

## ВТОР ДЕЛ

### ПРЕЗЕНТАЦИИ ОД ПРВА СЕСИЈА

#### **Агенда на прва сесија**

**09:00 Отварање на конференцијата во име на Владата на Република Македонија**  
*Г-дин Фајмир Бесими, Министер за економија*

**09:10 Отварање на конференцијата во име на УНДП**  
*Г-дин Фроде Мауринг, Резиденциен Претставник на ОН*

#### **Сесија 1: Странски директни инвестиции во Република Македонија**

**09:15 Компаративни предности на македонската економија и влезот на СДИ во Македонија**

*Г-дин Димитар Богов, Центар за економска анализа, ЦЕА*

**09:30 Регионален аспект на политиките за привлекување на СДИ**

*Д-р Владимир Глигоров, Професор на Виенскиот институт за меѓународни економски студии*

**10:00 Предизвиците на македонската економија за привлекување на СДИ во процесот на европската интеграција**

*Д-р Ванчо Узунов, Професор на Правниот факултет-Скопје*

**10:15 Дискусија**

#### **Говор на г-дин Фатмир Бесими, Министер за економија**

Ми претставува големо задоволство да говорам денес на овој настан во име на Министерството за Економија, а преку тоа и во име на Влада на Република Македонија. Дозвелете ми да изразам голема благодарност на УНДП кој беше покровител и даде голем придонес во организирањето на овој настан, им се заблагодарувам на ЦЕА кој исто така беше ангажиран во организирањето на овој настан. Во оваа прилика ги поздравувам сите оние кои на некој начин придонесоа за привлекување на СДИ во Република Македонија. Се надевам дека оваа конференција ќе ја постигне својата цел, ќе иницира конструктивен дијалог меѓу претставниците на Владата и приватниот сектор, се разбира со значителна поддршка на експертите од економската наука и на јавноста.

СДИ претставуваат значителна компонента за економскиот развој на државата, посебно кога се има во предвид фактот дека ние се наоѓаме во последниот период од процесот на транзиција. Кога се зборува за СДИ неопходно е да се напоменат предностите на СДИ, кои се од особена важност за РМ. Во услови на ниско ниво на домашно штедење СДИ претставуваат една значителна компензација за домашната заштеда. Покрај тоа СДИ носат и дополнителни придонеси и придобивки а тоа се: пренос на нова технологија, ново знаење, начини на управување и други дополнителни ефекти кои се постигнуваат со воведување на СДИ од аспект на опременување на човечки ресурси и создавање на т.н. човечки капитал.

Сведоци сме дека во досегашниот период на транзиција Македонија успеа да постигне макроекономска стабилност. Тоа што не очекува во иднина, ако

успееме на пост транзициониот период, се предизвиците во економскиот раст и развој. СДИ претставуваат значителна компонента во забрзувањето на економскиот развој. Имајќи го предвид фактот дека РМ се уште се соочува со проблемот на невработеноста, а преку тоа и со социјалните импликации, СДИ имаат свој придонес и на овој план. Она кон кое се стремиме и сакаме да го постигнеме и преку оваа конференција, е иницирање на дијалог преку кој уште еднаш ќе се поентираат веќе идентификуваните проблеми и пречки за привлекување на СДИ, а тоа значи подобрување на бизнис климата односно климата за нови инвестиции. Владата веќе има програма за стимулирање на инвестициите во РМ која е донесена врз основа на анализи, сега сме во фаза на имплементирање на таа програма и нејзино дополнување со евентуални нови информации и нови идеи. За ефикасно реализирање на сите наши цели, посебно на план на привлекување на СДИ неопходна е координација на различни институции во рамките на државата, координација и на приватниот сектор, па затоа како Министерство кое е одговорно како координатор во овој сегмент, повикуваме на партнерство и соработка со сите засегнати страни односно инволвирани страни во инвестициите и на тој начин дополнително да придонесеме за зголемување на инвестициите во земјата, а преку тоа и за зголемување на економскиот раст и развој во земјата. Во интерес на зголемување на СДИ кои сами по себе носат дополнителни придобивки за економскиот раст и развој, како од аспект на зголемување на продуктивноста и од аспект на зголемување на конкурентноста на домашното производство, што е во конзистентност со нашата среднорочна стратегија за интеграција на РМ во ЕУ и на европските пазари, на крај уште еднаш би повикал на соработка и заеднички да го постигнеме овој синергетски ефект на привлекување на СДИ, подобрување на конкурентноста на домашното производство и зголемување на економскиот раст на земјата во идниот период.

### **Говор на г-дин Фроде Мауринг, Резидентен Претставник на ОН**

Во името на УНДП ми претставува задоволство да Ви посакам добредојде на оваа конференција на една многу важна тема - СДИ во Република Македонија. Како што можеби знаете УНДП е главниот потпомагач од ОН кој обезбедува помош за развој. Во Македонија го подржува економскиот развој, децентрализацијата, животната средина и спречување на кризата.

Најголемата причина за сиромаштијата во Македонија е невработеноста. Таа не само што влијае на секојдневниот живот на оние што баррат работа, туку во исто време и јавноста наместо да остварува даночни приходи таа мора да плаќа бенифиции за невработените. Ова ја намалува способноста да се инвестира во растот. Македонија има стапка на невработеност од 36,7% во 2003, катастрофално висока стапка по било кој стандард. Според извештајот на УНДП за национален развој на Македонија за 2004 година, скоро 1/4 од населението во Македонија живее под границата на сиромаштија со 50 САД долари месечно и речиси 1 од 10 жители живее во целосна сиромаштија мерено според меѓународните стандарди.

