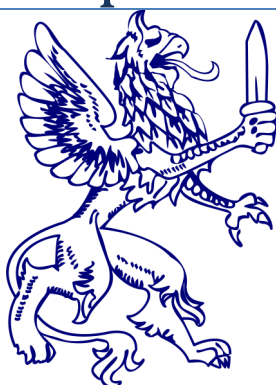




bringing neighbours closer

Latvijas–Lietuvos pasienio urbanizuotų teritorijų investicijų pritraukimo strategija



LATGALES PLĀNOŠANAS
REĢIONS



Dokumentui parengti Europos Sąjunga suteikė finansinę paramą. Dokumento turinys neatspindi Europos Sąjungos požiūrio. Visa atsakomybė už parengimą tenka Latgalos Planavimo Regionui.

Turinys

Santrumpos.....	3
Įvadas	4
Santrauka	7
1 SKYRIUS: INVESTICINĖ APLINKA.....	10
1.1. Investicijų srautai: kas ir kur investuoja	11
1.2. Traukos veiksniai: kas į regionus pritraukia investuotojus	17
1.3. Ateities kryptys: vyriausybės planai.....	30
1.4. Gerosios praktikos: kodėl industrinių plotų ir regioninio investavimo skatinimo agentūros yra sėkmingos	33
1.5. Analizė: kokios yra Latgalos planavimo regiono ir IAE regiono stiprybės, silpnybės, galimybės ir grėsmės.....	37
1.6. Iššūkiai ir rekomendacijos: kaip pritraukti investuotojus	39
2 SKYRIUS: VIDUTINIO LAIKOTARPIO STRATEGIJA.....	42
2.1. Specializacija: kur pritraukti investuotojus	43
2.2. Tikslas ir uždaviniai: ką regionas turėtų pasiekti.....	44
2.3. Strategija ir prioritetai: kaip įgyvendinti uždavinius	45
2.4. Įgyvendinimas ir rodikliai: kaip įvertinti sėkmę.....	61
3 SKYRIUS: INVESTICIJŲ SKATINIMO RINKODAROS PLANAS	62
Planas, skirtas Latgalos regiono planavimo administracijai ir verslumo centrui.....	63
3.1. Tikslinės grupės: adresatas	63
3.2. Veiksmų etapai: kaip pasiekti tikslus.....	63
3.3. Organizacinė struktūra: kas įgyvendins planą.....	71
3.4. Įgyvendinimas ir rodikliai: kaip įvertinti sėkmę.....	73
Planas IAE regiono Verslo inkubariaus administracijai ir Visagino savivaldybės administracijos strateginės plėtros skyriui	74
3.5 Tikslinės grupės: adresatas	74
3.6. Veiksmų etapai: kaip pasiekti tikslus.....	74
3.7. Organizacinė struktūra: kas įgyvendins planą.....	80
3.8. Įgyvendinimas ir rodikliai: kaip įvertinti sėkmę.....	81

Santrumpos

BVP	Bendrasis vidaus produktas
Ignalinos AE, IAE	Ignalinos atominė elektrinė
LIPA	Latvijos investicijų ir plėtros agentūra
IPA	Investicijų plėtros agentūra
LPR	Latgalos planavimo regionas (angl. <i>Latgale Planning Region</i>)
NT	Nekilnojamasis turtas
RCA	Atskleistas santykinis pranašumas (angl. <i>revealed competitive advantage</i>)
SEZ	Specialioji ekonominė zona
TUI	Tiesioginės užsienio investicijos

Ivadas

Ši Latvijos-Lietuvos pasienio urbanizuotų teritorijų investicijų pritraukimo strategija buvo rengiama 2014 m. spalio–2015 m. sausio mėnesiais kaip Latvijos-Lietuvos tarpvalstybinio bendradarbiavimo programos 2007-2013 projekto “WILLINVEST” (LLV-390) dalis. Projekto pagrindinis partneris – Latvijos planavimo regionas; projekto partneris – Ignalinos atominės elektrinės regiono verslo inkubatorius.

Šio dokumento tikslas:

- Iširti esamą Latgalos-Ignalinos AE (Visagino) regiono investicinę aplinką;
- Paruošti investicijų pritraukimo į Latgalos-Ignalinos AE (Visagino) urbanizuotas teritorijas strategiją siekiant padidinti regiono konkurencingumą (urbanizuotos teritorijos – didžiausi pasienio regiono miestai ir jų aplinkinės teritorijos);
- Sukurti koncepcinį žemėlapij, vaizduojantį numatytą urbanizuotų teritorijų specializacijos kryptį ir regioninio bendradarbiavimo vystymui reikalingas investicijas;
- Pasiūlyti tinkamiausią strategijos įgyvendinimo finansavimo būdą;
- Ateinantiems 7 metams pateikti rekomendacijas dėl investicijų pritraukimo į Latgalos-Ignalinos AE (Visagino) regioną, įgyvendinimo planą ir sėkmingo strategijos įgyvendinimo vertinimo rodiklius (bendras strategijos tęstinumas – mažiausiai 10 metų).

Remiantis Lietuvos Respublikos teritorijos bendroju planu, Ignalinos atominės elektrinės regione didžiausios pastangos yra skiriamos investicijų pritraukimui į Visagino savivaldybę. Bendrajame plane nurodyta, kad Visagino savivaldybė yra administracinis, pramonės, logistikos, branduolinės energijos, gyventojų ir verslo paslaugų centras, veikiantis kaip energetikos kompetencijų centras. Tai yra pagrindinė priežastis, dėl kurios Visagino savivaldybė turėtų būti vystoma kaip pagrindinis užsienio investicijų traukos objektas Ignalinos atominės regione.

Siekiant užtikrinti, kad Latvijos-Lietuvos pasienio urbanizuotų teritorijų investicijų pritraukimo strategija būtų efektyvi, rengiant šį dokumentą buvo bendradarbiaujama su susijusiomis suinteresuotomis šalimis, tiesiogiai dirbančiomis su investicijų pritraukimu ir investuotojais, ir remiamasi jų patirtimi. Išvados ir rekomendacijos buvo parengtos naudojantis surinkta informacija, atlikta statistikos analize ir interviu duomenimis, apklausiant kelias suinteresuotų šalių grupes: savivaldybes, nacionalines ir regionines investicijų pritraukimo institucijas, LPR ir IAE regiono verslo inkubatoriaus administraciją, dabartinius investuotojus ir organizacijas, atstovaujančias investuotojus (prekybos rūmus, investuotojų tarybas). Taip pat, siekiant sužinoti savivaldybių ir regioninių valdymo institucijų atstovų nuomonę ir

idėjas, papildomai buvo suorganizuotos 2 kūrybinės dirbtuvės *idejuTalka*. Pirmasis investicijų pritraukimo strategijos projektas buvo išdalintas Latgalos planavimo regiono ir Ignalinos AE administracijai ir pasienio regiono savivaldybėms. Šios institucijos pateikė savo komentarus ir pasiūlymus, kurie vėliau buvo įtraukti į galutinį strategijos projektą.

Strategija yra suskirstyta į tris dalis. Skyriuje "Investicinė aplinka" pateikiamas esamos Latgalos-Ignalinos AE (Visagino) regiono investicinės aplinkos vertinimas ir nurodomos pagrindinės investicijų pritraukimo problemos. Didelis dėmesys buvo skiriamas siekiant tinkamai įvertinti regioninius ir vietos išteklius bei savivaldybių darbuotojų pajėgumą ir gebėjimus dirbti su potencialiais investuotojais. Vertinti įvairūs derybų etapai ir rūšys, praktinė potencialių investuotojų paieška, investicinių projektų pristatymo įgūdžiai, investicinių sandorių rengimas ir realizavimas, investicinių sąlygų vykdymas ir investuotojo pasitraukimo strategijų kontrolė.

Skyriuje "Vidutiniojo laikotarpio strategija" nustatomi investicijų pritraukimo tikslai ir uždaviniai, apibrėžiamos prioritetinės sritis, kurias reikia tobulinti. Skyriuje "Investicijų rinkodaros planas" pateikiamas aiškus investicijų rinkodaros įgyvendinimo, investuotojų pritraukimo ir tolimesnio bendradarbiavimo veiksmų planas, skirtas Latgalos planavimo regiono administracijai, Ignalinos atominės elektrinės regiono verslo inkubatoriui ir kitoms suinteresuotoms šalims. Už plano įgyvendinimą atsakingi LPR ir IAE regiono verslo inkubatoriaus administracijų darbuotojai. Papildomai numatyta pasitelkti kitus vietos subjektus, pavyzdžiui, Latgalos verslumo centrą ir savivaldybių administracijų darbuotojus. Taip pat tikimasi teigiamo poveikio kitoms organizacijoms, kurios teikia informaciją investuotojams ir yra atsakingos už investuotojų pritraukimą.

Strategijos sudėtinės dalys: Latvijos-Lietuvos pasienio regiono investicijų analizė, investicinių alternatyvų analizė, alternatyvios finansavimo strategijos, urbanizuotų teritorijų ateities veiklos modelių analizė, investicijų būtinumo ir pelningumo pagrindimas, pasienio miestų specializacija ir koncepcinis žemėlapis, rodantis potencialius ryšius tarp Latvijos-Lietuvos pasienio miestų. Ateityje strategija bus naudojama bendraujant su potencialiais investuotojais bei siunčiama įstaigoms, užsiimančioms investicijų pritraukimo į Latviją ir Lietuvą skatinimu (investuotojų pritraukimo įmonės, užsienio šalių ambasados, kt.).

Šis dokumentas bus naudojamas kaip jungtinis Latvijos-Lietuvos tarpvalstybinio bendradarbiavimo planas ir pasienio regiono urbanizuotų teritorijų planavimo įrankis. Jo paskirtis – spręsti periferinių vietų problemas ir didinti Latgalos ir Utenos pasienio regiono bendruomenių konkurencingumą. Šia strategija siekiama sukurti kryptingos informacijos srautą tarp urbanizuotų teritorijų savininkų ir potencialių investuotojų, tokiu būdu skatinant bendravimą, prieinamumą ir bendrą socialinę-ekonominę plėtrą Latvijos ir Lietuvos pasienio regione. Prie strategijos papildomai

pateikiama prioritetinių plėtros sričių vizualizacija ir 7 investicinių projektų paketai, iš kurių 3 skirti IAE regionui (Visaginu) ir 4 – Latgalos regionui.

Santrauka

Investicinė aplinka ir vidutiniojo laikotarpio strategija

Specializacija

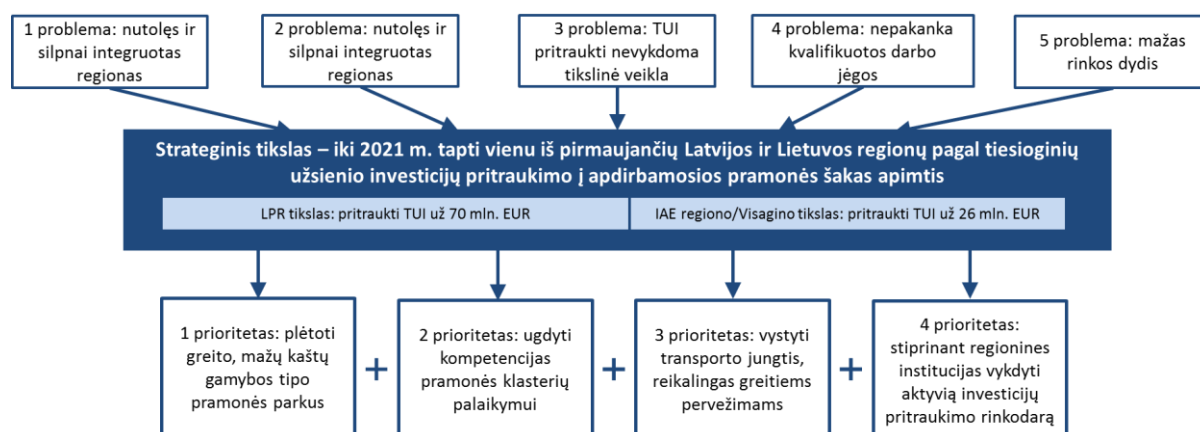
JIT (angl. just-in-time) gamyba, skirta apdirbamosios pramonės produktų eksportui į kaimyninius Latgalos-Ignalinos AE (Visagino) regionus

Latgalos-Ignalinos AE (Visagino) regionas turėtų specializuotis apdirbamojoje pramonėje, taikant gamybos pačiu laiku principą. Tikslinės pramonės šakos Latgaloje: mašinų gamyba, transporto ir elektros įrangos gamyba, tekstilė ir drabužiai, maisto produktų gamyba, medienos gaminių gamyba; Ignalinos AE regione (Visagine) – pagrindinių metalų ir metalo gaminių gamyba, statyba, energetikos paslaugos ir produktai. Potencialių investuotojų turėtų būti ieškoma bendrovėse, kurios eksportuoja savo produkciją į kaimynines Latgalos-Ignalinos AE (Visagino) pasienio regiono šalis, akcentuojant greito gaminių pristatymo iš šio regiono galimybes.

Problemos, tikslai ir prioritetai

Remiantia dabartinės Latgalos-Ignalinos AE (Visagino) regiono investicinės aplinkos vertinimu, buvo identifikuotos penkios pagrindinės problemos, trukdančios investicijų pritraukimui į regioną. Jie susiję su investicijų pritraukimo veiklos stoka, kvalifikuotos darbo jėgos nepakankamumu, makroekonominėmis kliūtimis ir paties regiono buvimo vieta.

1 paveikslas. Investicijų pritraukimo strateginę struktūrą



Investicijų pritraukimo į Latgalos ir Ignalinos AE regioną (Visaginą) tikslas – iki 2021 metų tapti vienu iš pirmaujančių regionų pagal tiesioginių užsienio investicijų pritraukimo į apdirbamosios pramonės šakas apimtį. Latgalos planavimo regiono tikslas yra pritraukti 70 milijonų eurų investicijų; Ignalinos AE regiono (Visagino)

tikslas – 26 mln. eurų. Norint pasiekti tikslą, buvo nustatyti keturi prioritetai. Visi prioritetai buvo parengti siekiant išspręsti pagrindines regiono problemas ir yra papildantys vieni kitus. Jie apima regiono infrastruktūros tobulinimus, papildančias paslaugas ir įgūdžių gerinimą.

Investicijų rinkodaros planas

1 lentelė. Investicijų rinkodaros plano santrauka

	LPR	IAE Region
Tikslinės grupės	Tiesioginės: tarptautinės gamybos įmonės, kurios savo produkciją eksportuoja į greta Latgalos esančius regionus Tarpinės: Latvijos investicijų ir plėtros agentūra ir jos užsienio biurai, ambasados, regiono garbės ambasadoriai ir tarptautiniai nekilnojamojo turto konsultantai	Tiesioginės: tarptautinės gamybos įmonės, kurios savo produkciją eksportuoja į Ignalinos AE kaimyninius regionus Tarpinės: "Investuok Lietuvoje" ir jos užsienio biurai, ambasados, regiono garbės ambasadoriai ir tarptautiniai nekilnojamojo turto konsultantai
Tikslas	Iki 2021 m. į Latgalos planavimo regioną pritraukti TUI už 70 milijonų eurų ir 14 investuotojų į gamybos pramonę	Iki 2021 m. į Ignalinos atominės elektrinės regioną (Visaginą) pritraukti TUI už 26 milijonų eurų ir 5 investuotojus į gamybos pramonę
Veiklos kryptys	1 veiklos kryptis: Investicijų rinkodaros nustatymas 2 veiklos kryptis: Investicijų rinkodara 3 veiklos kryptis: Prieš- ir po- investicinės paslaugos	
Biudžetas	300 000 EUR per metus	100 000 EUR per metus

Prie Latgalos verslumo centro ir IAE regiono verslo inkubatoriaus turėtų būti įsteigti investicijų skatinimo departamentai, kurie būtų atskaitingi vietos savivaldybėms ir jų prižiūrimi. Šių departamentų steigimo tikslas – pritraukti vidutinio ir didelio masto investuotojus į prioritetines regiono pramonės šakas. Jų veikla būtų susijusi su investicijų rinkodara ir paslaugomis investuotojams.

LPR ir Ignalinos AE regiono (Visagino) tiesioginės tikslinės grupės yra vietos ir tarptautiniai gamintojai iš tikslinių pramonės šakų. Netiesioginės tikslinės grupės apima tokius tarpininkus kaip nacionalinės investicijų skatinimo agentūros ir jų užsienio biurai, ambasados, regiono garbės ambasadoriai ir tarptautiniai nekilnojamojo turto konsultantai.

Iki 2021 m. į LPR turėtų būti pritraukta tiesioginių užsienio investicijų už 70 milijonų eurų ir 14 investuotojai; į IAE regioną (Visaginą) – TUI už 26 milijonų eurų ir 5 investuotojai. Norint pasiekti tikslus, buvo nustatytos trys veiklos kryptys, įskaitant atskirus LPR ir IAE regiono (Visagino) veiksmus ir biudžeto planus. 1 veiklos kryptis “Investicijų rinkodaros nustatymas” apima veiksmus, kuriais siekiama įsteigti investicijų skatinimo skyrius ir bendradarbiauti su kitomis suinteresuotosiomis šalimis. 2 veiklos kryptis “Investicijų rinkodara” apima internetinę ir žiniasklaidos rinkodarą, dalyvavimą pramonės renginiuose, investuotojų vizitų organizavimą ir tarpininkų rinkodaros veiksmų valdymą. 3 veiklos kryptis “Prieš- ir po- investicinės paslaugos” apima investuotojų konsultavimą įvairiais klausimais ir praktinę pagalbą investavimo procese.

1 SKYRIUS: INVESTICINĖ APLINKA

1.1. Investicijų srautai: kas ir kur investuoja

Latgalos planavimo regionas

Investuotojams patraukliausios vietos: Daugpilis, Rēzeknē, Kraslava

Latgalos planavimo regione populiariausios vietos investuotojams yra urbanizuotos teritorijos. Daugpilis yra absoliutus tiesioginių užsienio investicijų pritraukimo lyderis (žr. 2 lentelę). Nors po 2004 metų TUI apimtys Daugpilyje sumažėjo, tačiau ši teritorija vis dar sulaukia didžiausio kiekio užsienio investicijų. Po Daugpilio didžiausi investicijų traukos objektai yra Rēzeknės miestas ir Kraslavos apskritis. 2014 m. Daugpilis sulaukė TUI už daugiau kaip 33 milijonus eurų. Antri pagal apimtį buvo Rēzeknės miestas (5,2 mln. eurų) ir Kraslavos apskritis (4,1 mln. eurų).

9 iš 11 patraukliausių vietų investuotojams – nacionalinės arba regioninės plėtros centrai (Daugpilis, Rēzeknē, Kraslava, Lyvanai, Balvai, Ludza, Preilīai); tuo tarpu kaimo vietovėse investicijų srautai yra labai maži. Kaimo apskričių lyderiai TUI pritraukimo srityse yra įsikūrę didžiausių miestų apylinkėse: Rēzeknės apskritis sulaukė TUI už 2,4 mln. eurų, Daugpilio apskritis – už 0,8 mln. eurų. Ši tendencija parodo urbanizuotų teritorijų svarbą investicijų pritraukimui į regioną. Kad urbanizuotos teritorijos yra patraukliausios vietos investuotojams parodo ir tai, kad 8 iš 10 pagrindinių LPR investuotojų savo lėšas skyrė projektams Rēzeknėje ir Daugpilyje – dviejuose didžiausiuose LPR miestuose.

2 lentelė. TUI balansas Latgalos planavimo regione. Šaltinis: Lursoft

Apskritis/miestas	TUI balansas 1994-2004, EUR	TUI balansas 2004-2014, EUR	TUI balansas, Viso, EUR
Daugpilio miestas	46506964.53	-13138358.97	33368605.56
<i>Alūksta*</i>	<i>52011656.17</i>	<i>-20170446.98</i>	<i>31841209.19</i>
Rēzeknės miestas	1546024.21	3624120.13	5170144.34
Kraslava	360141.75	3762005.14	4122146.89
Lyvanai	2457322.38	278245.36	2735567.74
Rēzeknės apskritis	299874.50	2149258.95	2449133.45
Balvai	29773.59	1520671.48	1550445.07
Ludza	11286.22	1126236.32	1137522.54
Daugpilio apskritis	310548.89	519307.07	829855.96
Dagda	3414.89	404091.84	407506.73
Preiļi	275012.66	-6858.24	268154.42
Vilīanai	159589.30	31977.81	191567.11
Baltinava	0.00	32726.05	32726.05
Rugajai	0.00	19877.56	19877.56
Vilīaka	0.00	10045.47	10045.47
Karsava	428995.85	-419747.18	9248.67
Cibla	4560.30	1131.19	5691.49

Apskritis/miestas	TUI balansas 1994-2004, EUR	TUI balansas 2004-2014, EUR	TUI balansas, Viso, EUR
Varkava	5051.19	640.30	5691.49
Riebini	0.00	4516.32	4516.32
Zilupė	7825.80	-3365.93	4459.87
Agluona	0.00	1421.45	1421.45

***Pastaba:** Alūkstos apskrityje didžiausią TUI dalį sudaro bendrovės «LatRosTrans» vienas investicinis projektas už 31 788 815 eurų. Dėl šios priežasties, nors Alūkstos apskritis užima aukštą vietą šiame sąraše, tačiau de facto ji nepatenka tarp lyderių TUI pritraukimo srityje.

3 lentelė. 10 didžiausių LPR investicinių projektų, 2014 m. Šaltinis: Lursoft

Nr.	Apskritis/ Miestas	Investuotojas	Įmonė	Pramonės šaka	TUI, EUR
1	Alūksta	AAS "AK "TRANŠNEFTE- PRODUKT" (Rusija)	LatRosTrans	Transportavimas vamzdynais	31 788 815.00
2	Daugpilio miestas	Skinest Rail AS (Estija)	Daugavpils Lokomotivju Remonta Rūpnīca, A/S SIA "DLRR Wood"*	Kitų transporto priemonių ir įrangos gamyba Medienos bei medienos ir kamštienos gaminių, išskyrus baldus, gamyba; gaminių iš šiaudų ir pynimo medžiagų gamyba	5 664 242.09
3	Daugpilio apskritis	Accu Holding AG (Šveicarija)	Nexis Fibers, SIA	Chemikalų ir chemijos pramonės gaminių gamyba	5 230 644.00
4	Rėzeknės miestas	CLEAR ENERGY HOLDINGS S.A. (Liuksemburgas)	NewFuels, Rėzeknės specialās ekonomiskās zonas SIA	Medienos bei medienos ir kamštienos gaminių, išskyrus baldus, gamyba; gaminių iš šiaudų ir pynimo medžiagų gamyba	3 557 179.53
5	Daugpilio miestas	Panevėžio Keliai, Akcine bendrove (Lietuva)	Latgales Ceļdaris, Sabiedrība ar ierobežotu atbildību	Inžinerinių statinių statyba	3 086 920.39
6	Daugpilio miestas	Spacecom AS (Estija)	Daugavpils Lokomotivju Remonta Rūpnīca, A/S	Kitų transporto priemonių ir įrangos gamyba	2 982 339.32
7	Daugpilio miestas	OU Lokomotiv Investeeringuud (Estija)	Daugavpils Lokomotivju Remonta Rūpnīca, A/S	Kitų transporto priemonių ir įrangos gamyba	1 813 906.86
8	Kraslava	DAN LET NATIONAL 21 ApS (Denmark)	DEN LAT International 21, SIA	Nekilnojamojo turto operacijos	1 501 129.76
9	Daugpilio miestas	C.I.G Capital Invest Gaz Ltd (Kipras)	INTERGAZ, Sabiedrība ar ierobežotu atbildību	Didmeninė prekyba, išskyrus prekybą variklinėmis transporto priemonėmis ir motociklais, Inžinerinių statinių statyba	1 406 764.90
10	Daugpilio miestas	Martin Ziegler GmbH and Co. KG (Vokietija)	ZIEGLERA MAŠINBŪVE, Sabiedrība ar ierobežotu atbildību	Niekur kitur nepriskirtų mašinų ir įrangos gamyba	1 196 902.00

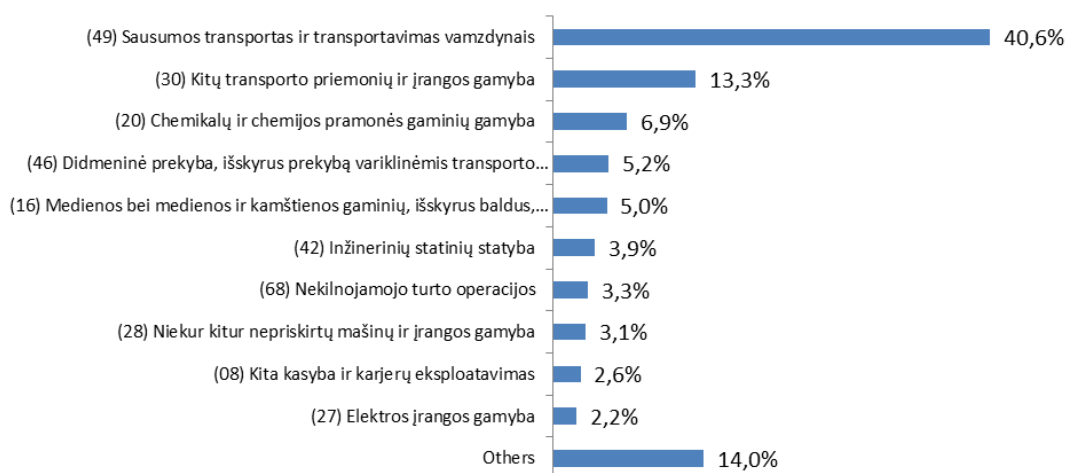
* **Pastaba:** Įmonė "DLRR Wood" yra oficialiai įsteigta, tačiau de facto ji nėra veikianti.

Patraukliausios pramonės šakos: gamyba ir didmeninė prekyba

Latgalos planavimo regione daugiausia TUI pritraukiančios pramonės šakos yra gamyba ir didmeninė prekyba (žr. 2 paveikslą). Kitų transporto priemonių ir įrangos gamyba sulaukė 13,27% visų užsienio investicijų (10 457 642,53 EUR), didmeninė

prekyba – 5,2% (4 108 499,71 EUR) ir medienos produktų gamyba – 5,0% (3 955 435,60 EUR). Didžioji dauguma sausumos transporto, transportavimo vamzdynais ir chemijos pramonės TUI sudaro investicijos į atskirus projektus. Dėl šios priežasties išvardintos pramonės šakos de facto nesudaro pramoninių klasterių, kurie pritrauktų tiesiogines užsienio investicijas.

