



UNITED NATIONS  
INDUSTRIAL DEVELOPMENT ORGANIZATION



# МІЖНАРОДНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ДЛЯ ІНДУСТРІАЛЬНИХ ПАРКІВ



**МІЖНАРОДНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ  
ДЛЯ ІНДУСТРІАЛЬНИХ ПАРКІВ**

**МІЖДИСЦИПЛІНАРНА КОМАНДА З ПИТАНЬ ІНДУСТРІАЛЬНИХ ПАРКІВ**

Листопад 2019 року





# Передмова



Організація Об'єднаних Націй із промислового розвитку (ЮНІДО) – спеціалізоване агентство ООН, мандат якого передбачає підтримку інклюзивного і сталого промислового розвитку (ІСПР). Діяльність ЮНІДО є критично важливою в контексті досягнення Цілі сталого розвитку 9 – «Створення стійкої інфраструктури, сприяння всеохоплюючій і сталій

індустріалізації та інноваціям», а також підтримує досягнення інших Цілей.

Виконання поставленої задачі вимагає, серед іншого, розвитку інфраструктури, що слугуватиме надійною основою для інвестицій у пріоритетні галузі економіки держав-членів ЮНІДО та допоможе подолати обмеження, що існують у національних економіках.

Інклюзивні, сталі індустріальні парки пропонують реалістичні, інноваційні, інтегровані рішення, що можуть допомогти країнам, особливо тим, що розвиваються та мають середній рівень доходу, прискорити свою інклюзивну та сталу модернізацію і структурне перетворення. Індустріальні парки дозволяють подолати пов'язані з інфраструктурою перешкоди, що можуть стояти на заваді входженню нових підприємств на ринок. Вони мають значний потенціал у таких аспектах, як підвищення продуктивності, стимулювання інновацій, заохочення інвестицій, сприяння соціальній інклюзії та захисту навколишнього середовища.

ЮНІДО займається популяризацією індустріальних парків протягом останніх сорока років – ми надаємо державам-членам підтримку в таких питаннях, як проєктування та створення індустріальних парків з метою сприяння сталому зростанню і промислового розвитку.

Створення інклюзивних і сталих індустріальних парків є важливим напрямом діяльності в межах Національної програми партнерства (НПП) – інноваційної ініціативи партнерства ЮНІДО за участі численних стейкхолдерів, що має на меті прискорити ІСПР у державах-членах. ЮНІДО надає технічну підтримку у сфері розбудови інфраструктури, а також проводить аналіз нормативно-правової бази та надає відповідні консультації для

забезпечення ефективної роботи індустріальних парків.

За допомогою НПП ЮНІДО допомагає державам-членам мобілізувати широке коло партнерів, фінансові ресурси та експертів для створення синергетичних відносин, необхідних для просування та реалізації промислового розвитку, а також повноцінного використання потенціалу, який надають новостворені індустріальні парки.

У межах комплексного підходу до просування індустріальних парків ЮНІДО збирає інформацію про передові практики та розробляє інформаційні матеріали, що можуть стати державам-членам у пригоді, коли вони займатимуться відповідними питаннями. У межах цієї діяльності були розроблені «Міжнародні рекомендації для індустріальних парків» – комплексний довідник, що може служити дороговказом у процесі розвитку конкурентоспроможних, інклюзивних, сталих парків. Публікація містить як напрацювання експертів ЮНІДО, так і передовий міжнародний досвід інших організацій. Ми сподіваємося, що рекомендації стануть корисним джерелом інформації та знань для різних гравців, серед яких регулятори, забудовники, оператори, резиденти, партнери (напр. міжнародні агенції розвитку) індустріальних парків та фінансові установи. Ця публікація є актуальною як для існуючих, так і для нових індустріальних парків у численних міжнародних контекстах. Особливий акцент у ній зроблено на викликах, із якими стикаються країни, що розвиваються та мають середній рівень доходів.

Усвідомлюючи, що ЮНІДО накопичила значний обсяг спеціалізованих знань та сформувала відповідні спроможності, ми рішуче налаштовані сприяти розвитку інклюзивних і сталих індустріальних парків у країнах, що розвиваються та мають середній рівень доходів. З огляду на це, ЮНІДО регулярно переглядатиме і оновлюватиме рекомендації з урахуванням новітніх тенденцій та актуальних здобутків у сфері промислового розвитку, а також на основі інформації від держав-членів та партнерів. Також ЮНІДО готова запропонувати національним суб'єктам підтримку для ефективного застосування рекомендацій. Обсяг такої підтримки може включати розробку спеціальних уточнюючих документів чи інструментів для доповнення рекомендацій та сприяння їхній практичній реалізації, проведення міжнародних та регіональних форумів, конференцій, технічних семінарів, створення платформ для обміну досвідом та організацію навчальних заходів.

Лі Йон

Генеральний директор,  
Організація Об'єднаних Націй з промислового розвитку





## ПОДЯКА

Цей документ підготовлений Міждисциплінарною командою Організації Об'єднаних націй із промислового розвитку (ЮНІДО) з питань індустріальних парків (МКПІД) під загальним керівництвом Філіпа Шолте, Керівника Директорату розвитку програм і технічного співробітництва.

Публікація отримала підтримку Уряду Китаю в межах проєкту ЮНІДО «Створення міжнародної рамки ЮНІДО з питань індустріальних парків». Команда проєкту висловлює вдячність Міністерству комерції Китайської народної республіки за фінансову і технічну підтримку. Зокрема, автори бажають відзначити підтримку, надану Шеньхуном Яо, радником-посланником Постійного представництва Китаю при ЮНІДО.

У першу чергу ми щиро вдячні Чейон Цзоу, Директору Департаменту програм, партнерств та практичної інтеграції, а також Деджене Тезері, Директору Департаменту агробізнесу, за стратегічну підтримку МКПІД.

Цей документ є результатом спільної роботи – він заснований на інформації, наданій фахівцями ЮНІДО та представниками установ-партнерів. Ми висловлюємо подяку Нільген Тас, Петрі Швагер, Нобуї Гарагучі, Штефану Кратчу та Марку Дреку за цінні зауваження та роботу на етапі технічного редагування.

За написання, зведення, редагування матеріалу та координування підготовки публікації ми щиро вдячні менеджеру проєкту Цзе Чжао та членам команди проєкту Енею Абера Гебременфас, Ренаті Рідловші, Хао Діну та Мін Чжан.

Також цей документ пройшов процес перевірки міжнародною командою фахівців установ-партнерів, серед яких Девід Моргант (Європейський інвестиційний банк), Цзян Цяо та Сіньюе Чжан (Експортно-імпортний банк Китаю), Лан Лі (Продовольча та сільськогосподарська організація ООН), Нараянан Чандрачудан Сур'я (Mahindra Consulting Engineers Ltd.), Жан-Поль Готьє (Locus Economica), Ілва Гілберт (Gaia Consultancy) та Сінпін Ван (Південно-східний університет Китаю).

Ми також вдячні численним іншим особам та організаціям за їхню участь у підготовці документа, зокрема представникам Академії міжнародної торгівлі й економічної співпраці Китаю, та всім іншим партнерам, яких ми не маємо змоги зазначити поіменно.

Дизайн та верстка: Excelcis SARL, Multilingual Communication Services.

Підтримка друку: Центр ЮНІДО з питань промислової співпраці «Південь-південь» у Китаї.

# Зміст

<b>ПЕРЕДМОВА</b>	<b>3</b>
<b>ПОДЯКА</b>	<b>5</b>
<b>ПЕРЕЛІК РИСУНКІВ</b>	<b>8</b>
<b>ПЕРЕЛІК ТАБЛИЦЬ</b>	<b>8</b>
<b>ПЕРЕЛІК ВКЛЮЧЕНЬ</b>	<b>9</b>
<b>РЕЗЮМЕ</b>	<b>13</b>
<b>1. ВСТУП</b>	<b>23</b>
1.1 ІНКЛЮЗИВНА ТА СТАЛА ІНДУСТРІАЛІЗАЦІЯ Й ІНФРАСТРУКТУРА	24
1.2 ПОНЯТТЯ «ІНДУСТРІАЛЬНИЙ ПАРК»	24
1.3 АРГУМЕНТИ НА КОРИСТЬ ІНДУСТРІАЛЬНИХ ПАРКІВ ІЗ ТОЧКИ ЗОРУ ДЕРЖАВНИХ ІНТЕРЕСІВ	26
1.4 СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ, ЩО ВПЛИВАЮТЬ НА ІНДУСТРІАЛЬНІ ПАРКИ	28
1.5 ЦІЛІ ЦЬОГО ДОКУМЕНТА	30
1.6 СТРУКТУРА ЦЬОГО ДОКУМЕНТА	32
1.7 ПРЕДМЕТ І МЕТОДИ ПІДГОТОВКИ ЦЬОГО ДОКУМЕНТА	32
1.8 ЯК КОРИСТУВАТИСЯ ЦИМ ДОКУМЕНТОМ	33
<b>2. ПЛАНУВАННЯ ІНДУСТРІАЛЬНИХ ПАРКІВ</b>	<b>35</b>
2.1 ПРИЙНЯТТЯ КЛЮЧОВИХ РІШЕНЬ, РОЗРОБКА БІЗНЕС-КЕЙСУ	36
2.2 ПОПЕРЕДНІЙ АНАЛІЗ	37
2.3 ТЕХНІКО-ЕКОНОМІЧНИЙ АНАЛІЗ	42
2.4 ІНСТРУМЕНТИ ТЕХНІКО-ЕКОНОМІЧНОГО АНАЛІЗУ	44
<b>3. ЗЕМЕЛЬНІ ПИТАННЯ, ПРОЄКТУВАННЯ ТА БУДІВНИЦТВО ІНДУСТРІАЛЬНОГО ПАРКУ</b>	<b>47</b>
3.1 ВІДВЕДЕННЯ ЗЕМЛІ	48
3.2 РОЗРОБКА ГЕНЕРАЛЬНОГО ПЛАНУ	49
3.2.1 Принципи планування та важливі міркування	49
3.2.2 Компонівка парку і окремих ділянок	49
3.2.3 Зонування всередині парку	50
3.2.4 Оцінка і планування об'єктів інфраструктури	51
3.2.5 Ресурсо- та енергоефективне проєктування парку	54
3.2.6 Інтегровані плани управління відходами	55
3.3 ОЦІНКА ВПЛИВУ НА ДОВКІЛЛЯ ТА СУСПІЛЬСТВО, ПЛАНИ НЕЙТРАЛІЗАЦІЇ ВПЛИВУ	57
3.4 ЯКІСНА ІНЖЕНЕРНО-ТЕХНІЧНА ДОКУМЕНТАЦІЯ	59
3.5 БУДІВНИЦТВО	60
3.6 ЗАЛУЧЕННЯ СТЕЙКХОЛДЕРІВ НА ЕТАПІ ПРОЄКТУВАННЯ ТА БУДІВНИЦТВА ПАРКУ	60

<b>4. ФУНКЦІОНУВАННЯ ІНДУСТРІАЛЬНОГО ПАРКУ ТА УПРАВЛІННЯ НИМ</b>	<b>63</b>
4.1 ФУНКЦІЇ ОПЕРАТОРА ІНДУСТРІАЛЬНОГО ПАРКУ	64
4.2 ПЕРЕДАЧА ЗАБУДОВАНИХ ДІЛЯНОК	66
4.3 УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМИ ВІДНОСИНАМИ	67
4.4 ЕНЕРГЕТИЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ	67
4.5 УПРАВЛІННЯ ВІДХОДАМИ	69
4.5.1 Плани управління відходами	69
4.5.2 МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ	70
4.6 МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ	70
<b>5. РЕГУЛЮВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ІНДУСТРІАЛЬНИХ ПАРКІВ</b>	<b>75</b>
5.1 ПОЛІТИКА ЩОДО ІНДУСТРІАЛЬНИХ ПАРКІВ	76
5.2 ГАРАНТІЇ ДЛЯ ІНОЗЕМНИХ ІНВЕТОРІВ	79
5.3 ВАЛЮТНА ПОЛІТИКА	79
5.4 АРБІТРАЖ ДЛЯ ІНОЗЕМНИХ ІНВЕТОРІВ	80
5.5 ІНВЕСТИЦІЙНІ СТИМУЛИ	81
5.6 СПЕЦІАЛІЗОВАНЕ ЗАКОНОДАВСТВО ПРО ІНДУСТРІАЛЬНІ ПАРКИ	84
5.7 ЄДИНІ ВІКНА НАДАННЯ ПОСЛУГ В ІНДУСТРІАЛЬНИХ ПАРКАХ	85
5.8 БАГАТОСТОРОННІ, РЕГІОНАЛЬНІ ТА ДВОСТОРОННІ ІНВЕСТИЦІЙНІ УГОДИ ТА ПРАВИЛА	87
<b>6. ІНВЕСТИЦІЙНИЙ МАРКЕТИНГ ТА ЗАЛУЧЕННЯ ІНВЕСТИЦІЙ НА РОЗВИТОК ІНДУСТРІАЛЬНИХ ПАРКІВ</b>	<b>91</b>
6.1 ВИЗНАЧЕННЯ ЦІЛЮВИХ СЕКТОРІВ ЕКОНОМІКИ, ТАРГЕТУВАННЯ ІНВЕСТИЦІЙ	92
6.2 ПРОСУВАННЯ ІНВЕСТИЦІЙ	93
6.3 ВИМОГИ ДО ІНВЕТОРІВ	94
6.4 ДОПРОЄКТНА ТА ПІСЛЯПРОЄКТНА ПІДТРИМКА ІНВЕТОРІВ	95
6.5 СИСТЕМИ КООРДИНАЦІЇ ТА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ПІДТРИМКИ	97
<b>7. УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В ІНДУСТРІАЛЬНОМУ ПАРКУ</b>	<b>99</b>
7.1 ЦИКЛ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ	100
7.2 МОЖЛИВІ РИЗИКИ ДЛЯ ПРОЄКТІВ ІНДУСТРІАЛЬНИХ ПАРКІВ	101
7.3 ВИЗНАЧЕННЯ ТА РАНЖУВАННЯ РИЗИКІВ ЗА ПРІОРИТЕТНІСТЮ	101
7.4 СТРАТЕГІЇ ТА ПЛАНИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ	103
<b>8. ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ІНДУСТРІАЛЬНОГО ПАРКУ</b>	<b>107</b>
8.1 ЕКОНОМІЧНІ ПОКАЗНИКИ ЕФЕКТИВНОСТІ	110
8.2 СОЦІАЛЬНІ ПОКАЗНИКИ ЕФЕКТИВНОСТІ	113
8.3 ЕКОЛОГІЧНІ ПОКАЗНИКИ ЕФЕКТИВНОСТІ	117
<b>9. ЗАКЛЮЧНІ КОМЕНТАРІ</b>	<b>123</b>



## Перелік рисунків

Рисунок 1: Основні характеристики індустріальних парків	26
Рисунок 2: Ключові стейкхолдери індустріальних парків	43
Рисунок 3: Завдання інфраструктури індустріального парку	52
Рисунок 4: Підхід до очищення стоків в індустріальних парках	56
Рисунок 5: Підхід ЮНІДО до визначення пріоритетних галузей промисловості для залучення інвестицій	93
Рисунок 6: Чотири стадії підтримки інвестицій	96
Рисунок 7: Модель забезпечення ефективної фасилітації інвестицій в індустріальні парки	97
Рисунок 8: Цикл оцінювання та управління ризиками	100
Рисунок 9: Стратегії управління ризиками в індустріальних парках	103