Националните организации знаат дека СДИ имаат критична улога во унапредувањето на економскиот раст и намалувањето на невработеноста. СДИ

носат и други користи како што е трансфер на технологија и потребни вештини. Токму затоа стимулирањето на инвестиции и привлекувањето СДИ е на врвот на листата на приоритети за унапредување на македонската економија. Износот на СДИ во РМ од 1999 година кумулативно е приближно до билион САД долари, а *per capita* изнесуваат 451 долар. Ова е блиско до нивото на СДИ во земјите на Југоисточна Европа, но е само дел споредено со поуспешните транзициони земји од Централна Европа. Последниот извештај за СДИ дава посветла слика за регионот и за Македонија. Македонија успеала да привлече 95 милиони долари СДИ во 2003 споредено со само 78 милиони од претходната година. Постои позитивна политичка клима и сега е вистинскиот момент да се зграбат новите предизвици и можности. УНДП целосно ги подржувала и ќе ги подржува напорите на македонската влада за привлекување СДИ и промовирање на домашно инвестирање, во таа насока го поздравувам и создавањето на Агенцијата за СДИ. И понатаму остануваме предадени во оваа област, УНДП има историја на учество во привлекувањето на СДИ во Македонија уште од 1997 година. Една од најзначајните активности е помошта во изготвувањето на програмата за стимулирање на СДИ во Македонија издадена во август 2003. Оваа програма е резултат на предходни истражување на инвестиционата клима во РМ со цел да се идентификуваат бариерите во економијата, правниот систем и политичкото окружување кои ги лимитираат и попречуваат инвестициите во целост посебно СДИ. Имплементирањето на оваа програма е на долг рок и нејзиното успешно остварување е значаен чекор за подобрување на инвестиционата клима во РМ. УНДП продолжува да го помага Министерството за Економија во координирање на различните институции за нејзино имплементирање.

Како и во други земји уште многу има да се направи. Круцијално е да се создаде поатрактивна бизнис клима. Процедурите за почнување треба да бидат поедноставени. Оваа конференција меѓудругото се обидува да ги идентификува позитивните постигнување, досегашниот постигнат напредок, постојните пречки и новите бариери. Конференцијата претставува можност да се координираат Владата и различните тела со приватниот сектор, како и пошироката меѓународна заедница со цел да се препознаат решенијата за надминување на бариерите и да се постигне напредок. Конференцијата овозможува форум за дијалог меѓу Владата и приватниот сектор во врска со бариерите за привлекување на СДИ и да се постигне заеднички договор што треба да се направи во иднина. Преостанува многу работа за Владата, приватниот сектор и меѓународната заедница, па затоа да продолжиме да работиме сите заедно, да обезбедиме рапиден и одржлив развој.

### **Говор на г-дин Стевче Јакимовски, Министер за труд и социјална политика**

Голема Благодарност до УНДП кој е наш континуиран партнер и до ЦЕА кој во изминатиот период беше наш сериозен партнер кој во голема мерка ни помогна со своите анализи и мислам дека дел од резултатите и успесите што ги имаше и ги има Министерството за Економија ги должме на ЦЕА, и во оваа прилика би

сакал да им се заблагодарим за соучеството и во организирањето на оваа конференција.

Прашањето на СДИ е едно актуелно прашање не само во РМ туку во сите транзициони земји, и оние кои се членки во ЕУ, кандидати за членки во ЕУ, и оние кои се во пактот за стабилност. Сметам дека е добро тоа што се имаат нотирани клучните проблеми, клучните прашања зашто нема доволно СДИ во РМ, кон крајот на минатата година СДИ беа на ниво од 96 милиони САД долари, оваа година до крајот на септември имаме околу 106 милиони САД долари, се очекува до крајот на годинава да имаме преку 130 милиони САД долари, но сепак тоа е далеку од она задоволително ниво на СДИ што треба да го има РМ согласно со потребите за пораст на БДП, зголемување на вработеноста и поттикнување на целата економска активност во РМ. Тоа што РМ е мала земја е мана, но може да биде голема предност. Нашиот мал пазар од 2 милиони го компензираме со договорите за слободна трговска размена и сметам дека тоа е еден добар пат кој го работиме заедно со Брисел и кој практично отвара можност за влез на конкуренцијата, но и можност нашите претпријатија да учествуваат на странските пазари и како резултат на тоа ние имаме зголемување и на увозот и на извозот што јасно укажува дека нашите претпријатија ја гледаат својата шанса надвор од државата и покрај одредени критики тие успеваат да се носат со тој странски пазар и веќе во првите 10 месеци од оваа година имаме пораст на извозот во РМ за повеќе од 26%. Поголемите земји од нас имаат поголеми ресурси, поголем пазар, повеќе природни богатства и нормално дека се поатрактивни за странските инвеститори, но ние како помала земја секако имаме и свои предности а тие треба да ги бараме во тоа што многу полесно и поедноставно можеме да ја средиме државата, да обезбедиме функционален и ефикасен судски систем кој во конкретна ситуација не е таков, а кој создава сериозни пречки и за домашната економија и домашните претпријатија и воопшто на целиот целиот систем во РМ, а особено на странските инвеститори. Како мала земја можеме да направиме брзи и ефикасни промени во судството кое во тој дел ќе ја стабилизира земјата. Едно од клучните прашање е политичката стабилност на која сите ние мора да работиме и како Влада и како граѓани, нема да имаме привлекување на СДИ ако земјата не е политички стабилизирана и доколку сакаме една од клучните претпоставки за привлекување на СДИ да биде остварена во тој процес треба да се оди уште побрзо и поенергично. понатаму остануваат сериозни пречки при доделување на градежното земјиште, добивање на градежна дозвола особено при Green field инвестициите. Кога се сака да се почне инвестиција од почеток, од земја многу тешко може да се дојде до земјиште, да се расчистат имотно-правните односи и самиот процес на денационализација практично го закочи целиот овој инвестиционен циклус и можноста за привлекување на СДИ. Катастарот е едно тесно грло и таму се нотирани сите пречки кои постојат, сметам дека иако тој дел нема брзо да се заврши меѓутоа и со техничка опременост и она што се очекува со законските измени во Катастарот, тој дел да биде елиминиран како недостаток. Кај оние претпријатија кои ги продававме, а се во стечајна постапка голем проблем претсавува стечајот. Македонија има најголем просек во Источна Европа - 3.5 години трае стечајот и тука мора да направиме скратување на стечајната постапка, веќе се работи Законот за стечај, затоа што нема такви