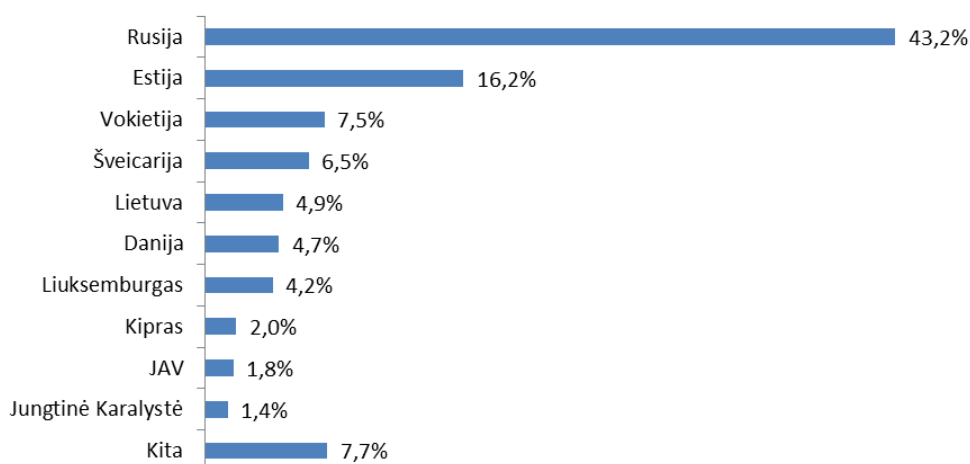
2 paveikslas. LPR TUI pasiskirstymas pagal pramonės šakas, 1994-2004. Šaltinis: Lursoft



Investuotojų kilmės šalys: Europos valstybės ir Latgalos kaimyniniai regionai

Daugiausia Latgalos planavimo regiono investuotojų yra iš Latvijos kaimyninių šalių – Rusijos ir Estijos (žr. 3 paveikslą). Investuotojai iš Rusijos sudaro 43% visų užsienio investuotojų, investuotojai iš Estijos – 16%. Investuotojai iš Vokietijos, Šveicarijos, Lietuvos ir Danijos sudaro kitą didžiausią investuotojų grupę, t. y. daugiau nei 23% visų Latgalos planavimo regiono užsienio investuotojų.

3 paveikslas. LPR investuotojų kilmės šalys, 1994-2014. Šaltinis: Lursoft



Vis dėlto, patys dosniausi investuotojai (didžiausia TUI dalis, tenkanti vienam investuotojui) yra iš Europos šalių ir Singapūro. Investuotojai iš Liuksemburgo, Šveicarijos, Estijos, Kipro, Danijos ir Singapūro turi didžiausią vienam investuotojui tenkančią TUI dalį (žr. 4 lentelę). Tai reiškia, kad investuotojai iš šių šalių yra linkę investuoti į mažesnį skaičių, tačiau didesnių projektų; o investuotojai iš pvz. NVS šalių ir Lietuvos dažniausiai investuoja į daugiau mažos apimties projektų.

4 lentelė. Dosniausi investuotojai, 1991-2014. Šaltinis: Lursoft

Šalis	Investuotojų skaičius	TUI dalis, tenkanti 1 investuotojui
Liuksemburgas	3	1 189 827,84
Šveicarija	5	1 092 345,82
Singapūras	1	320 430,73
Estija	49	278 070,50
Kipras	7	235 920,89
Danija	19	206 286,33
Belizas	6	189 889,81
D. Britanijos Mergelių salos	4	179 644,68
Vokietija	47	133 981,01
JAV	14	108 459,42
Rusija	341	106 582,31
Norvegija	10	76 540,83
Švedija	16	68 790,07
Jungtinė Karalystė	20	60 859,14
Lietuva	143	28 711,66
Italija	10	24 904,77
Prancūzija	9	18 624,13

Ignalinos atominės elektrinės regionas (Visaginas)

Investicijų kryptys Ignalinos AE regione (Visagine): maži, tačiau didėjantys TUI srautai

Ignalinos atominės elektrinės regiono ir Visagino miesto investicijų srautai yra labai maži. Jų dalis bendroje Lietuvos tiesioginių užsienio investicijų sumoje yra taip pat labai nedidelė. Nors 1997–2012 m. TUI suma IAE regione padidėjo 12,76 mln. Lt (3,7 mln. eurų), o Visagine – 8,08 mln. Lt (2,3 mln. eurų), šis regionas išliko vienu iš mažiausių kiekį investicijų pritraukiančių regionų Lietuvoje (žr. 5 lentelę). Per 1997–2012 m. investicijų IAE regione dalis išliko mažesnė nei 0,1% visų Lietuvos TUI.

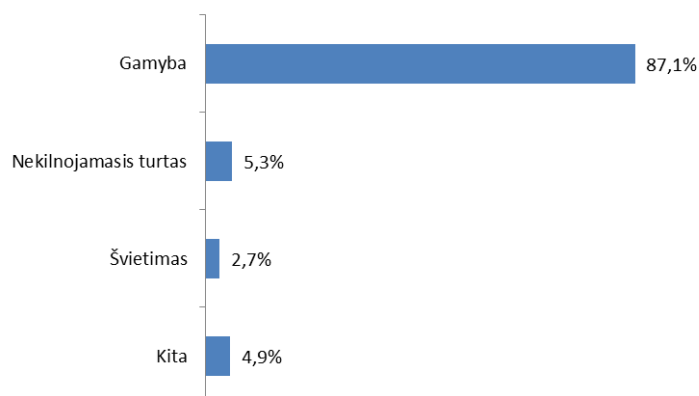
5 lentelė. Investicijų srautai Lietuvoje, Ignalinos AE regione ir Visagine, mln. Lt, 1997-2012. Šaltinis: Lietuvos statistikos departamentas

Metai	TUI suma Lietuvoje, viso	TUI suma IAE regione, viso	TUI suma Visagine, viso
1997	1206	0.11	0
1998	1883	0.19	0
1999	2390	0.32	0
2000	2704	1.82	1.48
2001	3088	2.58	2.14
2002	3818	2.52	2.06
2003	3968	1.04	0.7
2004	4690	0.52	0.14
2005	6921	2.75	0.43
2006	8377	3.24	0.87
2007	10283	5.33	2.58
2008	9191	6.17	2.43
2009	9206	6.63	3.57
2010	10031	8.68	4.67
2011	11029	12.26	7.67
2012	12101	12.87	8.08

Patraukliausios pramonės šakos: gamyba ir nekilnojamojo turto veikla

Šiuo metu Utenos apskrityje investuotojams patraukliausios pramonės šakos yra gamyba ir nekilnojamojo turto operacijos (4 paveikslas). Kartu šios pramonės šakos Utenos apskrityje pritraukė daugiau nei 90% visų TUI. Apdirbamoji pramonė pritraukė 87,1% visų regiono tiesioginių užsienio investicijų, nekilnojamasis turtas – 5,3%, švietimas – 2,7%, visos likusios pramonės šakos – tik 4,9% visų TUI Utenos apskrityje.

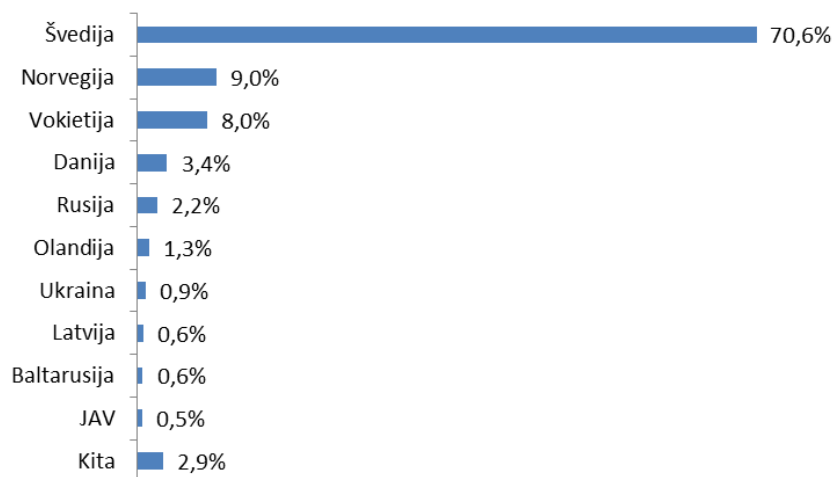
4 paveikslas. TUI pasiskirstymas Utenos regione pagal pramonės šakas, 2012 m. Šaltinis: Lietuvos statistikos departamentas



Investuotojų kilmės šalys: Skandinavija ir Vokietija

Didžiausi investicijų srautai į Utenos apskritį yra iš Skandinavijos, kitų Europos šalių, ir Rusijos (žr. 5 paveikslą). Investuotojai iš Švedijos į regioną atnešė daugiau nei 70% visų tiesioginių užsienio investicijų, Norvegijos – 9,0%, Vokietijos – 7,97%, Danijos – 3,40%, Rusijos – 2.21%.

5 paveikslas. Investuotojų kilmės šalys, 2012 m. Šaltinis: Lietuvos statistikos departamentas



1.2. Traukos veiksniai: kas į regionus pritraukia investuotojus

Nacionaliniai veiksniai

Latvijos ir Lietuvos pranašumai: pelno mokesčio tarifai ir kalbų mokėjimas

6 lentelė. Nacionaliniai ir regioniniai Rytų Europos šalių investicijų traukos veiksniai

Poveikio laikotarpis	Kintamasis	Apibrėžimas (pritaikytas apibrėžimas)
Trumpasis laikotarpis	Pelno mokestis	Nacionalinis standartinis pelno mokesčio tarifas
Vidutinis laikotarpis	Nedarbo lygis	Nacionalinis nedarbo lygis
	Regioniniai pramonės klasteriai	Pramonės dalis regione, palyginus su nacionaliniu lygmeniu
	TUI dalis	Share of FDI by region and industry TUI dalis, tenkanti regionui ir pramonės šakai
	Infrastruktūra	Komercinių oro uostų užimtumas (pagr. motorinių kelių tankis)
Ilgasis laikotarpis	Nacionalinės rinkos dydis	Šalies BVP
	Anglų kalbos mokėjimas**	Gyventojų, kalbančių anglų kalba, procentas (gyventojų, kalbančių bent 1 užsienio kalba, procentas)
	Išsivystymo lygis	Šalies BVP, tenkantis vienam gyventojui
	Regiono išsivystymo lygis	Regiono BVP, tenkantis vienam gyventojui
	Aukštasis mokslas	Darbo jėgos dalis, turinti aukštąjį išsilavinimą
	Vidurinis išsilavinimas	Darbo jėgos dalis, turinti vidurinį išsilavinimą
Nėra aktualu/taikoma	Šalys su panašiomis kalbomis	Kalbos, kuriomis kalbama investuotojo kilmės šalyje ir investicijas pritraukiančioje šalyje
	Sostinės regionas	Ar sostinė yra įsikūrusi regione
	Pasienio regionai	Regiono ribojimasis su kitomis EU28 šalimis

Nacionalinio lygio kintamasis
 Regioninio lygio kintamasis

*Šaltinis: Copenhagen Economics ir profesorius Magnus Blomström ataskaita Europos komisijai "Study on FDI and regional development" (2006 m.).

**Atliekant Latvijos-Lietuvos pasienio regiono analizę dėl duomenų trūkumo kintamasis "Anglų kalbos mokėjimas" buvo pakeistas "Bent 1 užsienio kalbos mokėjimas" kintamuoju

7 lentelė. Nacionalinių traukos veiksnių analizė Rytų ES valstybėse narėse. Šaltinis: Eurostatas, Europos duomenų bazė (Europos Komisijos mokesčiai)

	Kintamasis	Pelno mokestis*		Mokesčių našta*		Nedarbo lygis		Nacionalinės rinkos dydis		Kalbos mokėjimas		Išsivystymo lygis	
	Apibrėžimas	Nacionalinis standartinis pelno mokesčio tarifas, %, 2013 m.		Visos pajamos iš mokesčių ir socialinių įmokų, % of BVP, 2012 m.		Nacionalinis užimtumo lygis (20-64y, %), 2013 m.		Šalies BVP (mln. EUR), 2013 m.		Gyventojų, kalbančių bent 1 užsienio kalba, procentas, 2011 m.		Šalies BVP, tenkantis 1 gyventojui (EUR), 2013 m.	
Vertinimas (Vieta/rodiklis)	LV	2	15.0	3	28.1	4	69.7	9	23 372.1	2	94.90%	7	17 300
	EE	8	21.0	7	32.7	1	73.3	10	18 613.4	1	97.30%	5	18 800
	LT	2	15.0	1	27.5	3	69.9	8	34 631.2	4	85.50%	4	19 100
	PL	5	19.0	6	32.5	7	64.9	1	389695.1	7	61.90%	6	17500
	CZ	6	19.0	8	35.0	2	72.5	2	149491.1	6	69.10%	2	20600
	SK	9	22.0	5	28.5	6	65	5	72134.1	5	85.30%	3	19600
	SI	4	17.0	9	37.9	5	67.2	7	35274.9	3	92.50%	1	21300
	HU	7	19.0	10	39.3	10	63.2	4	97948	9	36.80%	8	17200
	RO	3	16.0	4	28.5	8	63.9	3	142245.1	-	No data	9	13900
	BG	1	10.0	2	27.7	9	63.5	6	39940.3	8	38.90%	10	12000

***Pastaba.** Siekiant tikslesnio mokesčių įvertinimo, papildomai įtrauktas kintamasis "Mokesčių našta"

Palyginus su kitomis Rytų Europos Sąjungos šalimis, Latvija ir Lietuva turi antrą pagal dydį mažiausią pelno mokesčio tarifą (15%), kas joms suteikia konkurencinį pranašumą kitų šalių atžvilgiu. Tarifas yra didesnis tik už nustatytąjį Vengrijoje (10%). Latvijoje ir Lietuvoje gyventojai gerai moka užsienio kalbas – daugiau nei 90% latvių ir 85% lietuvių kalba bent viena užsienio kalba. Daugiakalbė ir daugiakultūrinė aplinka yra vienas iš investuotojų traukos veiksnių, paminėtų tyrimui skirtų interviu metu. Pagrindinė jos suteikiama nauda – investuotojų prisitaikymo šalyje palengvinimas.

Kitas suinteresuotųjų šalių įvardintas reikšmingas veiksnys – už ES vidurkį mažesnės darbo sąnaudos. Investuotojai teigia, kad kai kuriose pramonės šakose darbo jėgos kvalifikacija yra tokios pačios kokybės kaip ir kitose ES šalyse, tačiau mažesnės darbo sąnaudos leidžia sumažinti išlaidas. Kadangi sąnaudų dydis yra labai svarbus aspektas, daugeliui investuotojų tai tampa lemiamu veiksniu renkantis šalį.

Didelę įtaką investicijų pritraukimui turi ir narystė Europos Sąjungoje. Šis veiksnys yra svarbus tiek Europos Sąjungos, tiek ir išorės investuotojams. Kadangi Europos Sąjungos narystė suteikia prieigą prie bendrosios rinkos, sudaro galimybes kreiptis dėl investicinių fondų ir kitus pranašumus, užsienio investuotojams (ypač nepriklausantiems ES) tai dažnai tampa lemiančiu veiksniu renkantis šalį, kurioje investuoti.

Vertinant investicijų pritraukimo veiksnius, nacionaliniai yra tokie pat svarbūs kaip ir regioniniai. Vis dėlto, reikia atkreipti dėmesį, kad regioninė politika negali daryti įtakos nacionaliniams veiksniams. Dėl šios priežasties, siekiant palengvinti teigiamus pokyčius tam tikroje teritorijoje, regionų investicijų skatintojai stengiasi regiono interesus iškelti į nacionalinį lygmenį.

Regioniniai veiksniai

Latgalos planavimo regionas: specializacija gamyboje, tačiau konkurencinių pranašumų nėra

Latgalos planavimo regiono pranašumai visos Latvijos atžvilgiu yra regiono išsidėstymas šalia Rusijos, Baltarusijos ir Lietuvos sienų; bei antras pagal dydį asfaltuotų kelių tankis Latvijoje – 50,2% (pastaba: lyginamieji kelių kokybę parodantys duomenys nėra prieinami). Atliekant esamų ir potencialių investuotojų interviu, taip pat buvo paminėti tokie investicijų pritraukimo veiksniai, kaip geras susisiekimas su Rusija ir Baltarusija bei geros rusų kalbos žinios (žr. 8 lentelę).

8 lentelė. Latvijos regionų investicijų traukos veiksnių analizė. Šaltinis: Centralinis statistikos biuras, Regioninio vystymosi rodiklių modulis

Poveikio laikotarpis	Kintamasis	Apibrėžimas	Latgalos planavimo regionas	Rygos planavimo regionas	Kuržemės planavimo regionas	Vidžemės planavimo regionas	Žiemgalos planavimo regionas
Vidutinis laikotarpis	Regioniniai pramonės klasteriai	Pramonės dalis regione, palyginus su nacionaliniu lygmeniu (darbuotojų sk.)	Mašinų, elektros įrangos ir kitų transporto įrenginių gamyba	Paslaugos	Žuvininkystė, logistika	Miškininkystė, baldų gamyba, gaiviųjų gėrimų gamyba	Žemės ūkis, motor. transporto priemonių gamyba, guminių ir plastikinių gaminių gamyba
	TUI dalis	Užsienio investuotojų klasteriai regione	(5) 1.17%	(1) 86.95%	(3) 4.40%	(4) 2.77%	(2) 4.71%
	Infrastruktūra	Asfaltuotų kelių dalis visame kelių tinkle*	(2) 50.2%	(1) 74.4%	(3) 50.1%	(4) 39.9%	(5) 36.9%
Ilgasis laikotarpis	Aukštasis mokslas	Darbo jėgos dalis, turinti aukštąjį išsilavinimą	(4) 18.2%	(1) 30.2%	(5) 17.4%	(4) 19.0%	(3) 19.2%
	Vidurinis išsilavinimas	Darbo jėgos dalis, turinti vidurinį išsilavinimą	(2) 57.9%	(4) 53.8%	(1) 58.1%	(5) 53.3%	(3) 57.6%
	Regiono išsivystymo lygis	Regiono BVP, tenkantis vienam gyventojui (2011 m.)	(5) 5 602.00	(1) 12 857.93	(2) 8 762.00	(4) 6 555.00	(3) 6 606.00
Nėra aktualu/taikoma	Sostinės regionas	Ar sostinė yra įsikūrusi regione	-	X	-	-	-
	Pasienio regionai	Regiono ribojimasis su kitomis EU28 šalimis	Lietuva	Estija	Lietuva	Estija	Lietuva

***Pastaba:** Lyginamieji kelių kokybę parodantys duomenys nėra prieinami

Dar vienas Latgalos planavimo regiono pranašumas, lyginant su kitais Latvijos regionais, yra didelė technikos, elektros įrenginių ir kitos transporto įrangos gamybos bendrovių koncentracija (žr. "Pramonės konkurencingumas"). Taip pat svarbus veiksnys, pritraukiantis investuotojus į kasybos pramonę, yra prieiga prie gamtos išteklių (pvz., durpių, sapropelio, medžio).

Pagrindiniai Latgalos planavimo regiono investicijų pritraukimo trūkumai – maži investicijų srautai ir nedidelė regioninė plėtra. Taip pat tarp kitų trūkumų, kuriuos įvardijo suinteresuotosios šalys, patenka atstumas iki sostinės ir jūrų uostų, kvalifikuotos darbo jėgos trūkumas (ypač inžinerijos srityje) ir kita.

Pastaraisiais metais Latgalos planavimo regionui buvo skirtos didelės investicijos kelių infrastruktūros gerinimui (2012–2013 m. renovuota 160 km kelių) ir švietimo infrastruktūrai (Rēzeknėje ir Daugpilyje pastatyti nauji fakulteto pastatai, skirtas finansavimas profesinio mokymo įstaigoms). Tikėtina, kad dėl šių investicijų vidutiniu ir ilguoju laikotarpiu Latgalos planavimo regiono investicinis patrauklumas turėtų gerėti.

IAE regionas ir Visaginas: aiški specializacija gamyboje, tačiau konkurencinių pranašumų nėra

Visagino pranašumai kitų Lietuvos regionų atžvilgiu yra aiški specializacija gamybos pramonėje ir išsidėstymas Lietuvos-Latvijos pasienyje (žr. 9 lentelę). Prie regiono trūkumų galėtų būti priskiriamas nedidelis dabartinis tiesioginių užsienio investicijų srautas ir didelis atstumas iki sostinės, dėl kurio Visaginas yra laikomas nutolusiu regionu. Pagal išsilavinimo lygį Visaginas patenka tarp pirmaujančių Lietuvos regionų – 23% gyventojų turi aukštąjį išsilavinimą ir 73% – vidurinį arba profesinį išsilavinimą. Taip pat Visaginas turi didžiausią energetikos kompetencijų profesinio mokymo centrą Lietuvoje.

9 lentelė. Lietuvos regionų investicijų traukos veiksnių analizė. Šaltinis: Lietuvos statistikos departamentas

Poveikio laikotarpis	Kintamasis	Apibrėžimas	IAE*	ALP*	KAA*	KLA*	MAA*	PAA*	ŠIA*	TAA*	TEA*	UTA*	VIA*
Vidutinis laikotarpis	Regioniniai pramonės klasteriai	Pramonės dalis regione, palyginus su nacionaliniu lygmeniu (darbuotojų sk.)	Pramonė 26 % (Visaginas - 37 %, 1 vieta LT)	Pramonė 18%	Prekyba 20 %	Pramonė 18 % ir transportas 11 %	Pramonė 20 %	Pramonė 21 %	Pramonė 18 %	Pramonė 18 %, prekyba 18 % ir ŽŪ 14 %	Pramonė 24 %	Pramonė 24 %	Prekyba 18 %
	TUI dalis	Užsienio investuotojų klasteriai regione	0,11 % (Visaginas - 0,07 %)	0,91%	12,28%	8,51%	1,10%	1,96%	1,44%	0,11%	8,56%	0,70%	64,43%
	Infrastruktūra	Asfaltuotų kelių dalis visame kelių tinkle	66 % (Visaginas - 92 %)	87%	81%	87%	86%	92%	86%	71%	71%	73%	80%
Ilgasis laikotarpis	Aukštasis mokslas	(ISCED 5, 6) 25-64 amžiaus	27% (Visaginas -34 %)	23%	40%	35%	18%	26%	26%	19%	22%	26%	46%
	Vidurinis išsilavinimas	(ISCED 3, 4) 25-64 amžiaus	35% (Visaginas -40 %)	73%	56%	62%	74%	69%	69%	75%	67%	64%	51%
	Regiono išsivystymo lygis	Regiono BVP, tenkantis vienam gyventojui (2009 m.), tūkst. Lt	n. d.	17,523	25,97	29,613	16,916	19,303	19,306	13,451	21,38	22,807	41,934
Nėra aktualu/taikoma	Sostinės regionas	Ar sostinė yra įsikūrusi regione	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	x
	Pasienio regionai	Regiono ribojimasis su kitomis EU28 šalimis	Latvija	Lenkija	x	x	Lenkija	Latvija	Latvija	Lenkija	x	Latvija	x

*IAE - Ignalinos AE regionas, ALP - Alytaus apskritis, KAA - Kauno apskritis, KLA - Klaipėdos apskritis, MAA - Marijampolės apskritis, PAA - Panevėžio apskritis, ŠIA - Šiaulių apskritis, TAA - Tauragės apskritis, TEA - Telšių apskritis, UTA - Utenos apskritis, VIA - Vilniaus apskritis

Pramonės konkurencingumas

6 paveikslas. Pramonės konkurencingumo skaičiavimas – atskleisto santykinio pranašumo indeksas

Atskleisto santykinio pranašumo (*angl. RCA – Revealed comparative advantage*) indeksas parodo, ar regionas, palyginus su kitomis teritorijomis, turi santykinį pranašumą pagal pasirinktą kategoriją. Atliekant Latgalos ir Ignalinos AE (Visagino) regionų analizę, RCA indeksas buvo skaičiuojamas pagal pramonės šakose dirbančių asmenų skaičių.

Lyginamasis pranašumas egzistuoja tuo atveju, jei indeksas yra > 1 . Latgaloje ar IAE regione (Visagine) asmenų, dirbančių pramonės šakose, kurios turi didžiausią RCA indeksą, dalis yra didžiausia palyginus su kitais Latvijos ir Lietuvos regionais. Dėl šios priežasties šių regionų kompetencija gamybos srityje taip pat laikoma didžiausia.

$$RCA \text{ (darbuotojų sk.)} = \frac{\text{užimamų darbo vietų sk. pagal EVRK 2/LPR užimamų darbo vietų sk.}}{\text{užimamų darbo vietų sk. pagal EVRK 2 kitame regione/visas kitame regione užimamų darbo vietų sk.}}$$

Konkurencingiausios LPR pramonės šakos: gamybos pramonė

Latgalos planavimo regiono gamybos pramonė turi didžiausią dalį dirbančių asmenų palyginus su kitais Latvijos regionais ir, dėl šios priežasties, didžiausias kompetencijas (žr. 10 lentelę). Daugiausia pranašumų regionas turi šiose gamybos pramonės šakose: kitų transporto priemonių gamyba, elektros įrenginių gamyba, technikos ir įrangos gamyboje. LPR konkurencingiausioje pramonės šakoje – kitų transporto priemonių gamyba – dirba 1095 asmenys. Ši darbo jėgos dalis yra 8,24 kartus didesnė nei Rygos planavimo regione, 35,88 k. didesnė nei Kuržemės planavimo regione, 20,87 k. didesnė nei Žiemgalos planavimo regione ir 277,39 k. didesnė nei Vidžemės planavimo regione.

Antroje ir trečioje pagal konkurencingumą pramonės šakose (atitinkamai – elektros įrangos gamyboje ir technikos ir įrangos gamyboje) LPR turi šiek tiek mažesnę, tačiau vis dar reikšmingą pranašumą pagal pramonėje dirbančių asmenų skaičių. Elektros įrangos gamyboje dirbančių žmonių dalis yra 2,86 karto didesnė nei Rygos planavimo regione, 4,09 k. nei Kuržemės planavimo regione, 28,14 k. nei Žiemgalos planavimo regione ir 34,15 k. nei Vidžemės planavimo regione. Technikos ir įrangos gamyboje dirbančiųjų asmenų dalis LPR yra 4.63 kartus didesnė nei Rygos planavimo regione, 2,04 k. nei Kuržemės planavimo regione, 2,08 k. nei Žiemgalos planavimo regione ir 1,62 k. nei Vidžemės planavimo regione.

