

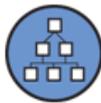
# НАБОР ИНСТРУМЕНТОВ ИНВЕСТИЦИОННОГО ПРОДВИЖЕНИЯ

FIAS предоставляет доступ к русскоязычной версии Набора инструментов в партнерстве с

**НАЦИОНАЛЬНОЕ АГЕНТСТВО  
ПРЯМЫХ ИНВЕСТИЦИЙ**



О ПИИ



СОЗДАНИЕ АПИ



СТРАТЕГИЯ



ПАРТНЁРСТВА



ИМИДЖ

> Войдите в систему, чтобы получить доступ к Набору инструментов. Используйте справочное руководство FIAS для специалистов по привлечению инвестиций. Девять пошаговых модулей помогут вам ознакомиться с теорией инвестиционного продвижения, получить доступ к практическим материалам, ознакомиться с примерами конкретных ситуаций и лучших практик, разработать собственную стратегию привлечения инвестиций, и выявить потенциальных инвесторов.



ЦЕЛЕВОЙ ПОИСК



ОБСЛУЖИВАНИЕ



МОНИТОРИНГ



ТЕХНОЛОГИИ

ПОИСК  Пользователь :J Fuster ЦЕНТР ПИИ МОДУЛИ PLUG-INS ВЫЙТИ



**ПОНИМАНИЕ ПИИ**

МОИ ДАННЫЕ ИНВЕСТИЦИОННЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ ОТЗЫВЫ Сведения о ПИИ Русский

ОБЩИЙ ОБЗОР ВВЕДЕНИЕ ШАГ 1 2 КРАТКИЙ ОБЗОР

ДАЛЕЕ →

**ОБСУЖДАЕМЫЕ ВОПРОСЫ**

Изучив материалы данного модуля, Вы узнаете:

- 1 Почему компании осуществляют инвестиции за рубежом
- 1 Каковы типы ПИИ
- 1 Как тенденции в ПИИ менялись с течением времени
- 1 Как проходит выбор инвестиционной площадки и чем руководствуются инвесторы
- 1 Каково воздействие ПИИ на экономику
- 1 Почему для привлечения ПИИ важна открытость и прозрачность экономики
- 1 Какова мировая конкуренция за ПИИ

**ОБЩИЙ ОБЗОР**

Данный Модуль – первая часть Руководства по привлечению инвестиций; в нем описаны природа, происхождение, последствия и выгоды прямых иностранных инвестиций (ПИИ). В сфере ПИИ главными действующими лицами, с одной стороны, являются транснациональные корпорации (ТНК), которые осуществляют зарубежные инвестиции, и, с другой стороны, - регионы (территории), в которых осуществляются инвестиции. Во многих случаях территории представлены агентствами-посредниками, которые занимаются продвижением территорий и помогают компаниям–инвесторам сделать первые шаги в новых для них регионах. Другими словами, ТНК в поисках подходящего места для бизнеса является “клиентом” агентства-посредника, в то время как агентство “продает” регион. Как сотрудник такого агентства либо как человек, иным образом вовлеченный в процесс привлечения инвестиций, Вы обязательно должны хорошо понимать своего клиента. В том числе, такое понимание требует хорошего знания истории и тенденций развития ПИИ, а также методов оценки регионов для осуществления ПИИ.

Вы также должны понимать и другую сторону инвестиционного уравнения: каким потенциалом обладает ваш регион для привлечения ПИИ. Вы должны понимать, каким образом уровень экономического развития страны и национальная экономическая политика определяют объем и тип ПИИ, которые Вы можете привлечь в свой регион. Поскольку ПИИ - не самоцель, а путь экономического развития, необходимо четко понимать следующие моменты:

- какие типы ПИИ являются оптимальными для вашей страны;
- какую выгоду могут принести ПИИ;
- каким образом данные выгоды могут быть максимизированы;
- какова должна быть политика правительства для обеспечения притока инвестиций.

Настоящий Модуль содержит базовые рекомендации для построения эффективной стратегии привлечения инвестиций. Это не исчерпывающее исследование, а только краткое описание основных, наиболее важных моментов деятельности по привлечению инвестиций.

**СОДЕРЖАНИЕ**

**ШАГ 1**  
[Почему компании осуществляют инвестиции за рубежом?](#)

**ШАГ 2**  
[Роль страны-реципиента в привлечении ПИИ](#)

**ИНСТРУМЕНТЫ**

**КЛЮЧ К МОДУЛЯМ И ИКОНКАМ**

**ИНВЕСТИЦИОННЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ**

**МАТЕРИАЛЫ ПО ТЕМЕ**

- 1 [Материалы о ПИИ для дополнительного чтения](#) [227 Kb pdf]

**ЦЕЛЕВЫЕ ИССЛЕДОВАНИЯ**

- 1 [Обзоры ПИИ Организации экономического сотрудничества и развития](#) [120 Kb pdf]
- 1 [Журнал международных бизнес-исследований](#) [117 Kb pdf]
- 1 [ДМИ-2004: Переориентация на услуги](#) [http://...]
- 1 [Межамериканский банк развития](#) [118 Kb pdf]
- 1 [Рабочие документы Всемирного Банка](#) [121 Kb pdf]
- 1 [Национальную бюро экономических исследований](#) [118 Kb pdf]
- 1 [Азиатский банк развития](#) [116 Kb pdf]
- 1 [Международный валютный фонд](#) [121 Kb pdf]

**РЕСУРСНЫЙ ЦЕНТР ВСЕМИРНОГО БАНКА ПО РАЗВИТИЮ ЧАСТНОГО БИЗНЕСА** [120 Kb pdf]



[Далее →](#)

Copyright © 2009

MULTILATERAL INVESTMENT GUARANTEE AGENCY WORLD BANK GROUP



ПОИСК  Пользователь :J Fuster ЦЕНТР ПИИ МОДУЛИ PLUG-INS ВЫЙТИ



МОИ ДАННЫЕ ИНВЕСТИЦИОННЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ ОТЗЫВЫ Сведения о ПИИ Русский

ОБЩИЙ ОБЗОР ВВЕДЕНИЕ ШАГ 1 2 КРАТКИЙ ОБЗОР

← НАЗАД ДАЛЕЕ →

## ВВЕДЕНИЕ

Инвестиции различны по своему характеру. Мотивация различного типа компаний при инвестировании за рубежом отличается; подобным образом различны приоритеты при выборе региона. Более того, основные типы ПИИ за последние десятилетия претерпели серьезные изменения. В настоящем Модуле представлен обзор основных тенденций в развитии ПИИ и обсуждаются инвестиционные мотивы ТНК и процесс принятия решений по выбору региона. С другой стороны, Модуль анализирует ПИИ с точки зрения региона-реципиента. Большинство правительств рассматривает иностранные инвестиции с точки зрения количества созданных рабочих мест; однако ПИИ воздействуют, прямым образом и косвенно, и на другие стороны жизни в регионе. Такое воздействие определяется типом ПИИ, уровнем экономического развития страны и региона, а также степенью интеграции ПИИ в стратегию экономического развития страны и региона. Данный Модуль исследует связь между ПИИ и экономическим развитием территории через освещение проблем, которые решает регион-реципиент для обеспечения притока инвестиций. Для более подробного ознакомления с данным вопросом познакомьтесь, пожалуйста, с [дополнительной литературой](#).

□ ← НАЗАД ДАЛЕЕ →

КЛЮЧ К МОДУЛЯМ И ИКОНКАМ

**ИНВЕСТИЦИОННЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ**

материалы по теме

Материалы о ПИИ для [дополнительного чтения](#) [227 Kb pdf]

**ЦЕЛЕВЫЕ ИССЛЕДОВАНИЯ**

Обзоры ПИИ [Организации экономического сотрудничества и развития](#) [120 Kb pdf]

Журнал [международных бизнес-исследований](#) [117 Kb pdf]

ДМИ-2004: [Переориентация на услуги](#) [http://...]

[Межамериканский банк развития](#) [118 Kb pdf]

Рабочие [документы Всемирного Банка](#) [121 Kb pdf]

[Национальную бюро экономических исследований](#) [118 Kb pdf]

[Азиатский банк развития](#) [116 Kb pdf]

[Международный валютный фонд](#) [121 Kb pdf]

инструменты

[Ресурсный центр Всемирного Банка по развитию частного бизнеса](#) [120 Kb pdf]

Copyright © 2009

MULTILATERAL INVESTMENT GUARANTEE AGENCY WORLD BANK GROUP 

ПОИСК   Пользователь :J Fuster ЦЕНТР ПИИ МОДУЛИ PLUG-INS ВЫЙТИ



# 1 ПОНИМАНИЕ ПИИ

МОИ ДАННЫЕ ИНВЕСТИЦИОННЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ ОТЗЫВЫ Сведения о ПИИ Русский

ОБЩИЙ ОБЗОР ВВЕДЕНИЕ **ШАГ 1 2** КРАТКИЙ ОБЗОР

← НАЗАД ДАЛЕЕ →

## ШАГ 1: ПОЧЕМУ КОМПАНИИ ОСУЩЕСТВЛЯЮТ ПИИ?

Данный раздел исследует мотивацию компаний, осуществляющих ПИИ, и влияние этих мотивов на выбор региона для инвестиций.

[ШАГ 1.1 Основные типы ПИИ](#)  
[ШАГ 1.2 Принятие решения инвестором о выборе территории](#)  
[ШАГ 1.3 Выбор территории для инвестирования](#)  
[ШАГ 1.4 Тенденции в ПИИ и глобализация бизнеса](#)

□ ← НАЗАД ДАЛЕЕ →

Copyright © 2009

MULTILATERAL INVESTMENT GUARANTEE AGENCY WORLD BANK GROUP 

 КЛЮЧ К МОДУЛЯМ И ИКОНКАМ

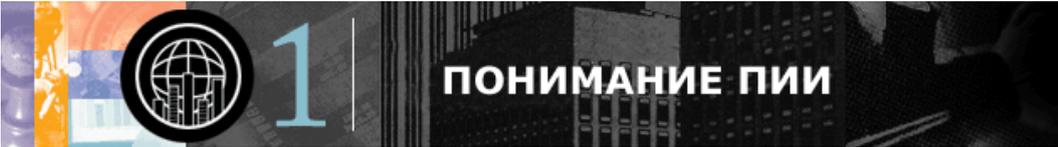
**ИНВЕСТИЦИОННЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ** 

**ПОШАГОВЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ** 

 материалы по теме

 **Дополнительные материалы по интернационализации бизнеса**  
[125 Kb pdf]

ПОИСК  Пользователь :J Fuster ЦЕНТР ПИИ МОДУЛИ PLUG-INS ВЫЙТИ



МОИ ДАННЫЕ ИНВЕСТИЦИОННЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ ОТЗЫВЫ Сведения о ПИИ Русский КЛЮЧ К МОДУЛЯМ И ИКОНКАМ

ОБЩИЙ ОБЗОР ВВЕДЕНИЕ ШАГ 1 2 КРАТКИЙ ОБЗОР

← НАЗАД

ДАЛЕЕ →

### 1.1 Основные типы ПИИ

Не существует единого определения для всех типов ПИИ, а ТНК обычно не задумываются о классификации своей деятельности. Тем не менее, в академическом сообществе предпринимаются попытки классифицировать ПИИ. Одна из общепринятых теорий<sup>1</sup> делит ПИИ по мотивации на четыре вида: ресурсно-ориентированные, рыночно-ориентированные, затрато-ориентированные и стратегически-ориентированные инвестиции. Осознание интересов инвестора поможет Вам сосредоточиться как раз на тех группах инвесторов, которым можно "продать" именно Ваш регион.

ИНВЕСТИЦИОННЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ

ПОШАГОВЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ

материалы по теме

ДМИ-2002: Транснациональные корпорации и конкурентоспособность экспорта <http://ih>

целевые исследования

ДМИ-2004: Переориентация на услуги <http://ih>

КЛАССИФИКАЦИЯ ПИИ ПО МОТИВАЦИИ
<b>Ресурсно-ориентированные инвестиции</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>ПИИ в природные ресурсы (полезные ископаемые, сырье и продукты сельского хозяйства);</li> <li>Поиск дешёвой (специализированной) рабочей силы.</li> </ul>
<b>Рыночно-ориентированные инвестиции</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>ПИИ в рынки, ранее обслуживавшиеся экспортными поставками, или в закрытые рынки, защищённые импортными тарифами или иными барьерами;</li> <li>ПИИ, осуществляемые компаниями-поставщиками, которые следуют за своими клиентами на зарубежный рынок;</li> <li>ПИИ, которые нацелены на адаптацию товаров к местным рынкам и особенностям, и на использование местных ресурсов.</li> </ul>
<b>Затрато-ориентированные инвестиции</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Оптимизация или интеграция (региональная/глобальная) деятельности, ведущая к созданию трансграничных производств или специализации на производственных процессах.</li> </ul>
<b>Стратегически-ориентированные инвестиции</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Слияния и поглощения для достижения долгосрочных корпоративных целей.</li> </ul>

Большинство инвестиций в страны с развивающейся переходной экономикой носит характер **ресурсно-ориентированных инвестиций**. Этот вид вложений использует сравнительные преимущества страны. Действительно, страны, богатые полезными ископаемыми (такими как нефть или руда), привлекут компании, желающие разработать данные ресурсы. Дешёвая и специализированная рабочая сила - еще один фактор ресурсно-ориентированных инвестиций. Ресурсно-ориентированные ПИИ обычно используются для организации производства товаров на экспорт.

В отличие от предыдущего типа, **рыночно-ориентированные инвестиции** нацелены на получение доступа на местный или региональный рынки, часто включающий и рынки соседних территорий/государств. Корпорации, практикующие этот вид инвестиций, обычно производят товары домашнего потребления или некоторые виды промышленных товаров, пользующихся спросом, в том числе потенциальным. В некоторых случаях рыночно-ориентированные ПИИ осуществляются в регионы, куда уже проникли клиенты инвесторов-поставщиков. Так, производитель запчастей для автомобилей может последовать в другую страну за производителем автомобилей. Рыночно-ориентированные инвестиции часто используются предприятиями при наличии барьеров для импорта или при угрозе их возникновения. Если инвестор желает обслуживать также и зарубежные рынки, страна-реципиент должна иметь

либеральный режим внешней торговли.

**Затрато-ориентированные инвестиции** часто осуществляются как развитие ранее осуществлённых инвестиций. ТНК может осуществить многочисленные ресурсо- или рыночно-ориентированные инвестиции, а затем принять решение о консолидации этих операций вокруг какого-либо продукта или производства. Компании способны действовать таким образом, однако, лишь в случае открытости и высокого уровня развития трансграничных рынков. В результате данная форма ПИИ чаще всего применяется в регионально интегрированных рынках, особенно в Европе и Азии.

ТНК также могут предпринять значительные усилия для распределения маломощных производственных линий среди нескольких соседних стран/регионов. Это особенно наглядно прослеживается на деятельности филиалов компании "Nestlé" в Северной Африке и на Ближнем Востоке. Каждый филиал производит один специализированный продукт для регионального рынка. Каждый филиал также импортирует продукты филиалов-"сестер" из соседних стран. В целом, регион имеет доступ ко всему спектру товаров, но каждый филиал отвечает за производство узкого сегмента.

**Стратегически-ориентированные инвестиции** имеют место, когда компании осуществляют инвестиции, совершают поглощения либо формируют альянсы для реализации своих долгосрочных стратегических целей. Например, ТНК может создать стратегический альянс с компанией, расположенной в другой стране, для ведения совместных научно-технических разработок. Данный тип инвестиций широко используется в промышленно развитых странах.

[1] Dunning, J.H. 1993. *Multinational Enterprises and the Global Economy*. Wokingham: Addison-Wesley.

#### **ШАГ 1.1 Основные типы ПИИ**

[ШАГ 1.2 Принятие решения инвестором о выборе территории](#)

[ШАГ 1.3 Выбор территории для инвестирования](#)

[ШАГ 1.4 Тенденции в ПИИ и глобализация бизнеса](#)

□

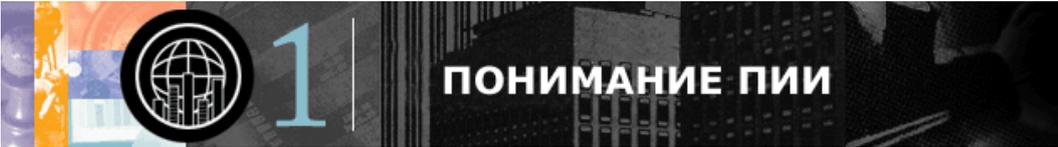
← НАЗАД ДАЛЕЕ →

Copyright © 2009

MULTILATERAL INVESTMENT GUARANTEE AGENCY WORLD BANK GROUP



ПОИСК  Пользователь : J Fuster ЦЕНТР ПИИ МОДУЛИ PLUG-INS ВЫЙТИ



МОИ ДАННЫЕ ИНВЕСТИЦИОННЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ ОТЗЫВЫ Сведения о ПИИ Русский

ОБЩИЙ ОБЗОР ВВЕДЕНИЕ ШАГ 1 2 КРАТКИЙ ОБЗОР

← НАЗЯД ДАЛЕЕ →

**1.2 Принятие решения инвестором о выборе территории**

Выбор территории инвестирования – процесс, посредством которого компания выбирает страну или регион, – отличается для различных компаний и различных отраслей экономики. Некоторые иностранные компании приходят в страну постепенно, в то время как другие инвестируют сразу всю выделенную сумму.

Производители промышленной продукции, особенно малые и менее опытные в международных делах предприятия, обычно совершают определенную **последовательность действий**: начинают с экспорта через посредников, затем лицензионного производства за рубежом, и лишь затем приходят к ПИИ в сборочные, а затем и производственные предприятия. Большие ТНК со значительным международным опытом также могут использовать поэтапный метод для вхождения на новые или небольшие рынки или на рынки, которые чужды им по языку, культуре, политической системе или уровню развития.

Однако не каждая компания проходит все эти этапы. Например, инвестор может пропустить стадию лицензионного производства и перейти от создания дистрибуторского склада к открытию иностранного филиала. И наоборот, лицензионное производство может использоваться в качестве долгосрочной стратегической цели для вхождения на небольшие рынки, и тогда ПИИ не используются вовсе. В целом, однако, те компании, которые планируют не продажу, а производство товаров, обычно более осторожны, инвестируя за рубежом, поскольку создание производства определенно влечет больше расходов и рисков.

Предоставление услуг, например, банковских, требует непосредственного взаимодействия производителей и потребителей услуг. В отличие от готовых товаров, экспорт большинства услуг затруднен, и производство услуг невозможно перенести за границу постепенно. В результате, ПИИ оказываются неизбежными для производителей банковских и других услуг.

Ресурсно-ориентированные инвестиции, направленные на использование трудовых или природных ресурсов, также характеризуются относительно быстрым инвестиционным процессом, потому что не существует способа получить доступ к этим ресурсам без вхождения в страну. На практике инвесторы – производители сразу переходят к этапу прямых инвестиций, пропустив этапы постепенного проникновения на рынок. В условиях быстро изменяющихся переходных экономик могут возникнуть привлекательные возможности для покупки нового бизнеса в ходе реализации программ приватизации, хотя во многих странах подобные программы сворачиваются. Многие малые и средние предприятия компьютерного бизнеса, биотехнологий и других наукоемких отраслей развитых стран переносят свою деятельность за рубеж для того, чтобы не отставать от роста рынка и добиться снижения затрат.

Важно четко понимать этот процесс, поскольку определенные формы инвестиций иностранной компании могут предсказать возможные будущие вложения данного инвестора. **Например, если производственная компания открывает торговый филиал в вашей стране, это можно расценивать как хороший знак, свидетельствующий о желании компании усилить свое присутствие на рынке через экспорт. Если у этой компании хорошо идут продажи на местном рынке, она может принять решение о создании производственных мощностей в Вашем регионе.** Агентства привлечения инвестиций должны отслеживать подобные тенденции, чтобы вовремя предложить помощь потенциальному инвестору и облегчить процесс принятия инвестиционных решений.

КЛЮЧ К МОДУЛЯМ И ИКОНКАМ  
 ИНВЕСТИЦИОННЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ  
 ПОШАГОВЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ  
 инструменты  
 Индикаторы прямых иностранных инвестиций [215 Kb pdf]

[ШАГ 1.1 Основные типы ПИИ](#)

**[ШАГ 1.2 Принятие решения инвестором о выборе территории](#)**

[ШАГ 1.3 Выбор территории для инвестирования](#)

[ШАГ 1.4 Тенденции в ПИИ и глобализация бизнеса](#)

□

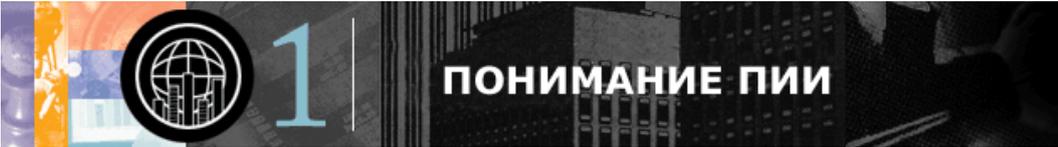
← НАЗЯД ДАЛЕЕ →

Copyright © 2009

MULTILATERAL INVESTMENT GUARANTEE AGENCY WORLD BANK GROUP



ПОИСК  Пользователь : J Fuster ЦЕНТР ПИИ МОДУЛИ PLUG-INS ВЫЙТИ



МОИ ДАННЫЕ ИНВЕСТИЦИОННЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ ОТЗЫВЫ Сведения о ПИИ Русский

ОБЩИЙ ОБЗОР ВВЕДЕНИЕ ШАГ 1 2 КРАТКИЙ ОБЗОР

← НАЗАД ДАЛЕЕ →

**1.3 Выбор территории для инвестирования**

ИНВЕСТИЦИОННЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ  
ПОШАГОВЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ  
инструменты  
Интернет-каталог мировых инвестиций [212 Kb pdf]

Хотя процесс принятия решения ТНК об инвестировании в регионы с развивающимися экономиками не до конца изучен, можно предположить, что он будет таким же, как и для развитых стран. При выборе места для инвестиций инвесторы определяют, в каком регионе мира они хотят работать (например, Европа), затем они выбирают страну (например, Германия или Франция), и, наконец, сужают свой выбор до конкретной географической точки (например, Мюнхен или Тулуза). Глубина анализа нарастает по мере уточнения конкретного места инвестиций; перечень мест для инвестирования сужается до считанных единиц. Ключевые факторы, по которым оцениваются регионы, можно разделить на следующие общие категории.

- Рыночные характеристики (местные и региональные);
- Затраты (в том числе зарплаты, транспорт и пр.);
- Природные ресурсы (доступность и качество);
- Инфраструктура;
- Проводимая политика;
- Поддержка бизнеса и его стимулирование (в том числе через деятельность агентств привлечения инвестиций и других организаций).

Важность каждого из упомянутых факторов зависит от типа инвестиций. Например, ТНК, желающие осуществить ресурсо-ориентированные инвестиции, начинают с изучения доступности и качества ресурсов. Затем оцениваются такие факторы, как состояние базовой инфраструктуры в стране, экономическая, политическая и социальная стабильность и направленность внутренней политики.

Трудоёмкие сборочные работы объективно требуют наличия достаточного количества недорогой и эффективной рабочей силы. Однако, поскольку затраты компаний связаны не только с рабочей силой, инвесторы ищут также дополнительные конкурентные преимущества региона, надёжную инженерную инфраструктуру и отсутствие импортных и экспортных барьеров. Рыночно-ориентированные инвесторы главным образом озадачены количеством и ростом числа своих потенциальных потребителей и лишь потом – затратами и местной политикой. ПИИ, осуществлённые через слияние либо приобретение нового бизнеса в процессе приватизации, особенно чувствительны к эффективности и прозрачности местной политической системы. Чтобы быть эффективными, компании, инвестирующие через прямую покупку предприятий, должны работать без угрозы необоснованного вмешательства, поэтому они предпочитают либеральные условия и предсказуемое и стабильное политическое окружение.

ТНК используют для сравнения и ранжирования территорий такие факторы, как рост рынка, параметры рабочей силы и имеющаяся инфраструктура и т.д. Аналитики присваивают определённый вес каждому параметру и создают матрицу по выбору страны/региона. При выборе территорий с наивысшим числом баллов, длинный список потенциально интересных территорий сокращается до небольшого числа мест, пригодных для инвестирования с помощью метода матричного анализа.

Данный селекционный процесс имеет важное практическое значение для агентства-посредника. Важнейшая цель агентства – удостовериться, что Ваша страна/регион входит в

начальный список государств, интересующих ТНК в плане инвестирования. Если Ваша страна/регион не попадает в данный список, она никогда не станет местом размещения инвестиций данной ТНК. В этом случае важно, чтобы Вы своевременно предоставляли актуальную, объективную информацию инвестору. В этой связи АПИ должны осуществлять регулярные опросы инвесторов, уже работающих на их территории, по ключевым факторам, особенно в отношении затрат.

Не менее важно, чтобы агентства сотрудничали с властями над улучшением экономической политики, законодательства, подготовки кадров, с тем, чтобы устранить факторы, снижающие инвестиционный рейтинг региона. (Использование эффективного партнерства для преодоления барьеров для инвестиций описывается в [Модуле 4](#).) В прошлом значительная часть ТНК смотрела сквозь пальцы на различия в местном инвестиционном климате и часто была готова пожертвовать дополнительными суммами на компенсацию данных недостатков. Эти дополнительные инвестиции рассматривались в общем составе инвестиционных затрат на реализацию проекта в развивающейся стране. Сегодня, однако, большая открытость и растущая конкуренция между странами в привлечении ПИИ означает, что ТНК могут выбирать из значительного числа потенциальных территорий инвестирования. В этом крайне высоком конкурентном окружении правительства более не могут безусловно рассчитывать на готовность ТНК дополнительно финансировать, к примеру, проекты по созданию инфраструктуры либо образовательные проекты. Это означает растущее требование к правительствам стран-реципиентов улучшать инвестиционный климат еще до прихода ТНК на рынок.

В некоторых странах до 50% ПИИ - это инвестиции в развитие ранее начатых проектов. Роль агентств в стимулировании реинвестиций и дополнительных инвестиций отличается от описанной выше. Поскольку реинвестирование осуществляется инвесторами, которые уже ведут деятельность на данной территории, процесс принятия ими решений короче; в нем отсутствует фаза выбора места. Для стимулирования дополнительных инвестиций агентство должно проводить эффективный инвестиционный мониторинг и пост-проектное сопровождение. (Технологии обслуживания инвесторов рассматриваются в [Модуле 7](#)).

[ШАГ 1.1 Основные типы ПИИ](#)

[ШАГ 1.2 Принятие решения инвестором о выборе территории](#)

**[ШАГ 1.3 Выбор территории для инвестирования](#)**

[ШАГ 1.4 Тенденции в ПИИ и глобализация бизнеса](#)

□

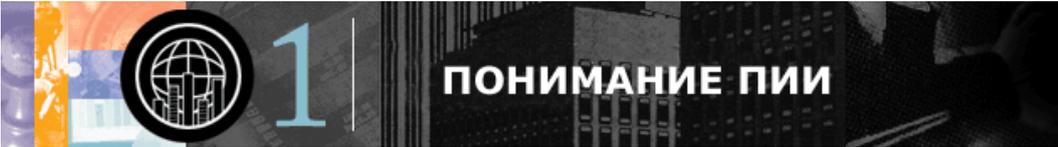
← НАЗАД ДАЛЕЕ →

Copyright © 2009

MULTILATERAL INVESTMENT GUARANTEE AGENCY WORLD BANK GROUP



ПОИСК  Пользователь : J Fuster ЦЕНТР ПИИ МОДУЛИ PLUG-INS ВЫЙТИ



МОИ ДАННЫЕ ИНВЕСТИЦИОННЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ ОТЗЫВЫ Сведения о ПИИ Русский

ОБЩИЙ ОБЗОР ВВЕДЕНИЕ ШАГ 1 2 КРАТКИЙ ОБЗОР

← НАЗЯД ДАЛЕЕ →

### 1.4 Тенденции в ПИИ и глобализация бизнеса

За последние 75 лет типы ПИИ, а также регионы-реципиенты и отрасли промышленности, участвующие в ПИИ, претерпели **значительные изменения**. Несомненно, ПИИ продолжают бурно расти; существует вероятность, что это будет происходить быстрее, чем в прошлом, поскольку природа мировой экономики в последнее время динамично меняется. Взгляд на прошлые и современные тенденции в развитии ПИИ помогает понять принципы инвестиционного позиционирования региона в свете будущих тенденций. Отмечаются следующие важные изменения в поведении инвесторов и в инвестиционных процессах в целом:

**Изменились основные виды ПИИ.** В то время как большинство инвестиций до Второй Мировой войны осуществлялись в природные ресурсы и инфраструктуру, доминирующим видом ПИИ в послевоенный период стали инвестиции в промышленность. Сегодня наиболее важными являются инвестиции в сектор услуг. Создание предприятия в другом государстве стало доминирующим способом обслуживания зарубежных рынков. Типы ПИИ стали более разнообразными с развитием затрато- и стратегически-ориентированных инвестиций.

**Изменилась юридическая структура оформления прав трансграничной собственности.** В течение длительного времени совместные предприятия были наиболее распространенной формой сотрудничества в развивающихся странах. Фактически, во многих странах создание СП было единственным способом защиты интересов зарубежных инвесторов. Данная модель изменилась после того, как многие страны либерализовали свое инвестиционное законодательство в ответ на обострившуюся конкуренцию в сфере привлечения инвестиций, и в настоящее время допускают существование предприятий со 100% иностранным участием в большинстве отраслей промышленности. Кроме того, начинают более широко использоваться другие формы сотрудничества: стратегические альянсы, субподряд и другие неакционерные объединения.

Слияния и поглощения (СиП) также претерпевали циклические колебания, хотя стали гораздо более важными, чем предприятия, создаваемые "с нуля". В конце 1990-х годов объем сделок по слиянию и поглощению на формирующихся рынках значительно вырос вследствие азиатского экономического кризиса, когда зарубежные инвесторы приобретали местные активы, сильно упавшие в цене. Наиболее важными регионами для СиП были и остаются Латинская Америка (особенно Бразилия в процессе приватизации) и Азия, в частности в телекоммуникациях, банковских и финансовых услугах, а также в сфере коммунальных услуг.

**Исторические и географические отношения влияют на объемы ПИИ.** Неудивительно, что между странами, имеющими длительные исторические отношения, например, между Францией и странами Северной и Западной Африки, сложились существенные инвестиционные связи. Кроме того, многие индустриально развитые страны осуществляют программы по стимулированию инвестиций в развивающихся странах, где они уже имеют торговые и политические интересы. Эти инвестиционные связи имеют также географическую основу, как, например, в случае Италии и стран Средиземноморья. Вы должны учитывать географические и исторические связи при продвижении страны/региона. (Технологии взаимодействия с инвесторами более подробно рассматриваются в [Модуле 3](#).)

**В разных странах преобладают разные типы ПИИ.** Потоки исходящих ПИИ, как правило, демонстрируют сравнительные преимущества тех стран, из которых они исходят. Например, американские компании доминируют в нефтяной и химической промышленности, электронике и автомобилестроении. Английские фирмы имеют сильные позиции в пищевой промышленности, фармацевтике и секторе услуг. Немецкие предприятия являются источниками ПИИ в машиностроении; итальянские - инвестируют в машиностроение, туризм и текстильную промышленность. Наконец, Япония является важным источником ПИИ в сфере электроники и

КЛЮЧ К МОДУЛЯМ И ИКОНКАМ

ИНВЕСТИЦИОННЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ

ПОШАГОВЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ

материалы по теме

- 1 Дополнительные материалы по тенденциям в ПИИ и глобализации бизнеса [128 Kb pdf]
- 1 ДМИ-2000: Трансграничные слияния и поглощения и экономическое развитие <http://h>
- 1 ДМИ-1998: Тенденции и определяющие факторы <http://h>
- 1 ДМИ-2003: Политика привлечения ПИИ для обеспечения экономического роста. Национальные и международные аспекты <http://h>
- 1 ДМИ-1995: Транснациональные корпорации и конкурентоспособность <http://h>
- 1 ДМИ-1997: Транснациональные корпорации, структура рынков и политика защиты конкуренции <http://h>

Целевые исследования

- 1 ДМИ-2004: Переориентация на услуги <http://h>

автомобилестроения, Корея инвестирует в строительство и электронику.

Конечно, указанные страны не являются единственными источниками инвестиций в упомянутых отраслях, и, с другой стороны, эти сектора не являются единственными отраслями, куда инвестируют развитые страны. Однако, понимание этих закономерностей полезно для правильного поиска инвесторов. Когда Сингапур в свое время хотел привлечь ПИИ в электронную промышленность, он сосредоточился на поиске инвесторов среди американских фирм, поскольку США были в то время доминирующим источником инвестиций в электронику.

**Возросшая глобализация деятельности ТНК изменила модели ПИИ.** Для того, чтобы повысить эффективность своих глобальных операций, ТНК постепенно разукрупняют свои производственные процессы на отдельные функции. Компоненты производятся либо добываются в одних странах, сборка продукции происходит в других странах, экспорт продукции осуществляется во все страны мира. Для сопровождения этих новых производственных и дистрибьюторских систем ТНК открывают региональные штаб-квартиры за пределами своих стран<sup>1</sup>.

Такие функции, как научно-технические разработки, в последнее время также стали осуществляться за рубежом. Американские и европейские компании переносят значительную часть своей деятельности по разработке программного обеспечения в Индию, используя преимущества дешевой рабочей силы в этой стране и тем обстоятельством, что в Индии исторически сформировался второй по величине рынок англоговорящих научных и технических работников. Программное обеспечение, изготовленное в Индии, затем используется при сборке конечного продукта в странах, где расположены ТНК.

Не каждая страна способна привлечь ПИИ в разработку программного обеспечения или в создание инвестором региональной штаб-квартиры. Тем не менее, понимание указанных тенденций поможет Вам точнее определить типы инвестиций, для которых Ваш регион лучше всего подходит.

---

[1] Kobrin, S. 1999. *Development after Industrialization: Poor Countries in an Electronically Integrated Global Economy*. In Hood, N. and S. Young (eds.). 1999. *The Globalization of Multinational Enterprise Activity and Economic Development*. London: Macmillan.

[ШАГ 1.1 Основные типы ПИИ](#)

[ШАГ 1.2 Принятие решения инвестором о выборе территории](#)

[ШАГ 1.3 Выбор территории для инвестирования](#)

**[ШАГ 1.4 Тенденции в ПИИ и глобализация бизнеса](#)**

□

← НАЗАД ДАЛЕЕ →

Copyright © 2009

MULTILATERAL INVESTMENT GUARANTEE AGENCY WORLD BANK GROUP



ПОИСК   Пользователь :J Fuster ЦЕНТР ПИИ МОДУЛИ PLUG-INS ВЫЙТИ



МОИ ДАННЫЕ ИНВЕСТИЦИОННЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ ОТЗЫВЫ Сведения о ПИИ Русский

КЛЮЧ К МОДУЛЯМ И ИКОНКАМ  
ИНВЕСТИЦИОННЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ  
ПОШАГОВЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ

← НАЗАД ДАЛЕЕ →

**ОБЩИЙ ОБЗОР ВВЕДЕНИЕ ШАГ 1 2 КРАТКИЙ ОБЗОР**

**ШАГ 2: РОЛЬ СТРАНЫ-РЕЦИПИЕНТА В ПРИВЛЕЧЕНИИ ПИИ**

Понимание истории и современных тенденций ПИИ, процесса принятия решений ТНК, а также основных типов ПИИ - это только одна сторона медали, взгляд на ситуацию с точки зрения ТНК. Чтобы дополнить картину, Вам важно знать ответы на следующие вопросы:

- Почему Вашей стране/региону необходимы ПИИ?
- Какие выгоды могут ПИИ принести Вашей стране/региону, и как эти выгоды могут быть максимизированы?
- Какую роль ПИИ играют в экономическом развитии Вашей страны/региона?
- Какие типы ПИИ Ваша страна/регион реально может привлечь?
- Какие уроки можно извлечь из опыта других стран/регионов?
- Каково значение правительства и агентства в привлечении ПИИ?

Данный раздел освещает ситуацию с точки зрения страны/региона – реципиента и дает ответы на заданные вопросы.

[ШАГ 2.1 Экономические и другие выгоды от ПИИ](#)  
[ШАГ 2.2 Интеграция ПИИ в общую стратегию экономического развития](#)  
[ШАГ 2.3 Зависимость типа привлекаемых ПИИ от характеристик страны](#)  
[ШАГ 2.4 Уроки реализации национальных политик в области привлечения ПИИ](#)  
[ШАГ 2.5 Агентства и растущая конкуренция за ПИИ](#)

□ ← НАЗАД ДАЛЕЕ →

Copyright © 2009

MULTILATERAL INVESTMENT GUARANTEE AGENCY WORLD BANK GROUP NADI 

ПОИСК   Пользователь : J Fuster    ЦЕНТР ПИИ    МОДУЛИ    PLUG-INS    ВЫЙТИ



МОИ ДАННЫЕ    ИНВЕСТИЦИОННЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ    ОТЗЫВЫ    Сведения о ПИИ    Русский

ОБЩИЙ ОБЗОР    ВВЕДЕНИЕ    **ШАГ 1 2**    КРАТКИЙ ОБЗОР

← НАЗАД    ДАЛЕЕ →

## 2.1 Экономические и другие выгоды от ПИИ

Когда ПИИ привлекают внимание политиков, то в первую очередь рассматриваются краткосрочные выгоды (например, занятость населения, доходы бюджета). Это и понятно, поскольку речь идет о реальных плюсах; ведь политикам необходимо добиться ощутимых результатов за короткое время. Однако если страна или регион намерены извлечь максимальную выгоду от ПИИ, то правительство и АПИ должны рассматривать всевозможные выгоды, как прямые, так и косвенные. Наиболее часто встречающимися выгодами ПИИ являются следующие:

**Капитал.** Новый инвестор приносит капитал, который будет использоваться для постройки новых производственных мощностей или приобретения местной компании.

**Занятость населения.** Хотя количество созданных рабочих мест зависит от размера инвестиций и характера производственного процесса, увеличение количества стабильных рабочих мест является наиболее часто встречающейся выгодой привлечения ПИИ. С новой занятостью появляются новые доходы, увеличивающие покупательную способность местного населения.

**Доходы бюджета.** ПИИ расширяют местную налоговую базу и увеличивают доходы местного бюджета. Даже если иностранный инвестор полностью освобожден от уплаты налогов на некоторый период времени, местные бюджеты имеют возможность получить дополнительные доходы от уплаты налогов на доходы физических лиц (НДФЛ) в результате создания дополнительных рабочих мест. Кроме того, экспортно-ориентированные инвестиции приносят дополнительные доходы в иностранной валюте.

**Благоприятное воздействие на местный инвестиционный климат.** Приток инвестиций из-за рубежа, как правило, вызывает дополнительный приток инвестиций со стороны местных компаний, поскольку местные компании или получают доступ к дистрибьюторским каналам ТНК, или становятся поставщиками ТНК, или вынуждены конкурировать с ТНК.

**Передача технологий.** ПИИ расширяют доступ к технологиям через лицензирование, совместные предприятия и местную торговлю. Сотрудники ТНК используют приобретенные ими ранее знания, открывают собственный бизнес либо приобретают часть местных компаний. Вне зависимости от формы передачи, новые технологии приводят к росту производительности труда.

**Повышение квалификации местных сотрудников.** Зарубежные компании, как правило, организуют производственное обучение намного лучше, чем местные предприятия, и привлекают к производственной деятельности сотрудников высокой квалификации. Эти навыки часто используются в других отраслях, в случаях, когда персонал меняет работу или открывает свое дело. У работников появляется возможность познакомиться с западными организационными и управленческими методиками, что приводит к повышению производительности труда, появлению предпринимательской инициативы и возникновению потребности в дальнейшем обучении.

**Улучшение экспортных показателей.** Многие ПИИ связаны с экспортом; доля ТНК в экспорте региона-реципиента может быть значительной. Благодаря размерам и доступу к зарубежным рынкам и дистрибьюторским каналам, иностранным компаниям обычно легче входить на экспортные рынки. Многие развивающиеся страны используют ПИИ как способ увеличения объемов экспорта и повышения доходов в иностранной валюте. Кроме того, присутствие иностранных фирм-экспортеров влияет на укрепление у местных компаний решимости заняться экспортной деятельностью.

**Рост конкурентоспособности местных компаний.** Возможность поставлять компоненты либо оборудование иностранным компаниям заставляет местные компании улучшать их качество и совершенствовать надежность поставок. Зарубежные компании зачастую вводят на местные

 КЛЮЧ К МОДУЛЯМ И ИКОНКАМ

 **ИНВЕСТИЦИОННЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ**

 **ПОШАГОВЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ**

 **материалы по теме**

 **ДМИ-1999: Прямые иностранные инвестиции и вызовы экономического развития**  
<http://>

рынки новые продукты, и местные компании вынуждены с ними конкурировать. Наконец, взаимодействие с иностранной компанией стимулирует поставщиков, покупателей и конкурентов в стране-реципиенте инвестировать в свой бизнес, повышать производительность труда и внедрять инновации. Итогом является рост эффективности местных компаний и высокое качество их продукции.

**Рост конкуренции.** Приход иностранного инвестора может придать импульс экономическому росту путем создания конкуренции в отраслях, в которых до прихода иностранного инвестора господствовали один-два местных монополиста.

Если правительство ставит привлечение ПИИ своей целью, оно должно осознавать плюсы и минусы каждого из типов инвестиций. Так, сборочное производство создает много рабочих мест, а также улучшает экспортный потенциал региона, но такое производство базируется на импортируемых компонентах. В таком случае не возникает потребности в местных поставках и не происходит передачи технологий. Кроме того, рабочие места, создаваемые сборочными производствами, как правило, низкооплачиваемы.

ПИИ, которые осуществляются в рамках приватизации, способствуют передаче технологий, особенно через обучение персонала и внедрение современных управленческих и производственных технологий. В минусе - сокращение рабочих мест, если новый собственник реорганизовывает компанию, чтобы сделать её более эффективной. Однако это окупается с точки зрения долгосрочной конкурентоспособности и жизнеспособности компании.

Правительства должны реалистично оценивать возможные экономические последствия ПИИ. Опыт демонстрирует позитивную роль, которую ПИИ играют в ускорении экономического роста развивающихся стран-реципиентов. Иностранные инвестиции стимулируют экономический рост сильнее, чем внутренние инвестиции. Исследования показывают, что развивающиеся страны со средними и высокими доходами на душу населения извлекают большую выгоду из ПИИ, чем развивающиеся страны с низким доходами на душу населения.<sup>1</sup>

Многие правительства уделяют слишком большое внимание влиянию инвестиций на занятость населения. Факт создания рабочих мест наиболее понятен правительству и СМИ; по количеству созданных рабочих мест проще отчитываться агентству (мониторинг и оценка рассматриваются в [Модуле 9.](#)) Однако с точки зрения долгосрочного экономического роста страны/региона, количество созданных рабочих мест может быть менее важным, чем их качество, переданные знания и технологии в области организации бизнеса, управления, маркетинга, а также связи на внешних рынках.

[1] Brewer, T., and S. Young. 1998. *The Multilateral Investment System and Multinational Enterprises*. Oxford: Oxford University Press.

#### **ШАГ 2.1 Экономические и другие выгоды от ПИИ**

[ШАГ 2.2 Интеграция ПИИ в общую стратегию экономического развития](#)

[ШАГ 2.3 Зависимость типа привлекаемых ПИИ от характеристик страны](#)

[ШАГ 2.4 Уроки реализации национальных политик в области привлечения ПИИ](#)

[ШАГ 2.5 Агентства и растущая конкуренция за ПИИ](#)

□

← НАЗАД ДАЛЕЕ →

Copyright © 2009

MULTILATERAL INVESTMENT GUARANTEE AGENCY WORLD BANK GROUP



ПОИСК  Пользователь : J Fuster ЦЕНТР ПИИ МОДУЛИ PLUG-INS ВЫЙТИ



МОИ ДАННЫЕ ИНВЕСТИЦИОННЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ ОТЗЫВЫ Сведения о ПИИ Русский

ОБЩИЙ ОБЗОР ВВЕДЕНИЕ ШАГ 1 2 КРАТКИЙ ОБЗОР

← НАЗЯД ДАЛЕЕ →

КЛЮЧ К МОДУЛЯМ И ИКОНКАМ

ИНВЕСТИЦИОННЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ

ПОШАГОВЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ

МАТЕРИАЛЫ ПО ТЕМЕ

- Дополнительные материалы по ПИИ и стратегиям экономического развития [129 Kb pdf]
- ДМИ-2001: Развитие связей [http://](http://...)
- ДМИ-2002: Транснациональные корпорации и конкурентоспособность экспорта [http://](http://...)

## 2.2 Интеграция ПИИ в общую стратегию экономического развития

ПИИ могут принести много пользы региону - реципиенту. ПИИ могут помочь правительствам в достижении глобальных целей экономического развития. Роль агентств заключается в поиске и привлечении таких типов инвестиций, которые помогут правительству обеспечить выполнение глобальных экономических задач. Кроме того, правительство и агентство могут предпринять шаги для увеличения воздействия на экономику каждого типа инвестиций, проводя политику, которая направлена на глобальные и долгосрочные экономические цели. Некоторые виды такой политики обсуждаются ниже:

**Налаживание связей с местными поставщиками.** Исследования отмечают, что ТНК обычно приобретают только незначительную часть компонентов у местных поставщиков. Частично это происходит из-за существующего разрыва между иностранными и местными компаниями в технологии, качестве продукции и управлении процессами. Местные компании часто не могут изготовить компоненты надлежащего качества и/или осуществить своевременную поставку. Данная проблема становится ещё более актуальной в свете глобализации экономики, поскольку ТНК ищут мировые рынки, чтобы получить сырьё наивысшего качества с наименьшими издержками.

Тем не менее, закупки компонентов у местных поставщиков иностранными компаниями приносят региону-реципиенту ощутимую экономическую выгоду, создавая новые рабочие места, увеличивая объёмы продаж местных компаний и оказывая благоприятное воздействие на платёжный баланс. Местные поставщики, в свою очередь, знакомятся с конкурентоспособными международными управленческими и организационными методиками.

Политика, проводимая местным правительством, может способствовать укреплению связей ТНК с местными поставщиками. Так, правительство может поддержать программы управленческого развития и обучения для повышения конкурентоспособности местных компаний. Более того, правительство и агентство должны сотрудничать с ТНК для увязки потребностей ТНК и возможностей местных поставщиков.

**Поощрение ТНК к развитию бизнеса на территории.** Удовлетворенность инвесторов от работы на данной территории является одним из лучших способов увеличить экономическую выгоду ПИИ. Правительство может внести свою лепту, последовательно работая над совершенствованием бизнес- и инвестиционной среды. Агентство также может содействовать этим усилиям, предоставляя пост-проектное сопровождение действующих инвесторов (Пост-проектное сопровождение рассматривается в Модуле 7.) Цель такой политики – обеспечить, как минимум, продолжение работы инвесторов на данной территории, а желательно – дать им основания для расширения своего присутствия в стране/регионе.

**Расширение связей между наукой и производством.** Многие страны с переходной экономикой обладают значительным научным и исследовательским потенциалом, сосредоточенным в университетах и исследовательских институтах. Однако зачастую этот потенциал используется лишь для теоретических исследований, которые не несут прикладного характера, и которые сложно применить для промышленных и коммерческих целей. **Расширяя связи между университетами и местными компаниями, агентство может помочь использовать существующий исследовательский потенциал в коммерческих целях и расширить технологические возможности местных поставщиков. Это, в свою очередь, усилит шансы местных компаний стать поставщиками зарубежных инвесторов.** Научно-производственные связи могут также использоваться для сотрудничества с ТНК с целью улучшения производственных процессов, для адаптации продукции зарубежных инвесторов к местным рынкам, а также для разработки новых продуктов.

**Развитие человеческих ресурсов.** Стимулирование инвестиций в отрасли с высокой добавленной стоимостью является лучшим способом повысить экономические выгоды ПИИ. В то время как доступность дешёвой неквалифицированной рабочей силы очень важна для некоторых типов ПИИ, особенно для экспортно-ориентированных, привлечение инвестиций в отрасли с высокой добавленной стоимостью требует наличия хорошо образованных, обученных или поддающихся обучению рабочих.

Способность территории привлекать ПИИ в отрасли с высокой добавленной стоимостью зависит от величины инвестиций в образование и обучение, особенно технических и управленческих кадров. В качестве части стратегии по привлечению инвестиций, правительства и агентства должны сотрудничать с образовательными учреждениями по повышению качества рабочей силы в определенных отраслях. Например, в рамках правительственной стратегии по стимулированию инвестиций в сектор электронной промышленности Коста-Рики, технические вузы Коста-Рики реализовали правительственную программу повышения квалификации рабочих электронной промышленности.

**Стимулирование децентрализованного роста.** Многие страны пытались усилить экономические выгоды от привлечения ПИИ путем поощрения инвесторов вести бизнес в экономически отсталых либо удаленных регионах страны. Путём создания свободных зон и зон благоприятствования экспортной деятельности, правительства предлагают щедрые льготы инвесторам для привлечения инвестиций в эти «полюса роста».

Хотя такие стратегии децентрализации показали свою эффективность в развитых странах, они часто не приводят к желаемому результату в странах с переходной экономикой из-за плохой транспортной и коммуникационной инфраструктуры, а также из-за ограниченного доступа к коммунальным услугам (например, водоснабжению и энергоснабжению). Качество труда и доступность персонала сельских территорий проблематичны; мобильность персонала часто ограничивается условиями жизни, образованием и др. Более того, приглашенные в страну-реципиент иностранные сотрудники ТНК могут не захотеть проживать за пределами центральных городских зон.

В качестве компенсации, правительства предлагают исключительно щедрые инвестиционные стимулы, но даже такие меры оказываются неэффективными. Хотя децентрализация потенциально является способом повысить экономические выгоды ПИИ, потери от предоставления подобных стимулов должны тщательно оцениваться. Кроме того, правительства, которые оказывают слишком большое давление на иностранных инвесторов с целью инвестирования ими в сельские территории, рискуют уступить возможные инвестиции соседним странам, которые позволяют инвесторам самостоятельно выбирать место инвестирования.

**Создание отраслевых кластеров.** Концепция создания отраслевых кластеров достаточно проста. Компании, специализирующиеся на определенных секторах, конкурируют и сотрудничают на определенной территории и создают, таким образом, условия для дальнейшего роста и инноваций. Примеры создания отраслевых кластеров в развивающихся странах: кожевенно-обувная промышленность в Бразилии (Sinos Valley), производство швейных машин, велосипедов и их деталей, а также шерстяного трикотажа в Лудхиане, индийский штат Пенджаб.<sup>1</sup>

Частный сектор, теоретически, может играть центральную роль в формировании отраслевых кластеров, но только когда деятельность компании не ограничивается сборочными работами и включает, например, исследовательские работы и производство продукции с высокой добавленной стоимостью. Правительства могут стимулировать отраслевые кластеры предоставлением соответствующих стимулов, отведения компаниям – участникам кластера определенных территорий и усилением отраслевой принадлежности через формирование единой концепции развития региона. Однако при формировании отраслевых кластеров необходимо учитывать ряд дополнительных факторов, и эти факторы менее всего подвержены краткосрочному вмешательству правительства. Эти факторы включают научно-производственные связи, квалифицированную рабочую силу, адекватные местные условия, инфраструктуру, общественную поддержку НИОКР и наукоемкого производства.

На практике большинство кластеров по всему миру возникало независимо, без прямого правительственного вмешательства. Более того, существует опасность, что правительства могут рассматривать программу отраслевых кластеров как замену другой деятельности по созданию предпосылок равномерного экономического роста (проведение разумной макроэкономической политики, рыночные и административные реформы, и т.д.). Проведение разумной рыночно-ориентированной политики во многих ситуациях является наилучшим способом стимулирования местного развития.

---

[1] Advani, A. 1997. *Industrial Clusters: A Support System for Small and Medium-Sized Enterprises*. PSD Occasional Paper No. 32. Washington, D.C.: World Bank (Private Sector Development Department).

[ШАГ 2.1 Экономические и другие выгоды от ПИИ](#)

**[ШАГ 2.2 Интеграция ПИИ в общую стратегию экономического развития](#)**

[ШАГ 2.3 Зависимость типа привлекаемых ПИИ от характеристик страны](#)

[ШАГ 2.4 Уроки реализации национальных политик в области привлечения ПИИ](#)

[ШАГ 2.5 Агентства и растущая конкуренция за ПИИ](#)

□

← НАЗАД ДАЛЕЕ →

Copyright © 2009

MULTILATERAL INVESTMENT GUARANTEE AGENCY WORLD BANK GROUP



ПОИСК  Пользователь : J Fuster ЦЕНТР ПИИ МОДУЛИ PLUG-INS ВЫЙТИ



МОИ ДАННЫЕ ИНВЕСТИЦИОННЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ ОТЗЫВЫ Сведения о ПИИ Русский

← НАЗЯД ДЯЛЕЕ →

**2.3 Стадии привлечения ПИИ в страну**

Страны должны четко понимать не только плюсы и минусы от привлечения ПИИ, но и реалистично оценивать, какие типы инвестиций они могут привлечь, а какие - нет. Это важно, поскольку государства с нереалистичными ожиданиями, скорее всего, будут напрасно тратить ценные финансовые ресурсы, пытаясь привлечь компании, которые никогда не осуществят инвестиции в регион.

В целом, типы инвестиций, которые может привлечь регион, зависят от его политических и экономических особенностей. Эта зависимость показана в [таблице](#): страны разделены на категории в соответствии с их уровнем экономического развития и глубиной проводимых экономических реформ. Например, самые бедные развивающиеся страны, которые характеризуются неквалифицированной рабочей силой, маленькими рынками и импортозамещающими стратегиями, вряд ли смогут привлечь какие-либо ПИИ, отличные от ресурсо-ориентированных.

Небольшие развивающиеся страны, которые проводят рыночные реформы и располагают дешёвой рабочей силой, будут расценены экспортно-ориентированными компаниями как весьма привлекательные регионы-реципиенты. Более крупные развивающиеся страны, также осуществляющие рыночные преобразования, привлекают инвесторов, желающих производить товары для этих растущих внутренних рынков; такие страны также могут предлагать интересные возможности в ходе приватизации и в сфере развития коммунального хозяйства.

Переходные экономики обладают большим потенциалом привлечения ПИИ. Такие страны привлекательны для инвесторов, желающих обслуживать как внутренний рынок страны, так и соседние рынки; для инвесторов в поисках возможностей слияний и поглощений в процессе приватизации; а также для инвесторов, заинтересованных в развитии инфраструктуры. Наконец, новые индустриальные страны обладают самым большим потенциалом для привлечения ПИИ.

Важно отметить, что упомянутые категории носят в большей степени иллюстративный характер, в рамках каждой категории существуют свои отклонения и исключения. [Таблица](#) обращает внимание на два важных момента: во-первых, существует связь между уровнем экономического развития страны и её экономической политикой, с одной стороны, и её способностью привлечь ПИИ, с другой стороны; во-вторых, виды ПИИ, которые страна может привлечь, различаются в зависимости от её размера, уровня экономического развития и экономической политики. С политической точки зрения, рыночные реформы и экономическая либерализация, реформы государственного сектора и приватизация, переход от закрытой к открытой экономике служат важными факторами для привлечения ПИИ и находятся в зоне влияния правительства.

[ШАГ 2.1 Экономические и другие выгоды от ПИИ](#)  
[ШАГ 2.2 Интеграция ПИИ в общую стратегию экономического развития](#)  
**[ШАГ 2.3 Зависимость типа привлекаемых ПИИ от характеристик страны](#)**  
[ШАГ 2.4 Уроки реализации национальных политик в области привлечения ПИИ](#)  
[ШАГ 2.5 Агентства и растущая конкуренция за ПИИ](#)

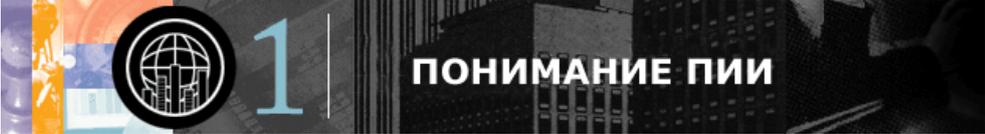
□ ← НАЗЯД ДЯЛЕЕ →

Copyright © 2009

MULTILATERAL INVESTMENT GUARANTEE AGENCY WORLD BANK GROUP



ПОИСК  Пользователь : J Fuster ЦЕНТР ПИИ МОДУЛИ PLUG-INS ВЫЙТИ



МОИ ДАННЫЕ ИНВЕСТИЦИОННЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ ОТЗЫВЫ Сведения о ПИИ Русский

← НАЗЯД

КЛЮЧ К МОДУЛЯМ И ИКОНКАМ

ИНВЕСТИЦИОННЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ

ПОШАГОВЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ

МАТЕРИАЛЫ ПО ТЕМЕ

## 2.4 Уроки реализации национальных политик в области привлечения ПИИ

Существует общепринятое мнение по отношению к набору политических мер, которые наиболее благоприятствуют привлечению ПИИ. Это мнение отражает уроки, извлечённые из реализации национальных политик в области привлечения ПИИ за последние десятилетия. Эти уроки приводятся ниже; они подчеркивают важность открытой и прозрачной экономики для привлечения ПИИ.

### Урок 1: Политика импортозамещения снижает эффект от ПИИ

Сразу после окончания Второй Мировой войны ПИИ всячески приветствовались: в тот период времени отношения ТНК и правительств-реципиентов переживали медовый месяц. К концу 1960-х годов и в начале 1970-х годов появились первые признаки озабоченности, особенно в странах Латинской Америки, по поводу негативных последствий ПИИ. Критики отмечали, что ТНК душат конкуренцию, делят мировые рынки, увеличивают общественное неравенство и плодят нищету.

На международном уровне эта критика привела к попыткам создать в рамках ООН новый международный экономический порядок, который бы регулировал деятельность ТНК. Кроме того, были очень неудачные попытки разработать Кодекс поведения транснациональной корпорации. На национальном уровне недоверие к ТНК во многих странах привело к национализации иностранных предприятий. Национализации часто сопровождалась принятием строгих нормативных актов, которые ограничивали участие иностранного капитала и защищали некоторые отрасли экономики от внешних инвестиций.

Последующие исследования показали, что большая часть негативных последствий, связанных с инвестициями иностранных ТНК, была вызвана не происхождением инвестиций, но скорее типом экономических реформ, проводившихся в странах-реципиентах. Научный результат этих исследований был представлен в классическом анализе издержек и выгод от ПИИ, проведённом Лоллом и Стритеном в 1977 году<sup>1</sup> и подтвержден другими исследованиями. Этот анализ показал, что ПИИ в странах с экономическими режимами, ориентированными на импортозамещение и защищёнными высокими тарифами, приносили гораздо меньше выгод, чем ПИИ в экспортно-ориентированных экономиках или в экономиках, которые были открыты иностранной конкуренции.

Как объяснить такие низкие выгоды от ПИИ? Инвестиции, которые привлекались в рамках политики импортозамещения, использовали капиталоемкие технологии. Более того, торговые барьеры и высокие тарифы означали, что эти компании имели ограниченные рынки сбыта; в результате масштабы их деятельности были недостаточными для того, чтобы быть экономически эффективными. Как результат, бюджеты стран-реципиентов инвестиций получали мало доходов, в т.ч. в иностранной валюте; не происходило создания новых рабочих мест. Вместе с тем, указанная деятельность не снижала зависимости стран-реципиентов от иностранных компаний.

Пример влияния политики импортозамещения на эффективность ПИИ - опыт автомобилестроения в Латинской Америке в начале 1970-х годов. Из-за малых внутренних рынков в этих странах и соответствующего отсутствия масштаба в экономике, затраты производителей на единицу продукции оказались на порядок выше тех издержек, которые они бы понесли в своих странах.

### Урок 2: Открытые, стабильные и прозрачные политические режимы стимулируют ПИИ и экономический рост

Переход к экспортно-ориентированным стратегиям в некоторых развивающихся странах, в частности, в Восточной Азии, привёл к быстрому росту экспорта промышленных товаров. Рост экспорта был в основном связан с ПИИ, осуществляемыми ТНК в производство и сборку таких трудоемких товаров, как одежда, спортивное оборудование и электроника.

Главным механизмом, использованным для привлечения ПИИ, было создание зон благоприятствования экспортной деятельности (ЗБЭД). Хотя ЗБЭД находятся внутри государства, фактически они работают за его пределами, позволяя компаниям, зарегистрированным в ЗБЭД, ввозить компоненты беспошлинно. Обычно вся или почти вся продукция предприятий ЗБЭД экспортируется, а импортные пошлины в стране-импортере взимаются только на размер стоимости, добавленной на территории государства, на территории которого находится ЗБЭД. ЗБЭД доказали, что являются популярным способом привлечения прямых инвестиций,

- Дополнительные материалы по оценке государственной политики в отношении ПИИ [127 Kb pdf]
- ДМИ-2002: Транснациональные корпорации и конкурентоспособность экспорта <http://il>
- ДМИ-1996: Инвестиции, торговля и международные экономические соглашения <http://il>

поскольку позволяют иностранным инвесторам снижать производственные издержки, особенно стоимость рабочей силы. (См. [пример ЗБЭД](#), описывающий затраты на единицу продукции). И – в отличие от политики импортозамещения – политика ЗБЭД позволяет компаниям выйти на глобальные рынки, и, таким образом, добиться большей экономической эффективности.

Несмотря на то, что практика подтверждает полезность механизма ЗБЭД для привлечения экспорто-ориентированных ПИИ, особенно в Восточной Азии, данная модель подвергается сильной критике. Критики отмечают, что компании-резиденты ЗБЭД обычно импортируют все компоненты и оказывают минимальное влияние на экономику страны-реципиента; они создают рабочие места лишь для неквалифицированной рабочей силы, не создают условия для повышению квалификации местных рабочих, не предусматривают передачи технологий, либо если предусматривают, то в небольшом объеме. Кроме того, щедрые налоговые и другие привилегии, предоставленные компаниям-резидентам ЗБЭД, означают, что бюджет страны-реципиента не получает дополнительных доходов от таких инвестиций.

Поскольку именно ЗБЭД часто приписываются экспортные успехи стран Восточной Азии, важно отметить, что ЗБЭД не были единственным инструментом, используемым этими странами. Хотя стратегии развития каждой страны отличались друг от друга, единым было то, что эти государства поддерживали низкую инфляцию и стабильный валютный курс; способствовали росту квалификации рабочей силы, создали условия для устранения политических перекосов и сокращения отставания сельского хозяйства от промышленности. Кроме того, поощрение экспорта было распространено на всю экономику, и не ограничивалось компаниями-резидентами ЗБЭД.

Страны Восточной Азии также продемонстрировали высокую степень открытости для иностранных технологий, хотя способы передачи технологий были различными. Япония, Корея и в некоторой степени Тайвань активно использовали лицензирование и импорт оборудования. Отечественные компании этих стран обладали достаточным технологическим потенциалом для адаптации импортированного ноу-хау и использования импортированного оборудования без использования прямых инвестиций ТНК. В Корею ярко выраженная националистическая экономическая стратегия была направлена на развитие крупных отечественных фирм, поддержку научных исследований, и тарифную защиту таможенными пошлинами некоторых видов деятельности.

Сингапур и Гонконг, к которым позже присоединились Индонезия, Малайзия и Таиланд, напротив, использовали ПИИ для приобретения необходимых технических и управленческих ноу-хау, которые затем могли быть переданы отечественной промышленности. Сингапур и Малайзия, в частности, концентрировались на постепенном повышении уровня ПИИ, начиная от сборочных предприятий с использованием дешёвой рабочей силы до производства продукции с высокой добавленной стоимостью. В качестве части этого процесса Сингапур и Малайзия постоянно улучшали инвестиционную политику и программы поддержки инвесторов, а также проводили экономическую политику поощрения инвестиций в отрасли с высокой добавленной стоимостью.

Несмотря на растущее к ним доверие, лишь после 1990 г. экспорто-ориентированные программы стали использоваться более широко. Главными особенностями экспорто-ориентированных программ были: введение реалистичных обменных курсов, реформа финансового сектора, устранение торговых и тарифных барьеров, приватизация государственных предприятий и поддержка частного сектора. Указанные меры сопровождались либерализацией инвестиционных режимов, поддержкой экспорта и созданием профессиональных агентств инвестиций и развития.

### Урок 3: Живучесть ПИИ во время финансовых кризисов

В то время как страны Восточной Азии являются наглядным примером благоприятного влияния экспортно-ориентированных инвестиций на экономический рост, они преподали миру и другой запоминающийся урок. Финансовый кризис, который поразил Восточную Азию в 1997-98 годах, показал, что ПИИ менее волатильны, чем другие формы инвестиций в капитал или портфельные инвестиции. Это наблюдение также подтверждается исследованиями, проведенными в ряде других развивающихся стран. Страны, которые отдают предпочтение иностранным прямым инвестициям по сравнению с портфельными инвестициями, демонстрируют большую стабильность во время финансового кризиса.

Причины, по которым ПИИ не покидают страну-реципиент во время финансового кризиса, достаточно легко понять. Во-первых, ПИИ обычно преследуют долгосрочные цели. ТНК осуществляют инвестиции на основе глубокого анализа, и инвестиции влекут за собой значительные затраты, которыми трудно пожертвовать. Во-вторых, такие определяющие факторы ПИИ, как природные ресурсы, наличие дешёвой или высококвалифицированной рабочей силы, надёжная инфраструктура, а также доступ к региональным и другим рынкам, не исчезают под влиянием финансовых кризисов.

Это было продемонстрировано во время кризиса 1997-98 годов в Восточной Азии, когда потоки ПИИ оставались относительно стабильными в четырёх из пяти стран Восточной Азии, то есть стран, наиболее затронутых кризисом. Исключением стала Индонезия, в которой финансовый кризис сопровождался политической нестабильностью и неопределённостью экономической политики. Существуют три причины такой стабильности ПИИ во время финансовых кризисов:

- Девальвация местных валют снижает производственные затраты, делая инвестиционный климат более привлекательным. Девальвация также ведет к удешевлению местных предприятий и иных активов с точки зрения иностранцев, и делает их более дешевыми для покупки. Таким образом,

- инвестиции становятся менее дорогостоящими и более привлекательными для иностранцев.
- Цены на все национальные активы падают, превращая последние в относительно недорогие по сравнению с подобными активами других стран.
- Наконец, финансовый кризис создает условия для реструктуризации предприятий, делая местные компании привлекательными для иностранцев. Компании, поддающиеся быстрой реструктуризации, могут затем стать весьма прибыльными.

Вместе с тем, как показано ниже, живучесть ПИИ во время финансовых кризисов в большой степени зависит от политического климата страны-реципиента. Если политический климат благоприятен, то ПИИ не будут затронуты кризисом; если нет - то объем ПИИ резко падает.

#### **БЛАГОПРИЯТНЫЙ ИНВЕСТИЦИОННЫЙ КЛИМАТ ПОДДЕРЖИВАЕТ ОБЪЕМЫ ПИИ ПО ВРЕМЯ ФИНАНСОВЫХ КРИЗИСОВ НА ПРЕЖНЕМ УРОВНЕ**

В начале 1980-х годов Латинская Америка испытала такой же суровый финансовый кризис, как страны Восточной Азии, однако последовавшие девальвация местных валют и падение котировок ценных бумаг не сохранили объем ПИИ на прежнем уровне, как произошло в Восточной Азии в 1990-х годах. Почему так случилось?

В некоторой степени, кризис был связан с мировым экономическим спадом, который привел к снижению глобальных потоков ПИИ. Однако в главной степени снижение объемов ПИИ произошло вследствие неблагоприятного экономического климата в странах Латинской Америки. В отличие от стран Восточной Азии с либеральной экономикой и низкой инфляцией в конце 90-х годов, страны Латинской Америки в 1980-х годах имели ограничительное законодательство по отношению к иностранным инвесторам. Инвесторов также отпугнула нестабильность макроэкономической ситуации стран Латинской Америки. Различный опыт двух регионов – Латинской Америки и стран Восточной Азии – демонстрирует важность здорового экономического и инвестиционного климата по отношению к ПИИ.

---

Source: World Bank. 1998/99. *World Development Report*. Washington, D.C.

Конечно, потоки ПИИ не защищены в полной мере от влияния финансовых кризисов. Инвестиции начинают покидать страны, чьи правительства не способны быстро решать ключевые политические проблемы, лежащие в основе кризиса. Подобным образом, экономическая неопределенность или длительный спад, следующий за кризисом, могут побудить инвесторов отложить инвестиции либо отказаться от них. Тем не менее, главным уроком для развивающихся экономик является тот факт, что в качестве инструмента для стимулирования экономического роста, продвижение ПИИ оказывает стабильное, долгосрочное влияние на экономический рост региона.

#### **Урок 4: Продвижение ПИИ является лишь одним из инструментов по стимулированию экономического развития**

Не существует готовых политических рецептов для переходных или развивающихся экономик. Продвижение ПИИ является одним из многочисленных инструментов, которыми страна может пользоваться для достижения цели национального экономического роста. Как отмечалось выше, стимулирование ПИИ имеет ограниченный эффект при сочетании с политикой импортозамещения. Страны Восточной Азии применяли набор мер, таких как грамотные экономические стратегии и улучшение человеческого капитала, для поощрения ПИИ и повышения их экономического эффекта. Разные типы ПИИ оказывают различное экономическое воздействие, и ни один из видов прямых инвестиций не может быть единственным методом для достижения правительством экономических целей.

В зависимости от уровня экономического развития страны, продвижение ПИИ может являться ключевым фактором, а может и не являться. **В 80-х годах, например, стимулирование ПИИ было основным фокусом усилий ирландского правительства в рамках политики экономического развития. Хотя Ирландия и сегодня борется за привлечение ПИИ, акцент правительственных усилий сместился на поддержку местной промышленности.** Напротив, менее развитые страны по-прежнему нуждаются в инвестициях, в стимулировании управленческой эффективности и производительности труда, в передаче технологий, а также в торговых связях с региональными и глобальными экономиками, которые могут принести ПИИ.

---

[1]Lall, S., and P. Streeten. 1977. *Foreign investment, transnationals, and developing countries*. London; New York: Macmillan.

[ШАГ 2.1 Экономические и другие выгоды от ПИИ](#)

[ШАГ 2.2 Интеграция ПИИ в общую стратегию экономического развития](#)

[ШАГ 2.3 Зависимость типа привлекаемых ПИИ от характеристик страны](#)

[ШАГ 2.4 Уроки реализации национальных политик в области привлечения ПИИ](#)

[ШАГ 2.5 Агентства и растущая конкуренция за ПИИ](#)

□

[← НАЗАД](#) [ДАЛЕЕ →](#)

Copyright © 2009

MULTILATERAL INVESTMENT GUARANTEE AGENCY WORLD BANK GROUP



ПОИСК   Пользователь :J Fuster    ЦЕНТР ПИИ    МОДУЛИ    PLUG-INS    ВЫЙТИ



МОИ ДАННЫЕ    ИНВЕСТИЦИОННЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ    ОТЗЫВЫ    Сведения о ПИИ    Русский

← НАЗАД    ДАЛЕЕ →

КЛЮЧ К МОДУЛЯМ И ИКОНКАМ

ИНВЕСТИЦИОННЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ

ПОШАГОВЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ

## 2.5 Агентства и растущая конкуренция за ПИИ

В 1990-х годах количество Агентств инвестиций и развития по всему миру значительно выросло. Данный рост произошел в связи с тем, что большое количество стран признают важный вклад, который агентства вносят в экономическое развитие регионов. Агентства обычно создаются как часть более широких усилий правительства по формированию привлекательного инвестиционного климата.

Растущее количество Агентств также отражает глобальную конкуренцию между странами за привлечение инвестиций. Для того, чтобы Ваш регион был готов выдержать эту конкуренцию, Агентство должно работать по трем направлениям: 1) Работа с правительством над улучшением инвестиционного климата; 2) Международный инвестиционный маркетинг; 3) Поддержка инвестиционного процесса. Важность каждого из этих видов деятельности обсуждается ниже.

**Улучшение инвестиционного климата.** Рыночные реформы и либерализация инвестиционной политики являются важными условиями для привлечения ПИИ. Агентства играют важную роль в работе с правительством по улучшению инвестиционной среды. Представляя мнение инвесторов, АПИ может помочь правительству выявить и устранить экономические, правовые и образовательные барьеры для инвестиций. (Роль АПИ в устранении барьеров для инвестиций детально рассматривается в [Модуле 4.](#))

**Международный инвестиционный маркетинг.** Политические и экономические реформы в странах с переходными экономиками осуществляются столь быстро, что многие потенциальные инвесторы просто не осведомлены о них. Это особенно актуально для небольших государств, которые не так часто упоминаются в международных СМИ. Такая же ситуация складывается в странах, которые находятся в процессе преодоления последствий недавних политических репрессий и некомпетентного управления; в отношении этих стран у потенциальных инвесторов складывается неверное восприятие экономической и политической ситуации. Как отмечалось выше, когда ТНК определяют для себя место инвестирования, они вначале выбирают регион мира, а затем страны внутри этого региона. В свете усилившейся глобальной конкуренции за привлечение ПИИ, АПИ несут ответственность за то, чтобы обслуживаемый ими регион оказался в перечне регионов, интересных потенциальным инвесторам; если это не так, тогда надеяться на инвестиции не приходится. (Технологии формирования имиджа территории анализируются в [Модуле 5.](#) технологии взаимодействия с инвесторами рассматриваются в [Модуле 6.](#))

**Поддержка инвестиционного процесса.** АПИ играют важную роль, помогая инвесторам проходить разрешительные процедуры и строить бизнес в регионе-реципиенте. Не так важно, насколько успешно Ваше агентство «продает» регион потенциальным инвесторам - никакой маркетинг не поможет увеличить объемы ПИИ, если инвесторов разочарует сложность разрешительных процедур, и они покинут регион. В условиях глобальной конкуренции за инвестиции, у инвесторов есть выбор из большого количества мест для инвестирования. АПИ следует осуществлять до-проектное и пост-проектное обслуживание инвесторов, а также содействовать инвесторам в получении необходимых разрешений, льгот и преференций. (Технологии обслуживания инвесторов детально рассматриваются в [Модуле 7.](#))

Хотя основной акцент данного Модуля был сделан на ключевых тенденциях ПИИ и роли правительства в привлечении ПИИ, Вы должны понимать, что привлечение ПИИ - не самоцель. Привлечение ПИИ должно служить более широким целям правительства, направленным на экономическое развитие региона. Функции АПИ должны быть интегрированы в общую экономическую политику; роль АПИ заключается в содействии правительству в достижении таких национальных целей, как создание новых рабочих мест, улучшение валютного баланса, положительный баланс платежей, стимулирование передачи технологий и т.д. Привлечение иностранных инвестиций - один из нескольких инструментов для достижения этих целей.

[ШАГ 2.1 Экономические и другие выгоды от ПИИ](#)

[ШАГ 2.2 Интеграция ПИИ в общую стратегию экономического развития](#)

[ШАГ 2.3 Зависимость типа привлекаемых ПИИ от характеристик страны](#)

[ШАГ 2.4 Уроки реализации национальных политик в области привлечения ПИИ](#)

**[ШАГ 2.5 Агентства и растущая конкуренция за ПИИ](#)**

□

[← НАЗАД](#) [ДАЛЕЕ →](#)

Copyright © 2009

MULTILATERAL INVESTMENT GUARANTEE AGENCY WORLD BANK GROUP



ПОИСК  Пользователь : J Fuster ЦЕНТР ПИИ МОДУЛИ PLUG-INS ВЫЙТИ



МОИ ДАННЫЕ ИНВЕСТИЦИОННЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ ОТЗЫВЫ Сведения о ПИИ Русский

ОБЩИЙ ОБЗОР ВВЕДЕНИЕ ШАГ 1 2 КРАТКИЙ ОБЗОР

← назад

## КРАТКИЙ ОБЗОР

### МОДУЛЬ 1 • ПОНИМАНИЕ ПИИ

В Модуле представлена следующая информация о том, как и по каким причинам компании инвестируют за рубежом:

1. Существует 4 главных типа ПИИ: ресурсо-ориентированные, рыночно-ориентированные, затратно-ориентированные, стратегически-ориентированные.
2. Процесс выбора места инвестирования различен для различных компаний. Как правило, компании-производители используют поэтапный процесс в осуществлении ПИИ. Предприятия, предоставляющие услуги, например, банки, инвестируют быстрее. Вместе с тем отдельные компании-производители и сервисные предприятия переходят сразу к стадии прямого инвестирования.
3. Процесс принятия решения ТНК при выборе региона-реципиента делится на три этапа:
  - 1) Компания определяется, в каком регионе мира она хочет работать;
  - 2) Выбирается несколько стран этого региона;
  - 3) Выбор сужается до конкретной географической точки внутри страны. Данный процесс требует от АПИ использования соответствующих маркетинговых технологий для того, чтобы Ваш регион попал в первичный список регионов, представляющих интерес для ТНК с точки зрения инвестиций.
4. Ключевые факторы, которые принимаются во внимание компаниями при оценке региона:
  - 1) характеристики рынка;
  - 2) затраты;
  - 3) наличие природных ресурсов;
  - 4) состояние инфраструктуры;
  - 5) государственная политика;
  - 6) поддержка и продвижение бизнеса. Важность каждого из этих факторов зависит от типа инвестиций.
5. Источники, типы, основные страны-реципиенты, организационные формы ПИИ значительно изменились за последние десятилетия. Ключевые тенденции ПИИ:
  - Основные типы ПИИ больше не сводятся к поискам рынков и инвестициям в природные ресурсы. Поиск эффективности и поиск стратегических активов также очень важны. Кроме того, большинство инвестиций в мире направляется в сектор услуг, хотя в разных странах ситуация может отличаться.
  - Хотя совместные предприятия все еще распространены, компании используют и другие формы организации инвестиций, такие как стратегические альянсы, сети, неакционерные соглашения. Слияния и поглощения также являются важной частью ПИИ.
  - Установившиеся исторические и географические

Кроме того, данный Модуль анализирует проблемы ПИИ с точки зрения страны-реципиента.