## Перелік таблиць

Таблиця 1: Поширені типи індустріальних парків <sup>6</sup>	25
Таблиця 2: Типова матриця параметрів для вибору розміщення парків	41
Таблиця 3: Види діяльності забудовника індустріального парку	48
Таблиця 4: Основні інфраструктурні та комунальні об'єкти і послуги в індустріальних парках	64
Таблиця 5: Порівняння централізованої і децентралізованої системи очищення стічних вод	56
Таблиця 6: Діяльність забудовників-операторів індустріального парку	64
Таблиця 7: Функції, які може брати на себе керуюча компанія індустріального парку	65
Таблиця 8: Ризики для індустріальних парків	101
Таблиця 9: Визначення ризиків, що стосуються стратегічних питань, планування та розвитку	102
Таблиця 10: Визначення операційних ризиків	102
Таблиця 11: Економічні показники ефективності індустріальних парків, розроблені ЮНІДО	113
Таблиця 12: Соціальні показники ефективності індустріальних парків, розроблені ЮНІДО	117

## Перелік включень

Включення 1: Критерії вибору місця розташування європейських науково-технологічних парків	40
Включення 2: Колумбійські екоіндустріальні парки	55
Включення 3: Директивні вказівки міжнародних банків розвитку щодо заходів захисту	58
Включення 4: Центри бізнес-інкубації в індустріальних парках і зонах технологічного розвитку	66
Включення 5: Оренда промислових ділянок і виробничих приміщень в індустріальних парках Ефіопії	67
Включення 6: Індустріальний енергетичний симбіоз у Гельсінгборзькому бізнес-парку (Швеція)	68
Включення 7: Моделі управління індустріальними парками	73
Включення 8: Національні політики розвитку індустріальних парків в Індії та Республіці Корея	77
Включення 9: Екоіндустріальні парки	78
Включення 10: Вільна зона Джебель-Алі в Дубаї	78
Включення 11: Система контролю за нормативною базою з питань індустріальних парків в Іраку	79
Включення 12: Інвестиційні стимули в Туреччині	82
Включення 13: Критеріальні інвестиційні стимули в індустріальних парках Китаю	83
Включення 14: Вимірювання впливу стимулів на показники ефективності індустріальних парків у В'єтнамі	83
Включення 15: Законодавство у сфері індустріальних парків у В'єтнамі та Ефіопії	85
Включення 16: Єдині вікна надання послуг в індустріальних парках	86
Включення 17: Послуги контролю якості в індустріальних парках Китаю та Ефіопії	87
Включення 18: Спрямування інвестицій в переробку сільськогосподарської продукції в індустріальних парках Ефіопії	92
Включення 19: Система моніторингу забруднення в хімічному індустріальному парку порту Цзясін, Китай	105
Включення 20: 13 основних показників ефективності індустріальних парків, розроблені ЮНІДО <sup>113</sup>	118

# Перелік скорочень

АЗБР	Азійський банк розвитку
АФБР	Африканський банк розвитку
ШІ	Штучний інтелект
АІП	Агроіндустріальні парки
B2B	Корпоративний сегмент ринку
BREEAM	Метод оцінки впливу будівель на довкілля Організації з дослідження будівництва (англ. «Building Research Establishment Environmental Assessment Method»)
CAPEX	Капітальні витрати
COMFAR	Комп'ютерна модель для техніко-економічного аналізу та звітності (англ. «Computer Model for Feasibility Analysis and Reporting»)
COSHH	Система контролю за небезпечними для здоров'я речовинами (англ. «Control of Substances Hazardous to Health»)
CRM	Система управління інформацією про клієнтів (англ. «Customer Relationship Management»)
КНП	Кембриджський науковий парк
НПКБР	Нормативні положення щодо контролю за будівельними роботами
УФР	Установа з фінансування розвитку
DGNB	Німецька рада сталого будівництва
ОВД	Оцінка впливу на довкілля
ЄБРР	Європейський банк реконструкції та розвитку
ЄІБ	Європейський інвестиційний банк
ЕІП	Екоіндустріальний парк
ELIDZ	Зона індустріального розвитку Іст-Лондона
ДЄОД	Декларації ЄС у сфері охорони довкілля
СУП	Автоматизована система управління підприємством
ЕПЗ	Експортно-переробна зона
ЕСД	Економічна ставка доходу
ОВДС	Оцінка впливу на довкілля та суспільство
ЗНЕС	План зменшення негативного екологічного і соціального впливу
ЄС	Європейський Союз
ЕДВ	Економічна додана вартість
ПІІ	Прямі іноземні інвестиції
FIAS	Консультативна служба з іноземних інвестицій
ФАО	Продовольча та сільськогосподарська організація ООН
УВТ	Угода про вільну торгівлю
ЗВТ	Зона вільної торгівлі
ВВП	Валовий внутрішній продукт
ПГ	Парниковий газ
ГІС	Геоінформаційна система
GIZ	Німецьке товариство міжнародного співробітництва
ВТП	Високотехнологічний парк
HVAC	Опалення, вентиляція та кондиціонування (англ. «Heating, Ventilation, and Air Conditioning»)
МАБР	Міжамериканський банк розвитку
МБРР	Міжнародний банк реконструкції та розвитку
МЦУІС	Міжнародний центр з урегулювання інвестиційних спорів
ІКТ	Інформаційно-комунікаційні технології
ЗІР	Зони індустріального розвитку ПАР
УПНТ	Управління промислової нерухомості Таїланду
МФК	Міжнародна фінансова корпорація
МІУ	Міжнародні інвестиційні угоди
МОП	Міжнародна організація праці
АПІ	Агенції просування інвестицій
IPDC	Корпорація розвитку індустріальних парків Ефіопії (англ. «Ethiopian Industrial Parks Development Corporation»)



IRR	Внутрішня норма прибутку (англ. «Internal rate of return»)
ПІВ	Права інтелектуальної власності
ІСПР	Інклюзивний та сталий промисловий розвиток
ІТ	Інформаційні технології
ІЗ	Індустріальна зона
ОІЗ	Орган із питань індустріальних зон
KICOX	Корейська корпорація промислових комплексів
Км	Кілометр
KPI	Ключовий показник ефективності (англ. «Key Performance Indicator»)
НРК	Найменш розвинена країна
LEED	Лідерство в енергетичному та екологічному дизайні (англ. «Leadership in Energy and Environmental Design»)
M2M	Взаємодія машин
УНС	Умови найбільшого сприяння
БІГА	Багатостороння інвестиційно-гарантійна агенція
МПВ	Меморандум про взаєморозуміння
ПБМ	Паспорт безпеки матеріалу
ММСП	Мікро, мале та середнє підприємство
НУО	Неурядова організація
НПП	Нова промислова політика
ЧПВ	Чиста приведена вартість
НТБ	Нетарифний торговий бар'єр
OPEX	Операційні витрати
OSHA	Управління США з охорони праці (англ. «Occupational Safety and Health Administration»)
СО	Система оповіщення
НПП	Національна програма партнерства
ДПП	Державно-приватне партнерство
ФЕ	Фотоелектричний
QA	Забезпечення якості (англ. «Quality Assurance»)
QC	Контроль якості (англ. «Quality Control»)
R&D	Дослідницька діяльність (англ. «Research and Development»)
RoI	Окупність інвестицій (англ. «Return on Investment»)
РТЦ	Регіональний трансформаційний центр
ЦСР	Ціль сталого розвитку
СЕЗ	Спеціальна економічна зона
ІПС	Індустріальний парк Сучжоу
SIPAC	Адміністративний комітет Індустріального парку Сучжоу
МСП	Малі та середні підприємства
СУМСП	Система управління і моніторингу соціального впливу
КВСП	Коефіцієнт відбиття сонячних променів
КОС	Каналізаційна очисна споруда
ТЗ	Технічне завдання
ЮНСІТРАЛ	Комісія ООН з прав міжнародної торгівлі
ЮНКТАД	Конференція ООН з торгівлі та розвитку
ЮНІДО	Організація Об'єднаних Націй з промислового розвитку
ПДВ	Податок на додану вартість
WGBC	Всесвітня рада сталого будівництва
COT	Світова організація торгівлі
COSB	Станція очищення стічних вод



# Резюме

---



У Порядку денному у сфері сталого розвитку до 2030 року підкреслено важливу роль інклюзивної та сталої індустріалізації, а також інфраструктури, що сприяє подоланню бідності. Проте у країнах, що розвиваються, все частіше спостерігається передчасна деіндустріалізація, і частка промисловості у внутрішньому валовому продукті (ВВП) скорочується. Індустріальні парки виробляють суспільні блага та підтримують програмні заходи залучення інвестицій, і таким чином слугують своєрідним каталізатором, який дає поштовх промислому розвитку. Слід зауважити, що індустріальні парки сприяють досягненню Цілей сталого розвитку: вони створюють умови для соціально та екологічно відповідальної індустріалізації на своїй території і служать прикладом, який можна масштабувати в національному вимірі.

На тлі цього широкого контексту можна виокремити певні тенденції, які зумовлюють майбутнє індустріальних парків. По-перше, збільшення кількості індустріальних парків з початку 1990-х років призводить до конкуренції за інвестиції та змушує парки надавати все більш якісні послуги. По-друге, у зв'язку зі швидкими темпами урбанізації та розширення житлових та багатоцільових районів на території парків чи поряд із ними постало питання більш гармонійної інтеграції парків у міський простір. По-третє, більш якісні підходи до екологічних питань, зокрема глибоке усвідомлення наслідків змін клімату, грає все більш важливу роль у господарській діяльності та в ухваленні рішень в контексті «зеленого» зростання та ресурсоефективних «циркулярних» моделей ведення комерційної діяльності. По-четверте, цифрова трансформація, зокрема у сфері технологій, пов'язаних із четвертою промисловою революцією (Індустрією 4.0), створює можливості та ставить завдання перед підприємствами, які користуються новими тенденціями для підвищення обсягів виробництва.

До того ж за будь-якої моделі власності індустріального парку компанії приватного сектору грають життєво важливу роль і як резиденти парку, і як консультанти з проєктування, і як забудовники, і як управителі суспільних проєктів. Залучення приватних фірм забезпечує необхідний експертний потенціал і зменшує ризики для держави. Для досягнення цілей індустріальних парків критично важливо, аби вони успішно адаптувались до цих тенденцій.

Цей документ є комплексною збіркою рекомендацій, що покликані служити дороговказом у процесі розвитку конкурентоспроможних, інклюзивних і сталих індустріальних парків; конкретні завдання цього документа такі: допомогти у прийнятті рішень щодо влаштування індустріальних парків; підвищити ефективність роботи індустріальних парків; підвищити конкурентоспроможність індустріальних парків; сприяти сталому розвитку парків; забезпечити інклюзивність індустріальних парків.

Публікація підготовлена міждисциплінарною групою експертів ЮНІДО з індустріальних парків на основі технічного досвіду ЮНІДО та передового міжнародного досвіду інших організацій. Для підготовки цього документа автори опрацювали наявну літературу, зокрема більш ранні дослідження та аналітичні інструменти ЮНІДО, результати проєктів технічної співпраці, дослідили досвід роботи парків у Ефіопії, Перу та Китаї, особисто відвідали кілька функціонуючих індустріальних парків та провели зустрічі з керуючими компаніями і регуляторними установами, врахували відгуки рецензентів з інших агентств ООН, установ із фінансування розвитку, банків, наукових кіл, консалтингових компаній.

Насамкінець, ці рекомендації складені для практичного застосування. Подані в цьому документі рекомендації складені з урахуванням широкого міжнародного контексту з акцентом на досвіді країн, що розвиваються, та країн із перехідною економікою, і актуальні як для існуючих парків, так і для тих, що тільки проєктуються. Рекомендації можна застосовувати на всіх етапах розвитку парку незалежно від його типу. Вони торкаються питань планування та проєктування парку, будівництва, операційної діяльності, позиціонування на ринку та залучення інвестицій, управління відходами та енергопостачання/енергоспоживання. Рекомендації складені для практичного використання різними сторонами, залученими до діяльності індустріальних парків: регуляторами, забудовниками, операторами, резидентами та іншими зацікавленими сторонами і партнерами (як-от міжнародними агенціями розвитку) та фінансовими установами.

## ПЛАНУВАННЯ ІНДУСТРІАЛЬНИХ ПАРКІВ

Влаштування індустріального парку вимагає уважного планування й нагляду. Планування індустріальних парків включає такі основні етапи:

Розробка бізнес-кейсу, в тому числі проведення попереднього техніко-економічного аналізу;  
визначення потенційно прийнятних майданчиків для парку;  
Підготовка детального техніко-економічного обґрунтування вибору конкретного майданчика;  
визначення структури фінансування та укладення домовленостей із фінансовими партнерами.

Отже, перш за все для створення індустріального парку має існувати конкретний бізнес-кейс, який доводить потребу у промисловій зоні з розвинутою сервісною інфраструктурою та перевагах, які забезпечить проєкт індустріального парку. Бізнес-кейс слід розробити до того, як прийняти остаточне рішення про реалізацію проєкту. Всебічно продуманий бізнес-кейс має враховувати можливості, які відкриватимуться завдяки реалізації проєкту, ризики, а також переконливо обґрунтувати потребу в такому проєкті. У багатьох країнах, що розвиваються, створенню бізнес-кейсу та позиціонуванню індустріального парку приділяють недостатньо уваги, і в результаті утворюється розрив між актуальними потребами підприємств і тим, що парк пропонує насправді. Конче важливо, аби програми розвитку індустріальних парків орієнтувалися на ринок і відповідали актуальним потребам інвесторів.

Прогноз попиту – складний процес із багатьма змінними, який вимагає: Оцінки структури інвестицій і торгівлі; оцінки основ порівняльних переваг; залучення прямих внесків чинних і потенційних інвесторів; порівняльного аналізу.

Попередній техніко-економічний аналіз має закласти надійне підґрунтя для оцінювання перспективності проєкту індустріального парку та обґрунтування його технічних, фінансових, економічних, соціальних та екологічних переваг. Такий аналіз дозволяє правильно представити проєкти з урахуванням ринкових тенденцій та конкуренції на національному, регіональному й міжнародному рівні. Як правило, попередній аналіз задає орієнтири щодо: Вибору місцевості/майданчика; попиту з боку інвесторів; джерел фінансування; нормативно-правових умов; заходів безпеки; економічного впливу.

Під час вибору найбільш підходящого майданчика упорядники індустріальних парків мають взяти до уваги, серед інших, і такі фактори: Місцевість, яка представляє вагомий інтерес для інвесторів; дотримання національних і місцевих генпланів; витрати на підготовчі та будівельні роботи з огляду на топографічні умови та наявність безперешкодного доступу; розташування у близькості до інститутів суспільної надбудови та соціальних благ; відсутність у безпосередній близькості територій, які охороняються через їхнє екологічне або культурне значення; спрощення доступу користувачів до сталої та доступної інфраструктури; за можливості, перебудова раніше забудованої території; координоване залучення місцевих громад і зацікавлених сторін.

Наведені нижче стратегії наводять приклади заходів, яких слід вжити, та процедур, яких слід дотримуватись під час вибору місцевості для розташування парку:



Визначення прогресивних критеріїв вибору та ранжування майданчиків від більш загальних до більш конкретних аспектів географічного характеру;



збір даних з геоінформаційних систем;



відсутність завад нормативно-правового характеру щодо влаштування парків на обраних майданчиках;



ранжування обраних майданчиків на основі якісних та/або топогеодезичних даних для залучення інвесторів;



попередній фінансовий аналіз майданчиків;



попереднє соціально-екологічне оцінювання та ранжування обраних майданчиків;



залучення державної підтримки проєкту.