10 lentelė. LPR pramonės šakų atskleistas santykinis pranašumas. Šaltinis: Centrinis statistikos biuras

Vieta	Ekonominė veikla*(EVRK 2.0)	Darbuotojų skaičius, 2013 m.	RCA lyginant su Latvija	RCA lyginant su Rygos PR	RCA lyginant su Vidžemės PR	RCA lyginant su Kuržemės PR	RCA lyginant su Žiemgalos PR
	LPR viso	73247					
	RCA lyginant su 4 regionais						
1	(30) Kitų transporto priemonių ir įrangos gamyba	1095	5.75	8.24	277.39	35.88	20.87
2	(27) Elektros įrangos gamyba	674	2.85	2.86	34.15	4.09	28.14
3	(28) Niekur kitur nepriskirtų mašinų ir įrangos gamyba	812	2.83	4.63	1.62	2.04	2.08
4	(43) Specializuota statybos veikla	2767	1.33	1.38	1.59	1.03	1.87
5	(49) Sausumos transportas ir transportavimas vamzdiniais	4494	1.31	1.30	1.38	1.49	1.74
6	(47) Mažmeninė prekyba, išskyrus variklinių transporto priemonių ir motociklų prekybą	7900	1.08	1.05	1.10	1.38	1.18
	RCA lyginant su 3 regionais						
7	(10) Maisto produktų gamyba	3364	1.73	2.26	1.48	0.94	1.47
8	(90) Kūrybinė, meninė ir pramogų organizavimo veikla	1396	1.71	2.40	0.99	1.03	1.24
9	(13) Tekstilės gaminių gamyba	352	1.64	2.15	6.86	0.58	1.78
10	(35) Elektros, dujų, garo tiekimas ir oro kondicionavimas	1634	1.43	1.55	0.93	1.78	1.40
11	(68) Nekilnojamojo turto operacijos	1866	0.84	0.76	1.07	1.13	1.32
12	(80) Apsaugos ir tyrimo veikla	578	0.64	0.50	2.01	1.47	5.22
	RCA lyginant su 2 regionais						
13	(16) Medienos bei medienos ir kamštienos gaminių, išskyrus baldus, gamyba; gaminių iš šiaudų ir pynimo medžiagų gamyba	3246	1.68	3.04	0.51	1.52	0.77
14	(14) Drabužių siuvimas (gamyba)	1175	1.37	1.95	4.44	0.51	0.74
15	(25) Metalų gaminių, išskyrus mašinas ir įrenginius, gamyba	1045	1.20	1.49	3.69	0.55	0.71
16	(96) Kita asmenų aptarnavimo veikla	520	0.71	0.62	1.05	1.18	0.92
17	(46) Didmeninė prekyba, išskyrus prekybą variklinėmis transporto priemonėmis ir motociklais	1838	0.51	0.41	1.28	1.05	0.95
18	(52) Sandėliavimas ir transportui būdingų paslaugų veikla	732	0.32	0.27	5.79	0.20	3.84
	RCA lyginant su 1 regionu						
19	(01) Augalininkystė ir gyvulininkystė, medžioklė ir susijusių paslaugų veikla	1315	1.49	3.76	0.75	0.70	0.40
20	(02) Miškininkystė ir medienos ruošimas	1081	1.32	2.15	0.48	0.70	0.79
21	(41) Pastatų statyba	1952	1.07	1.19	0.75	0.91	0.83
22	(45) Variklinių transporto priemonių ir motociklų didmeninė ir mažmeninė prekyba bei remontas	1304	0.94	0.93	0.92	1.31	0.72
	Nėra RCA						
23	(55) Apgyvandinimo veikla	319	0.65	0.62	0.88	0.47	0.95
24	(42) Inžinerinių statinių statyba	765	0.62	0.65	0.51	0.54	0.43
25	(81) Pastatų aptarnavimas ir kraštovaizdžio tvarkymas	382	0.47	0.41	0.68	0.57	0.90
26	(56) Maitinimo ir gėrimų teikimo veikla	813	0.42	0.37	0.56	0.41	0.58
27	(69) Teisinė ir apskaitos veikla	325	0.38	0.31	0.64	0.65	0.57

*Pastaba: RCA rodiklis buvo skaičiuojamas tik statistiškai reikšmingoms pramonės šakoms, t. y. kuriose 2013 m. LPR dirbo ne mažiau kaip 300 žmonių

Pačios konkurencingiausios pramonės šakos Visagine – gamyba ir statyba

Pati konkurencingiausia pramonės šaka Visagine yra gamyba (žr. 11 lentelę). Palyginus su kitais regionais, Visagine gamyboje srityje dirba didžiausia gyventojų dalis, kuri yra 1,52–2,05 kartų didesnė nei kituose Lietuvos regionuose. Dėl šios priežasties galima daryti išvadą, kad Visagine yra sukaupotos didžiausios gamybos kompetencijos. Antra labiausiai konkurencinga pramonės šaka yra statyba, kurioje Visaginas taip pat turi pranašumų palyginus su kitais Lietuvos regionais. Statybos pramonėje Visagine dirbančių gyventojų dalis yra 1,02–2,05 kartų didesnė nei dalis kituose Lietuvos regionuose.

11 lentelė. Visagino pramonės šakų atskleistas santykinis pranašumas

Pramonės šaka/regionas	RCA LT	RCA ALR	RCA KAR	RCA KLR	RCA MAR	RCA PAR	RCA SAR	RCA TAR	RCA TER	RCA UTR	RCA VIR
Žemės ūkis, miškininkystė ir žuvininkystė	0.13	0.13	0.16	0.17	0.07	0.08	0.08	0.05	0.09	0.11	0.27
Apdirbamoji gamyba, kasyba ir karjerų eksploatavimas, kita gamyba	2.06	2.00	1.92	2.05	1.84	1.74	1.99	2.00	1.56	1.52	2.71
Statyba	1.70	1.41	1.81	1.59	2.05	1.73	1.85	1.91	1.02	1.26	1.88
Didmeninė ir mažmeninė prekyba	0.54	0.61	0.49	0.59	0.56	0.54	0.55	0.54	0.61	0.68	0.54
Transportas ir saugojimas	0.71	0.83	0.87	0.48	0.68	0.89	0.64	0.84	0.85	0.84	0.68
Apgyvandinimo ir maitinimo paslaugų veikla	0.60	0.54	0.65	0.49	0.88	0.79	0.80	0.82	0.87	0.86	0.49
Informacija ir ryšiai	0.83	1.48	0.89	1.68	2.01	1.77	1.54	2.10	2.33	1.55	0.44
Finansinė ir draudimo veikla	0.40	0.59	0.52	0.50	0.62	0.52	0.53	0.64	0.71	0.70	0.25
Nekilnojamojo turto operacijos	0.40	0.47	0.43	0.25	0.84	0.53	0.54	0.62	0.47	0.73	0.33

Investicijų pritraukimo į LPR and IAE regioną (Visaginą) veiksmai

12 lentelė. Suinteresuotųjų šalių veiksmų, skirtų pritraukti investuotojus, apžvalga

Suinteresuotosios	Veiksmų apžvalga
--------------------------	-------------------------

Šalys	
Savivaldybės	Vietos ir tarptautinių verslininkų konferencijos (pvz., Rytų Baltijos verslo forumas Daugpilyje, Investicijų forumas Ludzoje, Aukštaitijos investicijų forumas Lietuvoje); dalyvavimas prekybos misijose ir naujų ryšių užmezgimo renginiuose; informacinės medžiagos rengimas ir platinimas; bendradarbiavimas su LIDA, "Investuok Lietuvoje", Europos ir Skandinavijos šalių ambasadomis, palaikymo paslaugas (pvz., dokumentų rengimas); individualūs susitikimai ir vietos vizitai
Nacionalinės investicijų skatinimo agentūros	Renginių organizavimas; bendradarbiavimas su savivaldybėmis; investicinių projektų rengimas ir siūlymas suinteresuotiems investuotojams
Rėzeknės specialioji ekonominė zona	Pagal Rėzeknės specialiosios ekonominės zonos įstatymą: mokesčių mažinimas ir kitos finansinės paskatos; dalyvavimas vietos ir tarptautiniuose renginiuose bei tarptautiniuose SEZ tyrimuose; bendradarbiavimas su organizacijomis, tiesiogiai bendraujančiomis su užsienio investuotojais (pvz., ambasados, LIDA); apsilankymų organizavimas; palaikymo paslaugų investuotojams teikimas (pvz., dokumentų parengimas, bendravimas su atitinkamomis institucijomis)
Regioninės institucijos (LPR ir IAE regiono verslo inkubatorius)	Renginių organizavimas bendradarbiaujant su savivaldybėmis; dalyvavimas atstovybėse ir parodose, susijusiose su prekyba; regiono rinkodara. Bendradarbiaudamas su Latvijos aplinkos apsaugos ir regioninės plėtros ministerija, Latgalos planavimo regionas dalyvauja projekte "Regioninės politikos veiksmų įgyvendinimas ir regioninių plėtros priemonių vystymas Latvijoje" (projektas dalinai finansuojamas pagal Norvegijos finansinį mechanizmą), pagal kurį buvo įgyvendintos ir/arba šiuo metu yra įgyvendinamos tokie veiksmai (priemonės): seminarai apie verslumo skatinimą ir inovacijas; vizitai į kaimyninių šalių vietos valdžios institucijas ir nevyriausybines organizacijas siekiant reklamuoti vietos gėrybes ir produkciją; dalyvavimas 4 investicijų forumuose (LPR savivaldybės atstovavimas); investicijų katalogo plėtojimas; interneto svetainės, skirtos investicijų skatinimui, plėtra (invest.latgale.lv), Latgalos regiono atstovybės Rygoje įsteigimas
Latvijos aplinkos apsaugos ir regioninės plėtros ministerija	Latvijos aplinkos apsaugos ir regioninės plėtros ministerija, bendradarbiaudama su Latvijos planavimo regionais ir savivaldybėmis, įgyvendina projektą "Regioninės politikos veiksmų įgyvendinimas ir regioninių plėtros priemonių vystymas Latvijoje", kuris iš dalies yra finansuojamas pagal Norvegijos finansinį mechanizmą. Veiksmai (priemonės), įgyvendinti kartu su LPR, yra įvardinti aukščiau. Antroji numatyta šio projekto veikla "Vietos valdžios institucijų vaidmens skatinant verslumą didinimas" apima tokius veiksmus: "Žinių Angelai" (<i>angl. 'Knowledge Angels'</i>) – programa, skirta vietos valdžios institucijoms; rinkodarai skirtos medžiagos kūrimas anglų kalba (Latgalos planavimo regione: Daugpiliui, Balvams, Preiliams, Ludzai, Kraslavai, Lyvanams, Rėzeknei); vietos valdžios institucijų investiciniai pasiūlymai potencialiems investuotojams (Latgalos planavimo regione: Daugpiliui, Balvams, Preiliams, Ludzai, Kraslavai, Lyvanams, Rėzeknei); nacionalinio plėtros centro vietos valdžios institucijų dalyvavimas tarptautinėse parodose (LPR: Daugpilyje, Rėzeknėje).

Investicijų pritraukimas ir rinkodaros problemos

Trūkumai, susiję su buvimo vieta ir infrastruktūra

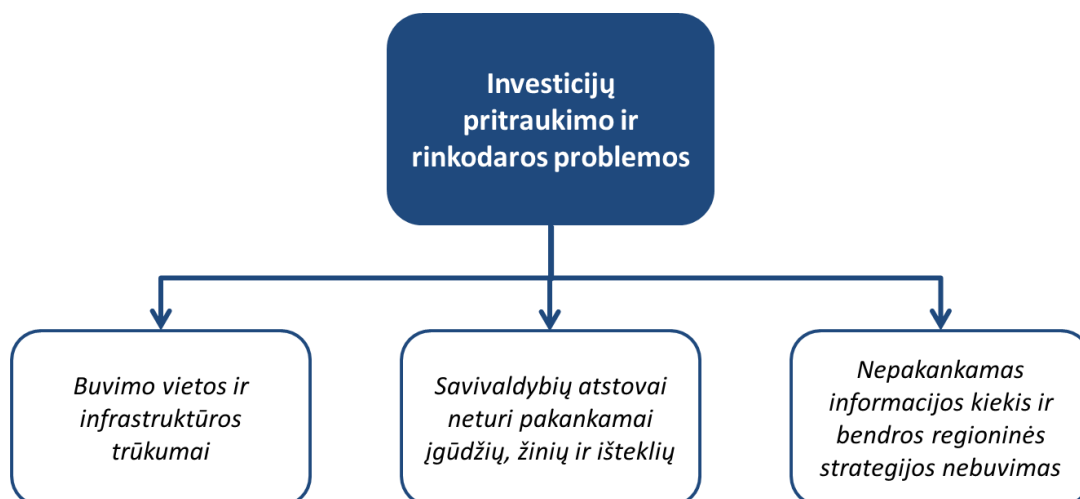
Pagrindinis investuotojų pritraukimo trūkumas – regiono atstumas iki sostinės ir uostų. Investuotojai nėra suinteresuoti investuoti į regionus, kurie yra nutolę daugiau nei 100 km nuo sostinės ar didžiųjų jūrų uostų. Dabartinė kelių infrastruktūra Latgalos ir Ignalinos AE (Visagino) regionuose taip pat prisideda prie investicijoms nepatrauklaus klimato formavimo. Latgalos regione yra magistralinių kelių trūkumas, todėl kelionės laikas yra ilgesnis nei regionuose su gerai išvystyta kelių infrastruktūra (pavyzdžiui, atstumo tarp sostinės ir Latgalos regiono nėra įmanoma įveikti per 2 valandas ar trumpesnį laikotarpį). Be to, dabartinės infrastruktūros modernizavimo tempai yra per maži – susiduriama su problemomis norint sutvarkyti privažiuojamuosius kelius ar kitas infrastruktūros palaikymo priemonės teritorijose, į kurias investuojama. Taip pat šios teritorijos yra pernelyg fragmentiškos, mažos ir dažniausiai žemė aplink jas priklauso privatiems savininkams. Investuotojams, kurie nori plėsti gamybą, tai yra dažna kliūtis.

Savivaldybių atstovai neturi pakankamai įgūdžių, žinių ir išteklių

Šiuo metu tik kelios LPR ir IAE regiono savivaldybės pačios užsiima investuotojų pritraukimu (Daugpilis, Rėzeknė, Ludza ir t. t.). Kaip pagrindines kliūtis aktyviems investuotojų pritraukimo veiksams, savivaldybių atstovai įvardijo įgūdžių nepakankamumą, žinių apie investicijų pritraukimo procesą trūkumą ir kontaktų su potencialiais investuotojais trūkumą. Be to, investuotojų pritraukimo veiksams savivaldybės dažnai neturi pakankamo kiekio finansinių ir administracinių išteklių. Latgalos planavimo regiono savivaldybėse dažniausiai nėra darbuotojų, tiesiogiai dirbančių su investuotojų pritraukimu. Dažnai ši atsakomybė yra padalinta tarp kelių skirtingų departamentų darbuotojų, kurie rodo tam tikrą susidomėjimą šiuo klausimu (pavyzdžiui, Ludzos savivaldybės atvejis). Tokia situacija apsunkina bendravimą tarp savivaldybių ir LIDA, kurioje (ir jos užsienio atstovybėse) taip pat nėra vieno atsakingo kontakto asmens. Kita vertus, IAE regiono savivaldybėse yra paskirti specialistai, atsakingi už tam tikras sritis investuotojų pritraukimo klausimais. Pavyzdžiui, Visagino savivaldybės strateginio planavimo ir investicijų valdymo skyriaus vadovas yra atsakingas už darbą su potencialiais investuotojais.

Nors visuomenėje egzistuoja stereotipas, kad biurokratinės kliūtys daro didelę įtaką sprendžiant kur investuoti, interviu metu su suinteresuotomis šalimis, esamais investuotojais ir investuotojų organizacijomis ši prielaida nebuvo patvirtinta. Vietos savivaldybės į naujų investuotojų pritraukimą žiūri labai palankiai ir stengiasi padėti, o investuotojai tvirtina, kad reikiama pagalba, susijusi su įmonės registracijos klausimais, ieškant investicijoms skirtų svetainių ir kitais susijusiais klausimais visada suteikiama.

13 lentelė. Investicijų pritraukimo ir rinkodaros problemos



Nepakankamas informacijos kiekis ir bendros regioninės strategijos nebuvimas

Kita savivaldybių, nacionalinių investicijų skatinimo agentūrų ir investuotojų minima problema – kad bendros investicijų rinkodaros strategijos Latgalos planavimo regione nebuvimas. Priešingai nei Visaginas, kuris yra pozicionuojamas kaip energetikos ir energetinių paslaugų kompetencijos centras, ir tuo yra grindžiami visi regiono pasiūlymai potencialiems investuotojams; LPR neturi sukurtą reprezentatyvaus įvaizdžio, atspindinčio galimybes ir privalumus šiame regione. Pastebimas ženklaus bendro pobūdžio informacijos ir informacijos apie investavimo galimybes LPR trūkumas tiek spausdinta, tiek ir elektronine forma. Pavyzdžiui, LIDA neturi pakankamo kiekio informacijos apie investavimo vietas Latgalos savivaldybėse.

Pagrindinės veiklos sritys, skirtos TUI pritraukimui skatinti

Trumpasis laikotarpis: finansinės paskatos, TUI rinkodara ir savivaldybių pajėgumų didinimas

Tarp veiksmų, kurie gali būti įgyvendinti trumpuoju laikotarpiu, patenka finansinės paskatos (lengvatos) ir tikslinga TUI rinkodara. Siekiant padidinti investicijų apimtį, investuotojams turėtų būti siūlomos tokios finansinės paskatos, kaip mažesnis darbo mokesčių dydis, lengvatinis pelno mokesčio tarifas investicijoms, viršijančioms 3 milijonus eurų, specialiosios pramoninės zonos, siūlančios finansines ir kitas lengvatas, kt. 2013 m. Latvijos ir Lietuvos darbuotojų, gaunančių vidutinį darbo užmokestį, mokestinė našta buvo didesnė nei ES-28 vidurkis (atitinkamai 43,1% ir 39,5%)¹. Šie tarifai turėtų būti sumažinti iki 30%. Taip pat turėtų būti peržiūrimas pelno mokesčio tarifas. Šiuo metu taikoma pelno mokesčio lengvata didelio masto investiciniams

¹ Eurostatas (2014 m.). ES mokesčių tendencijos. Prieiga internete: http://ec.europa.eu/taxation_customs/taxation/gen_info/economic_analysis/tax_structures/index_en.htm

projektams, viršijantiems 10 milijonų eurų, turėtų būti pradėta taikyti nuo 3 mln. eurų vertės investicijų bei padidinta nuo dabartinės 25% normos iki 30%. Be to, bendrovėms, veikiančioms pramoninėse zonose, turėtų būti suteiktos papildomos finansinės naudos, pavyzdžiui, įvairios dotacijos darbuotojų mokymui.

Svarbu užtikrinti kritinės investuotojų masės susidarymą regionuose, kuriuose jau yra klasteriai ir didelė bendrovių, finansuojamų tiesioginėmis užsienio investicijomis, koncentracija, todėl turi būti vykdoma aktyvi TUI rinkodara, skirta pritraukti užsienio investuotojus. Keletas tokių priemonių jau buvo įgyvendinta Latgalos planavimo regionui bendradarbiaujant su Latvijos aplinkos apsaugos ir regioninės plėtros ministerija bei vietos savivaldybėmis. Dauguma veiksmų buvo atliekami vadovaujantis projekto "Regioninės politikos veiksmų įgyvendinimas ir regioninių plėtros priemonių vystymas Latvijoje", iš dalies finansuojamo pagal Norvegijos finansinį mechanizmą, priemonėmis: reklaminės medžiagos leidyba; dalyvavimas prekybos parodose ir verslo forumuose; Latgalos atstovybių Rygoje įsteigimas ir kt. Vis dėlto interviu metu įvardintos problemos (reklaminės medžiagos rusų kalba trūkumas, reklaminės medžiagos apie investavimo vietas savivaldybėse stoka, kt.) parodo, kad nepaisant jau įgyvendintų veiksmų, šiam regionui vis dar trūksta papildomų iniciatyvų.

Didelės pastangos turėtų būti skiriamos savivaldybių darbuotojų praktinio darbo su potencialiais investuotojais gerinimui. Prie tobulintinų įgūdžių priskiriama: skirtingų etapų ir tipų derybos, praktinė potencialių investuotojų paieška, investicinių projektų pristatymo įgūdžiai, investicinio sandorio parengimas ir įgyvendinimas, investicinių sąlygų vykdymo kontrolė. Investuotojams turėtų būti teikiama pagalba susisiekiant su savivaldybių atstovais, rengiant reikalingus dokumentus ir bendraujant su valdžios institucijomis. Nors pagal anksčiau aprašytą projektą dalis šių priemonių jau buvo įgyvendinta, vis dar akcentuojamas savivaldybių darbuotojų žinių trūkumas investicijų pritraukimo klausimais ir šiai problemai išspręsti ateityje turi būti skiriamas pakankamas dėmesys.

Vidutinis laikotarpis: infrastruktūra ir parama gerus rezultatus demonstruojančioms pramonės šakoms

Pagrindinės veiklos sritys vidutiniuju laikotarpiu yra infrastruktūra ir parama gerus rezultatus demonstruojančioms pramonės šakoms. Investicijos į infrastruktūrą – kelius, geležinkelius, pramonės zonas (įskaitant pramoninius pastatus) – yra būtinos siekiant pagerinti pasiekiamumą tarp regiono ir jūrų/oro uostų. Taip pat, siekiant sumažinti pristatymo ir eksporto išlaidas, labai svarbu sumažinti kelionių ir krovinių pristatymo į sostinės regioną laiką. Norėdamos pagerinti infrastruktūros būklę, savivaldybės gali pasinaudoti 2014–2020 m. laikotarpio ES investicinių fondų finansinėmis priemonėmis; įskaitant lėšas, skirtas verslo paramos infrastruktūros gerinimui (žr. 3.3.1. "Strateginiai

tikslai” ir 5.6.2 “Europos Komisijas ir Latvijas partnerystės susitarimas”). Infrastruktūros gerinimui²).

Siekiant toliau didinti regionų kompetenciją ir gebėjimus, turėtų būti remiamos pramonės šakos, turinčios didelę bendrovių koncentraciją regionuose ir demonstruojančios gerus rezultatus. Pastebima, kad naujus investuotojus traukia didelė bendrovių koncentracija pramonės šakose, o dėl papildomų investicijų toliau didėja jau veikiančių įmonių efektyvumas.

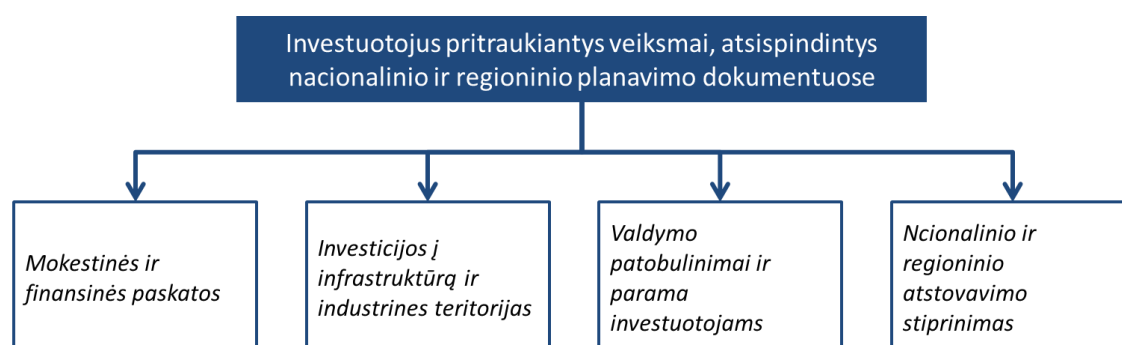
Ilgasis laikotarpis: švietimas

Ateityje investicijų į profesinį mokymą ir aukštąjį mokslą tikslas turėtų būti švietimo pritaikymas prie darbo rinkos poreikių, didelį dėmesį skiriant pasienio regiono stipriausioms pramonės šakoms. Turėtų būti gerinamas bendradarbiavimas su verslo sektoriumi, o įmonės, kurioms trūksta darbuotojų, turėtų būti kviečiamos bendradarbiauti plėtojant švietimo ir mokymo programas. Pavyzdžiui, 2014 m. Visagine buvo atidarytas energetikos praktinio mokymo centras, kurio specializacijos sritys – suvirinimas, elektros įranga ir mechatronika. Toks centras galėtų būti laikomas tinkama iniciatyva siekiant švietimo sistemą priderinti prie darbo rinkos poreikių. Be to, turėtų būti skatinamas universitetų fakultetų ir laboratorijų perkėlimas į regionus, daugiausia dėmesio skiriant tikslinėms pramonės šakoms.

1.3. Ateities kryptys: vyriausybės planai

Nacionaliniai ir regioniniai vidutiniojo ir ilgojo laikotarpio planavimo dokumentai kuria gaires detalesniam planavimui, dokumentavimui ir veiksams. Šiuo metu galiojantys dokumentai apima keletą tikslų ir veiksmų, nukreiptų į investicinės aplinkos gerinimą valstybiniu ir regioniniu lygmeniu (žr. 7 paveikslą).

7 paveikslas. Investuotojus pritraukiantys veiksmai, atspindintys nacionalinio ir regioninio planavimo dokumentuose



² Prieiga internete:

http://www.esfondi.lv/upload/Planosana/FMPlans_230714_Partner_lig_ar_grozijumiem_17.12.2014.pdf

Mokestinės ir finansinės paskatos

Nacionaliniame Latvijos plėtros plane 2014-2020 metams ir Latgalės programoje 2010-2017 metams numatomos finansinės ir mokestinės paskatos remti vietines ir užsienio privačias investicijas bei skatinti verslo konkurencingumą. Taip pat numatoma motyvuoti savivaldybes naudoti šias paskatas savo nuožiūra. Plane taip pat numatoma įkurti instituciją, kurios tikslas yra valdyti visus valstybės finansinius instrumentus, skirtus verslininkams ir investuotojams (šiuo metu tuo užsiima ALTUM).

Investicijos į infrastruktūrą ir industrines teritorijas

Valstybinio ir regioninio planavimo dokumentuose, tokiuose kaip Nacionalinis Latvijos plėtros planas, Latgalės programa, Lietuvos inovacijų plėtros programa ir Utenos rajono plėtros planas, yra pabrėžiama būtinybė investuoti į nacionalinę, regioninę ir tarpvalstybinę kelių, geležinkelių ir jūrų uostų infrastruktūrą bei industrinius plotus. Investavimas į smulkią ir stambią infrastruktūrą sukuria palankias sąlygas investuotojams. Nacionalinis Latvijos plėtros planas ir Latgalės programa apima pasiūlymus galimiems investuotojams (finansines paskatas, infrastruktūrą ir žmogiškuosius išteklius ir esamos infrastruktūros tobulinimą).

Valdymo patobulinimai ir parama investuotojams

Visuose nacionalinio ir regioninio lygmens plėtros planavimo dokumentuose atspindi poreikis artimai bendradarbiauti su valstybinėmis ir vietinėmis institucijomis, siekiant biurokratinės naštos mažinimo investuotojams. Paramos konsultavimas ir aprūpinimo paslaugoms galimiems ir esamiems investuotojams tokiose srityse kaip dokumentų paruošimas, nekilnojamas turtas ir žmogiškieji ištekliai yra įtraukti į Latgalės Programos ir Lietuvos inovacijų plėtros programą.