1. ПИИ несут с собой ряд экономических и иных выгод стране-реципиенту. Выгоды могут включать создание новых рабочих мест, увеличение доходов бюджета, рост внутренних инвестиций, передачу технологий, повышение квалификации рабочей силы, рост экспорта, рост конкурентоспособности местных компаний на международных рынках, рост внутренней конкуренции. Правительства должны признавать, что влияние ПИИ может быть как положительным, так и отрицательным, и стимулировать такие типы ПИИ, которые наилучшим образом вписываются в национальную экономическую политику.
2. Правительства могут использовать ряд стратегий для повышения экономического эффекта ПИИ: развитие связей между наукой и производством, развитие человеческого капитала. Две другие меры – стимулирование децентрализованного роста и создание отраслевых кластеров – часто применяются правительствами, но обычно являются менее эффективными.
3. Типы ПИИ, которые привлекает страна, зависят от ее экономических характеристик и проводимой политики. В целом, страны с открытой экономикой и высоким уровнем экономических реформ способны привлечь более разнообразные типы ПИИ. Страны с открытой экономикой и значительным уровнем рыночных реформ, а также высоко квалифицированной и образованной рабочей силой, обладающей значительной покупательной способностью, могут привлечь инвестиции в отрасли с максимальной добавочной стоимостью.
4. Послевоенный период демонстрирует несколько важных уроков о связи экономической политики и выгоды от ПИИ. Политика импортозамещения подрывает экономический эффект ПИИ; открытые политические режимы стимулируют ПИИ и экономический рост; ПИИ сохраняют стабильность во время финансовых кризисов (особенно, если проводится последовательная экономическая политика); привлечение ПИИ является лишь одним из инструментов экономического развития страны.
5. Растущая конкуренция в привлечении ПИИ означает, что возрастает роль АПИ в содействии правительству по устранению барьеров для ПИИ, в международном маркетинге страны-реципиента и в обслуживании инвесторов, в том числе пост-проектном обслуживании.

**Следующие шаги:**

**КЛЮЧ К МОДУЛЯМ И ИКОНКАМ**

**ИНВЕСТИЦИОННЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ**

**материалы по теме**

Материалы о ПИИ для дополнительного чтения [227 Kb pdf]

**ЦЕЛЕВЫЕ ИССЛЕДОВАНИЯ**

Обзоры ПИИ Организации экономического сотрудничества и развития [120 Kb pdf]

Журнал международных бизнес-исследований [117 Kb pdf]

ДМИ-2004: Переориентация на услуги [http://...]

Межамериканский банк развития [118 Kb pdf]

Рабочие документы Всемирного Банка [121 Kb pdf]

Национальное бюро экономических исследований [118 Kb pdf]

Азиатский банк развития [116 Kb pdf]

Международный валютный фонд [121 Kb pdf]

**инструменты**

Ресурсный центр Всемирного Банка по развитию частного бизнеса [120 Kb pdf]

связи влияют на потоки ПИИ; кроме того, потоки ПИИ отражают сравнительные преимущества и конкурентную стратегию страны-донора. Эти географические, исторические и другие связи являются основой для выявления групп целевых инвесторов.

Теперь, когда Вы понимаете значение ПИИ и различия типов ПИИ, важно понять, какие технологии будут самыми эффективными для привлечения наиболее подходящего для Вашей страны или региона типа ПИИ. Первый шаг в привлечении ПИИ – это создание четко организованного, результативного и эффективного АПИ. Этому посвящён [Модуль 2](#).

□

← НАЗАД

Copyright © 2009

MULTILATERAL INVESTMENT GUARANTEE AGENCY WORLD BANK GROUP



ПОИСК   Пользователь :J Fuster ЦЕНТР ПИИ МОДУЛИ PLUG-INS ВЫЙТИ



МОИ ДАННЫЕ ИНВЕСТИЦИОННЫЕ ОТЗЫВЫ **Создание АПИ** Русский

КЛЮЧ К МОДУЛЯМ И ИКОНКАМ  
ИНВЕСТИЦИОННЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ

ОБЩИЙ ОБЗОР ВВЕДЕНИЕ ШАГ 1 2 3 4 5 6 КРАТКИЙ ОБЗОР

ДАЛЕЕ →

### ОБСУЖДАЕМЫЕ ВОПРОСЫ

Изучив материалы данного модуля, Вы узнаете:

- Какие бывают организационные модели АПИ и как определить, какая из моделей лучше всего подходит Вам
- Как устанавливаются официальные полномочия АПИ, в чем преимущества и недостатки широкого мандата АПИ
- Каковы ключевые элементы организационной структуры АПИ, обязанности руководителя АПИ, Совета директоров или Консультативного совета АПИ
- Как найти и обучить квалифицированных работников АПИ
- В чем преимущество трехлетнего бюджета АПИ и из каких основных статей он состоит
- Какие виды внутреннего планирования, процедуры и правила внутреннего распорядка необходимы для функционирования АПИ

### ОБЩИЙ ОБЗОР

Данный Модуль освещает основные этапы создания нового или реорганизации существующего АПИ. Модуль дает основу для принятия таких важных решений в отношении АПИ, как организационная структура, миссия и полномочия, управление и подбор персонала АПИ. Материалы Модуля могут использоваться управленцами АПИ и представителями государственных структур, ответственными за привлечение инвестиций, для создания нового агентства или реструктуризации старой организации.

### СОДЕРЖАНИЕ

- ШАГ 1**  
[Обеспечение поддержки деятельности АПИ](#)
- ШАГ 2**  
[Выбор организационной структуры АПИ](#)
- ШАГ 3**  
[Мандат и полномочия АПИ](#)
- ШАГ 4**  
[Формирование внутренней структуры АПИ и подбор персонала](#)
- ШАГ 5**  
[Финансирование и бюджетирование деятельности](#)

АПИ

**ШАГ 6**

Планирование деятельности  
АПИ, технические вопросы и  
внутренние процедуры

□

ДЯЛЕЕ →

Copyright © 2009

MULTILATERAL INVESTMENT GUARANTEE AGENCY WORLD BANK GROUP



ПОИСК   Пользователь :J Fuster ЦЕНТР ПИИ МОДУЛИ PLUG-INS ВЫЙТИ



# СОЗДАНИЕ АПИ

МОИ ДАННЫЕ ИНВЕСТИЦИОННЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ ОТЗЫВЫ Создание АПИ Русский

КЛЮЧ К МОДУЛЯМ И ИКОНКАМ  
ИНВЕСТИЦИОННЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ

ОБЩИЙ ОБЗОР ВВЕДЕНИЕ ШАГ 1 2 3 4 5 6 КРАТКИЙ ОБЗОР

← НАЗАД ДАЛЕЕ →

## ВВЕДЕНИЕ

Территории используют различные способы повышения привлекательности для потенциальных инвесторов. Один из наиболее распространенных - деятельность специализированного учреждения, АПИ. Страны, заинтересованные в притоке инвестиций, как правило, делают ставку на АПИ в осуществлении маркетинга региона и «продаже» его как объекта потенциальных инвестиций. По аналогии с технологиями продаж и осуществлением маркетинговых мероприятий участниками рынка, АПИ являются ключевым звеном в стратегии региона по привлечению «клиентов»—инвесторов.

Деятельность АПИ приносит наибольший эффект, когда организация имеет надежную институциональную основу. В данном Модуле рассматриваются вопросы формирования и укрепления институциональной основы АПИ. Опираясь на опыт агентств стран, рассматривающих продвижение инвестиций как важную часть своей стратегии развития, Модуль описывает пошаговую процедуру создания нового агентства. Не существует единого алгоритма создания АПИ. Таким образом, Вы не найдете в Модуле готовых решений, но скорее получите рекомендации по основным аспектам деятельности АПИ: политическая поддержка, организационная структура, мандат, подбор персонала, финансирование и процедуры.

□ ← НАЗАД ДАЛЕЕ →

Copyright © 2009

MULTILATERAL INVESTMENT GUARANTEE AGENCY WORLD BANK GROUP



ПОИСК   Пользователь : J Fuster    ЦЕНТР ПИИ    МОДУЛИ    PLUG-INS    ВЫЙТИ



МОИ ДАННЫЕ    ИНВЕСТИЦИОННЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ    ОТЗЫВЫ    Создание АПИ    Русский

КЛЮЧ К МОДУЛЯМ И ИКОНКАМ

ИНВЕСТИЦИОННЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ 

ПОШАГОВЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ 

← НАЗАД    ДАЛЕЕ →

ОБЩИЙ ОБЗОР    ВВЕДЕНИЕ    ШАГ 1 2 3 4 5 6    КРАТКИЙ ОБЗОР

## ШАГ 1: ОБЕСПЕЧЕНИЕ ПОДДЕРЖКИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ АПИ

Создание и преобразование АПИ происходит под влиянием различных факторов. В некоторых случаях агентства возникают вследствие изменений в правительстве; в других случаях страна или регион получают финансирование по программе технической помощи, которые предусматривают создание агентства. В отдельных случаях конкуренция за привлечение инвестиций или успешное привлечение ПИИ соседними государствами может ускорить данное событие. Независимо от факторов, повлиявших на его создание, агентство нуждается в разносторонней поддержке.

Во многих странах такая поддержка не предоставляется. Недостаточное финансирование, нехватка персонала и ограниченные полномочия препятствуют эффективной деятельности агентства. Недостаточная политическая поддержка часто связана с недостатком понимания той роли, которую привлечение инвестиций может сыграть в экономическом развитии страны. Важно, чтобы лица, принимающие решения - правительство, политические партии и крупные предприниматели - были вовлечены в данный процесс. Даже если их участие сводится к получению информации, такая форма участия является не менее важной. Иными словами, продвижение инвестиций требует финансовых средств и политической поддержки, при этом приток инвестиций может повлиять на деловые отношения внутри страны и за ее пределами.

Для того, чтобы привлечение инвестиций было эффективным инструментом экономического развития, требуется наличие специализированной организации. Агентство должно иметь возможность нанять квалифицированный персонал; деятельность агентства должна финансироваться. Привлечение инвестиций не является самокупаемой деятельностью, хотя может принести ощутимые экономические и финансовые доходы стране. Таким образом, деятельность агентства должна поддерживаться главным образом государством, хотя не исключается возможность поддержки частным сектором. Поскольку финансирование АПИ означает, что государственные средства изъяты из других правительственных программ, ведущие правительственные чиновники должны осознавать необходимость деятельности по привлечению ПИИ. Более того, во избежание дебатов об использовании государственных средств, все заинтересованные стороны должны быть заранее проинформированы о целях финансирования. При утверждении или увеличении бюджета АПИ желательно добиться максимально широкой общественной поддержки еще до привлечения государственных средств. Указанное соображение также актуально в ситуации, когда АПИ стремится определить круг своих полномочий, привлекает наиболее квалифицированный персонал и выплачивает высокие зарплаты.

В результате затраты, понесенные на поддержку деятельности по продвижению инвестиций, ПИИ принесут существенные выгоды экономике. Модуль 1 рассматривает выгоды ПИИ и демонстрирует опыт стран, использующих ПИИ в качестве важного инструмента экономического развития.

Процесс создания агентства и в целом программы продвижения инвестиций уникальны для каждой территории. Ирландия, Сингапур и Коста-Рика являются странами, в которых серьезная поддержка деятельности по продвижению инвестиций принесла существенные результаты. **Коста-Рика, которая в конце 1990-х годов пригласила к сотрудничеству крупнейшую международную корпорацию Intel, объявила деятельность по продвижению инвестиций политически нейтральной. Различные политические партии, осознавая важность ПИИ для своей страны, договорились о взаимодействии в продвижении инвестиций.** Например, после выборов 1998 года, повлекших смену правительства и политических партий у власти, уходящее правительство провело двухдневный форум по обсуждению роли инвестиций в будущем страны. В мероприятии участвовали президент страны, члены старого и нового правительств, представители бизнеса, иностранные инвесторы и международные эксперты по инвестициям. С одной стороны, мероприятие задумывалось как форум для обмена идеями и для передачи эстафеты по привлечению инвестиций. С другой стороны, была продемонстрирована не зависящая от партийной принадлежности готовность продолжать сотрудничество. Небольшое местное АПИ «CINDE» пользуется поддержкой партий всего политического спектра, что создает серьезный

финансовый фундамент деятельности АПИ.

Консолидация поддержки всех политических сил является первым шагом на пути создания и/или реформирования АПИ. Решение любого вопроса – стабильное финансирование, мандат, возможность привлекать профессиональный персонал – будет зависеть от удачной реализации первого этапа.

□

← НАЗАД ДАЛЕЕ →

Copyright © 2009

MULTILATERAL INVESTMENT GUARANTEE AGENCY WORLD BANK GROUP



ПОИСК  Пользователь : J Fuster ЦЕНТР ПИИ МОДУЛИ PLUG-INS ВЫЙТИ



МОИ ДАННЫЕ ИНВЕСТИЦИОННЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ ОТЗЫВЫ Создание АПИ Русский

← НАЗЯД **ШАГ 2: ВЫБОР ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ АПИ** КРАТКИЙ ОБЗОР

ИНВЕСТИЦИОННЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ ПОШАГОВЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ

Агентства, существующие в мире, создавались в соответствии с различными моделями. Каждая из моделей имеет свои сильные и слабые стороны. При выборе организационной структуры АПИ, правительства могут и должны воспользоваться опытом других стран.

При выборе оптимальной для Вашего региона структуры АПИ, лучшей окажется та, которая будет наилучшим образом сочетаться с существующей структурой правительства. Для каждой страны возможны варианты, которые зависят от местного политического климата, типов уже представленных организаций и профессиональных стандартов государственной службы. Четыре наиболее распространенных вида АПИ (в [таблице](#) представлен SWOT-анализ каждой модели) включают:

**Модель 1:** Структурное подразделение одного из министерств (например, министерства финансов, министерства торговли и промышленности, министерства экономического планирования или министерства экономического развития);

**Модель 2:** Структурное подразделение администрации премьер-министра или президента;

**Модель 3:** Отдельное министерство;

**Модель 4:** Независимое агентство, руководитель которого подотчетен премьер-министру.

Как выбрать оптимальную структуру АПИ для своего региона? Ни одна из перечисленных моделей не позволяет АПИ совмещать преимущества структурного подразделения министерства и автономию независимого агентства. В то же время, опыт деятельности АПИ за последние 20 лет в развитых и развивающихся странах показывает, что независимые агентства являются наиболее успешными. При выборе структуры, оптимальной в сложившихся политических и институциональных традициях, страны, создающие АПИ, возможно, рассмотрят эту модель первой. При создании АПИ следует избегать некоторых распространенных ошибок. Так, например, далее рассматривается, стоит ли агентству одновременно заниматься и продвижением инвестиций, и поддержкой экспорта. Неважно, какая организационная модель будет Вами выбрана; следует помнить, что структура АПИ – лишь один из элементов, определяющих успешное функционирование агентства.

#### СТОИТ ЛИ СОВМЕЩАТЬ ПОДДЕРЖКУ ЭКСПОРТА И ПРИВЛЕЧЕНИЕ ИНВЕСТИЦИЙ В ОДНОМ АПИ?

**Многие АПИ находятся перед выбором: стоит ли им совмещать поддержку экспорта и привлечение инвестиций. Такое сочетание является довольно заманчивым для правительственных чиновников, поскольку совмещение указанных функций является менее затратным, чем содержание двух разных организаций.**

- Хотя развитие торговли и привлечение инвестиций требуют наличия общих знаний в некоторых областях (маркетинг, знание зарубежных рынков), они на практике представляют два разных направления. Развитие торговых связей помогает отечественным предприятиям выйти на зарубежные рынки. Стимулирование инвестиций имеет целью привлечение зарубежных компаний на внутренний рынок. Эта разница является принципиальной; желательно, чтобы две эти функции не совмещались.
- Привлечение инвестиций и развитие торговых связей в отношении одной и той же иностранной компании осуществляются по-разному. В каждом случае используются разные приемы, контакты осуществляются с разными подразделениями и людьми, в зависимости от того, рассматривается иностранная компания в качестве потенциального инвестора или потенциального покупателя экспортной продукции. Сочетание двух функций в одном агентстве может ослабить АПИ: получится так, что и маркетинговое сообщение не достигнет инвестора, и новые рынки сбыта не станут ближе. Привлекая инвестиции, Вы должны убедить высшее руководство иностранной компании инвестировать за рубеж в среднесрочной и, возможно, долгосрочной перспективе. Данное решение требует подготовки документации соответствующим подразделением компании, одобрения первого лица и Совета директоров; бывают ситуации, когда все согласования занимают месяцы и даже годы. Напротив, в компетенцию менеджеров среднего или низшего звена входит закупка импортных товаров у новых поставщиков. Мероприятия по продвижению экспорта обычно нацелены на становление контактов с этим людьми, оперативно принимающими решения, и которым, как правило, не требуется разрешения высшего руководства, за исключением крупных сделок. Менеджеры среднего звена обычно ограничены во времени и не склонны затягивать решение вопросов. Усилия специалистов по привлечению инвестиций и по развитию торговли в рамках одного агентства направлены на один и тот же рынок, но сеть контактов и приемы работы – разные.

□ ← НАЗЯД ДАЛЕЕ →

Copyright © 2009

MULTILATERAL INVESTMENT GUARANTEE AGENCY WORLD BANK GROUP



ПОИСК   Пользователь :J Fuster ЦЕНТР ПИИ МОДУЛИ PLUG-INS ВЫЙТИ



МОИ ДАННЫЕ ИНВЕСТИЦИОННЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ ОТЗЫВЫ Создание АПИ Русский

← НАЗАД ДАЛЕЕ →

**КЛЮЧ К МОДУЛЯМ И ИКОНКАМ**

- ИНВЕСТИЦИОННЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ
- ПОШАГОВЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ

**ОБЩИЙ ОБЗОР ВВЕДЕНИЕ ШАГ 1 2 3 4 5 6 КРАТКИЙ ОБЗОР**

**ШАГ 3: МАНДАТ И ПОЛНОМОЧИЯ АПИ**

Любое АПИ, созданное в рамках правительства (как отдельное министерство, как часть администрации президента или премьер-министра, как независимое агентство) должно иметь свой статус и определенные полномочия. Их особенности зависят национального законодательства. Однако есть ряд характерных для всех стран проблем, которые следует решить до начала работы агентства. Это – специфические обязанности или мандат АПИ и вытекающие отсюда права и полномочия.

[ШАГ 3.1 Определение мандата АПИ](#)

[ШАГ 3.2 Предоставление АПИ полномочий](#)

□ ← НАЗАД ДАЛЕЕ →

Copyright © 2009

MULTILATERAL INVESTMENT GUARANTEE AGENCY WORLD BANK GROUP



ПОИСК  Пользователь : J Fuster ЦЕНТР ПИИ МОДУЛИ PLUG-INS ВЫЙТИ

МОИ ДАННЫЕ ИНВЕСТИЦИОННЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ ОТЗЫВЫ Создание АПИ Русский

← НАЗЯД ДЯЛЕЕ →

**КЛЮЧ К МОДУЛЯМ И ИКОНКАМ**

- ИНВЕСТИЦИОННЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ
- ПОШАГОВЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ

### 3.1 Определение мандата АПИ

Мандат АПИ определяется его текущими и стратегическими задачами. Определение мандата созданного агентства может быть политически чувствительным вопросом, особенно если агентство дублирует обязанности или даже забирает их у других государственных организаций. При этом слишком широкий (и слишком узкий) мандат создает препятствия для эффективной деятельности агентства. Вы должны тщательно обдумать круг обязанностей, которые будут возложены на АПИ.

Обычно АПИ отвечают за привлечение ПИИ в открытые для инвестиций отрасли экономики. До того, как возложить на АПИ этот широкий круг задач, Вы должны найти ответы на следующие вопросы:

**Является ли выбранная модель агентства оптимальной для страны?**

Наделение АПИ широким кругом обязанностей является преимуществом: все инвесторы первым делом будут обращаться в известное им агентство.

**Должен ли круг обязанностей АПИ ограничиваться задачами государственной экономической политики по увеличению притока ПИИ?**

Какие существуют «за» и «против» по расширению рамок ответственности АПИ? Круг обязанностей вновь созданного АПИ должен быть простым и четким. В перечень обслуживаемых секторов не следует включать добывающие отрасли; не следует требовать от агентства привлечения инвестиций в регионы со слабой экономикой.

В идеале, круг обязанностей АПИ должен быть ограничен перечнем задач, непосредственно связанных с притоком ПИИ, и содействием новым и уже работающим в регионе инвесторам. Кроме того, агентство должно также отвечать за взаимодействие с курирующими чиновниками с целью улучшения инвестиционного климата. Соответствующие направления мандата АПИ указаны ниже.

ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ МАНДАТА АПИ
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Способствовать увеличению вклада ПИИ в экономику, информируя новых инвесторов об инвестиционных преимуществах страны или региона и убеждая их инвестировать;</li> <li>• Оказывать содействие инвестиционному процессу, предоставляя инвесторам профессиональные услуги для выполнения их задач;</li> <li>• Поддерживать существующих инвесторов, помогая иностранным компаниям преодолевать препятствия в расширении их инвестиционной деятельности;</li> <li>• Привлекать внимание иностранных инвесторов к возможности получения специальных льгот и пр.;</li> <li>• Содействовать правительству в улучшении инвестиционного климата.</li> </ul>

**ШАГ 3.1 Определение мандата АПИ**

[ШАГ 3.2 Предоставление АПИ полномочий](#)

□

← НАЗЯД ДЯЛЕЕ →

Copyright © 2009

MULTILATERAL INVESTMENT GUARANTEE AGENCY WORLD BANK GROUP



ПОИСК  Пользователь :J Fuster    ЦЕНТР ПИИ    МОДУЛИ    PLUG-INS    ВЫЙТИ

МОИ ДАННЫЕ    ИНВЕСТИЦИОННЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ    ОТЗЫВЫ    Создание АПИ    Русский

← НАЗЯД    ДАЛЕЕ →

КЛЮЧ К МОДУЛЯМ И ИКОНКАМ

ИНВЕСТИЦИОННЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ

ПОШАГОВЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ

ОБЩИЙ ОБЗОР    ВВЕДЕНИЕ    ШАГ 1 2 3 4 5 6    КРАТКИЙ ОБЗОР

### 3.2 Предоставление АПИ полномочий

Мандат АПИ по продвижению инвестиций объясняет широкие полномочия этой организации; чтобы выполнять поставленные задачи, АПИ должны быть предоставлены определенные права и специальные операционные полномочия. АПИ, которому не предоставлены специальные полномочия, будет выступать лишь в качестве центра по обмену информацией. Большинство стран наделяет свои агентства полномочиями для активного привлечения инвестиций.

Каким образом АПИ может получить необходимые полномочия? Это зависит от того, создано ли агентство как структурное подразделение министерства или оно является независимым.

#### Вариант 1: АПИ - структурное подразделение министерства

Если АПИ создается в рамках министерства, принятие отдельных нормативных актов для определения правового статуса АПИ представляется необязательным. Текущие полномочия министерства по согласованию новых инвестиций осуществляются персоналом АПИ.

#### Вариант 2: АПИ - независимое агентство

Создание АПИ в качестве независимого агентства возможно при условии принятия специального законодательства. Это гораздо сложнее, чем простое делегирование прав АПИ внутри министерства, потому что возникает необходимость установления юридического статуса АПИ. Для этого следует определить перечень полномочий агентства. В памятке перечислены главные составляющие базового учредительного документа.

В обоих случаях, простого делегирования полномочий по согласованию инвестиций будет недостаточно. Чтобы АПИ было эффективным, правительство должно предпринять следующие шаги:

- Провести ревизию лицензий и разрешений на открытие предприятий с иностранным участием;
- Рассмотреть вопрос о возможной отмене лицензий и разрешений, применимых только к предприятиям с иностранным капиталом;
- Рассмотреть вопрос о возможной передаче АПИ юридических полномочий по привлечению инвестиций и переподчинению АПИ соответствующего персонала других министерств (например, права предоставления льгот или выдачи разрешений, например, на привлечение иностранной рабочей силы).

Какие принципы должны лечь в основу принятия правительствами решения о передаче определенных полномочий АПИ? Такая передача должна произойти, если существуют лицензии или разрешения, имеющие отношение только к иностранным инвестициям. Иными словами, в полномочия АПИ должна входить выдача лицензий и разрешений, предназначенных только для иностранных инвесторов. Таким образом, АПИ превращается в организацию, построенную на принципе «одного окна» для иностранных инвесторов. Главным исключением из этого правила обычно являются лицензии и разрешения, выдаваемые центральным банком (например, на проведение валютных операций), в ситуациях, когда техническая природа этих транзакций делает предпочтительным сохранение существующего порядка лицензирования.

#### СЛЕДУЕТ ЛИ НАДЕЛЯТЬ АПИ СТАТУСОМ ОРГАНИЗАЦИИ «ОДНОГО ОКНА»?

- Примите во внимание сложность получения разрешений и прочие

нормативные нюансы. Если требуется получение большого количества согласований во многих организациях, то проще и лучше передать полномочия этих органов одному АПИ. По крайней мере, АПИ должны облегчать своим клиентам «поход по инстанциям»;

- Рассмотрите возможность отмены ограничений на деятельность иностранных инвесторов, чтобы уравнивать их с отечественными инвесторами. Данное решение могло бы устранить необходимость передачи АПИ соответствующих функций;
- Опросите уже работающих в регионе инвесторов. Что именно помогло бы им ускорить инвестиционный процесс?

Однако существуют объективные опасности в случае передачи лицензирующих и регулирующих функций АПИ:

- АПИ, имеющее лицензирующие и регулирующие функции, сконцентрируется в большей степени на процессе выдачи согласований, чем на маркетинге и обслуживании инвесторов;
- АПИ становится еще одним барьером на пути инвестора, одним из многих, которыми АПИ не управляет и на которые оно мало влияет.

Вывод – передача АПИ лицензирующих и контролирующих функций желательна в минимальном объеме, обеспечивающем простейшие надзорные функции.

[ШАГ 3.1 Определение мандата АПИ](#)

**[ШАГ 3.2 Предоставление АПИ полномочий](#)**

□

[← НАЗАД](#) [ДАЛЕЕ →](#)

Copyright © 2009

MULTILATERAL INVESTMENT GUARANTEE AGENCY WORLD BANK GROUP



ПОИСК   Пользователь :J Fuster ЦЕНТР ПИИ МОДУЛИ PLUG-INS ВЫЙТИ



МОИ ДАННЫЕ ИНВЕСТИЦИОННЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ ОТЗЫВЫ Создание АПИ Русский

ОБЩИЙ ОБЗОР ВВЕДЕНИЕ **ШАГ 1 2 3 4 5 6** КРАТКИЙ ОБЗОР

← НАЗАД ДАЛЕЕ →

**ШАГ 4: ФОРМИРОВАНИЕ ВНУТРЕННЕЙ СТРУКТУРЫ АПИ И ПОДБОР ПЕРСОНАЛА**

После выбора оптимальной организационной формы и определения прав и обязанностей, следует уделить внимание внутренней деятельности агентства. В первую очередь необходимо решить вопрос подбора кадров. В связи с тем, что привлечение инвестиций связано с межличностной природой отношений, харизма представителей Совета директоров, руководства и рядовых сотрудников очень важна. Люди должны подбираться тщательно и поощряться к профессиональному росту вместе с развитием организации. Данный этап описывает должностные обязанности руководства и персонала агентства, а также его операционную структуру.

[ШАГ 4.1 Функции высшего руководства](#)  
[ШАГ 4.2 Создание функциональных подразделений](#)  
[ШАГ 4.3 Персонал АПИ](#)

□ ← НАЗАД ДАЛЕЕ →

Copyright © 2009

MULTILATERAL INVESTMENT GUARANTEE AGENCY WORLD BANK GROUP 

ПОИСК   Пользователь :J Fuster    ЦЕНТР ПИИ    МОДУЛИ    PLUG-INS    ВЫЙТИ



МОИ ДАННЫЕ    ИНВЕСТИЦИОННЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ    ОТЗЫВЫ    Создание АПИ    Русский

ОБЩИЙ ОБЗОР    ВВЕДЕНИЕ    ШАГ 1 2 3 4 5 6    КРАТКИЙ ОБЗОР

← НАЗАД    ДАЛЕЕ →

**4.1 Функции высшего руководства**

Как в любой организации, эффективность АПИ в большой степени зависит от эффективности и профессионализма руководства. Полномочия и ответственность менеджеров должны быть четко определены.

Финансирующее министерство устанавливает бюджет и функции АПИ, Совет директоров (Консультативный совет) осуществляет общий надзор и стратегическое руководство деятельностью АПИ. Повседневное управление является прерогативой исполнительного директора. Совет директоров АПИ обычно формируется финансирующим министерством. Данный раздел рассматривает функции, основы деятельности и рамки полномочий органов управления агентством и финансирующего министерства.

**Финансирующее министерство.** Отношения АПИ и финансирующего министерства регламентируются законом об учреждении АПИ. Этот закон также должен определять функциональные полномочия финансирующего министерства, в том числе:

- Назначение председателя Совета директоров, членов Совета директоров, исполнительного директора и определение условий их работы и размеров вознаграждений;
- Формирование годового бюджета и статей затрат, порядок согласования финансовых вопросов с министерством;
- Формальное определение задач и показателей эффективности деятельности АПИ, по которым будут оцениваться результаты мероприятий АПИ;
- Утверждение годового бизнес-плана;
- Рассмотрение квартальных отчетов, представляемых Советом директоров.

**Совет директоров.** Роль и статус Совета директоров зависят от юридического статуса агентства. В большинстве стран, где агентства действуют как независимые организации, роль Совета директоров обычно сводится к общему надзору и консультированию. По отношению к АПИ, учрежденным в качестве структурного подразделения министерства, схожая надзорная функция может быть реализована путем создания Консультативного совета.

Что означает слово «независимый»? АПИ не может быть полностью независимым, так как его деятельность полностью или частично зависит от правительственного финансирования. Таким образом, правительство является контрольным акционером и в качестве такового не может оставаться равнодушным к деятельности АПИ. С другой стороны, агентство может быть учреждено как независимый орган; при намерении правительства пригласить для работы в Совет директоров квалифицированных менеджеров из частного сектора, Совету директоров должна быть предоставлена определенная свобода принятия решений.

Структура АПИ и порядок надзора за его деятельностью должны соответствовать противоречивым требованиям: быть подотчетными государству, с одной стороны, и, с другой стороны, предоставлять достаточную свободу принятия решений Совету директоров. Данная коллизия регулируется учредительными документами агентства. Эти документы определяют роль финансирующего министерства и права агентства, Совета директоров и исполнительного директора, а также отношения последнего с агентством и с Советом директоров.

**Вопрос: Каковыми должны быть обязанности Совета директоров?**

**Ответ:** Роль Совета директоров:

 КЛЮЧ К МОДУЛЯМ И ИКОНКАМ

 ИНВЕСТИЦИОННЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ

 ПОШАГОВЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ

 учебные примеры

 Учебный пример: должностная инструкция исполнительного директора АПИ Республики Гана [152 Kb pdf]

- Привлечение внимания правительства к политическим, законодательным и бюрократическим препятствиям, которые сдерживают приход потенциальных новых инвесторов, а уже работающим инвесторам не дают развиваться или вынуждают сокращать капиталовложения (например, новые правила по импортным сделкам; ограничения на привлечение иностранных руководителей; ретроактивное налогообложение);
- Одобрение годовых бизнес-планов, подготовленных и предложенных исполнительным директором агентства;
- Оказание помощи исполнительному директору: советы, предоставление доступа к деловым каналам и содействие в подготовке бизнес-плана;
- Публикация годовых отчетов, подробно описывающих деятельность АПИ и его достижения в отчетном году.

**Вопрос: Кто должен входить в состав Совета директоров?**

**Ответ:** Совет директоров должен состоять из предпринимателей и высших правительственных чиновников соответствующих ведомств.

Председателем Совета директоров должен быть общественный деятель, уважаемый в деловых кругах. Этот человек должен иметь опыт руководящей работы на государственных и частных предприятиях и посвящать работе в АПИ не менее трех дней в месяц.

Председателем Совета директоров не должен быть действующий министр – АПИ и так подотчетно правительству. Если председателем Совета директоров избрать действующего министра, то это ослабит подотчетность и ограничит свободу принятия решений Советом директоров.

Поскольку в Совет директоров войдут представители частного сектора, важно, чтобы правительство установило четкие правила относительно использования членами Совета директоров секретной коммерческой информации, предоставленной инвесторами. Важно избегать конфликта интересов, к примеру, когда члены Совета директоров являются конкурентами или поставщиками инвестора.

**Вопрос: Каковы особенности отношений между исполнительным директором, финансирующим министерством и Советом директоров?**

**Ответ:** Исполнительный директор несет ответственность перед Советом директоров и, через Совет директоров, перед финансирующим министерством. Исполнительный директор обычно назначается совместно финансирующим министерством и Советом директоров.

Любое АПИ возглавляется исполнительным директором (во многих зарубежных странах принятое обозначение должности руководителя – CEO), хотя возможно другое название должности первого лица: исполнительный директор, генеральный директор, директор и т.п.

При выборе названия должности главы АПИ важно помнить об одном обстоятельстве. Агентства взаимодействуют с частным сектором, и названия руководящих должностей должны гармонизировать с этой средой. Так, агентства, созданные как структурные подразделения министерств, могут именовать своих руководителей по аналогии с названиями, употребляемыми в корпоративном мире, а не в правительственной среде.

**Вопрос: Кто может претендовать на должность исполнительного директора?**

**Ответ:** Настоятельно рекомендуется замещать должность главы АПИ на конкурсной основе для обеспечения выбора наиболее подходящего кандидата.

Претенденты на пост руководителя АПИ могут быть представителями частного или государственного секторов со значительными профессиональными достижениями. Данные достижения должны демонстрировать, что их обладатели являются энергичными, предприимчивыми и стрессоустойчивыми работниками, эффективными руководителями в своей организации и умеют взаимодействовать с ключевыми бизнесменами и СМИ. Они должны иметь опыт международного общения, говорить, читать и писать по-английски.

Может показаться, что самыми подходящими кандидатами будут представители частного сектора, но опыт последних двадцати лет показывает, что наиболее успешные руководители АПИ пришли в том числе из государственного сектора и науки. Их личные возможности и качества так же важны, как и предыдущий профессиональный опыт.

**Вопрос: Какие обязанности выполняет исполнительный директор АПИ?**

**Ответ:** Функциями исполнительного директора являются:

- Предоставление годового бизнес-плана, годового отчета и квартальных отчетов Совету директоров;
- Работа в качестве официального представителя АПИ;
- Управление АПИ и персоналом способом, обеспечивающим достижение целей бизнес-плана; инвестиции в персонал агентства;
- Участие во всех значимых инвестиционных и ре-инвестиционных проектах;
- Зарубежные командировки с целью привлечения иностранных инвестиций; информирование членов Совета директоров и правительства о лучших практиках и способах стимулирования ПИИ, которые используются других странах;
- Работа с влиятельными лицами страны в части мандата, связанного с совершенствованием задач экономического развития страны. Усилия следует направить на членов парламента, представителей СМИ, бизнеса, профсоюзов, региональных лидеров и научную общественность.

**Вопрос: Кому подчиняется исполнительный директор?**

**Ответ:** В зависимости от того, является АПИ независимым агентством или структурным подразделением министерства, руководитель агентства подчиняется Совету директоров или высокопоставленному правительственному чиновнику. Важно, чтобы в любом случае исполнительный директор имел прямой доступ к министру, ответственному за привлечение инвестиций, так как:

- Исполнительному директору потребуется личное вмешательство министра для устранения препятствий на пути эффективного решения задач АПИ;
- Действующие и потенциальные инвесторы должны знать, что их вопросы рассматриваются и решаются на самом высоком правительственном уровне.

**ШАГ 4.1 Функции высшего руководства**

[ШАГ 4.2 Создание функциональных подразделений](#)

[ШАГ 4.3 Персонал АПИ](#)

□

← НАЗАД ДАЛЕЕ →

Copyright © 2009

MULTILATERAL INVESTMENT GUARANTEE AGENCY WORLD BANK GROUP



ПОИСК  Пользователь :J Fuster ЦЕНТР ПИИ МОДУЛИ PLUG-INS ВЫЙТИ

МОИ ДАННЫЕ ИНВЕСТИЦИОННЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ ОТЗЫВЫ Создание АПИ Русский

← НАЗЯД ДЯЛЕЕ →

**КЛЮЧ К МОДУЛЯМ И ИКОНКАМ**

- ИНВЕСТИЦИОННЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ
- ПОШАГОВЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ

## 4.2 Создание функциональных подразделений

Главной функцией АПИ является увеличение притока инвестиций в страну. Как уже говорилось в других Модулях, существует ряд технологий, важных для реализации данной задачи. Агентство должно иметь соответствующую внутреннюю структуру и быть укомплектовано квалифицированными кадрами.

Например, если АПИ состоит из отделов, которые не концентрируются на ключевых для привлечения инвестиций функциях, оно не сможет заниматься этой деятельностью. Если слишком раздуты штаты или, наоборот, ощущается недокомплект или низкий профессиональный уровень сотрудников, то агентство вряд ли будет в состоянии эффективно достигать поставленных целей.

Обычно персонал АПИ насчитывает 25-30 человек. Таблица, приведенная ниже, показывает вариант организации агентства и распределения труда его работников. В этом гипотетическом примере штат АПИ состоит из 25 человек, все работают в головном офисе АПИ. У агентства нет зарубежных или региональных представительств.

ПРИМЕРНАЯ ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА АПИ	
Отдел/Количество сотрудников	Обязанности
Отдел общественных связей (5 человек)	Подбор целевых групп инвесторов, реклама, пиар, публичная деятельность, взаимодействие с зарубежными СМИ, внутренние и внешние проекты
Отдел по обслуживанию инвесторов (5 человек)	Обслуживание инвесторов в рамках индивидуальных проектов
Отдел поддержки инвестиционных программ (3 человека)	Сотрудничество с действующими инвесторами, стимулирование реинвестиций
Юридический отдел (1 человек)	Юридическое консультирование, оформление разрешений
Секретариат (4 человека)	Планирование, внутренний распорядок, отношения с министерством, организация заседаний Совета директоров, подготовка годового отчета
Административно-хозяйственный отдел (4 человека)	Кадровое делопроизводство, обучение, бухгалтерия, ИТ, приемная, обслуживание офиса
Высшее руководство	Обязанности
Председатель Совета директоров, исполнительный директор, помощник руководителя (3 человека)	Стратегия, управление, контакты с правительством, парламентом, отечественными СМИ

Это модельное АПИ состоит из шести функциональных подразделений плюс высшее руководство. Каждый отдел имеет свои обязанности. Названия отделов в разных странах могут отличаться.

Предложенная модель предполагает, что лицензирование и согласование являются прерогативой других правительственных министерств и служб. Если бы этим занималось АПИ, то количество сотрудников юридического отдела следовало бы увеличить.

Каждый отдел в данной модели отвечает за свой сегмент работы АПИ:

**Отдел общественных связей.** Формирует заинтересованность инвесторов в стране как территории инвестирования; осуществляет поиск и подбор целевых групп иностранных инвесторов и зарубежных СМИ; организует внутренние и внешние кампании по продвижению региона; осуществляет маркетинговые и PR-кампании; издает рекламную литературу о регионе.

**Отдел по обслуживанию инвесторов.** Занимается новыми инвесторами, появившимися в результате работы Отдела общественных связей или другим образом. Для каждого нового инвестора назначается курирующий сотрудник, который несет ответственность за проект от начала и до завершения, то есть до момента принятия инвестором решения инвестировать в данной стране, либо до момента, когда становится ясно, что клиент не будет инвестировать.

**Отдел поддержки инвестиционных программ.** Создает комфортные условия работы для действующих инвесторов, побуждая их к дополнительным инвестициям. Снимает проблемы, которые могли бы вызвать затруднения или прекращение деятельности в стране существующих инвесторов.

**Юридический отдел.** Осуществляет правовое сопровождение деятельности АПИ, оформляет лицензии и разрешительные документы, выдача которых является компетенцией АПИ.

**Секретариат.** Обеспечивает политическое консультирование, осуществляет стратегическое планирование, взаимодействует с донорами (финансирующим органом), готовит годовой отчет, обеспечивает соответствие отчетов требованиям финансирующего министерства и их своевременную подготовку (например, квартальных отчеты о проведенной работе) и организует подготовку заседаний Совета директоров.

**Административно-хозяйственный отдел.** Отвечает за решение трудовых вопросов, обучение персонала, финансовые операции АПИ, обеспечивает бесперебойную работу всех систем и офисных служб и офиса; осуществляет координацию работы секретарей и техническое обслуживание офиса.

**Высшее руководство.** Главными функциями председателя Совета директоров является руководство Советом директоров, обеспечение работоспособности Совета директоров, консультирование исполнительного директора, налаживание и поддержание взаимодействия с деловыми кругами и правительственными чиновниками.

Исполнительный директор осуществляет текущее руководство агентством, отвечает за информирование высших членов правительства и парламента, руководителей СМИ о результатах деятельности агентства. Именно исполнительный директор АПИ пропагандирует важность иностранных инвестиций для развития страны.

[ШАГ 4.1 Функции высшего руководства](#)

**[ШАГ 4.2 Создание функциональных подразделений](#)**

[ШАГ 4.3 Персонал АПИ](#)

□

← НАЗАД ДАЛЕЕ →

Copyright © 2009

MULTILATERAL INVESTMENT GUARANTEE AGENCY WORLD BANK GROUP



ПОИСК   Пользователь : J Fuster    ЦЕНТР ПИИ    МОДУЛИ    PLUG-INS    ВЫЙТИ



МОИ ДАННЫЕ    ИНВЕСТИЦИОННЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ    ОТЗЫВЫ    Создание АПИ    Русский

← НАЗЯД    ДАЛЕЕ →

КЛЮЧ К МОДУЛЯМ И ИКОНКАМ

ИНВЕСТИЦИОННЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ

ПОШАГОВЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ

ОБЩИЙ ОБЗОР    ВВЕДЕНИЕ    ШАГ 1 2 3 4 5 6    КРАТКИЙ ОБЗОР

#### 4.3 Персонал АПИ

Компетентность и профессионализм персонала АПИ являются важнейшими условиями для эффективной работы агентства. Для формирования квалифицированной профессиональной команды:

- Принимайте на работу сотрудников из частного и государственного секторов;
- Используйте временную занятость для персонала из частного сектора;
- Проводите разумную политику найма персонала;
- Обучайте сотрудников на рабочем месте и с отрывом от производственного процесса.

##### Прием на работу сотрудников из частного и государственного секторов

Большинство АПИ формируются главным образом из представителей государственного сектора. Эти работники обычно остаются в организации, если позднее она реформируется в независимое агентство. Лучшие из этих сотрудников приносят АПИ значительную выгоду. Они хорошо образованы, любят свою работу, хорошо знают правила работы правительственной бюрократии, обладают широким экономическим кругозором. Их рассматривают как беспристрастных посредников в деликатных коммерческих отношениях с инвестором. Опыт государственной службы этих сотрудников может быть особенно ценен для быстрого прохождения инвесторами различных бюрократических барьеров.

Понимая важность вклада выходцев из государственного сектора в деятельность АПИ, большинство успешных АПИ по всему миру нанимает также представителей частного сектора. Они привлекаются для взаимодействия с новыми инвесторами, проведения рекламных мероприятий и PR-кампаний. Представители частного сектора обладают необходимыми для этого навыками (которых нет у госчиновников) и обычно больше подходят для осуществления указанных мероприятий.

Представителям частного сектора, нанятым АПИ, следует предлагать более высокие оклады, которые увеличивают расходы агентства на содержание персонала. В отличие от работников из государственного сектора, сотрудники из частного сектора обычно предпочитают работать по срочным трудовым договорам. Это позволяет агентствам маневрировать в вопросах трудовой политики и предоставлять свободу действий в увольнении этих сотрудников (например, отпала необходимость в соответствующих кадрах или сотрудник не достиг требуемых результатов).

##### Использование временной занятости для персонала из частного сектора

Одним из способов для вновь созданного АПИ повысить уровень профессиональных умений и навыков персонала за короткий срок является «аренда» персонала на 1-2 года у местных компаний, оказывающих профессиональные услуги (например, фирм по управленческому консультированию, аудиторов, международных банков). Такой подход дает возможность АПИ получить доступ к опытным специалистам из частного сектора.

Упомянутый метод является привлекательным и для «арендодателей», поскольку их сотрудники приобретают опыт работы в государственной организации. Потом сотрудники возвращаются в свои фирмы с новым багажом знаний о деятельности АПИ и практике применения законодательства об иностранных инвестициях, а также с ценными знакомствами в правительстве, которые могут оказаться полезными для клиентов этих компаний.

Дополнительной выгодой от «аренды» персонала для АПИ является возможность компенсировать разницу в окладах между специалистами из частного и государственного секторов за счет последнего. **Схема, которая хорошо работала в Великобритании, заключается в том, что «арендодатель» оплачивает разницу между зарплатой, установленной АПИ, и зарплатой,**

**предлагаемой такому работнику в частном секторе. Такой подход позволяет агентству привлекать работников из частного сектора по цене персонала государственного сектора.**

#### **Проведение разумной политики найма персонала**

Несмотря на то, что «аренда» персонала является хорошим способом повышения общей компетенции персонала АПИ в короткие сроки, в средней и долгосрочной перспективе агентство должно иметь надежный высокопрофессиональный штат сотрудников. Новому АПИ потребуется некоторое время для того, чтобы сотрудники развили необходимые навыки и приобрели опыт. Для достижения этой цели агентству необходимо проводить разумную политику найма персонала:

- Подбор кандидатов на высшие руководящие должности следует проводить по результатам конкурса, даже если есть подходящий человек внутри агентства;
- Высшее руководство агентства должно состоять из представителей как государственного, так и частного секторов;
- Имеет смысл связаться с лидирующими компаниями частного сектора и определить, готовы ли они сдать свой персонал в «аренду».

Новые работники АПИ еще до приема на работу должны быть ознакомлены с письменными должностными инструкциями. Должностная инструкция должна ясно описывать круг обязанностей и положение в организации, предлагаемое кандидату. Должностные инструкции готовятся руководителями подразделений по согласованию с главой АПИ.

Подобные должностные инструкции готовятся по каждой должности в рамках организации. Эти инструкции должны содержать, кроме прочего:

- Перечень регулярных и периодических обязанностей;
- Подотчетность (руководитель);
- Подчиненные (если есть);
- Командировки и виды контактов вне агентства;
- Требования к квалификации и опыту работы.

#### **Обучение персонала, в т.ч. без отрыва от производства**

Одним из важных способов повысить профессионализм персонала АПИ является обучение. Некоторые работники могут использовать обучение для перехода в частный сектор на более высокую зарплату. Однако в средней и долгосрочной перспективе те организации, которые инвестируют в свой персонал путем его обучения, имеют больше шансов подготовить и удержать компетентных сотрудников, чем организации, которые мотивируют своих работников лишь повышением зарплат.

Для повышения профессиональных навыков, личный состав нужно поощрять к учебе: на рабочем месте, в местных университетах и т.д. (См. [способы повышения квалификации персонала](#).)

[ШАГ 4.1 Функции высшего руководства](#)

[ШАГ 4.2 Создание функциональных подразделений](#)

#### **[ШАГ 4.3 Персонал АПИ](#)**

□

← НАЗАД ДАЛЕЕ →

Copyright © 2009

MULTILATERAL INVESTMENT GUARANTEE AGENCY WORLD BANK GROUP



ПОИСК   Пользователь :J Fuster    ЦЕНТР ПИИ    МОДУЛИ    PLUG-INS    ВЫЙТИ



МОИ ДАННЫЕ    ИНВЕСТИЦИОННЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ    ОТЗЫВЫ    Создание АПИ    Русский

ОБЩИЙ ОБЗОР    ВВЕДЕНИЕ    **ШАГ 1 2 3 4 5 6**    КРАТКИЙ ОБЗОР

← НАЗАД    ДАЛЕЕ →

**ШАГ 5: ФИНАНСИРОВАНИЕ И БЮДЖЕТИРОВАНИЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ АПИ**

Финансирование является основой выполнения АПИ всего спектра своей деятельности. Два важнейших элемента финансирования – трехлетний бюджет и источники финансирования.

[ШАГ 5.1 Разработка трехлетнего бюджета](#)

[ШАГ 5.2 Источники финансирования](#)

□    ← НАЗАД    ДАЛЕЕ →

Copyright © 2009

---

MULTILATERAL INVESTMENT GUARANTEE AGENCY    WORLD BANK GROUP    

ПОИСК   Пользователь :J Fuster    ЦЕНТР ПИИ    МОДУЛИ    PLUG-INS    ВЫЙТИ



МОИ ДАННЫЕ    ИНВЕСТИЦИОННЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ    ОТЗЫВЫ    **Создание АПИ**    Русский

← НАЗЯД    ДАЛЕЕ →

**КЛЮЧ К МОДУЛЯМ И ИКОНКАМ**

- ИНВЕСТИЦИОННЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ
- ПОШАГОВЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ

**ОБЩИЙ ОБЗОР    ВВЕДЕНИЕ    ШАГ 1 2 3 4 5 6    КРАТКИЙ ОБЗОР**

### 5.1 Разработка трехлетнего бюджета

Для обеспечения жизнеспособности созданного АПИ, правительством должно планироваться выделение ресурсов минимум на три года. Этот срок является оптимальным для демонстрации новым агентством практических успехов, заключающихся в приросте потока инвестиций и увеличении дополнительных инвестиций со стороны существующих иностранных компаний.

Общий размер бюджета АПИ меняется в зависимости от страны, количества работников, размера зарплат, арендных платежей, а также сумм, выделяемых на рекламу. В некоторых государствах для АПИ со штатом в 25-30 человек и значительными затратами на рекламу и пиар, бюджет может достигать 1 млн. долларов США в год и выше.

**ШАГ 5.1 Разработка трехлетнего бюджета**

**ШАГ 5.2 Источники финансирования**

□    ← НАЗЯД    ДАЛЕЕ →

Copyright © 2009

MULTILATERAL INVESTMENT GUARANTEE AGENCY    WORLD BANK GROUP



ПОИСК   Пользователь :J Fuster    ЦЕНТР ПИИ    МОДУЛИ    PLUG-INS    ВЫЙТИ



МОИ ДАННЫЕ    ИНВЕСТИЦИОННЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ    ОТЗЫВЫ    Создание АПИ    Русский

← НАЗАД    ДАЛЕЕ →

**КЛЮЧ К МОДУЛЯМ И ИКОНКАМ**

**ИНВЕСТИЦИОННЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ** 

**ПОШАГОВЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ** 

**ОБЩИЙ ОБЗОР    ВВЕДЕНИЕ    ШАГ 1 2 3 4 5 6    КРАТКИЙ ОБЗОР**

**5.2 Источники финансирования**

Необходимо осознавать, что в среднесрочной перспективе бюджет АПИ полностью состоит из средств финансирующего министерства. В краткосрочной перспективе, однако, Вы можете получить финансовую поддержку для Вашего нового агентства от многосторонних и двусторонних агентств развития. Данная поддержка, скорее всего, будет целевой:

- Обучение персонала;
- Оплата краткосрочного и долгосрочного зарубежного технического содействия;
- Поддержка управленческих информационных систем и покупка программных продуктов;
- Издержки, связанные с изданием рекламной литературы;
- Переводы основных нормативных актов на английский язык.

Не поддавайтесь соблазну взимать с инвесторов регистрационный сбор по двум причинам:

- При сравнении регионов наличие регистрационного сбора ставит Вас в невыгодное положение.
- АПИ должны стремиться к устранению барьеров для инвестиций. Взимание регистрационного сбора с инвесторов снижает доверие к агентству, которое призвано уменьшить количество инвестиционных разрешений и лицензий правительственных министерств и служб.

[ШАГ 5.1 Разработка трехлетнего бюджета](#)

**[ШАГ 5.2 Источники финансирования](#)**

□    ← НАЗАД    ДАЛЕЕ →

Copyright © 2009

MULTILATERAL INVESTMENT GUARANTEE AGENCY    WORLD BANK GROUP    

ПОИСК   Пользователь :J Fuster ЦЕНТР ПИИ МОДУЛИ PLUG-INS ВЫЙТИ



МОИ ДАННЫЕ ИНВЕСТИЦИОННЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ ОТЗЫВЫ Создание АПИ Русский

← НАЗЯД ДАЛЕЕ →

**ШАГ 6: ПЛАНИРОВАНИЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ АПИ, ТЕХНИЧЕСКИЕ ВОПРОСЫ И ВНУТРЕННИЕ ПРОЦЕДУРЫ**

← НАЗЯД ДАЛЕЕ →

КЛЮЧ К МОДУЛЯМ И ИКОНКАМ  
ИНВЕСТИЦИОННЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ  
ПОШАГОВЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ

ОБЩИЙ ОБЗОР ВВЕДЕНИЕ ШАГ 1 2 3 4 5 6 КРАТКИЙ ОБЗОР

Как и все организации, АПИ должно планировать свою деятельность и иметь необходимое техническое обеспечение. Существуют четыре ключевых фактора, на которые необходимо обратить внимание при администрировании АПИ:

- Календарное планирование;
- Статистический учет;
- Разработка внутренних правил и процедур;
- Достаточные технические ресурсы.

[ШАГ 6.1 Календарное планирование](#)  
[ШАГ 6.2 Статистический учет](#)  
[ШАГ 6.3 Разработка внутренних правил и процедур](#)  
[ШАГ 6.4 Информационные технологии](#)

Copyright © 2009

MULTILATERAL INVESTMENT GUARANTEE AGENCY WORLD BANK GROUP NADI 

ПОИСК   Пользователь :J Fuster ЦЕНТР ПИИ МОДУЛИ PLUG-INS ВЫЙТИ



МОИ ДАННЫЕ ИНВЕСТИЦИОННЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ ОТЗЫВЫ Создание АПИ Русский

← НАЗАД ДАЛЕЕ →

**КЛЮЧ К МОДУЛЯМ И ИКОНКАМ**

**ИНВЕСТИЦИОННЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ**

**ПОШАГОВЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ**

ОБЩИЙ ОБЗОР ВВЕДЕНИЕ **ШАГ 1** 2 3 4 5 6 КРАТКИЙ ОБЗОР

## 6.1 Календарное планирование

Календарное планирование – это график регулярных действий, например, квартальный или годовой отчет. Эти действия составляют основу внутреннего календаря АПИ. Необходимо обеспечить их своевременное выполнение.

Существуют два важных события в годовом календаре АПИ: дата, когда должен быть представлен бизнес-план на следующий год, и дата публикации годового отчета. Например, если финансовый год начинается 1 января, председатель Совета директоров и исполнительный директор обязаны предусмотреть в своих календарях следующие ежеквартальные мероприятия:

### Март

- Заседание Совета директоров АПИ;
- Представление квартального отчета Совету директоров и финансирующему министерству;
- Одобрение годового отчета.

### Июнь

- Заседание Совета директоров АПИ;
- Публикация годового отчета АПИ;
- Представление квартального отчета Совету директоров и финансирующему министерству.

### Сентябрь

- Заседание Совета директоров АПИ;
- Представление квартального отчета Совету директоров и финансирующему министерству;
- Представление бизнес-плана и сметы расходов на следующий год Совету директоров и финансирующему министерству.

### Декабрь

- Заседание Совета директоров АПИ;
- Представление квартального отчета Совету директоров и финансирующему министерству;
- Внесение изменений в бизнес-план с учетом решений финансирующего министерства о размерах выделяемых средств и иных замечаний.

Если агентство получает финансовую помощь из внешних источников, то в календарь также следует добавить отчетные даты по предоставлению документов, требуемых этими источниками (например, даты предоставления запросов о дополнительном финансировании). Чтобы обеспечить готовность агентства выполнять свои обязательства, в календарь должны быть включены: даты принятия решений правительством или даты специализированных отраслевых выставок и форумов.

#### **ШАГ 6.1 Календарное планирование**

[ШАГ 6.2 Статистический учет](#)

[ШАГ 6.3 Разработка внутренних правил и процедур](#)

ШАГ 6.4 Информационные технологии

□

← НАЗАД ДАЛЕЕ →

Copyright © 2009

MULTILATERAL INVESTMENT GUARANTEE AGENCY WORLD BANK GROUP



ПОИСК   Пользователь :J Fuster ЦЕНТР ПИИ МОДУЛИ PLUG-INS ВЫЙТИ



МОИ ДАННЫЕ ИНВЕСТИЦИОННЫЕ ОТЗЫВЫ Создание АПИ Русский

← НАЗЯД ДЯЛЕЕ →

**КЛЮЧ К МОДУЛЯМ И ИКОНКАМ**

- ИНВЕСТИЦИОННЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ 
- ПОШАГОВЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ 

ОБЩИЙ ОБЗОР ВВЕДЕНИЕ **ШАГ 1** 2 3 4 5 6 КРАТКИЙ ОБЗОР

## 6.2 Статистический учет

Деятельность АПИ хорошо поддается учету управленческими информационными системами, который должен быть понятным, автоматизированным, его ведение не должно занимать много времени. (Создание базы данных по инвестициям рассматривается в [Модуле 6](#); обзор компьютерных программ – в [Модуле 9](#).)

Управленческие информационные системы должны позволять отслеживать всю информацию, связанную с потенциальными и осуществленными инвестициями, а также с выходами из инвестиционных проектов. Для высшего руководства АПИ, Совета директоров АПИ и финансирующего министерства будет полезно знать:

- Количество и размеры новых иностранных инвестиций, количество созданных рабочих мест и (если возможно) оценка объема инвестиций;
- Количество и размеры новых инвестиций, объявленных в предыдущем квартале и за предшествующие 12 месяцев, количество созданных рабочих мест и (если возможно) оценка объема инвестиций;
- Количество повторных инвестиций и выходов из проекта, объявленных в предыдущем квартале и за предшествующие 12 месяцев, количество созданных (потерянных) рабочих мест и (если возможно) оценка объема повторных инвестиций или вывода инвестиционных средств из страны;
- Новые проекты в разработке;
- Проекты, которые по практическим соображениям заморожены (то есть никакого решения по ним в ближайшие два года не ожидается) или прекращены (то есть инвестор принял решение вообще не вкладывать средства).

Указанные сведения должны постоянно обновляться. На практике возможно также поддерживать достаточно актуальную картину инвестиционных тенденций, если отдел по обслуживанию инвесторов и отдел общественных связей отслеживают сообщения о решениях компаний в деловой прессе.

Регулярная отчетность об инвестициях нужна для оценки успехов агентства и для регулярного информирования Совета директоров и правительства. Она также важна для будущей финансовой обеспеченности агентства. АПИ, располагающее эффективной системой статистики, находится в более выгодном положении, когда убеждает финансирующее министерство в обоснованности своего годового бюджетного запроса.

[ШАГ 6.1 Календарное планирование](#)

**[ШАГ 6.2 Статистический учет](#)**

[ШАГ 6.3 Разработка внутренних правил и процедур](#)

[ШАГ 6.4 Информационные технологии](#)

□

← НАЗЯД ДЯЛЕЕ →

Copyright © 2009

MULTILATERAL INVESTMENT GUARANTEE AGENCY WORLD BANK GROUP



ПОИСК   Пользователь :J Fuster ЦЕНТР ПИИ МОДУЛИ PLUG-INS ВЫЙТИ



МОИ ДАННЫЕ ИНВЕСТИЦИОННЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ ОТЗЫВЫ Создание АПИ Русский

← НАЗЯД ДЯЛЕЕ →

**6.3 Разработка внутренних правил и процедур**

АПИ должно иметь свод формальных правил и процедур для того, чтобы работать эффективно. Эти правила регулируют рабочие вопросы: транспортные расходы, представительские издержки, случаи отсутствия на работе, временная нетрудоспособность и т.п. Правила должны быть простыми и немногочисленными. Слишком сложные процедуры могут игнорироваться занятыми работниками или могут их отвлекать от более важной работы, связанной с привлечением иностранных инвестиций.

Лучше всего разрабатывать внутренние процедуры для каждого отдела. Например, административно-хозяйственный отдел должен разработать процедуры, связанные со своей спецификой:

- Правила возмещения командировочных расходов (все финансовые отчеты сотрудников должны предъявляться в течение недели с даты возвращения);
- Правила по нахождению работников вне офиса (каждый работник обязан уведомлять секретарей о своем отсутствии в офисе в течение более чем одного часа);
- Порядок пользования переговорными комнатами (переговорные помещения должны резервироваться заранее).

По возможности, исполнительный директор АПИ делегирует полномочия по разработке внутренних правил и процедур руководителям соответствующих подразделений. Например, начальники отделов могут быть уполномочены выплачивать сотрудникам командировочные расходы на поездки внутри страны без визирования исполнительного директора.

[ШАГ 6.1 Календарное планирование](#)  
[ШАГ 6.2 Статистический учет](#)  
**[ШАГ 6.3 Разработка внутренних правил и процедур](#)**  
[ШАГ 6.4 Информационные технологии](#)

□ ← НАЗЯД ДЯЛЕЕ →

Copyright © 2009

MULTILATERAL INVESTMENT GUARANTEE AGENCY WORLD BANK GROUP



ПОИСК   Пользователь :J Fuster ЦЕНТР ПИИ МОДУЛИ PLUG-INS ВЫЙТИ



МОИ ДАННЫЕ ИНВЕСТИЦИОННЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ ОТЗЫВЫ **Создание АПИ** Русский

[ОБЩИЙ ОБЗОР](#)
[ВВЕДЕНИЕ](#)
[ШАГ 1](#)
[2](#)
[3](#)
[4](#)
[5](#)
[6](#)
[КРАТКИЙ ОБЗОР](#)

← НАЗЯД ДЯЛЕЕ →

### 6.4 Информационные технологии

Все АПИ для поддержания связи с клиентами нуждаются в современных технологиях. Возрастающая роль электронной почты и других ИТ-средств означает, что АПИ не сможет работать на современном уровне в случае использования устаревших технических систем.

Предлагаемый [перечень](#) предлагает общий обзор необходимых АПИ ИТ-продуктов. Постоянное снижение стоимости программных продуктов предоставляет АПИ возможность оборудовать свой офис с относительно небольшими затратами. Участие местного специалиста по ИТ обязательно для установки и налаживания программ, оборудования, обучения персонала и поддержки систем. Следует также нанять консультанта для создания сайта АПИ в сети Интернет. (Процедура создания сайта АПИ в сети Интернет и другие технические вопросы рассматриваются в [Модуле 9.](#))

[ШАГ 6.1 Календарное планирование](#)  
[ШАГ 6.2 Статистический учет](#)  
[ШАГ 6.3 Разработка внутренних правил и процедур](#)  
**[ШАГ 6.4 Информационные технологии](#)**

□ ← НАЗЯД ДЯЛЕЕ →

Copyright © 2009

---

MULTILATERAL INVESTMENT GUARANTEE AGENCY WORLD BANK GROUP 

ПОИСК  Пользователь : J Fuster ЦЕНТР ПИИ МОДУЛИ PLUG-INS ВЫЙТИ



МОИ ДАННЫЕ ИНВЕСТИЦИОННЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ ОТЗЫВЫ Создание АПИ Русский

← ОБЩИЙ ОБЗОР ВВЕДЕНИЕ ШАГ 1 2 3 4 5 6 КРАТКИЙ ОБЗОР

← ИЯЯД

**КРАТКИЙ ОБЗОР**

**МОДУЛЬ 2 • СОЗДАНИЕ АПИ**

**КЛЮЧ К МОДУЛЯМ И ИКОНКАМ**  
**ИНВЕСТИЦИОННЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ**

Данный Модуль описывает этапы создания АПИ:

**Шаг 1**

**Заблаговременное обеспечение поддержки АПИ:**

Важно, чтобы АПИ имело поддержку влиятельных политических деятелей в государственном и частном секторах; тогда оно сможет играть главную роль в привлечении инвестиций и сохранить эту функцию на долгие годы.

**Шаг 2**

**Выбор организационной структуры АПИ:**

Существуют пять типов организационных моделей АПИ. АПИ может быть структурным подразделением министерства, частью администрации премьер-министра или частью администрации президента, отдельным министерством или независимым агентством. Наиболее распространенной моделью во всем мире является независимое агентство.

**Шаг 3**

**Миссия и правовой статус АПИ:**

АПИ будет работать успешно, если его задачи просты и понятны. Расширение рамок ответственности АПИ, например, привлечение инвестиций в добывающую промышленность, а также в экономически неразвитые регионы, расплывают усилия агентства и сводят к нулю его результативность.

**Шаг 4**

**Формирование внутренней структуры АПИ и подбор персонала:**

- **Функции высшего руководства.** АПИ нуждается в сильном и результативном высшем руководстве и правлении. Эта задача достигается при выборе высококвалифицированного и талантливого исполнительного директора АПИ, которого поддерживает Совет директоров (независимого АПИ) или консультативный Совет (агентств, являющихся структурным подразделением правительственных служб или министерств).
- **Создание функциональных подразделений.** Для результативной работы АПИ должно иметь адекватную структуру подразделений. Модельная оргструктура АПИ состоит из шести отделов: отдела общественных связей, отдела по обслуживанию инвесторов, отдела поддержки инвестиционных программ, юридического отдела, секретариата, административно-хозяйственного отдела.
- **Персонал АПИ.** Компетентность и профессионализм персонала - важнейшие

**Шаг 5**

**Финансирование и бюджетирование деятельности АПИ:**

Годовой бюджет АПИ - это смета расходов на аренду помещений и содержание офиса, оплату труда работников из частного и государственного секторов, содержание транспортного средства и командировочные расходы сотрудникам, услуги связи, на издание рекламной литературы, на целевую рекламу и пиар, подписку на издания и др.

**Шаг 6**

**Планирование деятельности АПИ, технические вопросы и внутренние процедуры:**

Существует 4 важных фактора, которые включают внутреннее планирование и техническое обеспечение АПИ: календарное планирование, статистический учет, разработка внутренних правил и процедур, достаточные технические ресурсы. Чтобы агентство работало успешно, нельзя упустить ни один из них.

**Следующие шаги:**

Если вы приняли решение создать АПИ, необходимо последовательно выполнять все рекомендации, предусмотренные данным Модулем. При наличии в стране действующего АПИ, рекомендуется пользоваться этим Модулем для оценки структуры агентства и его внутренних процедур. Изучив работу своего агентства, задайте себе следующие вопросы:

- Если Ваше агентство является частью правительства, имеет ли оно Консультативный совет для разработки стратегии и консультирования?
- Адекватна ли внутренняя структура агентства его функциям?
- Состоит ли персонал агентства из представителей частного и государственного секторов?
- Осуществлялась ли «аренда» персонала из частного сектора?
- Существуют ли должностные инструкции для каждого из сотрудников агентства?
- Используется ли агентством календарное планирование? Ведется ли статистический учет инвестиций?

Это лишь некоторые вопросы из тех, на которые следует найти ответы, чтобы понять, является ли организационная и управленческая структура Вашего АПИ эффективной. Если анализ выявляет недостатки, следующим шагом будет взаимодействие с политиками и правительством для преодоления данных

условия для успешной работы АПИ. Существуют 4 способа формирования квалифицированной профессиональной команды: прием на работу сотрудников из частного и государственного секторов, использование временной занятости для персонала из частного сектора, проведение разумной политики найма персонала, обучение персонала, в т.ч. без отрыва от производства.

недостатков.

Когда Вы создали новое АПИ или провели работу по усилению действующего, можно приступать к выполнению операционных задач по привлечению ПИИ. Первая задача, которую предстоит решить АПИ, - это разработка маркетинговой стратегии по привлечению инвестиций. Вопросам разработки такой стратегии посвящен [Модуль 3](#).

□

← НАЗЯД

Copyright © 2009

MULTILATERAL INVESTMENT GUARANTEE AGENCY WORLD BANK GROUP



ПОИСК  Пользователь : J Fuster ЦЕНТР ПИИ МОДУЛИ PLUG-INS ВЫЙТИ

МОИ ДАННЫЕ ИНВЕСТИЦИОННЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ ОТЗЫВЫ Разработка стратегии Русский

ОБЩИЙ ОБЗОР ВВЕДЕНИЕ ШАГ 1 2 3 КРАТКИЙ ОБЗОР

КЛЮЧ К МОДУЛЯМ И ИКОНКАМ  
ИНВЕСТИЦИОННЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ

ДАЛЕЕ →

## ОБСУЖДАЕМЫЕ ВОПРОСЫ

Изучив материалы данного модуля, Вы узнаете:

- Почему важно иметь четкую стратегию привлечения инвестиций
- Какова связь между национальной программой экономического развития и стратегией привлечения инвестиций
- Как оценить сильные и слабые стороны, возможности и угрозы Вашего региона
- Как определить отрасли и страны, инвесторы из которых являются наиболее подходящими для Вашего региона
- Как выбор стратегии привлечения инвестиций влияет на деятельность агентства

## ОБЩИЙ ОБЗОР

Этот Модуль объясняет, как разработать стратегию привлечения инвестиций, осуществить оценку сильных и слабых сторон Вашего региона и выявить конкурентоспособные отрасли, отвечающие предъявляемым требованиям инвесторов. В Модуле также проводится обсуждение того, как важно провести оценку и усовершенствовать набор маркетинговых мероприятий, используемых для привлечения инвестиций, определить функции и обязанности сотрудников, установить необходимые партнерские отношения и распределить бюджет. Результаты разработки стратегии привлечения инвестиций АПИ повлияют на весь комплекс мероприятий, обсуждаемых в других Модулях данного Руководства.

Предлагаемый детальный и комплексный подход является лишь одним из многих способов разработки стратегии привлечения инвестиций. В зависимости от размера организации, возможностей, опыта АПИ и других факторов, можно использовать альтернативные методики или часть предлагаемой методики.

## СОДЕРЖАНИЕ

**ШАГ 1**  
[Оценка инвестиционных потребностей и потенциала региона](#)

**ШАГ 2**  
[Целенаправленный поиск инвесторов по отраслевому и географическому признаку](#)

**ШАГ 3**  
[Разработка маркетинговой стратегии](#)

□

ДАЛЕЕ →

Copyright © 2009

MULTILATERAL INVESTMENT GUARANTEE AGENCY WORLD BANK GROUP



ПОИСК   Пользователь :J Fuster    ЦЕНТР ПИИ    МОДУЛИ    PLUG-INS    ВЫЙТИ



МОИ ДАННЫЕ    ИНВЕСТИЦИОННЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ    ОТЗЫВЫ    Разработка стратегии    Русский

ОБЩИЙ ОБЗОР    ВВЕДЕНИЕ    ШАГ 1 2 3    КРАТКИЙ ОБЗОР

← НАЗЯД    ДАЛЕЕ →

## ВВЕДЕНИЕ

Стратегия привлечения инвестиций является схемой, определяющей путь АПИ к реализации поставленных целей. Например, задача «привлечь 10 инвесторов или 20 миллионов долларов инвестиций» не может быть решена при помощи просто большого количества беспорядочной работы. Такая деятельность, как издание брошюр, инвестиционные конференции, организация визитов инвесторов, будет эффективна только тогда, когда она осуществляется в соответствии с четким планом.

Разработка плана должна начинаться с понимания того, какие выгоды может предложить инвесторам Ваш регион, и как он выглядит в сравнении со странами-конкурентами. Другими словами, каково «предложение» Вашего региона потенциальным инвесторам? Инвесторов какого типа привлекают те или иные характеристики и ресурсы Вашего региона? Следующим шагом будет определение отраслей, компаний и вероятных стран-инвесторов в Ваш регион. Где и какой существует «спрос»?

Когда Вы провели оценку конкурентоспособности Ваших отраслей и разработали список отраслей, которые, скорее всего, окажутся привлекательными для инвесторов, подумайте о том, на каких странах Вам следует сосредоточить свои маркетинговые усилия. В каких странах находится наибольшее количество компаний, принадлежащих к целевым отраслям? В одной стране или в нескольких? В одном регионе или в нескольких? В конце этого процесса у Вас будет список ограниченного количества отраслей в определенном количестве стран, которые и станут целевой аудиторией Вашей маркетинговой кампании.

Также АПИ следует составлять прогнозы развития потенциала своего региона. Привлечение ПИИ является динамичным процессом, поскольку характеристики региона-реципиента постоянно меняются вместе с ситуацией внутри страны и глобальными изменениями. АПИ должны знать данные тенденции (например, улучшение ситуации с образованием или совершенствование инфраструктуры), оценивать свои будущие усилия с этой точки зрения и вносить необходимые коррективы в стратегию по работе с инвесторами.

Таким образом, стратегия привлечения инвестиций должна строиться с учетом не только тех отраслей, которые представляют интерес для инвесторов сегодня, но также и отраслей, интересных в среднесрочной и, в идеале, долгосрочной перспективе (в предположении, что инвестиционный климат будет улучшаться). АПИ также должно вносить свой вклад в развитие своей страны/региона, с тем, чтобы инвесторы из высокотехнологичных отраслей рассматривали ее как подходящее место для инвестирования.

Наконец, Вам необходим четкий план действий. Это – последний шаг процесса разработки стратегии. Какое количество ресурсов (финансов, рабочего время персонала и т.п.) должно быть выделено для решения определенных задач? Какие типы маркетинговых мероприятий будут наиболее эффективными для реализации стратегии? Сколько времени потребуется для выполнения стратегии? На каком этапе следует переходить к привлечению инвесторов из высокотехнологичных отраслей?

Результатом стратегического планирования должен стать подробный документ, описывающий «кто», «где» и «как» будет являться объектом мероприятий АПИ. План должен быть достаточно подробным и ориентированным на будущее, чтобы АПИ хорошо представляло себе свою деятельность на 3 года вперед. По истечении 3 лет нужно начинать процесс заново и переоценивать стратегию в связи с изменением условий в стране, конкурентных преимуществ и мировых экономических событий.

Важно помнить, что разработка стратегии и ее реализация - не обязательно строго

последовательный процесс. Такие мероприятия, как аудит региона и определение перспективных отраслей, могут происходить одновременно. Разработка трехлетней стратегии не должна занимать больше 3 месяцев.

□

← НАЗАД ДАЛЕЕ →

Copyright © 2009

MULTILATERAL INVESTMENT GUARANTEE AGENCY WORLD BANK GROUP



ПОИСК   Пользователь :J Fuster ЦЕНТР ПИИ МОДУЛИ PLUG-INS ВЫЙТИ



МОИ ДАННЫЕ ИНВЕСТИЦИОННЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ ОТЗЫВЫ Разработка стратегии Русский

КЛЮЧ К МОДУЛЯМ И ИКОНКАМ  
 ИНВЕСТИЦИОННЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ  
 ПОШАГОВЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ

ОБЩИЙ ОБЗОР ВВЕДЕНИЕ **ШАГ 1 2 3** КРАТКИЙ ОБЗОР

← НАЗАД ДАЛЕЕ →

### ШАГ 1: ОЦЕНКА ИНВЕСТИЦИОННЫХ ПОТРЕБНОСТЕЙ И ПОТЕНЦИАЛА РЕГИОНА

Маркетинговая стратегия нужна для выявления целевых групп инвесторов, на которые будут направлены усилия АПИ, и определения типов маркетинговых мероприятий, необходимых для привлечения инвесторов. Этот многоуровневый процесс реализуется в несколько этапов. Первый этап – определить, какова позиция Вашего региона на рынке ПИИ. Вам необходимо ответить на следующие вопросы: Какие цели мы преследуем привлечением инвестиций и какой тип инвестиций в наибольшей мере отвечает этим задачам? Какие в настоящее время существуют тенденции ПИИ, и как они влияют на способность региона привлекать инвестиции? Каковы сильные и слабые стороны нашего региона как места для инвестиций? И, наконец, каковы особенности окружающих нас конкурентов за привлечение инвестиций, и как в сравнении с ними выглядит наш регион?

Ответы на указанные вопросы позволят понять место региона среди конкурентов. Для ответов на вопросы нужно сделать следующее:

- 1) Определить цели развития страны и задачи АПИ;
- 2) Оценить глобальные и региональные тенденции в сфере ПИИ;
- 3) Провести SWOT-анализ региона;
- 4) Провести SWOT-анализ регионов-конкурентов.

Каждое из перечисленных действий обсуждается ниже. Вы можете использовать описанный алгоритм для определения типов отраслей, которые являются потенциальными инвесторами в регион, как показано в [Шаге 2](#).