Остаточне рішення про влаштування та фінансування індустріального парку слід ухвалювати лише після проведення повноцінного та ґрунтового техніко-економічного аналізу конкретного майданчика на основі однозначних висновків. Всебічне і ґрунтовне оцінювання ринку й попиту, належним чином масштабовані та поетапні генплани, технічні проєкти, аналіз економічної ефективності проєкту, оцінка соціального та екологічного стану, розроблення організаційно-штатної структури та форми врядування, оцінка інфраструктурних вимог на території та поза територією парку, плани забудови та землекористування, побудова фінансової моделі та структури, моделювання економічного впливу, – все це слід обов’язково врахувати, перш ніж ухвалювати рішення про подальшу роботу над проєктом індустріального парку.

Серед ключових елементів техніко-економічного аналізу – бізнес-план, в тому числі запропоновані послуги, включаючи культурно-побутові, та стратегія

ціноутворення; плани та результати технічного оцінювання; плани та результати оцінювання впливу на довкілля та суспільство; аналіз нереалізованих можливостей серед інвесторів на ринку та етапів інвестування, а також пов’язані з цим прогнози щодо відведення та поглинання землі; розробка моделі фінансування та прогнози обсягів необхідних коштів; аналіз економічного впливу; визначення моделі надання послуг в межах проєкту; вивчення корпоративних та правових структур.

Під час техніко-економічного аналізу потенційні спонсори та забудовники індустріального парку можуть скористатися розробленим ЮНІДО програмним застосунком COMFAR – «Електронна модель для вивчення технічної здійсненності проєктів і створення звітності». Врешті решт увесь комплекс робіт з проведення техніко-економічного аналізу має привести до остаточного виваженого та обґрунтованого рішення про подальшу реалізацію проєкта.

## ЗЕМЕЛЬНІ ПИТАННЯ, ПРОЄКТУВАННЯ ТА БУДІВНИЦТВО ІНДУСТРІАЛЬНОГО ПАРКУ

Забудовник індустріального парку зазвичай займається такими питаннями: придбання, передача та/або укрупнення земельних ділянок; укладання генплану; ведення переговорів та укладання інституційних партнерств, у тому числі з урядом; отримання необхідних офіційних дозволів, зокрема, затвердження оцінки впливу на довкілля та суспільство; забезпечення фінансування та позиціонування на ринку; підключення до зовнішніх комунальних мереж; створення внутрішніх комунальних мереж надання комунальних послуг; створення промислових об’єктів.

Для того, щоб якнайкраще спроектувати парк і забезпечити його успішний розвиток, у генплані слід: визначити довгострокове бачення та широкі рамки для планування з орієнтацією на конкурентоспроможність на міжнародному рівні; орієнтуватися на конкретні потреби потенційних резидентів; зробити акцент на комплексному екологічному менеджменті, комунальних об’єктах та інклюзивній соціальній інфраструктурі; гнучко підійти до забудови; врахувати потенційну синергію, циркулярні процеси та промисловий симбіоз; передбачити використання земель для різних цілей; забезпечити фізичне сполучення з прилеглими громадами і територіями; забезпечити енергозбереження й використання відновлюваних ресурсів; розділити проєкт на стадії розвитку.

Всередині індустріального парку типовими є такі відокремлені зони: промислові зони для потенційних промислових резидентів; об’єкти соціальної інфраструктури, в тому числі інформаційні центри, навчальні центри, науково-дослідницькі центри, клініки,

адміністративні приміщення, торговельні центри, пожежні станції тощо; спеціальні інфраструктурні зони, як-от атестаційні лабораторії, карантинні служби, відділ вивчення ринкової кон’юнктури тощо; територія матеріально-технічного забезпечення; територія інженерно-технічного забезпечення, в тому числі водоочисні установки, точки збору твердих відходів, електричні підстанції, установки для очищення стічних вод спільного користування тощо; зона житлової забудови; зона зелених насаджень. Зонування у парку також може сприяти промислому симбіозу.

Крім того, все більше проєктів індустріальних парків вже на стадії техніко-економічного аналізу враховують стратегії забезпечення сталої діяльності. Оскільки в індустріальних парках можна раціонально використовувати низьковуглецеві джерела енергії та спільно користуватися об’єктами інфраструктури, під час проєктування та розвитку парку все більше уваги приділяється програмі планування та регулювання споживання енергії. В контексті раціонального використання енергії слід обирати місце розташування, яке сприятиме ефективному виробленню та споживанню енергії, проєктувати низьковуглецеву інфраструктуру та ресурсозберігаючі «розумні» будівлі, а також передбачити впровадження відновлюваних джерел енергії. Міцні підвалини для сталої діяльності індустріального парку мають лягти в основу його проєкту, планів його подальшого розвитку та забудови, та становити кістяк концептуальної моделі парку на таких засадах: сталий розвиток майданчика парку, в тому числі відновлення зелених насаджень тощо; стала транспортна інфраструктура; збереження водних

ресурсів; енергоефективність, в тому числі зменшення «теплотних островів», використання відновлюваних технологій, облік електроспоживання на нижчих рівнях розподілення енергії тощо; використання екологічно безпечних матеріалів і управління ресурсами; добробут і здоров'я людей, в тому числі врахування потреб людей з інвалідністю та осіб похилого віку тощо; екологічна освіта та формування екологічної культури; управління відходами. Для підготовки планів та аудитів проєктів парків розробники можуть користуватися директивними документами, настановами і вказівками установ з фінансування розвитку (УФР) щодо ефективного врахування екологічних і соціальних аспектів під час проєктування парків.

У плані зменшення екологічних і соціальних наслідків, який може бути як невід'ємною частиною програми оцінювання впливу на довкілля та суспільство (ОВДС), так і окремим документом, слід навести заходи на збільшення переваг проєкту, а також на зменшення та/або реагування на будь-які негативні наслідки; для цього слід укласти план дій з екологічного та соціального управління; визначити коло обов'язків щодо реалізації конкретних завдань, визначити відповідний графік і бюджет; сприяти активному діалогу з людьми і

громадами, інтереси яких зачеплено; визначити механізми моніторингу; сприяти розвитку потенціалу для ефективної реалізації плану.

Підготовлена інженерно-технічна документація майбутнього індустріального парку зазвичай має пройти незалежний аудит, щоб визначити, чи відповідає проєкт усім заздалегідь визначеним умовам і стандартам і чи забезпечує досягнення цілей парку.

Нарешті, після того, як будівництво парку завершено, вартість об'єктів продажу й оренди земель з улаштованою інфраструктурою встановлюватимуться залежно від розташування та кількості наявних об'єктів інфраструктури. Рекомендуємо встановлювати рівень цін, виходячи з таких міркувань: ціни мають відповідати середньому рівню на місцевому ринку; ціни мають покривати витрати забудовника/керуючої компанії парку і враховувати маржу для фінансування майбутнього розширення парку та/або його вдосконалення, а також мотивувати забудовника надалі інвестувати в парк; ціноутворення має бути прозорим.

## ФУНКЦІОНУВАННЯ ІНДУСТРІАЛЬНОГО ПАРКУ ТА УПРАВЛІННЯ НИМ

Експлуатація індустріального парку вимагає управління та обслуговування території та об'єктів, безперервного залучення інвестицій, моніторингу й оцінювання результатів діяльності, постійного вдосконалення та реінвестицій. Зокрема, керуюча

компанія парку в основному координує діяльність суб'єктів, залучає інвестиції та ініціює процес продажу землі резидентам, збирає плату за технічне обслуговування, експлуатацію та інші послуги.





Сьогодні оператори парків повинні дбати також і про екологічність та скоординованість послуг, а для цього комунальні послуги та послуги з управління відходами мають надаватися з урахуванням екологічної ефективності, синергії побічних продуктів виробництва та комплексного поводження з твердими відходами. Крім того, якщо держава так чи інакше підтримує програму розвитку індустриальних парків (наприклад, вирішує земельні та фінансові питання, надає субсидії, податкові пільги), вона може очікувати надання парками та операторами певних «суспільних благ», наприклад, послуг у сфері розвитку підприємництва, організації нормативно-регуляторного контролю через «єдине вікно», оптимізації ланцюгів поставок завдяки програмам ділових зв'язків, навчання робітників та/або підприємців, та/або надання послуг охорони здоров'я та догляду для робітників.

До того ж відповідальне управління робочими відносинами напряму впливає на стабільність роботи індустриальних парків, оскільки грає визначальну роль для розмірів, мотивації та продуктивності робочої сили. Тож слід приділити достатню увагу створенню гідних умов праці; діяльності профспілок; вирішенню робочих спорів. Втім сучасні індустриальні парки можуть і повинні йти далі й впроваджувати найвищі стандарти забезпечення добробуту працівників, залучати найкращих професіоналів, підвищувати кваліфікацію робочої сили, сприяти створенню якісних робочих місць та розвитку наукомісткої економіки.

Наостанок слід сказати, що керуюча компанія парку має ухвалити та постійно контролювати реалізацію

плану управління відходами під час експлуатації парку. Керуюча компанія парку має заохочувати до запобігання утворенню відходів, повторного використання, відновлення та переробки матеріалів, а для цього слід впровадити програми чистого виробництва, ресурсоефективності, переробки, обміну матеріалами, синергії з місцевими органами влади. Такі стратегії мають спиратися на традиційні ієрархічні структури управління відходами, які мають сприяти: зменшенню кількості небезпечних речовин в точці виникнення, для чого треба модернізувати системи і технології виробництва, а також перейти на інші вхідні матеріали і продукти; повторному використанню або переробці матеріалів у процесі; переробці матеріалів шляхом відокремлення і сортування відходів та побічних продуктів; відновленню шляхом обміну матеріалами або завдяки програмам ринкового партнерства; належному поводженню з відходами із застосуванням технологій на зменшення обсягів і токсичності відходів; промислового симбіозу, коли відбувається синергетичний та координований обмін побічними продуктами виробництва, енергією, водою, побічними продуктами і технологічними відходами між близько розташованими підприємствами; практикам циркулярної економіки, подовженню строків експлуатації/використання продуктів завдяки належному і екологічному управлінню відходами, водою та енергією, а також завдяки використанню для інших цілей; видаленню відходів на об'єктах, розташованих у геологічно стабільній місцині відносно близько до точки утворення відходів, але відокремленій від житлової забудови та заплав.

## РЕГУЛЮВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ІНДУСТРІАЛЬНИХ ПАРКІВ

Сприяння розвитку індустриальних парків має бути органічною частиною загальної промислової політики держави. Індустриальні парки є ефективним інструментом промислової політики, оскільки мають спільні сприятливі складові. Це торговельна, інвестиційна і фінансова політика, підтримка підприємництва, в тому числі стимулювання, фізична інфраструктура та надбудова, консультативна й навчальна діяльність, професійний розвиток робочої сили, науково-дослідна діяльність, політика у сфері розвитку й підтримки інновацій. У цьому сенсі індустриальні парки являють собою регуляторний «мікрокосм» у тому сенсі, що забезпечують застосування в рамках певної географічної території загальнодержавних норм у сфері промислової політики, або ж у тому сенсі, що до них може застосовуватися спеціальний набір норм. Створювати системи підтримки промислового розвитку

на рівні окремих індустриальних парків легше, ніж на загальнодержавному, за рахунок ефекту кластеризації підприємств, що утворюються завдяки їм. Деякі успішні програми розвитку індустриальних парків напружували механізми подолання тих факторів, що обмежують інвестиційні можливості.

Нормативно-регуляторна база діяльності індустриального парку може визначати таке: належні критерії розташування парку, в тому числі забезпечення транспортної розв'язки, засоби зв'язку та сполучення з ринками; якісні об'єкти фізичної інфраструктури та вже існуючі об'єкти соціальної надбудови в парку, в тому числі механізми належного планування та рамкові положення про архітектурно-планувальний нагляд за забудовою;

права щодо встановлення, використання та експлуатації об'єктів інфраструктури індустріальних парків; критерії обрання інвесторів та відведення земельних ділянок; способи заохочення інвестицій; обов'язки забудовників, операторів і користувачів парків у сфері охорони довкілля; організацію органів управління індустріальним парком. З огляду на постійну конкурентну боротьбу за досить обмежені прямі іноземні інвестиції на світовому ринку заходи стимулювання інвестицій давно використовуються як інструмент державної політики для досягнення цілей національного й регіонального економічного розвитку шляхом улаштування індустріальних парків. Види заходів на стимулювання інвестицій можна звести до трьох широких категорій: фінансове стимулювання (прямі субсидії, гранти й кредити); податкові пільги (податкові канікули та зменшені податки); інші види заохочень (в тому числі субсидування землі, інфраструктури і послуг, а також різноманітні регуляторні поступки). Найчастіше для залучення інвестицій до індустріальних парків резидентам пропонують облаштовані ділянки землі та об'єкти інфраструктури за цінами, нижчими за ринкові. Проте часто використовують і різні види податкових пільг. Рідше – прямі фінансові стимули.

Незалежно від конкретних складових і рівнів будь-яких заходів стимулювання на розвиток індустріальних парків, їх слід вживати, зважаючи на таке: будь-які стимули мають суспільну альтернативну вартість, отже, повинні застосовуватися в розумний спосіб; стимули мають бути прозорими та простими в застосуванні; результат стимулювання має бути вимірюваним; стимули повинні відповідати конкретним умовам, розмірам цільових

капіталів і порівняльним перевагам економіки цільової місцевості (розташування, інфраструктура, сектори тощо); стимули повинні орієнтуватися на стандарти міжнародних рамкових програм з інвестування.

Конкурентна інвестиційна політика передусім має спиратися на ухвалене рамкове законодавство, що сприяє прозорому та неупередженому ставленню до інвесторів (тобто, захист свободи інвестицій, єдиний правовий режим тощо); врегульовує правила залучення іноземного керівного персоналу, переміщення капіталу та здійснення платежів, часткову експропріацію за справедливої компенсації, ефективне й прозоре вирішення комерційних спорів у національному та міжнародних арбітражних судах. Індустріальні парки можна розглядати як частину політичного інструментарію для поліпшення ділового клімату країни.

Наостанок слід відмітити, що спеціальні економічні зони (СЕЗ), зони вільної торгівлі (ЗВТ) та експортно-переробні зони (ЕПЗ) є підвидами індустріальних парків, влаштованих у вигляді «районів альтернативного митного режиму» всередині країни, де застосовуються особливі митні правила та збори для розвитку торгівлі й експортної діяльності, чому сприяють знижені операційні затрати підприємств, рух грошових коштів і спрощені митні процедури. Під час запровадження таких режимів слід пам'ятати, що правила роботи таких зон мають відповідати міжнародним нормам справедливого оподаткування, заборонам на податкове субсидування експорту, нормам неупередженого ставлення до іноземних інвесторів.

## ІНВЕСТИЦІЙНИЙ МАРКЕТИНГ ТА ЗАЛУЧЕННЯ ІНВЕСТИЦІЙ НА РОЗВИТОК ІНДУСТРІАЛЬНИХ ПАРКІВ

Дослідження підтверджують, що заходи заохочення до інвестування як інструмент промислової політики, що не має негативного впливу на ринки та конкуренцію, сприяють залученню прямих іноземних інвестицій. За результатами досліджень, ті сектори, які є об'єктами спеціальних кампаній із заохочення інвестицій, отримують в середньому вдвічі більше прямих іноземних інвестицій, ніж інші, при цьому заохочення інвестицій пов'язане із високим рівнем економічної ефективності. І навпаки, без заохочення інвестицій та ефективних маркетингових стратегій часто не вдається зацікавити якісних інвесторів вкласти у розвиток індустріального парку навіть не зважаючи на наявність

інфраструктури, правової бази та послуг для інвесторів.

Отже, необхідно укласти чітку й ефективну маркетингову стратегію з акцентом на комплексі гнучких послуг для інвесторів в рамках програми розвитку індустріальних парків.

Втім, перш ніж розробляти маркетингові інструменти та концепцію, слід визначити цільову аудиторію. Слід визначити сектори, які забезпечать країні довготривалі конкурентні переваги, і на основі цього будувати стратегію просування індустріальних парків та вживати відповідних заходів.