Nacionalinio ir regioninio atstovavimo stiprinimas

Siekiant sustiprinti regioninį atstovavimą, Nacionalinis Latvijos plėtros planas apima vieningos valstybės įvaizdžio gerinimo sistemos sukūrimą bei naujų ambasadų atidarymą ekonominiams interesams užsienyje atstovauti. Nacionalinis Latvijos plėtros planas ir LR Nacionalinė pažangos programa skatintins tarpvalstybinį bendradarbiavimą ir integraciją su tarptautiniais tinklais, kad didinti konkurencingumą ir pritraukti TUI. Latgalės strategija 2030 papildomai pabrėžia, kad Latgalės regionas turėtų susikaupti ties žemo kaštų verslo teritorijos įvaizdžio formavimu. Programa apima veiksmus tokius kaip vietinių ir užsienio investuotojų skirtų renginių organizavimą, pvz., investuotojų vizitų į galimas investavimo vietas organizavimą ir pan.

14 lentelė. Tikslai ir veiksmai, numatyti plėtros planavimo dokumentuose, siekiant pagerinti TUI sąlygas

Valstybė/ Regionas	Dokumentas	Tikslai/veiksmai siekiant pagerinti TUI sąlygas
Nacionalinis lygmuo		
Latvija	Nacionalinis plėtros planas 2020 (NPP 2020)	Prioritetas teikiamas „Nacionalinės ekonomikos augimui“ bei „efektyvios gamybos ir tarptautiniu lygmeniu konkurencingų, potencialiai eksportuojamų paslaugų“ tikslams; valstybės tikslai yra padidinti TUI nuošimtį gamyboje ir paklausioms industrijoms kuriant mokestines paskatas, tobulinant infrastruktūrą, atidarant naujas ambasadas, atstovaujančias Latvijos ekonominius interesus. Tikslas „išskirtinė verslo aplinka“ apima veiksmus, kurių tikslas pagerinti teisinę procedūrą palengvinti investavimo procesą. Prioritetas „Regionų augimas“ ir jo tikslas „ekonominio aktyvumo regionuose skatinimas ir teritorijų potencialo išnaudojimas“ apima kompleksinę pasiūlymų investuotojams paruošimą, savivaldybių motyvavimą naudoti finansines ir mokestines paskatas siekiant pritraukti investuotojus.
	Partnerystės susitarimas ES fondams 2014-2020 (EU PA)	Tikslas „pagerinti žemės ūkio ir žuvininkystės industrijų konkurencingumą“ numato papildomus tikslus – investuoti į smulkiają infrastruktūrą savivaldybėse siekiant pritraukti privačius investuotojus.
Lietuva	Valstybės pažangos strategija „Lietuva 2030“	Pritraukti globalias investicijas į Lietuvą.
	Lietuvos inovacijų plėtros programa 2014-2020	Būtina sukurti valstybines ir vietines institucijas, valstybines įmones, institucijas užsiimančias investicijų skatinimu, planavimu, įgyvendinimu ir informacijos sklaida, taip pat vykdyti konsultavimą su VŠĮ „Investuok Lietuvoje“ investicinių projektų inicijavimo, planavimo ir įgyvendinimo klausimais, siekiant tinkamai pristatyti investuotojams verslo aplinką Lietuvoje, ypatingai susijusią su gamybos ir paslaugų sektoriais.
	Nacionalinė pažangos programa 2014-2020	Sukurti palankias sąlygas TUI. TUI skatinimas kultūros ir kūrybinėse industrijose, pridėtinės vertės ir naujų investicijų kūrimas ir susiejimas su tarptautiniais verslo tinklais
Regioninis lygmuo		
Latgalės regionas	Latgalės strategija 2030 (Latgalė 2030)	Strategijoje minima Latgalės galimybė pritraukti investuotojus sąlyginai žemomis kainomis bei galimybe tapti potencialiais tarptautinio bendradarbiavimo lyderiais Baltijos šalyse.
	Latgalės programa 2010-2017 (LP)	Veiksmų programa „Latgalė ID“ apima žemesnio lygmens programą „Investicijų pritraukimas“, kuria siekiama paremti: gamybinį potencialą turinčių plotų kūrimą ir tobulinimą bendradarbiaujant su privačiais savininkais ir savivaldybėmis, finansinių paskatų ir paramos mechanizmų investuotojams kūrimą, biurokratinės naštos investuotojams mažinimą, papildomų investicijų pritraukimą, konsultavimą ir bendradarbiavimo renginių organizavimą.
Utenos savivaldybė	Utenos regiono plėtros planas 2014-2020	Sukurti palankias sąlygas vietiniams ir užsienio investuotojams.

1.4. Gerosios praktikos: kodėl industrinių plotų ir regioninio investavimo skatinimo agentūros yra sėkmingos

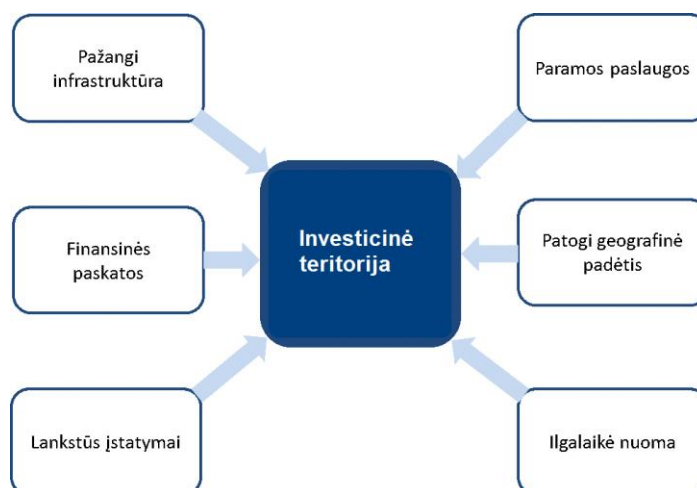
Operacijų modelis investicinėms teritorijoms

15 lentelė. Modelis investicinėms teritorijoms

Plotas/ teritorijos tipas	Siūlomos paslaugos					Valdymas
	Žemė	Infrastruktūra (transportas, komunikacija, techninė)	Pastatai	Finansinės ir mokestinės paskatos	Kitos paramos paslaugos (minkštoji parama)	
Technologijų parkai		x	x		Priėjimas prie personalo, konsultacijos	Atskiras subjektas, dažnai priklausantis universitetų ir mokslinių tyrimų centrų konsorciams
Industriiniai parkai (koncentracija į gamybos pramonę)	x	x	x (gali pasiūlyti individualias statybos paslaugas)		„Minkštoji“ parama – konsultacijos, administracinė pagalba, apskaita, projektų vadovavimas ir pan.	Atskiras subjektas – dažniausiai sklypas nuomojamas iš savivaldybės arba perkamas privataus investuotojo iš privačios įmonės
Verslo parkai koncentracija į paslaugų pramonę)		x	x		„Minkštoji“ parama – konsultacijos, administracinė pagalba, apskaita, projektų vadovavimas ir pan.	Atskiras subjektas – dažniausiai sklypas nuomojamas iš savivaldybės arba perkamas privataus investuotojo iš privačios įmonės
Logistikos centrai	x	x	x		„Minkštoji“ parama – konsultacijos, administracinė pagalba, apskaita, projektų vadovavimas ir pan.	Atskiras subjektas – dažniausiai sklypas nuomojamas iš savivaldybės arba perkamas privataus investuotojo iš privačios įmonės
Specialiosios ekonominės zonos	X	x	x	x	x	Priklauso valstybei arba atskiram subjektui (SEZ administracijai)

Sėkmingai suprojektuotos teritorijos, pritraukiančios investuotojus, derina pažangią infrastruktūrą su „minkštąja“ parama, tokia kaip mokestinės ir finansinės lengvatos, konsultavimo paslaugomis ir pan. (žr. 8 paveikslą). Investicinių teritorijų modeliai skiriasi visų pirma savo specializacija/paskirtimi (gamyba, paslaugos, technologijos, logistika). Išimtį sudaro Specialiosios ekonominės zonos, kurios tipiskai siūlo platesnį mokestinių lengvatų ar muitinių tarifų spektrą.

8 paveikslas. Sėkmingos investicinės teritorijos komponentai



1 komponentas: pažangi infrastruktūra

Industrinės teritorijos turi turėti gerai paruoštą infrastruktūrą, pritaikytą joje esančiai pramonei. Joje turėtų būti plyni laukai ir pastatai (arba prieiga prie statybinių paslaugų, jei nėra tinkamų pastatų), privažiavimas ir vidiniai keliai, komunalinės paslaugos (vanduo, elektra, dujos, internetas ir pan.) pritaikytos pramoniniam naudojimui, o taip pat biurų patalpos, kuriomis galėtų naudotis verslo parkuose dirbantys žmonės.

2 komponentas: paramos paslaugos

Investicinės zonos turėtų siūlyti platų paramos paslaugų spektrą jose esančioms įmonėms, pvz., administracines, konsultavimo, projektų valdymo, išteklių valdymo, logistikos paslaugas. Taip pat, šalia plynų laukų ir industrinių parkų, vadyba turėtų siūlyti pritaikytas statybos paslaugas.

3 komponentas: patogi geografinė padėtis

Industrinės zonos turėtų būti geografiškai patogiose vietose, ypač netoli svarbių regioninių, nacionalinių ar tarptautinių transporto tinklų. Investicinės teritorijos turėtų būti statomos žemų kaštų teritorijose, kas sąlygotų žemus gamybos ir operacijų kaštus.

4 komponentas: ilgalaikė nuoma

Industriniai parkai, kurių savininkais yra savivaldybės, turėtų būti nuomojamos ilgiems laikotarpiams. Šis sprendimas yra itin palankus investuotojams kurie nėra linkę priimti rizikos, susijusios su nekilnojamojo turto rinkos svyravimais. Vis dėlto, teritorijos yra dažnai parduodamos privatiems investuotojams ir industrinių parkų operatoriams.

5 komponentas: lankstūs įstatymai

Investicinės zonos turėtų turėti vieną paslaugų šaltinį (dažnai subrangovą), kad mažinti administracinę procedūrinę ir biurokratinę naštą ekonominėje zonoje esančioms

įmonėms. Lankstus teisinis reguliavimas traktuojamas kaip papildoma motyvacija investuotojams.

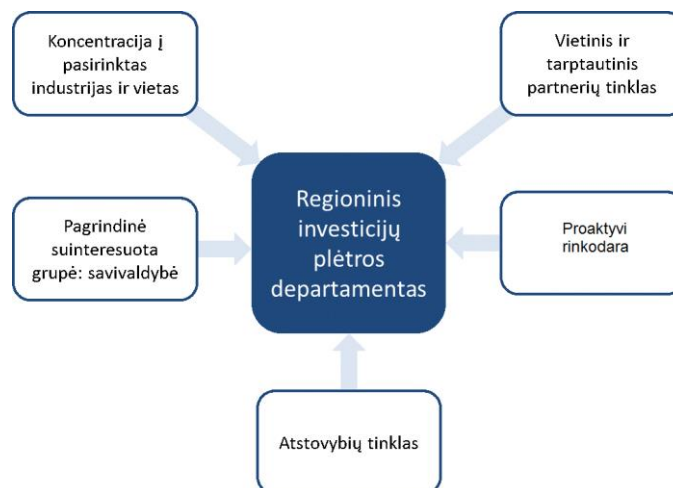
6 komponentas: mokestinės lengvatos SEZ

Specialiose ekonominėse zonose yra siūlomos papildomos finansinės ir mokestinės lengvatos. SEZ yra siūlomos lengvatos nuo maito mokesčių, mokesčių, dotacijos vietinės darbo jėgos įdarbinimui bei kitos mokestinės lengvatos.

Regioninės investicijų plėtros agentūros

Išanalizavus gerąsias investicijų plėtros praktikas Baltijos jūros regione (žr. 9 paveikslą), galima teigti, kad sėkminga investicijų plėtra susideda iš šešių pagrindinių komponentų. Metinis skatinimo biudžetas siekia 100 tūkst. eurų, turi gerai išvystytą partnerių tinklą bei aktyviai užsiima rinkodara. Investicijų plėtros agentūra turi savo biurų tinklą, o pagrindinės suinteresuotos šalys yra savivaldybės. Investicijų plėtros agentūros susikoncentravo ties pasirinktomis industrijomis bei vietomis.

9 paveikslas. Regioninio investicijų skatinimo departamento sudedamosios dalys



1 komponentas: mažas ar vidutinio dydžio personalas

Didinant efektyvumą, regioninė investicijų plėtros agentūra neturėtų būti per didelė. Priklausomai nuo tikslinės industrijos ar geografinės padėties, vidutinis personalo, dirbančio su TUI pritraukimu, skaičius siekti nuo 3 iki 15 asmenų.

2 komponentas: koncentracija į pasirinktas industrijas ir vietas

Didinant efektyvumą, regioninė investicijų plėtros agentūra turėtų apibrėžti industrijas ir vietas, kurios bus jos susidomėjimų centre (pvz., industrijos su didelėmis TUI) ir kaimyniniuose regionuose. Tai leidžia personalizuoti pasiūlymus investuotojams ir apibrėžti tikslinę auditoriją reklamai.

3 komponentas: aktyvi rinkodara

Siekiant geriausių rezultatų, regioninės investicijų plėtros agentūros išnaudoja skirtingus rinkodaros kanalus ir įrankius. Jos organizuoja investuotojų forumus, seminarus ir kitus renginius, naudojasi internetinės rinkodaros teikiama nauda, reklamuoja įmones pamėgtais kanalais ir pan. Agentūros taip pat naudoja kitas informacijos sklaidos kanalus – nacionalinio lygmens investicijų skatinimo programas ir institucijas, ambasadas ir kitus.

4 komponentas: partnerių tinklas

Daugelis regioninių investicijų plėtros agentūrų kuria vietinius partnerių tinklus kad pagerinti ir išplėsti savo paslaugų pasiūlą. Jos bendradarbiauja su universitetais, verslo organizacijomis, ekspertiniais centrais ir kitomis suinteresuotomis šalimis.

5 komponentas: atstovavimo tinklas

Siekiant sustiprinti investicijų plėtros agentūrų matomumą už regiono ribų, kuriamos atstovybės ir biurai užsienyje ar kituose šalies regionuose. Kai kurios investicijų plėtros agentūros kuria „garbės atstovų“ tinklą, į kurį įeina privatūs partneriai, kurie gali atstovauti agentūros interesus regione.

16 lentelė. Regioninės investicijų plėtros agentūros Baltijos jūros regione atvėjo studija

Investicijų plėtros agentūra	Greater Helsinki Promotion (Helsinkis)	WIRMA (Lappeenranta regionas)	Copenhagen Capacity (Kopenhaga)	Invest Gdansk (Gdanskio regionas)	HWF (Hamburgo regionas)
Pagrindinės suinteresuotos šalys	Nacionalinis ir regioninis valdymas (pvz., Invest Finland)	Lappeenranta miestas, Lappeenranta Technologijų universitetas, Saimaa Taikomųjų mokslų universitetas	Danijos sostinės regionas, Zealand regionas, Kopenhagos miestas, nacionalinė vyriausybė	Gdanskio miestas	Hamburgas Marketingas GmbH Hamburgo miestas –
Finansavimas	Viešosios lėšos (Helsinki miesto regiono ir Uusimaa regiono taryba)	Lappeenranta miesto nuosavybė	Privataus ir viešo sektoriaus partneriai	100% priklauso Gdanskio miestui	Hamburgo miestas Ekonomikos departamentas /
Personalas	~20	23, iš jų 2,5 užsiima TUI reklama	15 užsiimančių TUI reklama	20, iš kurių 5 užsiima investuotojų paieška	40, iš kurių 15 užsiima TUI reklama
Biurų tinklas	Centras Helsinkyje, užsienyje po 3 atstovus JAV, Kinijoje ir Rusijoje	Centras Lappeenranta mieste, užsienyje Sankt Petersburgas	Centras Kopenhagoje	Centras Gdanske	Centras Haburge, užsienyje iki 10 atstovų ir 34 garbės atstovai – „Hamburgo ambasadoriai“
Rinkodara	Proaktyvi rinkodara –rinkodara per tarpininkus	Proaktyvi rinkodara tikslinei auditorijai, –rinkodara per tarpininkus	Proaktyvi rinkodara bendra rinkodara	– Proaktyvi rinkodara bendra rinkodara	Proaktyvi rinkodara – bendra rinkodara –rinkodara per tarpininkus

Pasirinktos industrijos	Švari technologija, medicinos mokslai, IT, kūrybinės industrijos,	Atsinaujinanti energija, logistika, inžinerija, mūrininkystė, inžinerija, Rusijos tarpvalstybinis verslas	ES-	Švari technologija, medicinos mokslai, kūrybinės industrijos,	IT,	Verslo procesų optimizavimas, logistika, gamyba, IT	Logistika, aviacija, atsinaujinanti energija, jūrininkystė, finansai
Pasirinktos vietos	Tyrimai ir plėtra, regioninis EHQ, logistikos centras tarp Europos ir Rusijos, Kinija, Rusija, Europa, Šiaurės Amerika	Pagrindinė koncentracija Rusiją	ą	JAV, Azija	Europa,	Daugiausia Europa, per prekybines misijas Azijoje ir JAV	Europa, Kinija, Azija/Japonija, Rusija, likusi pasaulio dalis
Rezultatai: projektų skaičius/ darbai, sukurti 2011-2013	236/6573	40/88		84/2399		21/2705	Nėra duomenų
Partneriai	Nacionalinė TUI agentūra, verslo centrai, ekspertų tinklai, verslininkų rūmai, universitetai, mokslinių tyrimų centrai, nepriklausomos žiniasklaidos centrai	Universitetai		Verslas, geografinės padėties patarėjai, viešieji asmenys		Nėra duomenų	Nėra duomenų

1.5. Analizė: kokios yra Latgalos planavimo regiono ir IAE regiono stiprybės, silpnybės, galimybės ir grėsmės

17 lentelė. Latgalos planavimo regiono ir IAE regiono SSGG analizė

Stiprybės	Silpnybės
- Pasienio regionas - Yra jau veikianti SEZ Rėzeknėje - Industrijos specializacija - Teisingos ir geros gyvenimo sąlygos - Gera infrastruktūra (keliai, internetas) - Visaginas kaip didžiausiais energetikos srityje kompetentingus profesionalus lavinantis centras Lietuvoje	- Žemas bendrasis BVP ir BVP tenkantį vienam gyventojui - Atitolęs regionas (toli nuo sostinės ir uostų) - Kvalifikuota darbo jėga - Nepakankamos savivaldybių kvalifikacijos dirbti su investuotojais - Silpna panašių industrijų įmonių koncentracija (žema klasterizacija)
Galimybės	Grėsmės
- Finansinės paskatos - Aktyvi rinkodara investuotojams - Mokymai savivaldybėms kaip pritraukti investuotojus - Investicijos į mokslą - Investicijos į infrastruktūrą (industrinės zonos) - Gera veikiantis tarpininkavimas su industrija	- Darbo jėgos nutekėjimas - Politinė rizika - Ekonominė rizika - Kelių infrastruktūros gedimas

Stiprybės: pasienio regionas, koncentracija į vieną industriją, gyvenimo sąlygos

Latgalos-Ignalinos (Visagino) regiono stiprybės pritraukiant investuotojus apima geografinę padėtį šalia išorinės ES sienos ir gerą industrijos specializaciją (transporto įranga, elektros įranga, maistas, mediena, tekstilijos, aprangos gamyba, metalo gaminių gamyba ir energetikos paslaugos Visagine). Regionas išsiskiria geromis gyvenimo sąlygomis, jau veikiančia EZ Rezeknėje, siūlančia lengvatas investuotojams ir gerą regioninę infrastruktūrą (daug kelių, interneto prieinamumą). Visagino stiprybę taip pat sudaro kompetetingi profesionalai energetikos srityje, Visaginui esant didžiausiam energetikos centrui Lietuvoje.

Silpnybės: žemas išsivystymo lygis, atstumas ir nepakankamos kompetencijos savivaldybėje

Latgalos-Ignalinos (Visagino) regiono silpnybės apima žemą regiono išsivystymo lygį (žemas bendras BVP ir BVP tenkantis vienam gyventojui) bei atstumą nuo sostinės ir uostų. Kitos silpnybės tai nepakankamos kompetencijos savivaldybėse pritraukti investuotojus bei žema panašių industrijų įmonių koncentracija (žema klasterizacija).

Galimybės: finansinės paskatos, rinkodara, investicijos į mokslą, apmokymus ir infrastruktūrą

Galimybės plėtoti investicijas apima papildomas finansines paskatas, aktyvi rinkodara ir mokymai, keliantys savivaldybių kompetencijas pritraukiant investuotojus. Galimybės įžvelgiamos švietimo ir infrastruktūros srityse ir tarpininkavime perteikiant kompetencijas tarp jau rinkoje veikiančių industrijų.

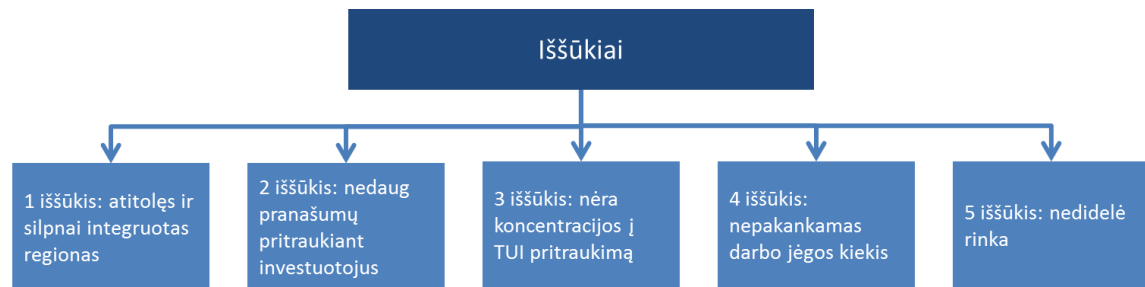
Grėsmės: Darbo jėgos nutekėjimas, politinė ir ekonominė rizika

Grėsmės, kurios gali neigiamai veikti investicijų pritraukimą į Latgalos-Ignalinos (Visagino) regioną tai darbo jėgos nutekėjimas, politinė ir ekonominė rizika. Darbo jėgos prieinamumas yra kritinis faktorius pritraukiant investuotojus, todėl darbo jėgos nutekėjimas gali ženkliai apsunkinti TUI pritraukimą regione. Politinės ir ekonominės rizikos dažniausiai negali būti sustabdytos regioniniu lygmeniu. Vis dėlto, jos dažnai turi stiprų neigiamą poveikį regiono patrauklumui investuotojams ir į jas turėtų būti atsižvelgiama planuojant investuotojų pritraukimą.

1.6. Iššūkiai ir rekomendacijos: kaip pritraukti investuotojus

Iššūkiai

10 paveikslas. Iššūkiai pritraukiant investuotojus



1 Iššūkis: atitolęs ir silpnai integruotas regionas

Latgalos-Ignalinos (Visagino) tarpvalstybinis regionas yra ES pakraštyje, todėl yra silpnai integruotas į svarbiausius transporto tinklus Europoje. Atstumas yra ženklus, o priėjimas prie jų yra žemos kokybės.

2 Iššūkis: nedaug pranašumų pritraukiant investuotojus

Latgalos-Ignalinos (Visagino) tarpvalstybinis regionas pasižymi nedaugeliu pranašumų pritraukiant TUI. Nepaisant fakto, kad yra netoli ES išorinės sienos prie Rusijos ir Baltarusijos, priėjimą prie gamtinių išteklių ir geras kalbines kompetencijas, regiono trūkumai lyginant su kitais yra ženkliūs. Latgalos-Ignalinos (Visagino) regionas nėra regiono centru, jis pasižymi žemu darbo jėgos kiekiu ir žemu išsivystymo lygiu. Nedidelis investuotojų skaičius prisideda prie investuotojams nedraugiško regiono įvaizdžio.

3 Iššūkis: nėra koncentracijos į TUI pritraukimą

TUI pritraukimo aplinka yra labai konkurencinga. Vien Europoje šiuo metu yra apie 127 Investicijų plėtros agentūrų. Latgalos-Ignalinos (Visagino) regione yra tik keletas savivaldybių, kurios organizuoja veiksmus pritraukti investuotojams. Savivaldybės taip pat pripažįsta kompetencijų ir žinių trūkumą pritraukiant investuotojus.

4 Iššūkis: nepakankamas darbo jėgos kiekis

Latgalos-Ignalinos (Visagino) regionas susiduria su nepakankamos darbo jėgos iššūkiu. Antrinio ir tretinio išsilavinimo lygis tuose sektoriuose, kurių reikalauja industrija, yra žemas. Taip pat prastai vertinamas bendradarbiavimas tarp įmonių ir švietimo įstaigų, pvz., mokymo centrų, universitetų ir pan.

5 Iššūkis: nedidelė rinka

Latgalos-Ignalinos (Visagino) regiono rinkos dydis laikomas mažu. Regionui sunku pritraukti didelius investuotojus, kas sukelia papildomų kliūčių pritraukti kritinę investicijų masę, būtiną siekiant pritraukti daugiau investuotojų.

Rekomendacijos

Trumpo laikotarpio: finansinės paskatos, aktyvi rinkodara, tarpvalstybinis bendradarbiavimas

Trumpuoju laikotarpiu rekomenduojama koncentruotis į: finansinių ir mokestinių paskatų siūlymą investuotojams, proaktyvaus rinkodaros investicijų pritraukimui strategiją ir tarpvalstybinio bendradarbiavimo skatinimą tarp vietinių ir tarptautinių institucijų. Finansinės ir mokestinės paskatos turi apimti sumažėjusius darbo mokesčius, sumažėjusius pajamų mokesčius įmonėms kurios investuoja daugiau nei 3 mln. Eurų, dotacijas verslo vystymui ir pan. Mokesčių dydis turėtų būti sumažintas iki 30%. Turėtų būti užtikrintos mokestinės nuolaidos iki 30% įmonėms, kurios investuoja daugiau nei 3 mln. eurų. Taip pat, įmonėms, veikiančioms industrinėse zonose, turėtų būti suteikiamos finansinės paskatos, tokios kaip dotacijos darbuotojų mokymams ir pan.

Aktyvi regioninė rinkodara turėtų būti koncentruota į aukštos klasterizacijos gamybos pramonę bei į vidaus rinkos pranašumus. Savivaldybėms turėtų būti suteikti mokymai apie investuotojų pritraukimą ir praktinį darbą su jais. Rekomenduojama stiprinti bendradarbiavimą tarp regioninio valdymo ir investicijų plėtros agentūrų bei reklamuoti tarpvalstybinį bendradarbiavimo modelį.