инвеститори кои би не чекале 3-5 години ние да завршиме со стечајната постапка и толку атрактивната фирма да му ја продадеме на инвеститорот и затоа во тој дел мораме многу побрзо да ги завршиме овие работи. Вистински пример се фирмите со ФЕСАЛ аранжманот, со извонредно ангажирање и на судовите, и на стечајните управници и на Министерството за економија целата процедура се заврши за околу 18 месеци и фирмите можеа да добијат нови сопственици во најголем дел странци. Од делот на Министерството за труд и социјална политика е прашањето за работното законодавство за кое имаме сериозни забелешки од странците, особено од инвеститорите. Работното законодавство секако е пречка и за домашните претпријатија и за домашните работодавци, ние планираме да направиме во тој дел соодветни корекции кои ќе бидат во интерес на сите, на граѓаните на РМ и воопшто за подобрување на бизнис климата во нашата држава. Процедурите, бавната администрација, субјективните слабости во администрацијата се прашање кое натаму мора да се разерешува со соодветни законски решенија во кои ќе се елиминираат сите бариери кои создаваат пречки за инвестирање во РМ и мислам дека сите овие бариери со програмата на Светска Банка се точно нотирани и тоа е значаен програм по кој треба да се оди дел по дел доколку сакаме да ги расчистиме сите овие бариери. На крај Би сакал да кажам дека мораме многу повеќе да работиме на свест и на поттикнување на приватните сопственици на акционерските друштва за потребата од привлекување на СДИ, тука постои голема зачмаеност односно АД или приватните претпријатија или таму каде се има мнозински пакет и покрај тоа што претпријатието се наоѓа во агонија, има слаба перспектива или евидентно е дека конкуренцијата ќе ги сруши постојат целосна затвореност да евентуално дел од фирмата, контролниот пакет или било што се препродаде на странскиот инвеститор кој ќе влезе со инвестиции, со подобрување на технолошката состојба, со освојување на нови пазари, маркетинг итн., и тоа е еден процес што навистина тешко започнува, многу малку наоѓаме стопанственици кои се свесни и се подготвени за доброто на претпријатието да го отстранат контролниот пакет на странски инвеститор. Не можеме да очекуваме во земјава да доаѓаат инвеститори кои ќе инвестираат само во Green-field инвестиции и да купуваат мртви претпријатија - оние кои се во стечај и во најголем дел се руина, голем дел од опремата е испокрадена, јасно е дека нив ги интересираат и претпријатија кои се во добра кондиција. Би сакал уште да кажам дека Министерството за Економија и Владата во изминатава година беа максимално претпазливи. Претпријатијата кои се продадоа со ФЕСАЛ 2 аранжманот не се продадоа за големи цени да до максимум ги избегнеме можните спекулативни инвеститори. Во изминатиот период имаше инвеститори кои купија одредени претпријатија кои потоа ги издадоа под хипотека, земаа одредени средства односно ги триплираа своите вложени средства за потоа повторно истите претпријатија да останат под стечај и затоа сметам дека работата во реалниот сектор е многу суптилна материја и сите ние што работиме во тој дел треба да бидеме максимално претпазливи затоа што претпријатијата еднаш доведени во лоша состојба многу тешко се враќаат на правиот колосек.

Оваа конференција навистина е потребна и сметам дека е добро што како презентери се поканети претставници од повеќе министерства и е добро пред домашната, пред меѓународната јавност и пред медиумите да се презентира каде

се очекуваат измени во деловите кои претставуваат сериозна пречка за инвестирање во РМ.

## Презентација на Димитар Богов

### Странските директни инвестиции во Македонија

#### Вовед

Во оваа презентација ќе се обидам да дадам резиме на десетгодишното искуство на Република Македонија со странските директни инвестиции (СДИ). За таа цел ќе бидат обработени неколку прашања:

1. Зошто на Македонија ѝ се потребни СДИ?
2. Што ги привлекува странските инвеститори?
3. Какво е искуството на Македонија со СДИ?
  - ▶ Колку СДИ влегоа во Македонија во периодот 1993-2004?
  - ▶ Во кои сектори?
  - ▶ Од кои земји?
4. Како Македонија да привлече повеќе СДИ?

Многу прашања, но малку време. Затоа, ќе се обидам да ја поставам основата за натамошните дискусии, кои очекувам дека ќе бидат фокусирани на последното прашање за кое без сомнение во овој аудиториум има многу покомпетентни експерти.

#### 1. Зошто на Македонија и се потребни СДИ?

Република Македонија има мала и отворена економија. Економски раст може да се генерира со раст на потрошувачката, инвестициите или извозот. Макроекономската политика во Македонија во последните десет години е поставена во форма на управување со побарувачката при што се лимитираат јавната и приватната побарувачка. Тоа значи дека растот се очекува од инвестициите и/или извозот. Впрочем, единствено на тој начин може да се генерира одржлив економски раст.

Извозот на Македонија во последните 10 години е непроменет, и вредносно и структурно. Во истиот тој период економиите во транзиција од централна и југоисточна Европа го зголемија извозот од 50% до 300%. За да расте извозот мора да расте производството. А, за да расте производството тоа мора да биде конкурентно на пазарот. За да се создадат конкурентни производи потребно е да се инвестира. Но, во Македонија веќе десет години инвестициите во основни средства не надминуваат 16% од БДП што е една од најниските стапки во Европа.

Како последица, просечната стапка на реален раст на БДП во периодот 1995-2004<sup>1</sup> година изнесува само 1.4%.

Ако се има предвид искуството на најнапредните економии во транзиција кои на 1. мај 2004 година влегоа во елитниот клуб наречен ЕУ, Македонија треба многу брзо да постигне ниво на инвестиции над 20% од БДП. Штедењето кое е основен извор за инвестициите во моментот изнесува околу 13% од БДП. Тоа значи дека денес македонската економија има потенцијал сама да обезбеди околу 500 милиони евра годишни инвестиции што е помалку од годишното трошење на основните средства (амортизацијата) кое изнесува близу 600 милиони евра. Очигледно, за да се обезбедат неопходните 1 милијарда евра годишни инвестиции кои можат да ги генерираат посакуваните стапки на економски раст од 4% до 5% годишно на Македонија и е потребно странско штедење.

Наједноставно кажано Македонија има потреба секоја година да увезува пари во износ од 500 милиони евра. Тој увоз на пари може да биде во две глобални форми: првата форма е задолжувањето во странство, додека втората форма е странската директна инвестиција (СДИ). Денес, општо прифатено мислење е дека најдобро решение за надоместување на недоволното домашно штедење е да се привлечат СДИ. Во тој случај земјата не се задолжува, а ризикот го презема странскиот инвеститор.

Исто така, СДИ имаат клучна улога во трансферот на знаење и технологија, создаваат нови работни места, ги зголемуваат продуктивноста и конкурентноста со краен ефект за повисок економски раст и намалување на сиромаштијата. Токму тоа е и најважната причина зошто на Македонија ѝ се потребни СДИ. На македонските компании им недостасува знаење, вложување во развој, маркетинг, современ менаџмент, нови технологии, квалитет и пазар. Тие компоненти може да се добијат со влез на СДИ.