[ШАГ 1.1 Определение задач АПИ и целей развития страны](#)  
[ШАГ 1.2 Исследование тенденций ПИИ и воздействия внешних факторов](#)  
[ШАГ 1.3 Проведение SWOT-анализа региона](#)  
[ШАГ 1.4 Анализ конкурентов](#)

□ ← НАЗАД ДАЛЕЕ →

Copyright © 2009

MULTILATERAL INVESTMENT GUARANTEE AGENCY WORLD BANK GROUP



ПОИСК   Пользователь :J Fuster    ЦЕНТР ПИИ    МОДУЛИ    PLUG-INS    ВЫЙТИ



МОИ ДАННЫЕ    ИНВЕСТИЦИОННЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ    ОТЗЫВЫ    Разработка стратегии    Русский

← НАЗАД    ДАЛЕЕ →

КЛЮЧ К МОДУЛЯМ И ИКОНКАМ

ИНВЕСТИЦИОННЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ

ПОШАГОВЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ

## 1.1 Определение задач АПИ и целей развития страны

При разработке маркетинговой стратегии Вы должны принимать во внимание связь между работой АПИ и программой развития страны. Ваш регион не привлекает ПИИ по той лишь причине, что так делают все остальные. Скорее, инвестиции нужны региону, поскольку это принесет многочисленные выгоды и поможет решить задачи развития (например, увеличение количества рабочих мест, передачу технологий или дополнительные поступления в иностранной валюте – см. [Модуль 1](#)).

Упомянутые задачи определяют рамки стратегии. Если агентство обладает стратегией, которая разумно сочетается с планом развития страны, то маркетинговые мероприятия дадут самые лучшие результаты: Вы получите убедительное обоснование для финансирования АПИ, а процедуры мониторинга и оценки будут значительно проще. (Важность мониторинга и оценки анализируются в [Модуле 8](#)).

До проведения SWOT-анализа региона Вам следует ознакомиться со спецификой ситуации, сложившейся в инвестиционной сфере. В странах с проработанными планами развития данная задача решается проще: как правило, в планах четко определены задачи и сроки их выполнения. Зная об этом, легко понять, каким образом политика привлечения ПИИ поможет региону.

Например, если правительство намерено увеличить экспорт за 3 года на 20%, то становится очевидно, что привлечение экспортно-ориентированных инвестиций будет способствовать достижению этой цели. Соответственно, будут выбраны целевые отрасли, определены потенциальные страны-инвесторы и разработана маркетинговая кампания. Если поставлена задача увеличения количества рабочих мест, то Вам нужно сосредоточиться на поиске инвестиций в трудоемкие производства. Если Ваша цель – экономическая самодостаточность региона, то в качестве целевой группы инвесторов будут выступать импортозамещающие производства. Какими бы ни были цели развития страны, именно они будут определять характер стратегии по привлечению инвестиций.

Гораздо труднее разработать стратегию стимулирования инвестиций, когда политика правительства не ясна или не сформулирована. В этом случае руководителям АПИ следует провести встречи с министром, ответственным за экономическое планирование. Такой диалог обеспечит согласование целей привлечения ПИИ и решение специфических государственных или региональных задач с участием АПИ.

Однако, в любом случае АПИ предстоит еще решить, какие из задач развития могут быть наилучшим образом решены через привлечение ПИИ. Ясно, что задача поддержки национального экспорта может быть решена через привлечение ПИИ. С другой стороны, увеличение процента школьников, получающих начальное образование, или снижение детской смертности не могут быть реализованы напрямую через привлечение ПИИ, хотя путь к их достижению облегчается благодаря общему экономическому росту, вызванному притоком ПИИ.

Следующий шаг - это определение задач, связанных с ПИИ, которые прямо вытекают из целей государственной политики. Например, в стране, где в качестве общенациональной цели фигурирует рост экспорта, АПИ должно сформулировать следующую задачу, связанную с ПИИ: «Правительство определило в качестве цели увеличение экспорта на 20% за 3 года. Четвертая часть этого прироста должна быть достигнута за счет ПИИ».

Результатами подготовительного этапа разработки стратегии должны быть следующие документы:

- Перечень целей экономического развития страны;

- Перечень задач привлечения ПИИ, основанный на государственных целях;
- Аналитический документ, суммирующий связь между мандатом агентства, задачами привлечения ПИИ, и национальными целями экономического развития.

**ШАГ 1.1 Определение задач АПИ и целей развития страны**

ШАГ 1.2 Исследование тенденций ПИИ и воздействия внешних факторов

ШАГ 1.3 Проведение SWOT-анализа региона

ШАГ 1.4 Анализ конкурентов

□

← НАЗАД ДАЛЕЕ →

Copyright © 2009

MULTILATERAL INVESTMENT GUARANTEE AGENCY WORLD BANK GROUP



ПОИСК  Пользователь :J Fuster ЦЕНТР ПИИ МОДУЛИ PLUG-INS ВЫЙТИ



МОИ ДАННЫЕ ИНВЕСТИЦИОННЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ ОТЗЫВЫ Разработка стратегии Русский

← НАЗАД ДАЛЕЕ →

**ИНВЕСТИЦИОННЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ**

**ПОШАГОВЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ**

КЛЮЧ К МОДУЛЯМ И ИКОНКАМ

ОБЩИЙ ОБЗОР ВВЕДЕНИЕ ШАГ 1 2 3 КРАТКИЙ ОБЗОР

## 1.2 Исследование тенденций ПИИ и воздействия внешних факторов

На этой стадии у Вас уже есть понимание того, почему АПИ следует привлекать инвестиции, а также четкий перечень специфических задач, связанных с ПИИ. Настало время следующего шага - оценки инвестиционного потенциала Вашего региона: нужно будет исследовать глобальные и региональные тенденции ПИИ и воздействие внешних факторов, определяющих способность региона привлекать инвестиции.

Зарубежные инвесторы подвержены влиянию многих факторов и обстоятельств, никак не связанных с особенностями Вашего региона, но эти факторы могут повлиять на их решение об инвестировании. Вам важно понимать данные факторы для того, чтобы Вы могли убедить инвестора в том, что Ваш регион подходящее место для инвестирования. Вам также необходимо обладать знаниями об общих тенденциях ПИИ на глобальном и региональном уровнях и о событиях, которые могут изменить эти тенденции.

### Определение глобальных тенденций ПИИ

Понимание глобальных тенденций ПИИ поможет определить, «кто», «где» и «почему» инвестирует. Используя эти сведения, а также с учетом сильных и слабых сторон региона-реципиента, можно определить отрасли, в которых следует искать потенциальных инвесторов.

Прекрасным источником информации о глобальных тенденциях ПИИ является ежегодный [Доклад ООН о международных инвестициях](#), публикуемый Конференцией ООН по Торговле и Развитию (UNCTAD). Доклад рассказывает о потоках инвестиций в мировом и региональном масштабах. Информацию о тенденциях ПИИ, инвестиционных потоках в разных странах и инвестиционных тенденциях в отдельных отраслях и рынках можно также найти в сети Интернет. ([Модуль 6](#) описывает методику исследования рынка при разработке базы данных перспективных инвесторов. [Модуль 9](#) описывает, как пользоваться сетью Интернет в качестве инструмента исследования и дает рекомендации по поиску информации о ПИИ в сети Интернет).

### Определение региональных тенденций ПИИ

В дополнение к пониманию глобальных тенденций ПИИ, Вам необходимо понимать, к каким типам относятся инвестиции, уже привлеченные Вашим регионом. Анализ тенденций ПИИ в Вашем регионе состоит из трех частей: сбор информации об осуществленных проектах, анализ отраслевых секторов и групп инвесторов, определение «доли» каждого из секторов в иностранных инвестициях в Вашем регионе.

• **Сбор информации о проектах в регионе-реципиенте и конкурирующих регионах.** Для построения полной картины о потоках инвестиций, необходима подробная информация обо всех предполагаемых, зарегистрированных и осуществленных инвестициях за последние пять лет (см. ниже). **Эта информация важна, чтобы не исказить анализ крупными инвестициями (например, строительство новой шахты).**

КАКАЯ ИНФОРМАЦИЯ ОБ ИНВЕСТИЦИЯХ ВАМ НУЖНА?
<p>Вам необходима информация по пяти основным показателям:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Страновая принадлежность инвестора;</li> <li>• Источник инвестиций;</li> <li>• Структура инвестиций (кредиты, участие в капитале, лицензирование, прямая покупка активов, слияния и поглощения);</li> <li>• Объем инвестиций;</li> <li>• Вид деятельности (производство, услуги, торговая сеть, бэк-офис).</li> </ul>

В ряде случаев у АПИ уже может быть достаточное количество накопленной информации. В противном случае, недостающие данные могут быть получены от Центрального банка (обычно такая информация собирается центральным банком на этапе регистрации иностранного капитала). Нужные сведения также могут содержаться в деловых журналах и газетных архивах, а также в изданиях «IPAWorld» (публикуемых издательством «Oxford Intelligence»; [www.ipaworld.com](http://www.ipaworld.com)). Веб-сайты большинства компаний-инвесторов тоже могут быть неплохим источником информации.

• **Анализ отраслей промышленности и групп инвесторов.** Используйте накопленную информацию для того, чтобы определить, какие отрасли промышленности принимают большее количество инвестиций. (Этот будет легче сделать, если Вы придерживаетесь общепринятой классификации отраслей – см. ниже). Например, 5-6 отраслей приняли на себя 60% инвестиций, привлеченных в регион. Теперь определите основные географические источники инвестиций. Например, если 6 стран вложили 80% всех инвестиций, компании из этих же стран в будущем будут инвестировать с большой степенью вероятности.

**ПРИДЕРЖИВАЙТЕСЬ ПОСЛЕДОВАТЕЛЬНОСТИ В АНАЛИЗЕ**

Чтобы классифицировать информацию по отраслям промышленности, используйте, по возможности, общепринятую классификацию. Обычно применяется международная стандартная отраслевая классификация МСОК (ISIC). Если Вы не знакомы с этой системой, то можно обобщать информацию по виду деятельности или, как минимум, по крупным отраслям экономики - производство, услуги, туризм. Вне зависимости от используемого подхода, будьте последовательны в изучении всех стран-инвесторов.

• **Сравнение доли стран (регионов) в объемах привлекаемых ПИИ.** Теперь необходимо рассчитать, какая доля инвестиций иностранных компаний каждой из изучаемых отраслей промышленности приходится на Ваш регион. Если 20 предприятий по производству одежды открыли производства за границей за последние 5 лет, в т.ч. 2 предприятия – в Вашем регионе, то вы получили 10% из всего потока инвестиций в данной отрасли. Если позволяют данные, можно определить, росла или падала доля региона. Эта информация позволит оценить конкурентоспособность Вашего региона.

**Определение внешних факторов**

Вне зависимости от выявленных глобальных или региональных тенденций ПИИ, их поток могут остановить такие события, как военный конфликт в соседних странах, или торговые споры. Невозможно систематически отслеживать эти непредсказуемые факторы, но помнить об их негативном влиянии необходимо. В некоторых случаях придется временно прекратить маркетинговые усилия, пока обстоятельства не изменятся.

[ШАГ 1.1 Определение задач АПИ и целей развития страны](#)

**[ШАГ 1.2 Исследование тенденций ПИИ и воздействия внешних факторов](#)**

[ШАГ 1.3 Проведение SWOT-анализа региона](#)

[ШАГ 1.4 Анализ конкурентов](#)

□

← НАЗАД ДАЛЕЕ →

Copyright © 2009

MULTILATERAL INVESTMENT GUARANTEE AGENCY WORLD BANK GROUP



ПОИСК   Пользователь : J Fuster    ЦЕНТР ПИИ    МОДУЛИ    PLUG-INS    ВЫЙТИ



МОИ ДАННЫЕ    ИНВЕСТИЦИОННЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ    ОТЗЫВЫ    Разработка стратегии    Русский

← НАЗАД    ДАЛЕЕ →

КЛЮЧ К МОДУЛЯМ И ИКОНКАМ

ИНВЕСТИЦИОННЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ

ПОШАГОВЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ

ОБЩИЙ ОБЗОР    ВВЕДЕНИЕ    ШАГ 1    2    3    КРАТКИЙ ОБЗОР

### 1.3 Проведение SWOT-анализа региона

После проведения анализа тенденций ПИИ в глобальном и региональном масштабах, необходимо оценить особенности региона. Почему это необходимо? Потому что прежде чем предлагать продукт на рынке, его надо изучить.

Лучшим способом будет SWOT-анализ региона: анализ сильных и слабых сторон, возможностей и угроз. Этот анализ (называемый иногда «аудитом территории») позволит понять положительные и отрицательные стороны региона как места для размещения инвестиций. При помощи SWOT-анализа можно будет сравнить регион с конкурентами и определить отрасли, способные заинтересовать инвесторов. Наконец, выявление недостатков в инвестиционном климате создаст основу для обоснования необходимых реформ и экономической политики.

Главное преимущество SWOT-анализа – оценка региона в динамике. В отличие от анализа тенденций ПИИ, который носит в большей степени ретроспективный характер и фокусируется на тенденциях последних лет, SWOT-анализ направлен на выявление существующих и предстоящих изменений (возможностей и угроз), которые повлияют на будущую конкурентоспособность региона.

SWOT-анализ имеет 3 составных элемента:

- Выявление сильных и слабых сторон;
- Выявление возможностей и угроз;
- Анализ ключевых факторов.

**Выявление сильных и слабых сторон.** Эта часть анализа достаточно проста, но для того, чтобы она была полезной, она должна быть детально проработана. При оценке сильных и слабых сторон региона необходимо представить себя в роли потенциального инвестора и спросить: «Что такого привлекательного в этом регионе?» Для обобщения информации следует создать таблицы, содержащие, например, такие данные: уровень квалификации и стоимости рабочей силы, природные ресурсы, доступность и надежность поставщиков коммунальных услуг, телекоммуникации, инвестиционное законодательство и пр.

Этот анализ имеет статичный характер, фиксирующий характеристики региона в определенный момент времени. Оценка сильных и слабых сторон региона может измениться, когда Вы проведете сравнительный анализ региона по отношению к его конкурентам. В процессе работы может оказаться, что сильные стороны региона при сравнительном анализе превращаются в его слабые стороны или наоборот. Главным источником информации о регионе является местное деловое сообщество. Мнение бизнесменов может сильно отличаться от информации, которую Вы получите из официальных источников.

**Выявление возможностей и угроз.** Чтобы определить возможности и угрозы для региона, нужно спросить себя: «Какие тенденции и явления получают развитие в будущем?» Они могут быть как позитивными (возможности), так и негативными (угрозы), они могут исходить изнутри и извне Вашего региона; но основная особенность интересующих нас тенденций – они могут изменить сильные и слабые стороны региона.

Что такое возможности и угрозы? Невозможно составить исчерпывающий перечень потенциальных возможностей и угроз, потому что они будут сильно отличаться в разных регионах. (См. [примерный перечень](#)).

Очевидно, что ни один человек и ни одно агентство не будут способны выявить все возможности и угрозы, которые смогут повлиять на инвестиционный потенциал региона. Этот вид анализа

невозможно выполнить, используя стандартные методы исследования.

Одним из способов получения сведений о возможностях и угрозах является проведение «круглого стола» в составе 20-30 лидеров ведущих частных корпораций из различных секторов, включая иностранных инвесторов. Другими участниками могут быть государственные чиновники из основных министерств (экономики, туризма, труда, рыбного хозяйства и т.д.), главные экономисты (например, основных банков и иных кредитных организаций), ученые, ведущие экономические обозреватели.

Поскольку не существует точных рекомендаций относительно списка приглашенных, следует придерживаться правила: чем разнообразнее опыт участников, тем больше ценных идей даст «круглый стол». В то же время, если количество участников окажется слишком большим, то обсуждение рискует быть слишком поверхностным, чтобы извлечь из него практическую пользу. В зависимости от потенциального числа участников, Вы можете провести серии «круглых столов» или дополнить один «круглый стол» некоторым количеством индивидуальных консультаций.

Совещание, которое займет полдня или целый день, лучше проводить на «нейтральной» территории (например, в конференц-зале гостиницы) для создания открытой и доверительной атмосферы. Цель «круглых столов» – запротokolировать мнение участников об основных возможностях и угрозах, влияющих на регион, и определить потенциальные способы использования возможностей и нейтрализации угроз. Повестки дня заседаний должны обеспечивать «мозговой штурм» поставленных вопросов и задач. Для продуктивной дискуссии настоятельно рекомендуется приглашать профессиональных переговорщиков или консультантов, способных придать обычной дискуссии характер «мозгового штурма».

Независимо от того, какая получена информация и каким способом, сведения должны быть подтверждены и еще более детализированы последующим дополнительным исследованием, особенно если речь идет о внешних возможностях и угрозах. Виды дополнительных исследований практически безграничны, в т.ч.: обзор международных торговых соглашений, региональных соглашений по рыболовству, анализ тенденций в области экологического туризма и т.д. Основная часть необходимых сведений может быть получена через Интернет (См. Модуль 9).

**Обобщение выводов.** Заключительный шаг - обобщение выводов и заключений SWOT-анализа региона в документе из 15-20 страниц, который должен содержать следующие моменты:

- Детальную расшифровку сильных и слабых сторон, возможностей и угроз. Оценка должна различать возможности и угрозы внутри региона и за его пределами.
- Объяснение экономических или отраслевых динамик, лежащих в основе внешних возможностей и угроз и последствий воздействия этих факторов. Например, как постепенное выполнение многостороннего соглашения, регулирующего глобальную торговлю одеждой и текстильной продукцией, повлияет на инвестиционные приоритеты компаний в этой отрасли промышленности?
- Информация об основных недостатках, которые следует преодолевать. Это могут быть политические или законодательные барьеры; недостаточная квалификация рабочей силы, неритмичная работа транспорта и пр. Как рассматривалось выше, список недостатков может использоваться АПИ в диалогах с правительством, для демонстрации необходимости улучшения инвестиционного климата.

[ШАГ 1.1 Определение задач АПИ и целей развития страны](#)

[ШАГ 1.2 Исследование тенденций ПИИ и воздействия внешних факторов](#)

**[ШАГ 1.3 Проведение SWOT-анализа региона](#)**

[ШАГ 1.4 Анализ конкурентов](#)

□

← НАЗАД ДАЛЕЕ →

Copyright © 2009

MULTILATERAL INVESTMENT GUARANTEE AGENCY WORLD BANK GROUP



ПОИСК  Пользователь : J Fuster ЦЕНТР ПИИ МОДУЛИ PLUG-INS ВЫЙТИ



МОИ ДАННЫЕ ИНВЕСТИЦИОННЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ ОТЗЫВЫ Разработка стратегии Русский

← НАЗЯД ДАЛЕЕ →

**1.4 Анализ конкурентов**

В результате SWOT-анализа Вы получите ясное представление о текущих и будущих характеристиках региона. Следующим шагом является сравнение с конкурентами по основным показателям. Сравнительное исследование по основным показателям широко используется в коммерческой практике и в правительственных структурах для оценки конкурентоспособности и деятельности организаций. Сравнение основных показателей позволяет понять, насколько конкурентоспособным является Ваш регион.

**ПОЧЕМУ НЕОБХОДИМО СРАВНЕНИЕ С РЕГИОНАМИ-КОНКУРЕНТАМИ?**

Если у Вас есть ясное понимание характеристик Вашего региона, Вы сможете выделить сильные стороны, привлекательные для определенных групп инвесторов, и построить маркетинговую кампанию. Вы также будете знать слабые места, над которыми следует работать. Сравнение с другими регионами поможет оценить сравнительные преимущества и недостатки; тем самым Вы пройдете тот же путь, который проходит инвестор при выборе региона. Без такого анализа Вы не сможете понять, почему Ваш регион не попадает в короткий список регионов-реципиентов, несмотря на все Ваши усилия по привлечению инвестиций. Таким образом, Вам придется одинаково тщательно изучить и собственный регион, и регионы конкурентов.

**КЛЮЧ К МОДУЛЯМ И ИКОНКАМ**

**ИНВЕСТИЦИОННЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ**

**ПОШАГОВЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ**

**КОНТРОЛЬНЫЕ СПИСКИ**

**Факторы инвестиционной привлекательности: значимость для отраслей**  
[99 Kb pdf]

**инструменты**

**Показатели Всемирного банка «Doing Business»**  
<http://>

Существует четыре этапа сравнительного анализа:

- Определение сравниваемых факторов;
- Отбор регионов-конкурентов для сравнительного анализа и сбор данных по ним;
- Сравнение собственного региона и регионов-конкурентов;
- Определение Предложения, подчеркивающего уникальность региона.

**Выбор сравниваемых факторов.** Чтобы эффективно оценить регион, необходимо понять ожидания потенциального инвестора и определить факторы, имеющие значение для определенной отрасли промышленности. Вам следует собрать сравнительную информацию по различным категориям, причем собранные данные внутри каждой категории должны быть достаточно подробными. Например, при составлении сравнительной таблицы по имеющейся рабочей силе, необходимо иметь следующие сведения:

- Почасовые ставки заработной платы для квалифицированной и неквалифицированной рабочей силы, для технического и управленческого персонала;
- Наличие квалифицированной и неквалифицированной рабочей силы, технического и управленческого персонала;
- Производительность труда;
- Социальный пакет по КЗОТу;
- Типичный социальный пакет;
- Ограничения в отношении продолжительности рабочей недели;
- Количество дней забастовок;
- Количество прогулов.

**Определение регионов-конкурентов и сбор информации.** Увероятно, Вы уже имеете представление, какие регионы являются Вашими конкурентами. Тем не менее, нужно составить короткий список регионов-конкурентов, используя более формальный подход. Сначала составьте

список стран, которые отвечают следующим характеристикам:

- Страны (регионы), являющиеся конкурентами в привлечении инвестиций по отраслям;
- Страны (регионы), которые наиболее успешны в привлечении инвестиций;
- Страны (регионы), схожие с регионом по экономической структуре (например, по ВВП на душу населения), основе промышленности (например, зависимость от одного ресурса) и по географическим преимуществам (например, близость к большому рынку или наличие морского порта).

Возможно, Вы уже выявили такие страны (регионы) при проведении анализа глобальных тенденций ПИИ.

Первоначальный список может быть большим, но его нужно уменьшить до 3-5 стран, являющихся наиболее серьезными конкурентами Вашего региона в привлечении инвестиций. Такое сужение списка может быть проведено через обсуждение с руководителями АПИ, а также в ходе диалога с бизнесменами региона и особенно с иностранными инвесторами. Привлеченные консультанты с опытом работы в других странах также могут быть полезны.

Имея короткий список регионов-конкурентов, Вы сможете найти и систематизировать по ним данные в соответствии с классификацией, которая обсуждалась ранее. Вам необходимо убедиться, что Вы используете сопоставимые и достоверные сведения.

**Сравнение собственного региона с регионами-конкурентами.** После сбора данных для сравнения, можно переходить к ранжированию и сравнению региона с конкурентами. Следует отметить, что не все факторы имеют одинаковый вес с точки зрения потенциального инвестора: например, чуть более дешевая рабочая сила и коммунальные расходы не компенсируют негативных эффектов от нестабильного макроэкономического климата. Кроме того, каждая отрасль имеет свои особенные приоритеты.

Таблица показывает важность изменяющихся факторов по некоторым видам отраслей. Она может быть использована для выявления групп отраслей, способных заинтересоваться регионом. Например, если SWOT-анализ и сравнительное исследование показали, что регион характеризуется предсказуемой правительственной политикой, высокими макроэкономическими показателями и качественными человеческими ресурсами, но также слабой авиа- и наземной транспортной инфраструктурой, то регион скорее будет привлекательным для компаний, оказывающих профессиональные услуги, но не для легкой промышленности.

Наоборот, если регион отличается великолепной транспортной инфраструктурой, но невысокой квалификацией рабочей силы, то он может привлечь компании, предоставляющие услуги по поставке товаров. Эта информация может использоваться при составлении первоначального списка целевых отраслей – потенциальных инвесторов (см. Шаг 2).

**Определение Предложения, подчеркивающего уникальность региона.** После сравнения региона с конкурентами у Вас будет более четкое представление о своих сильных и слабых сторонах. Вы сможете использовать полученные сведения для дополнительного пересмотра своих сильных и слабых сторон, выявленных в ходе SWOT-анализа. Они служат источником формирования Предложения, подчеркивающего уникальность региона (ППУР), то есть выделения тех сторон, в которых Вы особенно сильны по сравнению с конкурентами, и которые, вероятно, заинтересуют некоторые виды отраслей-инвесторов. ППУР может выглядеть следующим образом:

- «Высокий уровень образования наших рабочих и их конкурентоспособность соответствуют самым высоким мировым/региональным показателям»;
- «Не имеющий аналогов доступ к рынку из 380 миллионов потребителей»;
- «Лучший порт, обслуживающий территорию в 800 квадратных километров»;
- «Последовательная политика и лучшие льготные режимы в регионе».

ППУР может быть использовано при взаимодействии с отраслями - потенциальными инвесторами; оно является ключевым компонентом формирования кампании по созданию имиджа, рассматриваемой в Модуле 5.

ШАГ 1.1 Определение задач АПИ и целей развития страны

ШАГ 1.2 Исследование тенденций ПИИ и воздействия внешних факторов

[ШАГ 1.3 Проведение SWOT-анализа региона](#)

**ШАГ 1.4 Анализ конкурентов**

□

[← НАЗАД](#) [ДАЛЕЕ →](#)

Copyright © 2009

MULTILATERAL INVESTMENT GUARANTEE AGENCY WORLD BANK GROUP



ПОИСК   Пользователь :J Fuster ЦЕНТР ПИИ МОДУЛИ PLUG-INS ВЫЙТИ



МОИ ДАННЫЕ ИНВЕСТИЦИОННЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ ОТЗЫВЫ Разработка стратегии Русский

← НАЗЯД ДАЛЕЕ →

**ШАГ 2: ЦЕЛЕНАПРАВЛЕННЫЙ ПОИСК ИНВЕСТОРОВ (ПО ОТРАСЛЕВОМУ И ГЕОГРАФИЧЕСКОМУ ПРИЗНАКУ)**

Завершив анализ, предусмотренный [Шагом 1](#), Вы получите четкую картину сильных и слабых сторон своего региона, а также понимание его места среди конкурентов. Эта информация необходима для определения группы отраслей – потенциальных инвесторов, способных заинтересоваться Вашим регионом. Наметив перспективные отрасли, Вы сможете разработать маркетинговую стратегию, которая ориентируется на специфические потребности компаний этих отраслей.

Для определения перспективных отраслей промышленности, которые, вероятнее всего, заинтересуются регионом, существует 4 этапа:

- Составление первоначального, расширенного отраслевого списка;;
- Анализ характеристик каждой отрасли;
- Анализ совместимости выбранных отраслей с регионом-реципиентом и целями его развития;
- Составление окончательного, короткого списка отраслей.

Этот процесс существенно сократит первоначальный длинный список отраслей промышленности до нескольких избранных, чьи инвестиционные требования совпадают с возможностями региона, и удалит из списка промышленные отрасли, не способствующие достижению целей национального развития, как указывалось на [Шаге 1](#). Ввиду большого количества потенциальных отраслей и стран-источников инвестиций, выбор группы целевых инвесторов – необходимость.

Отобранные отрасли станут объектами маркетинговой стратегии, как описано на [Шаге 3](#). Хотя данный процесс отбора не имеет под собой научной основы, он все-таки носит системный характер. Системность заключается в таком отборе отраслей, который увеличивает вероятность успеха Вашей стратегии привлечения инвестиций. Далее в Модуле пойдет речь о том, что выбор группы целевых инвесторов является динамичным процессом, поскольку характеристики региона меняются и появляются новые возможности и угрозы.

[ШАГ 2.1 Разработка длинного списка отраслей](#)  
[ШАГ 2.2 Анализ характеристик каждой отрасли](#)  
[ШАГ 2.3 Оценка совместимости отраслей с регионом](#)  
[ШАГ 2.4 Разработка короткого списка отраслей](#)  
[ШАГ 2.5 Целенаправленный отбор стран-инвесторов](#)  
[ШАГ 2.6 Стратегия в изменчивом мире](#)

□ ← НАЗЯД ДАЛЕЕ →

Copyright © 2009

MULTILATERAL INVESTMENT GUARANTEE AGENCY WORLD BANK GROUP



ПОИСК   Пользователь :J Fuster ЦЕНТР ПИИ МОДУЛИ PLUG-INS ВЫЙТИ



МОИ ДАННЫЕ ИНВЕСТИЦИОННЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ ОТЗЫВЫ Разработка стратегии Русский

← НАЗАД ДАЛЕЕ →

КЛЮЧ К МОДУЛЯМ И ИКОНКАМ

ИНВЕСТИЦИОННЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ

ПОШАГОВЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ

ОБЩИЙ ОБЗОР ВВЕДЕНИЕ ШАГ 1 2 3 КРАТКИЙ ОБЗОР

← НАЗАД

ДАЛЕЕ →

## 2.1 Разработка длинного списка отраслей

Отбор начинается с длинного списка отраслей, интересующих регион или потенциально совместимых с ним. Такой список основан на особенностях региона и целях его развития и включает следующие отрасли:

- Отрасли, уже являющиеся инвесторами в регион, и отрасли, являющиеся потребителями или поставщиками этих инвесторов;
- Отрасли – инвесторы конкурирующих регионов (эти отрасли уже были описаны – см. анализ региональных тенденций ПИИ, [Шаг 1.2](#)), и отрасли, являющиеся потребителями или поставщиками этих инвесторов;
- Отрасли, входящие на рынки сходных регионов;
- Отрасли, которые могут войти на рынки в результате реализации существующих или предлагаемых проектов (например, завершение строительства ГЭС или конверсия военного завода для выпуска гражданской продукции);
- «Список пожеланий» в отношении отраслей, которых Вам бы хотелось видеть в качестве инвесторов и для входа которых, по результатам SWOT-анализа региона, есть все основания;
- Отрасли промышленности с высокими темпами роста, для которых ПИИ являются важнейшей движущей силой.

При разработке длинного списка приоритетных отраслей, как правило, научный подход не используется. Список может быть разработан по результатам «мозгового штурма» с сотрудниками АПИ, с министерством промышленности и другими ключевыми министерствами, и иностранными инвесторами. Другие потенциальные источники: предварительные исследования, банковское сообщество, национальные и зарубежные бизнес-ассоциации.

### **ШАГ 2.1 Разработка длинного списка отраслей**

[ШАГ 2.2 Анализ характеристик каждой отрасли](#)

[ШАГ 2.3 Оценка совместимости отраслей с регионом](#)

[ШАГ 2.4 Разработка короткого списка отраслей](#)

[ШАГ 2.5 Целенаправленный отбор стран-инвесторов](#)

[ШАГ 2.6 Стратегия в изменчивом мире](#)

□

← НАЗАД ДАЛЕЕ →

Copyright © 2009

MULTILATERAL INVESTMENT GUARANTEE AGENCY WORLD BANK GROUP



ПОИСК  Пользователь :J Fuster ЦЕНТР ПИИ МОДУЛИ PLUG-INS ВЫЙТИ



МОИ ДАННЫЕ ИНВЕСТИЦИОННЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ ОТЗЫВЫ Разработка стратегии Русский

← НАЗАД ДАЛЕЕ →

КЛЮЧ К МОДУЛЯМ И ИКОНКАМ

ИНВЕСТИЦИОННЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ

ПОШАГОВЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ

ОБЩИЙ ОБЗОР ВВЕДЕНИЕ **ШАГ 1 2 3** КРАТКИЙ ОБЗОР

## 2.2 Анализ характеристик каждой отрасли

После разработки длинного списка, Вам следует найти дополнительную информацию об отраслях и секторах каждой отрасли. В частности, необходимо изучить структуру каждой отрасли, ключевых игроков и тенденции развития. Кроме того, Вы можете инициировать разработку специальных отраслевых отчетов, наняв консультантов для проведения отраслевых исследований.

В любом случае, понимание этих факторов позволит понять мотивацию отрасли при поиске места для инвестиций за рубежом и оценить вероятность привлечения инвесторов каждой отраслевой группы в регион.

### Отраслевая структура

Для того, чтобы понимать факторы, влияющие на инвестиционное поведение отраслей, необходимо понимать структуру каждой отрасли. Для каждой отрасли важно определить следующее:

- **Уровень и масштаб международной деятельности.** Каков общий объем производства отрасли в денежном и натуральном выражении? Сколько человек занято в отрасли? Где расположены производственные мощности?
- **Основные рынки.** Каковы товарные потоки внутри данной отрасли? Носят ли эти потоки какой-либо особый характер? Кто является потребителями данной отрасли? Если отрасль производит полуфабрикаты и комплектующие, каков рынок готовой продукции?
- **Характеристика производства.** Какова степень концентрации производства: несколько крупных компаний или много мелких? Сконцентрировано ли производство географически?
- **Требования и ограничения, определяющие выбор места для ПИИ.** Какова конкуренция в отрасли? Откуда поставляются комплектующие для компаний отрасли? Каково качество используемой рабочей силы? Стремятся ли компании отрасли размещать производство ближе к потребителям, чтобы своевременно осуществлять поставки? Насколько для отрасли важны такие факторы, как стоимость и качество коммунальных услуг, комплектующих, рабочей силы, доступ к рынку и т.д. при выборе региона?

### Ключевые игроки

В дополнение к определению основных структурных характеристик, необходимо выявить основные страны и компании отрасли. Если отрасль промышленности велика, представлена многими компаниями во многих странах, остается лишь определить, какие корпорации работают в крупных странах-производителях и странах-потребителях. При работе с отраслями, в которых доминирует небольшое количество крупных ТНК, необходимо составить их полный список.

### Отраслевые тенденции

После определения основных отраслевых характеристик и компаний отрасли, необходимо понять тенденции, влияющие на принятие решений инвестором. При анализе текущих тенденций следует обращать внимание на рыночные факторы, которые оказывают фундаментальное воздействие на поведение промышленных инвесторов, а не на краткосрочные колебания рыночной конъюнктуры (например, небольшие колебания цен на сырье или на готовую продукцию).

Следует попытаться идентифицировать тенденции на международном, национальном, региональном, областном и муниципальном уровнях. Разные уровни анализа позволят понять глобальный рынок и движущие силы отрасли при принятии инвестиционных решений, а также то, как эти решения принимаются на региональном и местном уровне. Среди прочих, тенденции могут включать следующие моменты:

- **Изменение рынков.** Отрасли, ранее ориентированные на свои национальные рынки,

быстро могут стать экспортно-ориентированными. Снятие торговых ограничений, рост покупательной способности населения, насыщение местных рынков, изменения в технологиях могут заставить компании поменять свою рыночную стратегию.

- **Появление новых рынков.** Появление новых рынков, доступ на которые ранее был закрыт по причине политических ограничений или ограниченного экономического роста (например, Китай, Вьетнам, Восточная Европа), значительно влияет на инвестиционные тенденции.
- **Предпочтительная форма инвестиций.** ПИИ определенной отрасли, как правило, имеют определенные формы (например, создание предприятий «с нуля», поглощение предприятий в упадочных отраслях, стратегические слияния и поглощения). Предпочтения по форме ПИИ могут зависеть от глобальных факторов, региональных, национальных особенностей или особенностей компании-инвестора.
- **Региональные стратегии.** Решение компании инвестировать в регион может быть основано на потребностях национальных и экспортных рынков, а может быть частью более крупной региональной инвестиционной стратегии.
- **Стратегия выбора места для ПИИ.** В зависимости от отрасли, решения о выборе региона могут быть основаны на близости сырьевой базы, поставщиков и необходимости своевременного удовлетворения потребностей покупателей и т.д.
- **Промышленный рост.** Промышленный рост, как правило, инициирует приток ПИИ. В зависимости от факторов, влияющих на рост или падение производства, потоки ПИИ могут быть связаны с конкретными географическими зонами или отдельными продуктами.
- **Глобальные возможности.** Избыточные мощности часто вызывают повышенную активность в сфере слияний и поглощений и отраслевой концентрации.
- **Отраслевая концентрация.** Если в отрасли высокий уровень концентрации, то ПИИ, как правило, осуществляются в форме поглощений, и, напротив, в молодых отраслях промышленности инвестиции часто осуществляются в форме создания производства «с нуля».
- **Технологическое развитие.** Изменение производственных процессов, новые продукты и каналы сбыта могут изменить инвестиционные процессы в данной отрасли.
- **Демографические изменения.** Изменение доходов, социальной мобильности, качества рабочей силы влияют на рынки сбыта и корпоративные маркетинговые стратегии.
- **Потребительское поведение.** Потребительские предпочтения, требования экологической сертификации товаров, появление рыночных ниш и т.д. влияют на поведение инвесторов.
- **Ценовые факторы.** Долгосрочные ценовые тенденции могут значительно изменить отраслевую структуру и инвестиционные предпочтения в отношении регионов.
- **Законодательные ограничения.** Нормативное регулирование может мотивировать (законодательство о приватизации и т.д.) или демотивировать (положения о МРОТ, экологические законы и т.д.) иностранную инвестиционную активность.

Вам необходимо знать, как все эти тенденции могут влиять на инвестиционные решения предприятий различных секторов, и обращать внимание на соответствующие факторы при анализе отраслей.

После выявления структуры, игроков и ключевых отраслевых тенденций Вашего длинного списка, для каждой отрасли необходимо систематизировать информацию по этим ключевым аспектам. Закончив анализ каждой отрасли, приступайте к оценке совместимости этой отрасли со специфическими характеристиками Вашего региона в соответствии с рекомендациями Шага 2.3.

[ШАГ 2.1 Разработка длинного списка отраслей](#)

**[ШАГ 2.2 Анализ характеристик каждой отрасли](#)**

[ШАГ 2.3 Оценка совместимости отраслей с регионом](#)

[ШАГ 2.4 Разработка короткого списка отраслей](#)

[ШАГ 2.5 Целенаправленный отбор стран-инвесторов](#)

[ШАГ 2.6 Стратегия в изменчивом мире](#)

□

← НАЗАД ДАЛЕЕ →

Copyright © 2009

MULTILATERAL INVESTMENT GUARANTEE AGENCY WORLD BANK GROUP



ПОИСК  Пользователь :J Fuster ЦЕНТР ПИИ МОДУЛИ PLUG-INS ВЫЙТИ

МОИ ДАННЫЕ ИНВЕСТИЦИОННЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ ОТЗЫВЫ Разработка стратегии Русский

КЛЮЧ К МОДУЛЯМ И ИКОНКАМ  
 ИНВЕСТИЦИОННЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ  
 ПОШАГОВЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ

ОБЩИЙ ОБЗОР ВВЕДЕНИЕ ШАГ 1 2 3 КРАТКИЙ ОБЗОР

← НАЗАД ДАЛЕЕ →

### 2.3 Оценка возможностей развития отрасли и желательности отрасли в регионе

Подробная информация, собранная в результате отраслевого анализа, дает Вам возможность определить отрасли, совместимые с Вашим регионом. Сравнивая основные требования отраслей с характеристиками региона, полученными в результате SWOT-анализа, Вы сократите длинный список потенциальных отраслей до короткого. Кроме того, Вам необходимо оценить совместимость каждой отрасли с политическими целями и задачами развития региона, чтобы выявить те отрасли, которые окажут максимальное влияние на национальную экономику.

**Проанализируйте согласованность с политическими целями.** На [Шаге 1](#) говорилось о специфических целях развития региона и миссии ПИИ. Теперь необходимо определить, какие отрасли из расширенного списка наилучшим образом согласуются с политическими целями.

Для этого Вам необходимо разработать перечень типичных особенностей каждой отрасли, чтобы установить стандартные инвестиционные характеристики типичной отраслевой компании-инвестора (например, размер инвестиций при открытии производства за рубежом, количество неквалифицированных, технических и управленческих работников, обычное количество учебных производственных мероприятий, добавленная стоимость на одного сотрудника, тип и размер передаваемой технологии, годовые объемы экспорта и т.д.). Перечень можно составить по результатам опроса менеджеров выбранных компаний каждой отрасли или используя отчеты аудиторов или фирм по управленческому консультированию.

Указанные критерии можно затем сопоставить с правительственными целями развития. Отрасли, не отвечающие целям (например, чрезмерно капиталоемкие или неэффективные с экономической точки зрения), должны быть удалены из списка возможных кандидатов.

Важно отметить, что удаление из списка отраслей, не поддерживающих или препятствующих развитию региона, – только часть процесса. **Необходимо выяснить, как отрасль сочетается с особенностями инвестиционного климата региона. Именно по результатам совместимости можно будет судить о том, станет ли компания инвестором в регионе.** Помните: нельзя тратить ценный маркетинговый ресурс (особенно если он ограничен) на привлечение даже самой привлекательной отрасли, если Ваш регион не обладает необходимыми для нее характеристиками.

**ЧТО ТАКОЕ ПОЛИТИЧЕСКАЯ СОВМЕСТИМОСТЬ?**

При оценке совместимости отрасли с национальными целями развития, способность региона привлечь инвесторов в эту отрасль не анализируется. Оценивается прежде всего потенциальное воздействие данной отрасли на экономику страны/региона, и оценка проводится с позиции руководителей региона. Вместе с тем маркетинговая стратегия региона не может быть основана лишь на принципе совместимости отрасли с целями развития, поскольку такая оценка отражает предпочтения экономики страны-реципиента, а не предпочтения компании-инвестора.

**Сравните отраслевые предпочтения с характеристиками региона.** Используя результаты SWOT-анализа региона, Вы проводите сравнение отраслевых требований с показателями региона. Анализ отраслей-инвесторов дает хорошее представление о предпочтениях каждой отрасли при выборе места для инвестирования. Эта информация может быть дополнена сведениями из отраслевых и правительственных источников: местоположение, инфраструктура, коммунальные сооружения и прочие предпочтения.

Теперь Вы располагаете данными для оценки совместимости потребностей отраслей с предложением региона. Оценка должна быть сделана для каждой отрасли или сектора

промышленности. Отрасли, плохо сочетающиеся с характеристиками региона, должны быть удалены из списка, и неважно, насколько они привлекательны с политической либо экономической точек зрения.

[ШАГ 2.1 Разработка длинного списка отраслей](#)

[ШАГ 2.2 Анализ характеристик каждой отрасли](#)

**[ШАГ 2.3 Оценка совместимости отраслей с регионом](#)**

[ШАГ 2.4 Разработка короткого списка отраслей](#)

[ШАГ 2.5 Целенаправленный отбор стран-инвесторов](#)

[ШАГ 2.6 Стратегия в изменчивом мире](#)

□

← НАЗАД ДАЛЕЕ →

Copyright © 2009

MULTILATERAL INVESTMENT GUARANTEE AGENCY WORLD BANK GROUP



ПОИСК   Пользователь :J Fuster    ЦЕНТР ПИИ    МОДУЛИ    PLUG-INS    ВЫЙТИ



МОИ ДАННЫЕ    ИНВЕСТИЦИОННЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ    ОТЗЫВЫ    Разработка стратегии    Русский

← НАЗАД    ДАЛЕЕ →

**ИНВЕСТИЦИОННЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ**   
**ПОШАГОВЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ** 

ОБЩИЙ ОБЗОР    ВВЕДЕНИЕ    **ШАГ 1**    2    3    КРАТКИЙ ОБЗОР

## 2.4 Разработка короткого списка отраслей

После оценки отраслевой совместимости с регионом, необходимо дать количественные или ранговые оценки трем факторам: совместимость отрасли с характеристиками региона; совместимость региона с требованиями инвестора и его конкурентоспособность в этом смысле; совместимость отрасли с целями развития страны (региона). Такую оценку сложно провести абсолютно объективно или с использованием каких-либо научных методик. Единственное требование – тщательность и системность анализа с тем, чтобы выбранные Вами отрасли действительно являлись наиболее совместимым с Вашим регионом.

Составьте матрицу совместимости отраслей с Вашим регионом. Присвойте вес или балл, например алфавитный, каждой характеристике региона, полученной на основе SWOT-анализа. Хотя Вы также можете пользоваться баллом в цифрах, в некоторых случаях Вы будете пытаться выразить количественными характеристиками качественные моменты, что приведет к недостоверности.

В представленном примере для керамической отрасли, если Ваш регион располагает качественной и недорогой рабочей силой, данному показателю присуждается балл «А» (самый высокий). Если стоимость воды в регионе является очень высокой по сравнению с регионами-конкурентами, данной характеристике должен быть присвоен балл «С». Подобную оценку следует провести по отношению всех требований отрасли-инвестора, для каждой отрасли в списке.

Подобная матрица может быть составлена для оценки совместимости оставшихся отраслей с целями развития региона (напоминаем, что отрасли, признанные глобально несовместимыми с этими целями, были уже вычеркнуты). Например, если задачей является передача технологий в регион, то отрасль, специализирующаяся на сборке комплектующих, произведенных в другом месте, получит балл «С», в то время как отрасли, предполагающие исследования и научные разработки, получат балл «А». Или еще пример. Если разработанный Вами отраслевой профиль показывает, что в среднем на предприятии отрасли работает 300 человек, то такой отрасли можно присвоить балл «В». Компании со штатом более 350 человек претендуют на балл «А», в то время как предприятия, насчитывающие 100 человек и меньше - на «С».

Необходимо отметить, что для отражения действительных приоритеты отрасли следует вводить взвешивание характеристик. Например, при производстве электроники наличие в регионе высококвалифицированной рабочей силы (что очень важно для этой отрасли) должно быть оценено высшим баллом, чем наличие морского транспорта (что менее важно для отрасли). Таким образом, можно оценивать лишь те 4-5 факторов, которые наиболее важны для отраслей-инвесторов.

Такой анализ – достаточно точный, с его помощью можно сравнить различные отрасли, затем составить короткий список отраслей, получивших наивысшие оценки. Трудно сказать, какое количество отраслей должно быть в коротком списке, поскольку это зависит от особенностей регионов. Вы должны пытаться охватить максимальное количество отраслей-инвесторов, не забывая при этом о своих ограниченных финансовых и человеческих ресурсах.

[ШАГ 2.1 Разработка длинного списка отраслей](#)

[ШАГ 2.2 Анализ характеристик каждой отрасли](#)

[ШАГ 2.3 Оценка совместимости отраслей с регионом](#)

**[ШАГ 2.4 Разработка короткого списка отраслей](#)**

[ШАГ 2.5 Целенаправленный отбор стран-инвесторов](#)

[ШАГ 2.6 Стратегия в изменчивом мире](#)

□

← НАЗАД ДАЛЕЕ →

Copyright © 2009

MULTILATERAL INVESTMENT GUARANTEE AGENCY WORLD BANK GROUP



ПОИСК   Пользователь :J Fuster    ЦЕНТР ПИИ    МОДУЛИ    PLUG-INS    ВЫЙТИ



МОИ ДАННЫЕ    ИНВЕСТИЦИОННЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ    ОТЗЫВЫ    Разработка стратегии    Русский

← НАЗАД    ДАЛЕЕ →

**КЛЮЧ К МОДУЛЯМ И ИКОНКАМ**

- ИНВЕСТИЦИОННЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ
- ПОШАГОВЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ

ОБЩИЙ ОБЗОР    ВВЕДЕНИЕ    **ШАГ 1**    2    3    КРАТКИЙ ОБЗОР

## 2.5 Целенаправленный отбор стран-инвесторов

Итак, потенциальные отрасли-инвесторы выявлены, их предпочтения известны. Остается определить их страновую принадлежность. В процессе проведения отраслевого анализа, основная географическая принадлежность отраслей была неформально определена. Теперь необходимо формально определиться, на какие страны будет направлена маркетинговая стратегия.

Зачем нужно изучать страновую принадлежность привлекаемых отраслей? **Чтобы с максимальной выгодой использовать маркетинговые возможности АПИ, лучше сконцентрировать свои усилия на небольшом количестве стран; иначе мероприятия по привлечению инвестиций окажутся распыленными и не принесут ожидаемого результата.** Выбор среди групп стран-инвесторов будет основан на отраслях промышленности, привлечших Ваше внимание. Различные страны мира лидируют в различных отраслях: так, фирмы США занимают главенствующее положение в нефтяной, химической и электронной промышленности, Корея является важным источником ПИИ в тяжелое машиностроение и электронику, компании Германии инвестируют в машиностроение.

Указанные страны, конечно, не являются единственными источниками инвестиций в приоритетные отрасли, но приведенные примеры являются важной основой при отборе стран-инвесторов. В конце концов, какая маркетинговая кампания скорее привлечет больше инвестиций в регион: нацеленная на страну национальной принадлежности 100 фирм интересующей Вас отрасли, или на страну национальной принадлежности только 20 фирм? Нужно также определиться, готовы ли Вы работать со всеми странами данной отрасли (например, с компаниями-производителями электроники и в США, и в Корее)? Можно направить свои усилия на одну страну-источник ПИИ, например, США в области электроники.

Третий немаловажный фактор – культурные или исторические связи между страной-реципиентом и страной-инвестором. Как отмечалось в [Модуле 1](#), потоки ПИИ подвержены сильному воздействию таких связей. Зачастую гораздо легче привлечь инвестиции из стран, с которыми налажены связи, потому что их инвесторам уже хорошо знакома специфика региона. Многие развитые страны реализуют специальные торговые программы, поощряющие инвестиции в бывшие колонии или в страны, с которыми у них сложились тесные стратегические или культурные связи.

В таких случаях будет правильным ориентироваться на инвесторов из этих стран, даже если страна не является мировым лидером по инвестициям в данной отрасли. И наоборот, можно исключить эти страны из своей маркетинговой кампании. Например, если текущие инвестиции в Вашем регионе представлены преимущественно одной страной, Вы можете не направлять усилия своей маркетинговой кампании на данную страну и попытаться расширить географию инвестиций.

Проводя отбор стран-инвесторов, Вы должны учитывать близость Вашего региона к крупным рынкам. Так, компании США являются первоочередной целью маркетинговых усилий предприятий, осуществляющих толлинговые сборочные работы на севере Мексики. Близость этих промышленных зон к границе с США – наиболее привлекательный фактор для США, создающий предпосылки для производства продукции с низкими издержками и возможностью быстрого и легкого доступа на американский рынок.

Наконец, Ваше решение будет зависеть от бюджета на командировочные расходы или на представительские функции за рубежом. Вне зависимости от решения, выбор целевой группы стран-инвесторов критичен для определения оптимальной маркетинговой кампании (см. [Модуль 6](#)).

[ШАГ 2.1 Разработка длинного списка отраслей](#)

[ШАГ 2.2 Анализ характеристик каждой отрасли](#)

[ШАГ 2.3 Оценка совместимости отраслей с регионом](#)

[ШАГ 2.4 Разработка короткого списка отраслей](#)

**[ШАГ 2.5 Целенаправленный отбор стран-инвесторов](#)**

[ШАГ 2.6 Стратегия в изменчивом мире](#)

□

← НАЗАД ДАЛЕЕ →

Copyright © 2009

MULTILATERAL INVESTMENT GUARANTEE AGENCY WORLD BANK GROUP



ПОИСК  Пользователь :J Fuster ЦЕНТР ПИИ МОДУЛИ PLUG-INS ВЫЙТИ



МОИ ДАННЫЕ ИНВЕСТИЦИОННЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ ОТЗЫВЫ Разработка стратегии Русский

КЛЮЧ К МОДУЛЯМ И ИКОНКАМ

ИНВЕСТИЦИОННЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ

ПОШАГОВЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ

← НАЗАД ДАЛЕЕ →

ОБЩИЙ ОБЗОР ВВЕДЕНИЕ **ШАГ 1 2 3** КРАТКИЙ ОБЗОР

← НАЗАД

ДАЛЕЕ →

## 2.6 Стратегия в изменчивом мире

Шаг 1 и Шаг 2 продемонстрировали, как осуществляется поиск отраслей-инвесторов и отбор стран, которые, наиболее вероятно, заинтересуются характеристиками Вашего региона. Эти характеристики, однако, редко остаются статичными. В идеале, они улучшаются, по мере того как возможности, описанные в SWOT-анализе региона, становятся реальностью. Наиболее распространенной причиной улучшений является изменение политического климата и инвестиционного законодательства. Другими факторами, повышающими конкурентоспособность региона, могут быть новые торговые соглашения, улучшающие доступ к рынку; улучшенная инфраструктура или услуги как результат приватизации или возросшей конкуренции; возросшее качество рабочей силы как результат внедрения новых обучающих программ, и т.д.

АПИ играет важную роль в обеспечении постоянного улучшения инвестиционного климата, в результате чего иностранные инвестиции продолжают поступать в новые, все более сложные отрасли промышленности. АПИ должен сотрудничать с политическими лидерами для преодоления недостатков инвестиционного климата. Многие из этих недостатков выявляются во время проведения SWOT-анализа региона и сравнительного анализа с другими регионами. Другие проблемы проявятся в ходе контактов с перспективными и существующими инвесторами. (Модуль 7 посвящен обсуждению взаимодействия АПИ и действующих инвесторов).

АПИ должно постоянно корректировать свою маркетинговую кампанию с учетом появляющихся возможностей. Предположим, что исследования показали, что регион конкурентоспособен в области сборки простой электроники. В краткосрочном периоде (от 1 года до 2 лет) данный сектор будет объектом маркетинговой кампании АПИ. В то же самое время, АПИ ищет возможность сотрудничества с другими, более сложными отраслями, которые, возможно, будут инвестировать через 3-5 лет, при условии изменения инвестиционного климата. АПИ добивается таких изменений, проводя разъяснительную работу с политическими лидерами региона.

Предполагая, что АПИ удалось добиться определенных успехов при работе с правительством по улучшению инвестиционного климата, что привело, например, к увеличению числа квалифицированных рабочих, выпускаемых техническими учебными заведениями, АПИ будет способно переместить акцент на привлечение отраслей, специализирующихся на проведении более сложных сборочных операций или производстве электроники. Необходимо учитывать, что привлечение инвестиций носит динамичный характер. Поэтому АПИ следует прогнозировать и предвосхищать будущие инвестиционные тенденции, а также одновременно взаимодействовать с правительством, проводя подготовительную работу для стимулирования этих инвестиций.

[ШАГ 2.1 Разработка длинного списка отраслей](#)

[ШАГ 2.2 Анализ характеристик каждой отрасли](#)

[ШАГ 2.3 Оценка совместимости отраслей с регионом](#)

[ШАГ 2.4 Разработка короткого списка отраслей](#)

[ШАГ 2.5 Целенаправленный отбор стран-инвесторов](#)

**[ШАГ 2.6 Стратегия в изменчивом мире](#)**

□

← НАЗАД ДАЛЕЕ →

Copyright © 2009

MULTILATERAL INVESTMENT GUARANTEE AGENCY WORLD BANK GROUP



ПОИСК   Пользователь :J Fuster ЦЕНТР ПИИ МОДУЛИ PLUG-INS ВЫЙТИ



МОИ ДАННЫЕ ИНВЕСТИЦИОННЫЕ ОТЗЫВЫ Разработка стратегии Русский

← НАЗАД ДАЛЕЕ →

**КЛЮЧ К МОДУЛЯМ И ИКОНКАМ**

ИНВЕСТИЦИОННЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ

ПОШАГОВЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ

**ОБЩИЙ ОБЗОР ВВЕДЕНИЕ ШАГ 1 2 3 КРАТКИЙ ОБЗОР**

**ШАГ 3: РАЗРАБОТКА МАРКЕТИНГОВОЙ СТРАТЕГИИ**

По завершении Шагов [1](#) и [2](#), Вы определите перспективные отрасли-инвесторы, на которые будут направлены маркетинговые усилия АПИ в краткосрочной и среднесрочной перспективах. Вы также определите географию этих потенциальных инвесторов. Таким образом, Вы знаете, «кто» будет объектом мероприятий по привлечению инвестиций и «где» такие мероприятия будут реализованы. Теперь необходимо решить, «как» Вы будете все это осуществлять.

Для работы с целевыми группами потенциальных инвесторов потребуются постоянные изменения и модификации текущей рабочей программы. Эти изменения должны быть системными в процессе функционирования АПИ. В частности, необходимы:

- Корректировка маркетинговых подходов АПИ;
- Переоценка организационных функций и круга обязанностей;
- Переоценка партнерских связей АПИ;
- Переоценка бюджетных потребностей.

В результате, вы должны будете периодически обновлять стратегический документ, включающий план мероприятий на несколько лет.

[ШАГ 3.1 Корректировка подхода АПИ к привлечению инвестиций](#)

[ШАГ 3.2 Оценка организационных функций и круга обязанностей](#)

[ШАГ 3.3 Оценка партнерских связей АПИ](#)

[ШАГ 3.4 Пересмотр финансовых потребностей](#)

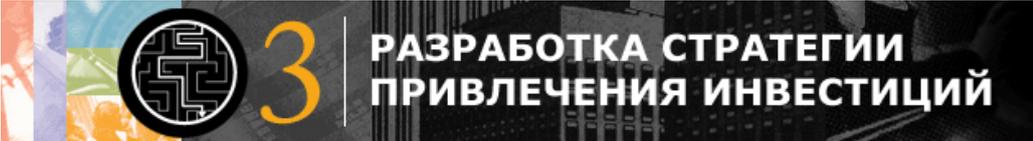
[ШАГ 3.5 Разработка стратегического документа](#)

□ ← НАЗАД ДАЛЕЕ →

Copyright © 2009

MULTILATERAL INVESTMENT GUARANTEE AGENCY WORLD BANK GROUP NADI 

ПОИСК   Пользователь : J Fuster    ЦЕНТР ПИИ    МОДУЛИ    PLUG-INS    ВЫЙТИ



МОИ ДАННЫЕ    ИНВЕСТИЦИОННЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ    ОТЗЫВЫ    Разработка стратегии    Русский

← НАЗЯД    ДАЛЕЕ →

**КЛЮЧ К МОДУЛЯМ И ИКОНКАМ**

- ИНВЕСТИЦИОННЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ
- ПОШАГОВЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ

ОБЩИЙ ОБЗОР    ВВЕДЕНИЕ    **ШАГ 1**    2    3    КРАТКИЙ ОБЗОР

← НАЗЯД

ДАЛЕЕ →

### 3.1 Корректировка подхода АПИ к привлечению инвестиций

АПИ располагает широким набором маркетинговых инструментов. Это могут быть технологии по формированию имиджа, такие как брошюры, бюллетени, видеофильмы, рекламные кампании и мероприятия по связи с общественностью. К этому списку могут быть добавлены кампании по привлечению инвестиций, например, прямой маркетинг и адресная реклама.

Теперь, когда определены и выявлены потенциальные отрасли-инвесторы и страны-инвесторы, являющиеся объектами маркетинговых мероприятий, Вам придется скорректировать свою рекламную кампанию. Отражает ли рекламная кампания Уникальное Предложение, появившееся в результате SWOT-анализа региона? Может быть, следует переместить рекламу в издания, которые читает именно Ваша целевая аудитория? Позволяет ли кампания по привлечению инвестиций объяснить целевым инвесторам, насколько регион соответствует их специфическим требованиям? (Технологии формирования имиджа рассматриваются в [Модуле 5](#), а технологии кампаний по привлечению инвестиций описываются в [Модуле 6](#)).

Вам может потребоваться внесение изменений в набор инструментов, используемых в кампании по привлечению инвестиций. Для компаний определенных стран используется определенный набор инструментов. Вам требуется дополнительное исследование наиболее оптимальных подходов в выбранных Вами отраслях в целевых странах. Способы изучения оптимальных подходов могут быть следующими:

- Посмотрите, как это делают конкуренты;
- Поговорите с экспертами отрасли;
- Почитайте отраслевые издания.

На основе данной информации Вы сможете разработать план кампаний по формированию имиджа и привлечению инвестиций. В зависимости от отраслей, можно сделать фокус на определенных маркетинговых подходах. Например, Вы увеличите количество посещений торговых ярмарок либо участие в рекламных акциях, снизив количество прямых рассылок.

Характеристики отраслей и страновая принадлежность потенциальных инвесторов определяют мероприятия по привлечению инвестиций. Например, нельзя работать одинаково с фирмами по производству одежды и электроники. Аналогично, различный подход требуется по отношению к американским и японским производителям электроники. Вышесказанное справедливо не только при планировании новых кампаний, но также в отношении мероприятий, которые Вы уже проводите.

#### **ШАГ 3.1 Корректировка подхода АПИ к привлечению инвестиций**

[ШАГ 3.2 Оценка организационных функций и круга обязанностей](#)

[ШАГ 3.3 Оценка партнерских связей АПИ](#)

[ШАГ 3.4 Пересмотр финансовых потребностей](#)

[ШАГ 3.5 Разработка стратегического документа](#)

□

← НАЗЯД    ДАЛЕЕ →

Copyright © 2009

MULTILATERAL INVESTMENT GUARANTEE AGENCY    WORLD BANK GROUP



ПОИСК   Пользователь :J Fuster ЦЕНТР ПИИ МОДУЛИ PLUG-INS ВЫЙТИ



МОИ ДАННЫЕ ИНВЕСТИЦИОННЫЕ ОТЗЫВЫ Разработка стратегии Русский

КЛЮЧ К МОДУЛЯМ И ИКОНКАМ  
 ИНВЕСТИЦИОННЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ  
 ПОШАГОВЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ

ОБЩИЙ ОБЗОР ВВЕДЕНИЕ ШАГ 1 2 3 КРАТКИЙ ОБЗОР

← НАЗАД ДАЛЕЕ →

### 3.2 Оценка организационных функций и круга обязанностей

Когда появляется ясность в отношении маркетинговых мероприятий и целевых групп потенциальных инвесторов, нужно четко определить, как это повлияет на работу АПИ. Как уже говорилось в [Модуле 2](#), оптимальное АПИ организовано в соответствии с функциональными задачами. Круг обязанностей каждого из департаментов может изменяться в зависимости от выбранных стратегий маркетинга.

Например, если Вы выяснили, что web-сайт является хорошим способом для привлечения определенного типа компаний, но до этого Ваша организация не использовала Интернет в целях продвижения, следует спросить себя: «Возможно, стоит уделять больше внимания информационным технологиям в нашей организации?» Если принимается решение об участии в большем количестве выставок и ярмарок и снижении акцента на прямые рассылки, то придется изменить круг обязанностей отдела общественных связей и политику найма.

Организационные изменения в отношении департаментов АПИ будут определяться потребностями во взаимодействии АПИ с отраслями - потенциальными инвесторами. В зависимости от избранной стратегии маркетинга, Вам будет необходимо разработать планы деятельности для каждого департамента и уточнить должностные обязанности сотрудников. Например, Вы решите привлечь стороннего консультанта для разработки web-сайта АПИ, и в соответствии с этим изменить и доработать должностные обязанности других сотрудников.

[ШАГ 3.1 Корректировка подхода АПИ к привлечению инвестиций](#)  
**[ШАГ 3.2 Оценка организационных функций и круга обязанностей](#)**  
[ШАГ 3.3 Оценка партнерских связей АПИ](#)  
[ШАГ 3.4 Пересмотр финансовых потребностей](#)  
[ШАГ 3.5 Разработка стратегического документа](#)

□ ← НАЗАД ДАЛЕЕ →

Copyright © 2009

MULTILATERAL INVESTMENT GUARANTEE AGENCY WORLD BANK GROUP



ПОИСК   Пользователь :J Fuster ЦЕНТР ПИИ МОДУЛИ PLUG-INS ВЫЙТИ



МОИ ДАННЫЕ ИНВЕСТИЦИОННЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ ОТЗЫВЫ Разработка стратегии Русский

← НАЗАД ДАЛЕЕ →

КЛЮЧ К МОДУЛЯМ И ИКОНКАМ

ИНВЕСТИЦИОННЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ

ПОШАГОВЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ

ОБЩИЙ ОБЗОР ВВЕДЕНИЕ ШАГ 1 2 3 КРАТКИЙ ОБЗОР

← НАЗАД

ДАЛЕЕ →

### 3.3 Оценка партнерских связей АПИ

Определив, «кто», «где» и «как» инвестирует, необходимо пересмотреть партнерские отношения АПИ с другими участниками инвестиционного процесса с учетом выделенных групп целевых инвесторов. Эти отношения обычно основаны на долгосрочном сотрудничестве с различными правительственными агентствами, девелоперскими компаниями, иностранными посольствами, донорскими организациями, банками, юридическими и управленческими консультантами и др. Такие партнеры могут быть весьма полезны в продвижении «продукта» АПИ, а также в осуществлении инвестиционного сопровождения и предоставлении пост-проектного сопровождения (о партнерствах см. [Модуль 4](#)).

Чтобы быть эффективными, партнерства должны активно поддерживаться. В условиях ограниченных временных и кадровых ресурсов, **необходимо сосредоточиться на взаимоотношениях с теми партнерами, которые могут быть наиболее полезны в работе с целевыми отраслями.**

Необходимо постоянно задаваться вопросом: «Следует ли АПИ искать новые контакты в тех отраслях и странах, которые наиболее перспективны с точки зрения АПИ?» Например, если Вы собираетесь работать с азиатскими производителями электроники, то возникает необходимость развития сотрудничества с атташе по коммерческим вопросам в посольствах государств Азии. Аналогичным образом, при продвижении отраслей, требующих развитых высококачественных телекоммуникационных услуг либо отличающихся высоким потреблением электричества, потребуются наладить более тесные связи со странами, специализирующимися на предоставлении информационных и коммуникационных услуг.

Кроме того, необходимо задавать вопрос: «Какие партнерские связи являются менее приоритетными с точки зрения задач АПИ, и, следовательно, им можно уделять меньше времени?» Пример - работа с посольствами стран, не входящих в сферу интересов АПИ. Или, Вы отдадите предпочтение девелоперским компаниям, возводящим объекты «под ключ», по сравнению со строительными компаниями неполного цикла.

[ШАГ 3.1 Корректировка подхода АПИ к привлечению инвестиций](#)

[ШАГ 3.2 Оценка организационных функций и круга обязанностей](#)

**[ШАГ 3.3 Оценка партнерских связей АПИ](#)**

[ШАГ 3.4 Пересмотр финансовых потребностей](#)

[ШАГ 3.5 Разработка стратегического документа](#)

□

← НАЗАД ДАЛЕЕ →

Copyright © 2009

MULTILATERAL INVESTMENT GUARANTEE AGENCY WORLD BANK GROUP



ПОИСК   Пользователь :J Fuster    ЦЕНТР ПИИ    МОДУЛИ    PLUG-INS    ВЫЙТИ



МОИ ДАННЫЕ    ИНВЕСТИЦИОННЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ    ОТЗЫВЫ    Разработка стратегии    Русский

← НАЗАД    ДАЛЕЕ →

**КЛЮЧ К МОДУЛЯМ И ИКОНКАМ**

- ИНВЕСТИЦИОННЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ
- ПОШАГОВЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ

**ОБЩИЙ ОБЗОР    ВВЕДЕНИЕ    ШАГ 1 2 3    КРАТКИЙ ОБЗОР**

**3.4 Оценка финансирования, необходимого для реализации нового подхода к привлечению ПИИ**

Поскольку рекламная деятельность АПИ изменяется, необходимо заново определить объемы затрат и источники финансирования. Соответственно, следующим шагом является разработка 3-летнего бюджета АПИ.

Бюджет должен учитывать большое количество факторов: дополнительные расходы на более дорогостоящую рекламу; новый дизайн рекламных материалов, отражающий уникальное предложение региона и учитывающий интерес целевых групп инвесторов; дополнительные расходы на участие в выставках и ярмарках; стоимость командировок в новые целевые страны; расходы на содержание зарубежных представительств; поддержка web-сайта; найм технических специалистов и внешних консультантов

Когда Вы определитесь с затратами, нужно подумать об источниках финансирования. Предоставит ли правительство финансовые ресурсы, чтобы привлечь инвестиции в те отрасли экономики, развитие которых будет способствовать достижению долгосрочных целей правительства? Можно ли рассчитывать на помощь донорских организаций для реализации конкретных проектов, как, например, разработка web-сайта? Сможете ли Вы найти таких партнеров, как торгово-промышленные палаты или правительственные агентства, которые смогли бы разделить с Вами расходы по проведению отдельных мероприятий, например, семинаров?

[ШАГ 3.1 Корректировка подхода АПИ к привлечению инвестиций](#)  
[ШАГ 3.2 Оценка организационных функций и круга обязанностей](#)  
[ШАГ 3.3 Оценка партнерских связей АПИ](#)  
**[ШАГ 3.4 Пересмотр финансовых потребностей](#)**  
[ШАГ 3.5 Разработка стратегического документа](#)

□    ← НАЗАД    ДАЛЕЕ →

Copyright © 2009

MULTILATERAL INVESTMENT GUARANTEE AGENCY    WORLD BANK GROUP



ПОИСК   Пользователь :J Fuster    ЦЕНТР ПИИ    МОДУЛИ    PLUG-INS    ВЫЙТИ



МОИ ДАННЫЕ    ИНВЕСТИЦИОННЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ    ОТЗЫВЫ    Разработка стратегии    Русский

← НАЗАД    ДАЛЕЕ →

**КЛЮЧ К МОДУЛЯМ И ИКОНКАМ**

- ИНВЕСТИЦИОННЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ
- ПОШАГОВЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ

ОБЩИЙ ОБЗОР    ВВЕДЕНИЕ    **ШАГ 1 2 3**    КРАТКИЙ ОБЗОР

← НАЗАД

ДАЛЕЕ →

### 3.5 Разработка стратегического документа

Последним элементом при формировании маркетинговой стратегии является разработка стратегического документа. Этот документ на 30-50 страницах должен содержать детальную информацию о планируемой стратегии АПИ и отвечать на следующие вопросы:

- Какие отрасли наиболее перспективны для АПИ в краткосрочной (1-2 года) и среднесрочной (3-5 лет) перспективах?
- На каких странах – потенциальных инвесторах следует сфокусироваться?
- Какие маркетинговые приемы будут использоваться для охвата потенциальных инвесторов?
- Какие изменения в организационной структуре АПИ, функциональных и должностных обязанностях сотрудников необходимо произвести?
- Как отразится маркетинговая стратегия АПИ на существующих отношениях с партнерами?
- Как формируется бюджет АПИ?

В документе должны быть отражены конкретные цели и сроки их достижения, а также виды и количество соответствующих мероприятий. Например, «В году X отдел общественных связей будет участвовать в 3 торговых ярмарках на территории страны Y». Это планирование осуществляется в контексте рекламной идеи и бюджета рекламной кампании. Плановые показатели необходимо включать в стратегический документ, чтобы агентство могло осуществлять мониторинг и оценивать свою работу. (Важность мониторинга и оценки рассматривается в [Модуле 8](#)).

Стратегический документ должен ясно описывать цели кампании по привлечению инвестиций и способы их достижения. Из текста должно быть видно, какие мероприятия запланированы на 3 года, по истечении которых стратегия будет пересмотрена с учетом изменений в стране и на международных рынках.

[ШАГ 3.1 Корректировка подхода АПИ к привлечению инвестиций](#)

[ШАГ 3.2 Оценка организационных функций и круга обязанностей](#)

[ШАГ 3.3 Оценка партнерских связей АПИ](#)

[ШАГ 3.4 Пересмотр финансовых потребностей](#)

**[ШАГ 3.5 Разработка стратегического документа](#)**

□

← НАЗАД    ДАЛЕЕ →

Copyright © 2009

MULTILATERAL INVESTMENT GUARANTEE AGENCY    WORLD BANK GROUP



ПОИСК  Пользователь : J Fuster ЦЕНТР ПИИ МОДУЛИ PLUG-INS ВЫЙТИ



МОИ ДАННЫЕ ИНВЕСТИЦИОННЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ ОТЗЫВЫ Разработка стратегии Русский

← КЛЮЧ К МОДУЛЯМ И ИКОНКАМ ИНВЕСТИЦИОННЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ

ОБЩИЙ ОБЗОР ВВЕДЕНИЕ ШАГ 1 2 3 КРАТКИЙ ОБЗОР

← назад

## КРАТКИЙ ОБЗОР

### МОДУЛЬ 3 • РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ ПРИВЛЕЧЕНИЯ ИНВЕСТИЦИЙ

Данный Модуль рассматривает основные элементы процесса разработки стратегии привлечения инвестиций:

Цель разработки стратегии привлечения инвестиций – выявление отраслей промышленности определенных стран, которые, с наибольшей вероятностью, могут быть привлечены в регион.

Существует три этапа разработки стратегии привлечения инвестиций:

#### Шаг 1

##### Оценка инвестиционных потребностей и потенциала региона

Проведение аудита региона:

- Определение задач АПИ и целей национального развития: Миссия АПИ должна отражать цели национального развития для максимизации выгод, которые можно извлечь из маркетинговых усилий АПИ.
- Исследование тенденций ПИИ и внешних факторов: Глобальные и региональные тенденции ПИИ показывают, «кто», «где» и «почему» инвестирует, и помогают определить наиболее перспективные отрасли.
- Осуществление SWOT-анализа региона. Выявление сильных и слабых сторон, а также угроз и возможностей даст Вам динамичную картину настоящих и будущих сильных и слабых сторон региона с точки зрения инвесторов.
- Анализ конкурентов: используя SWOT-анализ региона, можно сравнить его с регионами-конкурентами.

#### Шаг 2

##### Целенаправленный поиск инвесторов по отраслевому и географическому признаку

Определение перспективных групп инвесторов:

- Разработка «длинного» списка отраслей. Первоначальный список должен включать: отрасли, которые уже работают в регионе; отрасли, работающие в конкурирующих или похожих регионах; реалистичный «список пожеланий» в отношении интересующих отраслей; отрасли, где иностранные инвестиции особенно важны; отрасли, которые могут появиться вследствие осуществления реализуемого или планируемого проекта.
- Анализ характеристик отраслевых секторов. Проанализируйте структуру каждой отрасли, основных игроков и тенденции, чтобы оценить вероятность инвестиций и понять цели инвесторов при инвестировании за рубежом.

- Выбор целевых стран-инвесторов. Необходимо для того, чтобы с максимальной выгодой использовать рекламные возможности АПИ. Выбор стран будет обусловлен присутствием в них приоритетных для Вас отраслей; кроме того, выбор страны-инвестора зависит от бюджета на командировочные расходы или на содержание заграничного представительства АПИ. Географическая близость к крупным рынкам, исторические или культурные связи также имеют важное значение.

#### Шаг 3

##### Разработка маркетинговой стратегии

Выбор целевых групп потенциальных отраслей-инвесторов и стран-инвесторов потребуют внесения следующих изменений в маркетинговую стратегию АПИ:

- Корректировка подхода к привлечению инвестиций. К разным целевым группам компаний-инвесторов нужен различный маркетинговый подход. Необходимо выявить наиболее эффективные подходы и соответствующим образом скорректировать свою стратегию.
- Переоценка организационных функций и круга обязанностей. Изменение маркетинговых приоритетов может потребовать корректировки функциональных и должностных обязанностей.
- Переоценка партнерских связей АПИ. АПИ может потребоваться развитие новых контактов или переоценка связей с точки зрения полезности для работы с новыми перспективными инвесторами.
- Пересмотр финансовых потребностей. Оцените объемы затрат и источники финансирования: во что обойдется новый набор маркетинговых инструментов и за счет чего будут покрыты эти затраты.
- Разработка стратегического документа. Стратегический документ на 30-50 страницах должен определять: 1) наиболее перспективные отрасли в краткосрочной и среднесрочной перспективах; 2) перспективные страны-инвесторы; 3) маркетинговые приемы для привлечения инвестиций; 4) необходимые изменения в организационной и штатной структурах АПИ; 5) требуемые изменения партнерских связей АПИ; 6) бюджет и финансирование АПИ на 3 года.

##### Следующие шаги:

Если в Вашей организации раньше никогда не применялся системный подход при разработке стратегии привлечения инвестиций, или прошло более трех лет с

- Оценка совместимости отрасли с регионом.  
Каждую отрасль промышленности нужно оценить на предмет совместимости с целями национального развития и особенностями региона.
- Разработка «короткого» отраслевого списка.  
Оценив совместимость каждой отрасли с точки зрения региона, Вы сможете составить «короткий» список. Этот список должен включать достаточно большое количество отраслей, но без распыления доступных ресурсов.

момента разработки прежней стратегии, следует предпринять шаги, упомянутые в [перечне мероприятий](#) данного Модуля.

Стратегия привлечения инвестиций должна быть разработана вне зависимости от того, какие подходы используются при ее разработке. Разработка стратегии имеет принципиальное значение, поскольку позволяет АПИ сосредоточить ограниченные ресурсы именно на тех отраслях, которые, вероятнее всего, заинтересуются регионом. Это повышает вероятность успеха АПИ и его мероприятий.

□

← НАЗЯД

Copyright © 2009

MULTILATERAL INVESTMENT GUARANTEE AGENCY WORLD BANK GROUP



ПОИСК   Пользователь :J Fuster ЦЕНТР ПИИ МОДУЛИ PLUG-INS ВЫЙТИ



МОИ ДАННЫЕ ИНВЕСТИЦИОННЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ ОТЗЫВЫ Формирование партнерств Русский

КЛЮЧ К МОДУЛЯМ И ИКОНКАМ  
ИНВЕСТИЦИОННЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ

ОБЩИЙ ОБЗОР ВВЕДЕНИЕ ШАГ 1 2 3 КРАТКИЙ ОБЗОР

ДАЛЕЕ →

## ОБСУЖДАЕМЫЕ ВОПРОСЫ

Изучив материалы данного модуля, вы узнаете:

- 1 Каковы цели и элементы трех основных типов партнерских отношений
- 1 Как определить потенциал партнерских отношений
- 1 Каковы основные приемы управления партнерскими отношениями
- 1 Почему важно время от времени проводить рценку партнерских отношений

## СОДЕРЖАНИЕ

### ШАГ 1

Выбор нужной формы сотрудничества

### ШАГ 2

Управление партнерскими отношениями

### ШАГ 3

Оценка сотрудничества

## ОБЩИЙ ОБЗОР

Деятельность по привлечению инвестиций будет эффективной лишь в том случае, если АПИ плодотворно сотрудничает с другими организациями. В процессе разработки стратегии привлечения инвестиций, в качестве потенциальных партнеров АПИ должны рассматриваться государственные и частные структуры, способные оказать содействие в разработке и формировании имиджа, а также в обслуживании инвесторов. Партнерские отношения с такими организациями необходимы для решения определенных задач. Цель данного Модуля – выявить задачи, которые следует решать в партнерстве с другими организациями, и определить способы управления партнерскими отношениями.