Vidutinio laikotarpio: industrinių teritorijų plėtra ir investicijos į infrastruktūrą

Siekiant vidutinio laikotarpio rezultatų, rekomenduojama investicijas koncentruoti į industrinių teritorijų Latgalos-Ignalinos (Visagino) regione plėtra kartu su privačiu sektoriumi. Finansiniai ištekliai tokioms investicijoms bus prieinami savivaldybėms iš ES investicinių fondų infrastruktūrai (žr. Strateginiai tikslai 3.3.1 ir 5.6.2 Europos Komisijos – Latvijos Partnerystės sutartyje³). Taip pat, rekomenduojama imtis veiksmų, kurie stiprins ir palaikys šiuo metu gerai veikiančias industrijas. Norint pagerinti regiono ryšį su tarptautiniais kelių tinklais, būtinos investicijos į regioninę ir pasienio infrastruktūrą, t. y. transporto ir komunikacijos tinklus.

Ilgojo laikotarpio: investicijos į švietimą ir funkcinę specializaciją

Gerinant investicinę aplinką ilguoju laikotarpiu, rekomenduojama investuoti į švietimą ir funkcinę specializacijos miestuose plėtrą. Investicijos į profesinį ir aukštąjį mokslą

³ http://www.esfondi.lv/upload/Planosana/FMPlans_230714_Partrn_lig_ar_grozijumiem_17.12.2014.pdf

turėtų padėti užpildyti rinkos poreikius, ypač šiuo metu gerai veikiančiose industrijose. Taip pat, Latgalos-Ignalinos (Visagino) regiono miestuose rekomenduojama išvystyti funkcinės specializacijos tinklus, kurie leistų kelti paslaugų investuotojams kokybę bei išplėstų paslaugų pasiūlą.

2 SKYRIUS: VIDUTINIO LAIKOTARPIO STRATEGIJA

2.1. Specializacija: kur pritraukti investuotojus

Specializacija: produkcija pačiu laiku (angl. “just in time production”) toms gamybos pramonės, kurios eksportuoja į kaimyninius Latgalos-Ignalinos (Visagino) regionus

18 lentelė. Specializacija Latgalos planavimo ir IAE regione

Specializacija	Latgalos planavimo regionas	Ignalinos atominės elektrinės regionas (Visaginas)
Industrija	Mašinų, transporto ir elektros įrengimų gamyba, tekstilė ir apranga, maisto produkcija, medienos produktų gamyba	Metalo ir metalo gaminių produkcija, statyba, energetikos srities paslaugos ir produktai
Valstybės	Rusija, Baltarusija, Suomija, Švedija, Danija, Norvegija, Lenkija, Ukraina, Baltijos šalys	

1 argumentas: specializacija ir gamybos industrija

Gamybos pramonė yra pati tinkamiausia industrija Latgalos-Ignalinos (Visagino) tarpvalstybiniam regionui (žr. 18 lentelę). Koncentracija į gamybos pramonę remia šie bruožai: tai yra pasienio regionas su dideliu išsilavinusių žmonių skaičiumi, o gamybos sektorius pritraukė daugiausiai TUI. Latgalos-Ignalinos (Visagino) regionas netinkamas didmeninės ir mažmeninės prekybos bei finansinių paslaugų investicijoms. Regionas neturi Europinio lygio inovacijų ir mokslinių tyrimų centrų, o žmonių su aukštojo mokslo diplomais dalis yra nedidelė.

2 argumentas: specializacija į gamybos industriją

Latgalos planavimo regionas yra tinkamiausias mašinų, transporto ir elektros įrengimų, tekstilės ir aprangos, maisto produkcijos bei medienos produktų gamybai; Ignalinos atominės elektrinės regionas (Visaginas) yra tinkamiausias metalo ir metalo gaminių produktų gamybai, statybos pramonei bei energetikos srities paslaugoms ir produktams teikti. Darbuotojų nuošimtis šiuose regionuose šiose industrijose yra didžiausias, lyginant su kitais Latvijos ir Lietuvos regionais, todėl būtent šių industrijų darbuotojai turi sukaupia daugiausia kompetencijos. Šios industrijos jau pritraukė didelius TUI srautus ir turi geras sąlygas tolesnei klasterizacijai (didesnei įmonių koncentracijai regione).

3 argumentas: produkcija pačiu laiku

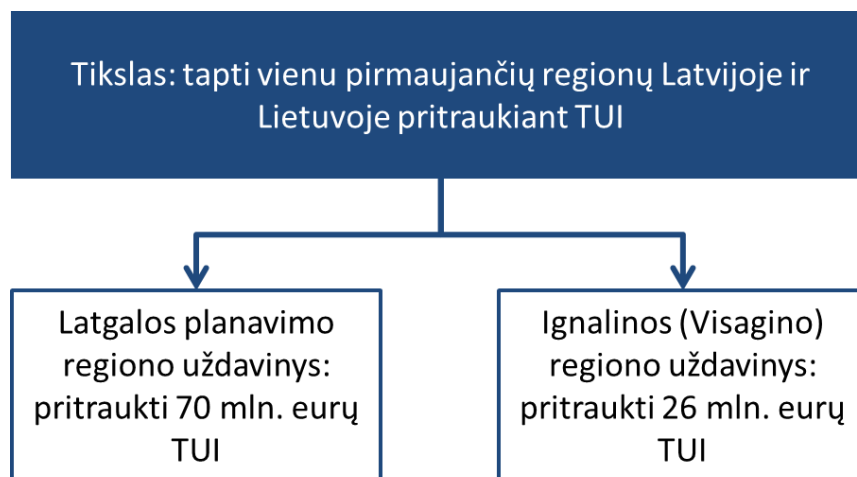
Lyginant su likusia pasaulio dalimi, Latgalos-Ignalinos (Visagino) regionas negali pasiūlyti gamybos industrijai ženklių pranašumų pigios darbo jėgos ir aukštųjų technologijų srityse. Todėl šis regionas turėtų koncentruotis ties išskirtinėmis savybėmis. Latgalos-Ignalinos (Visagino) regionas pasižymi gera geografine padėtimi, nes yra prie pat ES išorės sienos. Tai yra svarbus argumentas, kodėl Latgalos-Ignalinos

(Visagino) regionas turėtų specializuotis ties produkcija pačiu laiku ir koncentruotis į įmones, kurios eksportuoja į kaimyninių šalių rinkas.

Produkcija pačiu laiku tai produkcijos sistema, paremta esama paklausa. Gaminama tik tai, kam yra poreikis, tada kai yra poreikis, ir tik reikiamais kiekiais. Gamybos viršininkas gauna užsakymą iš kliento tam tikram produkto kiekiui. Gamykla yra informuojama apie produkto kiekį ir laiką kada jis turi būti pagamintas ir/ar pristatytas. Produkcija pačiu laiku reikalauja lankstaus gamybos proceso ir gali ženkliai sumažinti atliekų, netikslumų ir nepagrįstų užsakymų skaičių, kas bendrai didina gamybos produktyvumą.⁴

2.2. Tikslas ir uždaviniai: ką regionas turėtų pasiekti

11 paveikslas. Investicijų pritraukimo tikslas ir uždaviniai

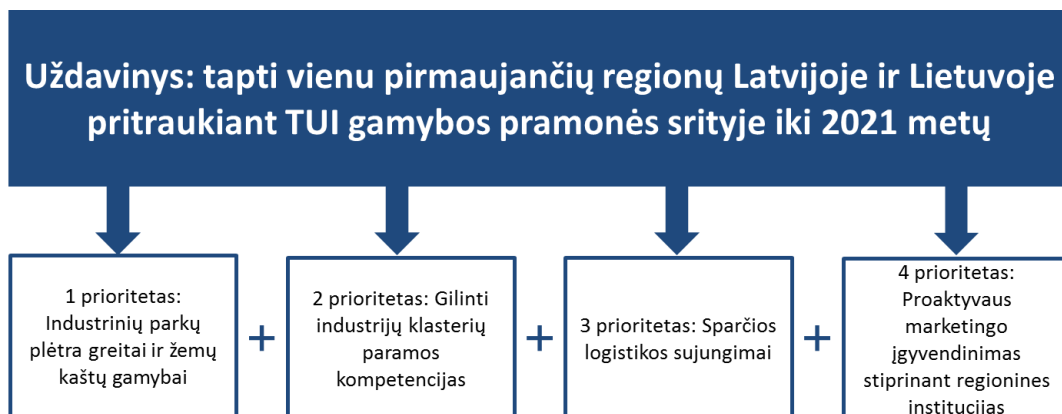


Latgalos-Ignalinos (Visagino) regiono investicijų pritraukimo tikslas yra tapti vienu pirmaujančių regionų pritraukiant TUI gamybos pramonės srityje iki 2021 metų. Kad pasiekti šį tikslą, Latgalos planavimo regionui buvo iškeltas uždavinys pritraukti 70 mln. eurų investicijas mašinų, transporto ir elektros įrengimų, tekstilės ir aprangos, maisto produkcijos bei medienos produktų gamybos srityje iki 2021 metų. Ignalinos (Visagino) regionui buvo iškeltas uždavinys pritraukti 26 mln. eurų investicijas metalo ir metalo gaminių produktų gamybos, statybos bei energetikos paslaugų ir produktų srityse iki 2021 metų.

⁴ http://www.toyota-global.com/company/vision_philosophy/toyota_production_system/just-in-time.html

2.3. Strategija ir prioritetai: kaip įgyvendinti uždavinius

12 paveikslas. Tikslas ir prioritetai



Latgalos-Ignalinos (Visagino) regiono investicijų pritraukimo tikslas yra tapti vienu pirmaujančių regionų pritraukiant TUI gamybos pramonės srityje iki 2021 metų. Kad pasiekti šį tikslą, buvo išskirti keturi prioritetai. Prioritetai vieni kitus papildoma ir susideda iš infrastruktūros patobulinimų kartu su „minkštųjų“ sugebėjimų ir kompetencijų papildymu.

Visi prioritetai padeda pritraukti investicijas tikslinėse industrijose (tačiau jomis neapsiriboja): Latgalos planavimo regione tai mašinų, transporto ir elektros įrengimų, tekstilės ir aprangos, maisto produkcijos bei medienos produktų gamyba; Ignalinos atominės elektrinės regione (Visaginas) tai metalo ir metalo gaminių produktų gamyba, statybos pramonė bei energetikos srities paslaugos ir produktai. Prioritetai apima veiksmus kurie reikalauja įvairių interesų grupių bendradarbiavimo (valstybinių institucijų, savivaldybių, privačių įmonių).

Prioritetas „Industriinių parkų plėtra greitai ir žemų kaštų gamybai“ apima industriinių parkų sukūrimą miestų teritorijose Latgalos-Ignalinos (Visagino) regione. Tikslas yra išnaudoti regiono pranašumus pritraukiant investuotojus. Prioritetas „Gilinti industrijų klasterių paramos kompetencijas“ apima profesionalios darbo jėgos kiekio didinimą Latgalos-Ignalinos (Visagino) regione, kuriant kompetencijų tinklus. Šitaip norima didinti tam tikros industrijos įmonių koncentraciją (klasterizaciją). Prioritetas „Aktyvios rinkodaros įgyvendinimas stiprinant regionines institucijas“ apima nepakankamą investuotojų skaičiaus problemos sprendimą regioninėse institucijose kuriant departamentus, kurių tikslas yra dirbti tiesiogiai su investuotojų pritraukimu ir marketingu. Prioritetas „Sparčios logistikos sujungimai“ apima transporto infrastruktūrą vystančius veiksmus ir logistinių parkų išorinei ES sienai kūrimą.

19 lentelė. Tarpvalstybinis bendradarbiavimas daugiacentriuose urbanizuotuose regionuose

Mažiams ir vidutinio dydžio miestams Latgalos-Ignalinos (Visagino) regione turėtų būti priimta bendradarbiavimo paretma plėtros strategija. Ekspertai sukūrė tarpvalstybinio bendradarbiavimo modelį atsižvelgiant į 1) rajono specializaciją priklausomai nuo TUI pagal industrijas; 2) investicinių teritorijų projektus parinktus WILLINVEST projekte; 3) tarpvalstybinio bendradarbiavimo Latgalos planavimo regiono administracijos ir Ignalinos regiono verslo inkubatoriaus viziją.

Bendrą, tarpvalstybinio bendradarbiavimo plėtros strategiją yra būtina, kad:

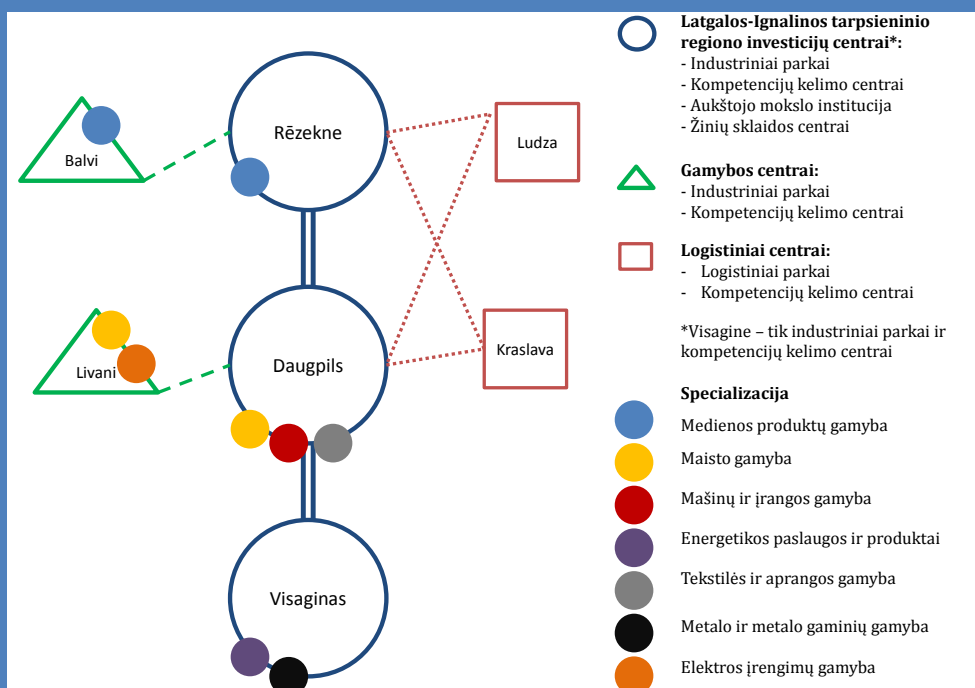
- (1) Skatinti išteklių sujungimą (infrastruktūros, pastatų, paslaugų) regiono investiciniuose centruose Rėzeknėje, Daugpilyje, Visagine ir kituose gamybos centruose, pvz., pagal transportą ir IT infrastruktūrą, kad sukurti būtiną kritinę investuotojų masę regiono plėtrai ir augimui;
- (2) Patobulinti funkcinę ir sektorių sinergiją Latgalos-Ignalinos (Visagino) regione skatinant funkcinį bendradarbiavimą investiciniuose centruose (Rėzeknėje, Daugpilyje, Visagine);
- (3) Skatinti ekonomikos augimą Latgalos-Ignalinos (Visagino) regione naudojant funkcinį bendradarbiavimą Rėzeknėje, Daugpilyje ir Visagino turėtų tapti regioniniais investicijų centrais su savo industriniais parkais, mokymų centrais ir kompetencijų kėlimo centrais. Balvuose, Lyvanuose – gamybos centrais su industriniais parkais ir kompetencijų kėlimo centrais, Ludza, Kraslava – logistikos centrais su logistiniais parkais ir kompetencijų kėlimo centrais.

Svarbiausios investicijos miestų rajonuose

Siekiant sustiprinti Latgalos-Ignalinos (Visagino) regiono miestų rajonų specializaciją, rekomenduojama įgyvendinti tam tikras investicijas. Rėzeknėje medienos produktų gamyba turėtų būti pradėta tam tinkamose industrinėse teritorijose. Mokymo centrų, kompetencijų kėlimo centrų ir žinių perdavimo centrų specialistai turėtų remti specializaciją. Daugpilyje rekomenduojama sukurti industrines teritorijas užsiimančias maisto, mašinų, įrangos, tekstilės ir aprangos gamyba. Šiame mieste taip pat turėtų būti sukurti kompetencijų kėlimo ir žinių perdavimo centrai, galintys remti specializacijos industrijas. Visagine rekomenduojama sukurti industrines teritorijas, tinkamas metalo ir metalo gaminių gamybai bei energetikos paslaugų ir produktų gamybai. Miestas taip pat turėtų turėti kompetencijų kėlimo centrus, remiančius minėtas industrijas. Balvuose rekomenduojama kurti industrines teritorijas, kurios specializuojasi medienos produktų gamyboje bei kompetencijų kėlimo centrus, kurie koncentruojasi ties medienos gamyba. Lyvanuose rekomenduojama kurti industrines teritorijas, kurios koncentruojasi ties maisto ir elektros įrangos gamyba, bei kurti atitinkamus kompetencijų kėlimo centrus. Ludzos ir Kraslavos miestuose rekomenduojama kurti logistikos centrus ir kompetencijų kėlimo centrus, kurie koncentruotųsi ties medienos produktų gamyba (Ludza) ir elektros įrangos gamyba (Kraslava).

Siekiant pagerinti bendradarbiavimą tarp miestų rajonų Latgalos-Ignalinos (Visagino) regione, bei skatinant regiono konkurencingumą, rekomenduojama įgyvendinti šias investicijas į infrastruktūrą: investicijos į nacionalinius ir regioninius kelius (esamų kelių rekonstravimas ir automagistralių tiesimas), investicijos į geležinkelių infrastruktūrą (apimant elektros laidų tiesimą) bei oro uosto statybą Daugpilyje.

Konceptualus Latgalos-Ignalinos (Visagino) regiono investicijų sinergijos žemėlapis



Tarpvalstybinio bendradarbiavimo valdymas

Siekiant valdyti tarptautinį bendradarbiavimą daugiacentriame regione, būtina sukurti regionines arba tarpvalstybines valdymo institucijas, arba stiprinti bendradarbiavimą tarp esamų institucijų (Latgalos planavimo regionas, Ignalinos atominės elektrinės regiono verslo inkubatorius). Šios institucijos turėtų stiprinti regioninį bendradarbiavimą. Galimi metodai apima esamų ir galimų bendradarbiavimo saitų tarp įmonių nustatymas, ypač gamybos pramonėje (pvz., nustatymas kurie sektoriai regione eksportuoja produktų komponentus ir nustatymas kurios gamyklos gali užsiimti kitų produkto komponentų gamyba). Pagalba įmonės, kurios nori kurti bendradarbiavimo tinklus regione turėtų būti suteikiama, kad nustatyti galimus poreikius produktams, jų gamybai, ištekliams ar partnerių paieškai.

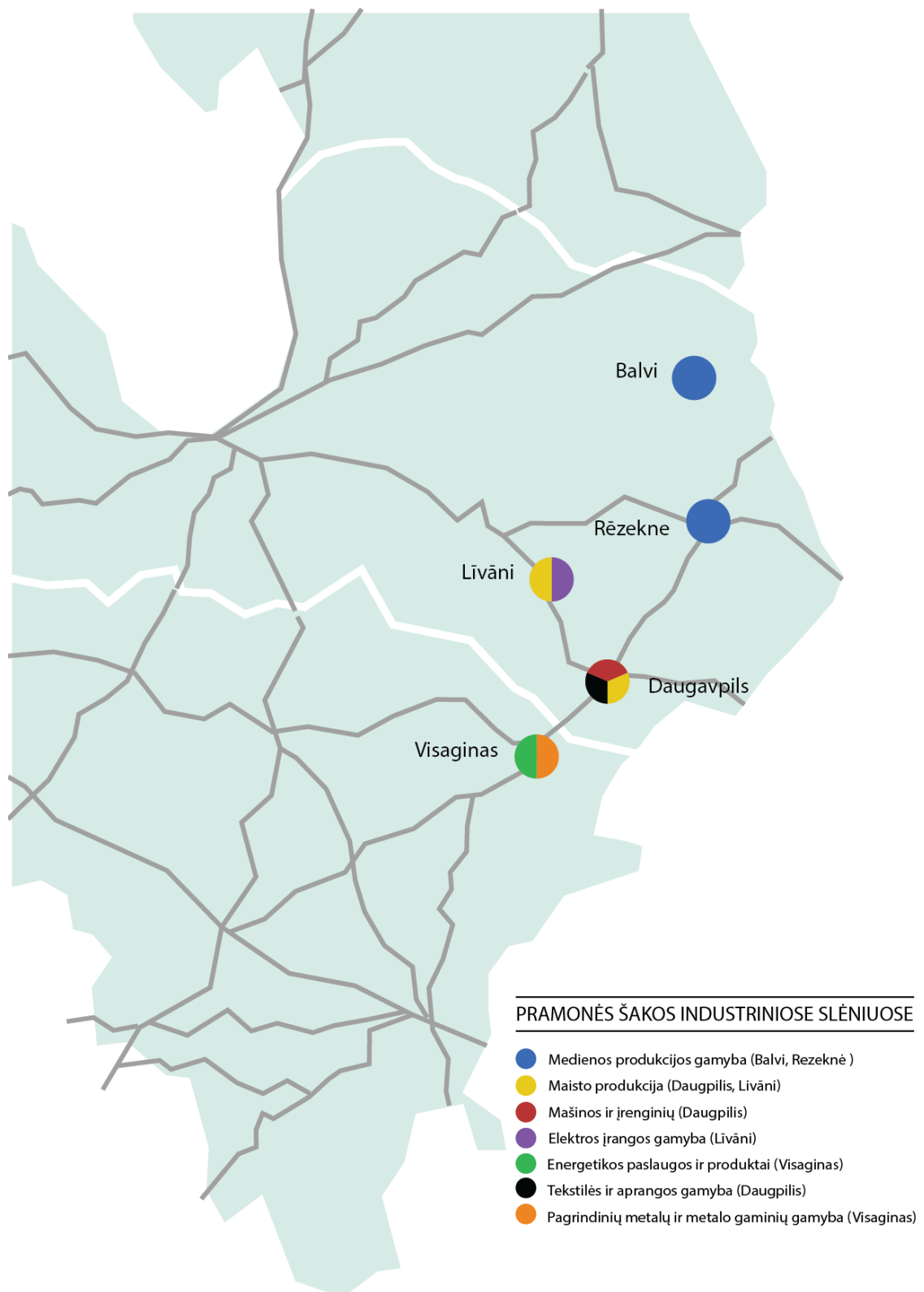
Iššūkiai ir sprendimai

Norint išspręsti Latgalos-Ignalinos AE (Visagino) regiono mažo patrauklumo tiesioginių užsienio investicijų atžvilgiu problemą reikėtų parengti industrinių slėnių kūrimo planą. Tai leistų pagreitinoti ir sumažinti gamybos kaštus šiame regione. Industriniai slėniai turėtų būti orientuoti į tam tikrą pramonės šaką, teikti reikiamą infrastruktūrą, paslaugas ir finansines paskatas, pritaikytas investuotojų poreikiams (žr. 13 ir 14 paveikslus).

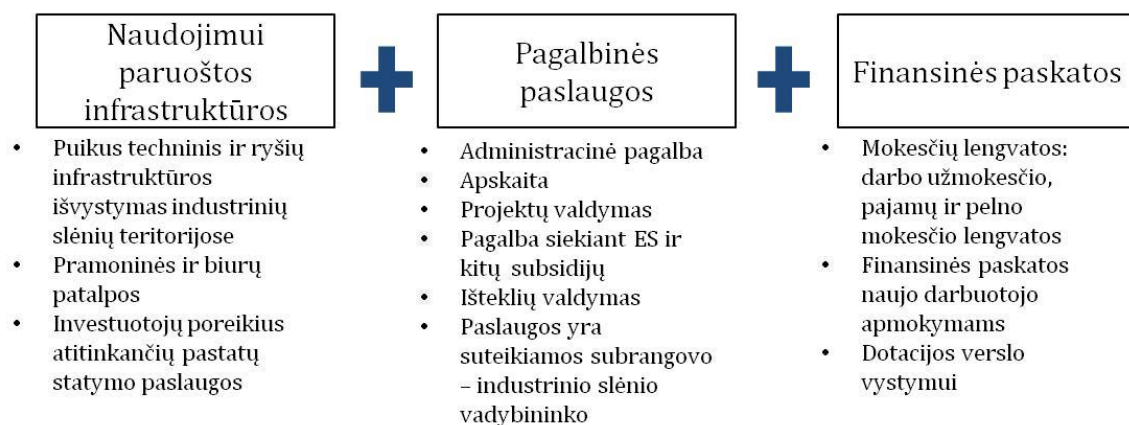
Industriniai parkai Latgalos - IAE (Visagino) pasienio regione turėtų būti įkūriami 6 miestuose ir miesteliuose. Jų specializacijos: Balvai ir Rezeknė - medienos produkcijos gamyba, Daugpilis - maisto produkcijos gamyba, mašinų ir įrenginių gamybos, tekstilės ir aprangos gamyba, Lyvanai - elektros įrangos ir maisto produktų gamyba, Visaginas - energetikos paslaugos ir produktai, pagrindinių metalų ir metalo gaminių gamyba. Industriniai parkai turėtų pritraukti investuotojų, orientuotų į ekologišką ir tvarų gamybos procesą, dėmesį bei perdirbamosios pramonės bendroves.

Industriniai slėniai turėtų būti įkurti netoli pagrindinių transporto kelių. Tai būtina siekiant užtikrinti greitą logistikos tinklą iki uostų ir kelių, vedančių į kaimynines šalis.

13 paveikslas. Pramonės slėnių išsidėstymas



14 paveikslas. Pramoninių slėnių paslaugos



Industriniuose slėniuose infrastruktūros turėtų būti paruoštos naudojimui: privažiavimo keliai, elektros energija, IT infrastruktūra, vandens tiekimas ir sanitarija, dujų tiekimas, šildymo, taip pat pramonės ir biuro patalpos. Tai leistų investuotojams pradėti gamybos procesą greitai be laiko ir pinigų infrastruktūrai eikvojimo. Be to, industriniai slėniai turėtų siūlyti statybos paslaugas iškilus investuotojų poreikiui turėti praplėstus pramoninius pastatus ar investuotojams, kuriems reikia naujų gamybinių patalpų.

Industriniai slėniai turėtų pasiūlyti investuotojams pagalbos paslaugas - administracinę pagalbą, apskaitos vedimo, projektų valdymo, paramos siekiant ES ir kitų dotacijų, išteklių valdymo ir t.t. Šios paslaugos turėtų būti teikiamos privačių subrangovų - industrinių slėnių vadybininkų.

Finansinės paskatos taip pat turėtų būti pasiūlytos industriniuose parkuose įsikūrusioms bendrovėms. Tai galėtų būti darbo užmokesčio (siūloma darbo apmokestinimo našta sumažinti iki 30%) ir pajamų lengvatos, lengvatinis pelno mokesčio tarifas investicijoms, kurių vertė viršija 3 milijonus eurų, dotacijos verslo plėtrai ir kt. Taip pat industriniuose slėniuose veiklą vykdančioms bendrovėms turėtų būti suteikta galimybė susipažinti su finansinių išmokų gavimu už darbuotojų kvalifikacijų kėlimą.