Визначення потенційних інвесторів позначиться не тільки на заходах інвестиційного маркетингу, а й на додаткових комплементарних заходах в рамках конкретних секторів для усунення існуючих у цих секторах обмежень. Крім того, слід скоординувати зусилля для залучення до розвитку інвестиційних парків ключових інвесторів, які займають провідні позиції у відповідних секторах економіки. Такі кроки не лише привертають увагу інших потенційних інвесторів до ринку індустріального парку й розмірів витрат, а й напряду допомагають привабити міжнародних постачальників до основного інвестора; таким чином утворюється «добрососідське коло», коли «сарафанне радіо» серед інвесторів доповнює та розширює офіційні заходи з залучення інвестицій.

Ефективним заходом із заохочення інвестицій частково перешкоджає недосконала координація діяльності учасників цих заходів, особливо коли повноваження різних залучених урядових установ частково збігаються.

Отже, під час заходів інвестиційного маркетингу та залучення інвестицій на розвиток індустріальних парків слід: координувати зусилля національних агенцій із заохочення інвестицій; уникати неоднозначності й плутанини серед потенційних інвесторів в тому, що стосується нормативно-правового регулювання інвестиційної діяльності, особливо якщо повноваження

державних установ частково збігаються, для цього бажано заснувати постійний комітет з представників відповідного міністерства й агентств; забезпечити надання послуг за принципом «єдиного вікна» з чіткими зв'язками з відповідними міністерствами.

Інший вид ризику під час кампаній із заохочення інвестицій пов'язаний із вибором часу для їх проведення. Наприклад, інвестори не зможуть отримати прозору й надійну інформацію про готовність парку до освоєння інвестицій, якщо кампанія розпочата зарано і на основі лише приблизної моделі генплану індустріального парку. Такі кампанії зазвичай неефективні, за винятком ситуацій, коли будівництво на території парку вже майже завершено.

Нарешті, слід сказати, що започаткування й розгортання діяльності проєкту в перші роки після прийняття рішення про інвестування визначають його подальшу життєздатність і розвиток так само, як і підтримка під час усього життєвого циклу інвестицій та інвестиційних операцій. Отже, для успішної програми заохочення інвестицій на розвиток індустріального парку вкрай важливо підтримувати проєкт під час та після розгортання діяльності, ефективно залучаючи інвестиції та надаючи послуги післяінвестиційного обслуговування.

## УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В ІНДУСТРІАЛЬНОМУ ПАРКУ

Розвиток індустріальних парків створює багато економічних та інших можливостей, але також пов'язаний із ризиками, що виникають в контексті їхнього планування, розвитку, експлуатації, зупинення діяльності, екологічних та соціальних наслідків роботи. Такими ризиками можна управляти, якщо систематично їх визначати, аналізувати, класифікувати та зменшувати. Критично важливо укласти чіткі плани з визначення, запобігання та зменшення ризиків на рівні парку та окремих компаній.

Під час укладання плану визначення та класифікації ризиків слід дати відповіді на такі питання: Як визначити рівень ризику? Як вимірювати ризик? Які допустимі граничні показники індустріального парку? Інколи можна використовувати процедури, встановлені у настановах щодо технічного аналізу ризиків або класифікації та встановлення пріоритетності ризиків на основі аналізу надзвичайних ситуацій у тому чи іншому секторі

промисловості. Такі методи й процедури зазвичай розглядають ризики стратегічного, фінансового, маркетингового й контрактного характеру; ризик виникнення надзвичайних ситуацій та наслідки на об'єкті та/або поза ним; ризики, пов'язані зі стаціонарними установками, а також з поведінкою, зберіганням, обробкою та перевезенням небезпечних матеріалів. Якісний план управління ризиками передбачає заходи запобігання ризикам та обмеження їхніх наслідків, дії в разі настання небажаних обставин, визначає відповідальні сторони та необхідні комунікаційні заходи. Уникання, зменшення, розподіл і стримування ризиків – чотири найбільш поширені стратегії контролю ризиків. Доцільну стратегію контролю ризиків обирають в залежності від характеру, типу й вартості ризику, а також наявних ресурсів для вжиття відповідних заходів. Одночасно можна реалізовувати не одну, а декілька стратегій.

## ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ІНДУСТРІАЛЬНОГО ПАРКУ

Для визначення успішності індустріального парку необхідно встановити еталонні рамки, тобто набір цільових показників, за якими оцінювати ефективність, а також ключові показники ефективності (KPI). Можна встановлювати KPI як для всього індустріального парку, так і для окремого об'єкту або різних процесів, що відбуваються на території всього парку або конкретного

об'єкту. Відповідно до принципів «інклюзивного і сталого промислового розвитку» (ІСПР) у цих вказівках визначено три категорії показників, що включають 13 основних KPI для індустріальних парків: економічні показники ефективності, соціальні показники ефективності та екологічні показники ефективності. Всі вони зведені у цій таблиці:



### Економічні показники ефективності, пов'язані з компонентом ІСПР «Розвиток економічної конкурентоспроможності»:

- Належне економічне управління;
- Сприятливі для економічного розвитку фізичні параметри майданчика та інфраструктура (фізичний компонент);
- Сприятливі для економічного розвитку послуги (нефізичний компонент)
- Позитивний економічний вплив (не застосовується до нових парків, що не налагодили повноцінне функціонування)



### Соціальні показники ефективності, пов'язані з компонентом ІСПР «Забезпечення спільного процвітання»:

- Відповідність майданчика соціальним вимогам, належна соціальна інфраструктура;
- Соціальна інклюзія;
- Якісна система соціального управління, належні соціальні послуги (не застосовується до нових парків, що не налагодили повноцінне функціонування);
- Охорона праці та техніка безпеки (не застосовується до нових парків, що не налагодили повноцінне функціонування);
- Трудові відносини та соцзабезпечення (не застосовуються до нових парків, що не налагодили повноцінне функціонування).



### Екологічні показники результатів діяльності, пов'язані з компонентом інклюзивного й сталого промислового розвитку (ІСПР) «Охорона довкілля»:

- Відповідність майданчика екологічним вимогам;
- Зелена інфраструктура;
- Зелені системи (не застосовується до нових парків, що не налагодили повноцінне функціонування);
- Ефективне й чисте виробництво, управління відходами й відходами (не застосовується до нових парків, що не налагодили повноцінне функціонування).

Кожен із цих показників своєю чергою включає кілька вхідних кількісних показників, які зводяться в таблицю. Деякі з наведених показників (особливо ті, що стосуються характеристик інфраструктури та майданчика) можуть застосовуватися до нових індустріальних парків, в той час як інші (зокрема ті, що стосуються наслідків діяльності та надання послуг) стають інформативними лише після налагодження повноцінної роботи парку. Запропоновану в цьому

документі методику і відповідні показники можна вважати «модульними» і гнучкими і застосовувати відповідно до рівня експлуатаційної готовності та реалізації проєкту з улаштування парку. Запропоновану систему показників ефективності можна доволі легко пристосувати до конкретної ситуації, випустивши деякі з запропонованих показників, якщо вони менш актуальні для чинної стадії розвитку парку.

Цей документ пропонує лише орієнтовні рамки для планування та улаштування нових індустріальних парків або модернізації тих, що вже працюють. Для доповнення та підкріплення цих рекомендацій та сприяння їхній практичній реалізації можна і треба розробити спеціальні уточнюючі документи. Оскільки активний діалог з усіма заінтересованими сторонами та створення міцних партнерських відносин сприяють обміну досвідом щодо роботи індустріальних парків, ЮНІДО готова запропонувати національним суб'єктам підтримку для ефективного застосування рекомендацій. Така підтримка може включати, наприклад, організацію міжнародних і регіональних форумів, конференцій і технічних семінарів, а також створення платформ для налагодження зв'язків й обміну досвідом і знаннями щодо улаштування індустріальних парків. До того ж в рамках Національної програми партнерства (НПП) ЮНІДО можна залучати до співпраці заінтересовані сторони та проводити навчання з використання розробленої ЮНІДО програми COMFAR для цілей техніко-економічного аналізу.



1



# Вступ

---

1.1	ІНКЛЮЗИВНА ТА СТАЛА ІНДУСТРІАЛІЗАЦІЯ Й ІНФРАСТРУКТУРА	24
1.2	ПОНЯТТЯ «ІНДУСТРІАЛЬНИЙ ПАРК»	24
1.3	АРГУМЕНТИ НА КОРИСТЬ ІНДУСТРІАЛЬНИХ ПАРКІВ ІЗ ТОЧКИ ЗОРУ ДЕРЖАВНИХ ІНТЕРЕСІВ	26
1.4	СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ, ЩО ВПЛИВАЮТЬ НА ІНДУСТРІАЛЬНІ ПАРКИ	28
1.5	ЦІЛІ ЦЬОГО ДОКУМЕНТА	30
1.6	СТРУКТУРА ЦЬОГО ДОКУМЕНТА	32
1.7	ПРЕДМЕТ І МЕТОДИ ПІДГОТОВКИ ЦЬОГО ДОКУМЕНТА	32
1.8	ЯК КОРИСТУВАТИСЯ ЦИМ ДОКУМЕНТОМ	33

## 1.1 ІНКЛЮЗИВНА ТА СТАЛА ІНДУСТРІАЛІЗАЦІЯ Й ІНФРАСТРУКТУРА

В Порядку денному у сфері сталого розвитку до 2030 року підкреслено важливу роль інклюзивного та сталого процесу індустріалізації та розвитку інфраструктури для викорінення бідності, адже жодній країні чи регіону не вдалося досягнути гідних стандартів життя без стабільного промислового сектору. Дійсно, завдяки індустріалізації досягається економія у виробництві за рахунок обсягів, збільшуються прибутки домогосподарств на рахунок стабільних висококваліфікованих робочих місць, зростає споживання. Все це запускає замкнене коло сприятливих процесів в економіці. Крім того, без зростання у промисловій галузі неможливо створювати робочі місця, оскільки саме у промисловості знаходять застосування зайві робочі руки із сільськогосподарської та інших традиційних галузей, особливо в контексті урбанізації у країнах, що розвиваються.

За останні кілька десятиліть виробничі галузі пережили глибокі структурні та технологічні перетворення, зазнали змін в контексті міжгалузевих зв'язків і своїх меж. В результаті як у промислово розвинутих країнах, так і країнах, що розвиваються, додана вартість в обробній

промисловості стабільно зростає з 1990-х років<sup>1</sup>. Проте у країнах, що розвиваються, все частіше спостерігається передчасна де-індустріалізація, і частка промисловості у внутрішньому валовому продукті (ВВП) скорочується.

Національні уряди, особливо уряди країн, що розвиваються, повинні застосовувати добре сплановані стратегії і реалізовувати політику індустріалізації та перетворення економіки. В рамках цих стратегій існує широкий вибір підходів й інструментів, розроблених для ефективного застосування за різного рівня промислового розвитку та стану економіки в цілому.

Політика у сфері інфраструктури – важливий елемент будь-якої результативної стратегії індустріалізації. Адже нестабільна та неякісна подача електроенергії, води, надання неякісних телекомунікаційних і комунальних послуг, в тому числі обробки відходів, суттєво перешкоджають інвестуванню в промисловий сектор.

## 1.2 ПОНЯТТЯ «ІНДУСТРІАЛЬНИЙ ПАРК»

В основі рішення про влаштування індустріального парку лежить намір «налагоджувати і розвивати промисловість в рамках території, що спроектована й пристосована для цього»<sup>2</sup>. Отже, індустріальні парки грають важливу роль у національній промисловій та інфраструктурній політиці.

Загальне визначення індустріального парку – «земельна ділянка, забудована й поділена на зони відповідно до генерального плану, де наявна дорожньо-транспортна й комунальна інфраструктура, а також, подекуди, об'єкти спільного користування для груп виробничих підприємств»<sup>3</sup>. Втім, термін «індустріальний парк» також можна застосовувати ширше, наприклад, до таких

понять, як зона вільної торгівлі, експортно-переробні зони, спеціальні економічні зони, високотехнологічні зони, вільні порти (порто-франко), промислові зони тощо<sup>4</sup>. Велика кількість термінів і понять, пов'язаних із індустріальними парками, пояснюється, зокрема, різними цілями, функціями або організаціями парків, різною політико-економічною термінологією у різних країнах, а також бажанням упорядників парків або програм розвитку парків вирізнити себе серед конкурентів. Тому будь-яке означення індустріального парку, яке претендує на повноту, має бути достатньо широким, щоб охопити все розмаїття типів парків<sup>5</sup>. У Таблиці 1 наведено перелік найбільш розповсюджених типів індустріальних парків.

<sup>1</sup> UNIDO, *Demand for Manufacturing: Driving Inclusive and Sustainable Industrial Development*, Industrial Development Report 2018 (2017)

<sup>2</sup> UNIDO, *Industrial Estates in Europe and Middle East* (1966)

<sup>3</sup> UNIDO, *Guidelines for the Establishment of Industrial Estates in Developing Countries* (1997)

<sup>4</sup> D.Z. Zeng, *Special Economic Zones: Lessons from the Global Experience*, PEDL Synthesis Paper Series

<sup>5</sup> ASSOCHAM, *Special Economic Zones Performance and Lessons* (2016)

Тип	Визначення	Приклади
<b>Екоіндустріальні парки (ЕІП)</b>	ЕІП, які ще називають сталими, низьковуглецевими, «зеленими» або циркулярними зонами, – це індустріальні парки, створені для поліпшення соціальних, економічних та екологічних показників діяльності резидентів, в тому числі завдяки практикам індустріального симбіозу та зеленим технологіям, які дозволяють ефективно використовувати ресурси та створюють конкурентні переваги, сприяють кліматично сталому розвитку промислових зон та «зелених» ланцюгів доданої вартості, а також дозволяють вести інклюзивну і сталу ділову діяльність та будувати соціально відповідальні стосунки з сусідніми громадами.	Мійонгі, Ноксан, Сансео, Кусан у Республіці Корея; Зелене місто Масдар в ОАЕ; Еко-місто Тяньцзінь у Китаї.
<b>Спеціальні економічні зони (СЕЗ)</b>	Чітко окреслена зона на території однієї країни, де діють особливі економічні умови, відмінні від загальнонаціональних, та екстериторіальні митні тарифи.	Шенчжень та Сямень у Китаї; Панама-Пасіфіко у Панамі.
<b>Прикордонні економічні зони</b>	Економічні зони уздовж міжнародного кордону, що сприяють транскордонній торгівлі та інвестиціям.	Спеціальна тайсько-малайзійська прикордонна економічна зона; мексиканські «макіладори»; Коросаль у Белізї.
<b>Експортно-переробні зони (ЕПЗ)</b>	Безмитні зони, орієнтовані на виробництво на експорт, зазвичай надають експортні субсидії у вигляді податкових канікул і мінімальних (або відсутніх) експортних квот.	ЕПЗ Аті-Ривер у Кенії; ЕПЗ Гаосюн у Тайвані; ЕПЗ у Танзанії; ЕПЗ у Бангладеш.
<b>Зони вільної торгівлі (ЗВТ) / Вільні зони</b>	Чітко окреслені території, де не застосовується мито на ввіз і зменшено обсяг обов'язків щодо дотримання нормативних вимог для залучення нових підприємств та іноземних інвестицій.	Шаннон в Ірландії; Катовіце у Польщі; Джебель-Алі в Дубаї; Танжер-Мед у Марокко.
<b>Митні зони</b>	Території зберігання, поводження або нескладного оброблення (як-от збирання) товарів, з яких має сплачуватись мито, без сплати мита на умові оформлення митних закладних.	Митна та зона логістичного забезпечення Вайгаоцяо у Китаї; Митна зона порту Даммам у Саудівській Аравії.
<b>Високотехнологічні парки (ВТП)</b>	Спеціальні райони, що сприяють створенню та розвитку інноваційних компаній, застосовуючи до них особливі нормативні умови та заохочувальні програмні заходи.	Високотехнологічний парк Міє в Японії; Технопарк Канвон у Республіці Корея; «Діскавері-парк» у Великій Британії.
<b>Агроіндустріальні парки</b>	Спеціально відведені території для залучення й розвитку секторів подальшої обробки сільськогосподарської продукції.	Комплексні агроіндустріальні парки в Ефіопії; харчові парки (фудпарки) в Індії.