Данный Модуль помогает определить формы сотрудничества, их продолжительность и состав участников, а также подходы к оценке результатов взаимодействия. Реализация рекомендаций, содержащихся в Модуле, позволит Вашей организации использовать доступные ресурсы с максимальной выгодой и наладить сотрудничество всех заинтересованных сторон по достижению общих целей.

□

ДАЛЕЕ →

Copyright © 2009

MULTILATERAL INVESTMENT GUARANTEE AGENCY WORLD BANK GROUP



ПОИСК   Пользователь :J Fuster    ЦЕНТР ПИИ    МОДУЛИ    PLUG-INS    ВЫЙТИ



МОИ ДАННЫЕ    ИНВЕСТИЦИОННЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ    ОТЗЫВЫ    **Формирование партнерств**    Русский

← НАЗАД    ДАЛЕЕ →

**ВВЕДЕНИЕ**

Формирование эффективных партнерских связей не является основным видом деятельности АПИ. Скорее, партнерства выполняют вспомогательные функции, поскольку помогают АПИ выполнять основные задачи, связанные с привлечением инвестиций и описанные в других модулях Руководства по привлечению инвестиций.

Наиболее известные АПИ с мировым именем признают, что оказание полного спектра услуг, необходимых иностранным инвесторам, невозможно силами лишь одного агентства. На практике все успешные агентства располагают целой сетью формальных и неформальных партнерских связей. Модуль 3 подчеркивает важность наличия ясной стратегии и плана мероприятий. Формирование сильных партнерских связей в ходе реализации стратегии носит определяющий характер для достижения успеха. В ходе деятельности по привлечению инвестиций, АПИ должны преуспеть не только в продвижении территории, но и формировании сети контактов, с тем, чтобы достигать общих целей вместе с другими организациями и заинтересованными сторонами.

Данный Модуль начинается с описания партнерства и его целей. Затем рассматривается три вида партнерств: совместная разработка продукта, маркетинг и клиентское обслуживание. По каждой из этих трех групп приводится список возможных партнерств и проводится обсуждение способов управления партнерством. Модуль заканчивается рекомендациями по оценке и мониторингу результативности взаимодействия.

□    ← НАЗАД    ДАЛЕЕ →

Copyright © 2009

---

MULTILATERAL INVESTMENT GUARANTEE AGENCY    WORLD BANK GROUP    

ПОИСК   Пользователь :J Fuster    ЦЕНТР ПИИ    МОДУЛИ    PLUG-INS    ВЫЙТИ



МОИ ДАННЫЕ    ИНВЕСТИНСТРУМЕНТЫ    ОТЗЫВЫ    **Формирование партнерств**    Русский

← НАЗАД    ДАЛЕЕ →

**КЛЮЧ К МОДУЛЯМ И ИКОНКАМ**

- ИНВЕСТИЦИОННЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ
- ПОШАГОВЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ

**ОБЩИЙ ОБЗОР    ВВЕДЕНИЕ    ШАГ 1 2 3    КРАТКИЙ ОБЗОР**

**ШАГ 1: ВЫБОР НУЖНОЙ ФОРМЫ СОТРУДНИЧЕСТВА**

Ниже приводится определение партнерства и описание трех его основных типов, важных для эффективной реализации стратегии АПИ.

[ШАГ 1.1 Что такое партнерство?](#)

[ШАГ 1.2 Партнерство по разработке продукта](#)

[ШАГ 1.3 Партнерство в сфере маркетинга](#)

[ШАГ 1.4 Партнерство в сфере клиентского обслуживания](#)

□    ← НАЗАД    ДАЛЕЕ →

Copyright © 2009

---

MULTILATERAL INVESTMENT GUARANTEE AGENCY    WORLD BANK GROUP    

ПОИСК  Пользователь :J Fuster    ЦЕНТР ПИИ    МОДУЛИ    PLUG-INS    ВЫЙТИ



МОИ ДАННЫЕ    ИНВЕСТИЦИОННЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ    ОТЗЫВЫ    Формирование партнерств    Русский

ОБЩИЙ ОБЗОР    ВВЕДЕНИЕ    **ШАГ 1**    2    3    КРАТКИЙ ОБЗОР

← НАЗАД    ДАЛЕЕ →

### 1.1 Что такое партнерство?

Для целей АПИ, партнерство может быть определено как совместная работа с частными и государственными организациями по разработке и реализации отдельных компонентов программы продвижения инвестиций. Такое сотрудничество может быть инициировано и сформировано как АПИ, так и другой организацией, занятой в инвестиционном процессе. Сотрудничество может быть как формальным, так и неформальным. Определяющим фактором является то, что совместно партнеры решают стоящие перед ними задачи лучше, чем по отдельности. Усилия АПИ должны быть направлены лишь на тех партнеров, которые могут повысить результативность программ и привлечь дополнительные ресурсы. В этой связи следует ответить на следующие вопросы: Что хотят получить от сотрудничества мои партнеры? Каковы их конкретные цели? По каким критериям будет определяться степень успешности совместной деятельности?

В зависимости от выбранного типа, партнерство может преследовать несколько целей, либо иметь одну основную цель с сопутствующими выгодами для каждого из партнеров. В любом случае, необходимо четко понимать, каковы Ваши мотивы для формирования партнерства и какие результаты Вы ожидаете. Это поможет Вам выбрать наиболее оптимальный вид партнерства и определить партнеров.

Вне зависимости от обстоятельств, побуждающих организации к взаимодействию, необходимо как можно раньше согласовать общие цели сотрудничества. Существует ряд обычных причин вынуждающих АПИ искать партнеров. Учебная ситуация об инвестициях компании «Intel» в Коста-Рику наглядно показывает, как партнерские связи повлияли на деятельность местного АПИ – «CINDE».

Поскольку у АПИ есть несколько причин инициировать сотрудничество с другими организациями, виды партнерств тоже бывают разными. Они согласуются с тремя основными функциями АПИ: разработка продукта, маркетинг и клиентское обслуживание. (См. краткое описание в разделах 1.2, 1.3 и 1.4 данного Модуля). Набор инструментов для формирования партнерств в сфере разработки продукта, маркетинга и обслуживания клиентов иллюстрирует широкий набор возможностей, которые АПИ может использовать для эффективного достижения своих целей. Формы взаимодействия не ограничиваются приведенными примерами, и, с другой стороны, АПИ не обязательно должно использовать все виды партнерств. Независимо от типа организации, приглашенной к сотрудничеству, единственным критерием для создания партнерства является повышение результативности деятельности по привлечению инвестиций. Партнерства ради партнерства нецелесообразны.

**ШАГ 1.1 Что такое партнерство?**

[ШАГ 1.2 Партнерство по разработке продукта](#)

[ШАГ 1.3 Партнерство в сфере маркетинга](#)

[ШАГ 1.4 Партнерство в сфере клиентского обслуживания](#)

□    ← НАЗАД    ДАЛЕЕ →

КЛЮЧ К МОДУЛЯМ И ИКОНКАМ

ИНВЕСТИЦИОННЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ

ПОШАГОВЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ

учебные примеры

Привлечение инвестиций Intel в Коста-Рику [164 Kb pdf]

Copyright © 2009

MULTILATERAL INVESTMENT GUARANTEE AGENCY    WORLD BANK GROUP



ПОИСК   Пользователь :J Fuster    ЦЕНТР ПИИ    МОДУЛИ    PLUG-INS    ВЫЙТИ



МОИ ДАННЫЕ    ИНВЕСТИЦИОННЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ    ОТЗЫВЫ    **Формирование партнерств**    Русский

ОБЩИЙ ОБЗОР    ВВЕДЕНИЕ    **ШАГ 1**    2    3    КРАТКИЙ ОБЗОР

← НАЗАД    ДАЛЕЕ →

**1.2 Партнерство по разработке продукта**

В процессе проведения АПИ SWOT-анализа региона (см. [Модуль 3](#)), ряд важных элементов инвестиционного климата будут признаны требующими улучшения. Кроме того, SWOT-анализ выявит те характеристики региона, которые, при должном их развитии, будут привлекать потенциальных инвесторов из выбранной целевой группы. Деятельность АПИ по созданию или улучшению физических показателей продукта/территории (например, промышленная недвижимость и транспортная инфраструктура) или наукоемких показателей региона (например, квалификация рабочей силы и развитие сети местных поставщиков) зачастую может получить значительную поддержку других организаций.

[ШАГ 1.1 Что такое партнерство?](#)

**[ШАГ 1.2 Партнерство по разработке продукта](#)**

[ШАГ 1.3 Партнерство в сфере маркетинга](#)

[ШАГ 1.4 Партнерство в сфере клиентского обслуживания](#)

□    ← НАЗАД    ДАЛЕЕ →

Copyright © 2009

---

MULTILATERAL INVESTMENT GUARANTEE AGENCY    WORLD BANK GROUP    

ПОИСК   Пользователь :J Fuster ЦЕНТР ПИИ МОДУЛИ PLUG-INS ВЫЙТИ



МОИ ДАННЫЕ ИНВЕСТИЦИОННЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ ОТЗЫВЫ **Формирование партнерств** Русский

← НАЗАД **ОБЩИЙ ОБЗОР** ВВЕДЕНИЕ **ШАГ 1** 2 3 КРАТКИЙ ОБЗОР ДАЛЕЕ →

**1.3 Партнерство в сфере маркетинга**

Модуль 5 и Модуль 6 подчеркивают важность формирования полного спектра рекламных продуктов и мероприятий. Эта задача может оказаться дорогостоящей и потребовать навыков, которые отсутствуют у сотрудников АПИ. Соответствующие пиар-агентства, министерства, статистические органы могут содействовать подготовке и реализации рекламных продуктов. Так, в Малайзии печатная рекламная продукция для Малазийского совета по промышленному развитию (MIDA) разрабатывается местными консультационными компаниями.

[ШАГ 1.1 Что такое партнерство?](#)  
[ШАГ 1.2 Партнерство по разработке продукта](#)  
**[ШАГ 1.3 Партнерство в сфере маркетинга](#)**  
[ШАГ 1.4 Партнерство в сфере клиентского обслуживания](#)

□ ← НАЗАД ДАЛЕЕ →

Copyright © 2009

MULTILATERAL INVESTMENT GUARANTEE AGENCY WORLD BANK GROUP 

ПОИСК   Пользователь :J Fuster    ЦЕНТР ПИИ    МОДУЛИ    PLUG-INS    ВЫЙТИ



МОИ ДАННЫЕ    ИНВЕСТИЦИОННЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ    ОТЗЫВЫ    **Формирование партнерств**    Русский

← НАЗАД    ДАЛЕЕ →

**КЛЮЧ К МОДУЛЯМ И ИКОНКАМ**

- ИНВЕСТИЦИОННЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ
- ПОШАГОВЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ

**ОБЩИЙ ОБЗОР    ВВЕДЕНИЕ    ШАГ 1    2    3    КРАТКИЙ ОБЗОР**

### 1.4 Партнерство в сфере клиентского обслуживания

Качество и содержание клиентского обслуживания как на до-инвестиционном, так и на пост-инвестиционном этапах, могут решающим образом повлиять на выбор инвестором региона или на осуществление им реинвестиций. Для предоставления дополнительных услуг новым и действующим инвесторам, АПИ зачастую объединяют свои усилия с другими организациями. Так, местные банки, юристы и консалтинговые компании могут предоставлять бесплатные услуги инвесторам в расчете на то, что они в будущем пополнят их клиентскую базу.

[ШАГ 1.1 Что такое партнерство?](#)

[ШАГ 1.2 Партнерство по разработке продукта](#)

[ШАГ 1.3 Партнерство в сфере маркетинга](#)

**[ШАГ 1.4 Партнерство в сфере клиентского обслуживания](#)**

□    ← НАЗАД    ДАЛЕЕ →

Copyright © 2009

MULTILATERAL INVESTMENT GUARANTEE AGENCY    WORLD BANK GROUP    

ПОИСК   Пользователь :J Fuster    ЦЕНТР ПИИ    МОДУЛИ    PLUG-INS    ВЫЙТИ



МОИ ДАННЫЕ    ИНВЕСТИЦИОННЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ    ОТЗЫВЫ    **Формирование партнерств**    Русский

← НАЗАД    ДАЛЕЕ →

**КЛЮЧ К МОДУЛЯМ И ИКОНКАМ**

- ИНВЕСТИЦИОННЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ
- ПОШАГОВЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ

**ОБЩИЙ ОБЗОР    ВВЕДЕНИЕ    ШАГ 1    2    3    КРАТКИЙ ОБЗОР**

**← НАЗАД    ДАЛЕЕ →**

**ШАГ 2: УПРАВЛЕНИЕ ПАРТНЕРСКИМИ ОТНОШЕНИЯМИ**

Рассмотрим 4 фундаментальных фактора, учет которых необходим для эффективного управления партнерскими отношениями: мотивация, финансирование, лидерство и временные рамки.

[ШАГ 2.1 Мотивация](#)

[ШАГ 2.2 Финансирование](#)

[ШАГ 2.3 Лидерство](#)

[ШАГ 2.4 Временные рамки](#)

□    ← НАЗАД    ДАЛЕЕ →

Copyright © 2009

---

MULTILATERAL INVESTMENT GUARANTEE AGENCY    WORLD BANK GROUP    **NADI** 

ПОИСК   Пользователь :J Fuster ЦЕНТР ПИИ МОДУЛИ PLUG-INS ВЫЙТИ



МОИ ДАННЫЕ ИНВЕСТИЦИОННЫЕ ОТЗЫВЫ Формирование партнерств Русский

КЛЮЧ К МОДУЛЯМ И ИКОНКАМ  
 ИНВЕСТИЦИОННЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ  
 ПОШАГОВЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ

ОБЩИЙ ОБЗОР ВВЕДЕНИЕ **ШАГ 1** 2 3 КРАТКИЙ ОБЗОР

← НАЗАД ДАЛЕЕ →

## 2.1 Мотивация

Основной причиной, побуждающей АПИ искать партнерские отношения, является необходимость содействия инвесторам путем разработки, улучшения и предложения им услуг, которые могут способствовать принятию положительного решения об инвестировании. Мотивация Ваших партнеров может отличаться от Вашей, поэтому важно понимать, что движет партнерами в совместной деятельности. Иными словами, каковы их ожидания?

Возьмем, к примеру, энергетическую компанию. Она может быть заинтересована в сотрудничестве с АПИ при разработке и финансировании маркетинговых мероприятий по привлечению инвестиций в энергоемкую отрасль. Ее участие в партнерстве определяется интересом в развитии собственных будущих коммерческих возможностей. Финансирование маркетинговой деятельности является разумным и обоснованным вложением в будущую доходность и развитие предприятия.

Желание энергетической компании сотрудничать с АПИ будет зависеть от нескольких факторов. Во-первых, и самое главное, компания должна быть осведомлена о содержании маркетинговой стратегии в указанной отрасли. В идеале, АПИ должно регулярно и своевременно информировать потенциальных партнеров обо всех важных событиях. Во-вторых, энергетическая компания должна понимать свои возможные выгоды от привлечения инвесторов в регион на примере уже работающих инвесторов. Наконец, предполагаемые формы участия энергетической компании должны быть четко сформулированы: доля финансирования, опыт, контакты и пр. На этой основе АПИ может вступать в переговоры с энергетической компанией и обсуждать вид и уровень сотрудничества, привлекательный для обеих сторон.

В конечном итоге, мотивации партнеров трансформируются в ожидания выгод от совместной деятельности. АПИ следует учитывать, что ожидания партнеров могут вступить в конфликт с запланированными целями сотрудничества. Поэтому до начала совместной деятельности необходимо потратить некоторое время на согласование целей сотрудничества и формирование у партнеров реалистичных ожиданий.

**ШАГ 2.1 Мотивация**  
[ШАГ 2.2 Финансирование](#)  
[ШАГ 2.3 Лидерство](#)  
[ШАГ 2.4 Временные рамки](#)

□ ← НАЗАД ДАЛЕЕ →

Copyright © 2009

MULTILATERAL INVESTMENT GUARANTEE AGENCY WORLD BANK GROUP NADI 

ПОИСК   Пользователь :J Fuster    ЦЕНТР ПИИ    МОДУЛИ    PLUG-INS    ВЫЙТИ



МОИ ДАННЫЕ    ИНВЕСТИЦИОННЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ    ОТЗЫВЫ    **Формирование партнерств**    Русский

КЛЮЧ К МОДУЛЯМ И ИКОНКАМ  
 ИНВЕСТИЦИОННЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ  
 ПОШАГОВЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ

ОБЩИЙ ОБЗОР    ВВЕДЕНИЕ    **ШАГ 1**    2    3    КРАТКИЙ ОБЗОР

← НАЗАД    ДАЛЕЕ →

## 2.2 Финансирование

В то время как некоторые виды сотрудничества требуют лишь временных затрат участников, другие могут потребовать существенных материальных затрат. Важно оговорить материальные аспекты в ходе переговоров об условиях взаимодействия. В некоторых случаях АПИ стремится к установлению сотрудничества с другими организациями исключительно из-за их финансовых возможностей.

Нельзя экономить время на обсуждении условий финансирования. Каждый аспект сотрудничества должен быть недвусмысленно определен. В качестве первого шага Вам необходимо найти ответы на следующие вопросы:

- Требуется ли специфика сотрудничества формального контракта?
- Когда и как будет осуществляться финансирование?
- Потребуется ли финансовый взнос с Вашей стороны?
- В каких случаях партнер может потребовать возмещения расходов?
- Существует ли обязанность предоставления отчетов об использовании средств?
- Возможно ли проведение полномасштабного аудита целевого использования средств в процессе сотрудничества?

Это лишь часть вопросов, подлежащих изучению перед получением денежных средств. Необходимо тщательно проговорить ожидания сторон по поводу взаимных обязательств и общих выгод от такого сотрудничества. Уделите дополнительное время на обсуждение различий в понимании будущего партнерства. Это особенно важно в тех случаях, когда партнеры ранее не работали вместе либо вид деятельности является новым.

Например, финансовые взносы могут поступить от девелоперской компании, желающей привлечь другие компании для создания индустриального парка. АПИ может инициировать партнерство в связи с проведением мероприятий, направленных на данную целевую группу инвесторов. Получит ли АПИ от строительной компании на рекламу фиксированный авансовый взнос, или деньги поступят на комиссионной основе после оценки результатов? Как будет реагировать АПИ на проявление девелоперской компанией нетерпения по поводу медлительности инвесторов, и как АПИ поступит, если компания начнет отдавать площади организациям, не являющимся объектами отраслевой стратегии АПИ? Результатом может явиться ухудшение отношений между АПИ и данной компанией. Все важные детали, связанные с деятельностью АПИ, спецификой мероприятий и использованием финансовых средств, должны быть проработаны заранее.

[ШАГ 2.1 Мотивация](#)  
[ШАГ 2.2 Финансирование](#)  
[ШАГ 2.3 Лидерство](#)  
[ШАГ 2.4 Временные рамки](#)

□    ← НАЗАД    ДАЛЕЕ →

Copyright © 2009

MULTILATERAL INVESTMENT GUARANTEE AGENCY    WORLD BANK GROUP    NADI 

ПОИСК   Пользователь :J Fuster    ЦЕНТР ПИИ    МОДУЛИ    PLUG-INS    ВЫЙТИ



МОИ ДАННЫЕ    ИНВЕСТИЦИОННЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ    ОТЗЫВЫ    **Формирование партнерств**    Русский

← НАЗАД    ДАЛЕЕ →

**КЛЮЧ К МОДУЛЯМ И ИКОНКАМ**

- ИНВЕСТИЦИОННЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ
- ПОШАГОВЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ

**ОБЩИЙ ОБЗОР    ВВЕДЕНИЕ    ШАГ 1 2 3    КРАТКИЙ ОБЗОР**

**2.3 Лидерство**

Даже если АПИ возьмет на себя формирование партнерства, может возникнуть ситуация, когда партнер будет претендовать на лидерство в ходе сотрудничества. Неважно, какая организация будет являться лидером; важно, чтобы АПИ постоянно отслеживало динамику отношений и обеспечивало развитие сотрудничества в правильном направлении.

[ШАГ 2.1 Мотивация](#)  
[ШАГ 2.2 Финансирование](#)  
**[ШАГ 2.3 Лидерство](#)**  
[ШАГ 2.4 Временные рамки](#)

□    ← НАЗАД    ДАЛЕЕ →

Copyright © 2009

MULTILATERAL INVESTMENT GUARANTEE AGENCY    WORLD BANK GROUP    

ПОИСК  Пользователь : J Fuster ЦЕНТР ПИИ МОДУЛИ PLUG-INS ВЫЙТИ

МОИ ДАННЫЕ ИНВЕСТИЦИОННЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ ОТЗЫВЫ Формирование партнерств Русский

← НАЗЯД ДАЛЕЕ →

**ИНВЕСТИЦИОННЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ**

**ПОШАГОВЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ**

ОБЩИЙ ОБЗОР ВВЕДЕНИЕ **ШАГ 1 2 3** КРАТКИЙ ОБЗОР

## 2.4 Временные рамки

Часто допускается ошибка, когда партнерство растягивается на неопределенный срок и уже не отвечает целям партнеров. Важно определить общие временные рамки и временные периоды для отдельных мероприятий. Временной график должен четко определять этапы достижения целей, в то же время устанавливая даты оценки пройденных частей пути. В ходе взаимодействия некоторые партнеры могут уйти со сцены, так как их роль завершена. Партнеры, участие которых не необходимо, неэффективно или не приносит реальных результатов, могут негативным образом повлиять на совместную деятельность и снизить шансы достижения успеха.

**Необходимо пересматривать и продлевать партнерство, когда существует большой объем совместной работы и потенциальные возможности сотрудничества. Не стоит тратить драгоценные ресурсы на малоэффективное сотрудничество, которое никто не решает прекратить.** Полезным способом избежать такой ситуации является оценка хода реализации сотрудничества один раз в 3-6 месяцев. Она покажет динамику взаимодействия и направление его развития. *Диаграмма* демонстрирует жизненный цикл существования типового партнерства.

Подготовка – ключ к успешному сотрудничеству. АПИ должно играть ведущую роль и собрать как можно больше информации о потенциальных партнерах, этапах и конечных целях сотрудничества. Краткий перечень содержит вопросы, на которые следует ответить при формировании партнерства. Ниже перечисляются ошибки, которых необходимо избегать. Вне зависимости от обстоятельств, всегда следует помнить, что значимое сотрудничество обуславливает возникновение сильных и взаимовыгодных связей для будущих проектов, не предусмотренных первоначальными договоренностями. Достаточно ли сил партнеры вкладывают в сотрудничество? Существует ли механизм информирования/обучения партнеров?

ТИПИЧНЫЕ ОШИБКИ, КОТОРЫХ СЛЕДУЕТ ИЗБЕГАТЬ ПРИ ОСУЩЕСТВЛЕНИИ СОТРУДНИЧЕСТВА
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Несогласованность целей;</li> <li>• Неясный формат лидерства и неопределенный круг обязанностей;</li> <li>• Отсутствие предварительно согласованных правил взаимодействия;</li> <li>• Отсутствие временных рамок;</li> <li>• Нечеткое описание вклада каждой из сторон;</li> <li>• Различные ожидания сторон от участия в сотрудничестве;</li> <li>• Различный уровень принимаемых на себя сторонами обязательств;</li> <li>• Неравенство вкладов сторон;</li> <li>• Приоритет политических целей;</li> <li>• Отсутствие реального участия (много встреч и мало действий).</li> </ul>

[ШАГ 2.1 Мотивация](#)

[ШАГ 2.2 Финансирование](#)

[ШАГ 2.3 Лидерство](#)

**ШАГ 2.4 Временные рамки**

□

← НАЗЯД ДАЛЕЕ →

Copyright © 2009

MULTILATERAL INVESTMENT GUARANTEE AGENCY WORLD BANK GROUP



ПОИСК  Пользователь :J Fuster ЦЕНТР ПИИ МОДУЛИ PLUG-INS ВЫЙТИ



МОИ ДАННЫЕ ИНВЕСТИЦИОННЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ ОТЗЫВЫ **Формирование партнерств** Русский

[КЛЮЧ К МОДУЛЯМ И ИКОНКАМ](#)  
[ИНВЕСТИЦИОННЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ](#)  
[ПОШАГОВЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ](#)

[ОБЩИЙ ОБЗОР](#) [ВВЕДЕНИЕ](#) [ШАГ 1](#) [2](#) [3](#) [КРАТКИЙ ОБЗОР](#)

[← НАЗАД](#) [ДАЛЕЕ →](#)

### ШАГ 3: ОЦЕНКА СОТРУДНИЧЕСТВА

Существуют взаимные отношения, которые сложились много лет назад и превратились в неотъемлемую часть функционирования организаций. Вместе с тем, поддержание партнерских связей требует значительных затрат времени и ресурсов, которые и так ограничены. Поэтому важно регулярно анализировать ход сотрудничества; настоятельно рекомендуется подвести итоги по его завершении. Это - непростая задача, поскольку в основе самого успешного сотрудничества лежат единые взгляды и ценности, понятные цели, детально оговоренные затраты и круг обязанностей, и те элементы, которые формируются в результате смешения различных культур и стереотипов поведения. Если сотрудничество будет оценено как неэффективное и нецелесообразное, АПИ может оказаться в щекотливом положении. Периодичность и процедуры оценки партнерства имеют важное значение, так как положительные результаты могут появиться лишь по прошествии долгого времени после начала совместной работы.

Каждая форма сотрудничества отличается собственными характеристиками: временными рамками, структурой, результатами и затратами. Структура и параметры оценочной матрицы помогут при осуществлении регулярного пересмотра партнерских связей в ходе их развития, чтобы выяснить необходимость внесения корректировок. Например, если давно существующее партнерство все еще оценивается как находящееся на ранней стадии развития, то рекомендуется более тщательно подойти к оценке взаимодействия сторон для возврата отношений в правильное русло.

□ [← НАЗАД](#) [ДАЛЕЕ →](#)

Copyright © 2009

MULTILATERAL INVESTMENT GUARANTEE AGENCY WORLD BANK GROUP



ПОИСК  Пользователь : J Fuster ЦЕНТР ПИИ МОДУЛИ PLUG-INS ВЫЙТИ



МОИ ДАННЫЕ ИНВЕСТИЦИОННЫЕ ОТЗЫВЫ Формирование партнерств Русский

← КЛЮЧ К МОДУЛЯМ И ИКОНКАМ ИНВЕСТИЦИОННЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ

ОБЩИЙ ОБЗОР ВВЕДЕНИЕ ШАГ 1 2 3 КРАТКИЙ ОБЗОР

← НАЗАД

**КРАТКИЙ ОБЗОР**

**МОДУЛЬ 4 • ЭФФЕКТИВНОЕ ПАРТНЕРСТВО**

В данном Модуле рассматривались основные способы построения, управления и оценки партнерских связей:

**Шаг 1**

**Выбор нужной формы сотрудничества:**

АПИ вступает в партнерские отношения для того, чтобы произвести более значимые результаты, чем если бы АПИ действовало в одиночку. Цели партнерства могут быть поделены на три категории: разработка продукта, маркетинг, клиентское обслуживание.

**Шаг 2**

**Управление партнерскими отношениями:**

Успех партнерства зависит от подготовки АПИ к его созданию, а также от понимания сторонами ключевых элементов сотрудничества до начала его реализации. Определение интересов и мотивации сторон, размеров взносов, ведущих или подчиненных ролей, временных ограничений создадут фундамент для эффективного сотрудничества.

**Шаг 3**

**Оценка сотрудничества:**

Партнерские отношения должны регулярно анализироваться, в том числе обязательно должны быть проанализированы в течение первых 6 месяцев сотрудничества. Регулярный мониторинг в ходе сотрудничества и финальная оценка по его завершении – наиболее важные способы повышения эффективности сотрудничества.

**Следующие шаги:**

АПИ должно изучить свои стратегические задачи и определить, в какой мере сотрудничество с другими организациями может содействовать их достижению. Рассматривая последующие Модули, обратите внимание на те виды деятельности, эффективность которых во многом обеспечивается участием партнеров, а также на способы оформления партнерских отношений.

□

← НАЗАД

Copyright © 2009

MULTILATERAL INVESTMENT GUARANTEE AGENCY WORLD BANK GROUP



ПОИСК   Пользователь :J Fuster    ЦЕНТР ПИИ    МОДУЛИ    PLUG-INS    ВЫЙТИ



МОИ ДАННЫЕ    ИНВЕСТИЦИОННЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ    ОТЗЫВЫ    Создание имиджа    Русский

ОБЩИЙ ОБЗОР    ВВЕДЕНИЕ    ШАГ 1 2 3    КРАТКИЙ ОБЗОР

КЛЮЧ К МОДУЛЯМ И ИКОНКАМ  
ИНВЕСТИЦИОННЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ

ДАЛЕЕ →

### ОБСУЖДАЕМЫЕ ВОПРОСЫ

Изучив материалы данного модуля, Вы узнаете:

- 1 Какие три этапа следует включить в программу создания имиджа
- 1 Как оценить представления инвесторов о регионе и на этой основе создать маркетинговое сообщение
- 1 Какие инструменты можно использовать для создания имиджа
- 1 Как создать наиболее эффективную комбинацию рекламных инструментов

### СОДЕРЖАНИЕ

#### ШАГ 1

Определите, как инвесторы воспринимают Ваш регион и наметьте цели имиджевой кампании

#### ШАГ 2

Разработать маркетинговую идею

#### ШАГ 3

Выбор и разработка инструментов привлечения инвестиций. Комплексный подход к маркетингу

### ОБЩИЙ ОБЗОР

Модуль посвящен первым шагам после разработки стратегии привлечения инвестиций (см. Модуль 3). Формирование благоприятного имиджа региона и повышение информированности о регионе – основной краеугольный камень инвестиционного продвижения. Ваши старания привлечь ПИИ будут малоэффективны, если потенциальные инвесторы имеют о регионе негативное представление либо недостаточно осведомлены о его преимуществах. Формирование имиджа начинается с анализа восприятия региона инвесторами в целом и целевыми секторами в частности. Эти сведения позволят обнаружить и восполнить пробелы, а также поддерживать позитивное восприятие. В этом модуле рассматриваются методы анализа восприятия инвесторами региона, средства воплощения результатов этого анализа в реальные действия и оптимальный набор рентабельных маркетинговых инструментов для распространения ключевой маркетинговой идеи среди целевой аудитории.

□

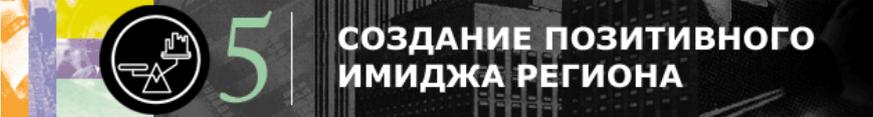
ДАЛЕЕ →

Copyright © 2009

MULTILATERAL INVESTMENT GUARANTEE AGENCY    WORLD BANK GROUP



ПОИСК  Пользователь : J Fuster ЦЕНТР ПИИ МОДУЛИ PLUG-INS ВЫЙТИ



МОИ ДАННЫЕ ИНВЕСТИЦИОННЫЕ ОТЗЫВЫ Создание имиджа Русский

КЛЮЧ К МОДУЛЯМ И ИКОНКАМ  
ИНВЕСТИЦИОННЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ

← НАЗАД

ДАЛЕЕ →

## ВВЕДЕНИЕ

В процессе принятия решения, восприятие реальности инвестором заменяет саму реальность. Не имея доступа ко *всей* необходимой информации, инвесторы строят предположения и догадки, основанные на имеющихся фактах, рекомендациях и мнениях третьих лиц (включая СМИ, консультантов и конкурентов). Иными словами, выбор инвестора в пользу того или иного региона - не что иное, как наилучшая альтернатива для его *восприятия*. Из-за недостатка информации решение о размещении инвестиций может быть ошибочным. Главная задача Агентств по Привлечению Инвестиций (АПИ) – обеспечить максимальное поступление информации инвестору при ограниченности таких ресурсов, как штат, бюджет и базы данных.

АПИ и правительства всех стран стараются улучшить восприятие своего региона инвесторами, используя технологии по созданию положительного образа (имиджа). Для многих стран, существует значительный разрыв между восприятием региона инвестором и тем, как его хотели бы представить АПИ и местные правительства. Это утверждение особенно верно в отношении небольших государств, которые мало освещаются в международных СМИ или претерпевают быстрые политические и/или экономические реформы. Для таких стран создание положительного образа – это первый важный этап, который должен быть завершен до начала полномасштабной деятельности по привлечению инвестиций.

### ОТЛИЧИЯ МЕЖДУ СОЗДАНИЕМ ИМИДЖА ОТ ПРИВЛЕЧЕНИЕМ ИНВЕСТИЦИЙ

**Вопрос:** В каких случаях необходимы меры по созданию положительной репутации и когда можно непосредственно приступить к привлечению инвестиций?

Ответ: Выбор подхода зависит от того, как регион выглядит в глазах инвесторов, и насколько устоялась инвестиционная политика правительства. Если правительство проводит последовательную политику, направленную на привлечение ПИИ и у региона сложилась положительная репутация, - следует сосредоточиться на привлечении инвестиций.

АПИ некоторых стран, например, Малазийский Совет по Промышленному Развитию» (MIDA), Шотландское агентство «Размещайте свой бизнес в Шотландии» (LIS) и Сингапурский Совет по Экономическому Развитию» (EDB), пропустили фазу создания положительной репутации и сразу приступили к привлечению инвестиций. Это скорее исключения. Деятельность, направленная на создание положительной репутации, требуется вашему региону, если для него справедливо хотя бы одно из следующих утверждений:

- Меняется политика правительства в отношении ПИИ;
- Меняется экономический и инвестиционный климат;
- Необходимо изменить негативное восприятие региона;
- Почти полностью отсутствует информация о регионе, как позитивная, так и негативная.

Стратегия создания имиджа кратко обрисовывает поэтапную деятельность АПИ, направленную на преодоление пропасти между желаемым и действительным представлением о регионе, чтобы инвесторы воспринимали его как перспективную альтернативу. Стратегия выстраивает логическую основу сообщения, которое АПИ распространит среди целевой аудитории тем или иным способом. Создание эффективной коммуникационной стратегии включает три этапа:

#### Шаг 1

Идентифицировать восприятие инвестора и выстроить цели имиджевой кампании;

#### Шаг 2

Разработать маркетинговую идею;

#### Шаг 3

Выбрать и разработать рекламные инструменты, создать единую программу.

Так же, как коммерческая реклама, маркетинговая стратегия региона имеет ту же цель - убедить инвестора «купить» предлагаемый образ региона. Сама по себе имиджевая деятельность не заставит инвестора вкладывать деньги, но она поможет сгладить негативное восприятие региона и привлечет к нему дополнительное внимание. Именно поэтому создание имиджа – основа последовательной цепи действий, осуществляемых АПИ для привлечения и обслуживания ПИИ.

□

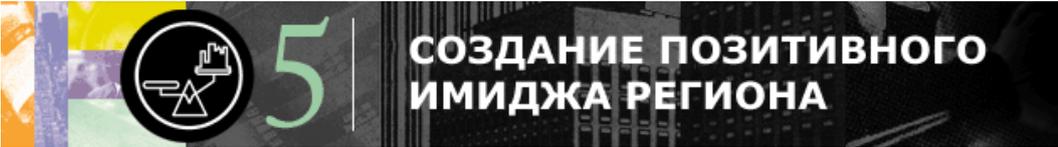
← НАЗАД ДАЛЕЕ →

Copyright © 2009

MULTILATERAL INVESTMENT GUARANTEE AGENCY WORLD BANK GROUP



ПОИСК   Пользователь :J Fuster    ЦЕНТР ПИИ    МОДУЛИ    PLUG-INS    ВЫЙТИ



МОИ ДАННЫЕ    ИНВЕСТИЦИОННЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ    ОТЗЫВЫ    Создание имиджа    Русский

← НАЗЯД    ДАЛЕЕ →

**КЛЮЧ К МОДУЛЯМ И ИКОНКАМ**

- ИНВЕСТИЦИОННЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ
- ПОШАГОВЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ

ОБЩИЙ ОБЗОР    ВВЕДЕНИЕ    **ШАГ 1**    2    3    КРАТКИЙ ОБЗОР

**ШАГ 1: ОПРЕДЕЛИТЕ, КАК ИНВЕСТОРЫ ВОСПРИНИМАЮТ ВАШ РЕГИОН И НАМЕТЬТЕ ЦЕЛИ ИМИДЖЕВОЙ КАМПАНИИ**

Прежде чем выстраивать ключевые элементы имиджевой кампании, необходимо выяснить, что потенциальные инвесторы думают о регионе. Узнать это можно несколькими способами. Впервые, обратившись к общедоступным отчетам о регионе и его инвестиционном климате. Целый ряд международных, правительственных и неправительственных организаций и учреждений публикует подобные документы. В качестве примера можно привести отчеты, составляемые ООН (United Nations' World Investment Report), специальные отчеты Всемирного банка, а также справочные материалы, предоставляемые частными консалтинговыми фирмами (PriceWaterhouseCoopers, KPMG). Следует упомянуть международные исследования Министерства Торговли США и ежегодники Аналитического отдела журнала «Economist». Можно также провести самостоятельные изыскания через Интернет в архивах ведущих газет (см. подробное описание поиска через Интернет в [Модуле 9](#)).

Отчеты по регионам отражают представление влиятельных правительственных организаций и СМИ, которое часто совпадает с мнением инвесторов. Представление о регионе неоднородно. Как правило, инвесторы располагают более полной информацией о тех секторах, в которые уже делались вложения, и наоборот. Однако, вне зависимости от того, в какой сектор привлекаются инвестиции, необходимо выяснить, как целевая аудитория воспринимает особенности региона. Для этого рекомендуется составить [анкеты](#) и распространить их (см. [образец анкеты](#)).

Ответы покажут Вам, какие шаги следует предпринять, чтобы приблизить представление инвесторов о регионе к желаемому и определить, какой имидж лучше выбрать. Исследования рынка такого рода – неотъемлемая часть разработки эффективной имиджевой стратегии, выбора маркетинговой идеи и построения кампании, направленной на улучшение репутации региона. Например, выяснив из опроса, что инвесторы негативно воспринимают те аспекты, над которыми была уже проведена работа по улучшению, Вы сможете точнее расставить [акценты](#) имиджевой кампании.

Кроме того, опрос покажет, стоит ли начинать кампанию. Например, может оказаться, что инвесторы считают экономическую или/и политическую ситуацию в регионе неблагоприятной. Если экономическая и политическая ситуации в регионе действительно нестабильны, до проведения имиджевой кампании необходимо осуществить меры по улучшению инвестиционного климата. Результаты опроса помогут Вам привлечь внимание правительства к существующим проблемам и осуществить меры по их устранению (подробнее о роли АПИ в устранении препятствий для инвестирования см. [Модуль 1](#).)

Наконец, на основе результатов опроса формируется бюджет АПИ. Нельзя точно определить длительность имиджевой кампании, но если представление о регионе негативно, основным посылом кампании должна стать убедительная информация, свидетельствующая о происходящих улучшениях. Кампания может длиться несколько лет; она должна быть включена в долгосрочный финансовый план АПИ.

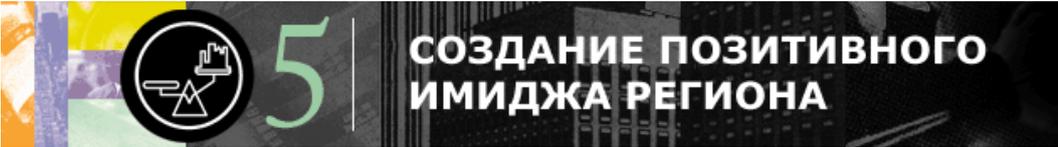
□    ← НАЗЯД    ДАЛЕЕ →

Copyright © 2009

MULTILATERAL INVESTMENT GUARANTEE AGENCY    WORLD BANK GROUP



ПОИСК   Пользователь :J Fuster    ЦЕНТР ПИИ    МОДУЛИ    PLUG-INS    ВЫЙТИ



МОИ ДАННЫЕ    ИНВЕСТИЦИОННЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ    ОТЗЫВЫ    Создание имиджа    Русский

← НАЗЯД    ДАЛЕЕ →

КЛЮЧ К МОДУЛЯМ И ИКОНКАМ

ИНВЕСТИЦИОННЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ

ПОШАГОВЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ

ОБЩИЙ ОБЗОР    ВВЕДЕНИЕ    ШАГ 1    2    3    КРАТКИЙ ОБЗОР

## ШАГ 2: ФОРМИРОВАНИЕ МАРКЕТИНГОВОЙ ИДЕИ

Выяснив представления инвесторов о регионе, нужно выработать основную маркетинговую идею, чтобы улучшить его репутацию как в инвестиционном сообществе в целом, так и среди потенциальных инвесторов. Мало просто перечислить преимущества региона, надо дать инвесторам понять, что регион предлагает нечто, отвечающее их потребностям. Следующие принципы помогут создать убедительное и ясное сообщение (мессадж):

**Идея должна отражать потребности инвестора.** Не забывайте, что в первую очередь каждый иностранный инвестор стремится удовлетворить спрос, увеличив при этом прибыль и эффективность производства. Следовательно, маркетинговая идея должна демонстрировать, как регион способствует решению этих задач. Например, сделайте акцент на наличии недорогой, но квалифицированной рабочей силы.

**Идея должна содержать предложение, подчеркивающее уникальность региона.** Предложение, подчеркивающее уникальность региона (ППУР) позволяет выделить регион в глазах инвесторов. Если при составлении единого ППУР возникают затруднения, выделите в сообщении ряд благоприятных черт региона, включая поддержку инвесторов со стороны АПИ.

### ЧТО ТАКОЕ ПРЕДЛОЖЕНИЕ, ПОДЧЕРКИВАЮЩЕЕ УНИКАЛЬНОСТЬ РЕГИОНА?

ППУР представляет собой перечень особенностей региона, выгодно отличающих его от конкурентов на рынке привлечения инвестиций. ППУР акцентирует внимание на выигрышных чертах региона и его особенностях, привлекательных с точки зрения некоторых отраслей промышленности. ППУР создается на основе SWOT-анализа, как описано в [Модуле 3](#).

**Сообщение должно быть точным и правдивым.** Само собой, нельзя давать ложную информацию, инвестор очень быстро обнаружит подлог. Неверные сведения в рекламной кампании порождают раздражение и негативную реакцию, которые затем трудно преодолеть.

**Успех идеи – в ее последовательности.** Ключевое сообщение должно выходить за рамки рекламы и присутствовать во всех направлениях деятельности АПИ по инвестиционному продвижению региона.

Целей у имиджевой кампании может быть несколько, и грамотно составленное сообщение поможет достижению каждой из них, например:

- Инвесторы **узнают** что регион находится на пути к построению экспортно-ориентированной, конкурентоспособной на международном рынке экономики с высокой добавленной стоимостью.
- Инвесторы **решат**, что регион позволит им лучше обслуживать существующих клиентов и привлекать новых, более эффективно организовав производство и увеличивая рентабельность.
- Инвесторы **осознают**, что регион имеет следующие особенности (пример):
  - Высокие темпы реформирования;
  - Четкий курс правительства на улучшение инвестиционного климата;

- Высокая компетенция кадров;
- Стратегическое географическое положение, позволяющее обслуживать не только внутренних, но и внешних потребителей;
- Значительно меньшие издержки;
- Надежная инфраструктура и сеть телекоммуникаций;
- Качественные услуги АПИ.
- Ознакомившись с рекламой, инвесторы **почувствуют** доверие, интерес и будут приятно удивлены.
- Инвесторов **привлечет** стиль кампании, ее акцентированность, ясность или новаторский характер.

Есть два основных пути построения рекламного сообщения: подчеркнуть преимущество региона для отдельных отраслей или выделить целый комплекс благоприятных аспектов.

[ШАГ 2.1 Акцент на отраслевые преимущества](#)

[ШАГ 2.2 Акцент на комплекс преимуществ](#)

□

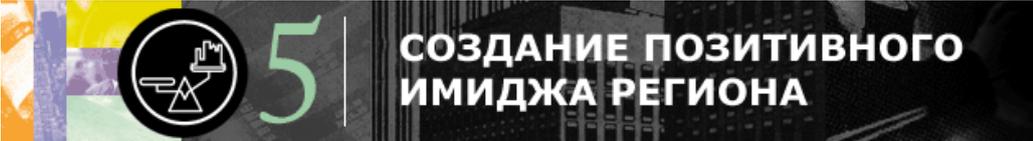
← НАЗАД ДАЛЕЕ →

Copyright © 2009

MULTILATERAL INVESTMENT GUARANTEE AGENCY WORLD BANK GROUP



ПОИСК  Пользователь : J Fuster ЦЕНТР ПИИ МОДУЛИ PLUG-INS ВЫЙТИ



МОИ ДАННЫЕ ИНВЕСТИЦИОННЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ ОТЗЫВЫ Создание имиджа Русский

← НАЗАД ДАЛЕЕ →

**ОБЩИЙ ОБЗОР ВВЕДЕНИЕ ШАГ 1 2 3 КРАТКИЙ ОБЗОР**

**2.1 Акцент на отраслевые преимущества**

Страны с продуманным предложением, подчеркивающим уникальность региона (ППУР) вполне могут использовать преимущества отдельных отраслей как ядро маркетинговой идеи, поскольку многих инвесторов может в первую очередь заинтересовать именно это. Допустим, регион располагает квалифицированной рабочей силой или нереализованным туристическим потенциалом. Все материалы кампании необходимо затем тематически объединить, чтобы сообщение было согласованным и убедительным.

Как правило, сначала выдвигают ППУР, затем, как показано ниже, поясняют инвестору выгоды и преимущества ключевого аспекта.

**Ключевой аспект**  
Количество молодых специалистов по программному обеспечению на душу населения в регионе X превосходит этот показатель во всех соседних регионах.

**Преимущества**

1. В регионе X легче нанять программистов.
2. Из-за устойчивого предложения данных специалистов на рынке труда, уровень их зарплат умеренный.

**Выгоды**

1. Начиная новое дело, компания не столкнется с недостатком технических специалистов.
2. Низкие издержки на оплату труда способствуют повышению рентабельности.

В данном примере сообщение сосредоточено на ППУР. Описание преимуществ и выгод усиливает действие сообщения, доказывая, как именно данный аспект будет способствовать достижению компаниями их целей: удовлетворить спрос, более эффективно организуя производство и увеличивая рентабельность. Именно этот подход помог привлечь в Шотландию компании-разработчики ПО.

Другим примером развития этого направления служит стратегия создания отраслевых кластеров. Она состоит в стимуляции роста смежных и, как правило, высокотехнологических отраслей на общем географическом пространстве.

Программы развития отраслевых кластеров легли в основу кампаний по привлечению ПИИ в Шотландии и Ирландии. **Например, Ирландия сосредоточилась на развитии кластера разработчиков программного обеспечения.** С 1983 по 1987 годы ирландское АПИ проводило мощную кампанию в поддержку этого проекта, которая во многом обязана своим успехом удачной рекламной фразе (слогану): «Молодые европейцы. Наймите их, пока они не наняли Вас» (Young Europeans – hire them before they hire you). Основная идея кампании выражалась ключевым сообщением: «высокий интеллектуальный потенциал ирландской рабочей силы».

**ШАГ 2.1 Акцент на отраслевые преимущества**

[ШАГ 2.2 Акцент на комплекс преимуществ](#)

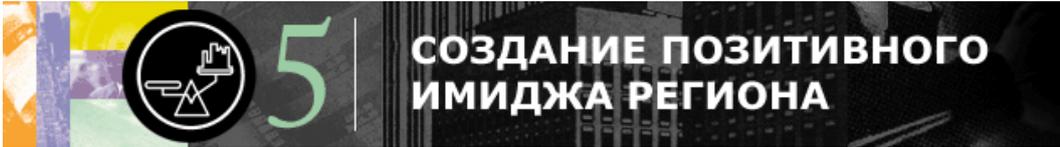
← НАЗАД ДАЛЕЕ →

Copyright © 2009

MULTILATERAL INVESTMENT GUARANTEE AGENCY WORLD BANK GROUP



ПОИСК   Пользователь :J Fuster ЦЕНТР ПИИ МОДУЛИ PLUG-INS ВЫЙТИ



МОИ ДАННЫЕ ИНВЕСТИЦИОННЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ ОТЗЫВЫ Создание имиджа Русский

КЛЮЧ К МОДУЛЯМ И ИКОНКАМ  
 ИНВЕСТИЦИОННЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ  
 ПОШАГОВЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ

ОБЩИЙ ОБЗОР ВВЕДЕНИЕ **ШАГ 1 2 3** КРАТКИЙ ОБЗОР

← НАЗАД ДАЛЕЕ →

## 2.2 Акцент на комплекс преимуществ

Некоторым странам не удастся создать четкого предложения, подчеркивающего уникальность региона (ППУР). Иногда ни одно из предлагаемых инвестору преимуществ не «дотягивает» до уровня ППУР. В таком случае, основной маркетинговой идеей становится «комплекс предпосылок».

Под «комплексом предпосылок» подразумевается ряд преимуществ региона и их совокупная польза. В этом случае, маркетинговое сообщение может звучать, например, так:

*«Две свободные экономические зоны в нашем регионе предлагают несколько вариантов вложения средств; кроме того, они расположены в центре районов с наибольшей концентрацией высококвалифицированной рабочей силы. В сочетании с упрощенной системой регистрации предприятий Вашей отрасли, эти факторы ускорят начало работы Вашей компании».*

На этом примере видно, что сообщение содержит несколько элементов. По отдельности ни один из этих факторов не произвел бы достаточного впечатления на инвестора. Зато в сочетании они наверняка привлекут его внимание.

[ШАГ 2.1 Акцент на отраслевые преимущества](#)

**[ШАГ 2.2 Акцент на комплекс преимуществ](#)**

□ ← НАЗАД ДАЛЕЕ →

Copyright © 2009

MULTILATERAL INVESTMENT GUARANTEE AGENCY WORLD BANK GROUP NADI 

ПОИСК   Пользователь :J Fuster ЦЕНТР ПИИ МОДУЛИ PLUG-INS ВЫЙТИ



МОИ ДАННЫЕ ИНВЕСТИЦИОННЫЕ ОТЗЫВЫ Создание имиджа Русский

← НАЗЯД ДАЛЕЕ →

**ШАГ 3: ВЫБОР И РАЗРАБОТКА ИНСТРУМЕНТОВ СОЗДАНИЯ ИМИДЖА. КОМПЛЕКСНЫЙ ПОДХОД К МАРКЕТИНГУ**

СОЗДАНИЕ ИМИДЖА

ОБЩИЙ ОБЗОР ВВЕДЕНИЕ ШАГ 1 2 3 КРАТКИЙ ОБЗОР

← НАЗЯД ДАЛЕЕ →

**КЛЮЧ К МОДУЛЯМ И ИКОНКАМ**

- ИНВЕСТИЦИОННЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ
- ПОШАГОВЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ

Создав убедительную идею маркетинговой кампании, нужно подобрать наилучшие инструменты ее реализации. Эффективность воздействия кампании во многом зависит от правильного выбора инструментов. Время от времени в этот набор следует вносить изменения. Для осуществления каждого этапа маркетинговой кампании существуют наиболее эффективные инструменты. Так, на начальной стадии результативны приемы, не адресованные конкретному лицу, например, реклама. В дальнейшем, после того, как представление инвесторов о регионе несколько улучшилось, можно переходить к личному контакту, например, рассылке информационных бюллетеней. Ряд инструментов используется как на стадии создания положительной репутации региона, так и во время привлечения инвестиций (см. [краткий обзор](#) инструментов создания имиджа и привлечения инвестиций и рекомендации к их успешному применению). Применяемые маркетинговые инструменты и их набор зависят от рекламного бюджета Вашей организации.

В этом разделе рассказывается, как правильно подобрать маркетинговые инструменты для конкретной кампании. Выделяют следующих их типы:

- Информационные средства, включая ознакомительные брошюры, отраслевые исследования, сводные таблицы, информационные бюллетени, диски, Интернет и видеоматериалы;
- Рекламная кампания;
- Работа в области связей с общественностью (PR);
- Семинары и выставки.

[ШАГ 3.1 Информационные средства](#)

[ШАГ 3.2 Рекламная кампания](#)

[ШАГ 3.3 Связи с общественностью \(пиар\)](#)

[ШАГ 3.4 Семинары и конференции](#)

□ ← НАЗЯД ДАЛЕЕ →

Copyright © 2009

MULTILATERAL INVESTMENT GUARANTEE AGENCY WORLD BANK GROUP



ПОИСК   Пользователь :J Fuster ЦЕНТР ПИИ МОДУЛИ PLUG-INS ВЫЙТИ



МОИ ДАННЫЕ ИНВЕСТИЦИОННЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ ОТЗЫВЫ Создание имиджа Русский

← НАЗАД ДАЛЕЕ →

**ИНВЕСТИЦИОННЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ**   
**ПОШАГОВЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ** 

ОБЩИЙ ОБЗОР ВВЕДЕНИЕ **ШАГ 1 2 3** КРАТКИЙ ОБЗОР

### 3.1 Информационные средства

Назначение этих средств – повысить общую информированность о регионе и снабдить инвесторов конкретной информацией о регионе. Разработка большинства информационных средств не требует больших затрат.

**Ознакомительные брошюры.** Несмотря на все большее распространение технических средств (Интернет, компакт-диски), по-прежнему необходимы печатные издания или ознакомительные брошюры. Качественные издания свидетельствуют о профессионализме агентства и высоком уровне его услуг, на которые может рассчитывать инвестор (и наоборот, брошюры низкого качества, содержащие неточную или ложную информацию, производят негативное впечатление). В [перечне данных](#) перечислена информация, которую следует включить в Вашу брошюру.

**Отраслевые исследования.** Отраслевые отчеты, базы данных и информационные ресурсы – важнейшие активы АПИ. Отраслевые исследования дают АПИ возможность предоставить потенциальным инвесторам подробные сведения о конкретном секторе, демонстрируя тем самым отличия региона от конкурентов. Кроме того, эти исследования играют важную роль при уточнении и поддержке ключевой маркетинговой идеи.

Как правило, анализ отраслей производится во время разработки стратегии привлечения инвестиций (см. [Модуль 3](#).) Благодаря исследованиям, маркетинговое сообщение становится убедительнее, а причины инвестировать именно в данный регион получают дополнительное обоснование. Иногда имеет смысл нанять консультанта для проведения отраслевого исследования. Проконсультируйтесь у него, как придать отчету форму, подходящую для применения в маркетинговой кампании.

**Сводные таблицы.** Сводные таблицы содержат данные, которые могут понадобиться потенциальному инвестору (чтобы узнать, какую информацию включать в сводные таблицы, обратитесь к [перечню данных](#)). Это очень практичный, недорогой инструмент, который легко корректируется под запросы конкретного инвестора. Организация создает таблицы самостоятельно, что позволяет регулярно обновлять их без существенных затрат.

Объем сводных таблиц не должен превышать 2-3 страниц. Динамику показателей желательно проиллюстрировать для наглядности графиками, по возможности – привести по одному графику на каждый показатель. Наконец, нельзя забывать, что для потенциального инвестора достоверность и логичный подбор данных важнее оформления. На первом месте должна быть точная информация (с указанием источника и даты), а не наведение глянца.

**Информационный бюллетень.** Снабжая целевую аудиторию сведениями о событиях в регионе, информационный бюллетень в то же время повышает статус АПИ. Такое издание может также стать элементом прямой маркетинговой инициативы, способствуя поддержанию диалога с инвестором, рассматривающим возможность вложения средств.

Бюллетень издается не чаще 6 раз в год, иначе происходит перегрузка информацией. Чтобы добиться желаемого результата, тщательно отбирайте материалы для каждого выпуска. Например, освещайте в каждом номере определенную отрасль или один из ключевых элементов маркетинга, допустим, производительность труда и наличие рабочей силы. По возможности включайте одобрительные комментарии инвесторов, которые уже начали деятельность в регионе. Их рекомендации вызовут дополнительное доверие.

Чтобы добиться максимального эффекта от бюллетеня, его следует распространять среди целевой аудитории потенциальных инвесторов, отобранных АПИ по географическому и отраслевому принципу. Используя средства Интернет, Вы можете распространять бюллетень в

электронном виде среди компаний из своей базы данных, а также размещать его текущую версию и архив предыдущих выпусков на своем web-сайте.

Помните: слишком широкое распространение печатной копии бюллетеня снизит его эффективность как рекламного инструмента, а его авторы лишь зря потратят время и силы.

**Компакт-диски.** Компактность и емкость позволяет широко использовать компакт-диски для предоставления подробнейшей информации на самые разные темы. Например, все сводные таблицы можно записать на одном-единственном компакт-диске. С точки зрения затрат, диски часто оказываются дешевле полиграфии.

Информационный диск достигает своей цели при соблюдении ряда условий, в частности, необходимо создать меню и предметный указатель (индекс), чтобы облегчить доступ инвестора к нужным разделам. Кроме того, обложка диска должна быть не просто броской, но и содержательной. Например, на нее можно вынести список, в котором обозначены основные преимущества от инвестирования именно в ваш регион, суммарный приток ПИИ или перечень услуг АПИ.

**Интернет.** Интернет для АПИ – недорогое средство как для получения информации, так и для продвижения региона (подробнее об использовании Интернета см. Модуль 9.) Тем не менее, АПИ лучше использовать web-сайт (и компакт-диски) наряду с другими информационными средствами, а не вместо них. В качестве маркетингового инструмента, Интернет может внести значительный вклад в активизацию инвестиционной деятельности. О роли Интернета в маркетинге см. дискуссию.

**Видеоматериалы.** Видеоматериалы - наименее важный инструмент из перечисленных здесь, особенно если бюджет АПИ ограничен, - качественная запись стоит дорого. Более того, появление мультимедийных и Интернет-технологий стало более дешевой альтернативой видео. Тем не менее, короткий, убедительный, профессионально подготовленный ролик может принести пользу, если позволяет бюджет.

Составляя ролик, лучше всего с его помощью ответить на наиболее типичные вопросы потенциальных инвесторов. Простейший вариант сценария в таком случае – «вопрос-ответ».

#### **ШАГ 3.1 Информационные средства**

[ШАГ 3.2 Рекламная кампания](#)

[ШАГ 3.3 Связи с общественностью \(пиар\)](#)

[ШАГ 3.4 Семинары и конференции](#)

□

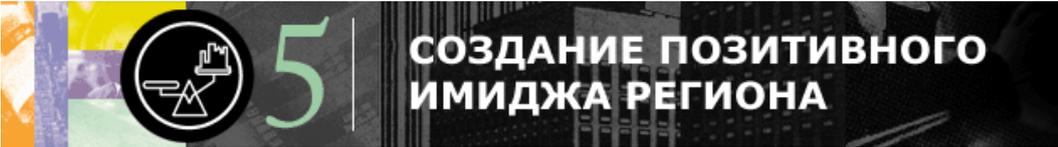
← НАЗАД ДАЛЕЕ →

Copyright © 2009

MULTILATERAL INVESTMENT GUARANTEE AGENCY WORLD BANK GROUP



ПОИСК  Пользователь :J Fuster ЦЕНТР ПИИ МОДУЛИ PLUG-INS ВЫЙТИ



МОИ ДАННЫЕ ИНВЕСТИЦИОННЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ ОТЗЫВЫ Создание имиджа Русский

ОБЩИЙ ОБЗОР ВВЕДЕНИЕ ШАГ 1 2 3 КРАТКИЙ ОБЗОР

← НАЗАД ДАЛЕЕ →

### 3.2 Рекламная кампания

Улучшая имидж своих регионов, многие АПИ проводили мощные рекламные кампании в ведущих финансовых СМИ. Особенно успешными оказались проекты, осуществленные в 1980-х Ирландией и Сингапуром.

В этом разделе рассматриваются действия, необходимые для проведения действенной кампании в поддержку имиджа региона. Предлагаемая информация поможет Вам решить, перевесит ли потенциальный результат кампании затраты на нее, учитывая региональные особенности. Кроме того, здесь Вы найдете рекомендации по подбору специалистов по рекламе и связям с общественностью.

#### Рекламная кампания. Да или нет?

Решая, стоит ли включать рекламу в набор маркетинговых средств, тщательно взвесьте все за и против. Главные недостатки рекламы – значительные издержки и вероятное недоверие инвесторов. Более того, сообщение может затеряться среди обилия разнообразной рекламы, предлагаемой инвестору. С другой стороны, благодаря широкому охвату целевой аудитории, реклама иногда бывает весьма эффективна.

#### Подбор специалистов по рекламе и связям с общественностью

Сделав выбор в пользу рекламной кампании, Вы наверняка захотите воспользоваться услугами профессионалов для ее разработки и осуществления. Как уже говорилось выше, реклама относится к дорогим маркетинговым средствам, поэтому следует прибегнуть к услугам агентства, услуги которого качественны и недороги.

Рекламные агентства весьма находчивы, доказывая свое превосходство над конкурентами, поэтому сделать правильный выбор на этом чрезвычайно насыщенном рынке может оказаться для АПИ непростой задачей. При выборе рекламного агентства Вам пригодятся следующие рекомендации:

- Воспринимайте рекламное агентство как стратегического партнера АПИ, своего рода исполнительное звено Вашего собственного отдела маркетинга. Совместная работа не должна вызывать неудобств.
- Постарайтесь найти агентство, осуществляющее полный комплекс рекламных услуг, которое займется как рекламной составляющей, так и связями с общественностью.
- Узнайте, есть ли у агентства опыт работы в сфере привлечения инвестиций или, как минимум, опыт в сфере отраслевого маркетинга, поскольку потребуются сходные навыки и установки.
- Важно знать, насколько широко агентство представлено на рынках интересующих Вас регионов. Действительно ли агентство в силах предоставить квалифицированные услуги или будет приобретать опыт за Ваш счет?
- **Не судите об агентстве только по его размерам. Крупное агентство может не принять всерьез заказ от небольшой организации масштаба АПИ.** В этом случае, проект передадут молодым неопытным сотрудникам или не уделят ему должного внимания. Помочь могут рекомендации прежних клиентов агентства со сходными задачами.
- Ознакомьтесь с примерами творческой работы агентства. Сумеет ли оно представить Вашу идею в привлекательной форме? Совпадает ли стиль агентства с создаваемым имиджем?
- Проанализируйте клиентскую базу агентства и убедитесь, у агентства не возникнет конфликта интересов, если оно возьмется за Ваш заказ.
- Наконец, помните, что компетентность конкретных исполнителей, назначенных агентством

КЛЮЧ К МОДУЛЯМ И ИКОНКАМ

ИНВЕСТИЦИОННЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ

ПОШАГОВЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ

ЛУЧШИЕ ПРАКТИКИ

- [El Salvador Works: реклама, нацеленная на конкретные отрасли](#) [12 Mb pdf]
- [Рекламная листовка CzechInvest: довольные инвесторы как рекламное средство](#) [690 Kb pdf]
- [Рекламная кампания CzechInvest: Model Location](#) [3 Mb pdf]
- [Австрия: реклама, нацеленная на конкретные страны](#) [185 Kb pdf]

на Ваш проект, важнее репутации и опыта самого агентства.

Четкого механизма выбора рекламного агентства не существует, однако следует учесть ряд соображений. Помимо личных качеств менеджеров, которые возьмутся за Ваш проект, необходимо принять во внимание следующие критерии:

- Соотношение цены и качества;
- Максимально широкий охват аудитории;
- Простота обмена информацией между Вами и агентством;
- Соблюдение требований организации, финансирующей АПИ.

Многие АПИ, особенно на стадии становления, материально зависимы от организаций по международному сотрудничеству. Поэтому контракт, заключаемый АПИ с рекламным агентством, должен удовлетворять требованиям этих организаций – доноров. (Ознакомьтесь с образцом контрактных обязательств на осуществление рекламной деятельности и работы по связям с общественностью).

#### **Подготовка технического задания на рекламную кампанию**

Выбранному Вами рекламному агентству потребуются четкие инструкции относительно целей кампании. Поэтому Вы должны подготовить подробное техническое задание (ТЗ), определяющее целевую аудиторию и основную маркетинговую идею. На основе этого ТЗ сотрудники рекламного агентства разработают кампанию.

ТЗ должно быть кратким и понятным, точно выражающим Ваши цели. Часто недовольство клиентов результатами рекламной кампании вызвано несовершенством составленных ими же ТЗ.

В основе рекламной кампании должно быть разработанное на Шаге 2 маркетинговое сообщение. Кампания адресуется целевой аудитории, выбранной на стадии разработки Стратегии стимулирования инвестиционного процесса (см. Модуль 3). В перечне данных указаны основные элементы ТЗ и даны пояснения.

#### **Определите место размещения рекламы**

Итак, Вы выбрали рекламное агентство и определили ключевые элементы рекламной кампании. Как правильно определить, в каких периодических изданиях лучше всего разместить рекламу, чтобы донести сообщение до целевой аудитории?

Расценки на рекламу составляют львиную долю рекламного бюджета АПИ. К примеру, страница цветной рекламы в крупнейших бизнес-журналах США стоит в среднем 120 тыс. долл. США, а в крупнейших международных газетах – 150 тыс. долл. США.

Поэтому очень важно выяснить, какие издания читает целевая аудитория. Вам в этом помогут исследования читательской аудитории печатных изданий.

#### **КАКИЕ ИЗДАНИЯ ДОСТИГУТ ВАШЕЙ ЦЕЛЕВОЙ АУДИТОРИИ?**

Исследования читательской аудитории могут помочь Вам определить, какие именно издания в основном читают люди, принимающие решения в отраслях, являющихся для Вас целевыми. К примеру, в Великобритании Вы можете получить подобные исследования от организации Market Opinion & Research International, от самих периодических изданий, а также других независимых организаций.

Скорее всего, Ваша целевая аудитория читает целый ряд изданий. Ваша задача – сузить этот список до нескольких изданий, руководствуясь при этом сопоставлением тиража изданий и стоимости рекламы в них.

При ограниченном бюджете Вашему рекламному агенту следует сконцентрироваться на 2-3 изданиях, которые вероятнее всего читает целевая аудитория. Возможно, это окажутся специализированные, отраслевые издания. Так, американские специалисты по производству одежды предпочитают журнал «Bobbin». Рекламная кампания в таких общеэкономических или финансовых изданиях, как «Economist» и «Financial Times», может осуществляться как элемент международной деятельности по связям с общественностью (пиар), как рассказано в Шаге 3.3.

Существует два пути планирования частоты и интенсивности Ваших рекламных акций. Первый

состоит в равномерном распределении рекламы в маркетинговом плане и общей деятельности. Другой предполагает 2-3 интенсивных «всплеска» на ранних стадиях программы стимулирования инвестиций. Согласно результатам исследований, второй путь наиболее эффективен для распространения первичной информации о регионе, создания «узнаваемости».

[ШАГ 3.1 Информационные средства](#)

**[ШАГ 3.2 Рекламная кампания](#)**

[ШАГ 3.3 Связи с общественностью \(пиар\)](#)

[ШАГ 3.4 Семинары и конференции](#)

□

← НАЗАД ДАЛЕЕ →

Copyright © 2009

MULTILATERAL INVESTMENT GUARANTEE AGENCY WORLD BANK GROUP



ПОИСК   Пользователь :J Fuster    ЦЕНТР ПИИ    МОДУЛИ    PLUG-INS    ВЫЙТИ



МОИ ДАННЫЕ    ИНВЕСТИЦИОННЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ    ОТЗЫВЫ    Создание имиджа    Русский

ОБЩИЙ ОБЗОР    ВВЕДЕНИЕ    ШАГ 1 2 3    КРАТКИЙ ОБЗОР

← НАЗЯД    ДАЛЕЕ →

### 3.3 Связи с общественностью (пиар)

Как и прочие маркетинговые инструменты, основная идея пиар-кампании должна согласовываться с целями имиджевой деятельности и ключевым сообщением коммуникационной стратегии.

Зачастую СМИ либо недостаточно освещают регион, либо создают у потенциальных инвесторов негативное о нем представление. Цель деятельности по связям с общественностью (пиар-кампании) и состоит в публикации благоприятных сведений о регионе. В данном случае, ключевыми клиентами АПИ становятся журналисты, которые ищут хорошие сюжеты, и если АПИ сможет их предоставить, то и само агентство, и регион, вероятнее всего, будут представлены в выгодном свете.

По ряду причин рост объема сведений и публикаций о регионе («паблисити») может оказаться экономичным и результативным методом информирования целевой аудитории и преодоления негативных стереотипов:

- Заметный положительный отзыв в одном из целевых изданий говорит о регионе больше, чем многочисленные рекламные объявления;
- Упоминания такого рода в прессе выглядят значительно достовернее, чем реклама;
- Появление материалов в печатных изданиях не влечет за собой расходов, тогда как размещение рекламы достаточно дорого.

Как уже говорилось, лучше всего заключить договор с рекламным агентством, которое возьмется и за рекламную кампанию, и за деятельность по связям с общественностью. Итак, предположим, Вы готовы к проведению пиар-кампании. Эта кампания имеет 2 направления – внутри страны и вне ее пределов (международное).

#### Проведение пиар-кампании внутри страны

Казалось бы, зачем проводить пиар-кампанию внутри страны, если цель АПИ – привлечение внешних инвестиций? На это есть несколько причин, которые приведены ниже. С одной стороны, АПИ прежде всего занимается «продажей» региона зарубежным инвесторам, с другой – вынужден «продавать» концепцию иностранных инвестиций местной общественности. Политики, представители СМИ и население многих стран, недавно открывшихся для иностранцев, могут не понимать важности привлечения инвестиций.

Успешная приватизация, крупные иностранные инвестиции в инфраструктуру или добычу полезных ископаемых могут спровоцировать обеспокоенность, что страна распродает свои богатства или становится зависимой от иностранных инвесторов. Кроме того, АПИ работают в стране в рамках общей политики правительства, поэтому их задача – продемонстрировать, что их усилия приносят положительный результат. Придав гласности крупный проект по ПИИ и обеспечив ему благоприятный новостной фон, можно заручиться значительной дополнительной поддержкой.

#### ЦЕЛИ ПРОВЕДЕНИЯ ПИАР-КАМПАНИИ ВНУТРИ СТРАНЫ

- Продемонстрировать общественности, СМИ и политическим деятелям преимущества ПИИ;
- Описать международную конкуренцию на рынке привлечения инвестиций;
- Проллоббировать дальнейшее улучшение инвестиционной законодательной и нормативной базы;

 КЛЮЧ К МОДУЛЯМ И ИКОНКАМ

 ИНВЕСТИЦИОННЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ

 ПОШАГОВЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ

 КОНТРОЛЬНЫЕ СПИСКИ

 Кого пригласить на PR-мероприятие [158 Kb pdf]

- Отчитаться о проделанной работе (и затратах) АПИ;
- Обеспечить политическую поддержку правительственным чиновникам, содействующим АПИ.

Роль АПИ в «продаже» концепции ПИИ населению очень важна. Необходимо четко разъяснить, почему агентство поддерживает ПИИ и в чем заключается возможная выгода для населения. Кроме того, следует объяснить возможные последствия провала попытки увеличить поток инвестиций в регион.

Пиар-стратегии направлены на следующие моменты:

- Поиск влиятельных журналистов и редакторов основных финансовых и деловых изданий, экономических и бизнес-обозревателей, работающих на национальном телевидении и радиостанциях;
- Выстраивание с ними регулярного диалога. Пресс-конференция о начале крупного инвестиционного проекта поможет установить контакт с репортерами.

Вне зависимости от того, есть у АПИ новый информационный повод или нет, руководство АПИ должно встречаться с представителями прессы как минимум раз в два месяца, чтобы держать их в курсе своей деятельности. Кроме того, Вы должны разработать два необходимых инструмента: пресс-релизы и пресс-пакеты.

**Пресс-пакеты.** Благодаря так называемым пресс-пакетам, журналисты точнее опишут регион. Пресс-пакет должен включать сведения об инвестиционном климате (например, достоверные статистические данные об экономике и инвестиционных тенденциях в сводных таблицах), преимущества инвестирования в регион, информацию об АПИ и телефоны для справок. Сюда же необходимо включить позитивные публикации и отзывы инвесторов.

**Пресс-релизы.** Решение зарубежного инвестора сделать вложение в регион или реинвестировать средства – прекрасный информационный повод. Грамотно написанный в этой связи пресс-релиз и посвященная событию пресс-конференция усилят положительный информационный фон вокруг региона.

Грамотно составленный пресс-релиз перечисляет не только основную информацию о сделанной инвестиции. В него также входят рекомендации и положительные отзывы, которые журналист сможет включить в свою статью. Таким образом, пресс-релиз обеспечивает появление позитивной информации, а не просто изложение фактов (см. [рекомендации](#) по составлению пресс-релизов).

Научившись предвосхищать и удовлетворять запросы журналистов, Вы воспользуетесь всеми преимуществами положительного информационного фона для улучшения имиджа региона. Тем не менее, помните, что невозможно добиться 100% позитивного освещения региона. Журналисты могут ложно интерпретировать предоставленные им данные или нарочно издать негативный материал о регионе. Этого нельзя полностью предотвратить, но можно свести появление негатива к минимуму, используя [рекомендации](#) по поведению во время интервью.

#### **Проведение международной пиар-кампании**

Во многом сходная со пиар-кампанией внутри страны, международная пиар-кампания направлена на укрепление контактов с международными деловыми кругами через зарубежные СМИ. В ходе кампании АПИ развивает связи с международной прессой, особенно в целевых отраслях и государствах. Важно уметь предугадывать интересы журналистов, постоянно ищущих информационные поводы. Например, новость о том, что немецкий инвестор выбрал Ваш регион для крупных вложений, будет интересна как журналистам Вашей страны, так и Германии. Более того, многие отраслевые издания печатают сводные таблицы по инвестированию с подробностями о новых проектах (иногда к целевой аудитории относятся и инвестор, и его конкуренты). **После того, как компания Intel инвестировала в Коста-Рику, новости об этом разошлись по всему миру, и волна публикаций не затихала в течение полугода.**

В При ограниченном бюджете, международная пиар-кампания может стать заменой прямой рекламе. Разумное сочетание встреч с лидерами ведущих СМИ, статей, письмом известным региональным политикам редакторам периодических изданий, позволит АПИ экономично распространить маркетинговое сообщение. Воспользуйтесь визитами зарубежных высокопоставленных лиц и окружающих их репортеров, чтобы распространить информацию о регионе (так, поездка Билла Клинтона, бывшего президента США, по африканским государствам в 1998 году вызвала широкий резонанс в прессе; журналисты посетили регион до и после приезда президента для того, чтобы написать ряд статей). Такими возможностями не следует

пренебрегать. АПИ вполне может убедить жадных до новостей журналистов написать статью на тему, интересную для целевой аудитории.

[ШАГ 3.1 Информационные средства](#)

[ШАГ 3.2 Рекламная кампания](#)

**[ШАГ 3.3 Связи с общественностью \(пиар\)](#)**

[ШАГ 3.4 Семинары и конференции](#)

□

[← НАЗАД](#) [ДАЛЕЕ →](#)

Copyright © 2009

MULTILATERAL INVESTMENT GUARANTEE AGENCY WORLD BANK GROUP



ПОИСК   Пользователь :J Fuster ЦЕНТР ПИИ МОДУЛИ PLUG-INS ВЫЙТИ



МОИ ДАННЫЕ ИНВЕСТИЦИОННЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ ОТЗЫВЫ Создание имиджа Русский

← НАЗАД ДАЛЕЕ →

**ИНВЕСТИЦИОННЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ**

**ПОШАГОВЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ**

**КЛЮЧ К МОДУЛЯМ И ИКОНКАМ**

**ОБЩИЙ ОБЗОР ВВЕДЕНИЕ ШАГ 1 2 3 КРАТКИЙ ОБЗОР**

**3.4 Семинары и конференции**

Инвестиционные семинары и конференции – полезный инструмент распространения маркетингового сообщения. Как правило, такие мероприятия проводятся на целевом рынке, но иногда и в самом регионе.

Семинары и конференции порой служат переходным звеном между стадией построения имиджа и непосредственным привлечением инвестиций. Тем не менее, как и большинство аспектов маркетинговой деятельности, они должны быть продуманы и спланированы до мелочей (см. рекомендации по проведению успешного мероприятия). Плохо организованная конференция произведет отрицательное впечатление на потенциальных инвесторов.

Роль АПИ в данном случае варьируется от предоставления собственного докладчика до замысла и постановки всего мероприятия. Помните, организация конференции или семинара – серьезная управленческая нагрузка на Вашу организацию. Даже если АПИ наймет компанию-организатора мероприятий, сотрудники все равно потратят на контроль и руководство много времени.