20 lentelė. Siūlomi veiklos modeliai investicijų vietoms Latgalos planavimo ir IAE regionuose

Investicija Teritorija/ ha/ Vietovė	Specializacija	Veiklos modelis	Komunalinės paslaugos	Paslaugos		Mokestinės ir finansinės paskatos	
				Paslaugos tiekėjas	Privatus sektorius	Savivaldybė	Privatus sektorius
Daugpilio miesto šiaurinė industrinė zona, 113 ha teritorija (27 ha neišnaudoti) (Visku-Spalu-Slavu- Mendelejevo gatvės)	Mašinų ir įrenginių, tekstilės ir drabužių, maisto produktų gamyba	Savivaldybei priklausančios žemės; žemės ilgam laikui išnuomos privatiems operatoriams; savivaldybės skiriamos investuotojams žemės	Elektros energijos, IT infrastruktūra, vandens tiekimas ir sanitarija, šildymas Elektros energijos, IT infrastruktūra, vandens tiekimas ir sanitarija, šildymas	Investicijų projektų vadovas	Darbuotojų įdarbinimo pagalba, vadovimas projektams, pramonės teritorijos pritaikymas investuotojo poreikiams	Business incubation, assistance in applying for business grants and funds	Nekilnojamojo turto ir darbo užmokesčio mokesčių sumažinimas (potencialius)
Livani industrinis slėnis, 140 ha teritorija (Fabrikas – Celtniecibas - Stirnu gatvės)	Elektros įrangos ir maisto produktų gamyba						
Rezeknė specialioji ekonominė zona, papildoma 22.7 ha teritorija	Medienos produkcijos gamyba						Pelno mokesčio, turto mokesčio, pridėtinės vertės mokesčio, akcizų ir muitų lengvatos (potencialus)
Visagino industrinė zona, 8 ha	Mažos apimtys gamyba, elektros energijos pramonės paslaugos						
Visagino karinė zona, 10 ha	Mažos apimtys gamyba, elektros energijos pramonės ir kitos paslaugos						
Visagino potenciali pramonės teritorija (mokyklos pastatas, dviejų buvusių mokyklų/ darželio pastatai, motinystės ligoninės pastatas)	Mažos apimtys gamyba, elektros energijos pramonės ir kitos paslaugos, mokslinių tyrimų ir plėtros paslaugos						

Suinteresuotos šalys ir jų kompetencijos

21 lentelė. Suinteresuotos šalys ir jų kompetencijos industrinių slėnių vystymo procese ir valdyme

Suinteresuota šalis	Kompetencijos
Valstybė	Investicijos į infrastruktūrą ir finansinių paskatų teikimas
Savivaldybės	Žemės ir pastatų industriniams slėniams skyrimas
LPR ir IAE regiono Verslo inkubatorius	Projektų valdymas
Privatūs žemės savininkai	Turimos žemės pardavimas ar nuomojimas savivaldybėms ir privataus sektoriaus atstovams
Privatus sektorius	Atitinkamo industrinio slėnio valdymas ir reikiamų paslaugų suteikimas

Nacionalinių ir regioninių dokumentų atitiktis

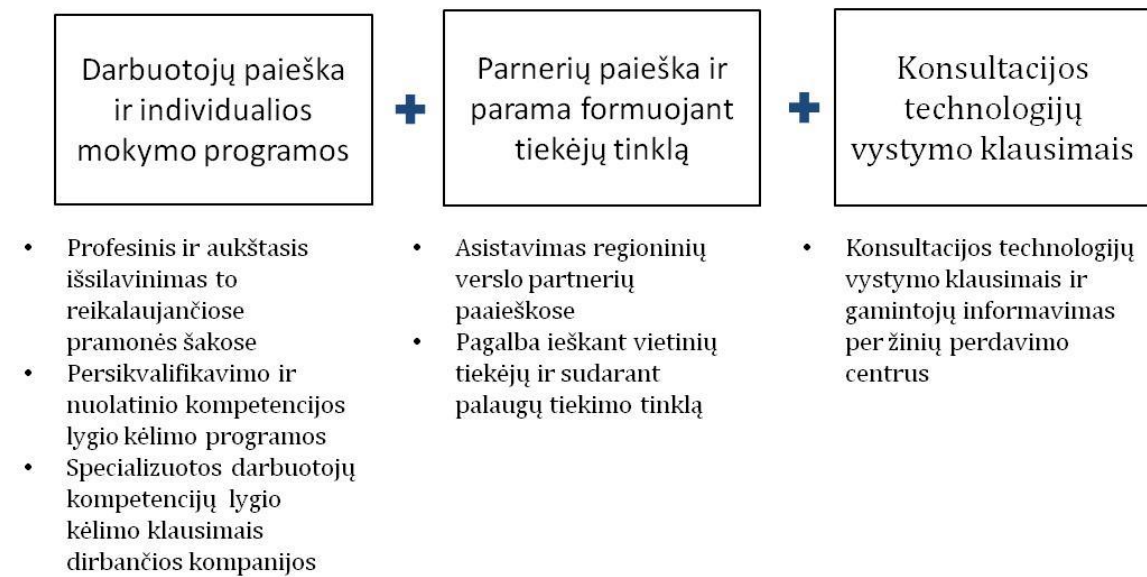
Nacionalinis plėtros planas Latvijoje 2014-2020, Latgalos programa 2010-2017 ir Visagino strateginiai dokumentai apima tikslus, kuriais siekiama padidinti TUI dalį, tenkančią gamybos ir prekybos pramonės šakoms. Šiam tikslui įgyvendinti skirtos priemonės: mokesčių lengvatos, teisinės sistemos pokyčiai, lengvinantys investavimo procesą ir sudėtingų investicinių pasiūlymų teikimą bei įgyvendinimą. ES struktūrinių fondų paramos 2014-2020 tikslai apima siekius pritraukti investicijas į nedidelio masto infrastruktūros projektus savivaldybėse, tokiu būdu didinant privačių investuotojų įsitraukimą.

Prioritetas Nr. 2: Kompetencijų kėlimas pramonės šakose

Iššūkiai ir sprendimai

Siekiant išspęsti kvalifikuotos darbo jėgos trūkumo Latgalos-Ignalinos AE (Visagino) regione problemą, būtina stiprinti pramonės šakas ir sukurti jų plėtrai reikalingas darbuotojų kompetencijas. Darbuotojų gebėjimai turėtų būti plėtojami visuose edukaciniuose lygmenyse - pasitelkiant tiek individualų mokymąsi, tiek specialias mokymo programas. Tolimesniam pramonės šakų vystymui taip pat būtina susitelkti į nuolatinę partnerių paiešką ir konsultacijų teikimą technologijų vystymo klausimais. (žr. 15 paveikslą).

15 paveikslas. Investuotojams teikiamų paslaugų kompetencijos

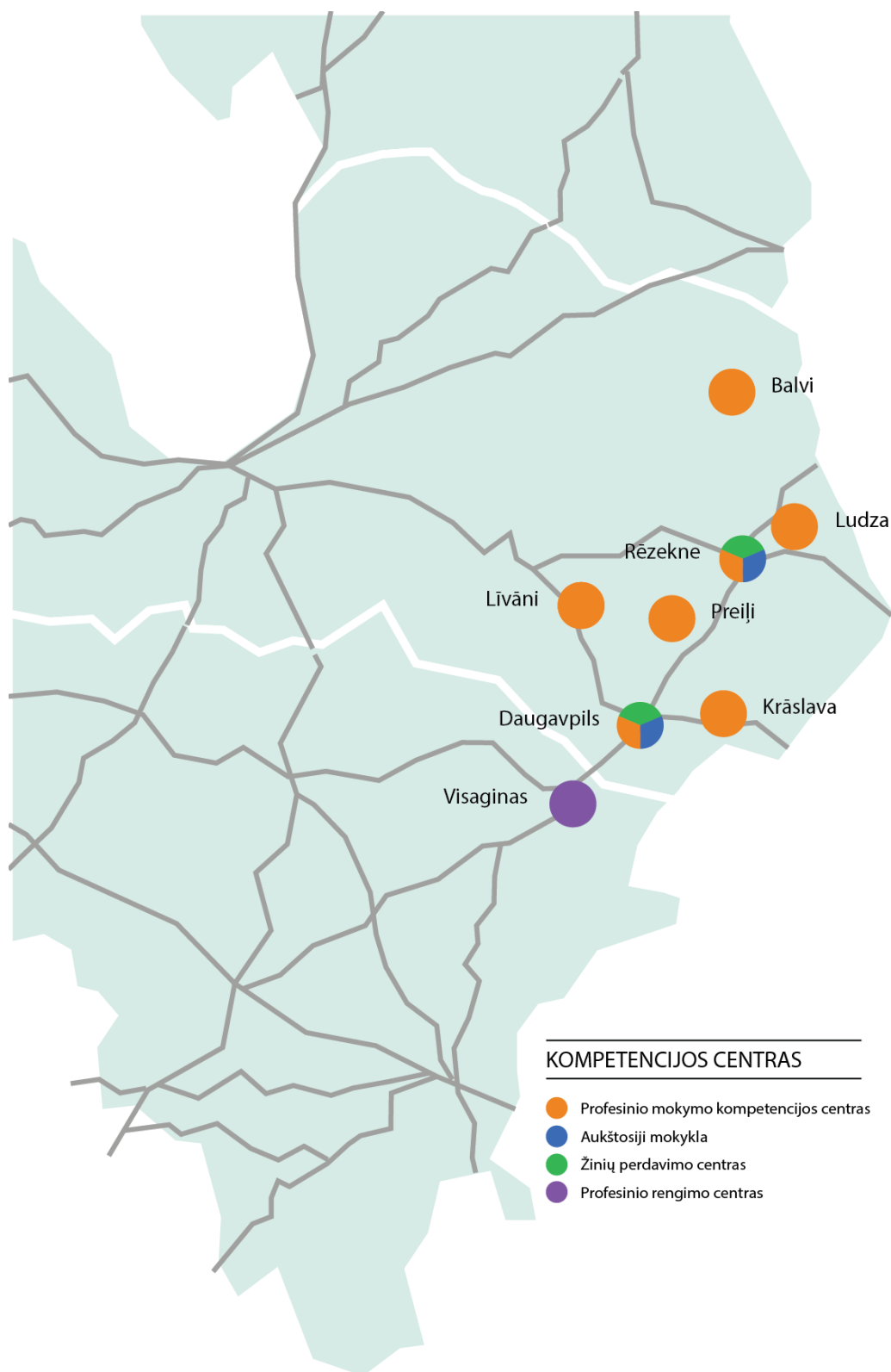


Tam, kad darbuotojų kompetencijų ir darbo rinkos poreikiai sutaptų, mokymo įstaigos ir įmonės turėtų bendradarbiauti, kurdamos pritaikytas švietimo ir mokymo programas. Suaugusiems siūloma teikti persikvalifikavimo ir nuolatinių gebėjimų tobulinimo programas. Taip pat švietimo įstaigos turėtų teikti paramą įmonėms, investuojančioms į savo darbuotojų mokymą. Pagal investuotojų poreikį specializuotos kompanijos turėtų teikti darbuotojų paieškos ir profesinio ugdymo paslaugas.

Siekiant sustiprinti pramonės šakas, investuotojams turėtų būti teikiama pagalba užmezgant ryšius su regioniniais verslo partneriais. Tam tikrame regione įsikūrę verslai, atstovaujantys tą pačią pramonės šaką, ir artimai bendradarbiaujantys kuria didesnę pridėtinę vertę nei būdami pavieniui. Todėl įmonės yra skatinamos ir remiamos kurti paslaugų tiekimo tinklus, paremtus tarpusavio ryšių palaikymu, naujovų pasidalinimu, darbo vietų kūrimu ir prekės ženklo žinomumo didinimu tarptautinėse rinkose.

Norint padidinti technologinių naujovių progresą įmonių veiklų procesuose, patariama teikti konsultacijas technologijų vystymo klausimais, duoti patarimus kuriant naujas metodikas ir gerinant produktyvumą. Šia konsultacine veikla turėtų užsiimti nepriklausomi žinių perdavimo centrai.

16 paveikslas. Darbuotojų profesinio ugdymo ir kvalifikacijų kėlimo centrų išsidėstymas Latgalos-IAE (Visagino) regione



Profesinio mokymo ir kompetencijų kėlimo centrai turėtų būti įsikūrę išsivysčiusiuose respublikiniuose miestuose, kiekvienam iš jų priskiriant konkrečią pramonės sritį/-is: Balvai - medienos gamyba, Ludza - medienos ir maisto produktų gamyba, Rēzeknē - maisto bei mašinų ir įrengimų gamyba, Livani - maisto produktų ir elektros įrangos gamyba, Preilīai - maisto gamyba, Kraslava - įrangos gamyba, Daugpilis – įrangos ir tekstilės gamyba. Profesinio švietimo ir mokymo centras Visagine turėtų toliau išlaikyti dėmesį energetinės srities kompetencijų kėlimui - suvirinimo, elektros darbų ir mechatronikos paslaugoms.

Rezeknē ir Daugpilis, kaip respublikiniai miestai, turėtų teikti visą paketą švietimo ir mokslinių tyrimų paslaugų, apimti profesinio švietimo kompetencijos centrų ir aukštojo mokslo įstaigų (Rezeknē turėtų specializuotis profiliuotų inžinerijos mokslų srityje, Daugpilis - transporto bei įrangos kūrimo ir gamybos) veiklą, taip pat žinių perdavimo centro paslaugas. Visagine siūloma įkurti Kauno technologijos universiteto ar Vilniaus Gedimino technikos universiteto filialus, siekiant suteikti visapusišką inžinerinį išsilavinimą. Visagino technologijos ir verslo profesinio mokymo centras turėtų būti naudojamas kaip praktinio mokymo centras pramonės specializaciją pasirinkusiems studentams.

Suinteresuotos šalys ir jų kompetencijos

22 lentelė. Suinteresuotos šalys ir jų kompetencijos

Suinteresuota šalis	Kompetencija
Valstybė	Investicijos į infrastruktūrą
Savivaldybės	Aprūpinimas patalpomis/infrastruktūra
LPR and IAE regiono Verslo inkubatorius	Projektų valdymas ir koordinavimas, bendradarbiavimas su privačiu sektoriumi (verslininkais) plėtojant švietimo programų ir mokymų sistemas
Privatus sektorius	Bendradarbiavimas vystant ir finansuojant darbuotojų mokymo programas

Nacionalinių ir regioninių dokumentų atitiktis

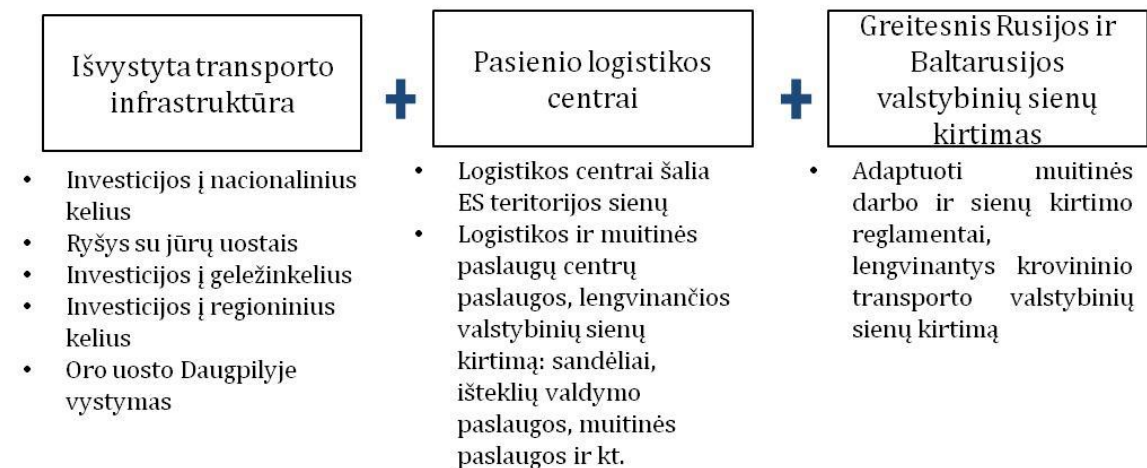
Investicijos į švietimo (ypač profesinio švietimo ir nuolatinių kompetencijų kėlimo procesą) sritis yra prioritetiniai Nacionalinio plėtros plano Latvijoje 2014-2020 ir ES struktūrinių fondų programos tikslai. Visagino savivaldybės ir Ignalinos AE regiono strateginiai dokumentai taip pat iškelia investicijų į švietimą regione svarbą.

Prioritetas Nr. 3: Išvystytas transportavimo tinklas

Iššūkiai ir sprendimai

Siekiant pagerinti regiono susisiekimą jūra ir oru bei palengvinti valstybių sienų kirtimą, svarbu investuoti į transporto infrastruktūrą ir logistikos centrus (žr. Pav. 16). Tokios investicijos yra esminės siekiant paskatinti į eksportą orientuotų investuotojų pritraukimą.

17 paveikslas. Sėkmingo transportavimo tinklo komponentai



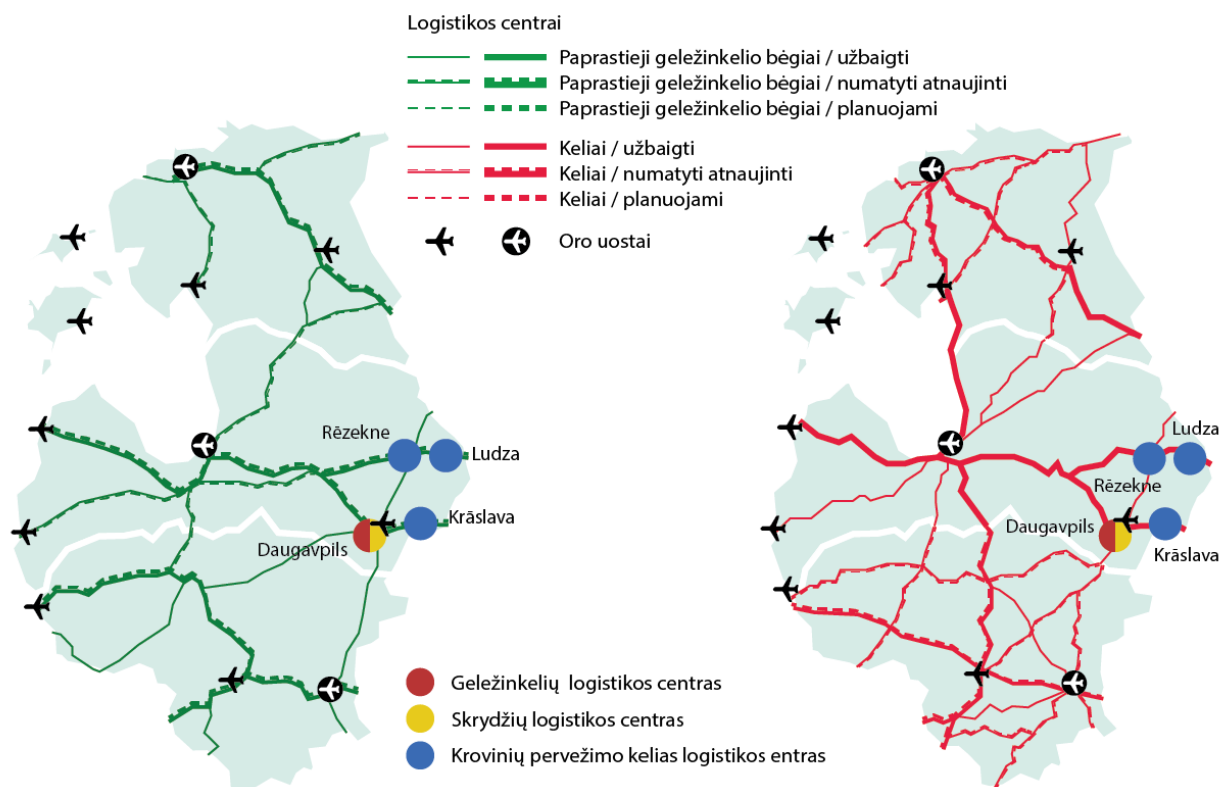
Siekiant pagerinti regiono integraciją neišvengiamos yra investicijos, nukreiptos į transporto infrastruktūros gerinimą. Investicijų į nacionalinius ir regioninius kelius dydis turėtų būti skiriamas atsižvelgiant į tai, kaip šios investicijos prisidės prie ryšio su jūrų uostais gerinimo. Investicijos geležinkelio tinklo plėtrai turėtų būti orientuotos į jo modernizavimą, taip siekiant ekologiškumo ir mažesnių krovinių gabenimo kaštų. Oro transporto infrastruktūros gerinimas turėtų apimti investicijas į oro uosto Daugpilyje veiklos plėtrą, leisiančią integruoti Latgalos - IAE regioną (Visaginą) į Europos ir tarptautinių krovinių vežimo oro transportu tinklus.

Siekiant palengvinti transporto ir logistikos pramonės integraciją, logistikos centrai turėtų būti įsteigti prie išorinių ES sienų. Logistikos centrai turėtų teikti logistikos ir muitinės paslaugas krovinių vežėjams: sandėlių nuoma, išteklių valdymo paslaugos, muitinės tarnyba ir kt. Be to, teisės aktai dėl muitinės tarnybų ir valstybių sienų kirtimo turėtų būti pritaikyti atsižvelgiant į nacionalinius ir ES teisės aktus. Pakeitimai susiję su sienų kirtimu turėtų būti įgyvendinami siekiant padidinti transportavimo apimtis šiame regione.

Logistikos centriai

Rezeknė ir Daugpils miestai yra svarbūs geležinkelio susikirtimo taškai, todėl turėtų veikti kaip geležinkelio logistikos centriai. Ludza ir Krāslava miestai, įsikūrę arti pasienio su Rusija ir Baltarusija, turėtų veikti kaip keliais gabenamų krovinių logistikos centriai. Oru gabenamų krovinių logistikos centras turėtų būti įkurtas Daugpilyje. Žvelgiant iš ateities perspektyvų, toks sprendimas integruotų Latgalos – IAE (Visagino) regioną į Europos oro transporto tinklą ir pagerintų tarptautinį bendradarbiavimą. Investicijos taip pat turėtų būti skirtos Latgalos – IAE (Visagino) regiono susiekimui jūra gerinti ir jungčių su kitais jūrų uostais plėtimui. Ši logistikos šaka dažniausiai naudojama vidutinių ir mažų krovinių gabenimui.

18 paveikslas. Logistikos centrų vietos



23 lentelė. Logistikos centrams siūlomi veiklos modeliai Latgalos planavimo ir IAE (Visagino) regionuose

Investicija Teritorija/ha/Vietovė	Specializacija	Veiklos modelis	Komunalinės paslaugos	Paslaugos		Mokestinės ir finansinės paskatos	
		Paslaugos tiekėjas	Privatus sektorius	Savivaldybė	Privatus sektorius	Savivaldybė/Šalis	Privatus sektorius
Paternieki Pramonės ir logistikos sritis, 15 ha	Transportas ir logistika	Savivaldybei priklausančios žemės; žemės ilgam laikui išnuomos privatiems operatoriams; savivaldybės skiriamos investuotojams žemės	Elektros energijos, IT infrastruktūra, vandens tiekimas ir sanitarija, šildymas	Investicijų projektų vadovas	Darbuotojų įdarbinimo pagalba, vadovimas projektams, pramonės teritorijos pritaikymas investuotojo poreikiams	Verslo inkubatoriaus paslaugos, asistavimas siekiant verslo garantijų ir finansavimo	Nekilnojamojo turto ir darbo užmokesčio mokesčių sumažinimas (potencialius)
Ludza Logistikos centras, 18.8 ha	Transportas ir logistika	Savivaldybei priklausančios žemės; žemės ilgam laikui išnuomos privatiems operatoriams; savivaldybės skiriamos investuotojams žemės	Elektros energijos, IT infrastruktūra, vandens tiekimas ir sanitarija, šildymas	Investicijų projektų vadovas	Darbuotojų įdarbinimo pagalba, vadovimas projektams, pramonės teritorijos pritaikymas investuotojo poreikiams	Verslo inkubatoriaus paslaugos, asistavimas siekiant verslo garantijų ir finansavimo	Nekilnojamojo turto ir darbo užmokesčio mokesčių sumažinimas (potencialius)

Suinteresuotos šalys ir jų kompetencijos

24 lentelė. Suinteresuotosios šalys ir jų kompetencijos

Suinteresuota šalis	Kompetencijos
Šalis	Investicijos į infrastruktūrą, lengvinančios muitinės darbą bei sienos kirtimo procesą
Savivaldybės	Vieta ir pastatai logistikos centrums
LPR and IAE regiono Verslo inkubatorius	Integruoto projekto vystymas ir valdymas
Privatus sektorius	Paslaugų teikimas (logistika, muitinės darbas)

Nacionalinių ir regioninių dokumentų atitiktis

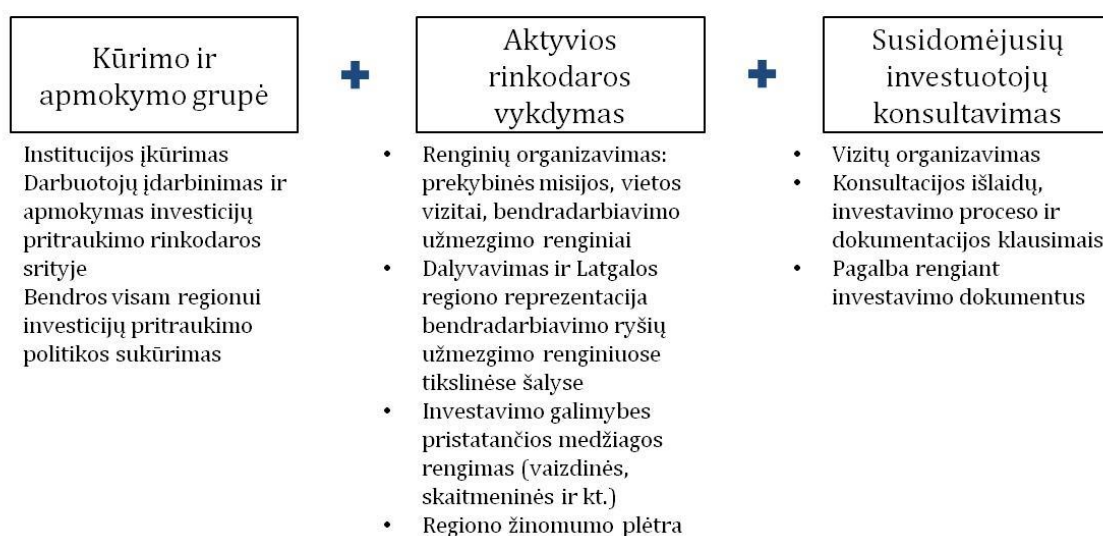
Investicijos į regioninio, nacionalinio ir tarptautinio transporto infrastruktūras (keliai, geležinkeliai) yra numatomos visų lygių planavimo dokumentuose. Latvijos darnaus vystymosi strategija 2030, Nacionalinio vystymosi strategija 2020, Latgalos programa 2010-2017 ir ES struktūrinių fondų paramos programos prioritetu šalies nacionaliniam vystymuisi nurodo infrastruktūros gerinimą ir logistikos tinklo plėtrą.

