середовища в результаті промислової продукції • Великий викид речовини і енергії у середовище пов'язаний з автосполученням • Великі кількості комунальних і промислових відходів • Незадовільна якість підземних вод.

Шанси	Загрози
• Можливість отримати кошти з фондів ЄС на реалізацію визначених завдань • Спільно з Тарнобжегом будівництво сміттєспалювального заводу • Покращення використання існуючих ресурсів • Використання лісових ресурсів і природних анклавів, які оточують місто, з метою розвитку місцевого туризму • Збільшення ініціатив для покращення стану навколишнього середовища.	• Забруднення навколишнього середовища

Сектор - Просторове облаштування

Сильні сторони	Слабкі сторони
• Розміщення на важливих транспортних шляхах • Важлива транспортна розв'язка в регіоні • Добре постачання телеінформаційної інфраструктури • Добре постачання енергетичної інфраструктури • Відносно невеликий автомобільний рух в місті • Єдина в країні арт-деко архітектура	• Поганий стан дорожнього покриття • Неповна каналізація (необхідність розбудови) • Необлаштовані післяпромислові простори • Архітектурні перешкоди для людей з обмеженими можливостями • Відсутність центру міста (ринку), де б зосереджувалося життя жителів

Шанси	Загрози
• Кошти з фондів Євросоюзу на розвиток інфраструктури • Транспортні сполучення у зв'язку з близькістю великих міських центрів • Співпраця з іншими містами в регіоні (Ніско, Тарнобжег) • Спільне з Тенобжегом будівництво сміттєспалювального заводу • Модернізація державних дорожніх розв'язок • Заплановане будівництво автостради A4 • Завершення будівництва кільцевої дороги • Розвиток телеінформаційної інфраструктури	• Збільшення інфраструктурних відмінностей між великими міськими центрами і малими містами • Загрози аварій з приводу поганої якості доріг • Проблема утилізації комунальних відходів

Населення, соціальні питання, соціально-побутові умови

Сильні сторони	Слабкі сторони
• Центр місцевого (повітового) значення в галузі культури, освіти, судочинства і адміністрації • Високий рівень освіти мешканців і наявних компетенцій • Культурно-наукова база • Наявність факультетів відомих вищих учбових закладів • Сильні традиції в галузі спорту і культури	• Несприятлива для зайнятості жінок структура ринку праці • Низька заробітна плата • Відносно високий рівень безробіття • Відсутність можливості для довгострокового догляду • Відсутність відповідного соціального захисту • Проблема з організацією вільного часу для дітей і молоді • Відсутність відчуття безпеки в місті • Відсутність територій під житлобудівництво • Поганий стан старого житлобудівництва

Шанси	Загрози
• Можливість отримання коштів з фондів ЄС на реалізацію визначених завдань • Програма боротьби з безробіттям • Система стимулів для підприємців-початківців • Програма боротьби з безробіттям	• Занадто високий рівень безробіття • Еміграція молодих і освічених людей • Зниження народжуваності • Старіння населення • Нестабільна політика держави в галузі охорони здоров'я • Конкуренція більших академічних центрів (Люблін, Краків, Жешів)

Економіка

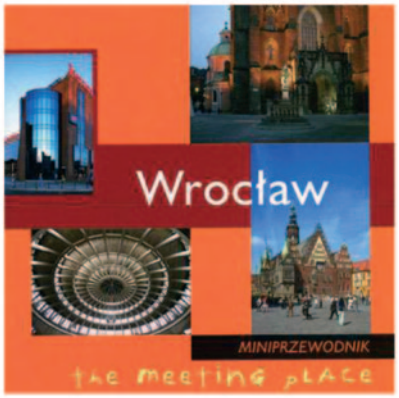
Сильні сторони	Слабкі сторони
• Важливий промисловий центр з багатими традиціями (COP, KP HSW, HSW S.A.) • Багаті промислові традиції • Великий виробничий потенціал • Спеціальна економічна зона Європарк Вісло-сан • Підтримка бізнес-структур. • Привабливі туристичні умови в регіоні	• Занадто мала кількість інвестиційних територій (багато лісових масивів) • Недостатнє оснащення територій • Високий показник тимчасової заробітної еміграції • Недостатньо розвинена туристична база • Відсутність реклами регіону