[ШАГ 3.1 Информационные средства](#)

[ШАГ 3.2 Рекламная кампания](#)

[ШАГ 3.3 Связи с общественностью \(пиар\)](#)

**[ШАГ 3.4 Семинары и конференции](#)**

□ ← НАЗАД ДАЛЕЕ →

Copyright © 2009

MULTILATERAL INVESTMENT GUARANTEE AGENCY WORLD BANK GROUP



ПОИСК  Пользователь : J Fuster ЦЕНТР ПИИ МОДУЛИ PLUG-INS ВЫЙТИ



МОИ ДАННЫЕ ИНВЕСТИЦИОННЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ ОТЗЫВЫ Создание имиджа Русский

← ИМЯЯД КЛЮЧ К МОДУЛЯМ И ИКОНКАМ ИНВЕСТИЦИОННЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ

← ИМЯЯД КРАТКИЙ ОБЗОР ВВЕДЕНИЕ ШАГ 1 2 3 КРАТКИЙ ОБЗОР

← ИМЯЯД  
КРАТКИЙ ОБЗОР

## МОДУЛЬ 5 • СОЗДАНИЕ ПОЗИТИВНОГО ИМИДЖА РЕГИОНА

В данном Модуле описаны этапы проведения кампании по улучшению имиджа.

### Шаг 1

**Определите, как инвесторы воспринимают Ваш регион и наметьте цели имиджевой кампании:**

Для разработки эффективной имиджевой кампании необходимо знать, как потенциальные инвесторы воспринимают регион. Для получения этих сведений следует ознакомиться с опубликованными данными и провести опрос инвесторов в целевых секторах.

### Шаг 2

**Разработайте маркетинговую идею:**

Идея основана на сведениях, полученных в ходе исследований на шаге 1.

### Шаг 3

**Создайте комплекс инструментов построения имиджа:**

Определив ключевое маркетинговое сообщение, выберите подходящие инструменты для его распространения. Выбор инструментов зависит от того, на каком этапе программы стимулирования инвестиционного процесса Вы находитесь.

**Информационные средства.** К ним относятся ознакомительные брошюры, информационные бюллетени, отраслевые исследования, сводные таблицы, компакт-диски, Интернет и видеоматериалы. Появление компакт-дисков и Интернета не снижает ценности менее технологичных средств, например, информационных бюллетеней.

**Рекламная кампания.** Во многих странах рекламные кампании показали себя результативной имиджевой техникой. Однако стоит реклама очень дорого, поэтому кампанию, чтобы сделать ее рентабельной, необходимо сосредоточить на целевых рынках.

**Связи с общественностью (пиар).** Пиар-кампания – экономичный и эффективный способ добиться благосклонного и достоверного освещения региона в СМИ. Деятельность по связям с общественностью должна вестись в стране, привлекающей инвестиции, так и за рубежом.

**Семинары и конференции** Грамотно спланировав подобные мероприятия, АПИ может установить прямой контакт с потенциальными инвесторами. Однако их подготовка может отнять очень много времени, поскольку плохо спланированные семинары и конференции производят неблагоприятное впечатление.

### Следующие шаги:

Создание положительного имиджа региона – первый шаг на пути к началу деятельности по привлечению инвестиций. Если Вы не знаете, как потенциальные инвесторы воспринимают регион, необходимо провести опрос.

Если результаты опроса покажут, что инвесторы либо мало осведомлены о регионе, либо имеют о нем неверное представление, следует провести имиджевую кампанию, следуя рекомендациям данного модуля. Если выясняется, что у потенциальных инвесторов сложилось негативное отношение к региону, основанное на реальных барьерах инвестированию, следует прежде всего начать диалог с политиками, чтобы устранить помехи, а затем приступить к имиджевой деятельности.

Напротив, если опрос покажет, что целевая аудитория благоприятно настроена в отношении региона, или Вы уже провели успешную имиджевую кампанию, можно переходить к привлечению инвестиций, как это рекомендовано в [Модуле 6](#).

□

← ИМЯЯД

Copyright © 2009

MULTILATERAL INVESTMENT GUARANTEE AGENCY WORLD BANK GROUP



ПОИСК  Пользователь : J Fuster ЦЕНТР ПИИ МОДУЛИ PLUG-INS ВЫЙТИ

МОИ ДАННЫЕ ИНВЕСТИЦИОННЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ ОТЗЫВЫ Целевой поиск инвесторов Русский

ОБЩИЙ ОБЗОР ВВЕДЕНИЕ ШАГ 1 2 3 4 КРАТКИЙ ОБЗОР

КЛЮЧ К МОДУЛЯМ И ИКОНКАМ  
ИНВЕСТИЦИОННЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ

ДАЛЕЕ →

### ОБСУЖДАЕМЫЕ ВОПРОСЫ

Изучив материалы данного модуля, Вы узнаете:

- В чем разница между созданием имиджа и привлечением инвестиций
- Как использовать основные инструменты прямого маркетинга
- Как создать маркетинговую базу данных и почему это важно
- Как выглядит цикл деятельности по привлечению инвестиций
- Как эффективно использовать основные инструменты привлечения инвестиций

### ОБЩИЙ ОБЗОР

Чаще всего при упоминании деятельности по продвижению инвестиций возникает такой образ: менеджер беседует с потенциальным инвестором, описывая преимущества региона. Однако этому диалогу предшествует ряд шагов со стороны агентства и менеджера, направленных на поиск и выявление клиентов. Как правило, привлечение инвестиций следует за стадией создания положительного имиджа региона.

В этом Модуле рассказывается, как перейти от одной стадии к другой, а также описываются методы поиска и привлечения потенциальных инвесторов. Показано, как, создав базу данных потенциальных инвесторов, использовать ее в качестве основы кампании по привлечению инвестиций. Далее объясняется, как реализовать эту кампанию, перечисляются наиболее распространенные и доступные способы привлечения интереса потенциальных инвесторов к региону и построения с ними партнерских взаимоотношений.

### СОДЕРЖАНИЕ

**ШАГ 1**  
[Переход от построения имиджа к привлечению инвестиций](#)

**ШАГ 2**  
[Формирование и управление базой данных потенциальных инвесторов](#)

**ШАГ 3**  
[Разработка и реализация кампании по привлечению инвестиций](#)

**ШАГ 4**  
[Дальнейшие шаги после визита в компанию](#)

□

ДАЛЕЕ →

Copyright © 2009

MULTILATERAL INVESTMENT GUARANTEE AGENCY WORLD BANK GROUP



ПОИСК   Пользователь : J Fuster    ЦЕНТР ПИИ    МОДУЛИ    PLUG-INS    ВЫЙТИ



# ЦЕЛЕВОЙ ПОИСК ИНВЕСТИТОРОВ

МОИ ДАННЫЕ    ИНВЕСТИНСТРУМЕНТЫ    ОТЗЫВЫ    Целевой поиск инвесторов    Русский

ОБЩИЙ ОБЗОР    ВВЕДЕНИЕ    ШАГ 1 2 3 4    КРАТКИЙ ОБЗОР

 КЛЮЧ К МОДУЛЯМ И ИКОНКАМ  
ИНВЕСТИЦИОННЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ

← НАЗАД

ДАЛЕЕ →

## ВВЕДЕНИЕ

Создание благоприятного имиджа, привлечение инвестиций и сопровождение инвестора – ключевые элементы деятельности по стимулированию инвестиций; они во многом похожи на функции маркетинга, продаж и работы с клиентами. Эти три аспекта – предложение региона потенциальным инвесторам, привлечение их в регион и последующая поддержка потенциальных и существующих партнеров – присутствуют на протяжении всего процесса содействия притоку инвестиций.

Основная сложность – та же, что и у компаний, реализующих свой товар, то есть выбор правильного соотношения между маркетингом/построением имиджа и продажами/привлечением инвестиций. Ответы на большинство связанных с этим вопросов, а также методы «тонкой настройки» маркетингового сообщения изложены ниже, на [Шаге 1](#).

Переход на новую стадию начинается с формирования базы данных наиболее вероятных инвесторов. [Шаг 2](#) поможет направить сообщение компетентным лицам в руководстве каждой компании. Формируя стратегию, как описано в [Модуле 3](#), АПИ выявляет целевые отрасли промышленности, сектора или/и подсектора. Техники привлечения инвестиций позволяют выявлять компании, намеренные инвестировать, располагающие необходимыми ресурсами и готовые принять решение в короткие сроки - как правило, 1-2 года. Поскольку процесс принятия окончательного решения обычно занимает у компании более года, АПИ должно параллельно разрабатывать несколько проектов. Имея динамичный портфель разрабатываемых проектов, можно поддерживать постоянный приток инвестиций в регион.

[Шаг 3](#) рассказывает, как, составив удобную базу данных, установить контакт с целевой аудиторией и убедить ее в преимуществах именно Вашего региона. И, наконец, [Шаг 4](#) объясняет, как создать условия для результативного сопровождения инвесторов (см. [Модуль 7](#)).

Результативность усилий АПИ по привлечению инвестиций зависит от того, насколько инвестиционный климат региона отвечает потребностям конкретных компаний. Не менее важны соответствие маркетингового сообщения запросам клиента, качество маркетинговой базы данных АПИ и профессионализм организации. Определенную роль играет и последующее обслуживание клиента, особенно в процессе расширения инвестирования.

### КЛЮЧЕВЫЕ ЗАДАЧИ ПРОЦЕССА ПРИВЛЕЧЕНИЯ ИНВЕСТИЦИЙ

Кампания по привлечению инвестиций должна достичь 5 основных целей:

- Консолидировать интерес к региону, сформированный во время работы над его имиджем;
- Выявить потребности компании-инвестора и продемонстрировать, что регион им отвечает;
- Положительно повлиять на процесс принятия решения, предоставляя подробную информацию и качественные услуги;
- Обеспечить постоянный диалог с потенциальным инвестором;
- Постоянно расширять базу потенциальных инвесторов, увеличивая количество перспективных проектов в составе динамичного инвестиционного портфеля.

□

← НАЗАД    ДАЛЕЕ →

Copyright © 2009

MULTILATERAL INVESTMENT GUARANTEE AGENCY    WORLD BANK GROUP



ПОИСК   Пользователь :J Fuster ЦЕНТР ПИИ МОДУЛИ PLUG-INS ВЫЙТИ



# ЦЕЛЕВОЙ ПОИСК ИНВЕТОРОВ

МОИ ДАННЫЕ ИНВЕСТИЦИОННЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ ОТЗЫВЫ Целевой поиск инвесторов Русский

ОБЩИЙ ОБЗОР ВВЕДЕНИЕ **ШАГ 1** 2 3 4 КРАТКИЙ ОБЗОР

← НАЗАД ДАЛЕЕ →

## ШАГ 1: ПЕРЕХОД ОТ СОЗДАНИЯ ИМИДЖА К ПРИВЛЕЧЕНИЮ ИНВЕСТИЦИЙ

Поспешный переход к стадии привлечения инвестиций или затянутая имиджевая кампания – самые распространенные ошибки АПИ. Ключ к успеху – баланс этих двух элементов. Иногда, вследствие сильного политического и/или финансового давления, АПИ торопятся достичь результата. Тогда, не потратив достаточно времени на разработку кампании и взаимодействие с правительством с целью улучшить инвестиционный климат, они с ходу начинают пытаться привлечь вложения. Успех требует дисциплины, хорошей организации и огромного внимания к деталям. Выбор момента перехода от построения имиджа к привлечению инвестиций зависит от ряда факторов, включая инвестиционный климат, структуру и стратегию агентства, финансовые ресурсы.

[ШАГ 1.1 Определите, готовы ли вы](#)

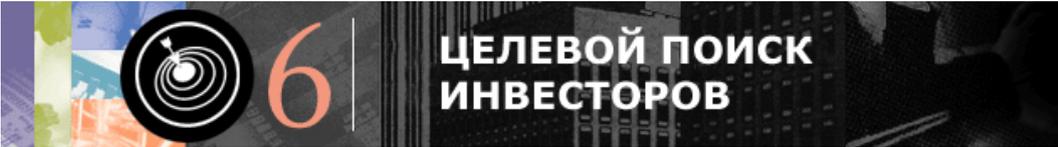
[ШАГ 1.2 Усиление маркетингового сообщения](#)

□ ← НАЗАД ДАЛЕЕ →

Copyright © 2009

MULTILATERAL INVESTMENT GUARANTEE AGENCY WORLD BANK GROUP 

ПОИСК   Пользователь :J Fuster    ЦЕНТР ПИИ    МОДУЛИ    PLUG-INS    ВЫЙТИ



МОИ ДАННЫЕ    ИНВЕСТИЦИОННЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ    ОТЗЫВЫ    Целевой поиск инвесторов    Русский

← НАЗАД    ДАЛЕЕ →

КЛЮЧ К МОДУЛЯМ И ИКОНКАМ

ИНВЕСТИЦИОННЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ

ПОШАГОВЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ

ОБЩИЙ ОБЗОР    ВВЕДЕНИЕ    ШАГ 1 2 3 4    КРАТКИЙ ОБЗОР

### 1.1 Определите, готовы ли вы

Определяя готовность организации к переходу на стадию привлечения инвестиций, следует принять во внимание нижеперечисленные факторы:

**Инвестиционный климат.** Первый и самый важный вопрос: реально ли добиться успеха, предлагая инвестировать в Ваш регион? Достаточно ли стабильна политическая ситуация? Имеются ли квалифицированные кадры? Каковы условия для ведения бизнеса (уровень коррупции, эффективность таможенных служб, транспортная инфраструктура, коммунальные услуги)? Иными словами, производит ли регион благоприятное впечатление на потенциальных инвесторов? На стадии создания положительного имиджа, местное АПИ использует определенные техники оценки представления инвесторов о регионе (см. [Модуль 5](#)). Анкеты, отзывы участников конференций и материалы международных СМИ служат показателями восприятия региона как инвестиционным сообществом в целом, так и целевой группой.

**Структура агентства.** Располагает ли агентство персоналом, способным осуществить намеченную программу привлечения инвестиций? В мире бизнеса игроки подбирают сотрудников определенного склада характера, способных заниматься продажами. В зависимости от бюджета АПИ имеет или не имеет возможность нанять такого рода специалистов. **Тем не менее, очень важно, чтобы сотрудники агентства обладали необходимыми навыками и могли посвятить время кампании. К необходимым качествам относится не только искусство продаж и компетентность в маркетинге, но и значительный запас знаний о целевой отрасли промышленности.** Если АПИ не располагает средствами для найма нужных ему специалистов, следует позаботиться об обучении имеющихся сотрудников практическим приемам привлечения инвестиций. Однако важно не только повышать квалификацию, но и уделять достаточно времени деятельности по привлечению инвестиций. Например, прямые рассылки сотням инвесторов не принесут никакого результата, если АПИ вовремя не будет отвечать на возникающие вопросы. За письмом должен последовать телефонный звонок или иной контакт. Работая с этим Модулем, вы научитесь лучше понимать деятельность, связанную с привлечением инвестиций, научитесь распределять свое время и приобретете необходимые навыки.

**Стратегия стимулирования инвестиционного процесса.** Данная стратегия лежит в основе всей деятельности по стимулированию инвестиций, включая этап привлечения инвестиций. Поэтому важно удостовериться, что план работ соответствует общей стратегии, а также убедиться в последовательности ключевых этапов.

**Финансирование.** Располагает ли АПИ достаточными финансовыми ресурсами для того, чтобы установить контакт с целевой аудиторией? Некоторые методы установления связей (например, создание зарубежного представительства) требуют значительных расходов. АПИ следует составить полную смету кампании и удостовериться в наличии необходимых средств. Прекращение кампании по причине недофинансирования, особенно если контакт с потенциальными инвесторами уже налажен, формирует негативное представление о регионе.

Разрабатывая стратегию привлечения инвестиций, помните о следующих ключевых элементах:

- Усилить направленность на целевую аудиторию;
- Старайтесь устанавливать личный контакт с потенциальными инвесторами, взамен безличных методов, характерных для предыдущей стадии;
- Усилить свое присутствие на рынке, чтобы стимулировать личный контакт;
- Будьте готовы к тому, что любые перемены инвестиционного климата (например, политическая нестабильность), могут потребовать дополнительной работы по укреплению имиджа региона;

- Усилить маркетинговое сообщение, подчеркивая все преимущества, которые Ваш регион предлагает компаниям, занятым в целевых секторах.

Методы привлечения инвестиций и улучшения имиджа региона (см. [Модуль 5](#)) во многом пересекаются. Так, например, в обоих случаях используются реклама и участие в отраслевых выставках. В [списке](#) подробно описаны различные инструменты для привлечения инвестиций и улучшения имиджа, их достоинства и недостатки.

**ШАГ 1.1 Определите, готовы ли вы**

**ШАГ 1.2 Усиление маркетингового сообщения**

□

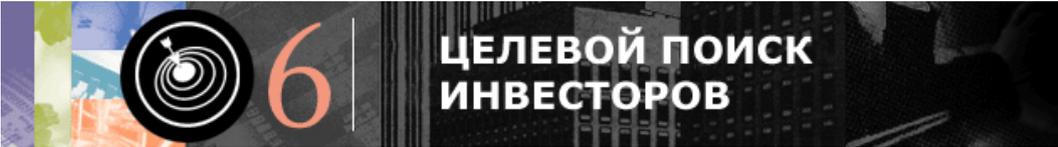
← НАЗАД ДАЛЕЕ →

Copyright © 2009

MULTILATERAL INVESTMENT GUARANTEE AGENCY WORLD BANK GROUP



ПОИСК  Пользователь :J Fuster ЦЕНТР ПИИ МОДУЛИ PLUG-INS ВЫЙТИ



МОИ ДАННЫЕ ИНВЕСТИЦИОННЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ ОТЗЫВЫ Целевой поиск инвесторов Русский

КЛЮЧ К МОДУЛЯМ И ИКОНКАМ  
ИНВЕСТИЦИОННЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ  
ПОШАГОВЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ

ОБЩИЙ ОБЗОР ВВЕДЕНИЕ ШАГ 1 2 3 4 КРАТКИЙ ОБЗОР

← НАЗЯД ДАЛЕЕ →

## 1.2 Усиление маркетингового сообщения

Ключевым этапом реализации кампании по укреплению имиджа и распространению информации о регионе является создание центрального маркетингового сообщения (см. [Модуль 5](#)).

После успешной имиджевой кампании, сообщение нужно отредактировать, адаптировав его к процессу принятия решения потенциальным зарубежным инвестором. В таком виде сообщение адресуется целевой группе инвесторов. Понимание этой группы и специфики процесса принятия решения необходимы при составлении сообщения. Маркетинговое сообщение должно быть как можно более четким и сжатым, чтобы инвесторы:

- **Знали**, что у региона есть история успешных инвестиций в данной отрасли;
- **Полагали**, что этот регион наилучшим образом отвечает их потребностям в повышении эффективности и прибыльности;
- **Выделили** основные предлагаемые преимущества;
- **Чувствовали**, что инвестиции в данный регион – надежное вложение;
- **Завязали** диалог с АПИ.

Рассмотрим такой пример: Страна X позиционировала себя в качестве стабильной экспортной платформы и источника недорогой и квалифицированной рабочей силы. В рамках обновленной стратегии стимулирования инвестиционного процесса Страна X хочет привлечь инвестиции в производство с высокой добавленной стоимостью. Местное АПИ определило, что производство автозапчастей – наиболее подходящая для этого отрасль. Итак, на стадии привлечения инвестиций сотрудники АПИ разработали сообщение для производителей автозапчастей: «Пользуясь нашим статусом одной из наиболее успешных экспортных зон региона, мы приглашаем Вас в регион X, а наши инженеры и технологи позаботятся о том, чтобы Ваш бизнес был вне конкуренции». Из сообщения мы видим, что:

- Несмотря на отсутствие инвесторов среди производителей автозапчастей в данный момент, страна X пользуется хорошей репутацией у производителей;
- Стабильность, недорогая и квалифицированная рабочая сила позволят повысить прибыльность без ущерба для эффективности;
- Инвестор наверняка обратится к АПИ за дополнительной информацией о стоимости и профессионализме местных специалистов. Более того, ознакомившись с этим сообщением, инвестор вряд ли откажется от диалога с АПИ по телефону или во время конференции.

С другой стороны, если у региона сформировано предложение, подчеркивающее его индивидуальность, маркетинговое сообщение следует сосредоточить на нем (см. [Модуль 5](#)). Чем лаконичнее сообщение, тем больше вероятность, что оно запомнится инвестору.

ШАГ 1.1 Определите, готовы ли вы

### ШАГ 1.2 Усиление маркетингового сообщения

□

← НАЗЯД ДАЛЕЕ →

Copyright © 2009

MULTILATERAL INVESTMENT GUARANTEE AGENCY WORLD BANK GROUP



ПОИСК  Пользователь : J Fuster ЦЕНТР ПИИ МОДУЛИ PLUG-INS ВЫЙТИ

МОИ ДАННЫЕ ИНВЕСТИЦИОННЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ ОТЗЫВЫ Целевой поиск инвесторов Русский

← НАЗЯД ДАЛЕЕ →

**ШАГ 2: ФОРМИРОВАНИЕ И УПРАВЛЕНИЕ БАЗОЙ ДАННЫХ ПОТЕНЦИАЛЬНЫХ ИНВЕТОРОВ**

ОБЩИЙ ОБЗОР ВВЕДЕНИЕ ШАГ 1 2 3 4 КРАТКИЙ ОБЗОР

КЛЮЧ К МОДУЛЯМ И ИКОНКАМ  
ИНВЕСТИЦИОННЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ  
ПОШАГОВЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ

Для успешного продвижения региона среди компаний-инвесторов, АПИ необходимо сформировать базу данных (БД) потенциальных инвесторов. Маркетинговая БД – основа формирования целевой аудитории и прямого маркетинга, хранилище информации, позволяющей АПИ вести полноценный диалог с многочисленными клиентами – зарубежными инвесторами.

Маркетинговая БД состоит из ряда постоянно обновляющихся элементов. Список имен и адресов является отправной точкой. К этому необходимо добавить подробности сделок, детальное описание деятельности компании и функции автоматического напоминания. Например, БД необходимо обновлять после каждого контакта с потенциальным инвестором, указывая тип контакта (письмо, телефонный звонок, презентация и т.д.), время и дату связи, вытекающий из контакта план действий сотрудников, дополнительные вопросы, ответную реакцию компаний. Электронные напоминания специалисту по инвестициям о необходимых действиях предусмотрены большинством компьютерных БД и появляются на экране монитора в виде «всплывающих» окон (в [перечне](#) приведен пример набора полей маркетинговой БД). Существует множество «коробочного» ПО, который вы легко можете адаптировать к нуждам АПИ. В некоторых случаях АПИ заказывают приспособленную к его нуждам версию программы непосредственно у производителя. Кроме того, можно воспользоваться услугами консультантов (см. [пример договора](#)).

В процессе деятельности по привлечению инвестиций применяется комплекс коммуникационных инструментов, служащий распространению сфокусированного маркетингового сообщения и поддержанию диалога с целевой аудиторией. То есть АПИ должно анализировать, трактовать и персонализировать корпоративные данные. Невозможно получить всю необходимую информацию только из внешних источников. Услуги ведущих мировых справочных ресурсов Kompass, Hoover's, Dun&Bradstreet могут создать лишь основу БД. Качественная БД – результат внутренних исследований, анализа поступающей информации и взаимодействия с компаниями-инвесторами. С ростом объема и разнообразия данных, БД можно дополнить такими разделами, как типы продуктов и клиентов.

Многие пользователи маркетинговых БД считают их основным источником сведений о поведении клиента на рынке. Наиболее успешные и активные АПИ сформировали подробные описания целевых зарубежных компаний, позволяющие определить наилучший момент предложения им информации о регионе. На основе этих описаний, включающих даже биографии уполномоченных лиц компании, устанавливается контакт с потенциальными клиентами. Законченная БД содержит многолетний архив эксклюзивной информации, которую не встретишь ни в справочниках, ни в Интернете.

Ведение маркетинговой БД – непрерывный процесс, требующий усердия и внимания к деталям. БД должна быть одним из приоритетных направлений деятельности организации, а на ее обновление должны выделяться достаточные средства. Формирование этого ресурса включает следующие шаги.

- [ШАГ 2.1 Формирование исходного списка](#)
- [ШАГ 2.2 Отбор приоритетных компаний и выбор партнеров](#)
- [ШАГ 2.3 Обновление базы данных](#)

□ ← НАЗЯД ДАЛЕЕ →

Copyright © 2009

MULTILATERAL INVESTMENT GUARANTEE AGENCY WORLD BANK GROUP



ПОИСК   Пользователь :J Fuster ЦЕНТР ПИИ МОДУЛИ PLUG-INS ВЫЙТИ



МОИ ДАННЫЕ ИНВЕСТИЦИОННЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ ОТЗЫВЫ **Целевой поиск инвесторов** Русский

← НАЗАД ДАЛЕЕ →

**ОБЩИЙ ОБЗОР ВВЕДЕНИЕ ШАГ 1 2 3 4 КРАТКИЙ ОБЗОР**

**2.1 Формирование исходного списка**

Для начала составьте длинный список компаний и контактных лиц. Свяжитесь с зарубежными посольствами, торговыми палатами и другими агентствами, которые могут сотрудничать с потенциальными инвесторами. Попросите их составить список всех запросов, поступавших в течение года. Установите партнерские отношения с этими учреждениями, поскольку важно и в дальнейшем получать от них информацию (подробнее об установлении партнерских отношений см. [Модуль 4](#)). Объедините полученные данные с тем, что уже было накоплено Вашим агентством. Разумеется, этого будет недостаточно, поэтому АПИ может приобрести готовые списки у таких поставщиков, как Hoover's, Dun&Bradstreet. Тем не менее, приобретенную информацию необходимо адаптировать к потребностям Вашей организации. **Прежде чем обратиться к поставщикам данных, уточните характеристики компаний, чье внимание Вы намерены привлечь (отрасль, размер, расположение, оборот, штат и др.).** Затем направьте запрос поставщикам данных и закажите примерный список компаний, которые они порекомендовали бы Вам, а также поинтересуйтесь стоимостью их услуг. Уточните, будет ли Ваше сотрудничество длительным или однократным. Сравните полученные результаты и выберите наиболее подходящий. Не забывайте сравнивать не только длину списка, но также качество и подробность предоставленной информации.

**ШАГ 2.1 Формирование исходного списка**

[ШАГ 2.2 Отбор приоритетных компаний и выбор партнеров](#)

[ШАГ 2.3 Обновление базы данных](#)

□ ← НАЗАД ДАЛЕЕ →

Copyright © 2009

MULTILATERAL INVESTMENT GUARANTEE AGENCY WORLD BANK GROUP



ПОИСК   Пользователь :J Fuster ЦЕНТР ПИИ МОДУЛИ PLUG-INS ВЫЙТИ



МОИ ДАННЫЕ ИНВЕСТИЦИОННЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ ОТЗЫВЫ Целевой поиск инвесторов Русский

← НАЗАД ДАЛЕЕ →

**КЛЮЧ К МОДУЛЯМ И ИКОНКАМ**

- ИНВЕСТИЦИОННЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ
- ПОШАГОВЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ

ОБЩИЙ ОБЗОР ВВЕДЕНИЕ **ШАГ 1 2 3 4** КРАТКИЙ ОБЗОР

← НАЗАД

ДАЛЕЕ →

## 2.2 Отбор приоритетных компаний и выбор партнеров

Следующий шаг – уточнить всю контактную информацию, собранную из разных источников, и расставить приоритеты. Допустим, АПИ сформировало список из более чем 20000 компаний, однако при существующей стратегии, бюджете и штате в текущем году удастся провести полноценную маркетинговую работу только с 5000 из них, следовательно, АПИ должно отобрать наиболее перспективные. Сначала вычеркните те компании, которые заведомо не соответствуют Вашим целям. Затем оцените долгосрочный и краткосрочный потенциал сотрудничества с каждой из фирм. Для этого нужно узнать о компаниях как можно больше. Лучший способ для этого – беглый информационный поиск (в [Модуле 9](#) подробно рассказано об электронных поисковых системах). Необходима подборка данных, пусть даже краткая, о недавних событиях в компании, включая появление пресс-релизов, перестановки в руководстве, новые инициативы или смены стратегии, выпуск новых продуктов, основные капитальные вложения, конкуренцию. Ключевые детали, которые могут помочь оценить компанию, должны вноситься в БД; особенно важны сведения о лицах, уполномоченных принимать решения.

Расставив приоритеты, АПИ приступает к отбору целевой группы компаний, которым будут адресованы маркетинговые сообщения. Однако, прежде чем проявлять какую бы то ни было инициативу, следует собрать дополнительные сведения об этих предприятиях. Самое главное – уточнить имена уполномоченных лиц, адреса и другую контактную информацию. Не принимайте на веру данные, предоставленные электронными системами, проверяйте их снова и снова, чтобы заполнить и проверить как можно больше полей БД.

[ШАГ 2.1 Формирование исходного списка](#)

**[ШАГ 2.2 Отбор приоритетных компаний и выбор партнеров](#)**

[ШАГ 2.3 Обновление базы данных](#)

□

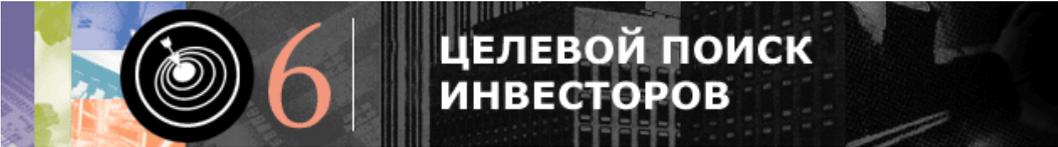
← НАЗАД ДАЛЕЕ →

Copyright © 2009

MULTILATERAL INVESTMENT GUARANTEE AGENCY WORLD BANK GROUP



ПОИСК   Пользователь :J Fuster ЦЕНТР ПИИ МОДУЛИ PLUG-INS ВЫЙТИ



МОИ ДАННЫЕ ИНВЕСТИЦИОННЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ ОТЗЫВЫ Целевой поиск инвесторов Русский

← НАЗАД ДАЛЕЕ →

**ИНВЕСТИЦИОННЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ**   
**ПОШАГОВЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ** 

ОБЩИЙ ОБЗОР ВВЕДЕНИЕ **ШАГ 1** 2 3 4 КРАТКИЙ ОБЗОР

## 2.3 Обновление базы данных

Формирование и ведение БД – неоднократное действие. Корпоративная информация быстро устаревает, что иллюстрирует британская статистика:

- В среднем, компании меняют адрес каждые 5 лет;
- В течение года у 20% компаний меняется адрес штаб-квартиры;
- В течение полугода 9% компаний с уровнем продаж свыше 1 млрд. долл. США меняют офис;
- В течение года сменяется 18-28% руководителей;
- В течение года меняется 20-24% финансовых директоров.

Вне зависимости от размера информационного или маркетингового отдела АПИ, предпочтительно обновлять профили компаний, приобретая данные из внешних источников. Тогда новые сведения легко впишутся в сформированную БД, снизится риск потери корпоративных данных или активных ссылок. **Стоимость обновлений можно обсудить параллельно с заключением соглашения на первичное предоставление данных.**

Регулярно, например, ежеквартально, следует выделять время на обновление и пересмотр БД. По мере установления контактов с инвесторами, БД будет пополняться новыми сведениями. Чрезвычайно важно выработать среди сотрудников, занятых продвижением региона, прилежное отношение к обновлению БД. Снизьте приоритет сведений об инвесторе, если он ясно дал понять, что его компания не заинтересована в Вашем регионе и не рассматривает возможности вести деятельность на его территории. Напротив, получив от инвестора обнадеживающий ответ, уделите сведениям о нем больше внимания. При таком подходе к новым данным БД будет гибкой и удобной. По мере удаления неперспективных контактов, работы над успешными проектами, концентрации внимания на отдельных отраслях или освоения новой географической зоны, Вам могут потребоваться дополнительные списки предприятий от поставщиков данных или новые исследования. Это постоянный цикл.

[ШАГ 2.1 Формирование исходного списка](#)

[ШАГ 2.2 Отбор приоритетных компаний и выбор партнеров](#)

**[ШАГ 2.3 Обновление базы данных](#)**

□

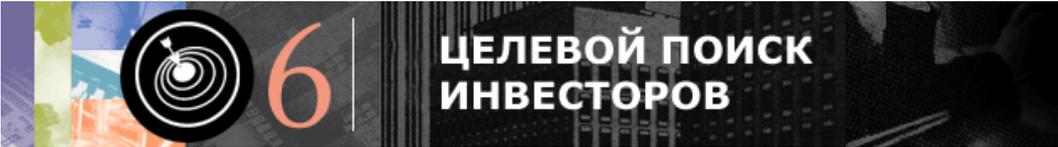
← НАЗАД ДАЛЕЕ →

Copyright © 2009

MULTILATERAL INVESTMENT GUARANTEE AGENCY WORLD BANK GROUP



ПОИСК   Пользователь :J Fuster ЦЕНТР ПИИ МОДУЛИ PLUG-INS ВЫЙТИ



# ЦЕЛЕВОЙ ПОИСК ИНВЕСТОРОВ

МОИ ДАННЫЕ ИНВЕСТИЦИОННЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ ОТЗЫВЫ Целевой поиск инвесторов Русский

КЛЮЧ К МОДУЛЯМ И ИКОНКАМ  
ИНВЕСТИЦИОННЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ  
ПОШАГОВЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ

ОБЩИЙ ОБЗОР ВВЕДЕНИЕ **ШАГ 1 2 3 4** КРАТКИЙ ОБЗОР

← НАЗАД ДАЛЕЕ →

## ШАГ 3: РАЗРАБОТКА И РЕАЛИЗАЦИЯ КАМПАНИИ ПО ПРИВЛЕЧЕНИЮ ИНВЕСТИЦИЙ

Определив с использованием БД целевую группу потенциальных инвесторов и согласовав маркетинговое сообщение, АПИ должно приступить к установлению личных контактов. Существует целый ряд инструментов, упрощающих эту задачу, каждый из которых представляет собой элемент кампании по привлечению инвестиций.

- [ШАГ 3.1 Цикл развития проекта](#)
- [ШАГ 3.2 Разработка плана директ-маркетинга](#)
- [ШАГ 3.3 Составление маркетингового письма](#)
- [ШАГ 3.4 Поиск потенциальных инвесторов через рекламные мероприятия](#)
- [ШАГ 3.5 Проведение телемаркетинговой кампании](#)
- [ШАГ 3.6 Встреча в офисе компании. Презентация](#)
- [ШАГ 3.7 Использование зарубежных представительств и посредников](#)
- [ШАГ 3.8 Оценка успеха. Коэффициент отдачи](#)

□ ← НАЗАД ДАЛЕЕ →

Copyright © 2009

MULTILATERAL INVESTMENT GUARANTEE AGENCY WORLD BANK GROUP NADI 

ПОИСК  Пользователь :J Fuster ЦЕНТР ПИИ МОДУЛИ PLUG-INS ВЫЙТИ



МОИ ДАННЫЕ ИНВЕСТИЦИОННЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ ОТЗЫВЫ Целевой поиск инвесторов Русский

КЛЮЧ К МОДУЛЯМ И ИКОНКАМ  
 ИНВЕСТИЦИОННЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ  
 ПОШАГОВЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ

ОБЩИЙ ОБЗОР ВВЕДЕНИЕ ШАГ 1 2 3 4 КРАТКИЙ ОБЗОР

← НАЗАД ДАЛЕЕ →

### 3.1 Цикл развития проекта

Отобранная группа потенциальных инвесторов проходит через так называемый цикл развития проекта. Конечная цель этого цикла – убедить часть группы посетить регион и осуществить инвестиции. Запускается цикл несколькими способами: через рекламу и рассылки, встречи на ярмарках и выставках или направление делегации для общения с целевой аудиторией. Практически всегда прямой контакт начинается с письма. Затем следует встреча или телефонный разговор. В зависимости от результата, Вас могут пригласить для более подробной презентации перед руководителями, уполномоченными принимать решения. Главная цель презентации – убедить представителей компании посетить несколько объектов в регионе (подробнее об организации такого посещения и методах убеждения см. Модуль 7). Как правило, во время цикла развития проекта применяются следующие инструменты:

- Прямые почтовые рассылки;
- Электронная почта;
- Телефонные звонки;
- Интернет;
- Рекламные мероприятия;
- Презентации.

На протяжении всего цикла ведения проекта необходимо помнить, что применение каждого из инструментов – ограничено. Каждый из них должен рассматриваться как шаг на пути к следующему, а в конечном счете - на пути к получению инвестиций.

Как обсуждается ниже, цикл развития проекта никогда не завершается, учитывая масштабы последующей поддержки инвестора. Исчерпав все возможности одной из групп потенциальных партнеров, АПИ начинает цикл заново с другой. **Разработав свой собственный цикл развития проекта, АПИ сможет улучшить и маркетинг, и мониторинг, и оценку результатов работы, и методики, и результаты.**

## ПРОЕКТНЫЙ ЦИКЛ

### 1. Прямая почтовая рассылка

Если Вы устанавливаете контакт с помощью письма, его цель – убедить потенциального инвестора напрямую связаться с АПИ. Формой контакта может быть телефонный разговор или встреча. Письмо не должно быть слишком подробным или навязчивым, основная задача – вызвать интерес инвестора. В письме – приглашение обсудить в деталях возможности, предлагаемые регионом.



### 2. Телефонный звонок

В ряде случаев телефонный звонок становится первым прямым личным контактом с инвестором. Письмо служит поводом для звонка. Важно убедить инвестора разрешить Вашим специалистам по продвижению провести презентацию для соответствующих сотрудников его компании. Ведя телефонные переговоры, важно не переигрывать, поскольку и взаимодействие с собеседником, и возможность оценить его заинтересованность ограничены. Нужно предоставить ровно столько информации, сколько необходимо, чтобы вызвать дальнейший интерес со стороны инвестора и дать повод для встречи с одним или несколькими представителями компании.



### 3. Презентация

Согласие на проведение презентации, как правило, означает две вещи: инвестор обдумывает возможность прямых инвестиций, и до некоторой степени, заинтересован в предлагаемом регионе. Роль презентации двойка: получить и предоставить информацию, а также оценить уровень интереса. Тем не менее, едва ли инвестор решится на вложения, не увидев региона, поэтому следующим важным шагом станет посещение объекта. Задача презентации – предложить поездку и рассказать, какого рода поддержку АПИ сможет оказать

инвестору до и во время нее.



#### **4. Посещение объекта**

Приезд представителей инвестора в регион – решающая маркетинговая возможность для агентства. В большинстве случаев, сбор информации во время визита и ответы на запросы после визита – последний шанс повлиять на решение инвестора.



#### **5. Взаимодействие после посещения объекта**

Необходимо умело использовать возможности, открывшиеся после визита инвестора, своевременно предоставлять ему информацию или проверять время от времени наличие у инвестора необходимых данных. Именно на этом этапе начинаются переговоры, если намерения инвестора серьезны.



#### **6. Принятие окончательного решения**

Принятие инвестором положительного решения – сигнал к окончанию стадии продвижения. Результат достигнут – инвестор намерен открыть производство в регионе. Тем не менее, работа АПИ на этом не завершается. Предстоит сделать еще очень многое, чтобы убедиться, что все процессы, предшествующие инвестициям, проходят как нужно. Даже после принятия решения многие проекты ждал провал только потому, что инвестор наткнулся на специфические проблемы, связанные со строительством, наймом, подведением коммуникаций и др. АПИ должно наблюдать за процессом и при необходимости оказывать помощь.



#### **7. Сопровождение деятельности инвестора**

Самая распространенная ошибка и проявление неосмотрительности – прекращение взаимодействия, как только вложение совершено. Обратите внимание на статистику: до 60% ПИИ представляет собой реинвестиции и расширение уже существующих проектов; поэтому необходимо поддерживать контакт с инвесторами, обеспечивая их всем необходимым. Даже если фирма не планирует расширения, ее деятельность станет наилучшим маркетинговым инструментом для привлечения дальнейших инвестиций. Именно поэтому проектный цикл никогда не завершается.

### **ШАГ 3.1 Цикл развития проекта**

[ШАГ 3.2 Разработка плана директ-маркетинга](#)

[ШАГ 3.3 Составление маркетингового письма](#)

[ШАГ 3.4 Поиск потенциальных инвесторов через рекламные мероприятия](#)

[ШАГ 3.5 Проведение телемаркетинговой кампании](#)

[ШАГ 3.6 Встреча в офисе компании. Презентация](#)

[ШАГ 3.7 Использование зарубежных представительств и посредников](#)

[ШАГ 3.8 Оценка успеха. Коэффициент отдачи](#)

□

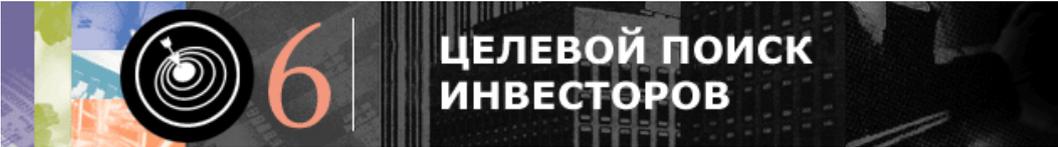
← НАЗАД ДАЛЕЕ →

Copyright © 2009

MULTILATERAL INVESTMENT GUARANTEE AGENCY WORLD BANK GROUP



ПОИСК   Пользователь :J Fuster    ЦЕНТР ПИИ    МОДУЛИ    PLUG-INS    ВЫЙТИ



МОИ ДАННЫЕ    ИНВЕСТИЦИОННЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ    ОТЗЫВЫ    Целевой поиск инвесторов    Русский

← НАЗАД    ДАЛЕЕ →

КЛЮЧ К МОДУЛЯМ И ИКОНКАМ

ИНВЕСТИЦИОННЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ

ПОШАГОВЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ

ОБЩИЙ ОБЗОР    ВВЕДЕНИЕ    ШАГ 1 2 3 4    КРАТКИЙ ОБЗОР

← НАЗАД

ДАЛЕЕ →

### 3.2 Разработка плана директ-маркетинга

Прежде чем начать директ-маркетинговую кампанию, необходимо определить ее географическую направленность и сформировать краткий список компаний-инвесторов, которым она будет адресована. Большинство АПИ уже определилось относительно стратегий стимулирования инвестиционного процесса. Тем не менее, важно определить конкретные цели кампании и методы мониторинга результатов:

- Маркетинговая нагрузка должна быть совместима с финансовыми и физическими возможностями организации (у каждого сотрудника – подробный план действий);
- Маркетинговая нагрузка должна быть распределена во времени так, чтобы сотрудники отдела постоянно занимались поиском новых потенциальных проектов.

Ключи к успешному осуществлению маркетинговой программы:

- **Планирование** с целью поиска целевой аудитории; постановка целей; учет имеющихся ресурсов; синхронизация кампании с последующими этапами маркетинговой деятельности. Каждое письмо, телефонный звонок или презентация должны тщательно продумываться прежде, чем стать частью программы.
- **Планирование диалога с клиентом** с точки зрения типа, частоты и формы установления контакта с целевыми компаниями.
- **Ведение БД/списка клиентов** включает периодическую проверку контактной информации на соответствие.
- **При квалифицированном планировании** благоприятная реакция инвестора немедленно спровоцирует последующие шаги агентства. В случае неполучения ответа или негативной реакции, агентство должно быть готово выяснить причины. Во многих случаях оказывается, что компания не планировала инвестировать. Тем не менее, если регион вызывает у инвесторов определенные сомнения, их следует учесть при формировании кампании (см. [Модуль 3](#)).
- **Оценка и совершенствование кампании**, подразумевает мониторинг результатов, полученных в процессе директ-маркетинга, с целью улучшения будущих кампаний.

Сформировав план директ-маркетинга, Вы готовы к рассылке писем потенциальным инвесторам и последующим телефонным звонкам. Несмотря на появление электронной почты, наилучшим способом установления контакта остается традиционная почта. И, конечно, личная встреча с инвестором лучше всего может повлиять на принятие им решения.

Под директ-маркетингом обычно подразумевают два типа установления контактов: прямые рассылки и телемаркетинг (телефонный маркетинг). На практике обычно сочетают использование обоих приемов, например, телемаркетинг помогает уточнить имя и адрес интересующего лица, затем ему направляется письмо, за которым следует телефонный звонок. Прибегайте к директ-маркетингу только в тех случаях, когда на основании предыдущего опыта с подобными фирмами полагаете, что потенциальная компания-инвестор может заинтересоваться регионом.

Элементы директ-маркетинговой кампании описаны в [учебном примере](#). В нем перечислены действия, предпринимаемые АПИ в течение нескольких месяцев для установления и поддержания контакта с фирмами, предоставляющими финансовые услуги в Нью-Йорке и Бостоне и, в конечном итоге, для побуждения их инвестировать в европейскую страну. В данном случае была определена целевая аудитория (100 фирм в упомянутых городах) и проверена контактная информация по каждой фирме. Когда некоторые из фирм ответили на первоначальное письмо АПИ, агентство использовало полученную информацию для корректировки своих действий (к примеру, переориентировало свои усилия на филиалы этих

фирм в Германии и Великобритании). Наконец, на каждом из этапов информация, полученная из клиентских отзывов вносилась в базу данных.

#### **Роль электронной почты в директ-маркетинге**

При верном подходе электронная почта может оказаться удобным и экономичным способом развития и поддержания диалога с клиентом. Рассылка по собственной инициативе («спам») рассматривается как признак крайнего непрофессионализма. Электронная почта не используется для установления первого контакта, а лишь служит средством ведения диалога, начатого иным путем.

Электронная почта становится полноправной частью делового процесса после того, как налажен контакт. Во время рекламной или директ-маркетинговой кампании постарайтесь убедить потенциальных партнеров сообщить свои электронные адреса. Кроме того, электронный адрес можно узнать во время телефонного разговора, следующего за рассылкой. Если не удастся получить электронный адрес ключевой фигуры, принимающей решения, постарайтесь выяснить координаты его заместителя. Часто удается успешно организовать приезд инвестора в регион через переговоры с заместителем руководителя.

Электронная почта должна дополнять, а не заменять маркетинговую деятельность. Используют этот вид связи для организации поездок, предоставления дополнительной информации или уведомления клиентов о предстоящих мероприятиях.

[ШАГ 3.1 Цикл развития проекта](#)

**[ШАГ 3.2 Разработка плана директ-маркетинга](#)**

[ШАГ 3.3 Составление маркетингового письма](#)

[ШАГ 3.4 Поиск потенциальных инвесторов через рекламные мероприятия](#)

[ШАГ 3.5 Проведение телемаркетинговой кампании](#)

[ШАГ 3.6 Встреча в офисе компании. Презентация](#)

[ШАГ 3.7 Использование зарубежных представительств и посредников](#)

[ШАГ 3.8 Оценка успеха. Коэффициент отдачи](#)

□

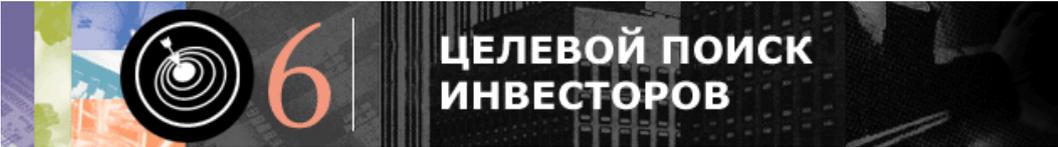
← НАЗАД ДАЛЕЕ →

Copyright © 2009

MULTILATERAL INVESTMENT GUARANTEE AGENCY WORLD BANK GROUP



ПОИСК   Пользователь :J Fuster    ЦЕНТР ПИИ    МОДУЛИ    PLUG-INS    ВЫЙТИ



МОИ ДАННЫЕ    ИНВЕСТИЦИОННЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ    ОТЗЫВЫ    Целевой поиск инвесторов    Русский

← НАЗАД    ДАЛЕЕ →

**КЛЮЧ К МОДУЛЯМ И ИКОНКАМ**

- ИНВЕСТИЦИОННЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ
- ПОШАГОВЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ

ОБЩИЙ ОБЗОР    ВВЕДЕНИЕ    **ШАГ 1 2 3 4**    КРАТКИЙ ОБЗОР

← НАЗАД

ДАЛЕЕ →

### 3.3 Составление маркетингового письма

В большинстве случаев, для прямых рассылок потенциальным инвесторам в рамках маркетинговой кампании составляется краткое письмо. Его адресуют компаниям, определенным в качестве целевых, на стадии разработки стратегии стимулирования инвестиционной деятельности.

Письмо должно быть хорошо продумано, ведь, вероятно, это – *единственный шанс привлечь внимание инвестора*. Если стиль хромает, а фамилия адресата написана неверно, вы лишитесь единственной возможности произвести благоприятное первое впечатление.

Маркетинговое письмо должно включать **5 ключевых компонентов** (см. [образец](#) маркетингового письма, ориентированного на целевую отрасль, и более подробный [анализ](#) элементов письма). Характеристики грамотно составленного маркетингового письма:

- Лаконичность и выдержанность;
- Письмо состоит из пяти элементов: заголовков, «приманка», описание преимуществ, предложение, призыв к действию;
- Яркая лексика, передающая динамику развития целевой отрасли в регионе;
- Письмо дает понять, что ведущие игроки отрасли уже заинтересовались регионом, что добавляет убедительность маркетинговому сообщению.

Образец маркетингового письма иллюстрирует, что оно может заложить основу всего последующего общения в рамках кампании по привлечению инвестиций. Письмо вовлекает читателя в диалог с АПИ и кратко поясняет, почему продвигаемый регион заслуживает внимания. Хороший ход – предложить дальнейшую информацию, например отраслевое исследование или технико-экономическое обоснование проекта, чтобы у потенциального инвестора появился серьезный повод продолжить общение, а АПИ смогло легче перейти к следующему шагу.

[ШАГ 3.1 Цикл развития проекта](#)

[ШАГ 3.2 Разработка плана директ-маркетинга](#)

**[ШАГ 3.3 Составление маркетингового письма](#)**

[ШАГ 3.4 Поиск потенциальных инвесторов через рекламные мероприятия](#)

[ШАГ 3.5 Проведение телемаркетинговой кампании](#)

[ШАГ 3.6 Встреча в офисе компании. Презентация](#)

[ШАГ 3.7 Использование зарубежных представительств и посредников](#)

[ШАГ 3.8 Оценка успеха. Коэффициент отдачи](#)

□

← НАЗАД    ДАЛЕЕ →

Copyright © 2009

MULTILATERAL INVESTMENT GUARANTEE AGENCY    WORLD BANK GROUP



ПОИСК   Пользователь : J Fuster    ЦЕНТР ПИИ    МОДУЛИ    PLUG-INS    ВЫЙТИ



МОИ ДАННЫЕ    ИНВЕСТИЦИОННЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ    ОТЗЫВЫ    Целевой поиск инвесторов    Русский

ОБЩИЙ ОБЗОР    ВВЕДЕНИЕ    ШАГ 1 2 3 4    КРАТКИЙ ОБЗОР

← НАЗЯД    ДАЛЕЕ →

КЛЮЧ К МОДУЛЯМ И ИКОНКАМ  
 ИНВЕСТИЦИОННЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ  
 ПОШАГОВЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ

### 3.4 Поиск потенциальных инвесторов через рекламные мероприятия

Выставки, отраслевые делегации и семинары на тему инвестиционных возможностей представляют собой самостоятельные инструменты привлечения инвестиций.

**Посещение выставок.** Размещение стенда на отраслевой выставке – эффективный метод изучения конкурентной среды и, в какой-то мере, поиска целевых партнеров. Последнее, однако, удается только в том случае, если представители АПИ активно работают на выставке, посещая остальные стенды и устанавливая контакты. Связавшись с организаторами мероприятия до его начала, Вы можете получить список участников, который может стать основой отбора инвесторов. Участникам конференции можно разослать персональные письма до начала мероприятия и попытаться назначить с ними встречи, или просто сообщить о своем участии. Конференции полезны для расширения знаний сотрудников АПИ об определенной отрасли и потребностях ее участников.

Недостаток подхода заключается в том, что на выставках, как правило, присутствуют торговые представители компаний, а не те, кто имеет реальное влияние в отношении инвестиций. Поэтому вероятность начала диалога ограничена. Кроме того, малый конкретный эффект может не оправдать затраченных средств и усилий на подготовку к выставке.

**Инвестиционные семинары.** Если семинар посвящен конкретной отрасли – он может послужить хорошим источником потенциальных инвесторов. Те же мероприятия, которые освещают преимущественно региона, прежде всего, полезны на стадии создания благоприятного имиджа. Организация инвестиционных семинаров и тренингов отнимает много времени, а плохо спланированное мероприятие говорит о низком уровне профессионализма АПИ и портит имидж региона (подробнее об этом см. [Модуль 5](#)).

**Инвестиционные командировки.** Если выдающиеся представители делового или политического сообщества посещают регионы – потенциальные источники инвестиций, а АПИ не располагает постоянным офисом в этих странах, делегации (миссии), направляемые туда, представляют собой эффективный инструмент. Успех делегации практически полностью зависит от подготовительной работы. Лучше вообще не направлять делегацию, чем направить ее без должной подготовки. Необходимо составить график презентаций на несколько месяцев вперед, чтобы все время эффективно использовалось (см. примерный план организации инвестиционных командировок, а также бюджет и график.) Приезд делегации с целью проведения презентаций может следовать за директ-маркетинговой кампанией.

Установите ли Вы контакт с клиентами на мероприятии, подобном описанному выше, или же с помощью маркетингового письма, важно поддерживать этот контакт. Это позволит Вам осуществлять постоянный обмен информацией и может дать возможность повлиять на инвестиционные решения клиента.

[ШАГ 3.1 Цикл развития проекта](#)

[ШАГ 3.2 Разработка плана директ-маркетинга](#)

[ШАГ 3.3 Составление маркетингового письма](#)

**[ШАГ 3.4 Поиск потенциальных инвесторов через рекламные мероприятия](#)**

[ШАГ 3.5 Проведение телемаркетинговой кампании](#)

[ШАГ 3.6 Встреча в офисе компании. Презентация](#)

[ШАГ 3.7 Использование зарубежных представительств и посредников](#)

[ШАГ 3.8 Оценка успеха. Коэффициент отдачи](#)

□

← НАЗАД ДАЛЕЕ →

Copyright © 2009

MULTILATERAL INVESTMENT GUARANTEE AGENCY WORLD BANK GROUP



ПОИСК   Пользователь :J Fuster ЦЕНТР ПИИ МОДУЛИ PLUG-INS ВЫЙТИ



МОИ ДАННЫЕ ИНВЕСТИЦИОННЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ ОТЗЫВЫ Целевой поиск инвесторов Русский

← НАЗАД ДАЛЕЕ →

КЛЮЧ К МОДУЛЯМ И ИКОНКАМ

ИНВЕСТИЦИОННЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ

ПОШАГОВЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ

ОБЩИЙ ОБЗОР ВВЕДЕНИЕ ШАГ 1 2 3 4 КРАТКИЙ ОБЗОР

### 3.5 Проведение телемаркетинговой кампании

Очень часто при слове «телемаркетинг» на ум приходит хитрый агент по продажам, который пытается уговорить слушателей на ненужное и бессмысленное приобретение товара. Вот почему у этого метода дурная слава. Тем не менее, телемаркетинг играет важную роль в привлечении инвестиций. Даже с появлением электронной почты, телефон остается незаменимым средством продолжения диалога, начатого с письма, назначения встреч, подготовки презентаций и предложений. Телефон обеспечивает прямой личный контакт с собеседником. А именно личный контакт и отличает стадию привлечения инвестиций от стадии создания имиджа.

Телемаркетинг служит для:

- **Проверки списка целевых партнеров и уточнения того, что прямые рассылки получены наиболее компетентным лицом.** Если, скажем, письма поступили на имя бывшего руководителя компании, вся работа АПИ идет насмарку, а впечатление о его работе остается негативное. Телефонные запросы – лучший способ уточнить контактную информацию. Частота слияний и поглощений, ротация управленческих кадров свидетельствуют о том, что данные из Интернет-источника могут быть устаревшими.
- **Пропаганды преимуществ региона.** Телефонный разговор позволяет вовлечь собеседника в разговор о регионе. Безличные инструменты (электронная почта) не обеспечивают такого уровня взаимодействия.
- **Повышения вероятности получения ответной реакции.** Телефонный разговор позволяет договориться о встрече или ином прямом контакте с клиентом.

Хотя телемаркетинг может принести ощутимые результаты, плохая реализация этой деятельности несет в себе риск. Например, перебивая клиента, Вы производите плохое впечатление и можете свести на нет весь эффект звонка. Во время встреч более половины коммуникации приходится на взгляды, мимику и жесты. По телефону же голос – единственный инструмент. Следовательно, общение затрудняется, особенно если оно идет на неродном языке. Потому-то и важно обучить сотрудников, отвечающих за телефонные переговоры, правильно говорить по-английски (см. [список условий](#) для проведения успешной телефонной кампании).

Приведенные рекомендации помогут Вам улучшить навыки телефонного общения, особенно для проведения прямой маркетинговой кампании. Продуманные телефонные звонки обеспечивают обмен информацией и частые встречи, что может стимулировать благоприятное решение инвестора.

Помимо предоставления информации и ответов на вопросы, телефонный звонок потенциальному инвестору должен спровоцировать интерес в дальнейшем контакте, например, в виде презентации в офисе компании. При наличии зарубежного представительства, АПИ может послать группу профессионалов для дальнейшей работы, если же нет, следует сформировать делегацию, назначив примерно в одно время ряд встреч с руководителями нескольких ключевых компаний. Следующий шаг в процессе продвижения – презентации. Они позволяют АПИ предоставить больше информации, ответить на дополнительные вопросы и что еще важнее, лично оценить степень заинтересованности инвестора.

[ШАГ 3.1 Цикл развития проекта](#)

[ШАГ 3.2 Разработка плана директ-маркетинга](#)

[ШАГ 3.3 Составление маркетингового письма](#)

[ШАГ 3.4 Поиск потенциальных инвесторов через рекламные мероприятия](#)

**ШАГ 3.5 Проведение телемаркетинговой кампании**

[ШАГ 3.6 Встреча в офисе компании. Презентация](#)

[ШАГ 3.7 Использование зарубежных представительств и посредников](#)

[ШАГ 3.8 Оценка успеха. Коэффициент отдачи](#)

□

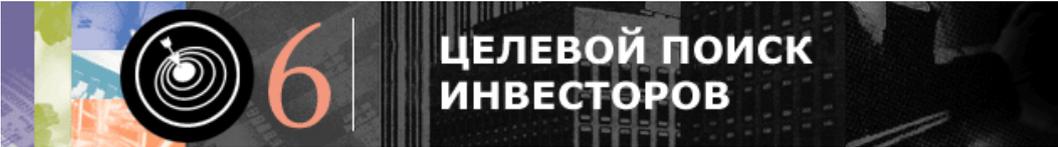
← НАЗАД ДАЛЕЕ →

Copyright © 2009

MULTILATERAL INVESTMENT GUARANTEE AGENCY WORLD BANK GROUP



ПОИСК   Пользователь :J Fuster ЦЕНТР ПИИ МОДУЛИ PLUG-INS ВЫЙТИ



МОИ ДАННЫЕ ИНВЕСТИЦИОННЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ ОТЗЫВЫ Целевой поиск инвесторов Русский

КЛЮЧ К МОДУЛЯМ И ИКОНКАМ  
 ИНВЕСТИЦИОННЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ  
 ПОШАГОВЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ

ОБЩИЙ ОБЗОР ВВЕДЕНИЕ ШАГ 1 2 3 4 КРАТКИЙ ОБЗОР

← НАЗАД ДАЛЕЕ →

### 3.6 Встреча в офисе компании. Презентация

Потенциальные инвесторы делают окончательный выбор методом исключения из списка регионов, который постепенно сокращается (см. описание процесса выбора региона в [Модуле 1](#)). Одним из моментов, когда компания-инвестор сужает список потенциальных регионов для инвестиций, является презентация АПИ. Поэтому встреча и презентация в компании - великолепная (а часто и единственная) возможность рассказать о преимуществах региона именно тем, кто принимает решения.

Первая презентация в компании – важная веха. Ее цель - вызвать энтузиазм и интерес к Вашему региону, чтобы убедить представителей компании приехать с визитом. Поэтому совершенно очевидно, что презентация должна быть тщательно подготовлена и сосредоточена на конкретной теме (см. [полезные советы](#) по составлению маркетинговой презентации).

Важно помнить, что аудитория или слушатель будут оценивать не только содержание презентации, но и стиль подачи информации, готовность отвечать на вопросы и др. В поле зрения может попасть даже Ваше умение обращаться с оборудованием, необходимым для проведения презентации. Внимание обратят и на ораторские способности, и на ясность ответов. Поэтому, само собой разумеется, что подготовка и практика - важнейшие составляющие успеха. Отточить технику и скорректировать ошибки можно, тренируясь перед коллегами и членами Совета директоров АПИ, пришедшими из частного сектора.

[ШАГ 3.1 Цикл развития проекта](#)

[ШАГ 3.2 Разработка плана директ-маркетинга](#)

[ШАГ 3.3 Составление маркетингового письма](#)

[ШАГ 3.4 Поиск потенциальных инвесторов через рекламные мероприятия](#)

[ШАГ 3.5 Проведение телемаркетинговой кампании](#)

**[ШАГ 3.6 Встреча в офисе компании. Презентация](#)**

[ШАГ 3.7 Использование зарубежных представительств и посредников](#)

[ШАГ 3.8 Оценка успеха. Коэффициент отдачи](#)

□

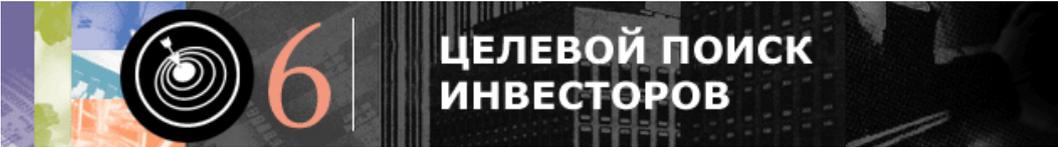
← НАЗАД ДАЛЕЕ →

Copyright © 2009

MULTILATERAL INVESTMENT GUARANTEE AGENCY WORLD BANK GROUP



ПОИСК   Пользователь :J Fuster ЦЕНТР ПИИ МОДУЛИ PLUG-INS ВЫЙТИ



МОИ ДАННЫЕ ИНВЕСТИЦИОННЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ ОТЗЫВЫ Целевой поиск инвесторов Русский

КЛЮЧ К МОДУЛЯМ И ИКОНКАМ  
 ИНВЕСТИЦИОННЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ  
 ПОШАГОВЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ

ОБЩИЙ ОБЗОР ВВЕДЕНИЕ **ШАГ 1 2 3 4** КРАТКИЙ ОБЗОР

← НАЗЯД ДАЛЕЕ →

### 3.7 Использование зарубежных представительств и посредников

Важность личного контакта в привлечении инвестиций толкает некоторые АПИ на открытие зарубежных офисов, чтобы эффективнее взаимодействовать с потенциальными инвесторами. Большинство успешных АПИ создавали подобные представительства в наиболее перспективных в инвестиционном плане странах. Более высокое качество услуг зарубежного представительства АПИ и внимание к клиентам могут сыграть значительную роль при сравнении с конкурентами. Более того, большинство иностранных инвесторов считает, что наличие зарубежного офиса – признак искренней заинтересованности АПИ в инвесторах из данной страны.

Офис с одним представителем (при необходимости привлекающим помощника), в типичной стране-доноре, как правило, обходится свыше 200 тысяч долларов в год. Эта сумма превышает возможности большинства организаций. При ограниченном бюджете, АПИ может рассмотреть возможность заключения договора на представительство с местной организацией или физическим лицом. Это – экономичный способ оценить целесообразность создания представительства. Перед заключением договора с представителем, ознакомьтесь со [списком вопросов и ответов](#) по поводу формирования, оценки и управления таким посредником.

Некоторые страны предпочитают использовать свои посольства и консульства в качестве зарубежных представительств. Очевидное преимущество – экономия. Посольства уже сформированы и в большинстве случаев готовы назначить или нанять сотрудника для работы по продвижению региона. Тем не менее, как правило, на этом преимущества и заканчиваются. Совмещая привлечение инвестиций с остальными обязанностями, сотрудники посольства неминуемо отодвигают ее на второй план. Как правило, сотрудники посольства имеют опыт работы на госслужбе или в правительстве, но не в бизнесе. Трения могут также возникать по поводу субординации. Кому подчиняется сотрудник? Послу или руководителю АПИ? Компромиссный вариант – попросить разрешения посольства использовать его инфраструктуру и нанять сотрудника самостоятельно.

[ШАГ 3.1 Цикл развития проекта](#)

[ШАГ 3.2 Разработка плана директ-маркетинга](#)

[ШАГ 3.3 Составление маркетингового письма](#)

[ШАГ 3.4 Поиск потенциальных инвесторов через рекламные мероприятия](#)

[ШАГ 3.5 Проведение телемаркетинговой кампании](#)

[ШАГ 3.6 Встреча в офисе компании. Презентация](#)

**[ШАГ 3.7 Использование зарубежных представительств и посредников](#)**

[ШАГ 3.8 Оценка успеха. Коэффициент отдачи](#)

□

← НАЗЯД ДАЛЕЕ →

Copyright © 2009

MULTILATERAL INVESTMENT GUARANTEE AGENCY WORLD BANK GROUP



ПОИСК   Пользователь :J Fuster ЦЕНТР ПИИ МОДУЛИ PLUG-INS ВЫЙТИ



МОИ ДАННЫЕ ИНВЕСТИЦИОННЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ ОТЗЫВЫ Целевой поиск инвесторов Русский

← НАЗАД ДАЛЕЕ →

**ИНВЕСТИЦИОННЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ**   
**ПОШАГОВЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ** 

ОБЩИЙ ОБЗОР ВВЕДЕНИЕ ШАГ 1 2 3 4 КРАТКИЙ ОБЗОР

### 3.8 Оценка успеха. Коэффициент отдачи

Коэффициент отдачи (отношение количества инвестиционных сделок к количеству первичных контактов с инвестором) зависит от региона, эффективности и опыта АПИ, а также типа маркетинговой кампании и использованных инструментов. Хотелось еще раз подчеркнуть, что привлечение инвестиций потребует обширного числа контактов. Таблица ниже показывает ожидаемый коэффициент отдачи для среднестатистического государства с достаточно положительным имиджем и относительно опытным АПИ. Пирамидальная диаграмма под таблицей показывает соотношение действий АПИ на различных стадиях процесса привлечения инвестиций и объемом получаемых вложений.

#### КОЭФФИЦИЕНТ ОТДАЧИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПО ПРИВЛЕЧЕНИЮ ИНВЕСТИЦИЙ

Коэффициент отдачи для каждой из стадий процесса	Целевое значение	Комментарии
	коэффициента	
Отношение заинтересованных потенциальных клиентов ко всем клиентам, с которыми установлен контакт	10%	Результат во многом зависит от качества БД. В середине 1980-х АПИ с продуманным предложением получали до 15% ответов. В последние годы даже новые, неопытные АПИ достигали такого уровня благодаря фактору новизны (особенно в развивающихся и переходных экономиках).
Доля заинтересованных клиентов, приехавших на осмотр площадки	10%	Здесь также возможны расхождения, в зависимости от страны.
Доля совершивших осмотр площадки клиентов, решившихся инвестировать	10% - 20%	По оптимистичным расчетам – 25%. Коэффициент отдачи ниже 10% (то есть более 9 из 10 потенциальных партнеров отказываются от дальнейшего контакта) свидетельствует о серьезных недостатках региона или низком качестве услуг АПИ. Лучшие АПИ добиваются положительного решения инвестора примерно после каждого 5-го визита (20%).
Доля инвесторов, совершивших повторное инвестирование	30%	В ряде государств Западной Европы повторное вложение капитала составляет до 60% всего годового притока ПИИ, однако развивающимся странам трудно достичь такого уровня, особенно на начальном этапе работы. Такой высокий процент свидетельствует о важности качественного сопровождения деятельности существующих инвесторов.

#### ЭТАПЫ ПРИВЛЕЧЕНИЯ ИНВЕСТИЦИЙ И ПРИМЕРНОЕ КОЛИЧЕСТВО КЛИЕНТОВ НА КАЖДОМ ИЗ НИХ



[ШАГ 3.1 Цикл развития проекта](#)

[ШАГ 3.2 Разработка плана директ-маркетинга](#)

[ШАГ 3.3 Составление маркетингового письма](#)

[ШАГ 3.4 Поиск потенциальных инвесторов через рекламные мероприятия](#)

[ШАГ 3.5 Проведение телемаркетинговой кампании](#)

[ШАГ 3.6 Встреча в офисе компании. Презентация](#)

[ШАГ 3.7 Использование зарубежных представительств и посредников](#)

**[ШАГ 3.8 Оценка успеха. Коэффициент отдачи](#)**

□

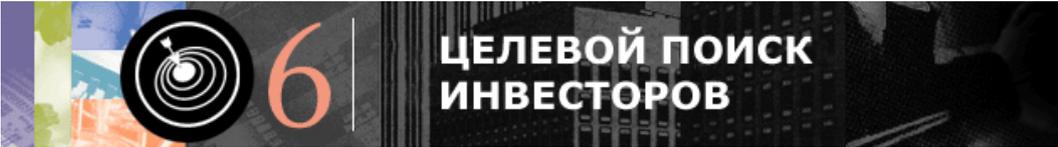
[← НАЗАД](#) [ДАЛЕЕ →](#)

Copyright © 2009

MULTILATERAL INVESTMENT GUARANTEE AGENCY WORLD BANK GROUP



ПОИСК   Пользователь :J Fuster ЦЕНТР ПИИ МОДУЛИ PLUG-INS ВЫЙТИ



**ЦЕЛЕВОЙ ПОИСК ИНВЕТОРОВ**

МОИ ДАННЫЕ ИНВЕСТИЦИОННЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ ОТЗЫВЫ Целевой поиск инвесторов Русский

← НАЗАД ДАЛЕЕ →

КЛЮЧ К МОДУЛЯМ И ИКОНКАМ  
 ИНВЕСТИЦИОННЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ  
 ПОШАГОВЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ

**ОБЩИЙ ОБЗОР ВВЕДЕНИЕ ШАГ 1 2 3 4 КРАТКИЙ ОБЗОР**

**ШАГ 4: ДАЛЬНЕЙШИЕ ШАГИ ПОСЛЕ ВИЗИТА В КОМПАНИЮ**

После посещения компании – потенциального инвестора и успешного проведения презентации, Вам следует начинать готовиться к приезду инвестора в Вашу страну/регион. Это мероприятие представляет собой переход от привлечения инвесторов в их обслуживанию. (Визит инвестора подробно рассматривается в [Модуле 7](#)).

После визита к инвестору следует обязательно составить отчет о нем. В отчет следует включить всю добытую во время визита информацию о посещенной компании, ее инвестиционных планах и требованиях к месту инвестирования, включая требования к недвижимости и заемному финансированию, а также о тех факторах, которыми компания руководствуется при отборе площадок. Кроме того, необходимо указать дальнейшие действия, которые необходимо предпринять по отношению к данной компании, их крайние сроки и ответственных за их выполнение.

В идеале, этот отчет должен быть написан в течение 24 часов с момента окончания визита в компанию, чтобы он мог в дальнейшем служить для планирования последующих контактов с ней. Качественный отчет, содержащий детальную информацию о предпочтениях потенциального инвестора, обычно содержит все данные, необходимые для обслуживания этого инвестора.

□ ← НАЗАД ДАЛЕЕ →

Copyright © 2009

MULTILATERAL INVESTMENT GUARANTEE AGENCY WORLD BANK GROUP NADI 

ПОИСК  Пользователь : J Fuster ЦЕНТР ПИИ МОДУЛИ PLUG-INS ВЫЙТИ



МОИ ДАННЫЕ ИНВЕСТИЦИОННЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ ОТЗЫВЫ Целевой поиск инвесторов Русский

← НАЗЯД

КРАТКИЙ ОБЗОР ВВЕДЕНИЕ ШАГ 1 2 3 4 КРАТКИЙ ОБЗОР

ИНВЕСТИЦИОННЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ

← НАЗЯД

КРАТКИЙ ОБЗОР

## МОДУЛЬ 6 • ЦЕЛЕВОЙ ПОИСК ИНВЕСТОРОВ

В этом Модуле представлены следующие ключевые элементы кампании по привлечению инвестиций:

### Шаг 1

#### Переход от построения имиджа к привлечению инвестиций:

Приемы и методы, используемые на этих двух стадиях, зачастую пересекаются, однако для стадии привлечения инвестиций характерна направленность на конкретного адресата, переход от безличных к личным формам контакта, и усиленный акцент на преимуществе региона для конкретной компании-инвестора.

Перед тем, как приступить к переходу, необходимо: (1) удостовериться, что регион готов к началу деятельности по привлечению инвестиций; (2) создать связанное, логичное маркетинговое сообщение (мессадж); (3) выявить конкретные целевые предприятия и их руководителей, принимающих решения; и (4) научиться использовать основные инструменты привлечения инвестиций.

- Регион готов приступить к новой стадии, если создание имиджа было успешным, и в регионе создан благоприятный инвестиционный климат.
- Обновленное маркетинговое сообщение должно продемонстрировать, каким образом приход в Вашу страну/регион поможет инвестору лучше обслужить своих потребителей и повысить операционную эффективность и доходность бизнеса.
- Подбор целевых компаний-инвесторов состоит из четырех этапов: просмотр литературы; формирование первичного списка компаний, отвечающих конкретным критериям; использование внешних источников для получения дополнительной корпоративной информации; и просмотр списка в соответствии с расставленными приоритетами.
- Основными инструментами привлечения инвестиций является реклама, директ-маркетинг (включая прямые почтовые рассылки и телемаркетинг); Интернет (web-страницы и электронная почта); участие в мероприятиях по продвижению, и создание зарубежного представительства.

### Шаг 2

#### Формирование и управление базой данных потенциальных инвесторов:

Необходимо создать внутреннюю БД потенциальных инвесторов. Имея в распоряжении необходимую информацию, Вы сможете создать маркетинговое сообщение, сфокусированное на целевых компаниях.

### Шаг 3

#### Разработка и реализация кампании по привлечению инвестиций:

Реализация кампании по привлечению инвестиций состоит из трех ключевых элементов: формирование маркетингового плана; подготовка рекламного письма; и осуществление презентации в офисе компании.

### Шаг 4

#### Дальнейшие шаги после визита в компанию:

Отчет о визите должен разрабатываться непосредственно после каждого посещения офиса компании. Содержащаяся в нем информация – залог успешного обслуживания инвестора в дальнейшем, включая приезд его представителей на объект.

#### Следующие шаги:

Если презентация не удалась, АПИ вновь возвращается к началу процесса привлечения инвестиций, готовит новый цикл писем и устанавливает новые контакты по телефону. На практике агентство должно беспрестанно разрабатывать новые директ-маркетинговые кампании и расширять список потенциальных партнеров.

Успешная презентация станет поводом для приезда инвестора в регион. На этом этапе АПИ переходит от привлечения инвестиций к обслуживанию инвестора (подробнее об этом см. [Модуль 7](#)).

□

← НАЗЯД

Copyright © 2009

MULTILATERAL INVESTMENT GUARANTEE AGENCY WORLD BANK GROUP



ПОИСК   Пользователь :J Fuster ЦЕНТР ПИИ МОДУЛИ PLUG-INS ВЫЙТИ



МОИ ДАННЫЕ ИНВЕСТИЦИОННЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ ОТЗЫВЫ Обслуживание инвесторов Русский

КЛЮЧ К МОДУЛЯМ И ИКОНКАМ  
ИНВЕСТИЦИОННЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ

ОБЩИЙ ОБЗОР ВВЕДЕНИЕ ШАГ 1 2 3 4 КРАТКИЙ ОБЗОР

ДАЛЕЕ →

### ОБСУЖДАЕМЫЕ ВОПРОСЫ

Изучив материалы данного модуля, Вы узнаете:

- Какие меры необходимо принять для подготовки визита инвестора
- Как создать программу визита, удовлетворяющую запросам конкретной компании
- Какие документы следует подготовить к визиту
- Как создать привлекательный пакет инвестиционных стимулов
- В чем важность постпроектного сопровождения инвесторов

### СОДЕРЖАНИЕ

**ШАГ 1**  
[Подготовка к посещению объекта инвестором](#)

**ШАГ 2**  
[Подготовка и реализация программы визита](#)

**ШАГ 3**  
[Последующие действия](#)

**ШАГ 4**  
[Поддержание связи и предоставление услуг после инвестирования](#)

### ОБЩИЙ ОБЗОР

Успешная кампания по привлечению ПИИ создаст заинтересованность инвестора регионом. В лучшем случае некоторые из них захотят лично приехать и осмотреть его. На этом этапе начинается обслуживание инвестора. АПИ в этом процессе отведена центральная роль. Данный Модуль детально описывает деятельность и роль АПИ, а также разъясняет, как, готовясь к визиту инвестора, предвосхитить его потребности, как спланировать индивидуальную программу поездки, соответствующую интересам конкретной компании. Вы научитесь формировать и дополнять комплекс стартовых предпосылок, которые дают региону преимущество над конкурентами. Если Вы успешно справитесь с задачей, инвестор может сделать выбор в пользу представляемого региона. Тем не менее, решение инвестора зависит не только от качества услуг АПИ - перед его принятием оценивается целый ряд внешних факторов. Сделав обслуживание инвестора неотъемлемой частью услуг своего АПИ, Вы значительно увеличите вероятность того, что приезд инвестора завершится положительным решением.

Важным источником ПИИ служит расширение деятельности уже работающих в регионе инвесторов. В Модуле кратко описаны методы сопровождения деятельности таких компаний.