Prioritetas Nr. 4: Aktyvi investicijų skatinimo rinkodara stiprinant regionines institucijas

Iššūkiai ir sprendimai

Norint pritraukti reikšmingą kiekį investuotojų, būtina įkurti investavimo skatinimo departamentus regioninėse institucijose, esančiose atsakingose už aktyvią investavimo pritraukimo rinkodarą. Latgalos - IAE (Visagino) regione investicijoms pritraukti skirti padaliniai turėtų būti įsteigti pagal Latgalos Verslumo centro ir IAE regiono Verslo inkubatoriaus planus.

19 paveikslas. Veiksmai įsteigiant ir koordinuojant investicijų skatinimo departamento veiklą



Investicijų skatinimo departamentai būtų nauji Latgalos Verslumo centro ir IAE regiono Verslo inkubatoriaus struktūriniai vienetai. Jie turėtų skirti dėmesį vidutinio ir didelio masto investuotojų pritraukimui regione. Departamentuose suburta komanda turėtų būti apmokyta srities specialistų kaip dirbti investicijų pritraukimo sferoje. Latgalos Verslumo centre ketinama įdarbinti tris, o IAE regiono Verslo inkubatoriuje du rinkodaros specialistus. Be to, departamentų veiklos struktūra turėtų nustatyti bendrą investicijų pritraukimo politiką regione, nurodant investicijų pritraukimo gaires ir tikslus.

Sukurti departamentai turėtų aktyviai įsitraukti į investicijų skatinimo rinkodarą. Tai apimtų šiuos veiksmus: įvairių renginių organizavimas (pavyzdžiui, prekybos misijos, vietos vizitai, bendradarbiavimo su vietinėmis ir užsienio kompanijomis kūrimo renginiai), vaizdinės, skaitmeninės ir interaktyvios medžiagos apie investavimo galimybes regione kūrimas, regiono reklamavimas tai pramonės šakai skirtoje žiniasklaidoje.

Investicijų skatinimo departamentai turėtų teikti konsultavimo paslaugas, siekdami pritraukti maksimalias investicijas regione. Patariama organizuoti vizitus į investicijoms pritraukti skirtas vietas, teigti informaciją apie dokumentų reikalavimus ir investavimo procesą bei jo sąnaudas Latgalo – IAE (Visagino) regione. Investicijų rinkodaros departamentai taip pat turėtų padėti investuotojams dokumentų rengimo ir kitais klausimais, taip palengvinant ir paspartinant investicijų panaudojimo procesą.

Suinteresuotos šalys ir jų kompetencijos

25 lentelė. Suinteresuotosios šalys ir jų kompetencijos

Suinteresuota šalis	Kompetencijos
Valstybė	Bendradarbiavimas su LIPA, ambasadomis ir konsulatais
Savivaldybė	Bendradarbiavimas su LPR investicijų skatinimo klausimais
LPR, Latgalos Verslumo centras ir IAE regiono Verslo inkubatorius	Investicijų skatinimo departamentų įsteigimas ir investicijų skatinimo rinkodaros vykdymas
Privatus sektorius	Bendradarbiavimas su Investicijų plėtros agentūra, dalyvavimas regioninėje garbės ambasadoriaus programoje

Nacionalinių ir regioninių dokumentų atitiktis

Aktyvi investicijų skatinimo rinkodara yra įtraukta į Latgalos programos 2010-2017m. darbotvarkę. Joje „Investuotojų pritraukimas“ ir „Rinkodaros programa“ įvardijamos kaip prioritetinės sritys 2010-2017m. regiono plėtros planuose. Latvijos ekonominių interesų plėtra užsienyje, vykdoma atveriant naujas ambasadas tikslinių investuotojų šalyse, yra viena iš Nacionalinės plėtros plano Latvijoje 2014-2020 dalių.

2.3.2. Preliminarus strategijos įgyvendinimo biudžetas

26 lentelė. Preliminarus strategijos įgyvendinimo biudžetas, 2015-2021 m.*

Nr.	Prioritetiniai veiksmai	Kompetencijos lygis	Preliminarus biudžetas (2015-2021), EUR	Finansavimo šaltiniai
Prioritetas 1: Industrinių slėnių kūrimas				
1	Industrinių slėnių vystymas	Valstybė, regioninės institucijos, savivaldybės, privates sektorius	84 000 000	ES investiciniai fondai, valstybės biudžetas, savivaldybių biudžetai
2	Pagalbos teikimas investuotojams	Regioninės institucijos, savivaldybės, privates sektorius	n/d	n/d (finansavimas iš regioninių biudžetų ir vietos institucijų)
3	Finansinės paskatos ir mokesčių sumažinimas	Valstybė	33 000 000	ES investiciniai fondai, valstybės biudžetas
Prioritetas 2: Kompetencijų kėlimas pramonės šakose				
4	Darbuotojų paieška ir specializuotos mokymo programos	Šalis, regioninės institucijos, savivaldybės	5 700 000	ES investiciniai fondai, valstybės biudžetas
5	Partnerių paieška ir parama formuojant tiekėjų tinklą	Regioninės institucijos, savivaldybės	n/d	n/d (finansavimas iš regioninių biudžetų ir vietos institucijų)
6	Konsultacijos technologijų vystymo klausimais	Regioninės institucijos, savivaldybės	5 000 000	ES investiciniai fondai, valstybės biudžetas
Prioritetas 3: Išvystytas transportavimo tinklas				
7	Investicijos į infrastruktūrą	Šalis, regioninės institucijos, savivaldybės	71 000 000	ES investiciniai fondai, valstybės biudžetas, savivaldybių biudžetai
8	Pasienio logistinių centrų plėtra	Regioninės institucijos, savivaldybės	12 000 000	ES investiciniai fondai, valstybės biudžetas
9	Greitesnis Rusijos ir Baltarusijos sienų kirtimas	Valstybė	n/d	n/d (finansavimas iš regioninių biudžetų ir vietos institucijų)
Prioritetas 4: Aktyvi investicijų skatinimo rinkodara stiprinant regionines institucijas				
10	Investicijų skatinimo departamento įkūrimas	Regioninės institucijos	700 000	Valstybės biudžetas
11	Aktyvi investicijų skatinimo rinkodara	Valstybės biudžetas	700 000	Valstybės biudžetas, savivaldybių biudžetai, Norvegijos finansiniai mechanizmai
12	Potencialių investuotojų konsultavimas	Regioninės institucijos, savivaldybės	700 000	Valstybės biudžetas

* **Pastaba.** Preliminarus biudžetas strategijos įgyvendinimui buvo formuojamas remiantis investicijų teritorinės plėtros WILLINVEST projekto ir preliminarios finansavimo programos Latgaloje 2010-2017m. orientaciniais biudžetais bei konsultuojantis su vietos ir regionų suinteresuotosiomis šalimis.

2.4. Įgyvendinimas ir rodikliai: kaip įvertinti sėkmę

27 lentelė. Tarptautinių užsienio investicijų projektai Rytų Europos valstybėse, 2012-2014 m.
Duomenys: fdimarkets.com

Šalis	Projektų skaičius	Vidutinės TUI vienam projektui, mln EUR	Darbo vietų skaičius, sukurtas gavus 1mln. TUI
Rumunija	341	31,78	7
Lenkija	430	28,90	6
Vengrija	145	26,08	6
Čekija	207	25,41	7
Estija	34	24,33	4
Latvija	32	22,79	3
Bulgarija	109	22,67	6
Slovakija	100	21,01	8
Lietuva	74	15,05	6
Slovėnija	20	14,52	8

* **Pastaba.** Latgalos - IAE (Visagino) regione įgyvendintų projektų rodiklių skaičiavimui naudota esama investicijų tendencija, darant prielaidą, kad 1 milijono vertės TUI vidutiniškai sukuria 5 darbo vietas, o vieno investicinio projekto vidutinė vertė – 5 milijonai eurų.

Projektų įgyvendinimą įtraukiant visus suinteresuotus asmenis valdys LPR ir IAE regiono Verslo inkubatoriaus administracija. Jie bus atsakingi už dalyvaujančių šalių bendradarbiavimą siekiant įgyvendinti projektus ir veiksmus, kurie buvo numatyti strategijoje. 2018m. LPR ir IAE administracijos pateiks laikotarpio vidurio ataskaitą, kurioje nurodys projekto įgyvendinimo progresą ir apskaičiuotus rodiklius. 2020m. bus pateikiamas galutinis strategijos įgyvendinimo vertinimas.

Kiekybiniam projektų įgyvendinimo progresui įvertinti pasirinkti rodikliai (žr. 28 lentelę):

28 lentelė. Investicijų strategijos rodikliai.

Regionas	Rodiklis	2014	2018	2020	Šaltinis
LPR	TUI balansas, mln.EUR	85	120	155	Lursoft statistika
	Darbo vietų skaičius apdirbamojoje pramonėje	9543	9718	9893	Centrinis Statistikos Biuras
	Investuotojų skaičius LPR	994	1001	1008	Lursoft statistika
IAE Regionas	TUI balansas, mln. EUR	8	13	34	Centrinis Statistikos Biuras
	Darbo vietų skaičius apdirbamojoje pramonėje	3000	3065	3130	Centrinis Statistikos Biuras
	Investuotojų skaičius IAE regione	2	5	7	Centrinis Statistikos Biuras, Investuok Lietuvoje

3 SKYRIUS: INVESTICIJŲ SKATINIMO RINKODAROS PLANAS

Planas, skirtas Latgalos regiono planavimo administracijai ir verslumo centrui

3.1. Tikslinės grupės: adresatas

Investicijų skatinimo rinkodaros tikslinės grupės: tarptautinės gamybinės įmonės, eksportuojančios savo produkciją į kaimyninius Latgalos regionus.

Tiesioginės investicijų skatinimo rinkodaros tikslinės grupės – vietiniai ir tarptautiniai mašinų ir elektros įrangos, maisto produktų, tekstilės ir medienos produktų gamintojai. Investicijų skatinimo rinkodara turėtų būti nukreipta į kompanijas, veikiančias minėtuose sektoriuose ir eksportuojančias į šalis, esančias Latgalos kaimynystėje - Estija, Rusija, Baltarusija, Lenkija, Švedija, Suomija, pabrėžiant greito produkcijos pristatymo pranašumą. **Tarpinė** tikslinė grupė apima suinteresuotąsias šalis, kurios padeda susisiekti ir pasiekti investuotojus: LIPA ir jos užsienio biurai, ambasados, regiono garbės ambasadoriai ir tarptautiniai nekilnojamojo turto konsultantai.

3.2. Veiksmų etapai: kaip pasiekti tikslus

20 paveikslas. Tikslas ir veiksmų etapai.



Investicijų pritraukimo rinkodaros tikslas Latgalos planavimo regione yra pritraukti 70 milijonų tarptautinių užsienio investicijų į gamybos mašinų, elektros įrangos, maisto produktų, tekstilės gaminių ir medienos gaminių sektorius. Iki 2021 metų turėtų būti pritraukta 14 naujų investuotojų.

21 paveikslas. Investavimo LPR rinkodaros tikslai. Šaltinis: Hurtado X., FDI Attraction Academy



Tam, kad tikslas būtų pasiektas, būtina užmegzti ryšį bent su 280 000 investuotojų ir jį išlaikyti bent su 1400, taip pat svarbu suorganizuoti komercinius vizitus, kuriuose dalyvautų bent 140 investuotojų. Derėtų parengti rinkodaros planą - publikacijas žiniasklaidoje, prižiūrimą ir atnaujinamą svetainę, nuoseklų dalyvavimą profesiniuose renginiuose ir kt. Todėl apskaičiuotas biudžetas, reikalingas sėkmingai įgyvendinti šiuos rinkodaros veiksmus, buvo parengtas remiantis Regioninės plėtros agentūrų tyrimais, konsultuojantis su LPR ir kitais regionais bei su suinteresuotomis šalimis (300 000 EUR per metus; žr. 29 lentelę).

29 lentelė. Investicijų skatinimo biudžetas, EUR

Veiksmų etapas	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	VISO
Veiksmų etapas 1: Investicijų pritraukimo rinkodaros plano sąranka								
	93 000	56 000	7 000	11 000	7 000	7 000	7 000	188 000
Veiksmų etapas 2: Investicijų pritraukimo rinkodara								
	171 000	208 000	257 000	253 000	257 000	257 000	257 000	1 660 000
Veiksmų etapas 3: Paslaugos prieš ir po investicijų pritraukimo								
	-	-	-	-	-	-	-	-
Darbo užmokesčiai								
	36 000	36 000	36 000	36 000	36 000	36 000	36 000	252 000
VISO	300 000	300 000	300 000	300 000	300 000	300 000	300 000	2 100 000

* **Pastaba:** Veiklos etapams reikalingos sumos apima užsakomąsias paslaugas ar papildomas išlaidas, kurios nėra įtrauktos į darbuotojų darbo užmokestį (pavyzdžiui, dalyvavimo profesinėse parodose išlaidos).

Veiksmų etapas "Investicijų pritraukimo rinkodaros plano sąranka", apimantis investicijų skatinimo veiksmus, koordinuojamas Latgalos Verslumo centro, kurio pagrindinė funkcija sukurti konsultavimo tinklą ir teikti paramą verslo plėtrai. Veiksmų etapas "Investicijų pritraukimo rinkodara" apima veiksmus internete ir žiniasklaidoje, dalyvavimą profesiniuose renginiuose ir investuotojų vizitų organizavimą. Veiksmų etapas "Paslaugos prieš ir po investicijų pritraukimo" apima veiksmus, kuriais siekiama konsultuoti investuotojus įvairiais klausimais ir teikti praktinę pagalbą investavimo procese.

Veiksmų etapas Nr. 1: Investicijų pritraukimo rinkodaros plano sąranka

Veiksmai	Orientacinės išlaidos, EUR						
<i>Rezultatai: Sukurtas investicijų skatinimo departamentas su 3 apmokytais darbuotojais</i>	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Įdarbinimas ir investicijų skatinimo departamento įkūrimas							
6 žmonių skyriuje įdarbinimas	x						
Būtinų biuro įrangos įsigijimas	5000			4000			
Darbuotojų apmokymai investicijų pritraukimo srityje	8000	3000	3000	3000	3000	3000	3000
Administracinės išlaidos (telefonai, spausdintuvai, keliavimo kaštai ir kt.)	3000	3000	4000	4000	4000	4000	4000
Investicijų skatinimo departamento tinklapių sukūrimas							
Tinklapių sukūrimas ir informacijos atnaujinimas (<i>invest.latgale.lv</i>)	2000	x	x	x	x	x	x
Bendradarbiavimas su kitais suinteresuotais asmenimis							
Bendradarbiavimas su LIPA ir savivaldybėmis investicijų skatinimo veikloje	x	x	x	x	x	x	x
Techninių projektų, skirtų investicijų pritraukimui skatinti, kūrimas	70 000	50 000					
Industriiniuose slėniuose dirbsiančių subrangovų paieška ir įdarbinimas	5 000						

* **Pastaba.** Veiksmai, pažymėti "X", bus darbuotojų atsakomybė, o patirti kaštai įeis į darbuotojų darbo užmokestį; veiksmai, pažymėti išlaidų sumomis, yra perkami arba priskiriami prie papildomų išlaidų.

Veiksmų etapas 1 „Investicijų pritraukimo rinkodaros plano sąranka“ apima veiksmus, būtinus įkuriant investicijų skatinimo departamentą Latgalos Verslumo centre. Jame planuojama įdarbinti ir apmokyti 6 darbuotojus, taip pat numatomas biuro įrangos pirkimas. Kiti šio etapo veiksmai apima svetainės sukūrimą, techninių projektų vystymą ir industriiniuose slėniuose dirbsiančių subrangovų paiešką bei įdarbinimą. Įgyvendinus šį veiksmų etapą bus sukurtas investicijų skatinimo departamentas, skirtas pritraukti vidutinių ir stambių investuotojų kapitalą į tikslinius LPR sektorius.

Veiksmų etapas Nr. 2: Investicijų pritraukimo rinkodara

Veiksmai	Orientacinės išlaidos, EUR						
<i>Rezultatai: Užmegztas kontaktas su 280 000 verslių žmonių, informuoti 5600 investuotojai</i>	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Rinkodara internete ir žiniasklaidoje							
Informacinės medžiagos apie investavimo galimybes LPR rengimas: filmai, lankstinukai, brošiūros ir lankstinukai kalbomis tikslinėse šalyse	15 000	5 000	15 000	10 000	15 000	10 000	10 000
Paieškos sistemos paleidimas investicijų skatinimo departamento tinklapyje	3 000	2 000	4 000	4 000	4 000	4 000	4 000
Reklamos talpinimas socialiniuose tinkluose ir sektoriui svarbiose žiniasklaidos skiltyse (internetu)	30 000	10 000	30 000	30 000	50 000	30 000	50 000
Investicijas skatinančių straipsnių spausdinimas sektoriui svarbiuose leidiniuose	15 000	11 000	18 000	13 000	18 000	20 000	20 000
Reklamavimasis vietiniuose ir tikslinių šalių televizijos kanaluose	50 000	50 000	80 000	60 000	60 000	53 000	60 000
Duombazės su kompanijų tikslinėse šalyse sąrašais sukūrimas ir atnaujinimas bent kartą per pusę metų	x	x	x	x	x	x	x
„Google Alerts“ įrangos panaudojimas potencialiai suinteresuotų kompanijų suradimui socialiniuose tinkluose ir kitose vietose	x	x	x	x	x	x	x
Trumpos apklausos (iki 10 uždarytų klausimų) apie investavimo reikalavimus parengimas ir išsiuntimas įmonėms, taip susirenkant jų kontaktus	x	x	x	x	x	x	x
Dalyvavimas renginiuose ir vizitų organizavimas							
Sampratos ir vaizdinės medžiagos sukūrimas parodoms	3000			3000			3000
Susitikimai su vietiniais verslininkais ir investuotojais, siekiant informuoti apie investavimo galimybes Latvijoje	x	x	x	x	x	x	x
Latgalos Investavimo Forumo organizavimas		100 000		100 000		100 000	
Parodų lankymas ir LPR pristatymas jose	45 000	25 000	100 000	25 000	100 000	30 000	100 000
Lankymasis renginiuose asociacijoms, kurioms priklauso tikslinių rinkų dalyviai	10 000	5 000	10 000	8 000	10 000	10 000	10 000
Kontaktinės informacijos rinkimas parodose apie galimus investuotojus	x	x	x	x	x	x	x
Informacinių elektroninių laiškų siuntimas parodose gautiems potencialiems investuotojams	x	x	x	x	x	x	x
Ryšio telefonu palaikymas su potencialiais investuotojais	x	x	x	x	x	x	x
Dalyvavimas savivaldybių ir ambasadų organizuojamose prekybinėse misijose tikslinėse šalyse	x	x	x	x	x	x	x
Tarpinė rinkodara							
Sukurti LPR ambasadorių tinklą tikslinėse šalyse	x	x	x	x	x	x	x
Informacijos apie investavimo galimybes Latvijoje sklaidymas LIPA bei ambasadoms	x	x	x	x	x	x	x
Informacijos apie investavimo galimybes Latvijoje sklaidymas tarptautiniams nekilnojamojo turto konsultavimo agentūroms	x	x	x	x	x	x	x

* **Pastaba.** Veiksmai, pažymėti "X", bus darbuotojų atsakomybė, o patirti kaštai įeis į darbuotojų darbo užmokestį; veiksmai, pažymėti išlaidų sumomis, yra perkami arba priskiriami prie papildomų išlaidų.

Veiksmų etapas 2 „Investicijų pritraukimo rinkodara“ apima rinkodaros veiksmus internete ir žiniasklaidoje, pavyzdžiui, kuriant informacines brošiūras, talpinant reklamas žiniasklaidoje, internete ir kitose platformose. Jis taip pat apima veiklas, nukreiptas į dalyvavimą prekybos renginiuose ir investuotojų vizitų organizavimą Latgaloje. Kita veiksmų grupė siekiama investuotojus pasiekti per tarpininkus: sukurti LPR ambasadorių tinklą tikslinėse šalyse ir skleisti informaciją apie regioną bei galimybes investuoti jame LIPA ir tarptautiniams nekilnojamojo turto konsultavimo agentūroms. Įgyvendinus 2-ąjį veiksmų etapą bus užmegztas kontaktas su 280 000 verslininkų, o 5600 iš jų bus suteikta papildoma informacija apie investavimo galimybes LPR.

30 lentelė. Pasiūlymai sėkmingam investavimo skatinimo skyriaus tinklapio sukūrimui

- Tinklapis turėtų prieinamas tikslinių valstybių kalbomis ir būti pasiekiamas per vietines paieškos sistemas (pvz. google.ru)
- Jame turėtų būti lengva orientuotis ir lengva naudotis, o informaciją investuotojai galėtų rasti per ne daugiau nei tris paspaudimus (pvz. mygtukas, leidžiantis tiesiai pereiti prie nemokamos konsultacijos procedūros ir pan.)
- Kontaktų skiltyje turėtų būti prieinami tarptautiniai telefonų numeriai, Skype paskyros vardas pokalbiams su vaizdu
- Tinklapyje turėtų būti interaktyvių funkcijų – žemėlapiai su vietovėmis, rodantys atstumus iki jūros ir oro uostų, transporto išvystymo tinklą ir kt.
- Parsisiunčiami duomenys – brošiūros, skrajutės, bukletai – apie investavimo galimybes
- Tinklapyje derėtų patalpinti „3S Story“ informaciją – kompanija ir sprendimus priimančiasis asmuo(Star), kodėl nuspręsta investuoti į regioną (Story) ir kaip IPA palengvino investavimo procesą (Solution)
- Tinklapis turėtų būti prieinamas įvairiais prietaisais ir naršyklėmis
- Jame turėtų būti įdiegta investicijų skaičiuoklė, daranti preliminarūs kaštų skaičiavimus (skaičiuoklė taip pat galėtų siūlyti galimybę tikslesnius skaičiavimus gauti konsultuojantis tiesiogiai)
- Apklausos ir paraiškos turėtų būti talpinamos tinklapyje, siekiant fiksuoti investuotojų kontaktinę informaciją (jos turėtų būti trumpos ir tarnauti kaip atspirties taškas tolimesniam bendravimui su investuotoju)

31 lentelė. Patarimai sėkmingam standui parodose

- Vietos klausimas – standai patogiausiose vietose paprastai kainuoja daugiau, bet ir pritraukia didesnę potencialių investuotojų dėmesį
- Stendas turi siųsti aiškią žinutę ir būti matomas iš visų pusių
- Prie jo turėtų dirbti pakankamas skaičius gerai informuotų darbuotojų
- Ant stendo turėtų būti matoma šeimininko simbolika
- Demonstruojamas profesionalumas ir žinios (detail informacija apie regioną, naujausios sektorių tendencijos ir kt.) pritraukia daugiau lankytojų
- Naudojimasis socialiniu tinklapiu (konkursų organizavimas ir prizų siūlymas ir kt.) padidina susidomėjusių lankytojų skaičių
- Reklaminiai gaminiai ir firminės dovanos geras būdas priminti apie save parodai pasibaigus. Naudingos tos dovanos, kurios gali būti saugomos ilgesnį laiką – pvz. rašikliai, užrašų knygelės, puodeliai, USB diskai, maišeliai, aplankai ir kt.

Veiksmų etapas Nr. 3: Paslaugos prieš ir po investicijų pritraukimo

Veiksmai	Orientacinės išlaidos, EUR						
<i>Rezultatai: 1400 investuotojų, gavusių konsultaciją, ir 140 komercinių vizitų</i>	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Konsultavimo paslaugos							
Konsultavimas apie vietas investavimui ir darbo jėgą ten	x	x	x	x	x	x	x
Konsultavimas apie investavimo procesą	x	x	x	x	x	x	x
Konsultavimas apie verslo kaštus (darbo užmokesčio, komunalinių paslaugų, nekilnojamojo turto, logistikos ir kt.)	x	x	x	x	x	x	x
Konsultavimas apie pasiruošimą investuoti (žinios, finansai, tinklo įvertinimas ir kt.)	x	x	x	x	x	x	x
Pagalba pasirenkant pačią efektyviausią vietą investicijai	x	x	x	x	x	x	x
Praktinė pagalba							
Savivaldybių ir investavimo vietų lankymo organizavimas	x	x	x	x	x	x	x
Vertėjavimas savivaldybėse investuotojui bendraujant su savivaldybės atstovais	x	x	x	x	x	x	x
Asistavimas investuotojui dokumentų ruošime ir bendravime su institucijomis	x	x	x	x	x	x	x
Asistavimas investuotojui aplikuojuant dėl mokesčių legvatų	x	x	x	x	x	x	x
Asistavimas investuotojui siekiant vietinių ir ES garantijų verslo vystyme	x	x	x	x	x	x	x
Pagalba investuotojui randanti ir užmezganti ryšį su potencialiais vietiniais tiekėjais ir distributoriais	x	x	x	x	x	x	x

** Pastaba. Veiksmai, pažymėti "X", bus darbuotojų atsakomybė, o patirti kaštai įeis į darbuotojų darbo užmokestį; veiksmai, pažymėti išlaidų sumomis, yra perkami arba priskiriami prie papildomų išlaidų.*

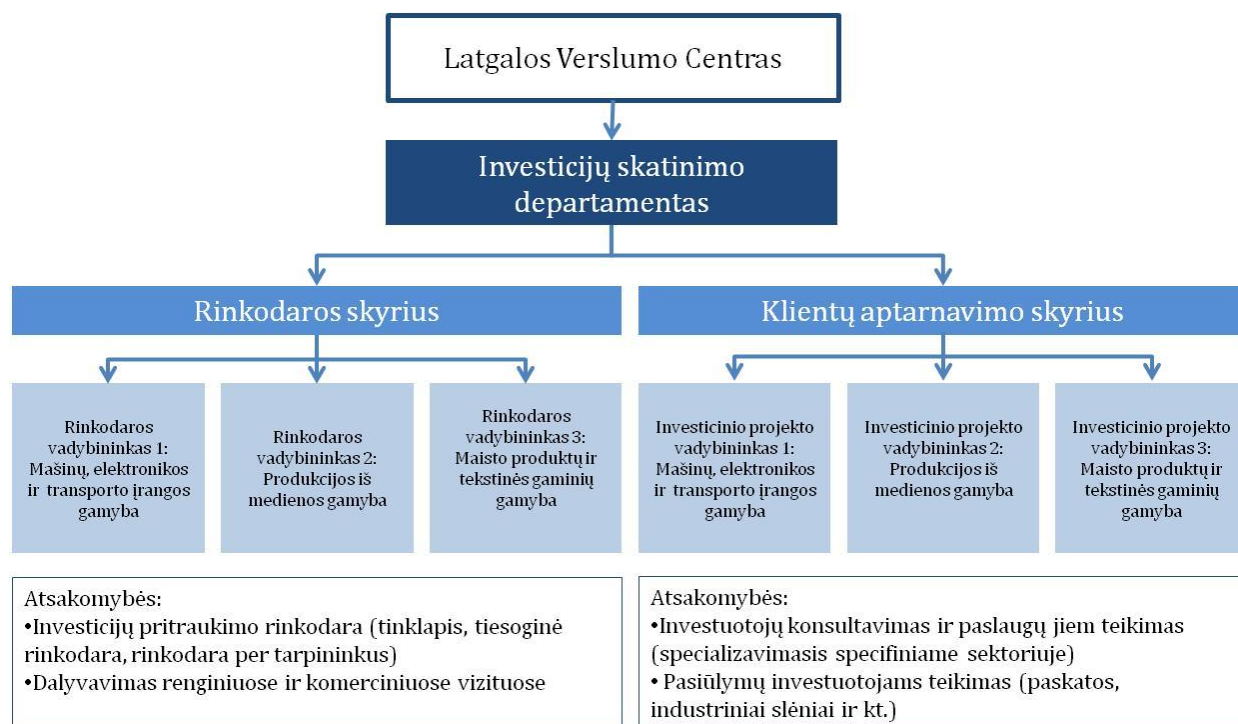
Veiksmų etapas 3 „Paslaugos prieš ir po investicijų pritraukimo“ apima veiksmus teikiant konsultacijas ir praktinę pagalbą vidutiniams ir stambiems investuotojams, kurie išreiškė susidomėjimą investuoti į LPR. Konsultavimo paslaugos apima konsultacijas dėl investavimo vietų, investavimo proceso, verslo sąnaudų ir kt. Kaip praktinę pagalbą, investicijų skatinimo departamentas organizuos susitikimus su savivaldybių atstovais ir investicinių vietų aplankymą, padės investuotojams dokumentų rengime, paraiškų paramai gauti pildyme ir kt. Įgyvendinus 3-ią veiksmų etapą 1400 investuotojams turėtų būti suteiktos konsultacijos dėl investavimo galimybių ir proceso eigos bei suorganizuota 140 komercinės paskirties vizitų.