Джерела: Zeng (2010), ADB (2016), ASSOCHAM (2016); Locus Economica (2019); та UNIDO

Таблиця 1: Поширені типи індустріальних парків<sup>6</sup>

Хоча кожен тип парків має свої особливості, всі вони мають певні спільні характеристики. Відмінність індустріальних парків від інших видів підприємницької діяльності,

промислових зон та від простого скупчення або агломерації промислових об'єктів на обмеженій території проілюстрована на Рисунку 1<sup>7</sup>.

<sup>6</sup> Список у таблиці вище не є вичерпним і лише включає найпоширеніші види індустріальних парків.

<sup>7</sup> KIEP, *Special Economic Zone as a Tool of Industrial Development: The Case of Korea* (2016)





Рисунок 1: Основні характеристики індустриальних парків

### 1.3 АРГУМЕНТИ НА КОРИСТЬ ІНДУСТРІАЛЬНИХ ПАРКІВ ІЗ ТОЧКИ ЗОРУ ДЕРЖАВНИХ ІНТЕРЕСІВ

Аргументи державної політики на користь розвитку індустриальних парків часто спираються на положення політики у промисловій сфері або на інтереси національних, загальнодержавних і місцевих урядів, які хочуть сприяти перетворенням у промисловій галузі, диверсифікації та створенню більш конкурентоспроможної, сталої та інклюзивної економіки і готові до структурних змін на подолання ринкових бар'єрів<sup>8</sup>.

В цілому в результаті реалізації промислової політики можна підвищити рівень конкурентоспроможності економіки, здійснити реструктуризацію існуючих секторів, сприяти більш ефективній діяльності підприємств, диверсифікувати економіку й створити

нові сектори промисловості, включити підприємства до міжрегіональних ланцюгів утворення додаткової вартості, а також просунути вперед технології, експертні технічні знання та способи виробництва. Промислова політика має міждисциплінарний характер і прагне координованої діяльності у різних сферах, але в рамках пов'язаних між собою завдань; для цього вдаються до програмних заходів у сфері інвестування, оподаткування, фінансування, науково-дослідної та інноваційної діяльності, освіти, робочих відносин, інфраструктури, транспорту, енергетики та охорони довкілля. Успішна реалізація промислової політики залежить від чітко сформульованих цільових показників і критеріїв оцінки ефективності програмних заходів. Наведемо типові завдання промислової політики:

- сприяння виробничій діяльності та створенню робочих місць;
- залучення інвестицій, інтеграція до міжнародних ланцюгів утворення доданої вартості, сприяння експортній торгівлі;
- сприяння структурним перетворенням, диверсифікація виробництва на основі порівняльних і конкурентних переваг, підвищення продуктивності;
- стимулювання науково-дослідної та інноваційної діяльності, розвиток технологічного потенціалу, розвиток конкурентоспроможної робочої сили, модернізація підприємств;
- розвиток фізичної інфраструктури;
- підтримка практик раціонального екологічного управління у промисловості;
- забезпечення соціальної інклюзії та врахування ґендерної повістки у робочих відносинах та економічних вигодах підвищення добробуту;
- надання державних послуг у більш ефективний спосіб.

<sup>8</sup> M. Syrquin, in A.K. Dutt and J. Ros (Ms.), *Structural Change and Development. In International Handbook of Development Economics*, Vol. 1 (2007)

В основі промислової політики лежить політика інвестиційна, оскільки завдання промислової політики можна виконати лише за умови великих інвестицій в інфраструктуру, людські ресурси, науково-технічний розвиток, – у все,

від чого залежить конкурентоспроможність країни в цілому. Інвестиції можуть бути державними, приватними та державно-приватними. Інвестиційні програмні заходи переслідують багато цілей, наприклад:

- накопичення заощаджень і створення капіталу;
- розвиток інфраструктури;
- стимулювання науково-дослідної діяльності, розвитку інформаційних технологій, експертних технічних знань, передачі технологій;
- рівномірний розвиток регіонів.

Для успішної та стабільної реалізації інвестиційної політики уряд має неухильно дотримуватись її у довгостроковій перспективі, забезпечити діалог та співпрацю між органами центральної, регіональної та місцевої влади, залучити приватний сектор та громадянське суспільство.

В більш широкому контексті промислової та інвестиційної політики і цілей, які вони переслідують, серед конкретних програмних стимулів до розвитку індустріальних парків можуть бути такі:

- Розвиток виробничого сектору.** Конкурентоспроможний виробничий сектор є визначним для економічного розвитку і соціально-економічних перетворень. В індустріальних парках можна створити сприятливі ділові умови для розвитку виробництва і додаткову економічну вартість секторам, які залежать від виробництва необробленої/напівобробленої сільськогосподарської або сировинної продукції. На їхній базі можна створити взаємовигідні зв'язки з виробничими та споживаючими галузями, щоб сировина та матеріали надходили до парку на переробку. Парки переробки сільськогосподарської продукції, наприклад, мають зв'язки з фермерами-виробниками, з одного боку, та оптовиками, роздрібними торговельними та експортними компаніями, з іншого<sup>9</sup>.
- Залучення інвестицій і технологій.** Індустріальні парки – ефективний інструмент залучення інвестицій і технологій, оскільки земля, інфраструктура, якісні послуги і сусідство зі стратегічно важливими ринками є ключовими факторами, які впливають на інвестиційні рішення. Можливості обміну технологіями, які відкриваються, зокрема, завдяки іноземним інвестиціям, надзвичайно важливі для збільшення обсягів виробництва шляхом переходу від трудомісткого до високотехнологічного способу виробництва, який супроводжує обмін технологіями<sup>10</sup>.
- Регіональний і національний розвиток.** Часто бажання сприяти регіональному й національному розвитку стає визначним для улаштування індустріальних парків, оскільки вони сприяють потоку інвестицій, появі нових промислових галузей, робочих місць, зв'язкам між підприємствами й економічному зростанню<sup>11</sup>.
- Поліпшення ділового клімату<sup>12</sup>.** Індустріальні парки можуть сприяти нарощенню об'ємів виробництва шляхом зменшення виробничих витрат, зменшення відходів і викидів, збільшення економічних можливостей.
- Сприяння інноваціям.** В індустріальних парках утворюється клімат, сприятливий для співпраці та інновацій, оскільки тут уряд, приватний сектор, освітні та науково-дослідні заклади ведуть спільну діяльність, проводять дослідження, від яких отримують прибуток, і сприяють розвитку в людей підприємницьких якостей. Індустріальні парки культивують нові підприємства, чим також сприяють розвитку підприємництва. Послуги спільного користування, що їх надає парк, можуть знизити поріг входження на ринок для малих підприємств і спростити для них доступ до первісного капіталу.

<sup>9</sup> GKToday, *Forward and Backward Linkages in Food Processing Industry* (2015), доступ за посиланням: <https://www.gktoday.in/gk/what-are-forward-and-backward-linkages/>

<sup>10</sup> C. Xueyi et. al, *Management Models of Industrial Parks in China* (2011)

<sup>11</sup> UNIDO, *Planning and Managing Industrial Parks*

<sup>12</sup> Там само.

- f Економічні експерименти та демонстраційний ефект.** У межах індустріальних парків можна випробовувати економічні реформи, нові директивні напрями й підходи на географічно обмеженій території. Демонстраційний ефект успішності таких реформ згодом можна поширити на національному рівні, впроваджуючи набутий передовий досвід у інших секторах економіки та промислових зонах.
- g Розвиток громади.** Індустріальні парки – це економічні хаби й центри економічного зростання, діяльність яких позитивно впливає на навколишнє соціальне середовище і, за належного проєктування, може сприяти досягненню суспільних цілей, як-от створенню робочих місць у регіоні, наданню транспортних послуг, розвитку освіти й підготовки, охороні здоров'я, наданню поштових і комунікаційних послуг тощо.
- h Сприяння екологічним гарантіям.** Індустріальні парки створюють можливості для зменшення виробничих витрат завдяки використанню спільної інфраструктури й мереж і водночас сприяють більш ефективному використанню енергії, води й матеріалів, в тому числі шляхом переробки відходів, управління водоспоживанням та відновлення ресурсів. Ще більше природоохоронних можливостей в екоіндустріальних парках, де для радикального зменшення забруднюваності та відходів вдаються до запобіжних заходів, використовують відновлювані джерела енергії, практикують індустріальний симбіоз та інші екологічно сприятливі технології<sup>13</sup>.

## 1.4 СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ, ЩО ВПЛИВАЮТЬ НА ІНДУСТРІАЛЬНІ ПАРКИ

Інклюзивні й сталі індустріальні парки, за умови правильної організації, можуть стати ефективним інструментом політики у сфері розвитку індустріалізації і супутніх структурних перетворень. Хоча перш за все парки організовують для зниження виробничих і транзакційних витрат, пов'язаних із браком інфраструктури, та для використання взаємодоповнюючих зв'язків у межах промислової агломерації, але завдяки їм також можна подолати нерівномірне поширення інформації, розширити доступ до фінансування та сприяти зміцненню нормативних установ<sup>14</sup>. Завдяки утворенню таких соціальних благ і реалізації програмних заходів із залучення інвестицій індустріальні парки стали каталізатором промислового розвитку, в тому числі у передових країнах Азії та Китаї в 1980-х роках, а в країнах Європи, Північної та Південної Америки і подекуди Південної Азії – ще у 1960-ті<sup>15</sup>.

Можна виокремити декілька важливих тенденцій, які зумовлюють майбутнє індустріальних парків. Збільшення кількості індустріальних парків у всьому світі з початку 1990-х років призвело до конкуренції між країнами за інвестиції, змусивши парки надавати все більш якісні послуги. По-друге, у зв'язку зі швидкими темпами

урбанізації та розширенням житлових та багатоцільових районів на території парків чи поряд із ними постало питання більш гармонійної інтеграції парків у міський простір. По-третє, більш якісні підходи до екологічних питань в останні роки, зокрема глибоке усвідомлення наслідків змін клімату, грає все більш важливу роль у господарській діяльності та в ухваленні рішень в контексті «зеленого» зростання та ресурсоефективних «циркулярних» моделей ведення комерційної діяльності. І нарешті, завдяки інформаційній революції стало можливим підвищувати обсяги виробництва як на рівні експлуатації парку в цілому, так і на рівні окремих компаній.

Справді, за останні кілька десятиліть виробничі галузі в усьому світі пережили глибокі структурні, технологічні та міжгалузеві перетворення. Зміни у структурі споживчого попиту, характері продукції та економічних аспектів виробництва суттєво вплинули на те, як компанії ведуть господарську діяльність<sup>16</sup>, і як виробники конкурують між собою. Ці зміни будуть лише прискорюватись. У майбутньому будуть актуальними такі тенденції розвитку індустріальних парків:

<sup>13</sup> *Eco-Industrial Park Handbook for Asian Developing Nations*, (2001) and UNIDO, IBRD and GIZ, *An International Framework for Eco-Industrial Parks* (2017)

<sup>14</sup> UNIDO, *Regional Conference on Industrial Parks, Baku, Azerbaijan* (2012)

<sup>15</sup> J. Vidova, "Industrial Parks: History, their Present and Influence on Employment", in *Review of Economic Perspectives*, Vol. X, Issue 1 (2010)

<sup>16</sup> Deloitte, *The Future of Manufacturing: Making Things in a Changing World* (2015)

## ПОСТІЙНА КОНКУРЕНЦІЯ ЗА ПРЯМІ ІНОЗЕМНІ ІНВЕСТИЦІЇ

З початку 1990-х років спостерігається сплеск кількості індустріальних парків у світі, особливо в країнах, де формується ринкова та промислова економіка. За даними Міжнародної організації праці (МОП) кількість індустріальних парків у світі зросла з 29 в 1975 році до 3500 у 2006 році. У трьох з будь-яких чотирьох країн є принаймні один індустріальний парк<sup>17</sup>. Критично важливим залишатиметься для операторів і забудовників парків питання, як підтримувати конкурентоспроможність парку на національному і світовому ринку. В майбутньому конкурентні індустріальні парки матимуть ще більш високоякісну інфраструктуру і соціальну надбудову, надаватимуть послуги найвищого рівня, аби якнайкраще задовольняти потреби підприємств.

## ІНТЕНСИФІКАЦІЯ «ЗЕЛЕНОГО ПЕРЕХОДУ»

Сьогодні в діловій діяльності та під час ухвалення рішень все частіше беруть до уваги можливі негативні наслідки для довкілля, все більше міркують над тим, як реалізовувати стратегії «зеленого» зростання в проєктах просторового планування. Більше того, уряди й підприємці прагнуть ефективніше використовувати ресурси та чисті технології виробництва, аби зменшити негативний вплив на довкілля та забезпечити достатній рівень виробництва в умовах браку ресурсів. Отже, питання охорони довкілля набули гострої актуальності для упорядників нових індустріальних парків, а також спонукали до модернізації екологічних показників діяльності існуючих індустріальних парків. В майбутньому зазначені тенденції та природоохоронні стратегії, яким вони сприяють, будуть тільки поглиблюватись<sup>18</sup>.

## ІНДУСТРІАЛЬНІ МІСТЕЧКА

Традиційно індустріальні парки будували за містом через низьку вартість землі, несумісність із сусідством з житловими й комерційними забудовами, можливість більш ефективно управляти певними наслідками для довкілля в замському середовищі. Проте згодом працівники стали селитися поряд, і багато індустріальних парків перетворилися на промислово розвинені містечка або міські райони. Сусідні райони перетворилися на містечка, а подекуди й на міста, і місцева влада відреагувала на цей процес, збільшивши обсяг міських послуг, таких як доступне житло, медичне обслуговування, освітні заклади, а також дозволила існування житлових зон, зон роздрібної торгівлі та зон змішаного користування. Внаслідок того, що всередині або поряд з індустріальними парками розвивалися підприємства і поставали житлові райони, економічні та соціальні умови у парках все більше нагадували урбаністичні, з усіма ризиками і можливостями для промисловості, що притаманні цьому процесу. Крім того, під впливом швидких темпів урбанізації в усьому світі межі індустріальних парків стали також розмиватися та зливатися.

З огляду на такі урбаністичні процеси у програмах розвитку індустріальних парків слід враховувати наслідки міської агломерації, її особливості та вимоги в контексті сталого розвитку, в тому числі під час проєктування парків та управління ними. Завдяки цьому можна поліпшити інтеграцію парків із сусідніми міськими центрами і населеними пунктами, в тому числі спільно використовувати комунальні та соціальні інфраструктурні мережі та послуги.