Шанси	Загрози
• Доступність коштів Євросоюзу для підприємців • Співпраця підприємців і місцевої влади • Зацікавленість міжнародних інвесторів • Зростання місцевого підприємництва • Розвиток ринку послуг і торгівельного ринку • Діяльністьу рамках функціонування Спеціальної економічної зони Європарку Вислосан • Розвиток бізнес-установ • Політика влади, яка сприяє інвесторам	• Еміграція мешканців. • Операційні та фінансові проблеми приватизованих колишніх державних підприємств • Зростання процентування кредитів • Високі податки і страхування СОЦСТРАХУ • Нестабільна і ускладнена податкова система

Приклади просування польських міст

Вроцлав – піонер маркетингу міст.

Вроцлав був одним з піонерів маркетингу польських міст, перші кроки були зроблені вже у 1998 році з розробки ідеї «Вроцлав. Місто зустрічей»



У 2012 р. головною темою просування міста було Євро-2012. Це заохочення супроводжувалося гаслами «Матч - це тільки початок» і «2012 причин відвідати Вроцлав».

Серед різних проектів були проведені також рекламні проекти у Відні, Берліні та Лондоні під девізом: «Закохайтесь в містом, про яке Ви раніше ніколи не чули»

Кампанія «Сілезія – позитивна енергія»

З 2008 року Сілезьке воєводство послідовно реалізовує свою мету – намагається відійти від негативного стереотипу «брудної» Сілезії та показати її через призму різних туристичних акцій.

Головною темою маркетингових комунікацій воєводства стала «Позитивна енергія». Новий імідж регіону символізує логотип, який складається з чотирьох букв «S» – кожна іншого кольору.

Ґміна Команча – Бещадська столиця руху

Ґміна Команча – це підкарпатський символом руху. Тут або бігають, або їздять на велосипеді, або ж їздять верхи на коні. Любителі бігу, їзди на велосипеді або верхи на коні приїжджають до Команчі з усієї Польщі, та навіть з-за кордону.

1) Біг – "Бещади за один день"
2) Бещадський кінний пробіг на довгу дистанцію
3) Бещадські перегони на гірських велосипедах
4) Бещадський лижний марафон під гаслом «Від ведмедя аж до палиці» або «З палицею на ведмедя»

РОЗДІЛ ІІ ПАСПОРТ ІНВЕСТИЦІЙНИЙ

Інвестиційний паспорт — документ з інформацією про регіон, здатною зацікавити потенційного інвестора

Використовуємо правило «AIDA»: привертаємо увагу – Attention, зароджуємо інтерес – Interest, пробуджуємо бажання – Desire, викликаємо дії – Action

Зміст інвестиційного паспорту виглядає наступним чином:

1. Звернення голови
2. Характеристика території.
2.1. Географія та природний потенціал.
2.2. Промисловість.
2.3. Агропромисловий комплекс.
2.4. Мале підприємництво.
2.5. Зовнішньоекономічна діяльність.
2.6. Туризм.
2.7. Регіональна інвестиційна та промислова політика.

3. Інфраструктура регіону.
3.1. Ринок землі та нерухомості.
3.2. Транспортні комунікації.
3.3. Телекомунікаційні системи.
3.4. Фінансово-кредитна система.
3.5. Культура та дозвілля.

4. Основні показники економічного та соціального розвитку.
4.1. Кількість зайнятих за галузями економіки.
4.2. Консолідований бюджет області.
4.3. Середньомісячна заробітна плата.

5. Довідкові дані для розрахунків та обґрунтувань.
5.1. Земельний фонд області.
5.2. Ставка земельного податку.
5.3. Ціни на електроенергію.
5.4. Водопостачання та каналізація.
5.5. Газифікація.
5.6. Ціни на газ.

6. Соціальні питання.
6.1. Ринок житла.
6.2. Середня освіта.
6.3. Дитячі садки.
6.4. Професійна освіта.
6.5. Медичні установи.
6.6. Фізична культура і спорт.

7. Найбільші підприємства

8. Історії успіху, підприємства з іноземними інвестиціями

9. Історія міста, видатні люди, події, ….