□

ДАЛЕЕ →

Copyright © 2009

MULTILATERAL INVESTMENT GUARANTEE AGENCY WORLD BANK GROUP



ПОИСК   Пользователь :J Fuster    ЦЕНТР ПИИ    МОДУЛИ    PLUG-INS    ВЫЙТИ



МОИ ДАННЫЕ    ИНВЕСТИЦИОННЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ    ОТЗЫВЫ    Обслуживание инвесторов    Русский

КЛЮЧ К МОДУЛЯМ И ИКОНКАМ  
ИНВЕСТИЦИОННЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ

ОБЩИЙ ОБЗОР    ВВЕДЕНИЕ    ШАГ 1 2 3 4    КРАТКИЙ ОБЗОР

← НАЗАД    ДАЛЕЕ →

## ВВЕДЕНИЕ

По мере перехода от стадии создания имиджа к привлечению ПИИ и технической поддержке клиента, процесс стимулирования инвестиционной деятельности становится более направленным, возрастает значение личного контакта. На стадии формирования имиджа набор маркетинговых методов служит для создания информационного фона и улучшения представления о регионе среди широкой группы компаний. На стадии привлечения инвестиций АПИ устанавливает прямой контакт с конкретными сотрудниками конкретных компаний. Успешную кампанию венчает презентация АПИ, убеждающая инвестора посетить регион.

Для АПИ чрезвычайно важно добиться приезда инвестора, поскольку:

- Ни один потенциальный инвестор не примет решения, не увидев объекта;
- Соглашаясь предпринять разведывательную поездку, инвестор уже вкладывает время и ресурсы;
- Результаты визита могут определить решение инвестора.

Именно теперь начинается обслуживание инвестора. Как раз на этой ступени особое значение приобретает личный контакт, когда конкретный представитель АПИ ведет диалог с определенной компанией. Конечная цель переговоров – убедить инвестора сделать выбор в пользу региона.

Для АПИ это критический момент. Естественно, представители компании не поехали бы в тот или иной регион, не будь у них серьезного намерения инвестировать. Как добиться того, чтобы визит прошел гладко? Как произвести благоприятное впечатление? И самое главное, как повысить шансы того, что, рассмотрев ряд конкурентных предложений, инвестор остановит свой выбор именно на Вашем регионе?

Ответы на эти вопросы заложены в основу результативного обслуживания инвесторов, которая заключается в понимании их потребностей. Приезжая в регион, компании преследуют ряд целей:

1. Собрать подробную информацию о затратах и других данные, необходимых для оценки инвестиционных возможностей региона;
2. Оценить условия деятельности в регионе;
3. Оценить ключевые элементы, на которых строится выбор (квалифицированные кадры, доступные физические активы, возможность снабжения внутри региона, недорогая рабочая сила и др.);
4. Оценить субъективные факторы, включая качество услуг АПИ и условия жизни командированных иностранных служащих.

Как правило, приезжая в регион, потенциальный инвестор старается получить информацию из первых рук, то есть у тех, кто уже инвестировал в нем. (Сопровождение уже состоявшихся инвесторов играет важную роль в формировании их отношения к региону, которое, в свою очередь, имеет большой вес в глазах потенциальных партнеров. Именно поэтому рост объемов ПИИ напрямую зависит от долгосрочной поддержки существующих инвесторов). АПИ должно содействовать организации подобных встреч, хотя многие инвесторы предпочитают делать это самостоятельно. Сотрудники АПИ могут присутствовать на встречах только по приглашению потенциального инвестора.

Обслуживание инвестора осуществляется в 4 этапа:

- Подготовка к посещению региона инвестором;

- Разработка и реализация программы визита;
- Последующая работа;
- Поддержка связи и оказание услуг после инвестирования.

На каждом этапе АПИ должно поддерживать высокий уровень своих услуг, чтобы интерес компании преобразовался в положительное решение.

В этом Модуле обсуждаются оптимальные приемы и методы для каждого этапа. Сопровождение и поддержка компании-инвестора начинаются только после того, как она выражает заинтересованность в регионе, тем не менее, идея оказания услуг должна лежать в основе деятельности АПИ.

□

← НАЗАД ДАЛЕЕ →

Copyright © 2009

MULTILATERAL INVESTMENT GUARANTEE AGENCY WORLD BANK GROUP



ПОИСК  Пользователь :J Fuster ЦЕНТР ПИИ МОДУЛИ PLUG-INS ВЫЙТИ



МОИ ДАННЫЕ ИНВЕСТИЦИОННЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ ОТЗЫВЫ Обслуживание инвесторов Русский

ОБЩИЙ ОБЗОР ВВЕДЕНИЕ ШАГ 1 2 3 4 КРАТКИЙ ОБЗОР

← НАЗАД ДАЛЕЕ →

**ШАГ 1: ПОДГОТОВКА К ПОСЕЩЕНИЮ ОБЪЕКТА ИНВЕТОРОМ**

Ключ к модулям и иконкам  
 ИНВЕСТИЦИОННЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ  
 ПОШАГОВЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ  
 инструменты  
 Матрица отбора территории для инвестирования [121 Kb pdf]

Как уже говорилось в [Модуле 6](#), кульминация успешной кампании по привлечению инвестиций – презентация для инвестора, результатом которой может стать его визит в регион.

Действия, следующие за презентацией, знаменуют переход от привлечения ПИИ к обслуживанию инвестора. По результатам презентации желательно подготовить отчет. В него включается информация, полученная в ходе презентации, например, параметры потенциальных вложений, факторы, определяющие выбор компании, а также предпочтительные для инвестора элементы программы визита. Сведения должны отвечать на 2 вопроса: Что нужно компании? Что компания ищет в регионе? Чтобы обеспечить успех визита, Вы должны знать, есть ли в регионе то, что требуется инвестору.

Понять это можно, взглянув на регион глазами клиента. Оценивая регион, потенциальные инвесторы учитывают не только качество презентации АПИ и уровень организации визита. В конечном итоге, положительное или отрицательное решение инвестора проистекает из конкретных черт региона.

Как правило, к моменту приезда в страну, компания уже сократила список потенциальных регионов-реципиентов до 2-4. На этом этапе инвесторы обычно используют матрицу отбора для оценки ключевых параметров региона.

КАК КОМПАНИИ ПРИМЕНЯЮТ МАТРИЦУ ОТБОРА
<p>Большинство инвесторов подробно оценивают регион по ряду конкретных критериев, применяя матрицу отбора. Для каждого из критериев устанавливаются численные показатели, важнейшие из них имеют наибольший вес в итоговом подсчете баллов. Определяющие критерии зависят от типа компании.</p> <p>Итак, в процессе оценки каждый рассматриваемый регион анализируется по указанным критериям, а регионы-конкуренты сравниваются по категориям. В результате инвестор, вероятнее всего, остановит свой выбор на регионе, набравшем наибольшее количество баллов. Тем не менее, если несколько регионов набирают примерно одинаковую сумму баллов, качество услуг АПИ может сыграть решающую роль, склонив чашу весов в Вашу пользу.</p>

Вы можете воспользоваться [матрицей отбора](#), чтобы сравнить свой регион с конкурентами. **Помните, что во время визита с презентацией к потенциальному инвестору для АПИ важнее всего выяснить, какие еще регионы рассматривает потенциальный инвестор.** Оценка региона с точки зрения компании-инвестора производится на основе тех же данных, что и для разработки маркетинговой стратегии (см. [Модуль 3](#)).

Существует ряд причин для проведения такого сравнения:

- Иностранный инвестор осуществит одинаковый аудит в Вашем регионе и в регионах-конкурентах. Вы должны знать то же, что и инвестор.
- Сравнение позволит выявить сильные и слабые стороны региона относительно конкурентов. Например, потенциальный инвестор наверняка захочет обсудить недостатки региона во время визита. Заранее зная о них, Вы подготовите ответ, например, расскажете о реализуемых или запланированных мерах, направленных на их исправление. Разумеется, Вы не упустите возможности подчеркнуть достоинства региона.
- Там, где неоспоримо преимущество конкурента, убедительно укажите на те преимущества,

которыми обладает Ваш регион.

- Наконец, готовясь к визиту, можно воспользоваться матрицей отбора. Она поможет Вам и Вашим сотрудникам заранее подготовить ответы на все вопросы, которые могут возникнуть по каждому из критериев.

В двух словах, тщательная подготовка к приезду представителей компании-инвестора – ключ к пониманию их потребностей и построению диалога. Как бы хорошо Вы ни были подготовлены, Ваша оценка вряд ли полностью совпадет с результатами анализа, проведенного инвестором. Не все факторы одинаково весомы при принятии решения; каждая компания использует собственные веса факторов.

Тем не менее, важно иметь общее представление о том, какие факторы аудита региона (выявляющего отрасли, наиболее совместимые с целями и задачами развития региона – см. Модуль 3) наиболее важны для компании-инвестора. Тщательно собрав информацию об инвесторе во время визита к нему с презентацией и поддерживая эту информацию актуальной, Вы будете способны увидеть регион глазами инвестора.

#### ВАЖНОСТЬ АДЕКВАТНЫХ СВЕДЕНИЙ О РЕГИОНЕ

АПИ должно располагать достоверными, подробными и постоянно обновляемыми данными о своем регионе. Сведения по критериям, фигурирующим в матрице отбора, всегда должны быть под рукой, поскольку:

1. Потенциальные инвесторы запросят эти данные. Их отсутствие в печатной форме или на странице в сети Интернет повредит имиджу региона.
2. Если Вам придется собирать эту информацию во время подготовки визита инвестора, Вы потеряете время, которое можно было бы потратить на подготовку документации, отвечающей специфическим интересам конкретного клиента.
3. Наличие качественной информации – признак профессионализма АПИ и высокого уровня его услуг – может помочь выделить Ваш регион среди конкурентов при прочих равных условиях.

□

← НАЗАД ДАЛЕЕ →

Copyright © 2009

MULTILATERAL INVESTMENT GUARANTEE AGENCY WORLD BANK GROUP



ПОИСК   Пользователь :J Fuster ЦЕНТР ПИИ МОДУЛИ PLUG-INS ВЫЙТИ



МОИ ДАННЫЕ ИНВЕСТИЦИОННЫЕ ОТЗЫВЫ Обслуживание инвесторов Русский

КЛЮЧ К МОДУЛЯМ И ИКОНКАМ  
ИНВЕСТИЦИОННЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ  
ПОШАГОВЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ

← НАЗАД ДАЛЕЕ →

**ОБЩИЙ ОБЗОР ВВЕДЕНИЕ ШАГ 1 2 3 4 КРАТКИЙ ОБЗОР**

**← НАЗАД ДАЛЕЕ →**

**ШАГ 2: ПОДГОТОВКА И РЕАЛИЗАЦИЯ ПРОГРАММЫ ВИЗИТА**

На этом этапе важно знать, как, с точки зрения инвестора, Ваш регион выглядит по сравнению с конкурентами. Следует разработать программу визита, которая демонстрирует, как регион может удовлетворить конкретные потребности клиента.

[ШАГ 2.1 Планирование посещения объекта](#)  
[ШАГ 2.2 Проведение визита](#)  
[ШАГ 2.3 Подготовка сопутствующих документов](#)

□ ← НАЗАД ДАЛЕЕ →

Copyright © 2009

MULTILATERAL INVESTMENT GUARANTEE AGENCY WORLD BANK GROUP 

ПОИСК   Пользователь : J Fuster    ЦЕНТР ПИИ    МОДУЛИ    PLUG-INS    ВЫЙТИ



МОИ ДАННЫЕ    ИНВЕСТИЦИОННЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ    ОТЗЫВЫ    Обслуживание инвесторов    Русский

КЛЮЧ К МОДУЛЯМ И ИКОНКАМ

ИНВЕСТИЦИОННЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ 

ПОШАГОВЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ 

← НАЗАД    ДАЛЕЕ →

ОБЩИЙ ОБЗОР    ВВЕДЕНИЕ    ШАГ 1 2 3 4    КРАТКИЙ ОБЗОР

← НАЗАД

ДАЛЕЕ →

## 2.1 Планирование посещения объекта

Планируя посещение объекта, помните, что время всегда ограничено. Занятой руководитель компании – потенциального инвестора пробудет в регионе совсем недолго, и Вы должны извлечь максимум пользы из его приезда. В этом разделе освещаются наиболее эффективные способы быстро и качественно реагировать на запросы инвестора.

За подготовку и реализацию программы визита должен отвечать сотрудник, назначенный менеджером проекта. Полностью взяв на себя проект, он с большей ответственностью отнесется к достижению результата. Кроме того, программа вероятнее всего будет четко отлажена, ведь менеджер проекта точно знает, кто будет награжден в случае успеха, и кому придется отвечать за провал.

Компании-инвестору удобнее иметь дело с одним контактным лицом. Так минимизируются проблемы общения, менеджер активно сотрудничает с руководством компании, принимает личное участие в проекте. Поручив проект руководителю подразделения, АПИ подчеркивает ценность сотрудничества с компанией-инвестором и располагает к себе ее представителей.

Как и все элементы процесса стимулирования инвестиций, программа визита инвестора на объект должна адаптироваться к его потребностям и характеристикам. Индивидуальный подбор информационных материалов для каждого клиента – сущность подготовки программы (см. [перечень](#)). Большая часть сведений собирается во время подготовки к презентации, а пробелы восполняются во время телефонных переговоров или переписки по электронной почте.

Подробная памятка поможет спланировать визит клиента согласно его интересам. Например, если клиент подумывает о строительстве новой фабрики, в программу поездки желательно включить осмотр доступных земельных участков. Если компания собирается арендовать недвижимость, продемонстрируйте ее представителям доступные промышленные и торговые здания. Если же инвестор намерен использовать местные ресурсы, можно организовать встречу с поставщиками. Компании, ориентированные на экспорт, вероятно, захотят осмотреть таможенные терминалы, порты и аэропорты. Предприятия, заинтересованные в найме квалифицированных кадров, наверняка захотят посетить технические ВУЗы и встретиться с представителями местных образовательных учреждений (см. [рекомендации](#) по организации встреч).

Составив примерный план визита, заранее отправьте копию клиенту, чтобы получить его одобрение. Обязательно укажите цель каждой встречи и ожидаемый результат.

При подготовке программы не полагайтесь на случай: инвестор должен подтвердить каждый пункт программы письменно или по электронной почте. Тщательная подготовка и внимание к деталям – залог успеха. Например, если не окажется нужного ключа при осмотре объекта недвижимости, виновато будет АПИ.

Не менее важно проинструктировать всех участников программы перед визитом. Объясните каждому, чем занимается компания-инвестор, какие возможны виды инвестиций. Самое главное, участники должны знать, какова цель их встречи с потенциальным инвестором (см. [рекомендации](#) по работе с местными участниками встречи).

См. [учебную ситуацию](#), как эти методы действуют на практике и как адаптируются к потребностям конкретных компаний.

### ШАГ 2.1 Планирование посещения объекта

[ШАГ 2.2 Проведение визита](#)

[ШАГ 2.3 Подготовка сопутствующих документов](#)

□

← НАЗАД ДАЛЕЕ →

Copyright © 2009

MULTILATERAL INVESTMENT GUARANTEE AGENCY WORLD BANK GROUP



ПОИСК   Пользователь :J Fuster ЦЕНТР ПИИ МОДУЛИ PLUG-INS ВЫЙТИ



МОИ ДАННЫЕ ИНВЕСТИЦИОННЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ ОТЗЫВЫ Обслуживание инвесторов Русский

← НАЗАД ДАЛЕЕ →

КЛЮЧ К МОДУЛЯМ И ИКОНКАМ

ИНВЕСТИЦИОННЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ

ПОШАГОВЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ

ОБЩИЙ ОБЗОР ВВЕДЕНИЕ ШАГ 1 2 3 4 КРАТКИЙ ОБЗОР

← НАЗАД

ДАЛЕЕ →

## 2.2 Проведение визита

Итак, позади множество телефонных звонков, написаны письма, розданы инструкции и тщательно отработаны все детали программы. Настало время приезда инвестора.

Встретьте клиентов в аэропорту и обеспечьте им номера в гостинице высокого класса, расположенной недалеко от офиса АПИ. Убедитесь, что во время регистрации не возникло затруднений и сообщите представителям компании, когда придет машина, которая доставит их на первую встречу. Оставьте в номере копию программы визита и краткое содержание презентации региона. Сообщив клиентам номер своего домашнего и сотового телефона, Вы проявите дополнительную заботу о них и продемонстрируете заинтересованность.

Во время встречи ведущую роль берет на себя менеджер проекта. Особое внимание он должен обратить на следующие правила:

- Представьте клиентов остальным участникам программы визита. Удостоверьтесь, что клиент знаком с остальными участниками встречи и знает задачу каждого из них.
- Грамотно руководите ходом встречи.
- Четко придерживайтесь программы, отклоняясь от нее, только если клиент заинтересован конкретным вариантом и хочет подробнее рассмотреть его. В таком случае уведомьте об изменениях в программе тех участников, которые будут затронуты.
- Ведите учет всей запрашиваемой информации. Копируйте все данные, предоставляемые остальными участниками программы, уделяя особое внимание фактическим и количественным характеристикам (например, по рынку недвижимости).
- Постоянно внимательно слушайте клиента.
- Используйте каждую возможность рассказать клиенту о регионе, о социальных, культурных, исторических и коммерческих аспектах, которыми интересуется клиент, но соблюдайте меру.
- Постоянно контролируйте ход программы. Убедите остальных участников направлять все дополнительные сведения Вам, и лично передавайте их клиенту. Попытки, например, представителей властей установить прямой контакт с клиентом сбивает его с толку и наносит большой урон Вашей работе.

Помните: Ваша цель на данном этапе – превзойти ожидания инвестора. Это повысит рейтинг региона в кратком списке претендентов.

[ШАГ 2.1 Планирование посещения объекта](#)

**[ШАГ 2.2 Проведение визита](#)**

[ШАГ 2.3 Подготовка сопутствующих документов](#)

□

← НАЗАД ДАЛЕЕ →

Copyright © 2009

MULTILATERAL INVESTMENT GUARANTEE AGENCY WORLD BANK GROUP



ПОИСК   Пользователь :J Fuster ЦЕНТР ПИИ МОДУЛИ PLUG-INS ВЫЙТИ



МОИ ДАННЫЕ ИНВЕСТИЦИОННЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ ОТЗЫВЫ Обслуживание инвесторов Русский

← НАЗАД ДАЛЕЕ →

**2.3 Подготовка сопутствующих документов**

Представители компании-инвестора могут внимательно изучать интересующие их объекты в разных странах в течение недели. В каждом регионе они будут собирать большой объем информации для последующей инвестиционной экспертизы. К концу поездки наберется увесистая и объемистая пачка.

Облегчите работу клиента. Не скупитесь на факты, но поберегите бумагу. Как уже говорилось выше, по прибытии клиент должен получить копию программы пребывания и краткое содержание презентации, в котором приведены ключевые данные, относящиеся к предпочтениям компании. Кроме того, клиенту нужно направить полную версию презентации в электронном виде. Предложите инвестору направить всю дополнительную документацию, собранную во время визита, в его офис с курьером.

[ШАГ 2.1 Планирование посещения объекта](#)  
[ШАГ 2.2 Проведение визита](#)  
**[ШАГ 2.3 Подготовка сопутствующих документов](#)**

□ ← НАЗАД ДАЛЕЕ →

Copyright © 2009

---

MULTILATERAL INVESTMENT GUARANTEE AGENCY WORLD BANK GROUP 

ПОИСК   Пользователь :J Fuster ЦЕНТР ПИИ МОДУЛИ PLUG-INS ВЫЙТИ



МОИ ДАННЫЕ ИНВЕСТИЦИОННЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ ОТЗЫВЫ Обслуживание инвесторов Русский

КЛЮЧ К МОДУЛЯМ И ИКОНКАМ  
ИНВЕСТИЦИОННЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ  
ПОШАГОВЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ

ОБЩИЙ ОБЗОР ВВЕДЕНИЕ ШАГ 1 2 3 4 КРАТКИЙ ОБЗОР

← НАЗАД ДАЛЕЕ →

### ШАГ 3: ПОСЛЕДУЮЩИЕ ДЕЙСТВИЯ

Успешное завершение программы – важная веха. Если представители компании-инвестора довольны результатом и уровнем услуг АПИ, Вы в скором времени, а, возможно, уже на прощальном заседании, узнаете, что регион прошел в следующий тур отбора.

Посетив все конкурирующие регионы, компания-инвестор проведет инвестиционную экспертизу каждого из них. На стадии принятия решения представители компании-инвестора, в т.ч. глава компании, испытывают огромное напряжение. АПИ может повлиять на этот процесс. Если разница между регионами-конкурентами незначительна, именно высокие стандарты следующей за визитом работы с клиентом могут выгодно отличить Ваш регион.

[ШАГ 3.1 Выполнение всех обязательств](#)  
[ШАГ 3.2 Формирование комплекса инвестиционных стимулов](#)  
[ШАГ 3.3 Привлечение высокопоставленных правительственных чиновников](#)

□ ← НАЗАД ДАЛЕЕ →

Copyright © 2009

MULTILATERAL INVESTMENT GUARANTEE AGENCY WORLD BANK GROUP NADI 

ПОИСК   Пользователь :J Fuster ЦЕНТР ПИИ МОДУЛИ PLUG-INS ВЫЙТИ



МОИ ДАННЫЕ ИНВЕСТИЦИОННЫЕ ОТЗЫВЫ Обслуживание инвесторов Русский

КЛЮЧ К МОДУЛЯМ И ИКОНКАМ  
ИНВЕСТИЦИОННЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ  
ПОШАГОВЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ

ОБЩИЙ ОБЗОР ВВЕДЕНИЕ ШАГ 1 2 3 4 КРАТКИЙ ОБЗОР

← НАЗАД ДАЛЕЕ →

### 3.1 Выполнение всех обязательств

По окончании визита Ваш лозунг – действовать, действовать и действовать. На этом этапе АПИ обязано исполнить все данные во время визита обещания. Более того, обязательства должны быть исполнены в установленные сроки. Вы уже близки к цели. Все усилия могут оказаться напрасными, если Вы не сумеете выполнить требования клиента.

**ШАГ 3.1 Выполнение всех обязательств**  
[ШАГ 3.2 Формирование комплекса инвестиционных стимулов](#)  
[ШАГ 3.3 Привлечение высокопоставленных правительственных чиновников](#)

□ ← НАЗАД ДАЛЕЕ →

Copyright © 2009

MULTILATERAL INVESTMENT GUARANTEE AGENCY WORLD BANK GROUP 

ПОИСК   Пользователь :J Fuster    ЦЕНТР ПИИ    МОДУЛИ    PLUG-INS    ВЫЙТИ



МОИ ДАННЫЕ    ИНВЕСТИЦИОННЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ    ОТЗЫВЫ    Обслуживание инвесторов    Русский

← НАЗЯД    ДАЛЕЕ →

КЛЮЧ К МОДУЛЯМ И ИКОНКАМ

ИНВЕСТИЦИОННЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ

ПОШАГОВЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ

### 3.2 Формирование комплекса инвестиционных стимулов

В комплекс инвестиционных стимулов входит перечень льгот и иных преимуществ, которые регион предлагает компании в обмен на инвестиции. Благодаря продуманному комплексу инвестиционных стимулов, ответственные за выбор сотрудники компании-инвестора смогут лучше представить Ваш регион своему руководству. Важно, чтобы клиент почувствовал, что заключает выгодную сделку. Совершенно необязательно включать в комплекс финансовые льготы. АПИ может предложить возможность приобретения собственности, например, убедив местную администрацию продать компании земельный участок по символической цене. АПИ может также договориться с местным образовательным учреждением о проведении специальной программы, направленной на подготовку нужных кадров.

АПИ должно выявить и объединить все звенья комплекса инвестиционных стимулов так, чтобы ясно обозначились преимущества над соперниками. Недостаточный объем налоговых льгот вовсе не означает низкую конкурентоспособность региона. Напротив, постарайтесь доказать, что, задействовав весь спектр предлагаемых возможностей, инвестор получит аналогичный результат, пусть и не так быстро.

Структура комплекса инвестиционных стимулов зависит от региона-реципиента, тем не менее, комплекс должен:

- Уменьшить денежные затраты в критической начальной фазе;
- Повысить доходность инвестиций;
- Ускорить начало прибыльных операций;
- Обеспечить преодоление административных барьеров;
- Упростить найм рабочей силы, чтобы ускорить становление предприятия.

Опираясь на эти аспекты, можно составить привлекательный для инвестора пакет преимуществ. В действительности, достойный их набор может заинтересовать инвестора больше, чем самые щедрые налоговые льготы, предлагаемые регионами-конкурентами. Вне зависимости от сути предложения, самое главное – готовность АПИ предоставить все составляющие комплекса инвестиционных стимулов.

Комплекс инвестиционных стимулов может включать гранты, меры стимулирования инвестиций, обучение кадров и предоставление объектов недвижимости. Если АПИ эти аспекты не подвластны, можно избрать более творческий подход. Ниже рассматриваются два примера.

#### Пример 1. Обучение кадров

Привлекательным стимулом может быть поддержка инвестора в сфере обучения и найма персонала. Особое значение этот аспект принимает в государствах с переходной экономикой, где возникает нехватка определенных специалистов. Возможные роли АПИ:

- **Разъяснительная работа.** Посоветуйте правительству, на подготовке каких специалистов сконцентрироваться сегодня, чтобы обеспечить спрос завтра.
- **Поддержка.** Через диалог с правительством добейтесь поддержки двух- и многосторонних программ повышения квалификации и переподготовки кадров.
- **Организация.** Возьмите на себя переговоры с местными учебными заведениями о создании образовательных программ, отвечающих потребностям клиента. При небольших затратах Вы сможете расположить к себе инвестора.

## Пример 2. Недвижимость

Нельзя переоценить значимость любой формы доступа на рынок недвижимости. Это и аренда, и аренда с правом последующего выкупа, и покупка как уже существующих объектов, так и строящихся по проекту инвестора. Возможность операций с недвижимостью может стать серьезным стимулом для инвесторов, особенно в странах, где объемы грантов и налоговых льгот ограничены, или действует сложное земельное право. Иногда доступ к нужным объектам недвижимости по выгодной цене может сыграть решающую роль.

Там, где большая часть земли принадлежит государству, местным властям или региональным группам посредничество АПИ будет полезно. Агентство может убедить правительство продать или сдать землю в аренду, кроме того, действуя как самостоятельный земельный брокер, АПИ может разработать новые модели сотрудничества. В любом случае, этот аспект – важный козырь в борьбе с конкурентами.

Вне зависимости от предлагаемого комплекса инвестиционных стимулов, постоянно контролируйте уровень предоставляемых клиенту услуг. Подразумевается и своевременное снабжение компании-инвестора данными для проведения инвестиционной экспертизы, и обеспечение тех стимулов, на которых основывалась экспертиза.

[ШАГ 3.1 Выполнение всех обязательств](#)

**[ШАГ 3.2 Формирование комплекса инвестиционных стимулов](#)**

[ШАГ 3.3 Привлечение высокопоставленных правительственных чиновников](#)

□

[← НАЗАД](#) [ДАЛЕЕ →](#)

Copyright © 2009

MULTILATERAL INVESTMENT GUARANTEE AGENCY WORLD BANK GROUP



ПОИСК   Пользователь :J Fuster ЦЕНТР ПИИ МОДУЛИ PLUG-INS ВЫЙТИ



МОИ ДАННЫЕ ИНВЕСТИЦИОННЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ ОТЗЫВЫ Обслуживание инвесторов Русский

← НАЗАД ДАЛЕЕ →

КЛЮЧ К МОДУЛЯМ И ИКОНКАМ  
 ИНВЕСТИЦИОННЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ  
 ПОШАГОВЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ

ОБЩИЙ ОБЗОР ВВЕДЕНИЕ ШАГ 1 2 3 4 КРАТКИЙ ОБЗОР

### 3.3 Привлечение высокопоставленных правительственных чиновников

Лучшим торговым агентом в стране может стать никто иной, как премьер-министр. **Например, бывший премьер-министр Великобритании Маргарет Тэтчер внесла заметный вклад в успех крупнейших инвестиционных проектов.** Кроме того, участие в проекте высокопоставленного чиновника придаст ему вес, и для него многие двери откроются шире.

Постарайтесь воспользоваться этим влиянием. Рассмотрите возможность организации поездки известного политического деятеля (например, министра промышленности или министра финансов) на встречу с потенциальным инвестором, особенно на завершающей стадии процесса отбора. Тем не менее, встречи с министрами нужно назначать только в случае, если они могут повлиять на решение инвестора. Итак, политического деятеля имеет смысл пригласить к участию в финальной стадии процесса выбора региона, но до принятия окончательного решения. Обычно на ранних этапах сотрудничества привлечение министров оправданно только в случае, если потенциальный инвестор сомневается в экономической и политической стабильности региона и добивается прямых гарантий.

Старайтесь не злоупотреблять доброй волей министров. АПИ работает в политической среде, и одна из его целей – приносить пользу чиновникам. Достичь этой цели проще всего, сделав министра заметным участником благоприятного процесса, например, получения регионом крупных инвестиций.

АПИ должно заранее оценить возможную пользу от привлечения министра. Если преимущество конкурирующего региона велико, звонок министра будет бесполезен. Главным образом, участие политических фигур оказывает влияние, когда шансы двух регионов уравновешены. В такой ситуации поддержка министра может склонить чашу весов в Вашу пользу (и сам политик останется доволен).

[ШАГ 3.1 Выполнение всех обязательств](#)

[ШАГ 3.2 Формирование комплекса инвестиционных стимулов](#)

**[ШАГ 3.3 Привлечение высокопоставленных правительственных чиновников](#)**

□

← НАЗАД ДАЛЕЕ →

Copyright © 2009

MULTILATERAL INVESTMENT GUARANTEE AGENCY WORLD BANK GROUP



ПОИСК   Пользователь :J Fuster ЦЕНТР ПИИ МОДУЛИ PLUG-INS ВЫЙТИ



МОИ ДАННЫЕ ИНВЕСТИЦИОННЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ ОТЗЫВЫ Обслуживание инвесторов Русский

КЛЮЧ К МОДУЛЯМ И ИКОНКАМ  
 ИНВЕСТИЦИОННЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ  
 ПОШАГОВЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ

ОБЩИЙ ОБЗОР ВВЕДЕНИЕ ШАГ 1 2 3 4 КРАТКИЙ ОБЗОР

← НАЗАД ДАЛЕЕ →

### ШАГ 4: ПОДДЕРЖАНИЕ СВЯЗИ И ПРЕДОСТАВЛЕНИЕ УСЛУГ ПОСЛЕ ИНВЕСТИРОВАНИЯ

Доработка проекта и сопровождение клиента – важные, хотя и зачастую недооцениваемые элементы стимулирования инвестиционной деятельности. Тщательная доработка важна для обеспечения успешного течения процесса, после того как инвестор принял решение в пользу региона. Сопровождение деятельности инвестора - важный источник дополнительных ПИИ.

**Обработка запросов о дополнительной поддержке**  
 Важный аспект доработки проекта – содействие инвесторам при возникновении дополнительных вопросов или юридических сложностей. На заключительной стадии принятия решения или непосредственно после нее инвесторам нужно продолжать оказывать содействие. В [списке](#) перечислены основные вопросы и рекомендуемые ответные действия АПИ. Одна из важных задач АПИ – сопровождать инвесторов на пути прохождения разрешительных процедур и регистрации бизнеса. Это особенно актуально для государств со сложным законодательством. Оказывая инвестору поддержку, Вы сможете быть уверены, что процесс будет доведен до конца.

Большинство профессионалов, занятых в инвестиционном маркетинге, считает, что услуги, связанные с выбором объекта, должны быть бесплатными. Тем не менее, АПИ вправе взимать плату за профессиональные услуги в области анализа таможенных тарифов, юридического консультирования, содействия в получении виз и прав на застройку и т.д.

**Значение услуг, предоставляемых после инвестирования**  
 Работа АПИ не заканчивается с принятием решения. На практике это лишь начало квалифицированного сопровождения клиента. Деятельность по сопровождению инвестиционного процесса позволяет АПИ получить дополнительную пользу от уже произведенных инвестиций. Когда-то привлеченные в регион, действующие инвесторы хорошо знакомы со всеми его преимуществами. АПИ в силах обернуть это знание на пользу себе, убедив инвесторов расширить предприятие или совершить дополнительные вложения. Как любят говорить менеджеры по продажам автомобилей, привлечь нового клиента в семь раз труднее, чем продать старому.

Примеры некоторых западноевропейских государств, особенно Ирландии и Шотландии, где на повторные инвестиции приходится около 60% ежегодного притока ПИИ, красноречиво свидетельствуют о важности грамотной работы с клиентами. Существующие клиенты – основной потенциальный источник новых инвестиций. Если это еще не сделано, назначьте на это направление хотя бы одного руководителя.

□ ← НАЗАД ДАЛЕЕ →

Copyright © 2009

MULTILATERAL INVESTMENT GUARANTEE AGENCY WORLD BANK GROUP



ПОИСК  Пользователь : J Fuster ЦЕНТР ПИИ МОДУЛИ PLUG-INS ВЫЙТИ



МОИ ДАННЫЕ ИНВЕСТИЦИОННЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ ОТЗЫВЫ Обслуживание инвесторов Русский

← НАЗЯД

КРАТКИЙ ОБЗОР

ОБЩИЙ ОБЗОР ВВЕДЕНИЕ ШАГ 1 2 3 4 КРАТКИЙ ОБЗОР

КЛЮЧ К МОДУЛЯМ И ИКОНКАМ  
ИНВЕСТИЦИОННЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ

← НАЗЯД

КРАТКИЙ ОБЗОР

**МОДУЛЬ 7 • ОБСЛУЖИВАНИЕ ИНВЕТОРОВ**

В этом Модуле освещаются основные аспекты обслуживания инвестора:

1. Написание качественного отчета о посещении компании – потенциального инвестора с презентацией, создает основу для успешного обслуживания инвестора.
  2. Обслуживание инвесторов включает три этапа: подготовка визита, проведение визита, последующая работа по итогам визита.
  3. Подготовка визита включает в себя заполнение матрицы отбора. Матрица позволяет сравнить регион с конкурентами и подготовиться к возможным вопросам о его слабых сторонах.
- Привлечение высокопоставленных правительственных чиновников. При незначительной разнице между двумя регионами решающую роль может сыграть привлечение министра. Однако привлечение министра к участию в проекте, не приведшем к инвестированию, может нанести политический урон АПИ.

Работа АПИ не заканчивается с принятием решения. В действительности это лишь начало квалифицированного сопровождения клиента. Реинвестиции и расширение деятельности существующих инвесторов могут стать основным источником дополнительных ПИИ.

Три составляющие успешной программы визита:

- Планирование визита. Успешное планирование подразумевает создание индивидуальной программы, адаптированной к интересам клиента, включающей встречи с существующими инвесторами и теми, кто может предоставить полезные рекомендации и сведения.
- Проведение визита. Менеджер проекта должен придерживаться графика, контролировать ситуацию, отслеживать все дополнительные запросы и упоминания количественных данных.
- Подготовка вспомогательной документации. АПИ содействует инвестиционной экспертизе региона, предоставляя подробные сведения, адаптированные к интересам компании и сопоставленные с данными о конкурентах.

**Следующие шаги:**

Учебная ситуация иллюстрирует рекомендации, изложенные в Модуле. Пример поможет вам понять, как программа визита может быть адаптирована к интересам инвестора.

Ознакомившись с учебной ситуацией, пересмотрите собственные приемы работы с клиентами и подумайте, можно ли их усовершенствовать. Например, обратите внимание, насколько тщательно Вы готовитесь к приезду клиента? Достаточно ли внимание уделяется деталям? Проводятся ли визиты по индивидуальной программе? Располагаете ли Вы сведениями, необходимыми для инвестиционной экспертизы? Состоит ли предлагаемый комплекс стартовых предпосылок только из льгот, либо предлагаются также иные преимущества, например подготовка кадров или доступ на рынок недвижимости? Как строятся отношения АПИ с инвесторами после того, как было принято положительное решение? Взаимодействие обрывается на этой точке либо сопровождение клиента продолжается? Ответив на эти и другие вопросы, Вы сможете оценить качество и полноту услуг своего агентства.

Последующая работа по итогам визита включает:

- Выполнение договоренностей. АПИ обязано предоставить всю запрошенную информацию в оговоренные сроки.
- Разработка пакета, включающего комплекс инвестиционных стимулов. Комплекс включает ряд элементов: льготы, содействие в подготовке кадров и доступ к операциям с недвижимостью. Сбалансированный набор стимулов может оказаться привлекательнее щедрых налоговых льгот, предлагаемых конкурентами.

Обслуживание инвестора – последняя из четырех стадий (постановка целей, формирование имиджа, привлечение инвестора и обслуживание инвестора), во время которых привлекаются и «закрепляются» инвестиции определенных компаний. Из [Модуля 8](#) Вы узнаете, как измерять и оценивать эффект этих процессов.

□

← НАЗЯД

Copyright © 2009

MULTILATERAL INVESTMENT GUARANTEE AGENCY WORLD BANK GROUP



ПОИСК   Пользователь :J Fuster ЦЕНТР ПИИ МОДУЛИ PLUG-INS ВЫЙТИ



# МОНИТОРИНГ И ОЦЕНКА РАБОТЫ АПИ

МОИ ДАННЫЕ ИНВЕСТИЦИОННЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ ОТЗЫВЫ Мониторинг и оценка работы АПИ Русский

КЛЮЧ К МОДУЛЯМ И ИКОНКАМ  
ИНВЕСТИЦИОННЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ

ОБЩИЙ ОБЗОР ВВЕДЕНИЕ ШАГ 1 2 3 4 5 6 КРАТКИЙ ОБЗОР

ДАЛЕЕ →

## ОБСУЖДАЕМЫЕ ВОПРОСЫ

Изучив материалы этого модуля, Вы узнаете:

- Почему мониторинг и оценка должны быть включены в ежедневную деятельность АПИ
- Как проводить мониторинг инвестиционного климата и использовать его результаты для обоснования экономической политики
- Почему важно проводить как качественную, так и количественную оценку деятельности АПИ
- Как отслеживать и измерять рост и снижение инвестиций
- Почему важен сравнительный анализ инвестиционной активности в Вашем регионе и регионах-конкурентах

## СОДЕРЖАНИЕ

### **ШАГ 1**

[Выбор объектов и времени оценки](#)

### **ШАГ 2**

[Мониторинг инвестиционного климата в регионе](#)

### **ШАГ 3**

[Мониторинг и оценка основных видов деятельности АПИ](#)

### **ШАГ 4**

[Учет и оценка поступающих инвестиций](#)

### **ШАГ 5**

[Сравнительный анализ результатов инвестиционной деятельности](#)

### **ШАГ 6**

[Внедрение мониторинга и оценки в текущую деятельность АПИ](#)

## ОБЩИЙ ОБЗОР

Данный Модуль - практическое руководство по улучшению работы АПИ при помощи мониторинга и оценки. Эти действия необходимы, чтобы оценить эффективность затрат АПИ, разработать систему количественных и качественных оценок результатов работы агентства. Основная цель Модуля – помочь руководителям АПИ понять значение мониторинга и оценки, а также, следуя рекомендациям, внедрить описанные методы на практике.

□

ДАЛЕЕ →

Copyright © 2009

MULTILATERAL INVESTMENT GUARANTEE AGENCY WORLD BANK GROUP



ПОИСК   Пользователь :J Fuster ЦЕНТР ПИИ МОДУЛИ PLUG-INS ВЫЙТИ



# МОНИТОРИНГ И ОЦЕНКА РАБОТЫ АПИ

МОИ ДАННЫЕ ИНВЕСТИЦИОННЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ ОТЗЫВЫ Мониторинг и оценка работы АПИ Русский

КЛЮЧ К МОДУЛЯМ И ИКОНКАМ  
ИНВЕСТИЦИОННЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ

ОБЩИЙ ОБЗОР ВВЕДЕНИЕ ШАГ 1 2 3 4 5 6 КРАТКИЙ ОБЗОР

← НАЗАД

ДАЛЕЕ →

## ВВЕДЕНИЕ

Как правило, деятельность АПИ направлена на две группы лиц: инвесторов, с одной стороны, и тех, кто определяет круг полномочий агентства и предоставляет финансирование, – с другой. В Модуле показано, как, благодаря «культуре учета», ставшей частью повседневной практики, АПИ может удовлетворить интересы обеих сторон: перечисляются типы данных, учет и анализ которых помогает лучше управлять АПИ, обслуживать клиентов АПИ и отчитываться за использованные ресурсы.

Мониторинг и оценка результатов не должны рассматриваться как изолированные функции; напротив, важно встроить эти инструменты в повседневную деятельность АПИ. Именно поэтому предлагаемые здесь рекомендации касаются успешного применения всех Модулей Руководства по привлечению инвестиций.

Среди АПИ существует мнение, что мониторинг и оценка служат исключительно для количественного анализа вклада агентства в экономическое развитие, то есть подсчета количества созданных рабочих мест, объема инвестиций и др. Разумеется, это важный аспект, но мониторинг и оценка, помимо прочего, – эффективный инструмент управления. Конечно, в долгосрочной перспективе задача АПИ – рост экономического благополучия региона, однако агентству необходимо также оценивать краткосрочные результаты своей деятельности и контролировать эффективное использование финансирования. Помимо привычного количественного анализа, мониторинг и оценка подразумевают также качественный анализ работы АПИ.

Эффективный мониторинг и оценка включают 6 следующих этапов:

- Шаг 1. Выбор объектов и времени оценивания;
- Шаг 2. Мониторинг и оценка инвестиционного климата в регионе;
- Шаг 3. Мониторинг и оценка основных видов деятельности АПИ;
- Шаг 4. Учет и оценка поступающих инвестиций;
- Шаг 5. Сравнительный анализ результатов инвестиционной деятельности;
- Шаг 6. Внедрение мониторинга и оценки в текущую деятельность АПИ.

На первом шаге определяется, что именно оценивается и почему должно оцениваться именно это. Последующие шаги – это разные техники мониторинга и оценки.

□

← НАЗАД ДАЛЕЕ →

Copyright © 2009

MULTILATERAL INVESTMENT GUARANTEE AGENCY WORLD BANK GROUP



ПОИСК   Пользователь :J Fuster ЦЕНТР ПИИ МОДУЛИ PLUG-INS ВЫЙТИ



МОИ ДАННЫЕ ИНВЕСТИЦИОННЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ ОТЗЫВЫ Мониторинг и оценка работы АПИ Русский

КЛЮЧ К МОДУЛЯМ И ИКОНКАМ  
 ИНВЕСТИЦИОННЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ  
 ПОШАГОВЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ

ОБЩИЙ ОБЗОР ВВЕДЕНИЕ **ШАГ 1** 2 3 4 5 6 КРАТКИЙ ОБЗОР

← НАЗАД ДАЛЕЕ →

### ШАГ 1: ВЫБОР ОБЪЕКТОВ И ВРЕМЕНИ ОЦЕНКИ

Мониторинг – это обязательный рутинный контроль соответствия фактических показателей запланированным. Оценка – это процесс, определяющий, достигнуты ли поставленные цели, и если да, то насколько эффективно и экономично. То есть, метод позволяет оценивать как краткосрочные этапы деятельности АПИ, так и долгосрочные результаты. Полученные сведения будут полезны при планировании и реализации будущих проектов. Мониторинг и оценка вместе составляют количественный и качественный анализ результатов проделанной работы.

[ШАГ 1.1 Что такое мониторинг и оценка?](#)  
[ШАГ 1.2 Польза оценки результативности](#)  
[ШАГ 1.3 Значение промежуточного мониторинга и анализа](#)  
[ШАГ 1.4 Выбор оцениваемых показателей](#)  
[ШАГ 1.5 Периодичность мониторинга](#)  
[ШАГ 1.6 Отбор источников информации](#)

□ ← НАЗАД ДАЛЕЕ →

Copyright © 2009

MULTILATERAL INVESTMENT GUARANTEE AGENCY WORLD BANK GROUP NADI 

ПОИСК   Пользователь :J Fuster ЦЕНТР ПИИ МОДУЛИ PLUG-INS ВЫЙТИ



# МОНИТОРИНГ И ОЦЕНКА РАБОТЫ АПИ

МОИ ДАННЫЕ ИНВЕСТИЦИОННЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ ОТЗЫВЫ Мониторинг и оценка работы АПИ Русский

КЛЮЧ К МОДУЛЯМ И ИКОНКАМ  
 ИНВЕСТИЦИОННЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ  
 ПОШАГОВЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ

ОБЩИЙ ОБЗОР ВВЕДЕНИЕ **ШАГ 1** 2 3 4 5 6 КРАТКИЙ ОБЗОР

← НАЗАД ДАЛЕЕ →

## 1.1 Что такое мониторинг и оценка?

*Мониторинг* – это обязательный рутинный контроль соответствия фактических показателей запланированным. *Оценка* – это процесс, определяющий, достигнуты ли поставленные цели, и если да, то насколько эффективно и экономично. То есть, совокупность этих двух методов позволяет оценивать как краткосрочные этапы деятельности АПИ, так и долгосрочные результаты. Полученные сведения будут полезны при планировании и реализации будущих проектов. Мониторинг и оценка вместе составляют количественный и качественный анализ результатов проделанной работы.

**ШАГ 1.1 Что такое мониторинг и оценка?**

- [ШАГ 1.2 Польза оценки результативности](#)
- [ШАГ 1.3 Значение промежуточного мониторинга и анализа](#)
- [ШАГ 1.4 Выбор оцениваемых показателей](#)
- [ШАГ 1.5 Периодичность мониторинга](#)
- [ШАГ 1.6 Отбор источников информации](#)

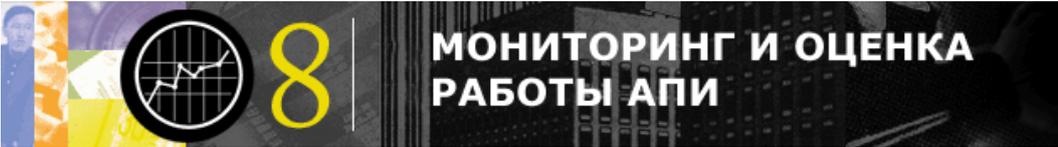
□ ← НАЗАД ДАЛЕЕ →

Copyright © 2009

---

MULTILATERAL INVESTMENT GUARANTEE AGENCY WORLD BANK GROUP NADI 

ПОИСК   Пользователь :J Fuster    ЦЕНТР ПИИ    МОДУЛИ    PLUG-INS    ВЫЙТИ



МОИ ДАННЫЕ    ИНВЕСТИЦИОННЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ    ОТЗЫВЫ    Мониторинг и оценка работы АПИ    Русский

КЛЮЧ К МОДУЛЯМ И ИКОНКАМ

ИНВЕСТИЦИОННЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ 

ПОШАГОВЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ 

← НАЗАД    ДАЛЕЕ →

ОБЩИЙ ОБЗОР    ВВЕДЕНИЕ    ШАГ 1 2 3 4 5 6    КРАТКИЙ ОБЗОР

← НАЗАД

ДАЛЕЕ →

## 1.2 Польза оценки результативности

Растущее число организаций и правительств использует оценку результативности в качестве инструмента улучшения качества и эффективности своей работы. Передовые корпорации используют оценку, проводя мониторинг затрат, производительности и удовлетворенности клиентов, чтобы повысить конкурентоспособность и отчитаться перед акционерами. Выборные и назначенные руководители государственных предприятий во всем мире все чаще и чаще применяют этот метод, отчитываясь об отдаче вложенных бюджетных средств.

Оценка деятельности дает руководству АПИ ряд преимуществ:

- **Измерение степени достижения целей агентства.** Мониторинг и оценка позволяют оценить выполнение агентством своих собственных планов, в результате чего руководство АПИ сможет разумно расставлять будущие приоритеты, определять стратегии и распределять финансирование. Помните два правила: «*Вы не можете управлять тем, что Вы не можете измерить*» и «*Что может быть измерено, может быть улучшено*».
- **Измерение степени достижения общенациональных/региональных целей.** Мониторинг также позволяет убедиться, что АПИ функционирует в русле государственной политики и содействует достижению обозначенных ею целей.
- **Сбор полезных сведений.** Предварительный учет и мониторинг приводят данные АПИ в формат, удобный для потенциальных инвесторов, правительственных чиновников партнеров из частного сектора, СМИ и прочих. И наоборот, отсутствие точных данных которые могли бы быть получены в ходе мониторинга, может, к примеру, помешать распространить благоприятную новость о недавних инвестициях. Способность АПИ продемонстрировать свои достижения в цифрах повышает доверие к нему частных компаний и стимулирует дальнейшие инвестиции и сотрудничество.
- **Сбор информации, полезной для проведения маркетинговых кампаний.** Помимо прочего, в процессе проведения мониторинга можно получить данные для осуществления маркетинговых проектов. Сюда относятся: положительные отзывы инвесторов о регионе (с значении рекомендаций как маркетингового инструмента см. [Модуль 5](#), [Модуль 6](#) и [Модуль 7](#)), истории успеха, а также «бизнес-агитаторы» – представители работающих в регионе фирм, готовые встречаться и беседовать с потенциальными инвесторами в качестве своеобразных «послов».
- **Приобретение опыта АПИ** может учиться только на собственном опыте, особенно на ошибках, поэтому необходимо вести грамотный учет затрат и результатов деятельности.
- **Отчетность перед государственными чиновниками.** Анализ результатов проделанной работы АПИ – свидетельство ответственности организации перед обществом. Руководство АПИ может наглядно продемонстрировать свои достижения и доказать налогоплательщикам что их средства были израсходованы с пользой. Таким образом, АПИ укрепляет свою позицию на случай, если потребуется обращаться за дополнительными ресурсами.
- **Повышение качества независимого аудита.** Данные, полученные в результате мониторинга, помогут внешним аудиторам в их работе, качество проверок возрастет.
- **Сравнение результатов агентства с конкурентами** Количественный анализ результатов проделанной работы и итогов позволяет сравнивать АПИ с конкурентами с точки зрения

эффективности затрат на привлечение ПИИ.

[ШАГ 1.1 Что такое мониторинг и оценка?](#)

**[ШАГ 1.2 Польза оценки результативности](#)**

[ШАГ 1.3 Значение промежуточного мониторинга и анализа](#)

[ШАГ 1.4 Выбор оцениваемых показателей](#)

[ШАГ 1.5 Периодичность мониторинга](#)

[ШАГ 1.6 Отбор источников информации](#)

□

← НАЗАД ДАЛЕЕ →

Copyright © 2009

MULTILATERAL INVESTMENT GUARANTEE AGENCY WORLD BANK GROUP



ПОИСК   Пользователь :J Fuster    ЦЕНТР ПИИ    МОДУЛИ    PLUG-INS    ВЫЙТИ



# МОНИТОРИНГ И ОЦЕНКА РАБОТЫ АПИ

МОИ ДАННЫЕ    ИНВЕСТИЦИОННЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ    ОТЗЫВЫ    Мониторинг и оценка работы АПИ    Русский

← НАЗАД    ДАЛЕЕ →

**КЛЮЧ К МОДУЛЯМ И ИКОНКАМ**

- ИНВЕСТИЦИОННЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ
- ПОШАГОВЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ

ОБЩИЙ ОБЗОР    ВВЕДЕНИЕ    **ШАГ 1** 2 3 4 5 6    КРАТКИЙ ОБЗОР

### 1.3 Значение промежуточного мониторинга и анализа

Стимулирование инвестиционной деятельности – длительный процесс. Немедленный результат в виде инвестиций или экономических выгод – редкость для АПИ. Совершенствование стратегии и законодательной базы для создания привлекательного инвестиционного климата может занять у правительства годы. Подобным образом, могут потребоваться годы на распространение информации о регионе и его преимуществах среди потенциальных инвесторов.

**Отдаленность результатов означает, что у АПИ должны быть промежуточные цели и сроки. Выбрав промежуточные цели, Вы сможете проанализировать их достижение в краткосрочном периоде и оценить, насколько продуктивно используются ресурсы.** Особенно это важно для молодых АПИ, которых от первого реализованного проекта отделяет несколько лет, а также для организаций, расположенных в регионах, лишь недавно начавших улучшать инвестиционный климат, поскольку результаты преобразований станут заметны не сразу.

Лучше всего сразу заложить основу для успешного анализа. Для этого бизнес-план, годовая маркетинговая стратегия и планы каждого отдельного проекта АПИ должны включать промежуточные цели и графики (в качестве примера см. [образец целей](#) кампании прямых рассылок). Они позволят оценить прогресс, достигнутый на каждом из этапов деятельности АПИ, а также результативность расходов агентства.

[ШАГ 1.1 Что такое мониторинг и оценка?](#)

[ШАГ 1.2 Польза оценки результативности](#)

**[ШАГ 1.3 Значение промежуточного мониторинга и анализа](#)**

[ШАГ 1.4 Выбор оцениваемых показателей](#)

[ШАГ 1.5 Периодичность мониторинга](#)

[ШАГ 1.6 Отбор источников информации](#)

□

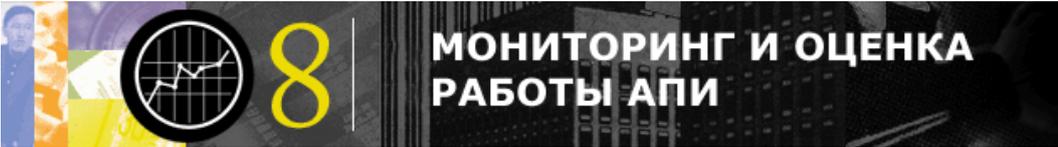
← НАЗАД    ДАЛЕЕ →

Copyright © 2009

MULTILATERAL INVESTMENT GUARANTEE AGENCY    WORLD BANK GROUP



ПОИСК   Пользователь : J Fuster    ЦЕНТР ПИИ    МОДУЛИ    PLUG-INS    ВЫЙТИ



**МОИ ДАННЫЕ**    **ИНВЕСТИЦИОННЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ**    **ОТЗЫВЫ**    **Мониторинг и оценка работы АПИ**    **Русский**

**КЛЮЧ К МОДУЛЯМ И ИКОНКАМ**

- ИНВЕСТИЦИОННЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ
- ПОШАГОВЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ

**ОБЩИЙ ОБЗОР**    **ВВЕДЕНИЕ**    **ШАГ 1**    **2**    **3**    **4**    **5**    **6**    **КРАТКИЙ ОБЗОР**

← НАЗАД    ДАЛЕЕ →

## 1.4 Выбор оцениваемых показателей

Основной критерий успешности АПИ – способность привлекать новые инвестиции, а также удерживать и увеличивать существующие. Это – долгосрочные задачи агентства. Результаты, или итоги, состоят из множества краткосрочных действий, элементов. Эти элементы и нужно анализировать по отношению к промежуточным целям.

Как правило, экономические выгоды (например, объем капиталовложений, количество созданных рабочих мест или рост собираемости налогов) служат основным количественным выражением результатов работы АПИ. Остальные достижения (улучшение инвестиционного климата за счет законодательных или политических изменений) также демонстрируют успехи агентства, если именно АПИ добилось означенных улучшений.

Тем не менее, к анализу таких промежуточных результатов неприменимы строго количественные критерии. Поэтому руководители АПИ должны выработать и внедрить иные приемы мониторинга экономичности, качества и ценности каждого вида деятельности, а также эффективности работы АПИ в целом. В данном случае, качественные критерии не менее важны, чем количественные.

Наилучшие системы учета и оценки – те, которые применяются сотрудниками агентства в повседневной практике, как показано ниже. Постоянный учет результатов, «встроенный» в повседневную деятельность, требует минимум затрат. Кроме того, возрастает вероятность того, что оценка будет осуществлена. Наконец, он демонстрирует способность организации эффективно управлять проектами и ресурсами.

### УЧЕТ КАК ПОВСЕДНЕВНАЯ ПРАКТИКА

Существует много способов превратить мониторинг в составную часть повседневной деятельности сотрудников АПИ. Например, обяжите сотрудников регистрировать контакты с клиентами и при разговоре с новым клиентом интересоваться, как он узнал об АПИ. Такой рутинный опрос – источник ценной информации о том, какие виды маркетинговой деятельности приносят результат, а какие – нет. Это простая, но очень эффективная форма мониторинга.

Распространенная ошибка многих АПИ – восприятие мониторинга и оценки как изолированного вида деятельности, оторванного от повседневной работы. Возникает искушение отложить мониторинг на потом. В действительности попытки восстановить или собрать информацию задним числом неэффективны, чреваты ошибками и часто неосуществимы. Напротив, интегрированная система учета и отчетности сэкономит время, и ресурсы.

Внедрить учет в повседневную практику относительно просто. Например, руководители без труда проведут мониторинг затрат по целям и оценку эффективности, указывая промежуточные цели в каждом предложении или просьбе о предоставлении средств. Точно также, зная, что в их обязанности входит еженедельно, ежемесячно или ежеквартально составлять отчет, служащие АПИ, скорее всего, сделают это своевременно, не откладывая до последнего момента.

[ШАГ 1.1 Что такое мониторинг и оценка?](#)

[ШАГ 1.2 Польза оценки результативности](#)

[ШАГ 1.3 Значение промежуточного мониторинга и анализа](#)

**ШАГ 1.4 Выбор оцениваемых показателей**

[ШАГ 1.5 Периодичность мониторинга](#)

[ШАГ 1.6 Отбор источников информации](#)

□

← НАЗАД ДАЛЕЕ →

Copyright © 2009

MULTILATERAL INVESTMENT GUARANTEE AGENCY WORLD BANK GROUP



ПОИСК   Пользователь :J Fuster ЦЕНТР ПИИ МОДУЛИ PLUG-INS ВЫЙТИ



# МОНИТОРИНГ И ОЦЕНКА РАБОТЫ АПИ

МОИ ДАННЫЕ ИНВЕСТИЦИОННЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ ОТЗЫВЫ Мониторинг и оценка работы АПИ Русский

КЛЮЧ К МОДУЛЯМ И ИКОНКАМ

ИНВЕСТИЦИОННЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ

ПОШАГОВЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ

← НАЗАД ДАЛЕЕ →

ОБЩИЙ ОБЗОР ВВЕДЕНИЕ **ШАГ 1** 2 3 4 5 6 КРАТКИЙ ОБЗОР

← НАЗАД

ДАЛЕЕ →

## 1.5 Периодичность мониторинга

Не имеет смысла отслеживать количественные показатели результатов работы, если руководство регулярно их не анализирует. Периодичность, с которой руководство должно обращаться к этим материалам, зависит от объекта анализа.

- **Личный вклад сотрудников АПИ.** Мониторинг личных достижений каждого сотрудника АПИ следует проводить часто, возможно, каждую неделю или месяц. По результатам «планерок» не обязательно составлять формальный отчет, достаточно в ходе встречи рассмотреть рабочие документы. Участив проверку рабочей документации, Вы упорядочите систему делопроизводства. Критерии, применяемые для оценки вкладов сотрудников, могут быть менее жесткими, чем в отчетах для клиентов (например, годовой отчет АПИ).
- **Результаты/итоги.** Периодичность предоставления отчетов определяется в соответствии с графиками и целями, установленными по проектам, и в соответствии с годовым планом агентства. Например, сроки отчетности по опросу инвесторов будут заданы временными рамками самого проекта. В зависимости от устава организации, отчеты о развитии инвестиционной деятельности в регионе формируются ежеквартально или ежегодно.

Однако не забывайте, что даже если итоговая оценка производится в соответствии с заранее утвержденным графиком, сбор информации не должен откладываться до этого момента. Интегрированные системы учета позволяют сотрудникам совместить сбор данных с выполнением повседневных обязанностей.

Однако не забывайте, что даже если итоговая оценка производится в соответствии с заранее утвержденным графиком, сбор информации не должен откладываться до этого момента. Интегрированные системы учета позволяют сотрудникам совместить сбор данных с выполнением повседневных обязанностей.

[ШАГ 1.1 Что такое мониторинг и оценка?](#)

[ШАГ 1.2 Польза оценки результативности](#)

[ШАГ 1.3 Значение промежуточного мониторинга и анализа](#)

[ШАГ 1.4 Выбор оцениваемых показателей](#)

**[ШАГ 1.5 Периодичность мониторинга](#)**

[ШАГ 1.6 Отбор источников информации](#)

□

← НАЗАД ДАЛЕЕ →

Copyright © 2009

MULTILATERAL INVESTMENT GUARANTEE AGENCY WORLD BANK GROUP



ПОИСК   Пользователь :J Fuster ЦЕНТР ПИИ МОДУЛИ PLUG-INS ВЫЙТИ



# МОНИТОРИНГ И ОЦЕНКА РАБОТЫ АПИ

МОИ ДАННЫЕ ИНВЕСТИЦИОННЫЕ ОТЗЫВЫ Мониторинг и оценка работы АПИ Русский

КЛЮЧ К МОДУЛЯМ И ИКОНКАМ  
 ИНВЕСТИЦИОННЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ  
 ПОШАГОВЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ

ОБЩИЙ ОБЗОР ВВЕДЕНИЕ **ШАГ 1** 2 3 4 5 6 КРАТКИЙ ОБЗОР

← НАЗАД ДАЛЕЕ →

## 1.6 Отбор источников информации

Большая часть данных, необходимых для учета текущей деятельности, доступна внутри организации или из ее документов. Например, отдел маркетинга отвечает за еженедельный или ежемесячный учет прямых рассылок. Эти данные пригодятся при вычислении итоговых цифр для годового отчета агентства.

В ряде случаев одних внутренних источников недостаточно. АПИ должны оценивать результаты своих маркетинговых действий. Следовательно, агентства должны отслеживать и оценивать события за пределами организации. Например, сотрудникам необходимы сведения о событиях и тенденциях инвестиционного процесса в других регионах. Сюда же относятся данные о том, как инвесторы оценивают климат в стране. Насколько клиенты АПИ удовлетворены предоставляемыми услугами? Здесь не обойтись без внешних источников информации.

[ШАГ 1.1 Что такое мониторинг и оценка?](#)  
[ШАГ 1.2 Польза оценки результативности](#)  
[ШАГ 1.3 Значение промежуточного мониторинга и анализа](#)  
[ШАГ 1.4 Выбор оцениваемых показателей](#)  
[ШАГ 1.5 Периодичность мониторинга](#)  
**[ШАГ 1.6 Отбор источников информации](#)**

□ ← НАЗАД ДАЛЕЕ →

Copyright © 2009

MULTILATERAL INVESTMENT GUARANTEE AGENCY WORLD BANK GROUP



ПОИСК   Пользователь :J Fuster ЦЕНТР ПИИ МОДУЛИ PLUG-INS ВЫЙТИ



# МОНИТОРИНГ И ОЦЕНКА РАБОТЫ АПИ

МОИ ДАННЫЕ ИНВЕСТИЦИОННЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ ОТЗЫВЫ Мониторинг и оценка работы АПИ Русский

КЛЮЧ К МОДУЛЯМ И ИКОНКАМ  
 ИНВЕСТИЦИОННЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ  
 ПОШАГОВЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ

ОБЩИЙ ОБЗОР ВВЕДЕНИЕ **ШАГ 1 2 3 4 5 6** КРАТКИЙ ОБЗОР

← НАЗАД ДАЛЕЕ →

## ШАГ 2: МОНИТОРИНГ И ОЦЕНКА ИНВЕСТИЦИОННОГО КЛИМАТА В РЕГИОНЕ

Инвестиционный климат в регионе и его конкурентоспособность – среда, в которой функционирует АПИ, и отправная точка его деятельности. Поэтому Вы должны постоянно отслеживать изменения инвестиционного климата, чтобы определить, насколько он подходит настоящим и будущим инвесторам. Существует три основных метода оценки: SWOT-анализ, позволяющий оценить конкурентоспособность региона, оценка освещения Вашего региона в международных СМИ и опрос существующих инвесторов.

В данном случае, цель мониторинга – оценить инвестиционный климат в регионе и сообщить правительству обо всех недостатках и возможных усовершенствованиях. Только АПИ в силах выполнить эту важную осведомительную и разъяснительную работу. Однако, без грамотного мониторинга и оценки конкурентных характеристик региона, отчет и предложения агентства не будут достаточно убедительны.

[ШАГ 2.1 SWOT-анализ](#)  
[ШАГ 2.2 Мониторинг СМИ](#)  
[ШАГ 2.3 Опрос существующих инвесторов](#)  
[ШАГ 2.4 Мониторинг и оценка в работе АПИ по обоснованию экономполитики](#)

□ ← НАЗАД ДАЛЕЕ →

Copyright © 2009

MULTILATERAL INVESTMENT GUARANTEE AGENCY WORLD BANK GROUP NADI 

ПОИСК   Пользователь :J Fuster ЦЕНТР ПИИ МОДУЛИ PLUG-INS ВЫЙТИ



# МОНИТОРИНГ И ОЦЕНКА РАБОТЫ АПИ

МОИ ДАННЫЕ ИНВЕСТИЦИОННЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ ОТЗЫВЫ Мониторинг и оценка работы АПИ Русский

КЛЮЧ К МОДУЛЯМ И ИКОНКАМ  
 ИНВЕСТИЦИОННЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ  
 ПОШАГОВЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ

ОБЩИЙ ОБЗОР ВВЕДЕНИЕ **ШАГ 1** 2 3 4 5 6 КРАТКИЙ ОБЗОР

← НАЗАД ДАЛЕЕ →

## 2.1 SWOT-анализ

Только зная достоинства и недостатки региона по отношению к конкурентам, АПИ сможет успешно стимулировать приток инвестиций. Как уже обсуждалось в [Модуль 3](#), многие агентства проводят так называемый **SWOT-анализ** с целью определить сильные и слабые стороны региона. Как правило, эта информация используется при создании маркетинговой стратегии АПИ.

Кроме того, детальный SWOT-анализ поможет определить, насколько Ваш регион уступает конкурентам в привлекательности. По результатам мониторинга этих аспектов, АПИ сможет предложить правительству конкретные меры улучшения инвестиционного климата, которые повысят конкурентоспособность региона.

**ШАГ 2.1 SWOT-анализ**  
[ШАГ 2.2 Мониторинг СМИ](#)  
[ШАГ 2.3 Опрос существующих инвесторов](#)  
[ШАГ 2.4 Мониторинг и оценка в работе АПИ по обоснованию экономполитики](#)

□ ← НАЗАД ДАЛЕЕ →

Copyright © 2009

MULTILATERAL INVESTMENT GUARANTEE AGENCY WORLD BANK GROUP



ПОИСК   Пользователь :J Fuster ЦЕНТР ПИИ МОДУЛИ PLUG-INS ВЫЙТИ



# МОНИТОРИНГ И ОЦЕНКА РАБОТЫ АПИ

МОИ ДАННЫЕ ИНВЕСТИЦИОННЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ ОТЗЫВЫ Мониторинг и оценка работы АПИ Русский

КЛЮЧ К МОДУЛЯМ И ИКОНКАМ  
 ИНВЕСТИЦИОННЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ  
 ПОШАГОВЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ

ОБЩИЙ ОБЗОР ВВЕДЕНИЕ ШАГ 1 2 3 4 5 6 КРАТКИЙ ОБЗОР

← НАЗАД ДАЛЕЕ →

## 2.2 Мониторинг СМИ

Модуль 5 объясняет значение анализа освещения региона в международных СМИ. Как правило, это исследование является первым шагом в разработке информационной и имиджевой кампаний. Помимо этого, мониторинг международных СМИ помогает оценить инвестиционный климат региона.

Например, в каком ключе СМИ рассказывают о регионе? Показывает ли большинство статей, что политический и экономический климат улучшается или наоборот? Какое место занимает Ваш регион в периодических сравнительных рейтингах СМИ? Важно проследить, как отзываются о регионе отобранные АПИ целевые издания, интересные потенциальным инвесторам. (Модуль 6 рассказывает, как определить, какие издания пользуются наибольшей популярностью у целевой аудитории).

Мониторинг СМИ можно провести несколькими способами. Попросите посольства или зарубежные представительства АПИ выяснить представления деловых кругов и СМИ о регионе и регулярно предоставлять информацию. Кроме того, есть смысл ознакомиться с публикациями о регионе в Интернет-архивах ведущих изданий (подробнее об использовании Интернет см. Модуль 9).

Регулярный мониторинг и анализ СМИ помогут АПИ в разъяснительной работе. Политики не всегда осознают, насколько сильно происходящие в регионе события (например, конфискация земли или замедление темпов приватизации) могут отразиться на представлениях об инвестиционном климате. Отслеживая то, как подобные факты истолковываются международными СМИ, агентство сумеет продемонстрировать причинно-следственную связь.

[ШАГ 2.1 SWOT-анализ](#)

**[ШАГ 2.2 Мониторинг СМИ](#)**

[ШАГ 2.3 Опрос существующих инвесторов](#)

[ШАГ 2.4 Мониторинг и оценка в работе АПИ по обоснованию экономполитики](#)

□

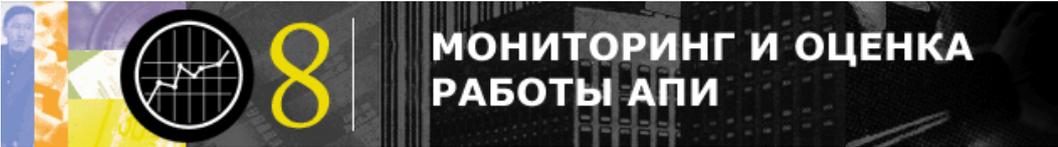
← НАЗАД ДАЛЕЕ →

Copyright © 2009

MULTILATERAL INVESTMENT GUARANTEE AGENCY WORLD BANK GROUP



ПОИСК   Пользователь :J Fuster ЦЕНТР ПИИ МОДУЛИ PLUG-INS ВЫЙТИ



МОИ ДАННЫЕ ИНВЕСТИЦИОННЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ ОТЗЫВЫ Мониторинг и оценка работы АПИ Русский

КЛЮЧ К МОДУЛЯМ И ИКОНКАМ  
 ИНВЕСТИЦИОННЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ  
 ПОШАГОВЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ

ОБЩИЙ ОБЗОР ВВЕДЕНИЕ **ШАГ 1** 2 3 4 5 6 КРАТКИЙ ОБЗОР

← НАЗАД ДАЛЕЕ →

### 2.3 Опрос существующих инвесторов

Мнения действующих инвесторов – ценный источник данных об инвестиционном климате в регионе и его конкурентоспособности. Именно поэтому преуспевающие АПИ проводят частые консультации с предпринимателями, уже работающими в регионе. Взаимовыгодное сотрудничество с партнерами поможет АПИ получить от делового сообщества информацию о преимуществах и недостатках региональной инвестиционной среды.

Сведения можно получить как из личной беседы, так и с помощью письменного опроса по почте, факсу или электронной почте (данная форма регулярной связи важна и при обслуживании инвесторов – см. [Модуль 7](#)). Большинству предпринимателей приятно, когда к ним обращаются за советом, и они будут рады помочь. Полагаясь на их содействие, постарайтесь не злоупотреблять им. Грамотно проводимые консультации позволят укрепить отношения между Вашей организацией и деловым сообществом. В противном случае, они лишат Вас важного источника информации и поддержки (см. [рекомендации](#) по проведению опросов среди предпринимательского сообщества).

В мире периодически проводятся международные исследования и опросы инвесторов, по результатам которых составляются рейтинги инвестиционной привлекательности регионов или отдельных аспектов деятельности по привлечению инвестиций в разных странах. Например, журнал «Corporate Location» ежегодно составляет рейтинг сайтов, посвященных инвестиционному продвижению. Исследования и опросы – превосходный показатель восприятия Вашей деятельности и сравнения с основными конкурентами.

[ШАГ 2.1 SWOT-анализ](#)  
[ШАГ 2.2 Мониторинг СМИ](#)  
**[ШАГ 2.3 Опрос существующих инвесторов](#)**  
[ШАГ 2.4 Мониторинг и оценка в работе АПИ по обоснованию экономполитики](#)

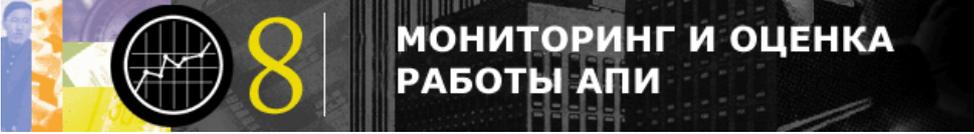
□ ← НАЗАД ДАЛЕЕ →

Copyright © 2009

MULTILATERAL INVESTMENT GUARANTEE AGENCY WORLD BANK GROUP



ПОИСК   Пользователь : J Fuster ЦЕНТР ПИИ МОДУЛИ PLUG-INS ВЫЙТИ



МОИ ДАННЫЕ ИНВЕСТИЦИОННЫЕ ОТЗЫВЫ Мониторинг и оценка работы АПИ - Русский -

← НАЗАД ДАЛЕЕ →

**КЛЮЧ К МОДУЛЯМ И ИКОНКАМ**

- ИНВЕСТИЦИОННЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ
- ПОШАГОВЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ

**ОБЩИЙ ОБЗОР ВВЕДЕНИЕ ШАГ 1 2 3 4 5 6 КРАТКИЙ ОБЗОР**

## 2.4 Мониторинг и оценка в работе АПИ по обоснованию экономической политики

Итак, с помощью SWOT-анализа Вы собрали сравнительные данные об инвестиционном климате и выяснили, как видят регион международные СМИ. Кроме того, Вы провели опрос существующих инвесторов. Что делать с собранной информацией? Систематический контроль и оценка инвестиционного климата – важнейшие предпосылки любых политических инициатив АПИ. Предлагая внести изменения в стратегию или законодательство, Вы должны подкрепить их документами и информацией. Без этих аналитических данных или сравнительной характеристики, АПИ вряд ли удастся преодолеть административные барьеры.

Следовательно, регулярный мониторинг инвестиционной среды - необходимый элемент, чтобы оценить, подходит ли инвестиционный климат для существующих и будущих инвесторов целевой отрасли. Прежде чем использовать эти данные, ратуя за какие-либо перемены, установите прочный контакт с местным правительством. Впоследствии эти связи помогут Вам отстоять конкретную стратегию или изменения законодательства, необходимые для удовлетворения интересов существующих инвесторов или для привлечения потенциальных инвесторов.

Установление диалога имеет ключевое значение. Возникают два вопроса: Почему политики и другие учреждения должны к Вам прислушиваться? Какие каналы коммуникации позволят Вам эффективно выполнить эту задачу?

Чтобы разрешить первый вопрос, необходимо:

- 1) Стать основным каналом передачи местному правительству мнений и взглядов представителей частного сектора на законодательную и правоприменительную среду и реальное исполнение правительственных программ поддержки бизнеса;
- 2) Располагать достоверной, качественной и существенной информацией об иностранных инвестициях.

В отношении каналов коммуникации, Вы можете использовать ряд приемов, облегчающих диалог с руководством региона:

- Регулярные встречи для обмена мнениями;
- Обмен информацией через переписку;
- Работа в более формализованных комитетах с разработкой документов по итогам.

Уделяйте активное внимание всем элементам; убедитесь, что политическим кругам известно о Ваших тесных связях с частным сектором.

[ШАГ 2.1 SWOT-анализ](#)

[ШАГ 2.2 Мониторинг СМИ](#)

[ШАГ 2.3 Опрос существующих инвесторов](#)

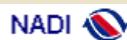
**[ШАГ 2.4 Мониторинг и оценка в работе АПИ по обоснованию экономполитики](#)**

□

← НАЗАД ДАЛЕЕ →

Copyright © 2009

MULTILATERAL INVESTMENT GUARANTEE AGENCY WORLD BANK GROUP



ПОИСК   Пользователь :J Fuster ЦЕНТР ПИИ МОДУЛИ PLUG-INS ВЫЙТИ



# МОНИТОРИНГ И ОЦЕНКА РАБОТЫ АПИ

МОИ ДАННЫЕ ИНВЕСТИЦИОННЫЕ ОТЗЫВЫ Мониторинг и оценка работы АПИ Русский

КЛЮЧ К МОДУЛЯМ И ИКОНКАМ  
 ИНВЕСТИЦИОННЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ  
 ПОШАГОВЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ

ОБЩИЙ ОБЗОР ВВЕДЕНИЕ ШАГ 1 2 3 4 5 6 КРАТКИЙ ОБЗОР

← НАЗАД ДАЛЕЕ →

## ШАГ 3: МОНИТОРИНГ И ОЦЕНКА ОСНОВНЫХ ВИДОВ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ АПИ

АПИ одновременно разрабатывает широкий круг проектов и инициатив, применяет различные методы, чтобы привлечь инвестиции. «Культура учета», применяемая к повседневным задачам АПИ, особенно тем, которые требуют наибольших расходов, позволит руководству оценить экономическую эффективность каждого вида деятельности по отношению к целям агентства и правительства (см. [рекомендации](#), как отобрать объекты оценки). Интегрировав системы учета в каждый крупный проект, АПИ сможет оценивать экономическую эффективность всех промежуточных шагов и итоговых результатов, например общий объем поступающих в регион инвестиций.

В этом разделе рассказывается о том, как проводится оценка эффективности по пяти основным направлениям деятельности АПИ: формирование имиджа и информационного фона, целевой поиск инвесторов, техническая поддержка инвесторов, удержание и расширение инвестиций, а также по прочим сферам, требующим больших расходов. Здесь же представлены рекомендации по проведению как количественного, так и качественного анализа. Это – образцы грамотного применения «культуры учета» в управлении основными видами деятельности и затратами.