## **2. Што ги привлекува странските инвеститори?**

Наједноставниот одговор е, профитот. Инвеститорите се обидуваат да постигнат оптимизација на соодносот помеѓу профитот и ризикот. Најсигурно за инвеститорите е да ги вложуваат своите пари во сопствената земја каде што најдобро ги знаат законите, економските движења, пазарот, менталитетот на луѓето. При инвестирањето во странство тие се соочуваат со поголем економски и политички ризик кои варираат од земја до земја. Затоа, единствената причина која може да ги предизвика да ги вложат своите пари во друга земја е повисокиот профит.

Секој инвеститор си има своја крива на елементите профит и ризик, односно е подготвен да прифати одредени комбинации на висината на профитната стапка и степенот на ризичност. Нормално, повисокиот ризик бара и повисока профитна стапка, и обратно при помал ризик инвеститорот би прифатил и пониска профитна стапка.

При оценката на атрактивноста на некоја земја за инвестирање инвеститорите се водат од низа економски и политички фактори кои влијаат врз инвестицијата. Овие фактори кои го мотивираат инвеститорот да инвестира во

<sup>1</sup> Намерно е изоставен периодот од 1990-1994 во кој земјата помина низ иницијалниот транзиционен шок.

некоја земја обично се нарекуваат поволности кои им ги нуди земјата. Тие можат да бидат поволности во поширока смисла на зборот и поволности во потесна смисла.

Поволностите во поширока смисла на зборот односно општата состојба на економијата, економската, политичката и правната стабилност, големината на земјата, географската локација и расположивоста на одредени фактори на производството (на пример, човечки капитал и природни богатства) се најважните фактори за странските инвеститори. Важноста произлегува од фактот што токму овие фактори ги детерминираат ризиците со кои се соочуваат странските инвеститори.

Можат да се идентификуваат макроекономски ризици, политички ризици и ризик од конкуренцијата. Првите две групи на ризици директно се определуваат од владината политика. Ризикот произлегува од несигурноста на странските инвеститори во однос на идните владини политики во земјата во која се инвестира. Тоа вклучува веројатност од промена во законската регулатива во однос на СДИ, промена на даночните стапки, режимот на курсот, девизното работење и слично.

Во оценувањето на профитабилноста и ризикот од инвестирање во некоја земја странските инвеститори анализираат цела лепеза на фактори кои ја сочинуваат целосната слика за стабилноста на земјата: каматните стапки, профитната стапка на проектот во кој се инвестира, стабилноста на девизниот курс, либерализацијата на капиталната сметка во земјата во која се инвестира, географската оддалеченост на земјата од трговските партнери, политичката стабилност и функционирањето на правниот систем. Крајната одлука на инвеститорот зависи од целосната оценка на сите овие фактори. Притоа, колку е поголема политичката и макроекономската нестабилност толку поголем треба да биде потенцијалниот профит, и обратно, во земја со висока политичка и макроекономска стабилност странските инвеститори можат да бидат привлечени и од пониски профити.

Многу често, во обид да ја зголемат профитната стапка на странските инвеститори, земјите им даваат на СДИ низа посебни поволности. Токму тие поволности кои имаат цел да ја подобрат профитабилноста и да ги намалат ризиците или трошоците на СДИ се нарекуваат поволности во потесна смисла на зборот. Посебните поволности можат да бидат фискални, финансиски или други поволности. Фискалните поволности се однесуваат на некои даночни ослободувања за СДИ и главно се: ослободување од данокот на добивка за одреден период на време, ослободување од ДДВ, од царина на увоз на опрема, можност за забрзана амортизација на опремата, и слично. Финансиски поволности има кога странските инвеститори добиваат директна финансиска помош, субвенционирани кредити, државна гаранција на банкарските кредити и други слични аранжмани. Покрај фискалните и финансиските поволности во праксата се сретнуваат и случаи кога владите им даваат на СДИ пристап до бенефицирана цена на електричната енергија и други услуги и монополски права во одреден временски период.

Поволностите во потесна смисла на обично се даваат на големи СДИ. Очигледно, давајќи ги овие поволности земјата која привлекува СДИ прави одредени трошоци. Затоа, давањето на овие посебни поволности е оправдано сè

додека користа од СДИ е поголема од трошокот што го прави државата која ги дава поволностите.

Во услови кога најголем дел од земјите во светот спроведуваат пазарна економија со либерализирани трговски и капитални текови и се обидуваат да одржат макроекономска стабилност, посебните поволности се елементи кои ги разликуваат земјите во очите на странските инвеститори.

Исто така, посебните поволности се средство со кое некои земји компензираат за нивната полоша положба во поглед на пошироките поволности. Едно е јасно. Колку земјата има поголема економска и политичка стабилност, квалитетен правен систем, ефикасна законска регулатива, обучена работна сила, толку таа земја има помала потреба од воведување на посебни поволности за СДИ.

Според извештајот на УНКТАД од 1996 година повеќе од сто земји во светот користат некој вид на субвенции за да привлечат странски инвеститори. Според едно меѓународно истражување земјите во развој годишно губат по 50 милијарди САД \$ поради даночните поволности кои им се даваат на странските инвеститори. Но не се само земјите во развој оние кои даваат посебни поволности за странските инвеститори. Дури и развиените економии даваат обилни финансиски субвенции за СДИ. На пример, при инвестицијата на Мазда во САД во 1984 година таа доби финансиски субвенции еднакви на 14.000 САД \$ по отворено ново работно место; при инвестициите на Форд и Фолксваген во Португалија во 1991 година финансиските субвенции достигнаа износ од 254.000 САД \$ по новоотворено работно место; во Белгија, Франција и Луксембург инвеститорите добиваат по околу 30.000 Евра по отворено работно место во вид на разни форми на субвенции.

Но, основната карактеристика на финансиските субвенции кои ги даваат развиените економии на странските инвеститори е дека тие се даваат исклучиво за нови инвестиции, односно отворање на нови производствени капацитети.

### **3. Какво е искуството на Македонија со СДИ?**

Од 1993 година до август 2004 година во Македонија влегоа 1,1 милијарди САД \$, или 545 САД \$ по жител. Со овие резултати Македонија е на дното помеѓу европските земји во транзиција.

Поради долгогодишната политичко-безбедносна нестабилност на Република Македонија странските инвеститори беа соочени со висок неекономски ризик. Затоа, тие своите инвестиции ги насочуваа само во високо профитабилни проекти.