<sup>17</sup> "Special Economic Zones: Not So Special" in *The Economist* (2015)

<sup>18</sup> UNIDO, World Bank and GIZ (2017)



## ГЛИБОКІ ЦИФРОВІ ТРАНСФОРМАЦІЇ

Іншою помітною тенденцією за останні кілька років стала цифрова трансформація суспільства і проникнення цифрових технологій на всі рівні промислового виробничого ланцюга. Цифровізація створює можливості для підприємств, які активно впроваджують цифрові технології, веб-застосунки, системи управління підприємством, роботизацію та штучний інтелект для підвищення обсягів виробництва. Технології, пов'язані з Індустрією 4.0<sup>19</sup>, набуватимуть все більшого світового значення та поглиблюватимуть реструктуризацію світових ланцюгів створення доданої вартості, зокрема, шляхом повернення з-за кордону або перенаправлення прямих іноземних інвестицій до місць найбільшого скопчення передового технічного досвіду і місцевої робочої сили. Переваги сучасних інформаційних технологій сприяють стабільному і швидкому розвитку галузей, які потребують аналізу великих масивів даних, зростанню розумного виробництва та організації індустриальних смарт-парків. Використовуючи можливості кібер-фізичних систем, великих масивів даних та штучний інтелект, смарт-парки поєднують в собі внутрішні й зовнішні ресурси; відповідають актуальним потребам компаній-резидентів та оптимізують управління і надання смарт-послуг з улаштування смарт-офісів, служб персоналу, перевезення, будівництва, управління фізичними активами, енергоспоживанням тощо.

Індустриальні парки постійно отримують прямий зворотній зв'язок від іноземних інвесторів про актуальні для останніх вимоги до кваліфікації робочої сили, відповідно, оператори парків усе частіше організовують коопераційні платформи за участі представників навчальних закладів (наукових, технологічних, інженерних і математичних профілів) задля оперативного створення і проведення програм підготовки/перепідготовки робочої сили згідно з потребами майбутніх компаній-резидентів парку.

## ФОРМУВАННЯ ЦИРКУЛЯРНОЇ ЕКОНОМІКИ

В цілому в традиційному виробництві домінували «лінійні» виробничі процеси: з сировини виробляли продукт, а побічних продуктів і відходів позбувалися, скидаючи їх у навколишнє середовище. За такої системи виробництва обмежені запаси сировини на планеті врешті решт вичерпаються, а накопичення відходів призведе або до зростання витрат підприємств на видалення відходів, або до забруднення довкілля. В останні роки концепція та практичний підхід до впровадження принципів циркулярної економіки заклали основу для інноваційної бізнес-моделі відповідно до потреб «заощадливого виробництва». У циркулярній економіці, що поступово формується, матеріали використовують повторно, перероблюють або використовують як джерело енергії, а до видалення вдаються лише в крайньому випадку.

Такі всесвітньо відомі компанії як *Nike*, *H&M*, *Philips* та *IKEA* активно впроваджують принципи циркулярної економіки у свою глобальні робочі процеси. Від освоєння нових ресурсних, енергетичних і виробничих секторів, утворених в рамках циркулярної економіки, виграють і національні економіки, і підприємства, і працівники. В широкому контексті, який представлений в цьому документі, активне утворення нових екоіндустріальних парків може, наприклад, сприяти ефективному використанню ресурсів на декількох промислових об'єктах групами компаній, об'єднаними в агломерацію<sup>20</sup>.

## 1.5 ЦІЛІ ЦЬОГО ДОКУМЕНТА

У багатьох країнах, що розвиваються, індустриальні парки грають важливу роль для процесів інклюзивної і раціональної

індустріалізації, а отже важливі і для досягнення країною Цілей сталого розвитку, зокрема цілей 6, 8, 9, 11, 12 і 13<sup>21</sup>.

<sup>19</sup> Примітка: Індустрія 4.0 – актуальна тенденція у виробничій галузі, в якій поєднуються фізичні й кібернетичні системи, автоматизація праці та застосування технологій «інтернету речей» для створення «розумного» промислового підприємства.

<sup>20</sup> UNIDO, *Circular Economy* (2017). [https://www.unido.org/sites/default/files/2017-07/Circular\\_Economy\\_UNIDO\\_0.pdf](https://www.unido.org/sites/default/files/2017-07/Circular_Economy_UNIDO_0.pdf)

<sup>21</sup> Sustainable Development Goals Knowledge Platform. *Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development*. <https://sustainabledevelopment.un.org/post2015/transformingourworld>



- **Ціль 6:** Забезпечення загального доступу до безпечної та недорогої питної води для всіх;
- **Ціль 8:** Сприяння сталому інклюзивному економічному зростанню, підвищенню рівня продуктивності і створення гідних робочих місць;
- **Ціль 9:** Побудова надійної інфраструктури, сприяння інклюзивній і стабільній індустріалізації та інноваціям;
- **Ціль 11:** Досягнення безпеки, інклюзивного й сталого розвитку міст і спільнот;
- **Ціль 12:** Стале споживання та виробництво;
- **Ціль 13:** Боротьба зі змінами клімату та їхніми негативними наслідками.

Слід зауважити, що індустріальні парки сприяють досягненню Цілей сталого розвитку не лише шляхом соціально та екологічно відповідальної індустріалізації на своїй території, а й служать прикладом, який можна масштабувати в національному вимірі<sup>22</sup>.

Відповідно до Цілей сталого розвитку, ці рекомендації покликані служити дороговказом у процесі розвитку конкурентоспроможних, інклюзивних і сталих індустріальних парків в межах комплексних рамкових положень. Цей документ ставить перед собою такі цілі:

- а підтримати процес прийняття рішень щодо улаштування індустріальних парків**, спонукати органи формування й реалізації політики до обдумування особливостей економіки країни чи регіону, нормативного та інституційного контексту, щоб визначити пріоритети, розробити ефективні директивні документи і оцінювати діяльність індустріальних парків; підтримати заінтересованих осіб під час прийняття рішень про заснування нових парків і/або модернізацію існуючих;
- б підвищити ефективність індустріальних парків**, допомагаючи операторам і забудовникам реалізувати економічно ефективні системи експлуатації та управління; дати уявлення про альтернативні способи улаштування необхідної інфраструктури, послуг, нормативно-правової бази;
- с підвищити конкурентоспроможність індустріальних парків**, збільшивши економічну ефективність парків завдяки наскрізному плануванню, промисловій забудові та облаштуванню промислових ділянок на основі реальних потреб, раціональній інфраструктурі, інноваційним стратегіям мобілізації інвестицій;
- д сприяти сталій експлуатації парків**, в тому числі заохочувати до впровадження чистих й зелених систем виробництва, враховуючи для цього показники екологічної безпеки виробництва на самому початку планування парку;
- е забезпечити інклюзивність індустріальних парків**, підтримуючи розвиток інклюзивної економічної діяльності, яка відкриває людям і громадам (особливо малозабезпеченим) на території парків ширші можливості щодо залучення до планування, розвитку, експлуатації, та понад усе – діяльності резидентів індустріального парку.

<sup>22</sup> UNCTAD, *Enhancing the Contribution of Export Processing Zones to the Sustainable Development Goals* (2015)

## 1.6 СТРУКТУРА ЦЬОГО ДОКУМЕНТА

**РОЗДІЛ 1:** Розділ починається з короткого огляду основних тенденцій у сфері розвитку промисловості та інфраструктури, деяких концептуальних проблем, пов'язаних із індустриальними парками та доцільності державної політики на підтримку парків. Після переліку конкретних цілей рекомендацій описано сферу їх застосування, структуру, укладання та використання.

**РОЗДІЛ 2:** В розділі розглядається передовий досвід планування індустриальних парків як на етапі оцінювання й підготовки бізнес-кейсу, так і на етапі ухвалення рішення, пошуку місцевості/майданчика, проведення техніко-економічного аналізу.

**РОЗДІЛ 3:** В цьому розділі наведені певні аспекти діяльності передових парків, які слід врахувати в стратегії улаштування і розвитку будь-якого парку, а саме, особливості земельних відносин, укладання генплану, питання інженерного проєктування, екологічні та соціальні оцінювання, питання будівництва, а також питання продажу/оренди паркових ділянок та виробничих будівель.

**РОЗДІЛ 4:** Тут визначено ролі й обов'язки органів управління індустриального парку щодо забезпечення ефективної діяльності парку, наприклад, у сфері енергетичного менеджменту й управління відходами.

**РОЗДІЛ 5 і 6:** У цих двох розділах йдеться про інвестиційний маркетинг, стратегії заохочення інвестицій і директивні рамкові положення в контексті індустриальних парків, розглядаються актуальні питання щодо визначення потенційних інвесторів індустриальних парків, інвестиційних стимулів і підтримки заходів на залучення інвестицій.

**РОЗДІЛ 7:** В цьому розділі згруповані потенційні ризики, пов'язані з улаштуванням індустриальних парків, і запропоновані стратегії управління такими ризиками.

**РОЗДІЛ 8:** Цей розділ пропонує розглянути ключові показники для моніторингу ефективності індустриальних парків.

**РОЗДІЛ 9:** В останньому розділі наведені деякі висновки стосовно розглянутих у документі аспектів улаштування й діяльності індустриального парку, а також ідеї щодо майбутнього парків як важливого інструменту економічної, соціальної та екологічної політики.

## 1.7 ПРЕДМЕТ І МЕТОДИ ПІДГОТОВКИ ЦЬОГО ДОКУМЕНТА

Публікація підготовлена міждисциплінарною групою експертів ЮНІДО з індустриальних парків на основі технічного досвіду ЮНІДО та передового міжнародного досвіду інших організацій у сфері проєктування й улаштування індустриальних парків.

Для укладання цього документа було здійснено всебічний огляд існуючої тематичної літератури, більш ранніх публікацій ЮНІДО та проєктів технічного співробітництва. Крім того, було використано дані, отримані під час огляду майданчиків, зустрічей із керуючими компаніями парків, регуляторами й урядовцями, результати вивчення досвіду конкретних індустриальних парків у Ефіопії, Перу та Китаї, а також відгуки рецензентів.

Насамкінець варто зазначити, що ці рекомендації складені для практичного застосування. Подані в цьому документі рекомендації складені з урахуванням широкого міжнародного контексту з акцентом на досвіді країн, що розвиваються, та країн із перехідною економікою, і актуальні як для існуючих парків, так і для тих, що тільки проєктуються. Їх можна застосовувати на будь-якій стадії розвитку індустриального парку будь-якого типу. Вони відповідають на питання планування та проєктування парку, будівництва, операційної діяльності, позиціонування на ринку та залучення інвестицій, екологічного та енергетичного менеджменту.

Цими рекомендаціями можна користуватись разом із більш ранніми рамковими документами щодо індустриальних парків, укладеними ЮНІДО, зокрема, такими:

- довідник для спеціалістів-практиків у сфері екоіндустріальних парків, укладений ЮНІДО, МБРР та GIZ : «Імплементація міжнародних рамкових положень щодо екоіндустріальних парків» (2018);
- «Посібник із впровадження принципів ЕІП», ЮНІДО (2017);
- «Основні міжнародні рамкові положення про екоіндустріальні парки», укладені ЮНІДО, Групою Світового банку та GIZ (2017);
- Промислові майданчики: Принципи і практика», ЮНІДО (1997);

- «Настанови щодо улаштування промислових майданчиків у країнах, що розвиваються», ЮНІДО (1978).

Цей документ – не звіт з міського планування і не носить директивного характеру. Радше, це спеціальне дослідження загального характеру, яке не ставить перед собою завдання надати вичерпні відповіді на питання правового забезпечення, міського планування, фінансового моделювання та припинення діяльності. ЮНІДО сподівається, що ці рекомендації лянуть в основу майбутніх посібників, стандартних операційних процедур, навчальних матеріалів та інших керівних документів щодо індустриальних парків.

## 1.8 ЯК КОРИСТУВАТИСЯ ЦИМ ДОКУМЕНТОМ

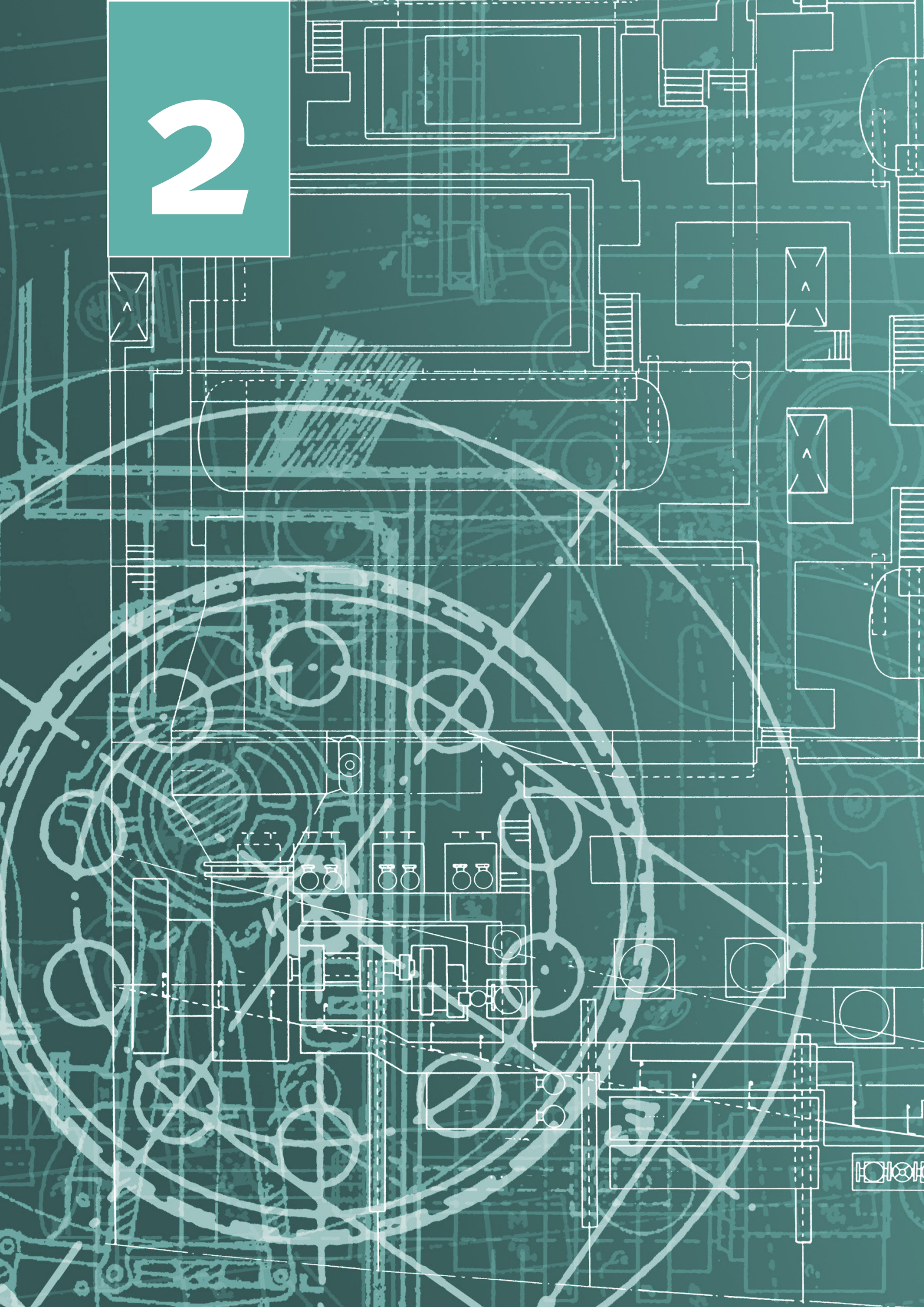
Завдяки індустриальним паркам можна залучати інвестиції, створювати робочі місця й сприяти економічному зростанню в екологічно раціональний і соціально відповідальний спосіб, а отже уряд, приватний сектор, наукові кола та інші соціальні стейкхолдери мають брати участь у

створенні відповідної стратегічної рамкової політики та її реалізації. Ці рекомендації складені для практичного використання різними сторонами, заінтересованими в діяльності індустриальних парків, зокрема:

- a** РЕГУЛЯТОРАМИ, які укладають нормативно-регуляторні рамки діяльності парків, контролюють якість планування, забудови та експлуатації парку та діяльність резидентів, для ухвалення ними ефективних пріоритетних політичних рішень на основі принципів інклюзивного і сталого промислового розвитку (ІСПР) в контексті індустриальних парків, підтримання та стимулювання ініціатив та, найважливіше, оцінювання досягнутих результатів;
- b** ЗАБУДОВНИКАМИ, які зможуть вдосконалювати планування індустриальних парків, зменшувати пов'язані з цим ризики та створювати парки, які відповідатимуть актуальним потребам підприємств; забезпечувати належне фінансування проєктів і на практиці застосовувати передовий досвід у сфері інфраструктури й надання послуг;
- c** ОПЕРАТОРАМИ, які надають щоденні послуги й підтримку резидентам парків, щоб надавати такі послуги якісно та скоординовано;
- d** РЕЗИДЕНТАМИ, для прийняття поінформованих рішень щодо інвестування та розміщення коштів, зменшення виробничих витрат, ведення екологічно та соціально відповідальної діяльності;
- e** ІНШИМИ ЗАЦІКАВЛЕНИМИ СТОРОНАМИ І ПАРТНЕРАМИ (як-от міжнародними агенціями розвитку, фінансовими установами, установами у сфері розвитку) для надання результативної матеріальної і нематеріальної допомоги існуючим і новим індустриальним паркам.