[ШАГ 3.1 Формирование имиджа и информационного фона](#)  
[ШАГ 3.2 Отбор целевых партнеров и привлечение инвестиций](#)  
[ШАГ 3.3 Обслуживание инвесторов](#)  
[ШАГ 3.4 Удержание и наращивание инвестиций](#)  
[ШАГ 3.5 Прочие дорогостоящие мероприятия](#)  
[ШАГ 3.6 Резюме](#)

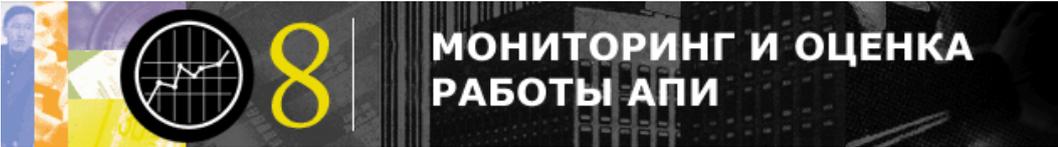
□ ← НАЗАД ДАЛЕЕ →

Copyright © 2009

MULTILATERAL INVESTMENT GUARANTEE AGENCY WORLD BANK GROUP



ПОИСК   Пользователь :J Fuster    ЦЕНТР ПИИ    МОДУЛИ    PLUG-INS    ВЫЙТИ



МОИ ДАННЫЕ    ИНВЕСТИЦИОННЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ    ОТЗЫВЫ    Мониторинг и оценка работы АПИ    Русский

ОБЩИЙ ОБЗОР    ВВЕДЕНИЕ    ШАГ 1 2 3 4 5 6    КРАТКИЙ ОБЗОР

← НАЗАД    ДАЛЕЕ →

**КЛЮЧ К МОДУЛЯМ И ИКОНКАМ**

- ИНВЕСТИЦИОННЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ
- ПОШАГОВЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ

### 3.1 Формирование имиджа и информационного фона

Как правило, формирование имиджа и информационного фона включает подготовку и распространение маркетинговых или ознакомительных материалов, например, брошюр, информационных бюллетеней и видеоматериалов. Кроме того, сюда же относятся web-сайты, реклама и пиар, семинары и презентации. Их эффективность оценивается через консультации с региональными и зарубежными (через посольства и представительства) предпринимательскими группами.

Использование «дней открытых дверей» или других общественных мероприятий, фокус-групп, опросов и личных бесед поможет АПИ узнать, насколько интересны и содержательны предлагаемые материалы с точки зрения инвесторов. **Какой бы метод сбора информации Вы ни выбрали (желательно использовать несколько), ответная реакция должна изучаться и учитываться при дальнейшей обработке и/или использовании рекламных материалов АПИ.** Вы можете воспользоваться [рекомендациями](#) для анализа отзывов регионального инвестиционного сообщества о качестве имиджевой и информационной кампаний.

**Рекламные материалы.** Создавая новые рекламные материалы, проверьте и перепроверьте их достоверность и соответствие прежним маркетинговым тезисам АПИ (см. [список вопросов](#), которые помогут оценить качество рекламных материалов АПИ и их полезность).

Эффективное распространение материалов не менее важно, чем их качество. Слишком часто основное время сотрудников и ресурсы расходятся на подготовку материалов, при этом упускается из виду, каким образом доставить эти материалы в руки целевых инвесторов (см. [ключевые вопросы](#) распространения рекламных материалов).

**Web-сайт.** Грамотно разработанный Интернет-сайт вызывает у пользователей желание общаться (более подробно о ключевых аспектах создания web-сайта см. [Модуль 9](#)). Кроме того, Вы сможете оценить посещаемость сайта («хиты»). Эти характеристики упрощают анализ эффективности сайта как маркетингового инструмента. Тем не менее, сделанные выводы должны регулярно обновляться, чтобы Вы были в курсе, насколько привлекателен ресурс, растет или снижается количество посещений.

**Связи с общественностью и реклама.** Работа по связям с общественностью – один из основных элементов большинства кампаний по стимулированию инвестиционной деятельности. Она включает установление контактов и связей с ключевыми персонами в СМИ, предоставление информации, историй успеха и отзывов, прием иностранных журналистов и мониторинг СМИ. Как уже говорилось выше в [Шаге 2.2](#), АПИ должно проводить систематический мониторинг СМИ, в особенности тех изданий, которые пользуются наибольшей популярностью у целевой аудитории, и таким образом анализировать результаты данной деятельности.

Другая форма стимулирования инвестиционной активности – реклама. Инструмент этот чрезвычайно дорог (например, в США четырехцветное объявление в одном из ведущих деловых изданий может стоить свыше 120 тысяч долларов). Прибегая к рекламе, тщательно контролируйте процесс, чтобы выяснить, эффективно ли расходуются средства. Опрос целевой аудитории – лучший способ узнать, насколько грамотно была сориентирована кампания и произвела ли она на аудиторию ожидаемое впечатление. Для этого вполне подойдут анкеты, опросы и личные встречи (см. [перечень вопросов](#) для анализа эффективности пиар или рекламной кампании).

**Семинары и презентации.** Выступления, семинары, презентации в деловых кругах, дни «открытых дверей» и приемы, участие в выставках-продажах или подобных мероприятиях, брифинги с ключевыми инвестиционными организациями и агентствами также относятся к имиджевой деятельности. Проводя мониторинг каждого подобного мероприятия, определите,

какое из них привело к наибольшему количеству последующих обращений. Это – полезная информация, ведь многие мероприятия требуют серьезных затрат, особенно если необходимы заграничные командировки сотрудников (см. [образец анкеты](#) для мониторинга и оценки семинаров и презентаций).

Нередко в рекламных целях привлекаются представители частного сектора, своего рода «послы». Например, их часто просят провести официальные презентации, принять участие в инвестиционных миссиях, одобрительно высказаться о регионе в частных беседах с потенциальными инвесторами. Большинству «послов» будет приятно поддержать усилия региона, направленные на привлечение инвестиций.

Тем не менее, не все бизнесмены подходят на эту роль. Некоторые оказываются критичными и недоброжелательными. Другие не наделены ораторскими способностями, и лучше проявляют себя в неформальной обстановке или на небольшой встрече. Кто-то не владеет необходимыми тезисами или стратегической информацией. Наконец, многие ожидают от АПИ большей поддержки, чем в состоянии предоставить агентство. Итак, деятельность таких представителей необходимо держать под постоянным контролем, учитывать и оценивать, чтобы извлечь из нее максимальную выгоду.

**[ШАГ 3.1 Формирование имиджа и информационного фона](#)**

[ШАГ 3.2 Отбор целевых партнеров и привлечение инвестиций](#)

[ШАГ 3.3 Обслуживание инвесторов](#)

[ШАГ 3.4 Удержание и наращивание инвестиций](#)

[ШАГ 3.5 Прочие дорогостоящие мероприятия](#)

[ШАГ 3.6 Резюме](#)

□

[← НАЗАД](#) [ДАЛЕЕ →](#)

Copyright © 2009

MULTILATERAL INVESTMENT GUARANTEE AGENCY WORLD BANK GROUP



ПОИСК   Пользователь :J Fuster ЦЕНТР ПИИ МОДУЛИ PLUG-INS ВЫЙТИ



# МОНИТОРИНГ И ОЦЕНКА РАБОТЫ АПИ

МОИ ДАННЫЕ ИНВЕСТИЦИОННЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ ОТЗЫВЫ Мониторинг и оценка работы АПИ Русский

[ОБЩИЙ ОБЗОР](#)
[ВВЕДЕНИЕ](#)
[ШАГ 1](#)
[2](#)
[3](#)
[4](#)
[5](#)
[6](#)
[КРАТКИЙ ОБЗОР](#)

← НАЗАД ДАЛЕЕ →

## 3.2 Отбор целевых партнеров и привлечение инвестиций

Помимо общей имиджевой кампании, АПИ предпринимает и шаги, ориентированные на конкретные предприятия в целевой отрасли. К типичным мерам по привлечению целевой аудитории относятся реклама в специализированных отраслевых или торговых изданиях, инвестиционные рекламные акции, нацеленные на определенную отрасль (в противоположность акциям общего плана), а также семинары для отобранной аудитории. В процессе привлечения инвестиций проводятся встречи с представителями отдельных компаний-инвесторов, на которых обсуждаются их интересы или требования к региону-реципиенту. Цель этой деятельности – отобрать потенциальных инвесторов, чтобы затем начать с ними последовательную работу. Каждый контакт затем отслеживается, информация об инвесторе заносится в базу данных.

Мониторинг этой деятельности не должен сводиться к простому подсчету предпринятых шагов. Напротив, каждый проект должен тщательно анализироваться назначенными сотрудниками АПИ с точки зрения экономичности (см. [список сведений](#), включаемых в анализ).

[ШАГ 3.1 Формирование имиджа и информационного фона](#)  
**[ШАГ 3.2 Отбор целевых партнеров и привлечение инвестиций](#)**  
[ШАГ 3.3 Обслуживание инвесторов](#)  
[ШАГ 3.4 Удержание и наращивание инвестиций](#)  
[ШАГ 3.5 Прочие дорогостоящие мероприятия](#)  
[ШАГ 3.6 Резюме](#)

□ ← НАЗАД ДАЛЕЕ →

Copyright © 2009

---

MULTILATERAL INVESTMENT GUARANTEE AGENCY WORLD BANK GROUP 

ПОИСК   Пользователь :J Fuster ЦЕНТР ПИИ МОДУЛИ PLUG-INS ВЫЙТИ



# МОНИТОРИНГ И ОЦЕНКА РАБОТЫ АПИ

МОИ ДАННЫЕ ИНВЕСТИЦИОННЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ ОТЗЫВЫ Мониторинг и оценка работы АПИ Русский

← НАЗЯД ДЯЛЕЕ →

**КЛЮЧ К МОДУЛЯМ И ИКОНКАМ**

- ИНВЕСТИЦИОННЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ
- ПОШАГОВЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ

ОБЩИЙ ОБЗОР ВВЕДЕНИЕ **ШАГ 1** 2 3 4 5 6 КРАТКИЙ ОБЗОР

### 3.3 Обслуживание инвесторов

К третьей группе задач АПИ относится обслуживание потенциальных партнеров и сопровождение действующих инвесторов. В первом случае ключевое значение приобретает умение АПИ грамотно предоставлять потенциальным партнерам запрашиваемую информацию. Вряд ли будет верно завалить клиента брошюрами. Агентство должно давать подробные и своевременные ответы, адаптированные к индивидуальным потребностям и интересам каждого клиента. Кроме того, ответ клиенту формируется на основе самых последних данных и направляется в требуемом формате. Эта важнейшая деятельность требует тщательного мониторинга и оценки.

К прочим элементам работы с клиентами относятся повторные контакты и диалог с активными потенциальными партнерами, организация и проведение визитов в регион представителей компаний-инвесторов, подготовка комплекса стартовых предпосылок и разрешение любых затруднений, с которыми сталкивается инвестор (подробнее о работе с клиентами см. [Модуль 7](#)).

Учитывая, что принятие окончательного решения может занять у инвестора немало времени, данные о нем могут надолго задержаться в базе данных АПИ. Диалог между компанией и АПИ должен отслеживаться в течение всего этого периода. В случае отказа инвестировать, агентство должно выяснить его причину. Затем полученные сведения сравниваются с аргументацией остальных компаний, принявших отрицательное решение.

Таким образом, Вы получите более глубокое представление о возможных недостатках региона или услуг агентства. Используйте эту информацию в борьбе с возникшими проблемами, например, начните переговоры с правительством о необходимости улучшения инвестиционного климата (см. [вопросы](#), позволяющие оценить уровень обслуживания клиентов).

[ШАГ 3.1 Формирование имиджа и информационного фона](#)

[ШАГ 3.2 Отбор целевых партнеров и привлечение инвестиций](#)

#### **ШАГ 3.3 Обслуживание инвесторов**

[ШАГ 3.4 Удержание и наращивание инвестиций](#)

[ШАГ 3.5 Прочие дорогостоящие мероприятия](#)

[ШАГ 3.6 Резюме](#)

□

← НАЗЯД ДЯЛЕЕ →

Copyright © 2009

MULTILATERAL INVESTMENT GUARANTEE AGENCY WORLD BANK GROUP



ПОИСК  Пользователь : J Fuster ЦЕНТР ПИИ МОДУЛИ PLUG-INS ВЫЙТИ

# МОНИТОРИНГ И ОЦЕНКА РАБОТЫ АПИ

МОИ ДАННЫЕ ИНВЕСТИЦИОННЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ ОТЗЫВЫ Мониторинг и оценка работы АПИ Русский

← НАЗАД ДАЛЕЕ →

КЛЮЧ К МОДУЛЯМ И ИКОНКАМ  
 ИНВЕСТИЦИОННЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ  
 ПОШАГОВЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ

ОБЩИЙ ОБЗОР ВВЕДЕНИЕ **ШАГ 1** 2 3 4 5 6 КРАТКИЙ ОБЗОР

### 3.4 Удержание и наращивание инвестиций

Главная цель большинства АПИ – удержание инвестиций и расширение создаваемых предприятий. Действительно, реинвестиции и расширение бизнеса могут оказаться серьезным источником ПИИ; в некоторых государствах эта форма вложений составляет до 60% от общего их объема.

В распоряжении АПИ есть несколько способов увеличить число предприятий, продолжающих или расширяющих свою деятельность в регионе. Например, АПИ может оказать руководству филиалов ТНК содействие в получении разрешений на расширение ассортимента продукции и проникновении на новые рынки. Другой путь – поддержка в преодолении потенциальных препятствий к расширению, например, через соглашение с региональными учебными заведениями о подготовке большего числа требуемых специалистов.

Для АПИ полезно оказать поддержку и местным компаниям в разрешении управленческих и иных затрудняющих рост проблем. Если регион не отвечает потребностям роста местных предприятий, он вряд ли привлечет зарубежные. Более того, действующие региональные компании – потенциальные партнеры иностранных инвесторов.

Как правило, за удержание партнеров и расширение сотрудничества отвечает группа менеджеров по работе с клиентами (персональных менеджеров, закрепленных за каждым клиентом). Такой сотрудник отвечает за поддержание контактов с определенными предприятиями или инвесторами, работающими в регионе. Назначаются менеджеры исходя либо из уровня знаний отрасли, либо прежнего опыта сотрудничества с клиентом. Инвесторы, как правило, предпочитают общаться всегда с одним и тем же человеком. В обязанности каждого персонального менеджера по работе с клиентом также может входить поддержание связей с основными поставщиками этого клиента, например, подрядчиками, коммунальными службами и др.

Шаги, направленные на удержание инвесторов и расширение их деятельности, анализируются по ряду критериев. К наиболее типичным относится количество телефонных звонков в компании или количество предприятий, которым Вы помогли. Итоговый результат можно оценить по числу зарегистрированных предприятий; компаний, расширивших производство; созданных рабочих мест; а в плохие времена – по количеству выживших компаний.

Другой критерий – прирост экспорта за счет компаний с иностранными инвестициями. **Лучший способ оценить эффективность услуг АПИ – периодически опрашивать деловых партнеров. Агентство может провести исследование как самостоятельно, так и через независимую организацию.** Цель исследования – оценить качество и результативность услуг АПИ, их своевременность, и, по возможности, степень влияния на принимаемые решения.

- [ШАГ 3.1 Формирование имиджа и информационного фона](#)
- [ШАГ 3.2 Отбор целевых партнеров и привлечение инвестиций](#)
- [ШАГ 3.3 Обслуживание инвесторов](#)
- [ШАГ 3.4 Удержание и наращивание инвестиций](#)**
- [ШАГ 3.5 Прочие дорогостоящие мероприятия](#)
- [ШАГ 3.6 Резюме](#)

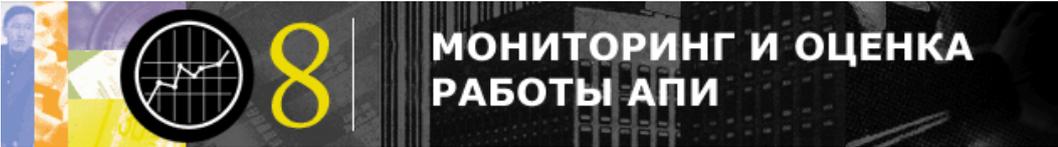
□ ← НАЗАД ДАЛЕЕ →

Copyright © 2009

MULTILATERAL INVESTMENT GUARANTEE AGENCY WORLD BANK GROUP



ПОИСК   Пользователь :J Fuster ЦЕНТР ПИИ МОДУЛИ PLUG-INS ВЫЙТИ



МОИ ДАННЫЕ ИНВЕСТИЦИОННЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ ОТЗЫВЫ Мониторинг и оценка работы АПИ Русский

КЛЮЧ К МОДУЛЯМ И ИКОНКАМ  
 ИНВЕСТИЦИОННЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ  
 ПОШАГОВЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ

ОБЩИЙ ОБЗОР ВВЕДЕНИЕ ШАГ 1 2 3 4 5 6 КРАТКИЙ ОБЗОР

← НАЗАД ДАЛЕЕ →

### 3.5 Прочие дорогостоящие мероприятия

К пятой категории объектов мониторинга и оценки относятся дорогостоящие мероприятия. Многие из них относятся к накладным расходам, например, представительским, информационным и командировочным, а также затратам на посещение конференций и обучение. Кроме того, анализу подлежат и внешние затраты. Сюда входит оплата консультаций и услуг сторонних организаций с компетенциями, выходящими за пределы квалификации сотрудников АПИ (например, разработка сайта).

Оценить целесообразность этих расходов помогут следующие вопросы: Внесли ли эти затраты дополнительный вклад в достижение целей АПИ? Проводился ли грамотный анализ экономичности итоговых результатов? Были ли поставлены ясные цели и обозначены требуемые результаты перед нанятыми по контракту специалистами, например, консультантами? Получен ли желаемый результат? Учтены ли в работе АПИ выводы исследования, проведенного консультантом, или отчет просто лег на полку?

**Кроме того, рекомендуется периодически интересоваться наличием и стоимостью альтернативных рекламных методов, процессов или источников поддержки. Новый подход к привычным задачам может сэкономить ценные для АПИ ресурсы.** Например, если есть возможность переложить часть расходов на организации, представляющие более крупные административно-территориальные единицы, или на представителей частного бизнеса. Например, региональная торгово-промышленная палата может выступить со-организатором инвестиционного семинара. Прибегая к услугам консультанта по информационным технологиям, убедитесь, что другая фирма не предоставляет более качественные услуги за меньшую цену.

Зарубежное представительство требует серьезных затрат, а политики, журналисты, да и все прочие часто считают их неоправданными. Поэтому вклад зарубежных представителей и подразделений в достижение поставленных целей должен тщательно контролироваться. Воспринимайте международные или региональные отделения как филиалы штаб-квартиры АПИ. На них должны распространяться аналогичные системы контроля, а в годовых планах для них необходимо установить промежуточные цели и методы оценки прогресса в заданном направлении. Кроме того, филиалы должны предоставлять ежемесячные или ежеквартальные отчеты для оценки результативности затрат на их деятельность.

[ШАГ 3.1 Формирование имиджа и информационного фона](#)

[ШАГ 3.2 Отбор целевых партнеров и привлечение инвестиций](#)

[ШАГ 3.3 Обслуживание инвесторов](#)

[ШАГ 3.4 Удержание и наращивание инвестиций](#)

**[ШАГ 3.5 Прочие дорогостоящие мероприятия](#)**

[ШАГ 3.6 Резюме](#)

□

← НАЗАД ДАЛЕЕ →

Copyright © 2009

MULTILATERAL INVESTMENT GUARANTEE AGENCY WORLD BANK GROUP



ПОИСК   Пользователь :J Fuster    ЦЕНТР ПИИ    МОДУЛИ    PLUG-INS    ВЫЙТИ



# МОНИТОРИНГ И ОЦЕНКА РАБОТЫ АПИ

МОИ ДАННЫЕ    ИНВЕСТИЦИОННЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ    ОТЗЫВЫ    Мониторинг и оценка работы АПИ    Русский

← НАЗАД    ДАЛЕЕ →

**КЛЮЧ К МОДУЛЯМ И ИКОНКАМ**

- ИНВЕСТИЦИОННЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ
- ПОШАГОВЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ

**ОБЩИЙ ОБЗОР    ВВЕДЕНИЕ    ШАГ 1 2 3 4 5 6    КРАТКИЙ ОБЗОР**

## 3.6 Резюме

**Постоянный мониторинг и оценка деятельности и расходов АПИ – залог успешного управления. Важно не только создать системы, но и «культуру учета» в организации и всех ее подразделениях.** Грамотно организованный мониторинг и оценка позволяют руководству ответить на важнейшие вопросы об эффективности каждого вида деятельности АПИ:

- Четко ли поставлены цели работы?
- Были ли достигнуты эти цели?
- Эффективна ли деятельность и нет ли другого способа добиться лучшего результата?
- Правильно ли отобрана целевая аудитория?
- Не являются ли поставленные задачи чрезмерными или недостаточными?
- Стоит ли продолжать этот вид деятельности?

Ответив на эти вопросы, Вы сможете грамотнее контролировать выполнение планов организации. Тем не менее, внедрение «культуры учета» возможно, только если коллектив убедится, что руководство постоянно применяет аналогичные методы, использует их, распределяя ресурсы.

[ШАГ 3.1 Формирование имиджа и информационного фона](#)  
[ШАГ 3.2 Отбор целевых партнеров и привлечение инвестиций](#)  
[ШАГ 3.3 Обслуживание инвесторов](#)  
[ШАГ 3.4 Удержание и наращивание инвестиций](#)  
[ШАГ 3.5 Прочие дорогостоящие мероприятия](#)  
**[ШАГ 3.6 Резюме](#)**

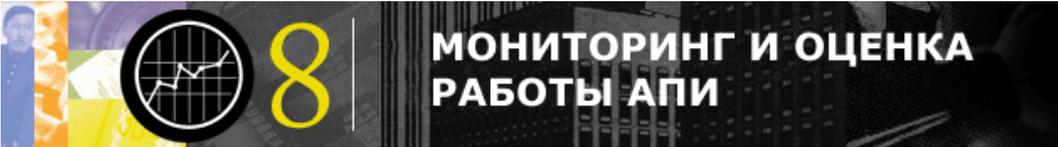
□    ← НАЗАД    ДАЛЕЕ →

Copyright © 2009

MULTILATERAL INVESTMENT GUARANTEE AGENCY    WORLD BANK GROUP



ПОИСК   Пользователь : J Fuster    ЦЕНТР ПИИ    МОДУЛИ    PLUG-INS    ВЫЙТИ



МОИ ДАННЫЕ    ИНВЕСТИЦИОННЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ    ОТЗЫВЫ    Мониторинг и оценка работы АПИ    Русский

ОБЩИЙ ОБЗОР    ВВЕДЕНИЕ    ШАГ 1 2 3 4 5 6    КРАТКИЙ ОБЗОР

← НАЗЯД    ДАЛЕЕ →

КЛЮЧ К МОДУЛЯМ И ИКОНКАМ

ИНВЕСТИЦИОННЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ

ПОШАГОВЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ

#### ШАГ 4: УЧЕТ И ОЦЕНКА ПОСТУПАЮЩИХ ИНВЕСТИЦИЙ

В конечном счете, о результатах деятельности АПИ судят по количеству привлеченных им инвестиций или предприятий, расширивших производство. Есть несколько методов количественной оценки этих результатов.

Задача усложняется невозможностью всегда определить причинно-следственные отношения. Значительное количество инвестиций осуществляется без участия агентства и даже без его ведома. Участие сторонних организаций в привлечении определенных компаний-инвесторов еще больше затрудняет учет.

Ни один метод сбора информации не дает абсолютной защиты от этих проблем. Один из способов установления причинно-следственных связей – анализ данных по инвестициям, поступившим только от клиентов АПИ. Сюда относятся первоначальные и повторные инвестиции, осуществленные с помощью агентства. Многие агентства относят к этой категории сохраненных благодаря их помощи инвесторов, сотрудничество с которыми было под угрозой.

Для руководства АПИ важно тщательно продумать, какие данные нужно собирать по каждому проекту и каким образом это лучше сделать. Часть необходимых сведений инвестор может предоставить в процессе получения одобрения на инвестирование, лицензии или другого разрешительного документа, а также в процессе обсуждения правительственных мер стимулирования инвестиций. Постарайтесь получить недостающие сведения напрямую у инвестора (см. перечень данных, которые рекомендуется собирать по каждому удачному и неудачному проекту).

Некоторые АПИ также учитывают рост налоговых поступлений в результате инвестиций. Часто эти сведения служат документальным свидетельством пользы ПИИ и оправданности действий АПИ. Благодаря ним правительству станет очевидно, что льготы, предоставленные инвестору для переманивания его из региона-конкурента, не напрасны.

В краткосрочном плане, АПИ может использовать полученные результаты для пересмотра промежуточных шагов и предоставления отчета Совету директоров или руководящей инстанции, в долгосрочном – эти сведения окажутся особенно ценными в совокупности с количественным анализом деятельности АПИ в течение года. Например, в годовом отчете АПИ может указать, сколько было создано рабочих мест, сколько компаний начали свою деятельность в регионе, каков прирост объемов инвестиций в регион и др. Критерием достижений конкретной отрасли служит ее доля в общем объеме экспорта или прирост объемов производства в отдельной отрасли. Количественные показатели в годовом отчете АПИ – самые убедительные признаки успеха в глазах политиков. Кроме того, эти данные могут пригодиться во время пиар-кампании.

Как и прочие виды мониторинга, перечисленные в этом Модуле, такой мониторинг должен осуществляться регулярно, желательно параллельно инвестициям. Собрать эти данные позднее будет гораздо сложнее. Ретроспективный сбор информации не только отнимает чрезвычайно много времени, но и чреват ошибками и пробелами, поскольку ключевые контакты и архивные материалы, как в компании, так и в АПИ, могут быть недоступны. Именно поэтому гораздо лучше использовать систему ежедневного сбора появляющейся информации.

Второй критерий успеха АПИ – общий объем ПИИ, вне зависимости от того, являются ли инвесторы клиентами агентства. Эти данные можно получить из ряда источников, включая национальные статистические службы, законодательные и приватизационные органы, другие правительственные организации, отчеты СМИ. Кроме того, потенциальными источниками информации являются банки, исследовательские учреждения и организации-спонсоры.

Недостаток внешних источников в том, что полученная через них информация, скорее всего, не будет соответствовать принятой в агентстве внутренней классификации. Какие бы данные из внешних источников ни использовались, необходимо, чтобы сотрудники АПИ четко понимали их значение. Например, важно знать, указан **валовой** или **чистый** приток ПИИ (приток капитала минус отток).

Кроме того, АПИ необходимо решить, следует ли проводить мониторинг деятельности клиентов, связанной со слияниями и поглощениями, и если да, то в какой форме. Большинство отраслевых источников предлагают слишком обобщенную информацию о тенденциях в стране и в мире. Эти сведения могут пригодиться, поскольку крупнейшие слияния и поглощения иногда искажают совокупные данные по региону.

□

← НАЗАД ДАЛЕЕ →

Copyright © 2009

MULTILATERAL INVESTMENT GUARANTEE AGENCY WORLD BANK GROUP



ПОИСК   Пользователь :J Fuster ЦЕНТР ПИИ МОДУЛИ PLUG-INS ВЫЙТИ



# МОНИТОРИНГ И ОЦЕНКА РАБОТЫ АПИ

МОИ ДАННЫЕ ИНВЕСТИЦИОННЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ ОТЗЫВЫ Мониторинг и оценка работы АПИ Русский

← НАЗАД ДАЛЕЕ →

КЛЮЧ К МОДУЛЯМ И ИКОНКАМ  
 ИНВЕСТИЦИОННЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ  
 ПОШАГОВЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ

**ОБЩИЙ ОБЗОР ВВЕДЕНИЕ ШАГ 1 2 3 4 5 6 КРАТКИЙ ОБЗОР**

**ШАГ 5: СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ ИТОГОВ ИНВЕСТИЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ**

Сравнительный анализ деятельности АПИ строится на сопоставлении достигнутых результатов с образцами лучших практик. Этот же метод позволит сравнить Ваше агентство с наиболее успешными АПИ. Сравнительный анализ качества или продуктивности применим как к единичным действиям, так и к итоговому результату, определяемому суммарным объемом инвестиций.

Даже если некоторые регионы-конкуренты откажутся предоставить информацию, ее наверняка можно получить из другого источника, например, у спонсоров, из специализированной литературы, на инвестиционных конференциях, а также у консультантов, которые непременно предоставят информацию о методах, зарекомендовавших себя наилучшим образом. Ежегодные отчеты и рекламные материалы других АПИ – еще один ценный источник данных об их деятельности и ее количественных результатах.

Наконец, Вы можете обратиться к ежегодным отчетам по инвестициям Конференции ООН по развитию и торговле. В них содержится подробная информация о динамике инвестиционного процесса во всем мире, конкретных странах и регионах. Используйте эти данные, чтобы сравнить рост объема ПИИ в Вашей стране и других странах, или в Вашем регионе и в мире.

Будьте внимательны – возможно расхождение в трактовках. Не пренебрегайте примечаниями, чтобы убедиться, что Вы не «сравниваете яблоки с апельсинами». Кроме того, наилучший показатель итоговых результатов – долгосрочные тенденции, поскольку даже одно крупное слияние, поглощение или другая крупная сделка могут исказить данные по стране. Главное для обеспечения объективности сравнения – наличие грамотных систем мониторинга.

□ ← НАЗАД ДАЛЕЕ →

Copyright © 2009

MULTILATERAL INVESTMENT GUARANTEE AGENCY WORLD BANK GROUP NADI 

ПОИСК   Пользователь :J Fuster    ЦЕНТР ПИИ    МОДУЛИ    PLUG-INS    ВЫЙТИ



# МОНИТОРИНГ И ОЦЕНКА РАБОТЫ АПИ

МОИ ДАННЫЕ    ИНВЕСТИЦИОННЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ    ОТЗЫВЫ    Мониторинг и оценка работы АПИ    Русский

**ОБЩИЙ ОБЗОР**    ВВЕДЕНИЕ    **ШАГ 1**    2    3    4    5    6    КРАТКИЙ ОБЗОР

← НАЗАД    ДАЛЕЕ →

**ШАГ 6: ВНЕДРЕНИЕ МОНИТОРИНГА И ОЦЕНКИ В ПОВСЕДНЕВНУЮ ПРАКТИКУ АПИ**

Рассматривайте мониторинг и оценку не как разовые, самостоятельные действия, а как часть общей стратегии эффективного управления ресурсами АПИ. Все значительные расходы и крупные проекты должны подвергаться оценке результативности.

Внедрив «культуру постоянного учета» во все аспекты деятельности своей организации, Вы сможете грамотнее оценить как ее эффективность в целом, так и работу отделов и представительств. Система позволяет руководителям и сотрудникам анализировать деятельность и услуги агентства с точки зрения качества и разумности затрат.

Наконец, еще одна роль учета и анализа – свидетельствовать об оправданности действий АПИ и его ответственности. Как уже говорилось в самом начале Модуля, у каждого АПИ есть два вида клиентов – инвесторы и спонсоры. К сожалению, АПИ зачастую настолько сосредоточиваются на повседневных задачах и обслуживании деловых кругов, что забывает, кто их финансирует.

Тем не менее, без поддержки министров и политиков Вы вряд ли получите ресурсы, необходимые для предоставления качественных услуг, удовлетворяющих потребностям клиентов. Постоянный мониторинг позволит АПИ продемонстрировать свои достижения.

□    ← НАЗАД    ДАЛЕЕ →

Copyright © 2009

MULTILATERAL INVESTMENT GUARANTEE AGENCY    WORLD BANK GROUP    

ПОИСК  Пользователь : J Fuster ЦЕНТР ПИИ МОДУЛИ PLUG-INS ВЫЙТИ



МОИ ДАННЫЕ ИНВЕСТИЦИОННЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ ОТЗЫВЫ Мониторинг и оценка работы АПИ Русский

← КЛЮЧ К МОДУЛЯМ И ИКОНКАМ ИНВЕСТИЦИОННЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ

ОБЩИЙ ОБЗОР ВВЕДЕНИЕ ШАГ 1 2 3 4 5 6 КРАТКИЙ ОБЗОР

← НАЗЯД

**КРАТКИЙ ОБЗОР**

**МОДУЛЬ 8 • МОНИТОРИНГ И ОЦЕНКА РАБОТЫ АПИ**

В этом Модуле освещены следующие аспекты проведения мониторинга и оценки работы АПИ:

- Мониторинг – это обязательный рутинный контроль соответствия фактических показателей запланированным. Оценка – это процесс, определяющий, достигнуты ли поставленные цели, и если да, то насколько эффективно и экономично. Эти два метода позволяют АПИ анализировать свою деятельность.
- Анализируя результаты проделанной работы, АПИ может оценить прогресс на пути достижения своих внутренних и общенациональных целей. Другие побочные выгоды: собранные данные помогут сформировать рекламную кампанию, обнаружить собственные ошибки, а также отчитаться перед финансирующими органами.
- Постановка промежуточных целей и сроков их достижения упростит мониторинг и оценку. На этом основывается успех мониторинга и оценки.
- Мониторинг и оценка – не изолированные задачи; напротив, самые лучшие системы контроля – те, которые включены в повседневные обязанности сотрудников АПИ.
- Внедрение эффективной системы мониторинга и оценки осуществляется в несколько этапов:

**Шаг 1**

**Выбор объектов и времени оценки:**

АПИ проводит обзор своих внутренних и общенациональных целей и задач, чтобы решить в целом, какие результаты и виды деятельности будут оцениваться, на основании каких критериев и как часто.

**Шаг 2**

**Мониторинг инвестиционного климата в регионе:**

Отслеживать и оценивать конкурентоспособность региона можно при помощи SWOT-анализа, мониторинга международных СМИ и опроса действующих инвесторов. Затем эти сведения помогут АПИ в разъяснительной работе, направленной на местное правительство.

**Шаг 3**

**Мониторинг и оценка основных видов деятельности АПИ:**

Для проверки обоснованности затрат на имиджевую кампанию и создание информационного фона, а также на такие виды деятельности АПИ, как удержание инвестиций, расширение существующего бизнеса и прочие крупные затраты, следует применять как количественную, так и качественную оценку.

**Шаг 4**

**Учет и оценка поступающих инвестиций:**

Основной критерий деятельности АПИ – суммы привлеченных агентством дополнительных инвестиций и реинвестиций. Может учитываться общий приток инвестиций в регион или только инвестиции клиентов АПИ. Кроме того, рекомендуется анализировать вывод инвестиций.

**Шаг 5**

**Сравнительный анализ результатов инвестиционной деятельности:**

Позволяет АПИ сравнивать эффективность видов своей деятельности или общее количество привлеченных инвестиций с показателями регионов-конкурентов.

**Шаг 6**

**Внедрение мониторинга и оценки в текущую деятельность АПИ:**

Рассматривайте мониторинг и оценку не как разовые, самостоятельные действия, а как часть общей стратегии эффективного управления ресурсами АПИ. Все значительные затраты и крупные проекты должны подвергаться регулярной оценке.

**Следующие шаги:**

Мониторинг и оценка позволяют оценивать эффективность всех видов деятельности агентства с точки зрения поставленных целей и полученных результатов. Первый шаг в этом направлении – создание интегрированной системы повседневного учета и оценки.

Внедрив регулярные мониторинг и оценку, используйте их результаты для переоценки и совершенствования своей стратегии стимулирования инвестиционной деятельности. Анализ и последующие изменения стратегии помогут добиться того, что деятельность АПИ обеспечит максимальный приток ПИИ в регион.

□

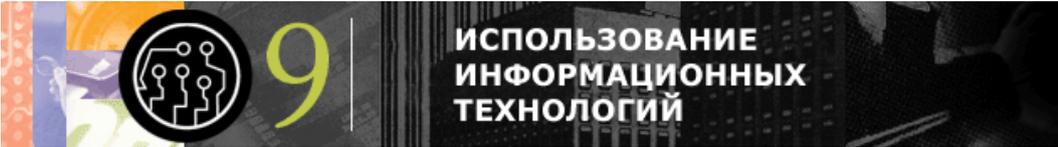
← НАЗЯД

Copyright © 2009

MULTILATERAL INVESTMENT GUARANTEE AGENCY WORLD BANK GROUP



ПОИСК   Пользователь :J Fuster ЦЕНТР ПИИ МОДУЛИ PLUG-INS ВЫЙТИ



МОИ ДАННЫЕ ИНВЕСТИЦИОННЫЕ ОТЗЫВЫ Информационные технологии Русский

КЛЮЧ К МОДУЛЯМ И ИКОНКАМ  
ИНВЕСТИЦИОННЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ

ОБЩИЙ ОБЗОР ВВЕДЕНИЕ ШАГ 1 2 3 4 5 КРАТКИЙ ОБЗОР

ДАЛЕЕ →

### ОБСУЖДАЕМЫЕ ВОПРОСЫ

Изучив материалы этого модуля, Вы узнаете:

- Какие возможности предоставляют Вашей организации информационные технологии
- Что такое CTS, как установить это программное обеспечение и приспособить его под Ваши нужды
- Какой ассортимент данных инвестиционной тематики доступен в Интернет, как быстрее и проще их разыскать
- Какие шаги нужно предпринять при разработке стратегии продвижения в Интернет
- Что такое web-сайт, что нужно для его создания и поддержки, какова его роль в общей стратегии АПИ

### СОДЕРЖАНИЕ

- ШАГ 1**  
[Использование ИТ для эффективного управления АПИ](#)
- ШАГ 2**  
[Внедрение CTS \(Системы учета клиентов\)](#)
- ШАГ 3**  
[Защита информации АПИ](#)
- ШАГ 4**  
[Поиск информации в Интернете](#)
- ШАГ 5**  
[Интернет как инструмент взаимодействия с инвесторами](#)

### ОБЩИЙ ОБЗОР

Стремительное развитие и все более широкое применение информационных технологий (ИТ) изменяет стратегии компаний и правительств по всему миру. Тенденция справедлива и для инвестиционного бизнеса. В этом Модуле рассматривается роль ИТ в стимулировании инвестиций, а также даются рекомендации для АПИ, которые хотят использовать, развивать и усиливать свой ИТ-потенциал. Здесь вы узнаете, как использовать Интернет, CRM (системы взаимодействия с клиентами), CTS (системы учета клиентов), а также другие электронные средства обмена информацией, исследования, учета и анализа. Кроме того, в этом Модуле перечисляются этапы создания CRM-системы и разработки web-сайта.

Благодаря ИТ повышается эффективность многих рекламных техник и методов, описанных в других Модулях. Например, освещаемые здесь вопросы напрямую связаны с разработкой и внедрением интегрированной стратегии стимулирования инвестиций (см. [Модуль 3](#)). Общедоступность сети Интернет делает ее идеальным маркетинговым инструментом, позволяющим получить доступ к целевой аудитории имиджевой кампании (см. [Модуль 5](#)). Кроме того, Интернет открывает АПИ доступ к информации как для общих маркетинговых исследований, так и для сбора специфических сведений о конкретной компании. Когда информация о потенциальных инвесторах собрана, CRM-системы превращаются в мощный инструмент учета и управления взаимоотношениями с партнерами во время выявления целевой группы инвесторов и предварительного установления контакта (см. [Модуль 6](#)). Технический прогресс меняет подход к обслуживанию инвесторов и других клиентов (см. [Модуль 7](#)), поскольку АПИ может все шире и шире использовать электронные средства для предоставления своих услуг. ИТ оказывают глубочайшее воздействие на деятельность по стимулированию притока инвестиций.



[ДЯЛЕЕ →](#)

Copyright © 2009

MULTILATERAL INVESTMENT GUARANTEE AGENCY WORLD BANK GROUP



ПОИСК   Пользователь :J Fuster    ЦЕНТР ПИИ    МОДУЛИ    PLUG-INS    ВЫЙТИ



МОИ ДАННЫЕ    ИНВЕСТИЦИОННЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ    ОТЗЫВЫ    Информационные технологии    Русский

**КЛЮЧ К МОДУЛЯМ И ИКОНКАМ**  
**ИНВЕСТИЦИОННЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ**

**ОБЩИЙ ОБЗОР    ВВЕДЕНИЕ    ШАГ 1 2 3 4 5    КРАТКИЙ ОБЗОР**

← НАЗАД    ДАЛЕЕ →

## ВВЕДЕНИЕ

Освоение новых технологий для АПИ – не только сложная задача, но и новые возможности для разработки и осуществления стратегий стимулирования инвестиций. Хотя когда-то компьютерные технологии и онлайн-сообщения считались роскошью, сейчас это такие же неотъемлемые элементы делового дня, как финансовая газета или телефон.

Повсеместное развитие телекоммуникаций оказывает глубокое воздействие на общество, экономику и правительство. Цифровые и сотовые телефоны, факсы, ПК, электронная почта и Интернет ускорили и удешевили связь. Время и расстояние перестали препятствовать установлению и поддержанию деловых контактов. Видеоконференции позволяют проводить личные встречи на расстоянии. Должность директора по технологиям в ТНК соревнуется по важности с должностью финансового директора, а отсутствие в визитной карточке электронного адреса может привести к исключению контакта из адресного списка. Прогресс привносит в язык все новые и новые технические термины, которые приходится осваивать международному деловому сообществу. Расширяющаяся сфера использования электронных каналов связи в международном бизнесе имеет серьезные последствия для организаций, привлекающих ПИИ в страны, регионы и города. Стратегия использования ИТ для привлечения инвестиций исключительно эффективна:

- Отличается экономичностью по сравнению с другими методами распространения и сбора данных;
- Позволяет преодолеть время и пространство, не вставая из-за рабочего стола;
- Обеспечивает двустороннюю связь между клиентом и сервисной службой.

Очевидно, что благодаря этим характеристикам, любое АПИ, независимо от местоположения и бюджета, имеет доступ к информации в любое удобное время. Кроме того, Интернет – новый способ распространения рекламных сообщений и общения с клиентами. В частности, постоянно изменяющаяся среда ИТ предлагает агентствам две заманчивые альтернативы традиционной системе ведения бизнеса. Во-первых, это быстрый доступ к невероятному количеству информации через Интернет. АПИ может воспользоваться ею, создавая маркетинговую стратегию, исследуя отраслевые тенденции, отслеживая деятельность конкурентов и выбирая оптимальную кампанию по привлечению инвестиций.

Во-вторых, благодаря Интернету АПИ может расширить аудиторию для своей маркетинговой кампании, разработав web-сайт. Данные и сведения, которые прежде доставлялись инвесторам в виде брошюр или комплектов документов, сейчас находятся в свободном доступе. С помощью электронной почты можно информировать потенциальных инвесторов о новых возможностях или событиях, уведомлять о предстоящих конференциях или семинарах, а также поддерживать контакты, необходимые для успешного привлечения инвестиций.

□    ← НАЗАД    ДАЛЕЕ →

Copyright © 2009

MULTILATERAL INVESTMENT GUARANTEE AGENCY    WORLD BANK GROUP



ПОИСК   Пользователь :J Fuster    ЦЕНТР ПИИ    МОДУЛИ    PLUG-INS    ВЫЙТИ



МОИ ДАННЫЕ    ИНВЕСТИНСТРУМЕНТЫ    ОТЗЫВЫ    Информационные технологии    Русский

← НАЗЯД    ДАЛЕЕ →

**КЛЮЧ К МОДУЛЯМ И ИКОНКАМ**

- ИНВЕСТИЦИОННЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ
- ПОШАГОВЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ

**ОБЩИЙ ОБЗОР    ВВЕДЕНИЕ    ШАГ 1 2 3 4 5    КРАТКИЙ ОБЗОР**

**ШАГ 1: ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ИТ ДЛЯ ЭФФЕКТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ АПИ**

Следующий шаг после расстановки приоритетов в деятельности организации – планирование оптимизации всех процессов и поддержки каждой стадии стимулирования вложений с помощью информационных технологий (ИТ), а также внедрение новых инструментов в общую стратегию инвестиционного продвижения.

[ШАГ 1.1 Основные концепции](#)

[ШАГ 1.2 Разработка общей стратегии по применению ИТ](#)

□    ← НАЗЯД    ДАЛЕЕ →

Copyright © 2009

---

MULTILATERAL INVESTMENT GUARANTEE AGENCY    WORLD BANK GROUP    

ПОИСК   Пользователь :J Fuster    ЦЕНТР ПИИ    МОДУЛИ    PLUG-INS    ВЫЙТИ



МОИ ДАННЫЕ    ИНВЕСТИЦИОННЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ    ОТЗЫВЫ    Информационные технологии    Русский

← НАЗАД    ДАЛЕЕ →

**КЛЮЧ К МОДУЛЯМ И ИКОНКАМ**

- ИНВЕСТИЦИОННЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ
- ПОШАГОВЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ

**ОБЩИЙ ОБЗОР    ВВЕДЕНИЕ    ШАГ 1 2 3 4 5    КРАТКИЙ ОБЗОР**

**1.1 Основные концепции**

На каждой стадии процесса стимулирования инвестиций инструменты на основе ИТ помогут агентству достичь конечной цели – привлечения ПИИ в регион. Эти инструменты способны повлиять на процесс во время каждой стадии, а внедрение некоторых из них требует особой подготовки. Выбирая методы, каждое агентство должно исходить из степени стесненности своего бюджета и загруженности сотрудников.

**ШАГ 1.1 Основные концепции**

ШАГ 1.2 Разработка общей стратегии по применению ИТ

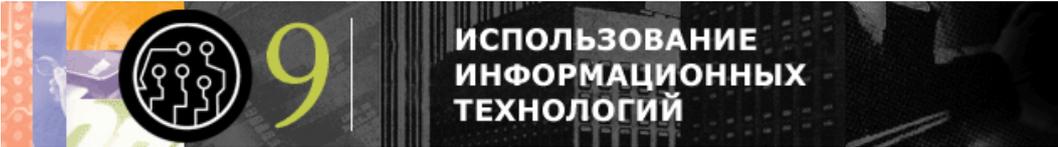
□    ← НАЗАД    ДАЛЕЕ →

Copyright © 2009

---

MULTILATERAL INVESTMENT GUARANTEE AGENCY    WORLD BANK GROUP    

ПОИСК   Пользователь :J Fuster ЦЕНТР ПИИ МОДУЛИ PLUG-INS ВЫЙТИ



МОИ ДАННЫЕ ИНВЕСТИЦИОННЫЕ ОТЗЫВЫ Информационные технологии Русский

КЛЮЧ К МОДУЛЯМ И ИКОНКАМ  
 ИНВЕСТИЦИОННЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ  
 ПОШАГОВЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ

ОБЩИЙ ОБЗОР ВВЕДЕНИЕ ШАГ 1 2 3 4 5 КРАТКИЙ ОБЗОР

← НАЗАД ДАЛЕЕ →

## 1.2 Разработка общей стратегии по применению ИТ

Внедряя ИТ в процесс стимулирования инвестиций, АПИ должно сформировать рабочую группу из представителей всех отделов, которая будет прорабатывать каждый шаг. Не возлагайте все полноту ответственности на отдел ИТ или стороннюю организацию, даже если последняя и будет отвечать за последующее обслуживание и функционирование системы. Модернизация должна осуществляться через проекты, в которые вовлекаются сотрудники всех уровней и из всех подразделений организации.

При внедрении новых методов, ни одна организация не обойдется без создания рабочей группы. Каждый член этой команды должен иметь общее представление о технологии и преимуществах ее применения, а всем вместе нужны навыки обучения, коммуникации, автоматизации документооборота, логистики и создания эргономичных условий труда.

Чтобы внедрение высоких технологий увенчалось успехом, убедитесь, что все сотрудники умеют использовать новые инструменты и осознают преимущества их использования. Для этого начните программы группового или индивидуального обучения, сократив текущий объем работы участвующих в ней сотрудников, чтобы они в полной мере усвоили новые знания. Объяснения должны быть доходчивыми, с использованием пособий, к которым можно будет обратиться впоследствии, если по окончании курса возникнут вопросы.

Проводя долгосрочную программу внедрения систем на основе ИТ, руководству АПИ следует поддерживать их использование и соответствующую реформу делопроизводства, логистики и деятельности внутри организации. Начав применять новые инструменты, необходимо выделить достаточные средства на обслуживание вновь созданной рабочей среды.

На этом этапе важно избежать следующих распространенных ошибок:

- Недостаточная административная поддержка ИТ;
- Отдел ИТ имеет обязанности, но не имеет ресурсов;
- Злоупотребление сторонними услугами при неспособности дать нужную квалификацию штатным сотрудникам;
- Инвесторы получают ответ с опозданием из-за недостаточности средств, выделенных на поддержание новых инструментов.

[ШАГ 1.1 Основные концепции](#)

**[ШАГ 1.2 Разработка общей стратегии по применению ИТ](#)**

□ ← НАЗАД ДАЛЕЕ →

Copyright © 2009

MULTILATERAL INVESTMENT GUARANTEE AGENCY WORLD BANK GROUP



ПОИСК   Пользователь :J Fuster ЦЕНТР ПИИ МОДУЛИ PLUG-INS ВЫЙТИ



МОИ ДАННЫЕ ИНВЕСТИЦИОННЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ ОТЗЫВЫ Информационные технологии Русский

КЛЮЧ К МОДУЛЯМ И ИКОНКАМ

ИНВЕСТИЦИОННЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ

ПОШАГОВЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ

ОБЩИЙ ОБЗОР ВВЕДЕНИЕ ШАГ 1 2 3 4 5 КРАТКИЙ ОБЗОР

← НАЗАД ДАЛЕЕ →

## ШАГ 2: ВНЕДРЕНИЕ CTS (СИСТЕМЫ УЧЕТА КЛИЕНТОВ)

Развитие CRM (систем взаимодействия с клиентами) началось с идеи сделать данные о партнерах доступными всей организации, чтобы отделы продаж и поддержки клиентов использовали одну базу данных. Для выражения этого понятия появился термин Customer Asset Management (CAM, управление «клиентскими активами»). Смысл названия заключается в том, что клиенты – ценнейший актив организации, нуждающийся в эффективном управлении. Впоследствии термин был заменен на CRM (Customer Relationship Management).

Системы учета клиентов (CTS) – один из подвидов систем взаимодействия с клиентами (CRM), призванный помочь АПИ представлять свою страну или регион инвесторам, поддерживать диалог с потенциальными и действующими инвесторами, а также отслеживать развитие новых и давних инвестиционных проектов в стране/регионе.

### Характеристики CTS:

- Планирование контактов и сохранение отчетов о результатах телефонных звонков, встреч, презентаций, электронной и традиционной переписки, других контактов с клиентами;
- Ведение каталога поступающих запросов и отслеживание их поэтапной обработки: Запрос, Проект, Выполнение, Инвестор;
- Сбор данных по неудавшимся проектам и выяснение причин исчезновения интереса к региону, стране или сектору;
- Учет действий АПИ и региональных властей, имеющих отношение к инвестициям (например, выдача лицензий и разрешений, правила использования коммунальных систем, выдача виз иностранным служащим и др.);
- Отслеживание вопросов, возникающих после совершения инвестиций (например, реинвестиции, проблемы в работе);
- Формирование внутренней и внешней отчетности АПИ и осуществление анализа деятельности (например, чистый объем инвестиций, количество созданных рабочих мест, годовой оборот, площади, потребление местных компонентов и услуг по каждому инвестору).

### Преимущества CTS:

- Совершенствование маркетинговой и административной деятельности;
- Оптимизация совместной работы и использования информации;
- Содействие сохранению важных сведений об инвестициях для последующего анализа руководством и партнерами АПИ;
- Содействие АПИ, правительству и другим заинтересованным организациям в анализе тенденций ПИИ, заинтересованности инвесторов и другой доступной статистики;
- Поддержка систематизированного процесса распространения информации и управления контактами.

### Пользователи CTS в АПИ

CTS предназначены для сотрудников агентства, занятых стимулированием притока ПИИ, в частности, руководителей и персонала, отвечающих за маркетинг, распространение информации, упрощение процесса инвестирования, обслуживание клиентов. Удаленные служащие и партнеры (например, торгпреды зарубежных представительств) могут быть подключены к системе посредством синхронизации БД.

**Менеджеры по маркетингу.** Тенденция маркетинга – рассматривать клиентов как массу.

Несмотря на бесчисленные разговоры об индивидуальном подходе, маркетинговые кампании по-прежнему ориентированы на достаточно широкую аудиторию – группы со сходными демографическими характеристиками. С точки зрения маркетинга, CTS создают видимость более тесных связей между АПИ и каждым потенциальным инвестором.

**Менеджеры по привлечению инвестиций** напрямую взаимодействуют с потенциальным или действующим инвестором. CTS обеспечивают как личный контакт, так и проведение направленных рекламных акций.

**Менеджеры по обслуживанию инвесторов.** CTS превращаются в ключевой компонент функционирования отделов обслуживания инвесторов, поскольку они быстро и эффективно предоставляют необходимую информацию. Не имея исходной информации, инвестор оказывается в абсолютном вакууме. Квалифицированные менеджеры по обслуживанию устанавливают связь с инвестором, решают административные вопросы и выстраивают прочные взаимоотношения с иностранной корпорацией. Это может оказаться невероятно сложной задачей, поскольку в лучшем случае взаимодействие начинается с безразличия, а в худшем – с враждебности.

Не так-то просто грамотно построить систему учета клиентов. Среди АПИ распространено мнение, что наибольшую сложность представляет освоение технологии, однако гораздо большим препятствием оказывается человеческий фактор. Радует то, что если бы успех в привлечении инвестиций зависел исключительно от техники, ее применяли бы все агентства, повсеместно поднимая конкурентоспособность. Внедрение технологий, позволяющих объединить преимущества личного контакта с удаленным доступом, имеет колоссальный потенциал снижения затрат и получения результатов. Найти правильный баланс – стратегическая задача АПИ, решение которой во многом зависит от коллектива и, как правило, приводит к появлению уникального метода. Созданный метод установления и ведения диалога с инвесторами сложно повторить, поэтому он становится постоянным конкурентным преимуществом (см. [использование CTS в АПИ](#)).

[ШАГ 2.1 Типы CTS](#)

[ШАГ 2.2 Как выбрать подходящее ПО](#)

[ШАГ 2.3 Автоматизация документооборота и управление взаимодействием](#)

[ШАГ 2.4 Уроки, извлеченные из практического опыта](#)

□

[← НАЗАД](#) [ДАЛЕЕ →](#)

Copyright © 2009

MULTILATERAL INVESTMENT GUARANTEE AGENCY WORLD BANK GROUP



ПОИСК  Пользователь : J Fuster ЦЕНТР ПИИ МОДУЛИ PLUG-INS ВЫЙТИ

МОИ ДАННЫЕ ИНВЕСТИЦИОННЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ ОТЗЫВЫ Информационные технологии Русский

← НАЗАД ДАЛЕЕ →

**КЛЮЧ К МОДУЛЯМ И ИКОНКАМ**

- ИНВЕСТИЦИОННЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ
- ПОШАГОВЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ

ОБЩИЙ ОБЗОР ВВЕДЕНИЕ **ШАГ 1** 2 3 4 5 КРАТКИЙ ОБЗОР

## 2.1 Типы CTS

При подборе CTS следует в первую очередь исходить из потребностей АПИ. Не менее важно рассматривать вопрос с точки зрения желаемого результата, а не исходного процесса. Выработав четкие пожелания к процессу, АПИ может сформулировать конкретные требования к продукту. Выбор модели может оказаться второстепенной задачей по сравнению с крупномасштабными переменами, которые привнесет внедрение CTS в многочисленных отделах АПИ. В основе базовой структуры системы лежит оценка функциональных потребностей бизнеса и ожидаемый результат изменений процесса. Затем начинается блуждание по рынку CTS систем в поисках подходящего поставщика. Не стоит запасаться подробными техническими описаниями, чтобы сравнить характеристики различных пакетов. Этот подход, ориентированный на ИТ, сводит оценку систем к составлению списка желаемых функций и заполнению анкет ответами «да/нет». В этих перечнях обычно не хватает самого главного вопроса: «Что нужно для дела?»

На рынке представлен широчайший спектр технологий CTS: электронный бизнес, электронную торговлю и др., однако, большинство АПИ стремится к снижению затрат, а не к увеличению выгод (см. таблицу ниже).

КАТЕГОРИИ CTS	
<b>ПОРТАТИВНЫЕ УСТРОЙСТВА</b>	
К портативным устройствам управления данными относятся электронные органайзеры, карманные компьютеры Palm/Windows Mobile, телефоны и соответствующее ПО.	
<b>СЕРИЙНОЕ ПО («КОРОБОЧНЫЙ» СОФТ)</b>	
Готовое ПО, доступное в продаже; готово к использованию. Адаптация производится продавцом по заказу клиента.	
<b>За</b>	Отличное соотношение цены и качества Широкие функциональные возможности Доступно долгосрочное обслуживание
<b>Против</b>	Типовое (т.е. приспособленное ко всем типам бизнеса) Необходима индивидуальная настройка Не все совместимы с Интернетом (например: ACT!, Goldmine и Maximizer)
<b>УСЛОВНО БЕСПЛАТНЫЕ ПРОГРАММЫ</b>	
ПО, загружаемое с различных Интернет-сайтов бесплатно или за небольшую плату.	
<b>За</b>	Бесплатное Легко устанавливается
<b>Против</b>	Риск повредить данные или оборудование при установке неизвестного ПО Ограниченные возможности Минимальная поддержка и обучение Не все программы совместимы с Интернетом (например: Art Plus, EasyNoter и Task Plus)
<b>ИНТЕРНЕТ-СИСТЕМЫ</b>	
Услуги ведения контактов, предоставляемые различными компаниями через Интернет (некоторые из них бесплатные).	
<b>За</b>	Неплохие возможности Просты в установке Возможен удаленный доступ
<b>Против</b>	Минимальная поддержка и обучение Подвержено проблемам сети (например, нарушение безопасности) Права на ПО и БД принадлежат провайдеру

Требуются устойчивое подключение к Интернету и адаптация продукта (пример: Oracle Sales Online, Siebel.com Applications и Salesforce.com)
<b>СИСТЕМЫ, СОЗДАВАЕМЫЕ ПО ИНДИВИДУАЛЬНОМУ ЗАКАЗУ</b>
<b>а. Системы, создаваемые на заказ на основе типовой модели (Prebuilt Consultant Solutions)</b> ПО зарегистрированных торговых марок, создаваемое и устанавливаемое компаниями-консультантами, специализирующимися на определенной клиентуре. Цена и характеристики систем сильно разнятся, поэтому перед составлением сметы производится оценка проекта.
<b>За</b>
Создаются в соответствии с потребностями конкретной организации, включая навигацию в Интернет, если необходимо Неплохие возможности Объемная программа обучения и поддержки Предоставляется опытными консультантами
<b>Против</b>
Поддержка и обучение предоставляются на ограниченный срок Дорого Обслуживание может увеличить издержки (пример: Siebel Systems)
<b>б. Индивидуально разработанные решения</b> Сходны с предыдущими, но программа не существует в готовом виде и разрабатывается под заказ. Технические характеристики, платформы и цены могут очень сильно различаться.
<b>За</b>
Полностью отвечает потребностям организации Стоимость определяет АПИ Функциональны Обеспечивается поддержка и обучение Предоставляется опытными консультантами
<b>Против</b>
Поддержка и обучение предоставляются на ограниченный срок Есть риск, что результат не будет отвечать пожеланиям Создание системы занимает много времени Обслуживание может увеличить издержки

**ШАГ 2.1 Типы CTS**

[ШАГ 2.2 Как выбрать подходящее ПО](#)

[ШАГ 2.3 Автоматизация документооборота и управление взаимодействием](#)

[ШАГ 2.4 Уроки, извлеченные из практического опыта](#)

□

← НАЗАД ДАЛЕЕ →

Copyright © 2009

MULTILATERAL INVESTMENT GUARANTEE AGENCY WORLD BANK GROUP



ПОИСК   Пользователь :J Fuster    ЦЕНТР ПИИ    МОДУЛИ    PLUG-INS    ВЫЙТИ



МОИ ДАННЫЕ    ИНВЕСТИЦИОННЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ    ОТЗЫВЫ    Информационные технологии    Русский

ОБЩИЙ ОБЗОР    ВВЕДЕНИЕ    ШАГ 1 2 3 4 5    КРАТКИЙ ОБЗОР

← НАЗЯД    ДАЛЕЕ →

**2.2 Как выбрать подходящее ПО**

Чтобы составить перечень функциональных требований к СТС, АПИ необходимо провести тщательный анализ внешней и внутренней среды и учесть несколько важных аспектов, указанных ниже.

**Стратегия АПИ и рабочий процесс:**

- **Сверьте стратегию организации с планами установки СТС.** Изложите свои ближайшие задачи, а также цели на предстоящие 3-5 лет. Без ясного плана вы не сумеете сделать правильного выбора.
- **Тщательно продумайте процесс функционирования СТС.** Составьте схему ваших действий: как инвесторы вступают в диалог с АПИ, как собираются и обрабатываются данные, каким образом осуществляется повторный контакт с инвестором и как агентство планирует собирать поступающие сведения о компании и инвестициях.
- **Создавайте блок-схемы, диаграммы причинно-следственной связи, схемы обслуживания и любые другие наглядные схемы.** Важно понимать процесс с точки зрения клиента. Среди АПИ распространена тенденция проводить анализ со своей позиции, а затем встраивать туда инвестора. Формулируя пожелания к процессу, ставьте себя на место иностранной компании, которая обращается в АПИ. Для этого спросите у действующих инвесторов, какие именно услуги вашей организации им требуются. Затем узнайте, что в действительности они получают от АПИ. Составьте пошаговый план каждого этапа деятельности с указанием вовлеченных сотрудников АПИ. Поняв ощущения инвестора и то, как работают (или не работают) принятые в АПИ рабочие процессы, вы сможете точно сформулировать требования к СТС.

**Кадровая политика АПИ:**

- **Все сотрудники АПИ должны использовать СТС.** Использование СТС – новое слово в культуре функционирования организаций. Поэтому в рамках подготовки к техническому перевооружению, коллектив АПИ должен приобрести пользовательские навыки, понять значение и принцип функционирования СТС.
- **Необходимо разработать правила обучения сотрудников.** С одной стороны, коллектив вырабатывает новое отношение к процессу и приобретает адекватные навыки работы с ПО. С другой, сотрудники должны быть готовы применить новые методы. Поощряйте сотрудников высказывать свое представление о внедрении процесса. Эти шаги помогут адаптировать обучающие программы и извлечь из нововведений максимальные результаты.
- **Значение человеческого фактора.** Важнейший аспект внедрения СТС – взаимоотношения между АПИ и клиентами. Именно сотрудникам агентства предстоит строить эти отношения. Поэтому убедитесь, что персонал знает, как взаимодействовать с инвесторами, влиять на них и обслуживать.

**ПО и аппаратные средства:**

- **Остановите свой выбор на системе, которая отвечает потребностям агентства и будет легко адаптирована к принятым в нем методам обслуживания клиентов.** Итак, цели программы внедрения системы поставлены, коллектив вовлечен, процесс спланирован, теперь ваша задача – выбрать наиболее подходящее ПО. Протестируйте несколько технологических пакетов (программные средства и инструменты сетевой интеграции) и выберите наиболее подходящий, с учетом возможностей персонала и оборудования.
- **Проверьте техническую базу АПИ.** Удостоверьтесь, что выбранная платформа совместима с ней. Узнайте пожелания коллектива об интеграции старых программ в новую

 **КЛЮЧ К МОДУЛЯМ И ИКОНКАМ**

 **ИНВЕСТИЦИОННЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ**

 **ПОШАГОВЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ**

 **КОНТРОЛЬНЫЕ СПИСКИ**

 **Системы учета клиентов: ресурсы Интернет**  
[128 Kb pdf]

систему. Учтите ряд параметров:

Количество и тип ПК (рабочих мест);  
 Количество и тип серверов;  
 Количество и тип принтеров;  
 Другая периферия;  
 Устройства резервного копирования данных;  
 Тип соединения;  
 Уже используемые программы.

- **Просмотрите действующую систему.** Если АПИ уже использует автоматизированную систему учета клиентов – определите, каким образом данные из нее будут перенесены в новую.

**Бюджет:**

- **Пересмотрите бюджет агентства и расходы на систему.** Необходимо учесть как затраты на установку, так и на последующее обслуживание, относящиеся к **скрытым издержкам**, которые часто недооцениваются. Таблица ниже иллюстрирует среднестатистические расходы на установку типичной системы.

ПРИМЕРНАЯ СТОИМОСТЬ УСТАНОВКИ СТС	USD
10 лицензий	1,500
Годовое обслуживание	1,400
Технические требования к проекту и составление сметы	2,300
Адаптация	3,000
Установка	1,500
Перенос данных	800
Обучение	8,500
Поездка и размещение специалиста-подрядчика	8,100
<b>Итого</b>	<b>27,100</b>

[ШАГ 2.1 Типы СТС](#)

**[ШАГ 2.2 Как выбрать подходящее ПО](#)**

[ШАГ 2.3 Автоматизация документооборота и управление взаимодействием](#)

[ШАГ 2.4 Уроки, извлеченные из практического опыта](#)

□

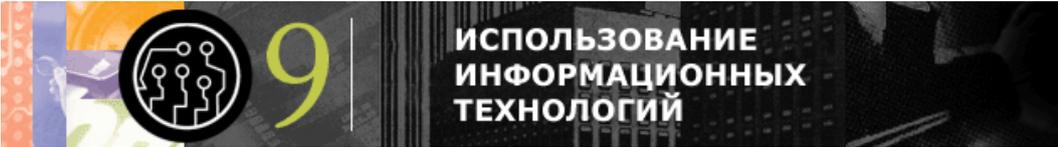
← НАЗАД ДАЛЕЕ →

Copyright © 2009

MULTILATERAL INVESTMENT GUARANTEE AGENCY WORLD BANK GROUP



ПОИСК   Пользователь :J Fuster ЦЕНТР ПИИ МОДУЛИ PLUG-INS ВЫЙТИ



МОИ ДАННЫЕ ИНВЕСТИЦИОННЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ ОТЗЫВЫ Информационные технологии Русский

← НАЗАД ДАЛЕЕ →

**КЛЮЧ К МОДУЛЯМ И ИКОНКАМ**

- ИНВЕСТИЦИОННЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ 
- ПОШАГОВЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ 

ОБЩИЙ ОБЗОР ВВЕДЕНИЕ **ШАГ 1 2 3 4 5** КРАТКИЙ ОБЗОР

### 2.3 Автоматизация документооборота и управление процессом взаимодействия

Информация о клиентах – сердце любой системы управления контактами. Поэтому ключ к успеху – единое определение понятия «клиент». Для АПИ клиент – это иностранный или региональный инвестор, который:

- а) имеет возможность создать предприятие в регионе;
- б) создает новый бизнес;
- в) уже создал или недавно расширил свою деятельность в регионе.

Маркетинговая деятельность, поиск потенциальных партнеров и содействие инвестиционному процессу – три функции АПИ, в основе выполнения которых лежит информация об инвесторах. На каждую из них приходится определенная доля взаимоотношений с инвесторами, видимых под конкретным углом (т.е. в организации параллельно существует несколько представлений об отношениях с клиентами). Следовательно, для каждой функции действуют индивидуальные требования к управлению и поддержке рабочих процессов, связанных с принятым видением «клиента».

Документооборот – связующий элемент между подразделениями, а также между различными организациями. При грамотном подходе, документооборот делает опыт и знания достоянием агентства, а не отдельных сотрудников. Кроме того, документооборот – это основа единого подхода, исходя из которого в процесс могут вноситься изменения. Документооборот выполняет также объединяющую функцию.

Развитие технологий и расширение организаций приводят к росту потенциального объема документооборота между клиентом и компанией. Большая часть контактов приходится на телефонные звонки, электронную почту, факс, чаты, пейджеры и пр., список можно продолжать еще долго. Чтобы добиться полной ориентации на предоставление услуг и сохранить единое представление о клиенте, сведения о каждом взаимодействии с клиентом и его цели должны аккумулироваться в хранилище информации. Сохраняйте каждый телефонный разговор, факс, письмо и т.д., чтобы впоследствии с легкостью восстановить этапы взаимодействия с клиентом. Несмотря на то, что в каждом агентстве применяются свои методы и собираются свои виды данных об инвесторах, неизменны четыре стадии взаимодействия и обслуживания инвестора: контакт, проект, решение, инвестиции.

Образец типового заполнения клиентской базы:

- **Основная информация.** Сюда относятся имена контактных лиц, адреса, телефоны, номера факсов, адреса электронной почты, названия должности, название компании и др. Как правило, подобные сведения указываются на визитных карточках.
- **Источники информации об инвесторе,** включая место, время и мероприятие, в результате которого приобретен клиент.
- **Стадии (этапы) от установления контакта до инвестирования.** Указываются предполагаемые и реальные даты завершения каждого этапа и имена ответственных сотрудников.
- **Поддержка и сопровождение инвестора.** Указываются данные о разрешительных документах, возникшие кадровые и иммиграционные вопросы, влияние компании на ситуацию в стране (экономика, рынок труда, социальная сфера и др.), регулярные опросы, проблемы и решения.

[ШАГ 2.1 Типы СТС](#)

[ШАГ 2.2 Как выбрать подходящее ПО](#)

**ШАГ 2.3 Автоматизация документооборота и управление взаимодействием**

**ШАГ 2.4 Уроки, извлеченные из практического опыта**

□

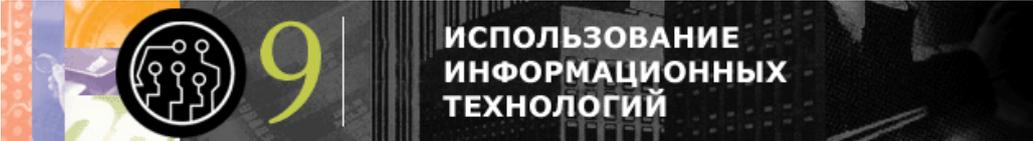
← НАЗАД ДАЛЕЕ →

Copyright © 2009

MULTILATERAL INVESTMENT GUARANTEE AGENCY WORLD BANK GROUP



ПОИСК   Пользователь : J Fuster    ЦЕНТР ПИИ    МОДУЛИ    PLUG-INS    ВЫЙТИ



МОИ ДАННЫЕ    ИНВЕСТИЦИОННЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ    ОТЗЫВЫ    Информационные технологии    Русский

← НАЗАД    ДАЛЕЕ →

**КЛЮЧ К МОДУЛЯМ И ИКОНКАМ**

- ИНВЕСТИЦИОННЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ
- ПОШАГОВЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ

ОБЩИЙ ОБЗОР    ВВЕДЕНИЕ    **ШАГ 1**    2    3    4    5    КРАТКИЙ ОБЗОР

← НАЗАД

ДАЛЕЕ →

## 2.4 Уроки, извлеченные из практического опыта

Вне зависимости от того, устанавливается ли система впервые или модернизируется, техническое переоснащение требует колоссальных инвестиций, от которых нужно получить максимальную выгоду. Вот некоторые советы, основанные на опыте:

- **Будьте объективны.** Учитывайте потребности инвестора и выбирайте решения, повышающие эффективность и продуктивность диалога с целевой аудиторией. Начните формирование системы с отделов маркетинга и коммуникации, чтобы стратегия, деятельность и база CTS соответствовали друг другу.
- **Помните, типовая система недостаточно функциональна и не поможет увеличить объемы инвестиций.** Адаптируйте ваши процессы для использования системы, чтобы усилить функциональность и оптимизировать маркетинговую деятельность. Адаптируйте типовую систему так, чтобы ее функции отвечали потребностям обновленного информационного процесса.
- **Усовершенствуйте все маркетинговые механизмы в организации.** Выявляя участки возможных улучшений, оцените результативность процессов (например, соотношение потенциальных и заключаемых сделок, прогнозируемый уровень привлечения ПИИ), а также их эффективность (например, затрачиваемые усилия). Разработайте и реализуйте программу действий (например, пересмотрите основные этапы, уточните должностные инструкции, усильте функциональность приложения CTS), чтобы увеличить производительность.
- **Приведите задания по привлечению ПИИ в соответствие с технологическими усовершенствованиями.** Определите цели по росту показателей и определите на каждом уровне организации ответственных за достижение желаемых результатов.
- **Внедрите культуру и контроль ведения деятельности.** Сформируйте внутри системы перечень критериев оценки эффективности (например, прирост объемов ПИИ по поступлениям, коэффициент удержания, динамика партнерства), основные показатели (например, расход времени, коэффициент успешности), а также показатели работы приложения CTS, необходимые для контроля и совершенствования системы. Продумайте методы мониторинга и внесения исправлений, назначьте ответственных лиц.
- **Проводя переход на CTS, найдите золотую середину между «кнудом» и «пряником».** Сосредоточьтесь на демонстрации коллективу основных преимуществ и новых возможностей. Сформируйте систему отчетности на управленческом и пользовательском уровне.
- **Проведите пробный запуск.** Разверните систему на изолированном участке и проведите мониторинг, идентифицируйте пути совершенствования, применяя грамотно сформированные критерии оценки и сопоставляя результат с целями. Настройте систему и продемонстрируйте коллективу все новые возможности до полномасштабного запуска.

[ШАГ 2.1 Типы CTS](#)

[ШАГ 2.2 Как выбрать подходящее ПО](#)

[ШАГ 2.3 Автоматизация документооборота и управление взаимодействием](#)

**[ШАГ 2.4 Уроки, извлеченные из практического опыта](#)**

□

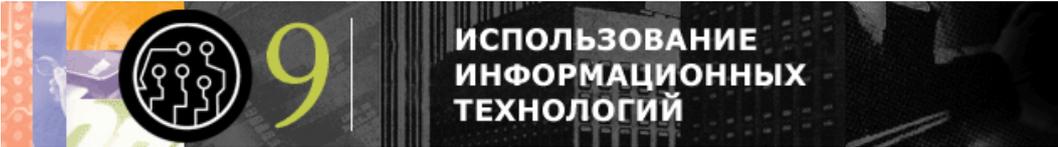
← НАЗАД    ДАЛЕЕ →

Copyright © 2009

MULTILATERAL INVESTMENT GUARANTEE AGENCY    WORLD BANK GROUP



ПОИСК   Пользователь :J Fuster ЦЕНТР ПИИ МОДУЛИ PLUG-INS ВЫЙТИ



МОИ ДАННЫЕ ИНВЕСТИЦИОННЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ ОТЗЫВЫ Информационные технологии Русский

← НАЗАД ДАЛЕЕ →

КЛЮЧ К МОДУЛЯМ И ИКОНКАМ

ИНВЕСТИЦИОННЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ

ПОШАГОВЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ

ОБЩИЙ ОБЗОР ВВЕДЕНИЕ ШАГ 1 2 3 4 5 КРАТКИЙ ОБЗОР

← НАЗАД

ДАЛЕЕ →

### ШАГ 3: КОМПЬЮТЕРНЫЕ СЕТИ И ЗАЩИТА ИНФОРМАЦИИ АПИ

Большинство АПИ широко применяет локальные компьютерные сети и Интернет в маркетинге, информационной деятельности и поддержке клиентов. Агентства проводят исследования, формируют отчеты, отслеживают инвестиционные проекты и данные в потоке электронной информации, а затем в той или иной форме сохраняют в своих компьютерных сетях или в сети Интернет. Гибкость – одно из пожеланий коллектива АПИ и сторонних пользователей к этому ресурсу. Кроме того, информация должна быть конфиденциальной, сохранной и доступной. Тем не менее, все более частые и продуманные сетевые атаки усложняют задачу информационной безопасности.

Поскольку большинство АПИ использует Microsoft Windows, этот раздел посвящен обеспечению безопасности Windows и Internet Explorer. Мы упомянем только наиболее распространенные вопросы, с которыми сталкиваются организации в ежедневной практике.

#### Базовый перечень защитных средств:

- Установлены ли на всех офисных компьютерах антивирусные программы? Обновляются ли они?
- Установлен ли брандмауэр (firewall), защищающий локальную сеть от вторжения?
- Проводите ли вы обновления ПО, включая операционные системы, для устранения «дырок» в защите не реже чем раз в месяц? Происходит ли обновление автоматически или вы получаете напоминания?
- Меняете ли вы пароли на web-сайтах и в компьютерах каждые 4 месяца? Содержат ли пароли как буквы, так и цифры?
- Используется ли шифрование для защиты наиболее ценной информации, находящейся в компьютере (например, финансовые данные и конфиденциальные сведения об инвесторе)?

Чтобы защитить локальную сеть и web-сайт от компьютерных преступлений, АПИ необходимы стратегия и методы защиты данных. Тем не менее, планирование мероприятий безопасности невозможно без предварительной оценки рисков. Формирование системы безопасности включает разработку стратегии и осуществление контроля, чтобы эти риски не реализовались.

**Эксперты по компьютерным преступлениям утверждают, что по темпам роста они опережают обычные правонарушения.** К компьютерным преступлениям относятся все противозаконные действия, связанные с технологией, компьютерами и Интернетом. Это очень широкое определение, под которое подпадает деятельность хакеров, взломы торговых систем и домашних компьютеров, распространение вирусов, чреватые убытками и потерей данных.