10. Інша корисна інформація.

СТРУКТУРА БРОШУРИ «ІНВЕСТИЦІЙНИЙ ПАСПОРТ МІСТА»

ОБКЛАДИНКА - ТИТУЛЬНИЙ ЛИСТ

Інформаційне наповнення:

Слоган (на кшталт: Місто… - територія Вашого бізнесу!, Місто… - місто майстрів!...) – виконує функції назви брошури.

Герб міста, прапор міста, інші складові брендингу (туристичний логотип, фірмові кольори, фірмовий герой) – повинні демонструвати індивідуальність фірмового стилю міста

Видатні краєвиди, цікаві фотографії, що демонструють: виробничі можливості; молодих, позитивно налаштованих мешканців; розвинену інфраструктуру; інвестиційні проекти та інше, підкреслюючи унікальність Вашого міста.

Рекомендації:

Дизайн обкладинки повинен привертати увагу і викликати бажання взяти інвестиційний пасторт в руки, щоб детально ознайомитись з його змістом.

ОБКЛАДИНКА – ДРУГА СТОРІНКА

Інформаційне наповнення:

Видатні краєвиди, цікаві фотографії, що демонструють: виробничі можливості; молодих, позитивно налаштованих мешканців; розвинену інфраструктуру; інвестиційні проекти та інше, підкреслюючи унікальність Вашого міста.

Відображення міста на карті світу (включення даної інформації на другу сторінку обкладинки залежить від дизайнерського рішення брошури)

Рекомендації:

Дизайн другої сторінки обкладинки повинен бути гармонічним до дизайну першої сторінки внутрішнього блоку - звернення мера до потенційних інвесторів. Можливо розміщення на другій сторінці обкладинки карти міста

ВНУТРІШНІЙ БЛОК ПАСПОРТА

ЗАПРОШЕННЯ ДО СПІВПРАЦІ

Інформаційне наповнення:

Звернення мера до потенційних інвесторів

Фото мера і високоякісні панорамні фотографії міста або колаж з фотографій, що демонструють яскраву індивідуальність міста

Рекомендації:

Звернення мера повинне підкреслювати конкурентні переваги і інвестиційну привабливість міста, але не повинне мати великий обсяг.

СТИСЛИЙ ОПИС МІСТА

Інформаційне наповнення:

Місце розташування: відображення міста на карті Європи (на карті світу) з відстанню від європейських столиць, відображення міста на карті регіону з демонстрацією залізничних та автошляхів, відстані від обласного центру, аеропорту, залізничної станції.

Характеристика міста одним реченням: його поточних або історичних особливостей, унікального економічного потенціалу.

Населення: загальна кількість мешканців

Площа міста

Характеристика ландшафту

Природні ресурси: водні ресурси, природні копалини

Клімат – характеристика одним реченням

Перелік інвестиційних пропозицій, які детально будуть представлені нижче

Web-сайт

Найважливіша контактна інформація

Рекомендації:

Стислий опис міста є першою ознайомчою інформацією і повинен не перебільшувати одну сторінку, яка може бути потім використана у якості самостійної рекламної листівки

КАРТА МІСТА

(може розміщуватись на другій або четвертій сторінці обкладинки, або у внутрішньому блоці)

Інформаційне наповнення:

Генеральний план міста з відображенням розміщення будівель, споруд, транспортних комунікацій, інженерних мереж, організацій

Логотипи базових компаній, які демонструють унікальність господарського комплексу міста

Логотипи інвесторів – компаній, які реалізували у місті свої інвестиційні проекти

Інвестиційні майданчики – вільні земельні ділянки, а також ділянки, на яких планується реалізація наявних інвестиційних проектів міста

Рекомендації:

Інформаційне наповнення карти повинне забезпечувати можливість використання карти у якості навігатора по місту

КЛЮЧОВІ РИСИ ІНДИВІДУАЛЬНОСТІ МІСТА

Інформаційне наповнення:

Конкурентні переваги міста

Рекомендації:

Інформація повинна бути реалістичною і яскраво відображати конкурентні переваги Вашого міста по відношенню до інших