2



# ПЛАНУВАННЯ ІНДУСТРАЛЬНИХ ПАРКІВ

---

2.1	ПРИЙНЯТТЯ КЛЮЧОВИХ РІШЕНЬ, РОЗРОБКА БІЗНЕС-КЕЙСУ	36
2.2	ПОПЕРЕДНІЙ АНАЛІЗ	37
2.3	ТЕХНІКО-ЕКОНОМІЧНИЙ АНАЛІЗ	42
2.4	ІНСТРУМЕНТИ ТЕХНІКО-ЕКОНОМІЧНОГО АНАЛІЗУ	44



Влаштування індустріального парку вимагає уважного планування й нагляду. Планування індустріальних парків включає такі основні етапи:



## 2.1 ПРИЙНЯТТЯ КЛЮЧОВИХ РІШЕНЬ, РОЗРОБКА БІЗНЕС-КЕЙСУ

Для уряду індустріальний парк може стати цінним інструментом для більш активного і масштабного залучення інвестицій в національному масштабі. Забудовникам і їхнім клієнтам парки пропонують можливість отримати значну фінансову вигоду. Втім, для того, аби парк зміг виконувати такі функції, має існувати конкретний бізнес-кейс, який доводить потребу у промисловій зоні з розвинутою сервісною інфраструктурою та перевагах, які надаватиме парк. Бізнес-кейс розробляють у першу чергу, ще до того, як прийняти остаточне рішення про початок проєкту. Всебічно продуманий бізнес-кейс має враховувати можливості, які відкриватимуться завдяки реалізації проєкту, ризики, а також переконливо обґрунтувати потребу в такому проєкті.

В багатьох країнах, що розвиваються, створенню бізнес-кейсу та позиціонуванню індустріального парку приділяють недостатньо уваги, і в результаті утворюється розрив між актуальними потребами підприємств і тим, що насправді пропонує парк.

Конче важливо, аби програми розвитку індустріальних парків орієнтувалися на ринок і відповідали актуальним потребам і умовам інвесторів. Підхід «збудуй – і клієнти з'являться» працює лише у виняткових ситуаціях, коли в державі є значний нереалізований попит на промислові зони серед інвесторів, а місцезнаходження парку відповідає цим очікуванням<sup>23,24</sup>.

Прогноз попиту – складний процес із багатьма змінними, для якого потрібні:

<sup>23</sup> Існує широкий спектр варіантів фінансування індустріальних парків: від традиційних схем із залученням прямих чи непрямих державних інвестицій, ринкових інструментів, таких як випуск акцій, облігацій чи інших цінних паперів, до проєктної моделі фінансування в межах державно-приватного партнерства (ДПП). Ці рекомендації не зосереджуватимуть увагу на технічних деталях можливих моделей фінансування індустріальних парків.

<sup>24</sup> World Bank, *Special Economic Zones in Africa: Comparing Performance and Learning from Global Experience* (2011)

- a** Оцінка структури інвестицій і торгівлі на глобальному, регіональному й національному рівнях. Результати такого аналізу дадуть чітке уявлення, за якими галузями промисловості стоятимуть найбільші інвестиції, та які тенденції ставатимуть актуальними в майбутньому (способи визначення промислових галузей і відбору інвестиційних проєктів розглядаються у розділі 6)<sup>25</sup>;
- b** оцінка джерел порівняльних переваг країни в цілому та регіону розташування парку, як-от велика кількість достатньо кваліфікованих робітників, преференційний доступ до ключових ринків, земельних ресурсів тощо;
- c** залучення прямих внесків чинних і потенційних інвесторів шляхом проведення досліджень, обговорень у фокус-групах та інтерв'ю, які дозволять зрозуміти, як інвестори обирають локації для інвестування, критерії цього та їхні побажання до земельних ділянок промислового призначення;
- d** порівняльний аналіз запропонованого варіанту розташування індустріального парку з альтернативними варіантами, як на конкретному ринку, так і на інших, порівняння обсягів витрат, послуг та інших характеристик об'єктів інвестиційного інтересу;
- e** рішення уряду, що забезпечують належний рівень політичної волі й суспільної згоди, а також необхідні політичні та програмні заходи та готовність виділити ресурси й підтримувати процес організації індустріальних парків, в тому числі в рамках офіційної політики щодо індустріальних парків<sup>26</sup>.

Формування переконливого бізнес-кейсу на користь улаштування індустріального парку, успішне планування, забудова, забезпечення експлуатації, – все це вимагає залучення багатьох заінтересованих сторін і роботи широкого кола професіоналів: інженерів, планувальників міста, економістів, фахівців з моніторингу й оцінки тощо. Завдяки визначенню й залученню цих сторін від самого початку

вдасться врахувати найрізноманітніші питання під час визначення характеристик парку та планування відповідних проєктів індустріальних парків. Спільне розуміння цілей проєкту, взаємодія та взаємопроникнення внесків різних заінтересованих сторін є запорукою обґрунтованого бізнес-кейсу та врешті решт подальшого комплексного планування на його основі<sup>27</sup>.

## 2.2 ПОПЕРЕДНІЙ АНАЛІЗ

Попередній аналіз створює широкий контекст для оцінювання загального потенціалу проєкту індустріального парку та виявлення його технічних, фінансових, економічних, соціальних та екологічних переваг. Такий аналіз дозволяє правильно представити проєкти з урахуванням ринкових тенденцій та конкуренції на національному, регіональному й міжнародному рівні.

Попри свій доволі загальний характер (на відміну від подальших «глибоких» досліджень) попередній аналіз спирається на широку статистику та

спеціально зібрані польові дані, а також інформацію якісного характеру, отриману від державних органів та підприємств. Дані про пропозицію на ринку праці, рівень доходів бази споживачів, характер діяльності підприємств на цільовому ринку – все це є важливими показниками сталої експлуатації індустріальних парків у майбутньому разом із рівнем ділової активності на цільовому ринку, ключовими галузями економіки, тенденціями народонаселення, наявністю інфраструктури та законодавчої бази. Під час попереднього аналізу зазвичай розглядають ті самі питання, що й під час техніко-економічних досліджень, але не так глибоко. Як правило, попередній аналіз задає орієнтири в таких питаннях:

<sup>25</sup> Так само.

<sup>26</sup> Вебсайт Ради промислового розвитку штату Гуджарат: <http://www.gidb.org/industrial-parks-demand-supply-scenario>

<sup>27</sup> ADB, *Eco-Industrial Park Handbook for Asian Developing Countries* (2001)





**ВИБІР РОЗТАШУВАННЯ/МІСЦЯ ДЛЯ ЗАБУДОВИ:** порівняльна оцінка місць для забудови, потенційно підходящих для влаштування індустріальних парків у контексті їхньої відповідності потребам ринку, транспортних розв'язок, систем енергопостачання, водопостачання й водовідведення, практичної здійсненості з точки зору витрат.



**ВИЗНАЧЕННЯ Й ПРОГНОЗУВАННЯ РИНКІВ/ГАЛУЗЕЙ:** оцінювання вузьких галузей промисловості, яких зацікавить проєкт конкретного індустріального парку, їхніх країн походження, очікувань і потреб.



**ПРОГНОЗУВАННЯ ПОПИТУ:** прогнозування очікуваного попиту в конкретній галузі на послуги індустріального парку на основі історичних і чинних тенденцій інвестування в світовому, національному й локальному масштабах, а також на основі опорних показників використання простору для галузі й країни порівняння



**ФІНАНСОВИЙ АНАЛІЗ:** моделювання потоків витрат і надходжень майбутнього індустріального парку на основі очікуваного попиту й концептуального генплану, вивчення можливих механізмів, джерел і структур фінансування.



**АНАЛІЗ НОРМАТИВНОЇ БАЗИ ТА СТЕЙКХОЛДЕРІВ:** врахування існуючої нормативно-правової та регуляторної бази проєкту, стратегічний огляд установ і заінтересованих осіб, визначення в цьому контексті потенційних конкурентних переваг для проєкту та майбутніх інвесторів, визначення обмежень та ризиків, пов'язаних із



**ЗАХОДИ БЕЗПЕКИ:** оцінювання екологічних і соціальних аспектів, пов'язаних із влаштуванням індустріального парку, в контексті національних вимог та міжнародних зобов'язань, планування заходів на послаблення негативних впливів, які можуть вплинути на попит серед інвесторів та інвестиційну вартість парку, а також на його конкурентоспроможність<sup>28</sup>.



**ПРОГНОЗУВАННЯ ЕКОНОМІЧНОГО ЕФЕКТУ:** моделювання очікуваного економічного ефекту від реалізації запропонованого проєкту індустріального парку, зокрема, інвестицій, бюджетних витрат, робочих місць, обсягів чистого експорту, податкових надходжень і неотриманих надходжень, а також інших факторів, на основі фінансового аналізу та аналізу попиту.

## Вибір місця розташування

Вибір місцевості й конкретного місця розташування – чи не найважливіші етапи проєктування індустріального парку, оскільки впливають на відповідність потребам певних галузей, попит, вартість проєкту та визначають успіх проєкту в цілому.

Місця розташування майбутнього парку слід обирати на території більш широкого географічного регіону, який відповідає визначеним ринковим вимогам, зважаючи, на

переваги конкретних ділянок, які дають змогу, наприклад, зекономити час або кошти.

На вибір конкретного місця впливає також і наявність державних генпланів, готова інфраструктура й послуги, геофізичні умови та довкілля. Під час вибору найбільш підходящого майданчика упорядники індустріальних парків мають звертати увагу на:

<sup>28</sup> UNIDO, World Bank and GiZ, *An International Framework for Eco-Industrial Parks* (2017)

- a місцевості, до яких інвестори проявляють явний (чи бодай деякий) інтерес, де активно ведеться ділова діяльність з тенденцією до кластеризації, де є ресурси та послуги, адекватна кваліфікована робоча сила, матеріально-технічне забезпечення, зв'язок і можливість оптимізувати затрати;
- b відповідність національним і регіональним генпланам, міським планам, планам землекористування, правилам і вимогам до зонування сільськогосподарських, житлових, комерційних і промислових ділянок;
- c вартість розроблення й забудови ділянки відповідно до топографічних умов та доступу;
- d транспортне сполучення або розв'язка, підключення до комунальних мереж, близькість до об'єктів соціальної інфраструктури, в тому числі житлових масивів, комерційних зон і зон роздрібної торгівлі, шкіл, служб поліції та пожежної охорони, медичних закладів і місць релігійних культів;
- e уникання місцевостей, вразливих з точки зору культури й екології, захист природних екосистем, раціональне управління природною спадщиною;
- f врахування стратегій сталої діяльності вже на етапі визначення місця розташування, оскільки бажано, аби географічне розташування підвищувало енергоефективність парку, в такий спосіб сприяючи його сталій діяльності;
- g якомога більш вільний доступ користувачів до сталих і доступних джерел енергії, послуг водопостачання й водовідведення, послуг зв'язку, вузлів транспортної інфраструктури тощо;
- h можливості модернізувати або перебудувати раніше забудовану територію замість того, щоб розбивати парк на новому місці. Це дозволить скористатися не повністю реалізованими активами для досягнення найбільшої економічної ефективності;
- i залучення й координація заінтересованих сторін і місцевих громад, врахування їхніх побажань і потреб<sup>29</sup>.

Деякі з вищенаведених факторів мають вирішальне значення. Наприклад, зазвичай індустріальні парки створюють поряд із транспортними спорудами, де часто поєднуються декілька способів транспортування<sup>30</sup>. Так само важливо для успішної роботи підприємств мати поряд і життєздатний ринок для розміщення товарів і послуг, що стає запорукою тривалого комерційного успіху парку, якщо тільки він не орієнтований на експорт. Відносна вага інших факторів чи показників залежить від типу промислової галузі, на яку орієнтований парк. Наприклад, важка промисловість – хімічна або переробна –

потребує наявності на місцях великих обсягів дешевої енергії.

Натомість для трудомістких галузей потрібні регіони з низькою вартістю робочої сили, а для капіталомістких – з кваліфікованими та підготовленими людськими кадрами. Крім того, рівень кваліфікації робочої сили зазвичай залежить від якості шкільної освіти та наявності професійно-технічних програм навчання<sup>31</sup>. Те саме справедливо і для наукомістких галузей, як видно з Включення 1.

<sup>29</sup> Australian Government, *Guidelines for Industrial Development* (2010)

<sup>30</sup> K. Kim, *Industrial Parks in Korea - Outline and Recent Policy* (2008)

<sup>31</sup> Там само.

У Вказівках щодо належної практики у науково-технологічних парках, підготовлених Європейською Комісією, наведено такі характеристики підходящих місць розташування наукових парків:

- Розташування поряд із науково-освітніми центрами. Чим ближче парк знаходитиметься до освітніх та науково-дослідницьких установ, тим легше буде встановити надійний зв'язок між ними та резидентами парку.
- Помітність. Це особливо важливо на початковому етапі роботи наукового парку, коли про його існування ще мало кому відомо, тож знаходження у визначній місцевості може допомогти поширенню інформації про нього.
- Доступність. Критично важливо, аби до наукового парку можна було дістатися швидко і багатьма різними видами транспорту.
- Площа. Під час планування території наукового парку слід враховувати значні темпи його розширення в майбутньому. Оцінювання попиту допоможе визначити конкретні розміри.
- Сприятливі умови для влаштування. Умови планування та статус власності майданчика мають сприяти забудові парку згідно із графіком робіт і без значних фізичних обмежень.
- Можливість улаштування зелених і водних зон, проведення робіт з ландшафтного дизайну. Характерна риса наукових парків – низька щільність забудови та естетичний ландшафтний дизайн, що радує око.
- Вартість і ціна. Вартість обраного місця або ціна його придбання – ключовий фактор фінансової життєздатності проєкту<sup>32</sup>

#### Включення 1: Критерії вибору місця розташування європейських науково-технологічних парків

Незалежно від особливостей кожної галузі, вибір оптимального місця розміщення парку зазвичай залежить від факторів, наведених у Таблиці 2 (нижче).