Не случајно најголемите СДИ во Македонија се поврзани со влезот на стратешки инвеститори во најпрофитабилните македонски компании (Скопска Пивара, Усје, Телеком) и во компании кои со квалитетно реструктурирање имаат потенцијал да создаваат висок поврат на инвестицијата (Мермерен комбинат, Стопанска Банка, Тутунска банка, Кјуби).

Од секторски аспект, најголемите СДИ во Македонија влегоа во телекомуникациите (40%) индустријата (25%), и финансиските услуги (20%). Во индустријата, карактеристични се индустријата за производство на основни метали и текстилната индустрија. Во првата, СДИ влегоа во најголемите загубари каде со значително подобрување на управувањето и одредени

бенефиции од државата денес ги берет плодовите на високите берзански цени на металите. Текстилната индустрија е актуелна во последните неколку години кога се случила голем број на мали инвестиции во пограничниот регион со Грција. Евтината работна сила предизвика целосно селење на овој индустриски сектор од Грција во соседните Македонија и Бугарија.

Единствената соседна земја членка на ЕУ е најголемиот поединечен инвеститор во Република Македонија. Ако се направат соодветни корекции за грчките СДИ влезени преку Кипар и други трети земји, тогаш Грција учествува со 30% во вкупниот прилив на СДИ. Понатаму, ако се исклучи Унгарската инвестиција во Телеком, која по многу нешта е воутиерг, тогаш процентот на Грчки инвестиции се качува на близу 50%.

Очигледно странските инвеститори во изминатите 10 години не беа многу заинтересирани за инвестирање во Македонија. Оние инвеститори кои дојдоа тоа го сторија од неколку различни мотиви. Едните беа привлечени од исклучително високиот профит кој го нудеа мал број на македонски компании. Вторите ја препознаа Македонија во нивните стратегии за зацврстување на глобалниот пазар на метали (СДИ во Макстил, Испат, Фени и Југохром). Третите, а тоа пред сè се однесува на инвеститорите од Грција инвестираа поради географската близина на земјата и зајакнување на својата позиција во регионот.

#### **4. Како Македонија да привлече повеќе СДИ?**

Во оваа прилика ќе ги заобиколиме стереотипите како што се владеење на правото, заштита на приватната сопственост, политичка и економска стабилност. Тие се подразбираат сами по себе. Без нив, безпредметно е и да се разговара за привлекување на СДИ. Затоа тезата ќе ја поставиме на следниот начин. Да претпоставиме дека Македонија ги постигнала овие основни предуслови. Тогаш прашањето ќе гласи: кои се конкурентните предности на Македонија споредено со останатите земји за привлекување на СДИ?

Значи што има Македонија што немаат останатите земји? Дали е тоа евтината работна сила, договорите за слободна трговија со девет земји од регионот, договорот со ЕУ, членството во СТО. Поединечно гледано, ниту во еден од овие сегменти Македонија нема некоја позначајна предност во однос на останатите земји во регионот. Работната сила е поевтина во Албанија, Бугарија, Романија и Србија и Црна Гора. Повеќето земји во регионот исто така имаат договори за слободна трговија помеѓу себе, а и со ЕУ.

Но затоа, синергијата од сите овие сегменти заедно со централната позиција на Македонија на Балканот е конкурентна предност за Македонија.

- Македонија е единствената земја во регионот која има евтина работна сила и релативно добро образувана.
- Таа има слободна трговија со пазар од 120 милиони потрошувачи на Балканот, уште 60 милиони во Украина, и огромниот пазар на ЕУ.
- Македонија има централна географска позиција во регионот со солидна инфраструктура.

Конкурентните предности се само потенцијални предности. Во основа конкурентните предности се создаваат со правилно насочена економска политика.

Треба да се има јасна визија што да се постигне и да се создадат услови за материјализација на конкурентните предности. Во оваа прилика ќе идентификуваме неколку потенцијални конкурентни предности на Република Македонија.

#### *Македонија како дистрибутивен центар на регионот*

Горе споменатите услови во комбинација со правилно насочена владина политика се добра претпоставка Македонија да стане дистрибутивен центар за регионот. Предностите за потенцијалните инвеститори се централната позиција во регионот, близината и добрата инфраструктурна поврзаност со Солунското пристаниште, слободна трговија со сите земји од регионот, евтини трошоци за работна сила. За да се материјализираат овие предности потребно е да се обезбедат бесплатна земја за изградба на складишта, едноставни и брзи процедури за царинење и премин на граничните премини, елиминирање на сите непотребни бирократски и коруптивни пречки.

#### *Создавање на високо образована работна сила*

Ако треба да се издвои еден произведен фактор кој е најзначаен за генерирање економски раст, секако тоа ќе биде знаењето. Критичната маса на човечки капитал е конкурентна предност која ги привлекува инвеститорите.

Можноста да се добие високо образован кадар по конкурентни цени е нешто што би го привлечло секој странски инвеститор. На пример, голем број на квалитетни информатичари со конкурентна цена (плата) би претставувале конкурентна предност на Македонија. За странските инвеститори ќе биде многу поинтересно да отворат филијали во Македонија отколку да увезуваат информатичари во своите матични земји и да ги плаќаат според тамошните стандарди.

За да се развие оваа конкурентна предност потребни се големи вложувања во образованието. Државата не треба да штеди на инвестициите во човечки капитал. Македонија треба да го приспособи високото образование да произведува изобилство на кадри од областите на високите технологии.

#### *Туризмот како област интересна за СДИ*

Класичната форма на туризам е област во која Македонија е инфериорна во однос на сите земји од регионот кои имаат морски брег. За да стане Македонија конкурентна во туризмот треба да се насочи на посебен сегмент од пазарот и да развие некој вид на еколошки и историски туризам. Штом земјата стане препознатлива по тој вид туризам и се зголемува бројот на туристи тоа е веќе сигнал кој ќе ги заинтересира странските инвеститори. Но, за да дојдеме до тоа фаза неопходна е активна државна политика кон креирање на таа конкурентна предност.

И покрај сè мора да бидеме свесни дека Македонија како единка не е интересна за странските инвеститори. Големите инвеститори на нас гледаат како на дел од еден регионален пазар. Тоа значи дека ние од една страна мораме да соработуваме со земјите од регионот во креирањето стабилност, отворени

граница, слободна трговија, транспортна инфраструктура, а од друга страна се натпреваруваме со нив во давањето на што е можно поповолни услови за инвестирање.