ЕКОНОМІКА МІСТА

Однією з істотних характеристик регіону є його економічний потенціал, який визначають, по-перше, за його природними умовами, що становлять природньо-екологічний базис розвитку регіонів та розглядається за якістю землі, природними ресурсами, віддаленістю від ринків збуту, розвиненістю інфраструктури, погодно-кліматичними умовами, екологічним станом територій, що безпосередньо впливають на кінцеві результати господарської діяльності регіону; по-друге, за виробничим потенціалом, який разом з ресурсами має конкретне грошове визначення та існує у реальних формах виробничого капіталу: основний та оборотний капітал, фонди обігу та оборотні засоби з врахуванням зношування основних фондів. по-третє, трудовим потенціалом, який характеризується за чисельністю, структурою та якістю робочої сили відповідно до рівня кваліфікації та освіти працівників.

Інформаційне наповнення:

Загальна характеристика економіки міста: ключові галузі, кількість промислових підприємств, обсяг валового внутрішнього продукту міста, питома вага галузей промисловості в загальному обсягу, характеристика зовнішньоекономічної діяльності, діаграми

Опис провідних підприємств міста: логотипи; назви; профілі діяльності; фото продукції, виробничих потужностей та сервісних приміщень; адреси, телефони, електронна пошта, сайти.

Характеристика розвитку малого та середнього бізнесу: кількість підприємств і СПДФО, галузева структура, діаграми

Обсяги залучених іноземних інвестицій: динаміка, країни походження, галузева структура

Опис успішних інвестицій: логотип компанії, країна походження, назва компанії, опис проекту і результатів його реалізації

Рекомендації:

Інформація повинна представляти економіку міста яскраво і привабливо

ТРУДОВІ РЕСУРСИ

Інформаційне наповнення:

Загальна демографічна інформація: загальна чисельність мешканців, щільність, національний склад населення, діаграма вікової структури населення (0-17, 18-39, 40-59, 60+), діаграма статевої структури населення

Працездатне населення: чисельність працюючих на підприємствах, установах, організаціях усіх форм власності та господарювання, рівень зареєстрованого безробіття, чисельність незайнятого працездатного населення, середньомісячна заробітна плата, галузева структура працюючого населення, діаграма.

Рекомендації:

Інформація повинна представляти трудові ресурси яскраво і привабливо

ЯКІСТЬ ЖИТТЯ

Інформаційне наповнення:

Житловий фонд: новобудови, житлово-комунальне господарство, інженерна інфраструктура

Охорона здоров'я: загальна характеристика закладів охорони здоров'я

Освіта: загальна характеристика закладів освіти, перелік спеціальностей, за якими ведеться навчання

Культура: загальна характеристика закладів культури

Спорт і дозвілля: загальна характеристика спортивних комплексів і закладів дозвілля

Торгівля і сервіс: торговельні комплекси, підприємства побутового обслуговування

Готелі: фотографії зовнішнього виду готелю і його номерів, адреса, телефон, E-mail, Web-сайт

Заклади громадського харчування: кафе, ресторани, фаст-фуди

Рекомендації:

Інформація повинна представляти життя у місті яскравим і привабливим

ІСТОРІЯ МІСТА

Інформаційне наповнення:

Історія створення і розвитку міста

Рекомендації:

Інформація повинна представляти позитивні сторони історії розвитку міста

ІНВЕСТИЦІЙНІ ПРОПОЗИЦІЇ, ВІЛЬНІ ВИРОБНИЧІ ПЛОЩІ, ДІЛЯНКИ

Інформаційне наповнення:

Інвестиційні пропозиції:

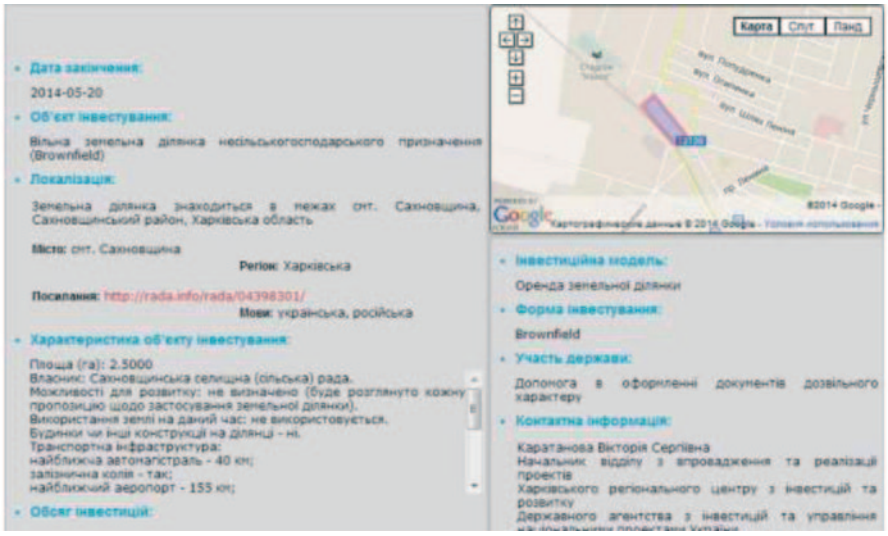
Назва пропозиції/проекту	
Короткий опис	
Місце реалізації проекту (наявні активи, приміщення, ділянка та ін.)	
Рівень опрацювання проекту	
Загальна сума витрат на реалізацію проекту	
Форма залучення інвестицій	
Ініціатор проекту	
Контактна інформація	

Земельні ділянки

Адреса	
Площа	
Категорія земель	
Можливості для використання	
Наявність комунікацій	
Вартість оренди	
Власник	
Контактна інформація	

Рекомендації:

Проекти повинні бути прибутковими і мати конкретну форму залучення інвестицій.



БІЗНЕС-КЛІМАТ

Інформаційне наповнення:

Опис м'яких факторів інвестиційної привабливості міста: відкритості влади; дотримання прав власності; ефективності роботи державних органів; рівня корупції; місцевих податків і зборів; практики взаємодії між підприємствами; ділового оптимізму щодо стійкого розвитку економіки регіону; історій успіху діючих інвесторів.

Інфраструктура підтримки підприємництва: бізнес-центри (з відображенням вартості оренди офісних приміщень), банківські установи, страхові компанії, аудиторські та оціночні компанії, консалтингові та інформаційні компанії

Рекомендації:

Інформація повинна представляти широкий спектр послуг для відкриття в місті нового бізнесу

ТРЕТЯ СТОРІНКА ОБКЛАДИНКИ

КОНКУРЕНТНІ ПЕРЕВАГИ МІСТА

Інформаційне наповнення:

Позитивні результати SWOT-аналізу. Детальніше про SWOT – аналіз описано у підрозділі «1.1 Стратегія промоції малих міст».

Заклик до інвесторів надіслати запит для отримання додаткової інформації

Рекомендації:

Інформація повинна бути яскраво ілюстрована

ЧЕТВЕРТА (ЗАДНЯ) СТОРІНКА ОБКЛАДИНКИ

Інформаційне наповнення:

Туристична карта міста

Видатні краєвиди, цікаві фотографії, що демонструють: виробничі можливості; молодих, позитивно налаштованих мешканців; розвинену інфраструктуру; інвестиційні проекти та інше, підкреслюючи унікальність Вашого міста.

Контакти міськвиконкому: адреса, телефони, електронна пошта, сайт

Рекомендації:

Дизайн четвертої сторінки обкладинки повинен привертати увагу і викликати бажання взяти інвестиційний паспорт в руки, щоб детально ознайомитись з його змістом. Можливо розміщення на четвертій сторінці обкладинки карти міста

Привертайте увагу:

1. Нестандартний дизайн і наповнення

2. Унікальними особливостями та пропозиціями

Завойовуйте довіру - подавайте інформацію яку легко перевірити

Не перевантажуйте інформацією

Стисла подача, якісний матеріал, джерела інформації = максимальна інформативність

- Слоган – може нести навантаження назви брошури
- Герб міста, прапор міста, інші складові ідентифікації (туристичний логотип, фірмові кольори, фірмовий герой) – повинні демонструвати індивідуальність фірмового стилю міста
- Впізнаванні місця, цікаві фотографії, що демонструють і підкреслюють унікальність Вашого міста.