3.3. Organizacinė struktūra: kas įgyvendins planą

Investicijų skatinimo departamento organizacinė struktūra

Investicijų skatinimo departamentas veiktų pagal Latgalos Verslumo centro administracijos nurodymus. Jame dirbtų šeši darbuotojai, trys iš marketingo skyriaus ir trys iš klientų aptarnavimo skyriaus (žr. Paveikslas 20). Visi darbuotojai bus įdarbinami Latgalos Verslumo centro administracijos laikantis standartinės paraiškų teikimo procedūros principų. Investicijų skatinimo departamento steigimo procese jo darbuotojai bus apmokyti rinkodaros ir investavimo specialistų.

22 paveikslas. Investicijų skatinimo departamento organizacinė struktūra



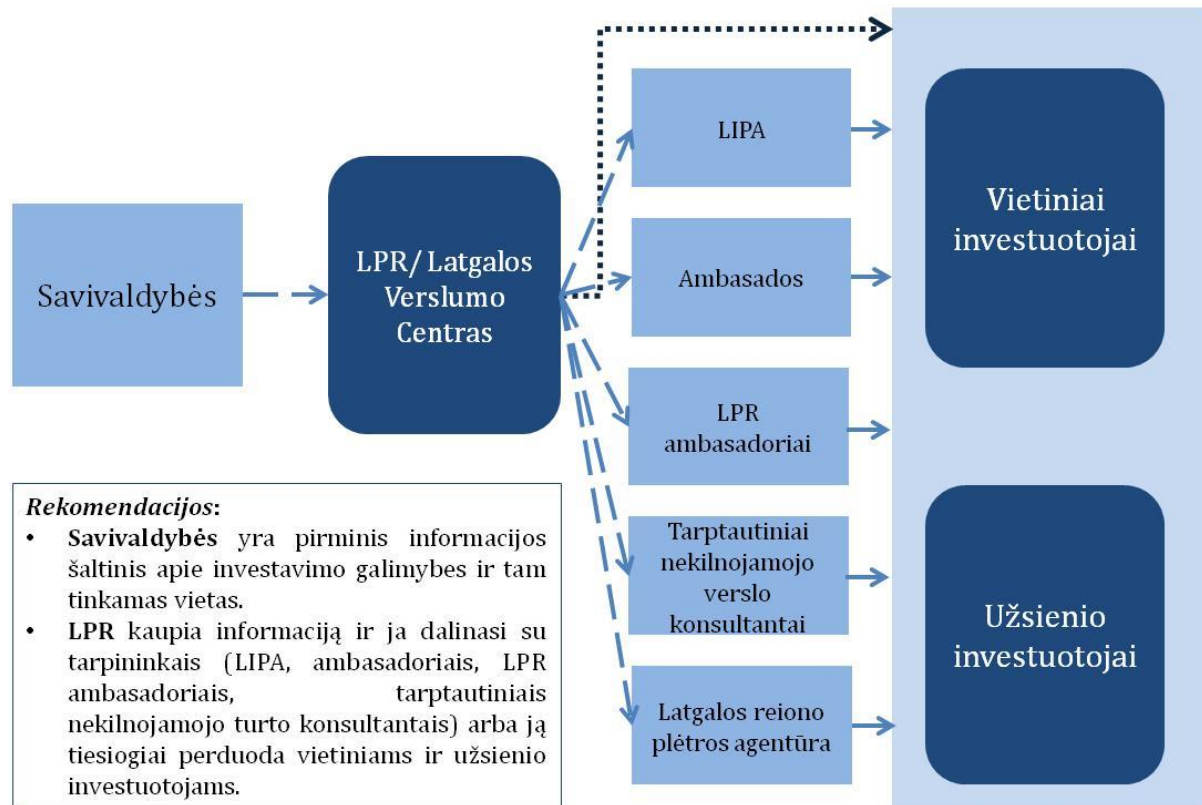
Rinkodaros skyriuje kiekvienas rinkodaros vadybininkas būtų orientuotas į tam tikrą pramonės šaką: rinkodaros vadybininkas 1 - mašinų, elektronikos ir transporto įrangos gamybą, rinkodaros vadybininkas 2 – produkcijos iš medienos gamybos, o rinkodaros vadybininkas 3 - maisto produktų ir tekstilės gaminių gamybą. Rinkodaros vadybininkai būtų atsakingi už investuotojų pritraukimą į atitinkamą pramonės šaką. Tai būtų pasiekta per investicijų skatinimo rinkodaros priemones, dalyvaujant renginiuose ir komerciniuose vizituose.

Panaši sistema bus išlaikyta ir klientų aptarnavimo skyriuje - kiekvienas investicinio projekto vadybininkas atstovaus tam tikrą pramonės šaką: investicinio projekto vadybininkas 1 atsakingas už mašinų, elektronikos ir transporto įrangos gamybą, investicinio projekto vadybininkas 2 – produkcijos iš medienos gamybą, investicinio projekto vadybininkas 3 - maisto produktų ir tekstilės gaminių gamybą. Investicinių projektų vadybininkai turėtų teikti

konsultavimo ir paramos paslaugas potencialiems ir esamiems investuotojams. Jie taip pat sudarinės pasiūlymus potencialiems investuotojams.

Siūlomas suinteresuotų asmenų bendradarbiavimo modelis

23 paveikslas. Siūlomas suinteresuotų asmenų bendradarbiavimo modelis



Savivaldybės turėtų veikti kaip pirminis informacijos šaltinis, LPR administracijai ir Latgalos Verslumo centrui suteikiantis informaciją apie investavimo galimybes ir tam tinkamas vietas. LPR turėtų kaupti informaciją ir platinti ją tarpininkams (LIPA, ambasadoriams, LPR ambasadoriams, tarptautiniams nekilnojamojo turto konsultantams, Latgalos plėtros agentūrai) arba kreiptis į tikslinę grupę - potencialius vietiniai ir užsienio investuotojus - tiesiogiai.

3.4. Īgyvendinimas ir rodikļi: kaip įvertinti sėkmę

Projektų įgyvendinimą įtraukiant visus suinteresuotus asmenis valdys LPR administracija ir Latgalos Verslumo Centras. Jie bus atsakingi už dalyvaujančių šalių bendradarbiavimą siekiant įgyvendinti projektus ir veiksmus, kurie buvo numatyti strategijoje. 2018m. LPR ir Latgalos Verslumo Centras pateiks laikotarpio vidurio ataskaitą, kurioje nurodys projekto įgyvendinimo progresą ir apskaičiuotus rodiklius.

Kiekybiniam projekto įgyvendinimo progresui įvertinti pasirinkti rodikliai (žr. 32 lentelę):

32 lentelė. Rinkodaros plano rodikliai

Rodiklis	2014	2018	2021	Šaltinis
TUI Balansas, EUR	85 milijonai	120 milijonų	155 milijonai	Lursoft statistika
Darbo vietų skaičius gamybos sektoriuje	9543	9718	9893	Centrinis Statistikos Biuras
Investuotojų LPR skaičius	994	1001	1008	Lursoft statistika

Planas IAE regiono Verslo inkubariaus administracijai ir Visagino savivaldybės administracijos strateginės plėtros skyriui

3.5 Tikslinės grupės: adresatas

Investicijų pritraukimo rinkodaros tikslinės grupės: tarptautinės gamybinės įmonės, eksportuojančios savo produkciją į kaimyninius IAE regionus

Tiesioginės investicijų pritraukimo rinkodaros tikslinės grupės – vietiniai ir tarptautiniai mašinų ir elektros įrangos, maisto produktų, tekstilės ir medienos produktų gamintojai. Investicijų pritraukimo rinkodara turėtų būti nukreipta į kompanijas, veikiančias minėtuose sektoriuose ir eksportuojančias į šalis, esančias IAE (Visagino) regiono kaimynystėje - Estija, Rusija, Baltarusija, Lenkija, Švedija, Suomija, pabrėžiant greito produkcijos pristatymo pranašumą. **Tarpinė** tikslinė grupė apima suinteresuotąsias šalis, kurios padeda susisiekti ir pasiekti investuotojus: „Investuok Lietuvoje“ ir jos užsienio biurai, ambasados, regiono garbės ambasadoriai ir tarptautiniai nekilnojamojo turto konsultantai.

3.6. Veiksmų etapai: kaip pasiekti tikslus

24 paveikslas. Tikslas ir veiksmų etapai



Investicijų skatinimo rinkodaros tikslas yra pritraukti 26 milijonų tarptautinių užsienio investicijų į metalo produktų gamybos bei statybų ir energetikos paslaugų sektorius IAE regione. Iki 2021 metų turėtų būti pritraukti 5 nauji investuotojai. Tikslui pasiekimui buvo nustatyti 3 veiksmų etapai. Veiksmų etapas „Investicijų pritraukimo rinkodaros plano sąranka“, apimantis investicijų skatinimo veiksmus, koordinuojamas IAE regiono Verslo inkubatoriaus administracijos kartu su Visagino savivaldybės administracija, kurio pagrindinė funkcija sukurti konsultavimo tinklą ir teikti paramą verslo plėtrai. Veiksmų etapas „Investicijų pritraukimo rinkodara“ apima veiksmus internete ir žiniasklaidoje, dalyvavimą profesiniuose renginiuose ir investuotojų vizitų organizavimą. Veiksmų etapas „Paslaugos prieš ir po investicijų pritraukimo“ apima veiksmus, kuriais siekiama konsultuoti investuotojus įvairiais klausimais ir teikti praktinę pagalbą investavimo procese.

33 lentelė. Bendras investicijų skatinimo departamento biudžetas, EUR

Veiksmų etapas	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	VISO
Veiksmų etapas 1: Investicijų pritraukimo rinkodaros sąranka	45 000	22 000	3 000	6 000	3 000	3 000	3 000	85 000
Veiksmų etapas 2: Investicijų pritraukimo rinkodara	31 000	54 000	73 000	70 000	73 000	73 000	73 000	447 000
Veiksmų etapas 3: Paslaugos prieš ir po investicijų pritraukimo	-	-	-	-	-	-	-	-
Darbo užmokesčiai	24 000	24 000	24 000	24 000	24 000	24 000	24 000	168 000
VISO	100 000	100 000	100 000	100 000	100 000	100 000	100 000	700 0

Veiksmų etapas Nr. 1: Investicijų pritraukimo rinkodaros sąranka

Veiksmai	Orientacinės išlaidos, EUR						
<i>Rezultatai: Sukurtas investicijų skatinimo departamentas su 2 darbuotojais</i>	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Įdarbinimas ir investavimo skatinimo departamento įkūrimas							
2 žmonių įdarbinimas investicijų skatinimo departamente	x						
Būtinų biuro įrangos įsigijimas	5000			3000			
Darbuotojų apmokymai investicijų pritraukimo srityje	8000	2000	3000	2000	3000	2000	3000
Administracinės išlaidos (telefonai, spausdinntuvai, keliavimo kaštai ir kt.)	3000	3000	4000	4000	4000	4000	4000
Investicijų skatinimo departamento tinklapio sukūrimas							
Tinklapio sukūrimas ir informacijos atnaujinimas	2000	x	x	x	x	x	x
Bendradarbiavimas su kitais suinteresuotais asmenimis							
Bendradarbiavimas su „Investuok Lietuvoje“ ir savivaldybėmis investavimo skatinimo klausimais	x	x	x	x	x	x	x
Techninių projektų, skirtų investicijų pritraukimui skatinti, kūrimas	50 000	40 000					
Industriniuose slėniuose dirbsiančių subrangovų paieška ir įdarbinimas	5 000						

* **Pastaba.** Veiksmai, pažymėti "X", bus darbuotojų atsakomybė, o patirti kaštai įeis į darbuotojų darbo užmokestį; veiksmams, pažymėti išlaidų sumomis, yra perkami arba priskiriami prie papildomų išlaidų.

Veiksmų etapas 1 „Investicijų pritraukimo rinkodaros plano sąranka“ apima veiksmus, būtinus įkuriant investicijų skatinimo departamentą IAE regione. Planuojama įdarbinti ir apmokyti 2 darbuotojai, taip pat numatomas biuro įrangos pirkimas. Kiti šio etapo veiksmai apima tinklapio sukūrimą, techninių projektų vystymą ir industriniuose slėniuose dirbsiančių subrangovų paiešką bei įdarbinimą. Įgyvendinus šį veiksmų etapą bus sukurtas investicijų skatinimo departamentas, skirtas pritraukti vidutinių ir stambių investuotojų kapitalą į tikslinius IAE (Visagino) regiono sektorius.

Veiksmų etapas Nr. 2: Investicijų pritraukimo rinkodara

Veiksmai	Orientacinės išlaidos, EUR						
<i>Rezultatai: Užmegztas kontaktas su 100 000 verslių žmonių, informuoti 2000 investuotojai</i>	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Rinkodara internete ir žiniasklaidoje							
Informacinės medžiagos apie investavimo galimybes LPR rengimas: filmai, lankstinukai, brošiūros ir lankstinukai tikslinių šalių kalbomis	10 000	5 000	15 000	10 000	15 000	10 000	10 000
Paieškos sistemos paleidimas investicijų skatinimo departamento tinklapyje	3 000	2 000	4 000	4 000	4 000	4 000	4 000
Reklamos talpinimas socialiniuose tinkluose ir sektoriui svarbiose žiniasklaidos skiltyse (internete)	30 000	10 000	30 000	30 000	50 000	30 000	50 000
Investicijas skatinančių straipsnių spausdinimas sektoriui svarbiuose leidiniuose	15 000	11 000	17 000	12 000	17 000	16 000	19 000
Duombazės su kompanijų tikslinėse šalyse sąrašais sukūrimas ir atnaujinimas bent kartą per pusę metų	44 000	25 000	80 000	30 000	60 000	30 000	60 000
„Google Alerts“ įrangos panaudojimas potencialiai suinteresuotų kompanijų suradimui socialiniuose tinkluose ir kitose vietose	x	x	x	x	x	x	x
Trumpos apklausos (iki 10 uždarų klausimų) apie investavimo reikalavimus parengimas ir išsiuntimas įmonėms, taip susirenkant jų kontaktus	x	x	x	x	x	x	x
Dalyvavimas renginiuose ir komercinių vizitų organizavimas							
Sampratos ir vaizdinės medžiagos sukūrimas parodoms	x	x	x	x	x	x	x
Susitikimai su vietiniais verslininkais ir investuotojais, siekiant informuoti apie investavimo galimybes IAE regione	3000			3000			3000
Parodų lankymas ir IAE (Visagino) regiono pristatymas jose	x	x	x	x	x	x	x
Lankymasis asociacijų, kurioms priklauso tikslinės kompanijos, renginiuose		100 000		100 000		100 000	
Kontaktinės informacijos rinkimas parodose apie galimus investuotojus	45 000	25 000	70 000	25 000	70 000	27 000	70 000
Informacinių elektroninių laiškų siuntimas parodose gautiems potencialiems investuotojams	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000
Ryšio telefonu su potencialiai investuotojais palaikymas	x	x	x	x	x	x	x
Dalyvavimas savivaldybių ir ambasadų organizuojamose prekybinėse misijose tikslinėse šalyse	x	x	x	x	x	x	x
Tarpinė rinkodara							
Sukurti LPR ambasadorių tinklą tikslinėse šalyse	x	x	x	x	x	x	x
Investuok Lietuvoje ir ambasadų informavimas apie investavimo galimybes IAE (Visagino) regione	x	x	x	x	x	x	x
Informacijos apie investavimo galimybes IAE regione skleidimas tarptautiniams nekilnojamojo turto konsultavimo agentūroms	x	x	x	x	x	x	x

*** Pastaba.** Veiksmai, pažymėti "X", bus darbuotojų atsakomybė, o patirti kaštai įeina į darbuotojų darbo užmokestį; veiksmai, pažymėti išlaidų sumomis, yra perkami arba priskiriami prie papildomų išlaidų.

Veiksmų etapas 2 „Investicijų pritraukimo rinkodara“ apima rinkodaros veiksmus internete ir žiniasklaidoje, pavyzdžiui, kuriant informacines brošiūras, talpinant reklamas žiniasklaidoje, internete ir kitose platformose. Jis taip pat apima veiksmus, nukreiptus į dalyvavimą prekybos renginiuose ir investuotojų vizitų organizavimą IAE (Visagino) regione. Kita veiksmų grupė siekiama investuotojus pasiekti per tarpininkus: sukurti IAE (Visagino) regiono ambasadorių tinklą tikslinėse šalyse ir skleisti informaciją apie regioną bei galimybes investuoti jame „Investok Lietuvoje“ ir tarptautinėms nekilnojamojo turto konsultavimo agentūroms. Įgyvendinus 2-ąjį veiksmų etapą bus užmegztas kontaktas su 100 000 verslininkų, o 2000 iš jų bus suteikta papildoma informacija apie investavimo galimybes IAE (Visagino) regione.

Veiksmų etapas Nr. 3: Paslaugos prieš ir po investavimo pritraukimo

Veiksmai	Orientaciniai kaštai, EUR						
Rezultatas: konsultacijos suteikto 500 investuotojų, 2015 2016 2017 2018 2019 2020 2021 suorganizuota 50 komercinių vizitų							
Konsultavimo paslaugos							
Konsultavimas apie vietas investavimui ir darbo jėgą ten	x	x	x	x	x	x	x
Konsultavimas apie investavimo procesą	x	x	x	x	x	x	x
Konsultavimas apie verslo kaštus (darbo užmokesčio, komunalinių paslaugų, nekilnojamojo turto, logistikos ir kt.)	x	x	x	x	x	x	x
Konsultavimas apie pasiruošimą investuoti (žinios, finansai, tinkle įvertinimas ir kt.)	x	x	x	x	x	x	x
Pagalba pasirenkant pačią efektyviausią vietą investicijai	x	x	x	x	x	x	x
Praktinė pagalba							
Savivaldybių ir investavimo vietų lankymo organizavimas	x	x	x	x	x	x	x
Vertėjavimas savivaldybėse investuotojui bendraujant su savivaldybės atstovais	x	x	x	x	x	x	x
Asistavimas investuotojui dokumentų ruošime ir bendravime su institucijomis	x	x	x	x	x	x	x
Asistavimas investuotojui aplikuojuant dėl mokesčių legvatų	x	x	x	x	x	x	x
Asistavimas investuotojui siekiant vietinių ir ES garantijų verslo vystyme	x	x	x	x	x	x	x
Pagalba investuotojui randaant ir užmezgant ryšį su potencialiais vietiniais tiekėjais ir distributoriais	x	x	x	x	x	x	x

* * **Pastaba.** Veiksmai, pažymėti "X", bus darbuotojų atsakomybė, o patirti kaštai įeis į darbuotojų darbo užmokestį; veiksmai, pažymėti išlaidų sumomis, yra perkami arba priskiriami prie papildomų išlaidų.

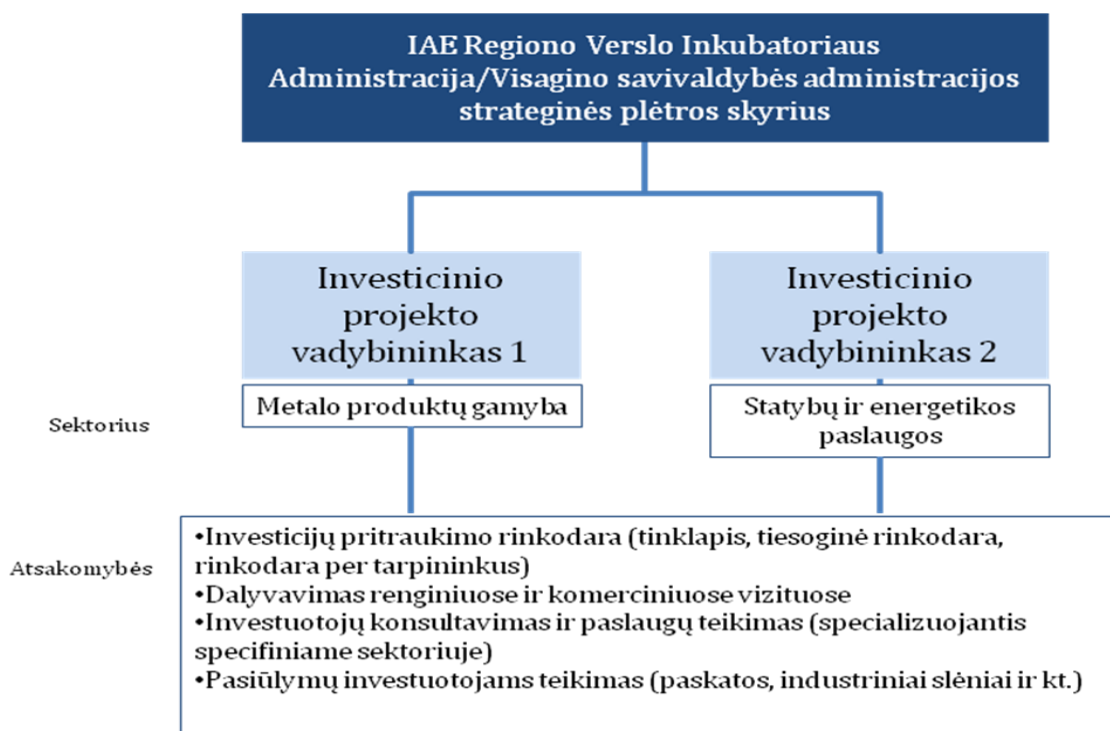
Veiksmų etapas 3 „Paslaugos prieš ir po investicijų pritraukimo“ apima veiksmus teikiant konsultacijas ir praktinę pagalbą vidutiniams ir stambiems investuotojams, kurie išreiškė susidomėjimą investuoti į IAE regioną. Konsultavimo paslaugos apima konsultacijas dėl investavimo vietų, investavimo proceso, verslo sąnaudų ir kt. Kaip praktinę pagalbą, investicijų skatinimo departamentas organizuos susitikimus su savivaldybių atstovais ir investicinių vietų aplankymą, padės investuotojams dokumentų rengime, paraiškų paramai gauti pildyme ir t.t. Įgyvendinus 3-įjį veiksmų etapą 3500 investuotojams turėtų būti suteiktos konsultacijos dėl investicijų galimybių ir proceso eigos bei suorganizuota 50 komercinės paskirties vizitų.

3.7. Organizacinė struktūra: kas įgyvendins planą

Investicijų skatinimo departamento organizacinė struktūra

Investicijų skatinimo departamentas veiktų pagal IAE regiono Verslo inkubatoriaus administracijos ir Visagino savivaldybės administracijos strateginės plėtros skyriaus nurodymus. Jame dirbtų du darbuotojai (žr. Paveikslas 23). Abu investicinio projekto vadybininkai būtų įdarbinami laikantis standartinių paraiškų teikimo procedūrų principų IAE regiono Verslo administracijos ir Visagino savivaldybės administracijos plėtros skyriaus. Investicijų skatinimo departamento steigimo procese jo darbuotojai bus apmokyti rinkodaros ir investavimo specialistų.

25 paveikslas. Investavimo skatinimo departamento organizacinė struktūra



Kiekvienas investicinio projekto vadybininkas atstovaus tam tikrą pramonės šaką: investicinio projekto vadybininkas 1 atsakingas už metalo produktų gamybą, o investicinio projekto vadybininkas 2 – statybų ir energetikos paslaugų teikimą. Investicinio projekto vadybininkai būtų atsakingi už investuotojų pritraukimą į atitinkamą pramonės šaką. Tai būtų pasiekta per investicijų skatinimo rinkodaros priemones, dalyvaujant renginiuose ir komerciniuose vizituose. Investicinių projektų vadybininkai turėtų teikti konsultavimo ir paramos paslaugas potencialiems ir esamiems investuotojams. Jie taip pat sudarinėtų pasiūlymus potencialiems investuotojams.

3.8. Įgyvendinimas ir rodikliai: kaip įvertinti sėkmę

Projektų įgyvendinimą įtraukiant visus suinteresuotus asmenis valdys IAE regiono Verslo inkubatoriaus administracija ir Visagino savivaldybės strateginės plėtros skyrius. Jie bus atsakingi už dalyvaujančių šalių bendradarbiavimą siekiant įgyvendinti projektus ir veiksmus, kurie buvo numatyti strategijoje. 2018m. IAE administracija ir atstovai iš Visagino savivaldybės pateiks laikotarpio vidurio ataskaitą, kurioje nurodys projekto įgyvendinimo progresą ir apskaičiuotus rodiklius.

Kiekybiniam projekto įgyvendinimo progresui įvertinti pasirinkti rodikliai (žr. 34 lentelę):

34 lentelė. Rinkodaros plano rodikliai

Rodiklis	2014	2018	2021	Šaltinis
TUI Balansas, EUR	8 milijonai	13 milijonų	34 milijonai	Centrinis Statistikos Biuras
Darbo vietų skaičius gamybos sektoriuje	3000	3065	3130	Centrinis Statistikos Biuras
Investuotųjų IAE regione skaičius	2	5	7	Centrinis Statistikos Biuras, Investuok Lietuvoje