На секој инвеститор, а особено на извозно ориентираните мораме да им дадеме посебни поволности кои на крајот се сведуваат на субвенции. Ако тоа го практикуваат земји кои се многу поатрактивни од Македонија, тогаш тоа е неопходност во Македонија. Притоа, на странските инвеститори треба да им овозможиме да остварат поголем профит отколку во другите земји, зашто единствено во тој случај тие ќе инвестираат кај нас. Нашата добивка се состои во отворање на работни места, зголемување на производството и извозот на земјата, генерирање економски раст. При давањето на посебни поволности на странските инвеститори единствено треба да водиме сметка добивките за земјата во целина да бидат поголеми од загубите кои ги имаме поради дадените поволности.

## **Presentation by Vladimir Gligorov**

### **Introduction**

The experience of countries in transition in Southeast Europe differs from that in Central Europe in that the market integration of the latter in terms of foreign trade and investment has been much faster and deeper than in the former. This is partly because the liberalization has started earlier due especially to the early signing of association agreements with the European Union (EU) and the early accession to the World Trade Organization (WTO). Southeast Europe took more time to liberalize and as a rule adopted economic policies that led to significant losses in competitiveness. Thus, though the region runs significant deficits with the rest of the world, foreign investments have been rather disappointing. Transfers and loans have often financed these deficits. This is true for Macedonia too, though its foreign investment performance has been rather disappointing even by the standards of the region. In this paper the record will be discussed, the reasons for the low level of foreign investments will be assessed and some policy recommendations will be set out.

### **The Record<sup>2</sup>**

---

<sup>2</sup> More or less all the claims made in this short paper are supported by the data contained in the appended tables and figures.

Foreign direct investments (FDI) in Macedonia are not much smaller than in some other economies in transition in terms of FDI stock in GDP, though they are somewhat below the average for Southeast Europe. They are among the smallest in *per capita* terms, however, and significantly below the average for Southeast Europe. Also, the bulk of it was invested in two or so years. The stock of FDI reflects few large investments, mainly in the telecommunications, oil, food processing and banking. Before and after, the flows of FDI are relatively small. Before 2001, reasons for the low inflow of foreign investments were to be found in the lack of enthusiasm to attract foreign investors that resulted in the absence of incentives for investors to come to Macedonia. After 2001, the country risk has increased and has probably deterred investors from considering Macedonia as an interesting investment site. In any case, flow of investments has been uneven and in most cases rather unconvincing and concentrated in few sectors.

Most of the investments have targeted the domestic market. Indeed, exports have to a very large extent stagnated over the last several years and perhaps over the whole period after the stabilization of 1994. Though the coverage of imports by exports is not as bad as in some other countries in the region (for instance Albania, Serbia and Montenegro and Bosnia and Herzegovina), it is still lower than in many more advanced economies in transition. Though it is generally recognized that for a small economy – and Macedonian is a small economy – sustained growth has to be based on the growth of exports, there is little dynamism in the exporting sector. These two facts – low level of foreign investments and slow growth of exports – are not unrelated and perhaps are both connected with the fundamentals of the Macedonian economic policy and structural reforms.

### **Reasons and Obstacles**

The reasons for low foreign investments are almost invariably connected with the access to markets, comparative advantages, competitiveness and with various obstacles that increase the costs of entry and lower the prospects for making profits. These factors will be briefly reviewed here.

Macedonia is a small market. It is also landlocked and dependent on the regional market. Thus, the access to the markets of the neighbors is important. Currently, the tariff and other protections in both directions are not high though improvements are still possible. Other costs of access are probably higher but are probably not of crucial importance. The key

problem probably is the depressed state of the economies that are potentially the main markets. Recently, regional growth is relatively high so that should help Macedonian exporters.<sup>3</sup>

Comparative advantages may be more of a problem. As is generally the case in the Balkans, Macedonian economy has comparative advantages in labor intensive, low-skilled industries.<sup>4</sup> These are the industries that tend to be among the losers during the transition and also tend not to attract too much foreign investments. In addition, the competition from countries with even more abundant labor supply and with even lower wages tend to be ever more intensive.

The competitiveness of the Macedonian economy is also a problem. Costs are higher in Macedonia than in a number of other countries in the region. This is true for wages as well as for most other costs. Though Macedonia has experienced low inflation for a rather prolonged period of time, the price level is generally higher than in most neighboring countries. Also, wages are higher than in all the neighboring countries (except for Greece of course). Other costs are more difficult to quantify, but those are not necessarily lower than in other countries in the region which are clearly Macedonian competitors in the regional markets. In any case, there is a problem with the cost competitiveness of the Macedonian economy.

Obstacles to investments and exports are not necessarily different or higher than in other countries in the region, though the more specific comparisons are yet to be made and quantified. Generally, there are problems with the various institutions and with their efficiency and transparency. There are also problems with the market structure that is partly the consequence of ineffectiveness of the competitiveness policy. Thus, there are structural problems that stand in the way of Macedonian economy improving its competitiveness.

Overall, investing in Macedonia in order to access the neighboring or other external markets does not bring in obvious advantages over competitive locations. What is the relative importance of these factors is not easy to say. Clearly, the geographical location cannot be changed, thus policy choices are those that go with the competitiveness in costs and in structural characteristics.

---

<sup>3</sup> On the state of the Balkan economy see Gligorov *et al.* (2004).

<sup>4</sup> For more on that see Gligorov *et al.* (2003).

### **Making Macedonia Attractive**

Most of the causes that determine both exports of and investments in Macedonia cannot be addressed directly. What can Macedonia do to attract foreign investments and to spur exports?

Perhaps the first thing is to look at the overall policy mix that has been followed since the stabilization in 1994.<sup>5</sup> It has produced stability, but not sustained growth and has not proved to be conducive to exports. The key element of the economic policy is the fixed exchange rate. To support it, fiscal policy has also been rather restrictive. The share of public expenditures has been going down and is generally lower than in most other economies in transition. Its structure, however, has been rather unreformed. On one hand, public services have suffered as has social security. On the other hand, public investments have been rather low.

Thus, the restructuring of the public expenditures in order to support human capital formation and investments in institutional and other infrastructure is clearly needed. Macedonia cannot rely on low-paid, unskilled labor to spur and sustain its growth. Its comparative advantages will have to be in more qualified labor and in low costs of doing business. Those have fiscal consequences that would have to be assessed carefully.