[ШАГ 3.1 Простейшие способы оценки сетевых угроз](#)

[ШАГ 3.2 Профилактические меры](#)

□

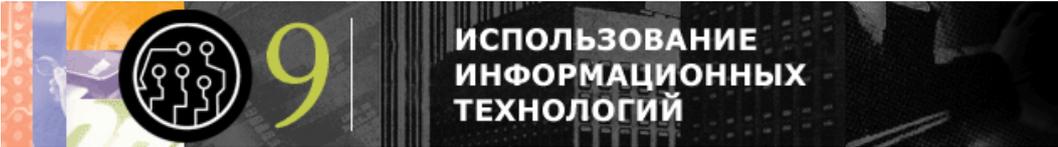
← НАЗАД ДАЛЕЕ →

Copyright © 2009

MULTILATERAL INVESTMENT GUARANTEE AGENCY WORLD BANK GROUP



ПОИСК   Пользователь :J Fuster ЦЕНТР ПИИ МОДУЛИ PLUG-INS ВЫЙТИ



МОИ ДАННЫЕ ИНВЕСТИЦИОННЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ ОТЗЫВЫ Информационные технологии Русский

← НАЗЯД ДАЛЕЕ →

КЛЮЧ К МОДУЛЯМ И ИКОНКАМ

ИНВЕСТИЦИОННЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ

ПОШАГОВЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ

ОБЩИЙ ОБЗОР ВВЕДЕНИЕ ШАГ 1 2 3 4 5 КРАТКИЙ ОБЗОР

### 3.1 Простейшие способы оценки сетевых угроз

Перед тем, как формировать и реализовывать план защиты данных, важно не забыть о такой важной его составляющей, как оценка сетевых угроз. Чтобы повысить уровень безопасности, задайте себе три вопроса:

- Какие компьютерные активы АПИ (то есть: аппаратные средства, ПО, сайт) нуждаются в защите?
- Что угрожает каждому из них?
- Сколько сил, времени и средств АПИ готово затратить на обновление или модернизацию систем защиты против обнаруженных угроз?

Идентифицировать угрозы можно разными способами. Например, на совещании сотрудников составьте список активов и возможных рисков. Помимо прочего, таким образом в агентстве возрастет уровень осведомленности об опасности. Существует три источника угроз: стихийные бедствия, преднамеренные и непреднамеренные повреждения.

#### Определите, каким угрозам подвергаются конкретные системы

Определив компьютерные активы, важно понять, каким именно угрозам подвержен каждый из них. Один из способов – продумать, каким образом актив может быть поврежден, изменен, украден или выведен из строя. Например:

**Актив:** информация об инвесторе в системе CRM.

**Угрозы:** аппаратный сбой, неправильная эксплуатация техники и ПО, вирусы, «трояны» или «черви», недозволенное удаление, изменение или разглашение информации, незаконное проникновение («взлом» системы хакерами), а также ошибки и дефекты ПО.

Чтобы сформировать эффективную стратегию защиты данных, классифицируйте их по степени секретности. Как правило, в организациях используют следующие категории: секретно, конфиденциально, для внутреннего обращения, открыто.

После выявления угроз и определения степени секретности данных, оцените вероятность возникновения каждой из опасных ситуаций. Вот как это можно сделать:

- Воспользоваться данными извне, например, статистикой страховых компаний;
- Определить вероятность тех или иных событий, исходя из архивов организации;
- Проанализировать сводную статистику или опубликованные отчеты предприятий, занятых в этой сфере;
- Кроме того, анализ можно построить на предположениях, основанных на прежнем опыте.

Выявив все возможные угрозы, разделите их на умышленные и непредумышленные.

#### Идентифицируйте тип угрозы и метод возможной атаки

Данным угрожают стихийные бедствия и действия людей. Понимая разницу между этими видами угроз, можно определить уязвимые места защиты и наиболее вероятные цели атаки. К распространенным методам атаки относятся:

- Физическое разрушение;
- Социотехника и сетевое мошенничество;

- Вирусы, «черви», «трояны»;
- Средства, провоцирующие отказ системы выполнять требуемые команды (DOS-атаки);
- Перехват и воспроизведение пакетов данных для получения доступа к системе (packet replay);
- Изменение пакетов данных;
- Получение доступа с использованием поддельного IP-адреса;
- Взлом паролей.

**ШАГ 3.1 Простейшие способы оценки сетевых угроз**

**ШАГ 3.2 Профилактические меры**

□

← НАЗАД ДАЛЕЕ →

Copyright © 2009

MULTILATERAL INVESTMENT GUARANTEE AGENCY WORLD BANK GROUP



ПОИСК   Пользователь :J Fuster    ЦЕНТР ПИИ    МОДУЛИ    PLUG-INS    ВЫЙТИ



МОИ ДАННЫЕ    ИНВЕСТИЦИОННЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ    ОТЗЫВЫ    Информационные технологии    Русский

ОБЩИЙ ОБЗОР    ВВЕДЕНИЕ    ШАГ 1 2 3 4 5    КРАТКИЙ ОБЗОР

← НАЗЯД    ДАЛЕЕ →

**3.2 Профилактические меры**

**КЛЮЧ К МОДУЛЯМ И ИКОНКАМ**

**ИНВЕСТИЦИОННЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ**

**ПОШАГОВЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ**

**КОНТРОЛЬНЫЕ СПИСКИ**

**Безопасность компьютерных систем: ресурсы Интернет**  
[144 Kb pdf]

Оценив угрозы, переходите к планированию профилактических мер. Сюда относится разработка стратегии безопасности и контроля, а также внедрение вспомогательных инструментов и методов. Цель стратегий – определить наиболее ценные данные и шаги по их защите. Формулировка стратегий может быть самой разной. Например, общее, краткое описание, охватывающее большинство вероятных происшествий. Альтернативный вариант – создание отдельной стратегии для каждой группы активов (электронная почта, пароли, доступ в Интернет, удаленный доступ).

#### Виды стратегий безопасности

Для каждой группы риска может быть создана своя программа защиты. Классифицировать эти группы и сформировать программы – задача менеджера по ИТ и администратора по безопасности. Стратегии могут охватывать как всю организацию, так и отдельные подразделения. Как правило, выделяются:

- Правила использования паролей;
- Правила использования паролей;
- Обязанности пользователя;
- Правила пользования электронной почтой;
- Правила пользования электронной почтой;
- Резервное копирование и восстановление данных.

Из них самые важные – те, которые обеспечивают защиту имиджа АПИ и его взаимодействие с клиентами, т.е. правила пользования электронной почтой, сетью Интернет и защиты web-сайта АПИ.

#### Обнаружение вирусов

Антивирусные программы выполняют три основные функции: выявляют, идентифицируют и уничтожают вирусы. Выявляющие инструменты проводят профилактическую, активную или ответную проверку. То есть обнаружение вируса происходит до, во время или после его активизации. Идентифицирующие и удаляющие программы действуют радикальнее и не применяются до выявления вируса. Наиболее известное антивирусное ПО предлагается компаниями-разработчиками McAfee Netshield (<http://us.mcafee.com/>) и Norton Antivirus ([www.nortonantivirus.com](http://www.nortonantivirus.com)). Тем не менее, вне зависимости от выбранного АПИ типа антивирусного ПО, лучший метод выявления вирусов – обучение сотрудников профилактическим мерам.

#### Ревизия

После установления защитных механизмов, понадобится проверка их эффективности. Процесс мониторинга защитной системы называется ревизией.

Различные операционные системы ведут так называемые системные журналы, куда заносится все, что происходит с компьютером. Эти файлы – важный элемент защищенной системы, поскольку формируют архив, на основе которого и проводится ревизия совершенных шагов, облегчающая выявление периодических проблем или атак. Системные журналы дают достаточно информации для выявления причины ошибки, источника вторжения, а также для оценки ущерба.

#### Аварийные серверы

Рекомендуется установить резервный сервер на случай сбоя. Запасной сервер должен содержать те же сведения, что и основной. В случае сбоя включается аварийный сервер.

#### Планирование системы реагирования

Цель создания системы реагирования – скорейшее восстановление нормальной деятельности после происшествия. Для этого необходим эффективный и тщательно проработанный план действий на случай непредвиденной ситуации. Этот план вступает в силу, когда данные или другие активы получают повреждения во время атаки, нормальная деятельность останавливается и на ее восстановление требуется время. Основная цель такого плана – поддерживать доступность, сохранность и конфиденциальность данных. Этот пресловутый «план Б» может включать: переход на другой объект, реализацию чрезвычайной восстановительной программы, связь с поставщиками, консультантами и клиентами. Периодически репетируйте этот план, чтобы коллектив был в курсе предполагаемых мер.

[ШАГ 3.1 Простейшие способы оценки сетевых угроз](#)

**[ШАГ 3.2 Профилактические меры](#)**

□

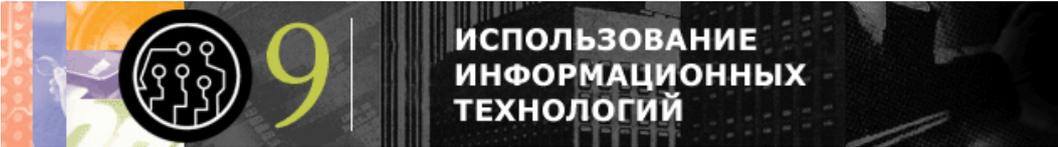
[← НАЗАД](#) [ДАЛЕЕ →](#)

Copyright © 2009

MULTILATERAL INVESTMENT GUARANTEE AGENCY WORLD BANK GROUP



ПОИСК   Пользователь :J Fuster ЦЕНТР ПИИ МОДУЛИ PLUG-INS ВЫЙТИ



МОИ ДАННЫЕ ИНВЕСТИЦИОННЫЕ ОТЗЫВЫ Информационные технологии Русский

← НАЗАД ДАЛЕЕ →

**ШАГ 4: ПОИСК ИНФОРМАЦИИ В СЕТИ ИНТЕРНЕТ**

Общий обзор Введение ШАГ 1 2 3 4 5 Краткий обзор

← НАЗАД ДАЛЕЕ →

Ключ к модулям и иконкам  
 ИНВЕСТИЦИОННЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ  
 ПОШАГОВЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ

Размещение информации в сети Интернет просто и подпадает под малое число юридических ограничений. Практически любой может создать web-сайт и наполнить его данными, которые он не обязан ни проверять, ни уточнять. Поэтому важно представлять себе отличие сети Интернет от традиционных источников информации, например, библиотек. В Интернет отсутствуют меры обязательного контроля. Поэтому, входя в Интернет с целью проведения исследования, необходимо уметь оценивать качество информации, как правило, учитывая источник, автора, дату и возможность перепроверки с использованием альтернативного источника.

На каждый запрос поисковые системы выдают тысячи ссылок, и их просмотр может отнять очень много времени. Желательно иметь как можно лучшее представление об искомым данных и наиболее вероятных источниках. Цель этого раздела – ознакомить специалистов по стимулированию инвестиций с сетевыми ресурсами, полезными в исследованиях, касающихся привлечения ПИИ.

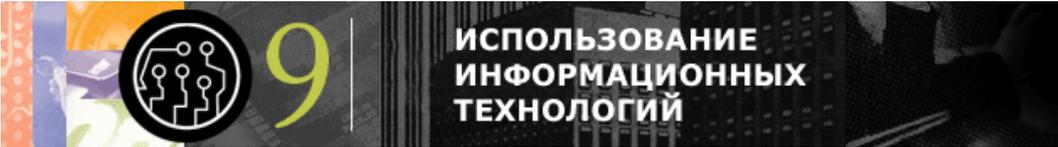
[ШАГ 4.1 Общая характеристика ресурсов](#)  
[ШАГ 4.2 Стратегии поиска инвесторов](#)

□ ← НАЗАД ДАЛЕЕ →

Copyright © 2009

MULTILATERAL INVESTMENT GUARANTEE AGENCY WORLD BANK GROUP NADI 

ПОИСК   Пользователь :J Fuster ЦЕНТР ПИИ МОДУЛИ PLUG-INS ВЫЙТИ



МОИ ДАННЫЕ ИНВЕСТИЦИОННЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ ОТЗЫВЫ Информационные технологии Русский

КЛЮЧ К МОДУЛЯМ И ИКОНКАМ  
 ИНВЕСТИЦИОННЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ  
 ПОШАГОВЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ

ОБЩИЙ ОБЗОР ВВЕДЕНИЕ ШАГ 1 2 3 4 5 КРАТКИЙ ОБЗОР

← НАЗАД ДАЛЕЕ →

### 4.1 Общая характеристика ресурсов

Потребностям специалистов в области инвестиций отвечают несколько типов информационных ресурсов. В первую очередь, делается выбор между платными и бесплатными источниками. В Интернете представлен широчайший спектр бесплатных или очень недорогих БД, отчетов и электронных изданий, а также дорогостоящих коммерческих банков данных. Как правило, есть смысл постараться найти необходимую информацию в открытом доступе. Однако в определенных случаях рекомендуется сразу обратиться к платным источникам, показавшим свое значительное качественное превосходство. Так вы сэкономите время и получите более качественный результат.

Поиск статистических данных и сведений о макроэкономической ситуации хорошо начать с сайтов министерств, научных учреждений, а также многосторонних и двусторонних организаций. Эта информация достоверна и предоставляется бесплатно. Частные компании составляют качественные корпоративные базы данных и предоставляют другую корпоративную информацию, как правило, за плату. Аналитические данные, дополняющие голые факты, предоставляются как платно, так и бесплатно.

**ШАГ 4.1 Общая характеристика ресурсов**

[ШАГ 4.2 Стратегии поиска инвесторов](#)

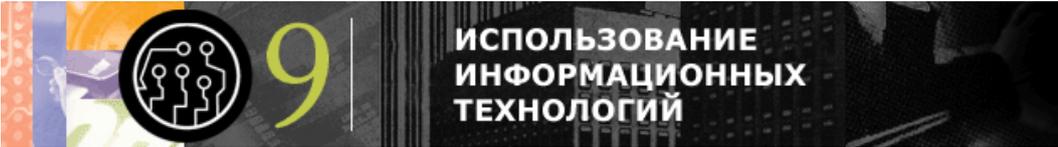
□ ← НАЗАД ДАЛЕЕ →

Copyright © 2009

MULTILATERAL INVESTMENT GUARANTEE AGENCY WORLD BANK GROUP



ПОИСК   Пользователь :J Fuster ЦЕНТР ПИИ МОДУЛИ PLUG-INS ВЫЙТИ



МОИ ДАННЫЕ ИНВЕСТИЦИОННЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ ОТЗЫВЫ Информационные технологии Русский

← НАЗЯД ДАЛЕЕ →

**ИНВЕСТИЦИОННЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ**   
**ПОШАГОВЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ** 

ОБЩИЙ ОБЗОР ВВЕДЕНИЕ ШАГ 1 2 3 4 5 КРАТКИЙ ОБЗОР

## 4.2 Стратегии поиска инвесторов

Существует несколько основных стратегий проведения исследований тенденций инвестиционной активности в мире, отраслей промышленности как источников вложений и поиска потенциальных инвесторов. Кроме того, в этом разделе рассматриваются методы выявления преимуществ региона, а также наиболее привлекательные для конкретных инвесторов объекты в стране или регионе.

**Использование данных о международных потоках ПИИ для определения тенденций и поиска возможных источников.** Прежде всего речь идет о ежегодном объеме ПИИ в мире. Потоки постоянно изменяются, и иногда значительно, поэтому важно вести учет этих данных, чтобы знать, находится ли цикл на пике или в нижней точке. Когда инвестиционная деятельность компаний на подъеме, они представляют собой более легкую «добычу» АПИ, чем на спаде зарубежной активности. Кроме того, собранные сведения дают возможность сопоставить регион с конкурентами и определить его положение в мире.

Данные о размещении ПИИ в мире дают представление об общих тенденциях, а также помогают выявить крупнейших инвесторов и их объекты. Информация о ПИИ будет полезной для АПИ, которые стремятся привлечь инвесторов, сотрудничающих с похожими регионами. Зная распределение ПИИ по отраслям промышленности, можно определить, какие отрасли региона могут привлечь наибольшее количество ПИИ. Даже несмотря на все несовершенство устаревших сведений двухлетней давности, это – ценный инструмент быстрой идентификации потенциальных источников ПИИ. В двух словах, данные о потоках ПИИ – это общая основа, на которой формируется стратегия стимулирования инвестиционной деятельности.

Сведения о ПИИ публикуются рядом изданий, некоторые из которых также дают краткосрочные прогнозы. Наиболее последовательные источники отражают ПИИ по странам-донорам, либо по странам-реципиентам. Чтобы выявить основных игроков, есть смысл отследить направление ПИИ, то есть где страны-доноры размещают инвестиции. Также рекомендуется ознакомиться с отраслевыми данными, чтобы выявить наиболее привлекательные для инвесторов сектора.

Кроме того, существуют БД, в которых размещается информация о конкретных проектах (например, LOCOMonitor™). Специалисты в области стимулирования инвестиций найдут здесь ценные сведения о вложениях конкретных компаний, а также прогноз результатов проекта (см. [Интернет-источники: Базы данных](#)).

**Идентификация потенциальных доноров через сведения о торговой деятельности.** ПИИ и торговая деятельность становятся все более и более взаимосвязанными. Сведения о последней позволяют выявить торговых партнеров, которые могут оказаться одновременно и инвестиционными. По ним определяется доля рынка региона и каждого отдельного экспортера той или иной продукции. Кроме того, наиболее конкурентоспособные на мировом рынке продукты региона укажут наиболее развитые, привлекательные для инвесторов отрасли. Данные по торговой деятельности показывают направление потоков экспорта (импорта), а также то, насколько сильно влияние на них двусторонних или региональных торговых договоров, обеспечивающих режим благоприятствования при доступе на рынки. Последнее позволяет отследить направление потоков ПИИ. Как правило, и эти сведения поступают с отставанием, обычно в один год, или на год быстрее, чем информация по динамике ПИИ (см. [Интернет-источники: Базы данных](#)).

**Отслеживание деятельности инвесторов через системы электронного оповещения.** Системы оповещения незамедлительно пересылают данные, размещаемые на web-сайтах, на компьютеры, или, с недавнего времени, на сотовые телефоны пользователей. Эти порции новостей, как правило, адаптируются к интересам заказчика и позволяют оставаться в курсе изменений на интересующем их web-сайте. Подписка на такие услуги проста и избавляет от необходимости

часто посещать сайт, чтобы узнать последние новости. Оповещение бывает бесплатным (Xchange), платным (Financial Times) и для членов сообщества (Forbes magazine), рассылка возможна в виде текста или HTML документа. Некоторые электронные службы рассылают оповещения всякий раз, когда сайт обновляется, другие предлагают клиенту выбрать частоту рассылок.

Специалистам по инвестициям может быть полезно подписаться на рассылки из нескольких источников. Так, информационные агентства (CNN, Reuters, Google news) часто предлагают бесплатную подписку на информацию по разделам: бизнес, корпоративные новости, экономические тенденции и др. Многие ТНК (возможно, фигурирующие в вашем списке целевых инвесторов) также оповещают клиентов и инвесторов об обновлениях на сайте. Крупные исследовательские учреждения (например, Development Gateway) также оповещают об обновлениях.

В некоторых случаях функцию систем оповещения играют информационные бюллетени, если в них упоминается об обновлении сайта. Однако, бюллетени не могут рассылаться так же часто, как сообщения по электронной почте, а их формат может не соответствовать тематике обновления. Тем не менее, информационные бюллетени – важный инструмент получения интересующих вас сведений. Кроме того, рекомендуется оформить подписку на информационные бюллетени некоторых конкурентов, чтобы ознакомиться с их методами рекламы своих услуг (см. [Интернет-источники: электронные оповещения](#)).

**Поиск целевых инвесторов через проектные и корпоративные БД.** Существует несколько крупных корпоративных БД, доступ к ним, как правило, платный. Часть из них представляет собой своеобразный справочник ТНК, в других – только (или в том числе) названия зарубежных представительств ТНК. Ряд баз предоставляется только в виде распечаток или компакт-дисков. В некоторых из них имеется контактная информация, но использовать ее следует осторожно, поскольку имена и должности могут изменяться раньше, чем обновится база (см. [Интернет-источники: Базы данных по компаниям](#)).

**Сравнительный анализ для определения конкурентоспособности региона.** Решив создать зарубежный филиал, корпорация учитывает огромное количество факторов. Некоторые из них (стоимость рабочей силы и налоги) анализируются количественно, другие требуют качественной оценки. Сравнительный анализ - это оценка критериев для сопоставления группы конкурирующих регионов, в результате которого формируется общепризнанный стандарт «лучших образцов» (best practices). Использование достоверной и новой информации делает этот метод чрезвычайно удобным для рынка ПИИ, поскольку устраняет многие риски и дает АПИ возможность оценить себя и соперников глазами инвестора.

Для АПИ сравнительный анализ служит одновременно методом, БД и инструментом выделения региона в конкурентной среде. В качестве метода сравнительный анализ – это детальное исследование и анализ условий и затрат в регионах-конкурентах для каждой отдельной отрасли для каждого продукта. Результатом становится БД сравнительных данных по ключевым факторам, которые учитываются инвесторами при выборе региона или расширении деятельности в пределах того же региона. Вооружившись выводами, государственные и местные власти получают более широкое представление о сильных и слабых сторонах региона с точки зрения привлечения ПИИ. В свою очередь, руководство АПИ может выработать стратегии позиционирования региона на целевом рынке и выделения своего региона среди конкурентов (см. [Интернет-источники: Инструменты сравнительного анализа](#)).

**Поиск наиболее привлекательных регионов в стране через систему географического информирования (GIS).** GIS состоит из нескольких уровней данных, позволяющих получить широкое представление об регионе (например, во время выбора участка для создания нового предприятия). Система позволяет отбирать информацию в соответствии с поставленными целями (например, выявление клиентов в конкретном городе). Кроме того, GIS позволяет определить признаки или метод, которым инвестор руководствуется при выборе. Несмотря на то, что действует система только в некоторых развивающихся странах и покрывает лишь крупнейшие города, она завоевывает все большее признание как эффективный инструмент в процессе принятия решений (см. информацию о GIS на [www.gis.com](http://www.gis.com)).

**Redatam+G4 (REtrieval of DATa for Small Areas by Microcomputer).** Эта система относится к 4-му и последнему поколению ПО и способна предоставлять детальную информацию или сводные архивы, содержащие миллионы биографий, сведений о зданиях, городах или любой административно-территориальной единице в стране. Данные, основанные на результатах переписей, опросов и других исследований, доступны на английском, испанском и португальском языках для ОС семейства Windows на любом IBM-совместимом микрокомпьютере.

Пользователь может выбрать интересующую его тему в БД (например, информация о группе

городов) или их сочетание, вводить переменные, моментально получать различные таблицы, экспортировать данные в форматы другого ПО и графически отображать их. Данные с разных географических уровней можно объединить иерархически, формируя совокупные переменные, итоговые значения которых показывает R+G4 или GIS. Различные версии этой системы применяются в большинстве стран Латинской Америки и Карибского бассейна, а также во многих развитых странах, в 80 странах было зарегистрировано около 1600 пользователей (источник: UN-ECLAC на [www.eclac.cl/redatam/default.asp?idioma=IN](http://www.eclac.cl/redatam/default.asp?idioma=IN)).

[ШАГ 4.1 Общая характеристика ресурсов](#)

**[ШАГ 4.2 Стратегии поиска инвесторов](#)**

□

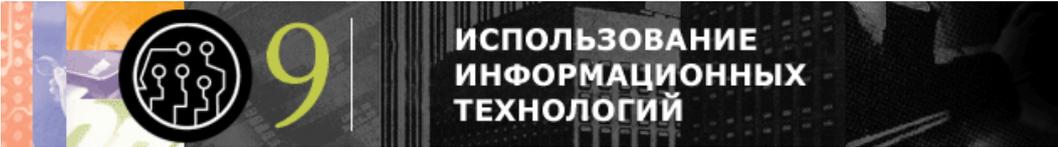
[← НАЗАД](#) [ДАЛЕЕ →](#)

Copyright © 2009

MULTILATERAL INVESTMENT GUARANTEE AGENCY WORLD BANK GROUP



ПОИСК   Пользователь :J Fuster ЦЕНТР ПИИ МОДУЛИ PLUG-INS ВЫЙТИ



МОИ ДАННЫЕ ИНВЕСТИЦИОННЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ ОТЗЫВЫ Информационные технологии Русский

← НАЗАД ДАЛЕЕ →

**ШАГ 5: ИНТЕРНЕТ КАК ИНСТРУМЕНТ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ С ИНВЕСТОРАМИ**

Интернет является отличным инструментом поиска информации, полезным для точного определения целевой группы инвесторов, но также может использоваться для установления отношений с инвесторами и привлечения инвестиций (см. [Модуль 5](#) and [Модуль 6](#) для понимания места Интернет в мероприятиях по формированию имиджа и привлечению инвестиций).

Данный шаг рассматривает важность разработки Интернет-стратегии в контексте всей маркетинговой деятельности АПИ и описывает доступные способы использования ИТ. Кроме того, предлагаются рекомендации по разработке и поддержке web-сайта, а также по наиболее эффективному использованию поисковых систем для привлечения клиентов и отслеживания интереса пользователей к web-сайту АПИ.

[ШАГ 5.1 Инструменты взаимодействия](#)  
[ШАГ 5.2 Создание веб-сайта АПИ](#)  
[ШАГ 5.3 Оптимальный дизайн web-сайта и его поддержка](#)  
[ШАГ 5.4 Поисковые системы](#)  
[ШАГ 5.5 Реклама web-сайта АПИ как инструмент привлечения клиентов](#)  
[ШАГ 5.6 Мониторинг посещаемости веб-сайта АПИ](#)

□ ← НАЗАД ДАЛЕЕ →

КЛЮЧ К МОДУЛЯМ И ИКОНКАМ  
 ИНВЕСТИЦИОННЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ  
 ПОШАГОВЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ

Copyright © 2009

MULTILATERAL INVESTMENT GUARANTEE AGENCY WORLD BANK GROUP



ПОИСК   Пользователь :J Fuster ЦЕНТР ПИИ МОДУЛИ PLUG-INS ВЫЙТИ



МОИ ДАННЫЕ ИНВЕСТИЦИОННЫЕ ОТЗЫВЫ Информационные технологии Русский

← НАЗЯД ДАЛЕЕ →

**ИНВЕСТИЦИОННЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ**   
**ПОШАГОВЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ** 

ОБЩИЙ ОБЗОР ВВЕДЕНИЕ ШАГ 1 2 3 4 5 КРАТКИЙ ОБЗОР

## 5.1 Инструменты взаимодействия

Существует множество технических инструментов для поддержки маркетинговых мероприятий АПИ. В этом разделе описаны основные варианты применения ИТ.

**Системы взаимодействия с клиентами (CRM).** Системы взаимодействия с клиентами (CRM) и системы учета клиентов (CTS) – инструменты, позволяющие обеспечивать интеграцию всех видов деятельности, связанных с клиентом (инвестором): маркетинг, продажи, клиентское обслуживание и сопровождение. Готовое к установке программное обеспечение (коробочный софт) в настоящее время широко доступно; кроме того, могут быть разработаны индивидуально адаптированные программы, если позволяют средства.

Использование CRM позволяет связать воедино людей, процессы и технологии и извлечь максимальную пользу из возможностей Интернет. CRM делает усилия организации в области маркетинга и координации работы более эффективными, поощряет работу сотрудников как команды и обмен знаниями, может помочь в сохранении данных, которые в будущем могут оказаться очень ценными (см. [Шаг 2](#)).

**Онлайновый поиск.** Интернет используется для онлайн-поиска двумя основными способами. Во-первых, - сбор информации о странах-конкурентах для сравнительного анализа затрат других регионов-конкурентов (например, стоимость рабочей силы, налоги), их национальных экономических условий с точки зрения инвесторов, принадлежащих к той или иной отрасли промышленности. Во-вторых, - ретроспективный анализ инвестиционных и корпоративных тенденций. Тщательное исследование затрат и инвестиционной привлекательности стран-конкурентов для конкретных отраслей-инвесторов требует проведения опросов инвесторов и изучения официальной информации министерств и ведомств; однако информацию общего характера всегда можно найти на web-сайтах соответствующих организаций. Полученные разбивки по странам, затратам и отраслям и потокам ПИИ помогут вам выявить отрасли с наибольшей вероятностью ПИИ. Даже если информация об инвестиционных потоках несовершенна или она отстает от жизни на 1-2 года, проведенное исследование все равно принесет пользу для поиска потенциальных инвесторов. Наконец, АПИ изучают web-сайты других агентств для формирования представления об их маркетинговых стратегиях привлечения инвестиций (см. [Шаг 4](#)).

**Web-сайт.** Больше не существует вопроса о целесообразности наличия у АПИ своего web-сайта. Web-сайт – обязательный атрибут насыщенного информацией современного международного бизнеса. Web-сайт АПИ – это «витрина» агентства. Его нужно создавать и поддерживать на самом высоком профессиональном уровне с учетом бюджета и размеров агентства. На web-сайте в обязательном порядке размещается свежая информация и полные контактные сведения об АПИ (см. [Шаг 5.2](#) о создании web-сайта).

**Электронные информационные бюллетени.** АПИ часто осуществляет рассылку электронных информационных бюллетеней как недорогую альтернативу печатным бюллетеням, побуждая читателей к визиту на web-сайт агентства и предоставляя им возможность пересылать полученные материалы своим коллегам, которые, в свою очередь, также могут заинтересоваться web-сайтом. Даже если пользователи посетят сайт лишь раз в месяц в ответ на полученное письмо, это может вызвать интерес у новых инвесторов. Если у вас нет возможности рассылать бюллетени из-за ограниченности ресурсов, обратите внимание на возможность размещения на сайте календаря событий, интересных для представителей целевой аудитории.

**Электронный директ-маркетинг.** Директ-маркетинговые сообщения традиционно отправляются в печатном виде, например, брошюры и другие маркетинговые материалы. Позаботьтесь, чтобы отправленное письмо содержало указание на сайт АПИ, где заинтересованные лица могут ознакомиться с большим объемом информации. Современные технические средства позволяют

отслеживать эффект от рассылок рекламных сообщений. Спустя несколько недель после рассылки материалов, можно проверить статистику посещений определенных страниц web-сайта для мониторинга результатов маркетинговой кампании (см. [Шаг 5.6](#) о статистике web-сайта).

Вы можете посылать также электронные сообщения, но обязательно проверьте соответствие отправляемых сообщений законам, направленным на противодействие «электронному мусору» (спаму) и принятым в странах, где находятся адресаты сообщений. В ЕС, например, действуют санкции за массовую рассылку незапрошенных электронных писем. Поместите внизу текста сообщения строчку о соблюдении вами применимого законодательства и предложите адресатам опцию отказа от получения будущих писем (то есть возможность исключить себя из круга адресатов рассылки).

Списки адресов, купленные у поставщиков деловой информации, кроме стандартной почтовой информации, часто содержат электронные адреса. Постарайтесь приобрести международные деловые или отраслевые сборники или проведите собственное экономическое исследование в конкретной отрасли по отдельным компаниям, могущим заинтересоваться инвестициями в отрасли вашего региона. Затем адаптируйте свои электронные письма к специфическим запросам и интересам целевой аудитории.

**Онлайновое сотрудничество.** Некоторые организации обладают хорошими маркетинговыми ресурсами или налаженными связями, способными расширить целевую аудиторию АПИ. Постарайтесь установить отношения и наладить взаимодействие с этими структурами, например, начните информировать их в электронном виде о проводимых рекламных мероприятиях, а еще лучше - посылайте им периодические сообщения об обновлениях web-сайта.

Многосторонние организации, информационные бизнес-агентства, ТПП и другие частные организации, такие, как консультационные компании, являются потенциальными партнерами при осуществлении агентством маркетинговых мероприятий. Например, имея партнерское соглашение об обмене содержанием сайтов с MIGA, многие АПИ предпочитают использовать службу FDI Xchange и онлайн-услуги MIGA для поддержки маркетинговых мероприятий регионов ([www.fdiexchange.com](http://www.fdiexchange.com)).

Конечным результатом работы является создание системы, которая отправляет маркетинговые сообщения широкому кругу инвесторов, при этом система точно нацелена на специфические группы инвесторов, классифицированные по их интересам в отношении специфических отраслей, стран и регионов. Информация в электронных сообщениях разбивается по странам, секторам и предпочтениям инвесторов. В рамках сотрудничества с агентством MIGA многие АПИ принимают решение об использовании Службы инвестиционных рассылок и онлайн-услуг агентства MIGA для поддержки своих маркетинговых мероприятий. Новые инвестиционные возможности и другая интересная информация, публикуемая на Вашем web-сайте, может быть «доставлена» потенциальным инвесторам через Службу инвестиционных рассылок. Результат сотрудничества с агентством MIGA выразится в расширении круга потенциальных инвесторов и целевой аудитории для маркетинговых мероприятий, классифицированных по отраслевым предпочтениям инвесторов, странам и регионам.

Кроме того, вся информация, хранимая в банке данных, доступна также через Инвестиционный Портал IPAnet агентства MIGA, весьма популярный среди инвесторов и пользователей Интернета, и содержащий ссылки на более чем 13 000 информационных источников. Кроме того, сведения о продаже государственных предприятий содержатся в базе PrivatizationLink. Сведения об инвестиционном потенциале региона служат предметом постоянного онлайн-информационного обмена между АПИ и инвесторами.

**Электронные формы для сбора данных.** Электронные формы для сбора данных. Возможность безопасной передачи информации через Интернет позволяет АПИ реализовывать некоторые функции в онлайн-формате. Например, базовые анкеты для инвесторов могут быть получены ими посредством заполнения форма на web-сайте агентства. Техническое обеспечение координирует ведение анкетной работы и способствует поддержанию связей персонала АПИ с адресатами. Электронный формат переписки и получаемой информации облегчают отслеживание количества и видов запросов и обратных ответов. Следует учитывать, что удобное электронное анкетирование и сопутствующие онлайн-услуги, которые ведут к завязыванию партнерских связей, побуждают пользователей и инвесторов чаще посещать web-сайт.

#### **ШАГ 5.1 Инструменты взаимодействия**

[ШАГ 5.2 Создание веб-сайта АПИ](#)

[ШАГ 5.3 Оптимальный дизайн web-сайта и его поддержка](#)

[ШАГ 5.4 Поисковые системы](#)

[ШАГ 5.5 Реклама web-сайта АПИ как инструмент привлечения клиентов](#)

[ШАГ 5.6 Мониторинг посещаемости веб-сайта АПИ](#)

□

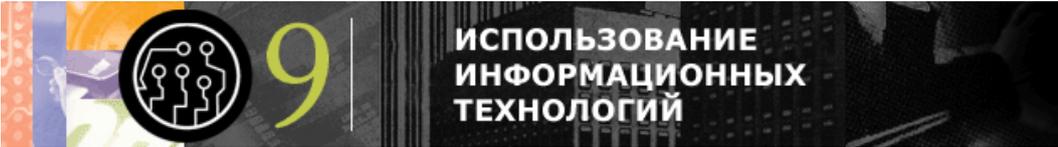
[← НАЗАД](#) [ДАЛЕЕ →](#)

Copyright © 2009

MULTILATERAL INVESTMENT GUARANTEE AGENCY WORLD BANK GROUP



ПОИСК  Пользователь :J Fuster ЦЕНТР ПИИ МОДУЛИ PLUG-INS ВЫЙТИ



МОИ ДАННЫЕ ИНВЕСТИЦИОННЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ ОТЗЫВЫ Информационные технологии Русский

← НАЗЯД ДАЛЕЕ →

**5.2 Создание web-сайта АПИ**

АПИ при создании web-сайта должно принять во внимание несколько ключевых элементов.

**Определите цели.** Первый шаг к разработке эффективной Интернет-стратегии – определить, чего хочет добиться АПИ. Реалистические цели вашего Интернет-присутствия могут быть такими:

- **Информирование пользователей, предприятий, консультантов и других лиц, повышение их общей осведомленности о регионе-реципиенте и услугах АПИ.** При наличии у агентства своего сайта, пользователи Интернет могут «посетить» страну-реципиент, не покидая своих рабочих мест. Предоставляемая читателям информация должна содержать лишь основные и интересные сведения о регионе. Она может включать и информацию, необходимую лицам, осуществляющим профессиональное исследование региона-реципиента. Иными словами, пользователи должны обладать возможностью выбирать информацию, отвечающую их потребностям.
- **Поддержание налаженных контактов.** Web-сайт в сочетании с продуманной и правильно реализуемой кампанией по рассылке электронных сообщений является самым дешевым способом информирования клиентов, участников конференций и инвестиционных посредников о последних событиях.
- **Формирование отношений с новыми инвесторами.** Интернет является одним из маркетинговых инструментов. Он дает возможность использовать недорогие методы информирования постоянно растущей аудитории об инвестиционном потенциале страны-реципиента. После создания и запуска web-сайта вы можете размещать на нем новости, которые следует дублировать в традиционных СМИ.

**Определите целевую аудиторию.** Важнейшим назначением web-сайтов является формирование чувства общности и сплоченности у пользователей. Для достижения подобного эффекта следует выявить целевую аудиторию, которая, в свою очередь, диктует содержание, вид и технические возможности web-сайта.

Инвестиционный Портал агентства MIGA (IPAnet; [www.ipanet.net](http://www.ipanet.net)) является примером web-сайта с хорошо определенной и имеющей отношение к инвестициям целевой аудиторией (потенциальные инвесторы и консультанты из регионов-реципиентов). Для удовлетворения потребностей своей аудитории, Инвестиционный Портал обеспечивает читателей информацией (деловой и инвестиционной). Ресурс AUSTRADE ([www.austrade.gov.au](http://www.austrade.gov.au)) служит примером web-сайта АПИ, рассчитанного на зарубежных и австралийских пользователей. Он предоставляет различные возможности в зависимости от интересов и ориентаций пользователей. Кроме того, отдельные ресурсы были разработаны для СМИ.

Международное инвестиционное сообщество является главной целевой аудиторией для большинства АПИ. Важно определить сведения, которые будут помещаться на web-сайт для информирования сообщества и поддержания у него интереса. Данная информация должна касаться не только общих политических, экономических и социальных вопросов, но и включать отраслевые сведения, например, информацию о затратах и льготах в стране. Если организация является национальным АПИ, то допускается использование ее web-сайта для удовлетворения информационных потребностей нижестоящих АПИ региона-реципиента. Вне зависимости от выбранного подхода, главным приоритетом является выявление целевой аудитории web-сайта до его создания. После идентификации целевой аудитории, можно смоделировать портрет типичного пользователя и создать сайт, привлекательный для аудитории.

**Оцените ресурсные потребности.** Следующим шагом является оценка бюджетных и человеческих ресурсов, необходимых для разработки и обеспечения функционирования сайта. Некоторые из этих ресурсов уже могут находиться в вашем распоряжении. Например, содержание

КЛЮЧ К МОДУЛЯМ И ИКОНКАМ

ИНВЕСТИЦИОННЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ

ПОШАГОВЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ

ЛУЧШИЕ ПРАКТИКИ

Структура web-сайта АПИ: агентство Инвест Корея <http://>

Структура web-сайта АПИ: агентство Инвестируйте в Швецию <http://>

web-сайта АПИ может основываться на существующей информации о национальной экономике, деловой атмосфере, инвестиционных тенденциях, производственных издержках и т.д. Следует также попробовать использовать другие доступные в Интернете данные о регионе и основных отраслях экономики.

Возможно, вами уже используются креативные подходы к разработке и подготовке печатных маркетинговых материалов. Эти ресурсы могут пригодиться для разработки web-сайта. Можно использовать возможности отдела по ИТ. Если возможно, следует назначить несколько человек, ответственных за разработку и функционирование ресурсов web-сайта и за необходимое программирование. Или, наоборот, вполне реально передать задачи разработки и поддержки web-сайта внешним подрядчикам. Фирмы, занимающиеся web-дизайном, вполне соответствуют задачам и потребностям своих корпоративных клиентов. Если в вашем регионе нет таких подрядчиков, то можно найти Интернет-поставщиков полного спектра услуг. Затраты на создание сайта значительно варьируются в зависимости от сложности и характеристик сайта АПИ.

Если не предусмотрен достаточный бюджет для разработки web-сайта, то для его поддержки можно установить и использовать программу IPAworks агентства MIGA ([www.ipaworks.com](http://www.ipaworks.com)) – бесплатное ПО, специально разработанное для АПИ. Оно считается достаточно удобным и эффективным. Программа позволяет менеджерам, ответственным за привлечение инвестиций, изучить тонкости и особенности онлайн-работы с инвесторами.

После начала функционирования web-сайта, потребуются дополнительные расходы на поддержку сайта (его содержание и программирование), на рекламу сайта в Интернет и в деловых кругах.

**Разработка плана действий.** Когда определены цели создания и базовые параметры web-сайта, необходимо разработать план мероприятий. Хотя макеты и содержания сайтов АПИ различаются, два главных элемента все же должны присутствовать:

- **Реалистичные временные рамки.** Разработка заслуживающего доверия сайта требует времени. Многие фирм готовы создать его «за ночь». Однако постарайтесь проанализировать причины своей спешки. Является ли это следствием необходимости осуществления массовых электронных рассылок? Эта задача реализуется без создания web-сайта. Планируется ли проведение конференции, которую вы бы хотели анонсировать международным инвесторам в онлайн-режиме? Обратите внимание на возможности сотрудничества с существующими web-сайтами до принятия решения о разработке своего сайта. Не торопитесь и сделайте все для того, чтобы web-сайт получился продуманным; таким образом ваше АПИ сэкономит деньги и получит в долгосрочной перспективе гораздо лучший продукт.
- **Человеческий фактор.** Несмотря на таланты внешних консультантов, следует разработать план обучения сотрудников АПИ, чтобы они могли использовать и поддерживать web-сайт. Один или несколько человек должны быть подготовлены для взаимодействия с техническими консультантами, даже если вся техническая поддержка обеспечивается из внешних источников. Привлеките, по крайней мере, двух человек из постоянного персонала агентства, которые интересуются сетью Интернет, и используйте их помощь в проекте на ранних этапах.

[ШАГ 5.1 Инструменты взаимодействия](#)

**[ШАГ 5.2 Создание веб-сайта АПИ](#)**

[ШАГ 5.3 Оптимальный дизайн web-сайта и его поддержка](#)

[ШАГ 5.4 Поисковые системы](#)

[ШАГ 5.5 Реклама web-сайта АПИ как инструмент привлечения клиентов](#)

[ШАГ 5.6 Мониторинг посещаемости веб-сайта АПИ](#)

□

← НАЗАД ДАЛЕЕ →

Copyright © 2009

MULTILATERAL INVESTMENT GUARANTEE AGENCY WORLD BANK GROUP



ПОИСК   Пользователь : J Fuster    ЦЕНТР ПИИ    МОДУЛИ    PLUG-INS    ВЫЙТИ



МОИ ДАННЫЕ    ИНВЕСТИЦИОННЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ    ОТЗЫВЫ    Информационные технологии    Русский

← НАЗАД    ДАЛЕЕ →

КЛЮЧ К МОДУЛЯМ И ИКОНКАМ

ИНВЕСТИЦИОННЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ

ПОШАГОВЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ

ОБЩИЙ ОБЗОР    ВВЕДЕНИЕ    ШАГ 1 2 3 4 5    КРАТКИЙ ОБЗОР

### 5.3 Оптимальный дизайн web-сайта и его поддержка

Создание web-сайта АПИ – непростая работа, но она может быть интересной; кроме того, она потребует творческих и технических навыков у вашей команды. Если агентство ранее занималось разработкой и изданием рекламных материалов, то у вас наверняка есть в запасе несколько идей, подходящих также для создания web-сайта. Web-сайт АПИ должен быть выдержан в стиле других рекламных материалов агентства, в том числе информационных и маркетинговых изданий и др.

**Разработка дизайна и построение привлекательного, доступного и полезного web-сайта требуют тщательного планирования.** Недостаток планирования делает сайт неэффективным, неспособным решить фундаментальную задачу: формирование и поддержание интереса у пользователей Интернет.

#### Определение потребностей и ограничений

На первой стадии планирования необходимо выявить потребности АПИ, а также определить целевую аудиторию и функции web-сайта, и, наконец, установить возможные ограничения.

- **Установите, какие задачи вы хотите решить с использованием web-сайта.** Эти цели должны отражать общую бизнес-стратегию АПИ и являться частью долгосрочного маркетингового плана.
- **Определите цели АПИ.** Интернет является одним из самых дешевых, быстрых и удобных СМИ. Чтобы грамотно воспользоваться преимуществами Интернета, необходимо подчинить сайт целям АПИ.
- **Определите аудиторию сайта и идентифицируйте ее информационные потребности.** Пользователи сайта являются членами международного инвестиционного сообщества. Оно состоит из разных людей: некоторым нужен только телефон агентства; другие хотят получить подробную информацию об условиях работы в вашей стране; третьи имеют конкретные инвестиционные интересы, которые возможно реализовать и в вашем регионе.
- **Определите, до какой степени сайт будет решать вопросы клиентов и собственно АПИ.** Если, например, АПИ рассчитывает использовать web-сайт для освещения новых отраслевых возможностей и поддержки национальной программы стимулирования местных инвесторов, или он будет служить площадкой для субнациональных АПИ, то их требования должны вписываться в структуру и дизайн сайта.
- **Выявите возможные ограничения.** Ограничения носят финансовый и временной характер, иногда – технический.

#### Концептуальный дизайн

Обычно заказчик (АПИ) выражает только общие пожелания относительно дизайна и структуры web-сайта. Все члены дизайнерской команды поощряются к творческой работе и обмену идеями. Убедитесь, что все высказанные мысли записаны, даже если некоторые из них вызывают вопросы. Их важность может возрасти по мере эволюции дизайнерских концепций. Следующие советы помогут облегчить процесс дизайна:

- **Определите элементы корпоративного стиля,** включая логотипы и графику, в обязательном порядке присутствующие на домашней странице и последующих уровнях.
- **Составьте перечень информационных источников (в электронной форме и на твердых носителях) и попытайтесь сгруппировать их по важности в убывающем порядке** (см. ниже раздел об информационной структуре).
- **Используйте любые процессы и аналитические подходы (блоки-схемы, иерархические диаграммы, распечатанные образцы страниц-прототипов и др.) для разработки модельной структуры web-сайта.**

- При принятии решения о стиле и внешнем виде сайта помните, что пользователи в первую очередь обращают внимание на графику, но в дальнейшем содержание сайта доносится до пользователя при помощи грамотного структурирования.

#### Архитектура сайта

Архитектура web-сайта создается посредством организации из информационных ресурсов структуры, помогающей пользователю легко ориентироваться на сайте в поисках нужной информации. Существуют различные варианты информационных архитектур. Однако реализуемые ими функции совпадают и выражаются в необходимости эффективного расположения информации для удобства пользователей, вне зависимости от целей визитов пользователей: случайного посещения или поиска конкретной информации.

Создание информационной архитектуры не является самостоятельным процессом: на практике большинство действий после первоначального планирования сайта выполняется скорее одновременно, чем последовательно. Следующие рекомендации помогут облегчить построение информационной архитектуры сайта:

- Составьте перечень всех существующих информационных ресурсов, а также тех, которые могут быть включены в web-сайт.
- Если у вас под рукой нет необходимой полной информации в виде электронного или бумажного элемента, запишите библиографические данные этого элемента мелом и поручите кому-либо из сотрудников найти и преобразовать недостающий информационный ресурс в пригодную для публикации на сайте электронную форму.
- Оцените каждый информационный ресурс по важности (например, А – очень важный, В – подходящий, С – нуждается в обсуждении). Удостоверьтесь, что каждый информационный ресурс, особенно входящий в группу «С», достоин размещения на сайте.
- Разбейте окончательный список ресурсов на несколько широких тематических групп и присвойте им ярлыки. Подберите для каждой группы уместный и понятный ярлык. Совет: Many Многие организации ошибочно завышают уровень осведомленности посетителей сайта. Удостоверьтесь, что ярлыки понятны всем, особенно пользователям, не знакомым с характером вашей работы.
- По мере развития процесса ведите запись всего, что вы делаете, а результат работы отобразите графически в блок-схеме или проектной диаграмме. См. образец диаграммы иерархической структуры.
- Анализируйте пути, используемые отдельными пользователями web-сайта для получения доступа к интересующим их информационным ресурсам и обеспечьте, чтобы в любую точку сайта можно было легко попасть. Разместите навигационную панель так, чтобы ее было хорошо видно, и не засоряйте ее.
- Помещайте навигационные кнопки на видных местах. Навигационные кнопки, логотипы, правовые предупреждения и уведомления об исключительных правах на интеллектуальную собственность должны быть одинаково расположены на каждой странице web-сайта
- Решите, нужна ли Вам карта сайта (обычно используемая для больших и комплексных сайтов). Если Вы планируете ее разместить, используйте для этой цели иерархические диаграммы или блок-схемы.
- Решите вопрос о целесообразности наличия механизма поиска на сайте. Если да, то такая функция должна работать без сбоев, иначе лучше ее не делать.

#### Разработка содержания сайта для маркетинговых целей

В течение многих лет агентство MIGA прикладывает значительные усилия для разработки эффективных инструкций по наполнению содержанием типовых инвестиционных сайтов. Онлайн-сервисы – Инвестиционный Портал (IPAnet), ресурс PrivatizationLink, Служба инвестиционных рассылок (FDI Xchange) – работают на каталоговом принципе базы данных, структурированной по основным темам, отраслям и регионам (до уровня страны). Агентство MIGA также опубликовало руководство по разработке содержания web-сайта АПИ (см. ресурс IPAWorks Guide), который наилучшим образом сочетается с шаблонами сайта от IPAWorks, но может оказаться полезным и без использования возможностей IPAWorks.

Информация, предоставляемая онлайн-сервисами, классифицируется по основным темам: **бизнес, право, рынки и перспективы**. Существует также категория **события**, охватывающая деловые и промышленные конференции, предназначенные для международного инвестиционного сообщества. Эти пять тем, включая "события", могут служить задаче разработки содержания web-сайта вашего АПИ, используя тот же принцип обширных тематических групп для облегчения организации структурирования информационных ресурсов. В процессе разработки содержания сайта постарайтесь проявлять определенную гибкость, так как информационные ресурсы с течением времени необходимо обновлять, дополнять или удалять.

Под категорией «бизнес» понимается информация, касающаяся делового (инвестиционного)

климата и экономических условий для осуществления инвестиций. «Юридическая» категория включает инвестиционные соглашения, льготы, отраслевые законы и корпоративное законодательство. Под категорией «рынки» находятся аналитические документы, помещенные либо по отраслевому признаку, либо по результатам анализа тенденций. Категория «перспективы», как правило, - самая важная, и ее наполнение является приоритетом. (См. [шаблоны](#) агентства MIGA по инвестиционным и приватизационным проектам).

Часто отделам АПИ или его некоторым сотрудникам предоставляется определенная степень свободы при создании и обеспечении функционирования web-сайта. Однако эти сотрудники должны обладать навыками письма, редактирования и маркетинговыми способностями. Понимание функций и миссии АПИ является существенным моментом. Следующие рекомендации помогут разработать правильное содержание сайта:

- **Содержание web-сайта должно быть основано на фактах** или комментировать факты.
- **Названия страниц должны быть короткими и легкими для восприятия.** Все содержание web-сайта должно быть расположено так, чтобы обеспечить пользователям возможность распечатки текстов (чтобы не читать с монитора).
- **Источники и даты должны указываться для каждого информационного ресурса.** Если документ на бумажном носителе переводится в электронный формат, то сохраняйте сведения об источниках и датах.
- **Инвестиционное законодательство должно содержать ссылки на официальные источники,** то есть на правительственную газету с номером и датой, указание «официальный перевод» или «неофициальный перевод».
- **Экономические показатели должны содержать ссылки на год или квартал года.** Также укажите даты обновления этих сведений, чтобы у пользователя сложилось представление о доступности экономической статистики в стране.
- **При размещении политических или юридических комментариев указывайте авторов материалов.**

#### **Сравнение с конкурентами**

Внимательное изучение деятельности конкурентов поможет сделать выводы о наиболее эффективных методах работы и покажет направление модернизации web-сайта вашего АПИ. Ознакомление с web-сайтами других АПИ гораздо дешевле, чем размещение заказа на специальное маркетинговое исследование (посмотрите сайты различных АПИ на web-сайте Всемирной Ассоциации АПИ (WAIPA)). Большинство порталов АПИ предлагают обзоры национальных экономик, юридическую информацию, способы связи с сотрудниками АПИ. Спектр информации и услуг, предлагаемых web-сайтами АПИ, довольно широкий и включает калькулятор расходов, версии на разных языках, внутренние функции поиска, перечень партнеров и полезные ссылки. Подумайте о вариантах использования опыта других агентств.

[ШАГ 5.1 Инструменты взаимодействия](#)

[ШАГ 5.2 Создание веб-сайта АПИ](#)

**[ШАГ 5.3 Оптимальный дизайн web-сайта и его поддержка](#)**

[ШАГ 5.4 Поисковые системы](#)

[ШАГ 5.5 Реклама web-сайта АПИ как инструмент привлечения клиентов](#)

[ШАГ 5.6 Мониторинг посещаемости веб-сайта АПИ](#)

□

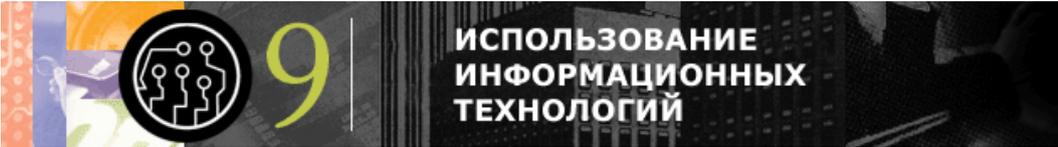
← НАЗАД ДАЛЕЕ →

Copyright © 2009

MULTILATERAL INVESTMENT GUARANTEE AGENCY WORLD BANK GROUP



ПОИСК   Пользователь :J Fuster    ЦЕНТР ПИИ    МОДУЛИ    PLUG-INS    ВЫЙТИ



МОИ ДАННЫЕ    ИНВЕСТИЦИОННЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ    ОТЗЫВЫ    Информационные технологии    Русский

← НАЗАД    ДАЛЕЕ →

КЛЮЧ К МОДУЛЯМ И ИКОНКАМ

ИНВЕСТИЦИОННЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ

ПОШАГОВЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ

ОБЩИЙ ОБЗОР    ВВЕДЕНИЕ    ШАГ 1 2 3 4 5    КРАТКИЙ ОБЗОР

#### 5.4 Поисковые системы

Инвесторы и консультанты, использующие Интернет для сбора информации о регионе, возможно, в первую очередь посетят известные сайты и воспользуются поисковыми системами (например, Google или Yahoo). Поисковые системы произвели революцию в Интернет и сделали его более удобным для поиска необходимых тематических ресурсов и сайтов.

Каждая поисковая система использует собственную базу данных онлайн-адресов, текстов и описаний, найденных в Интернет. При работе с поисковой системой осуществляется выборка информации из ее базы данных, а не собственно из Интернет. Поскольку ни одна из поисковых систем не имеет возможности составить список всех web-сайтов Интернет, приготовьтесь получить разные ответы на одинаковые запросы от разных систем. Нижеприведенные данные показывают степень популярности ведущих поисковых систем и их адреса в сети.

ВЕДУЩИЕ ПОИСКОВЫЕ СИСТЕМЫ В США	
Google (29.5%)	<a href="http://www.google.com">www.google.com</a>
Yahoo (28.9%)	<a href="http://www.yahoo.com">www.yahoo.com</a>
MSN (27.6%)	<a href="http://www.msnsearch.com">www.msnsearch.com</a>
AOL Search (18.4%)	<a href="http://search.aol.com">http://search.aol.com</a>
Ask Jeeves (9.9%)	<a href="http://www.askjeeves.com">www.askjeeves.com</a>

Источник: © 2004, [www.searchengineposition.com](http://www.searchengineposition.com), подразделение компании Enquiro Search Solutions Inc.

#### Как работают поисковые системы?

Существует три основных типа поисковых систем, по-разному добавляющие ресурсы Интернет в свою базу данных:

**Индексные поисковые системы**, такие как Google, автоматически создают свои списки. Они «индексируют» сеть, то есть пользователи ищут информацию среди ресурсов, выявленных этими системами. Если вы меняете страницы web-сайта, индексные поисковые системы рано или поздно обнаружат эти изменения – таким образом, пользователи о них узнают.

**Каталоговые поисковые системы**, Каталогные поисковые системы, такие как Проект открытого каталога DMOZ ([www.dmoz.org](http://www.dmoz.org)), зависят от операторов, вводящих описание конкретных web-страниц в каталог. Владельцы web-сайтов могут предоставить краткое описание своих порталов управляющему каталогом. На практике также привлекаются специальные редакторы для написания обзоров зарегистрированных в системе сайтов. Поисковый механизм каталоговой системы ищет строку поиска только во внесенных в каталог описаниях сайтов. В этом случае изменения страниц web-сайта не оказывают никакого влияния на составленный системой список (если не отразить эти изменения в каталоге). Факторы, влияющие на позицию сайта в результатах поиска индексной поисковой системы, не влияют на позицию сайта в списках каталоговой системы. Единственным исключением является то, что сайт с хорошим содержанием с большей вероятностью включен в редакторский обзор бесплатно, чем неинтересный сайт. Участие в Проекте открытого каталога важно, так как он поставляет информацию другим поисковым системам; кроме того, важно дать четкое описание Вашего сайта для включения в каталог.

**Гибридные поисковые системы** используют и индексацию, и возможность управления каталогом.

[ШАГ 5.1 Инструменты взаимодействия](#)

[ШАГ 5.2 Создание веб-сайта АПИ](#)

[ШАГ 5.3 Оптимальный дизайн веб-сайта и его поддержка](#)

**[ШАГ 5.4 Поисковые системы](#)**

[ШАГ 5.5 Реклама веб-сайта АПИ как инструмент привлечения клиентов](#)

[ШАГ 5.6 Мониторинг посещаемости веб-сайта АПИ](#)

□

[← НАЗАД](#) [ДАЛЕЕ →](#)

Copyright © 2009

MULTILATERAL INVESTMENT GUARANTEE AGENCY WORLD BANK GROUP



ПОИСК   Пользователь :J Fuster    ЦЕНТР ПИИ    МОДУЛИ    PLUG-INS    ВЫЙТИ



МОИ ДАННЫЕ    ИНВЕСТИЦИОННЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ    ОТЗЫВЫ    Информационные технологии    Русский

← НАЗЯД    ДАЛЕЕ →

КЛЮЧ К МОДУЛЯМ И ИКОНКАМ

ИНВЕСТИЦИОННЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ

ПОШАГОВЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ

ОБЩИЙ ОБЗОР    ВВЕДЕНИЕ    ШАГ 1 2 3 4 5    КРАТКИЙ ОБЗОР

## 5.5 Реклама web-сайта АПИ как инструмент привлечения клиентов

После принятия решения о создании web-сайта АПИ необходимо обеспечить хороший дизайн (см. [Шаг 5.2](#)) и частое обновление ресурсов сайта. Другим важным элементом является разработка плана продвижения и рекламы сайта. Иначе ресурсы, затраченные на разработку и поддержку сайта, будут потрачены впустую.

### Реклама web-сайта АПИ

Существует четыре базовых шага для разработки и реализации плана рекламы web-сайта АПИ:

**Знайте своих конкурентов.** Одним из способов к лучшему пониманию сети является простое просматривание ее ресурсов, особенно сайтов конкурентов. Рекомендуется периодически проводить сравнительный анализ сайтов-конкурентов, чтобы быть в курсе новейшей информации, которую они предлагают инвесторам. Рассмотрение сайтов-конкурентов может подсказать новые идеи в области оформления и функций собственного сайта.

**Определите предмет рекламы.** Web-сайт организации должен отражать Предложение, подчеркивающее уникальность региона-реципиента в отношении каждой выбранной отрасли.

**Определите аудиторию.** Важно понимать все группы целевой аудитории, заинтересованной в посещении web-сайта в поисках информации. Маркетинговые мероприятия должны ориентироваться именно на эту аудиторию. Четко опишите преимущества региона-реципиента для каждой целевой группы.

**Рекламируйте web-сайт АПИ в Интернете.** Вы можете привлечь пользователей сайта из целевой аудитории посредством трех главных способов рекламы web-сайта: маркетинга через поисковые системы, «вирусный» маркетинг, обмен ссылками и через Интернет-партнерство.

### Маркетинг через поисковые системы

Интернетом правят поисковые системы, потому что они являются средством, обеспечивающим доступ людей к информации. Следовательно, одним из ключевых способов продвижения web-сайта АПИ является его регистрация самыми известными поисковыми системами. Не следует полагать, что поисковые системы самостоятельно обнаружат сайт; уведомление владельцев поисковых систем – ваша задача. [Регистрация сайта](#) важна, но это лишь первый шаг во взаимодействии с поисковыми системами. Существуют разные способы продвижения web-сайта через поисковые системы:

**Органические результаты.** "Органические", или естественные, результаты работы поисковых систем – результаты поиска через системы, которые зависят только от технических возможностей поисковых систем. Вы можете влиять на эти результаты для вашего сайта, регулярно пополняя его содержание, информируя поисковые системы и пользователей, а также путем обмена ссылками с близкими по тематике web-сайтами.

**Платное включение.** Владелец сайта платит взнос для включения своих web-страниц в редакторские списки поисковых систем. Это, конечно, резко не поднимет рейтинг, но принесет пользу в случаях, когда АПИ желает рекламировать отдельные разделы своего сайта. Например, АПИ, представляющее новый web-сайт, должно предоставить свою домашнюю страницу через программу платного включения, чтобы эта страница была внесена в списки поисковой системы в течение 1-2 дней, а не обычным способом в течение 2-4 недель, которые необходимы индексирующей поисковой системе для обнаружения сайта. В качестве другого примера можно

привести ситуацию, когда АПИ нужно часто вносить изменения в новостную страницу сайта. Платное включение могло бы позволить данной странице привлекать на регулярной основе посетителей каждый день. Несомненно, такая возможность является преимуществом по сравнению с ежемесячным автоматическим изучением статуса и содержания web-сайта индексирующими поисковыми системами.

**Оплата за размещение.** Большинство основных поисковых систем размещают ссылки в платных списках, включение в которые гарантирует web-сайтам высокую посещаемость, в особенности при поиске по ключевым словам. «Платные» ссылки на сайт обычно размещаются отдельно от редакторских списков и обращают на себя внимание броскими названиями для обозначения их особого (платного) положения. Расположение этих платных ссылок на входной странице поисковой системы может варьироваться. Иногда они появляются над обычными ссылками, но чаще – снизу от обычных ссылок. Если страничка выполнена с панелью ссылок сбоку, то это обычно выражается в рекламе в колонке справа от обычных списков поисковых систем. Подобные рекламные объявления содержат фразы «платное размещение», «платное воспроизведение», «платный просмотр» (CPS – cost-per-click и PPS – pay-per-click, т.е. рекламодатель платит, исходя из числа нажатий пользователями данной ссылки).

### Вирусный маркетинг

Вирусный маркетинг – это стратегия, которая стимулирует передачу рекламных сообщений от пользователя к пользователю и создает потенциал для взрывного роста заинтересованной аудитории. Внедрение способов или легких путей для облегчения передачи людьми сообщений может ускорить процесс. Эффективная вирусная стратегия:

- **Основана на бесплатных возможностях для пользователей.** Примеры включают бесплатные электронные ящики (типа Hotmail), бесплатные «развлечения» и бесплатное ПО (Adobe Acrobat).
- **Способствует «скачиванию» информации с web-сайта.** Носитель вашего маркетингового сообщения должен быть простым и легко воспроизводимым: электронная почта, графический файл. Например, включите адрес вашего сайта в вашу подпись, которая автоматически добавляется к каждому электронному письму.
- **Должна предусматривать возможность лавинообразного «размножения» сообщений.** При такой стратегии вам надо сначала проверить, сможете ли вы удовлетворить запросы потребителей любого уровня и масштаба. Например, если АПИ рекламирует возможность получения бесплатного инвестиционного путеводителя, необходимо располагать достаточным количеством его экземпляров для удовлетворения всех заявок.

Вирусный маркетинг может быть реализован через сайт АПИ и другие ресурсы. На ваших собственных web-страницах можно разместить кнопку «Отправить другу» рядом с текущим и обновляемым содержанием, чтобы пользователи стали инструментом доставки страницы другим адресатам. При размещении электронных бюллетеней вы можете добавить предложение внизу публикации о возможности отправки данного документа всем заинтересованным лицам или предоставить право воспроизведения бюллетеня при условии упоминания о вашей организации.

Существуют и другие варианты использования web-сайтов других организаций. Один из способов – **присоединение к группам новостей** о международном бизнесе и отраслевой тематике и последующей отправке информации о вашей организации членам группы.

Другой способ заключается в работе с **блогами** («сетевыми дневниками»). Эти сайты носят тематический характер и ежедневно обновляются заинтересованными лицами. На них используется ПО, позволяющее людям с базовыми техническими навыками самостоятельно обновлять свои объявления. Все объявления и сведения помещаются на сайте в хронологическом порядке с выделением последних добавлений. Поскольку «сетевые дневники» являются тематическими и объединяют людей из определенных демографических групп, они могут объединять и людей из вашей целевой группы. Поищите через поисковые системы блоги, которые посвящены темам, имеющим отношение к вашему региону, и начните общение с упоминания, что на сайте вашей организации есть информация по теме данного « сетевого дневника».

### Обмен ссылками и Интернет-партнерство

Подходите к маркетинговым мероприятиям творчески. Для рекламы web-сайта АПИ попытайтесь идентифицировать все возможные способы попадания на него пользователей. Затем свяжитесь с владельцами тех web-сайтов, которые привлекают интересующих вас пользователей и договоритесь разместить там взаимные ссылки. Для АПИ это может означать связь с национальной газетой, министерством или управлением по туризму, посольствами и консульствами, деловыми ассоциациями, инвестиционными агентствами, торговыми палатами и другими партнерскими организациями, отраслевыми и региональными web-сайтами. Модуль 5

обсуждает стратегию установления связи сайта АПИ с порталами важнейших финансовых изданий.

Двусторонние договоренности об обмене ссылками между сайтами, непременно изменят в положительную сторону системные результаты запросов на поисковых ресурсах, а также усилят трафик с одного сайта на другой. Создание программ взаимодействия или маркетингового сотрудничества «на паях» с партнерами поможет организации решить серьезные задачи минимальными средствами. Обратите внимание на обмен логотипами организаций, имеющих общие цели, как на средство расширения аудитории без дополнительных расходов.

[ШАГ 5.1 Инструменты взаимодействия](#)

[ШАГ 5.2 Создание веб-сайта АПИ](#)

[ШАГ 5.3 Оптимальный дизайн web-сайта и его поддержка](#)

[ШАГ 5.4 Поисковые системы](#)

**[ШАГ 5.5 Реклама web-сайта АПИ как инструмент привлечения клиентов](#)**

[ШАГ 5.6 Мониторинг посещаемости веб-сайта АПИ](#)

□

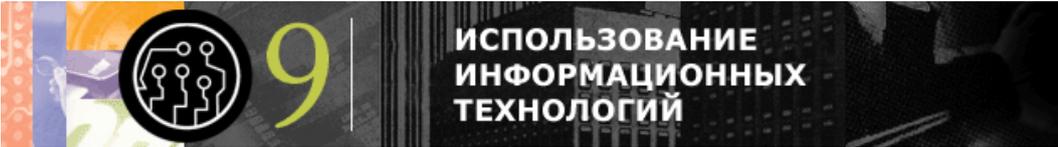
← НАЗАД ДАЛЕЕ →

Copyright © 2009

MULTILATERAL INVESTMENT GUARANTEE AGENCY WORLD BANK GROUP



ПОИСК   Пользователь :J Fuster    ЦЕНТР ПИИ    МОДУЛИ    PLUG-INS    ВЫЙТИ



МОИ ДАННЫЕ    ИНВЕСТИЦИОННЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ    ОТЗЫВЫ    Информационные технологии    Русский

← НАЗАД    ДАЛЕЕ →

**КЛЮЧ К МОДУЛЯМ И ИКОНКАМ**

- ИНВЕСТИЦИОННЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ
- ПОШАГОВЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ

ОБЩИЙ ОБЗОР    ВВЕДЕНИЕ    ШАГ 1 2 3 4 5    КРАТКИЙ ОБЗОР

## 5.6 Мониторинг посещаемости web-сайта АПИ

Важно систематически отслеживать выполнение сайтом рекламного плана АПИ, чтобы понять эффективность тех или иных приемов. Возможно, лучшим способом осуществлять мониторинг итогов рекламной кампании во время ее активной фазы станет использование статистики посещаемости web-сайта. Эта задача реализуется через использование статистического ПО. Существуют сотни компаний, предлагающих приобрести по различным ценам средства формирования статистики сайта. Важным моментом является понимание предмета мониторинга. Бесплезно подсчитывать только количество «хитов» или посетителей сайта, т.к. это необязательно будет отражать хорошую работу сайта. Например, web-сайт может попытаться продать продукт и получить сотни посещений в день, но лишь некоторые из посетителей нажмут специальную кнопку для просмотра страницы электронной формы заказа. Ниже приводится перечень важных статистических рекомендаций:

**Уникальные пользователи.** Эта методика покажет количество посещений сайта уникальными пользователями в заданный промежуток времени. Обратите внимание: один и тот же человек, дважды посетивший сайт за полчаса, будет считаться одним уникальным пользователем.

**«Вернувшиеся» пользователи.** Данный способ демонстрирует общее число посетителей сайта, которые ранее уже были на вашем сайте. Эта цифра может быть хорошим показателем коэффициента удержания пользователя. «Может быть», а не «является» по ряду причин. Например, web-страница, предоставляющая возможность ее использования в качестве домашней страницы пользователя, наверняка вновь привлечет повторных пользователей. На практике, большая часть таких вернувшихся пользователей «раздувает» коэффициент удержания, поскольку пользователи могут запускать свой браузер и сразу переходить к другим сайтам, не задерживаясь на домашней странице. Но в целом значительное число вернувшихся пользователей свидетельствует об их устойчивом интересе к вашему сайту. Как правило, если сайт предлагает высококачественное и актуальное содержание, ожидайте значительное количество вернувшихся пользователей.

**«Реферралы»** (количество пользователей, направленных на Ваш сайт другими сайтами). Данный тип статистики отслеживает пользователей, направляемых на ваш сайт с каждого конкретного сайта, где есть ваша ссылка.

**Поисковые строки.** Они фиксируют поисковые критерии, напечатанные посетителями сайта в различных поисковых системах до их прихода на ваш сайт. Данный механизм помогает узнать тип клиента и поисковые порталы, на которых эффективнее всего размещать рекламу в дальнейшем.

**Поисковые системы.** Информация о поисковых системах, переводящих пользователей на ваш сайт. Эта информация помогает привлечь пользователей поисковых систем, не отсылающих их к вашему сайту, или определить ключевые слова в будущих рекламных объявлениях для увеличения количества пользователей, отсылаемых на ваш сайт.

**Путь пользователей по сайту.** Данный вид статистики отслеживает начало путей (например, с домашней страницы) и маршруты пользователей на сайте, например: домашняя страница – отраслевая страница – форма для заполнения отзывов.

**Страница выхода.** Указывает последнюю страницу, посещенную пользователем перед выходом с сайта. Например, если 75% пользователей уходят с домашней страницы (наиболее важной на любом сайте) в течение первых 10 секунд, то у вас большая проблема; необходимо понять недостатки, исправить недоработки и вновь включить мониторинговую систему.

[ШАГ 5.1 Инструменты взаимодействия](#)

[ШАГ 5.2 Создание веб-сайта АПИ](#)

[ШАГ 5.3 Оптимальный дизайн веб-сайта и его поддержка](#)

[ШАГ 5.4 Поисковые системы](#)

[ШАГ 5.5 Реклама веб-сайта АПИ как инструмент привлечения клиентов](#)

**[ШАГ 5.6 Мониторинг посещаемости веб-сайта АПИ](#)**

□

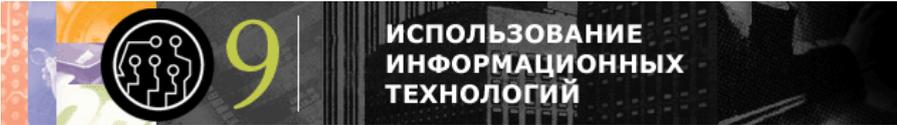
[← НАЗАД](#) [ДАЛЕЕ →](#)

Copyright © 2009

MULTILATERAL INVESTMENT GUARANTEE AGENCY WORLD BANK GROUP



ПОИСК  Пользователь : J Fuster ЦЕНТР ПИИ МОДУЛИ PLUG-INS ВЫИТИ



МОИ ДАННЫЕ ИНВЕСТИЦИОННЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ ОТЗЫВЫ Информационные технологии Русский

ОБЩИЙ ОБЗОР ВВЕДЕНИЕ ШАГ 1 2 3 4 5 КРАТКИЙ ОБЗОР

КЛЮЧ К МОДУЛЯМ И ИКОНКАМ  
ИНВЕСТИЦИОННЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ

← назад

## КРАТКИЙ ОБЗОР

### МОДУЛЬ 9 • ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ

Данный Модуль рассмотрел вопросы успешного внедрения и использования информационных технологий (ИТ), особенно в планировании, разработке, запуске и поддержке CRM, компьютерных сетей и Интернет-безопасности, проведении онлайн-исследований и создании web-сайта АПИ.

Интернет стремительно развивается. Все очень быстро меняется. Для того, чтобы быть в курсе новых отраслевых событий, необходимо посещать Интернет и читать журналы, газеты и статьи, освещающие и анализирующие происходящие события.

1. Техническая революция несет одновременно риски и возможности. Знание стало главным экономическим ресурсом. АПИ, которые используют возможности ИТ, многократно усиливают свои конкурентные преимущества.

2. ИТ влияют на все аспекты деятельности АПИ:

- Интернет является ценным инструментом для исследований, ознакомления с новостями в инвестиционной сфере, корпоративной деятельности, отраслевыми тенденциями, а также с деятельностью конкурентов (т.е. деятельностью других регионов-реципиентов и АПИ);
- Web-сайты АПИ являются важным и недорогим средством имиджевой кампании;
- Электронная почта служит важным инструментом кампании по привлечению инвестиций;
- Грамотное использование CTS может помочь превратить обычные запросы пользователей в конкретные инвестиционные проекты.

Данный Модуль рассматривает следующие основные вопросы:

#### Шаг 1 Использование ИТ для эффективного управления АПИ:

На каждой стадии инвестиционного процесса ИТ могут помочь АПИ в мероприятиях, необходимых для привлечения инвестиций в регион. АПИ должны решить, что является практичным в плане бюджетных и человеческих ресурсов. АПИ следует создавать смешанную рабочую группу из сотрудников организации.

#### Шаг 2 Внедрение CTS (системы учета клиентов):

Можно извлечь большую выгоду от использования всеми сотрудниками АПИ единой БД по инвесторам (CTS). Не бывает двух одинаковых АПИ, и поэтому необходима адаптация каждой CTS к индивидуальным запросам каждого АПИ. Агентству необходимо осуществить оценку своих потребностей, включающую исследование внутренних и внешних факторов, в т.ч. стратегии АПИ и происходящих процессов, человеческих ресурсов, типа и статуса аппаратного и программного обеспечения и размера бюджета.

#### Шаг 3 Защита информации АПИ:

Штат АПИ и внешние пользователи ожидают, что сети АПИ будут поддерживать безопасность данных и их целостность и доступность. Проведите оценку рисков для своих активов; осуществляйте профилактические меры.

#### Шаг 4 Поиск информации в Интернете:

Менеджеры по инвестициям могут через Интернет получить доступ к бесплатным или недорогим базам данных, отчетам, информационным источникам, журналам и другим изданиям. Применяйте макроэкономические данные АПИ для анализа общих тенденций и поиска стран-доноров. Используйте возможности электронных систем оповещения, а также проектные и корпоративные базы данных для мониторинга деятельности инвесторов и осуществления поиска новых клиентов. Наконец, используйте возможности технологий для группировки выявленных показателей при проведении оценки конкурентных преимуществ региона-реципиента.

#### Шаг 5 Интернет как инструмент взаимодействия с инвесторами:

До принятия решения о создании web-сайта АПИ следует выработать эффективную Интернет-стратегию. Необходимыми шагами являются: определение целей, идентификация целевой аудитории, оценка потребностей в ресурсах, разработка плана внедрения. Как только web-сайт создан и запущен, его пора рекламировать. Главные способы: регистрация сайта ведущими поисковыми системами, установка ссылок на ваш сайт с других web-сайтов, осуществление активных пиар-мероприятий, создание собственной клиентской базы.

#### Следующие шаги:

Многие из вышеупомянутых форм, способов и вариантов использования ИТ могут быть использованы для повышения эффективности АПИ. Ознакомьтесь снова с процедурой разработки и реализации целостной стратегии привлечения инвестиций в [Модуле 3](#) и посмотрите, как описанные механизмы могут вам помочь. Просмотрите еще раз [Модуль 5](#), принимая во внимание возможности Интернета по привлечению новой аудитории в рамках имиджевой кампании. Затем исследуйте технологии выявления целевых инвесторов ([Модуль 6](#)) и подумайте, как при помощи CTS можно вести учет и обслуживание инвесторов. ИТ могут улучшить качество инвестиционных и прочих услуг АПИ ([Модуль 7](#)).

□

← НЯЗЯД

Copyright © 2009

MULTILATERAL INVESTMENT GUARANTEE AGENCY WORLD BANK GROUP