Monetary policy will have to be more active and not geared only to the support of the fixed exchange rate. It is true that currency board has brought stability and now even sustained growth to Bulgaria, but that has been at the cost of significant cuts in the welfare of most people. It also has yet to spur exports significantly. Indeed, trade deficit is predictably increasing though the increase in exports of services is proving to be helpful (similarly to Croatia). Macedonia cannot hope to have similar increases in the exports of services. Though the liberalization of the regional markets in services will certainly be helpful, those cannot play the same role as tourism does in some coastal Balkan countries. It is thus probably better if an effort is made do gradually dissociate monetary policy from exchange rate policy or rather from the fixed exchange rate policy.

Data on monetization show that Macedonia is not very monetized. Usually, countries with fixed exchange rates are under-monetized compared to similar countries with more flexible exchange rates. Together with the bias towards the development of services and the increase of imports, that is the most important consequence of that exchange rate regime. It

---

<sup>5</sup> On that see also IMF (2004).

has been noticed that it is also correlated with lower levels of foreign direct investments, while debt perhaps accumulates faster, but that may not be so obvious and may be connected with other causes and with development in general. In any case, the development of the money market and the lowering of the level of monetary repression under which it functions may be desirable for more reasons than one.

Together with trade liberalization, that should provide the macroeconomic environment that should be more liberal and more flexible and also more oriented towards investment and generally development. If these changes were to lead to higher growth, that would already constitute one incentive for foreign investment. In addition, structural reforms will be necessary. Those should target the labor market too, but that market should not prove to be the most problematic one. It does not seem to be the case that the flexibility with which the firms can hire and fire is an obstacle to foreign investments. Clearly, the entrepreneurs look for savings wherever they can find them, but shifting risks and costs to the labor is not necessarily the most promising way to decrease costs.

However, costs associated with the workings of the institutions may be more the important ones. A thorough deregulation is often a good starting point for an improvement of the overall business climate. It also provides for the possibility for improved policy of regulation later on as it increases the chances that those would be based on the need to improve the performance of the markets rather than to restrict their operations.

Direct incentives (i.e., one or other form of subsidies) are not the best way to attract foreign investments. Lowering the profit tax and perhaps other corporate taxes is useful especially because those taxes are rarely paid and as a rule do not constitute significant sources of public revenues. Selective incentives, on the other hand, tend more to fend off investments in the future than to attract other investors. Thus, general incentives rather than selective ones should be used.

### **Conclusion**

There are obviously many other things that could be done, but the more flexible and active economic policy, institutional strengthening and the improvement of the business climate within a liberal foreign trade regimes should be the main strategy for development and growth and for the attraction of foreign investments.

### *References*

Gligorov, V., M. Holzner, M. Landesmann (2003), "Prospects for further (South-) Eastern EU Enlargement: From Divergence to Convergence?" *WIIW Research Report* 296.

Gligorov, V. *et al.* (2004), "As East You Go, the More They Grow: Transition Economies in a New Setting" *WIIW Research Report* 308.

IMF (2004), *Macedonia: Ex Post Assessment of Performance Under Fund-Supported Programs*.

## Presentation of Vancho Uzunov

### “Challenges of Macedonia for attracting FDI and the EU accession process”

#### *Overview*

The presentation tackles the issues of the policy of attracting FDI in Macedonia within the general context of EU accession of the country. Having such an agenda, the overall discussion is separated into two parts:

(1) Attracting FDI and EU accession process in parallel - the general idea (paradigm) being that reforms to be undertaken for the EU accession are in line with the policy (reforms) which a country needs in order to become attractive for FDI. Hence, three sets of questions are debated:

- what are the EU membership criteria and obligations;
- what is a functioning market economy?; and
- is there causality between the policy of creating a functioning market economy and the policy of attracting FDI.

(2) The National Strategy of Macedonia for EU Accession and the policy of attracting FDI – where the presentation points to:

- the general context of the National Strategy of Macedonia for EU Accession;
- the policy of attracting FDI in the Macedonian National Strategy for EU Accession;
- the approximation to the *acquis* in the Macedonian National Strategy for EU Accession; and
- institutional (public administration) reform in the Macedonian National Strategy for EU Accession.

#### *I. The policy of attracting FDI and EU accession process*

The starting point is a distinction (or explanation) which is needed considering one relatively common understanding in Macedonia about the EU accession of the country. The process is often perceived from a static point of view, or like one “point further down the time-line” (not to happen very recently), yet considering it as a goal of primary importance for the country. It is often thought of a goal *per se*, and the country has to undertake whatever it takes to achieve it. In contrary, the presentation argues that, when EU accession is observed as a dynamic process, the goal transforms into a tool, or an

instrument for achieving the imperative economic goals of the country. This is very important distinction, particularly in the context of debating the issues of attracting FDI in Macedonia and the EU accession process on which Macedonia has already embarked. The basic tenet, than, is that the second approach is much more meaningful.

Being aware of that, the next issue of relevance is the EU membership criteria and obligations the country has to meet, whereas the three Copehnagen membership criteria of 1993 and the three Madrid obligations of 1995 are presented. They include:

- Copenhagen criteria of 1993 – (a) political: a candidate country should have acquired stability of institutions guaranteeing democracy, rule of law, human rights and respect and protection of minorities; (b) economic: a candidate country should create a functioning market economy with capacity to cope with competitive pressures on the Single Market; and (c) *acquis communautaire*: the country should be able to assume the responsibilities of membership, including compliance with the political, economic and monetary union.
- Madrid obligations of 1995: (a) development of market economy; (b) adjustment of administrative structure; and (c) creation of stable economic and monetary environment.

Next, the presentation turns to showing the way the European Commission evaluates the improvement of a country towards creating functioning market economy with capacity to cope with competitive pressures on foreign markets. It is done on the basis of the following five elements:

- sufficient level of macro-economic stability guaranteeing that business decisions are made in stable and fully predictable environment;
- sufficient resources (human and physical capital and infrastructure) available at acceptable prices, and existing possibilities for their upgrading;
- extent to which:
  - the legal framework minimizes regulatory barriers and transaction costs; and
  - the government policy influences competitiveness via industrial policy, competition policy, aid policy, etc.;
- Degree and speed of trade integration with the Union prior to accession, measured by the quantity and the quality of products and services;
- Degree of adjustability of the economy to changes and shocks, measured by the participation of small and medium size firms in the total structure of the economy;

The concluding points of this first part of the presentation are that the EU accession process and the policy of attracting FDI are indeed parallel, and that evidence of other countries which are advanced in their EU accession process shows causality (mutual

connection) between the EU accession process and inflow of FDI. The general idea behind this deduction is the tenet that the reforms which Macedonia will be imposed to in near future with the EU accession partnership will result with creating Macedonia as an attractive investment location, which will eventually result into increase of inflow of FDI. Having this in mind, it is wise to start the reforms in line with the EU accession agenda as soon as possible (immediately), the basics of which are laid down in the National Strategy of Macedonia for EU Accession, adopted by the Government earlier this year. Hence, the presentation turns to the second part.

## *II. The National Strategy of Macedonia for EU Accession and the policy of attracting FDI*

The presentation in its second part starts with a brief talk about the general context of the National Strategy of Macedonia for EU Accession. It is known that a policy of attracting FDI encompasses broad range of reforms which have to tackle the obstacles to investment in all regulatory and other points of the investment and business environment of the country. This general context is searched for within the paper National Strategy of Macedonia for EU Accession.

The overall content of the National Strategy of Macedonia for EU Accession is separated into the following parts:

1. Economic and Social Part, which deals with two main headings:
  - i. Macro-economic policy, with the general tenet of maintaining the macro-economic stability through well coordinated monetary, fiscal and income policy and policy of external economic relations; and
  - ii. Structural reforms, comprised of:
    - Price liberalization and competition policy
    - Reforms of the enterprise sector (agriculture is special case)
    - Budget and tax reforms
    - Financial market reforms
    - Reforms of the public (enterprise) sector
    - Infrastructure and energy
    - Human resources and labour market reform
    - Active policy of regional and local economic development
    - Environment protection
2. Approximation of the Legal Framework to the EU acquis
3. Policies in the Justice and Home Affairs segment
4. Public Administration Reform (institutional upgrading)

In the remainder of the presentation each of the parts, excluding the Justice and Home Affairs segment, are debated in the context of the policy of attracting FDI in Macedonia.

Within the Economic and Social Part of the Strategy the policy of attracting FDI in Macedonia is dealt with in more detail. According to the paper, the three main goals of the economic reforms in the context of EU accession are:

- To create stable and fully predictable institutional environment and a framework adequate to the needs of a modern market economy;
- To achieve sequential harmonization and approximation to the EU acquis;
- To start a proactive industrial policy for business upgrading and development;

The development of a functional market economy in Macedonia in the first place is seen as creating an environment where the private sector has (takes) a leading role, while the government is its partner. This is a change compared to the position until now, since the government, besides reforms implemented until now, still remains the most important economic actor. It is believed that the environment where businessmen do not have to depend on government's exclusive decisions is fruitful for the growth of both – domestic and foreign investment. Yet, the implementation of this attitude requires that the private sector accepts the same relationship as well.

Getting into more detail, the policy of attracting FDI in Macedonia in the National Strategy of Macedonia for EU Accession is foreseen through the implementation of the following horizontal policy measures:

- Promotion ⇒ of exports, FDI and SMEs;
- Upgrading ⇒ of production factors, ITC and R&D;
- Clustering ⇒ inter & intra business cooperation and targeting FDI;
- Improving corporate governance and organizational structures;

Within the promotion policies, the policy of investment promotion is a separate one. It is based on:

- The special Government Program for attracting FDI (of 2003), which encompasses tackling of the five main reform priorities identified by an earlier FIAS Report;
- The formation of an FDI promotion agency;
- Focusing on regional economic context and cooperation;

Special feature of the National Strategy of Macedonia for EU Accession is the part of approximation of the legal framework of Macedonia to the EU acquis, which is also

fruitful for the policy of attracting FDI. The main goals of approximation to the acquis part of the National Strategy of Macedonia for EU Accession are:

- to create the legal framework of a sustainable market economic system;
- to promote rule-of-law;
- to eliminate all barriers of trade with the EU member states;

The time frame for the approximation of the legal framework of Macedonia to the acquis is defined by the Stabilisation and Association Agreement, and is set to 10 years for full approximation, which is perceived to be performed in two phases:

- First phase where priority areas are the parts of the EU Internal market framework - competition and aid policies, intellectual and industrial property rights, protection of personal data, public procurement and quality infrastructure (standardization, metrology, accreditation etc.)
- Second phase which will encompass all areas of the acquis.

The approximation is executed through annual Government programs.

Special part of the approximation addressed by the National Strategy of Macedonia for EU Accession are the needs for:

- Institutional capacity building (IT support, etc.)
- Introduction of new principles in the preparation of new legislature in Macedonia – transparency, deregulation, explicability, simplicity, easy access,
- Monitoring and implementation of new legislature – which in Macedonia is a bigger obstacle, hence capacity building of human resources in both administrative and judiciary institutions is needed.

As the experience of CEE countries now EU member states proves, public administration reform is crucial for the speed and success of EU accession. Hence, this issue is tackled separately in the National Strategy of Macedonia for EU Accession, but it is also a considerable part of the policy of attracting FDI in Macedonia in general. According to EU practice and in distinction to other areas, there are no strict rules for the administrative structures of a member state in general, but membership seeks standards of performance of the administration which secure efficient implementation of the acquis. Having that in mind, the basic goals of the public administration reform in Macedonia are:

- adjustment and capacity building of the public administration for permanent transposition and implementation of European legislature;

- capacity building of the public administration for creating and implementing overall reforms in the economic, political and legal system;
- creation of institutions necessary to provide free movement of goods, services, capital and people;

The key document for guidance of this reform is the Strategy for Public Administration Reform, adopted by the Government of Macedonia in 1999. Priority areas of the reform are:

- The system of state (government + public) administration;
- The system of local self-government;
- Redefining the role of the state;
- Implementation and protection of citizens rights;
- Restructuring public finances; and
- Development and use of information system in the work of the administration

On the other side, priority issues which are tackled by the public administration reform are:

- Optimization (reduced size) of public administration;
- Capacity building of civil servants for strategic planning, and creation, coordination and implementation of public policies;
- Equitable representation of minorities in the public administration;
- Promotion of good governance and human resource management;
- Public administration and the decentralisation process
- Protection of citizens rights and increasing the transparency
- Creation of an E-Government

The concluding points of the whole presentation on the challenges of Macedonia for attracting FDI and the EU accession process are twofold:

- the EU accession process and the policy of attracting FDI are parallel;
- the National Strategy of Macedonia for EU Accession stipulates policy goals, aims and measures who's implementation will make Macedonia sound investment location attractive for FDI