№	Фактор успіху	Параметр оцінювання
1	СТАТУС ЗЕМЕЛЬНОЇ ДІЛЯНКИ	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Доступність.</li> <li>▪ Законні та недвозначні права на землю.</li> <li>▪ Ціна ділянки.</li> <li>▪ Тривалість придбання або труднощі придбання.</li> <li>▪ Вартість забудови.</li> </ul>
2	ТРАНСПОРТНЕ СПОЛУЧЕННЯ	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Відстань до найближчих залізничних ліній комерційного значення, автошляхів, аеропортів, сухих портів та/або річних і морських портів.</li> <li>▪ Відстань до значних населених і розподільних пунктів, ринків і значних робочих резервів.</li> </ul>
3	СИРОВИНА І ПОСЛУГИ	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Наявність комерційної сировини у регіоні, країні, або неускладнений доступ до неї.</li> <li>▪ Близькість до надавачів послуг.</li> </ul>
4	ГЕОФІЗИЧНІ ПАРАМЕТРИ	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Розмір і форма ділянки.</li> <li>▪ Топографія, в тому числі нівелювання та дренажні особливості ґрунту.</li> <li>▪ Особливості ґрунту.</li> <li>▪ Наземні та/або підземні водні ресурси на території парку.</li> <li>▪ Доступність.</li> </ul>
5	ІНФРАСТРУКТУРА	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Енергія для промислових цілей, джерела газу та відновлюваної енергії.</li> <li>▪ Мережі зв'язку.</li> <li>▪ Вода промислового призначення.</li> </ul>

<sup>32</sup> EU Commission. *Setting Up, Managing and Evaluating EU Science and Technology Parks* (2013)

		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Питна вода (колодязі, свердловини, резервуари, сховища, труби).</li> <li>▪ Промислова та побутова каналізація, точки збору, утилізації та обробки стоків і дощової води.</li> </ul>
6	<b>ЕКОЛОГІЧНІ ТА СОЦІАЛЬНІ АСПЕКТИ</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Екологічні нормативні вказівки, що діють у конкретній місцевості.</li> <li>▪ Будівельні нормативні вказівки, що діють у конкретній місцевості.</li> <li>▪ Врахування особливостей сусідніх зон.</li> <li>▪ Наявність та характеристики робочої сили.</li> <li>▪ Підтримка та зацікавленість місцевих урядів та громадянського суспільства.</li> </ul>
7	<b>ПІДПРИЄМНИЦЬКІ МІРКУВАННЯ</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Наявність ділової активності у регіоні.</li> <li>▪ Зацікавленість бізнесу, підтверджена поважними промисловими асоціаціями та торговими палатами.</li> <li>▪ Наявність допоміжних об'єктів і послуг.</li> <li>▪ Наявність конкурентних об'єктів.</li> <li>▪ Вартість користування та доставки комунальних послуг.</li> <li>▪ Підтримка ділового клімату: наявність доступної робочої сили, наявність поряд центральних і місцевих органів державної влади, а також установ за принципом «єдиного вікна», що надають держпослуги.</li> </ul>

Джерело: ЮНІДО (2016)

Таблиця 2: Типова матриця параметрів для вибору розміщення парків

В будь-якому разі слід реалізовувати такі стратегії та заходи збільшує шанси на успіх<sup>33</sup>.  
для вибору найліпшого місця розташування парку, що

a	А. Визначення прогресивних критеріїв вибору та ранжування майданчиків від більш загальних до більш конкретних, від таких, що актуальні в національному масштабі, до регіональних, від особливостей регіонального ринку до характеристик конкретних майданчиків.
b	<p>В. Збирання актуальних даних ГІС та під час огляду місць під майданчик, в тому числі:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ статус власності та права на власність;</li> <li>▪ адміністративні межі;</li> <li>▪ наявність забудованих міських зон;</li> <li>▪ населені пункти і житлові райони в зоні впливу;</li> <li>▪ класифікація зонування за характером землекористування;</li> <li>▪ форма земельної ділянки, придатність для цілей промисловості та корисна площа;</li> <li>▪ вартість забудови;</li> <li>▪ діючі фабрично-заводські об'єкти поряд;</li> <li>▪ право проїзду для громадськості;</li> <li>▪ дороги державного значення, магістралі та другорядні дороги, залізничні колії, вузькоколійні лінії, метро, аеропорти та аеродроми, річні й морські порти, причали, пристані тощо;</li> <li>▪ загальні топографічні особливості, нівелювання;</li> <li>▪ гідрологія – річки, озера, джерела, водойми;</li> <li>▪ метеорологічні характеристики (в тому числі середня кількість опадів, напрям і швидкість вітру);</li> <li>▪ наявність сільськогосподарських земель, водно-болотних угідь, мангрових лісів, заповідників, національних парків, лісів;</li> <li>▪ заклади освіти, поліцейські станції, пожежні станції, лікарні та клініки, комерційні зони, зони роздрібної торгівлі, місця релігійних культів;</li> <li>▪ розташування джерел енергії (підстанції, лінії електропередачі, розподільні мережі, газопроводи, газовимірювальні станції тощо);</li> <li>▪ розташування джерел води (водозабірні колодязі, свердловини, резервуари, водорозподільні мережі).</li> </ul>

<sup>33</sup> UNIDO, FAO, UNDP, Italian Development Cooperation and Ethiopian Ministries of Industry, Agriculture, and Finance and Economic Cooperation, *Feasibility Studies for Four Pilot Integrated Agro-Industrial Parks*, as summarized in UNIDO, *Integrated Agro-Industrial Parks in Ethiopia*, CPC Ethiopia (2016)

- c Політична підтримка (на місцевому й загальнодержавному рівні).
- d Відсутність завад нормативно-правового характеру щодо забудови на обраних майданчиках.
- e Ранжування обраних майданчиків на основі оцінок та якісних та/або топогеодезичних даних для залучення інвесторів.
- f Попередній фінансовий аналіз дохідності різних майданчиків для техніко-економічного оцінювання та визначення відносних фінансових переваг кожного з них.
- g Попереднє соціально-екологічне оцінювання та ранжування обраних майданчиків.
- h Підтвердження зацікавленості місцевого уряду в проєкті та підтримка його.
- i Остаточний вибір і затвердження.

## 2.3 ТЕХНІКО-ЕКОНОМІЧНИЙ АНАЛІЗ

Остаточне рішення про влаштування та фінансування індустріального парку слід ухвалювати лише після проведення повноцінного та ґрунтового техніко-економічного аналізу конкретного майданчика на основі однозначних висновків.

Всебічне і ґрунтовне оцінювання ринку й попиту, належним чином масштабовані та поетапні генплани, технічні проєкти, аналіз економічної ефективності проєкту, оцінка соціального та екологічного

стану, розроблення організаційно-штатної структури та форми врядування, оцінка інфраструктурних вимог на території та поза територією парку, плани забудови та землекористування, побудова фінансової моделі та структури, моделювання економічного впливу, – все це слід обов'язково врахувати, перш ніж ухвалювати рішення про подальшу роботу над проєктом індустріального парку<sup>34</sup>.

Серед ключових елементів техніко-економічного аналізу –

- a бізнес-план, в тому числі визначення майданчика для індустріального парку та його місце розташування, матеріально-технічного забезпечення (на підставі аналізу економічної складової транспортного сполучення та вивчення питань логістики), конкурентні переваги для користувачів, конкурентоспроможність на ринку, основні відмінності (на підставі результатів порівняльного аналізу), обсяг послуг і зручностей, нормативно-правові стимули й заохочення інвестицій (підтверджені результатами аналізу нормативно-правової бази, збоїв ринкових механізмів та політичних заходів врегулювання), а також стратегія ціноутворення на землю та послуги для користувачів парку. Також готують концепцію генплану і зонування, план будівельних робіт, план комунальних мереж, об'єктів соціальної інфраструктури, план спеціальних інфраструктурних об'єктів<sup>35</sup>.
- b Технічне оцінювання і плани, де описують фізичні умови на майданчику, геотехнічні особливості проєкту, відповідні інженерні й архітектурні плани, плани управління транспортом.
- c Аналіз нереалізованих можливостей серед інвесторів на ринку та етапів інвестування, в тому числі визначення галузей, які приваблюватимуть інвестиції та резидентів до парку, аналіз конкурентів та рівня конкуренції, важливих інвестиційних та виробничих тенденцій в обраних галузях, прогнозовані обсяги та строки нарощування інвестицій, прогнозування збуту (в тому числі експортної продукції) та визначення потенційних ринків, а також прогнозування пов'язаних із цим обсягів землевідведення та впливу на моделювання прибутковості проєкту. Також визначають напрями інформаційної роботи під час маркетингових кампаній, потенційні ринкові загрози та шляхи подолання.

<sup>34</sup> Більше про техніко-економічний аналіз див. UNIDO. *Manuals for the preparation of industrial feasibility studies* (1991)

<sup>35</sup> Примітка: Детальні плани розробляються в ході техніко-економічного аналізу.

**d** Фінансове моделювання та прогнози обсягів фінансування, в тому числі капітальні та операційні витрати проєкту, канали регулярних надходжень доходів, а також окупність інвестицій виражені у значеннях чистої поточної вартості, внутрішньої норми прибутковості та рівня дисконтованої ставки. Крім того, фінансова модель має містити аналіз наявних джерел капіталу та запропонованої структури фінансування, враховувати заходи на забезпечення фінансової сталості, механізми розподілу ризиків серед залучених джерел фінансування. Загальна вартість проєкту залежить від багатьох факторів, але врешті решт визначається розміром індустриального парку та його матеріальною базою, сформованими на підставі прогнозованого попиту, генплану й проєкту. Проєкти влаштування індустриальних парків можуть фінансуватись за рахунок прямих або непрямих інвестицій, призначених на розвиток державного сектору, в тому числі шляхом прямого асигнування бюджетних коштів, прямих інвестицій через державні підприємства, позикового фінансування через комерційні установи (як підкріпленого державними гарантіями, так і ні), акціонерного фінансування. Переважно парки отримують дохід від здавання в оренду земельних ділянок і матеріально-технічних об'єктів (або від продажу землі), втім послуги, що створюють додану вартість, також можуть стати привабливим джерелом надходження доходу.

**e** Аналіз економічних наслідків, у тому числі конкурентоспроможність «загального ланцюга створення вартості»; прогнозований рівень інвестицій та їхня структура (за секторами, походженням), пов'язані з цим наслідки щодо оподаткування та залучення робочої сили; наслідки для державної політики зменшення рівня бідності, продовольчої безпеки, перетворення в сільських районах; умови бюджетних витрат (в тому числі в рамках програм фінансової підтримки, як-от надання субсидій); наслідки для торгівлі; моделювання впливу на ставку доходності для національної економіки (ERR) та додану економічну вартість (EVA).

**f** Визначення моделі надання послуг, корпоративної та правової рамок майбутнього індустриального парку, в тому числі особливості юридичної особи, яка буде вести хазяйську діяльність із влаштування та експлуатації парку; участь державного і приватного сектору в операційній діяльності парку, їхні ролі та обов'язки щодо проєктування, фінансування, володіння, розвитку та експлуатації парку. Спонсори проєкту можуть по-різному розподіляти між собою основні складові елементи (наприклад, проєктування, забудова, фінансування, володіння, експлуатація), як показано на Рисунку 2 нижче.

РЕГУЛЯТОР	ЗАБУДОВНИК	ОПЕРАТОР	ВЛАСНИК / СПОНСОР
<b>Державна / урядова установа</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Відводить землю під парк;</li> <li>надає урядові послуги і координує участь державних агенцій в наданні комунальних послуг в межах парків;</li> <li>забезпечує моніторинг і дотримання норм.</li> </ul>	<b>Приватна чи державна компанія або ж державно-приватне партнерство</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Володіє, фінансує, проєктує та забезпечує розвиток основної інфраструктури індустриального парку;</li> <li>збудовує ділянку (профілювання ґрунту, планування місцевості, будівництво) та забезпечує базову інфраструктуру, як-от прокладає дороги, забезпечує відведення дощових вод, водовідведення тощо.</li> </ul>	<b>Приватна чи державна компанія або ж державно-приватне партнерство</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Надає щоденні послуги користувачам;</li> <li>може належати до тієї самої юридичної особи, що й забудовник;</li> <li>сприяє маркетинговому позиціюванню;</li> <li>забезпечує послуги управління, оренди та поточного ремонту;</li> <li>забезпечує поточний ремонт комунальних мереж;</li> <li>надає додаткові послуги;</li> <li>забезпечує видалення й оброблення твердих відходів, поточний ремонт, охорону тощо.</li> </ul>	<b>Приватна чи державна компанія або ж державно-приватне партнерство</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Володіє земельною ділянкою;</li> <li>здійснює стратегічне планування;</li> <li>ініціює забудову парку;</li> <li>покриває всі або частину витрат на забудову парку.</li> </ul>

Джерело: Адаптовано з публікації Консультативної служби з іноземних інвестицій (FIAS) "Практичний посібник із СЕЗ"

Рисунок 2: Ключові стейкхолдери індустриальних парків

До 1990-х років уряди в багатьох країнах, що розвиваються, часто виконували всі ці ролі одночасно. Зі зростанням рівня участі приватного сектору в розвитку парків таке часткове перекриття урядових повноважень почало створювати проблеми та призводити до конфлікту інтересів і перекосів, оскільки уряд одночасно відповідав і за регулювання діяльності приватних парків, і за експлуатацію, фінансування та просування власних парків (які конкурували із приватними). Така ситуація ставила під загрозу неупереджене ставлення до парків та їхню рівність перед законом. На практиці врегулювати такий конфлікт інтересів, принаймні частково, можна, відокремивши регуляторну роль від ролі власників, забудовників і операторів<sup>36</sup>.

<sup>36</sup> World Bank, *Institutional Best Practices for Special Economic Zones: An Application to Tanzania* (2011)

- г** Екологічні та соціальні оцінювання й плани щодо запропонованого майданчика, в тому числі повний опис і аналіз соціально-екологічної ситуації із зазначенням пов'язаних ризиків й очікуваних наслідків; прогнозування і планування заходів мінімізації та недопущення негативного впливу на довкілля, захисту населення, чий інтереси зачіпає поява та розвиток парку. В цьому розділі техніко-економічного аналізу оцінюють вплив проєкту на екосистеми, людей, об'єкти нерухомості, об'єкти культурної спадщини і соціальні послуги на території розміщення та в сусідніх районах, а також пропонують відповідні плани управління, відновлення та/або компенсації. Для цілей екологічного дослідження фіксують чинні показники ґрунту на території розміщення парку, ґрунтових вод та водойм, а також прогнозують вплив проєкту на якість повітря й води, рівень шуму тощо. Також слід врахувати, якщо доцільно, зв'язки із сусідніми громадами й регіонами та/або буферні зони для посилення синергії з ними. В планах й оцінюванні слід також зафіксувати, наскільки в проєкті враховано вплив на ринок робочої сили, соціальне забезпечення та інклюзію в регіоні, безпеку, збереженість пам'яток, ідентичність<sup>37</sup>; для цього складають відповідну стратегію управління соціально-екологічними наслідками.

Врешті решт увесь комплекс робіт з проведення техніко-економічного аналізу має привести до остаточного виваженого

та обґрунтованого рішення про подальшу реалізацію проєкта.

## 2.4 ІНСТРУМЕНТИ ТЕХНІКО-ЕКОНОМІЧНОГО АНАЛІЗУ

Для цілей техніко-економічного аналізу потенційні спонсори та забудовники індустріального парку можуть скористатися розробленим ЮНІДО програмним застосунком COMFAR – «Електронна модель для вивчення технічної здійсненності проєктів і створення звітності». Застосунок COMFAR – це комплекс посібників, навчальних матеріалів та програмного забезпечення для підготовки проєкту індустріального парку. В застосунку є спеціальні тематичні модулі, як-от механізми чистого розвитку та екологічний менеджмент. Наразі для всіх заінтересованих осіб, як державної, так і приватної форми власності, доступні три версії COMFAR (COMFAR III Expert, COMFAR III Business Planner та COMFAR III Mini Expert)<sup>38</sup>. Версію COMFAR III Expert можна використовувати для розробки нових проєктів та розширення старих із горизонтом планування до шістдесяти років.



<sup>37</sup> Australian government, *Guidelines for Industrial Development* (2010)

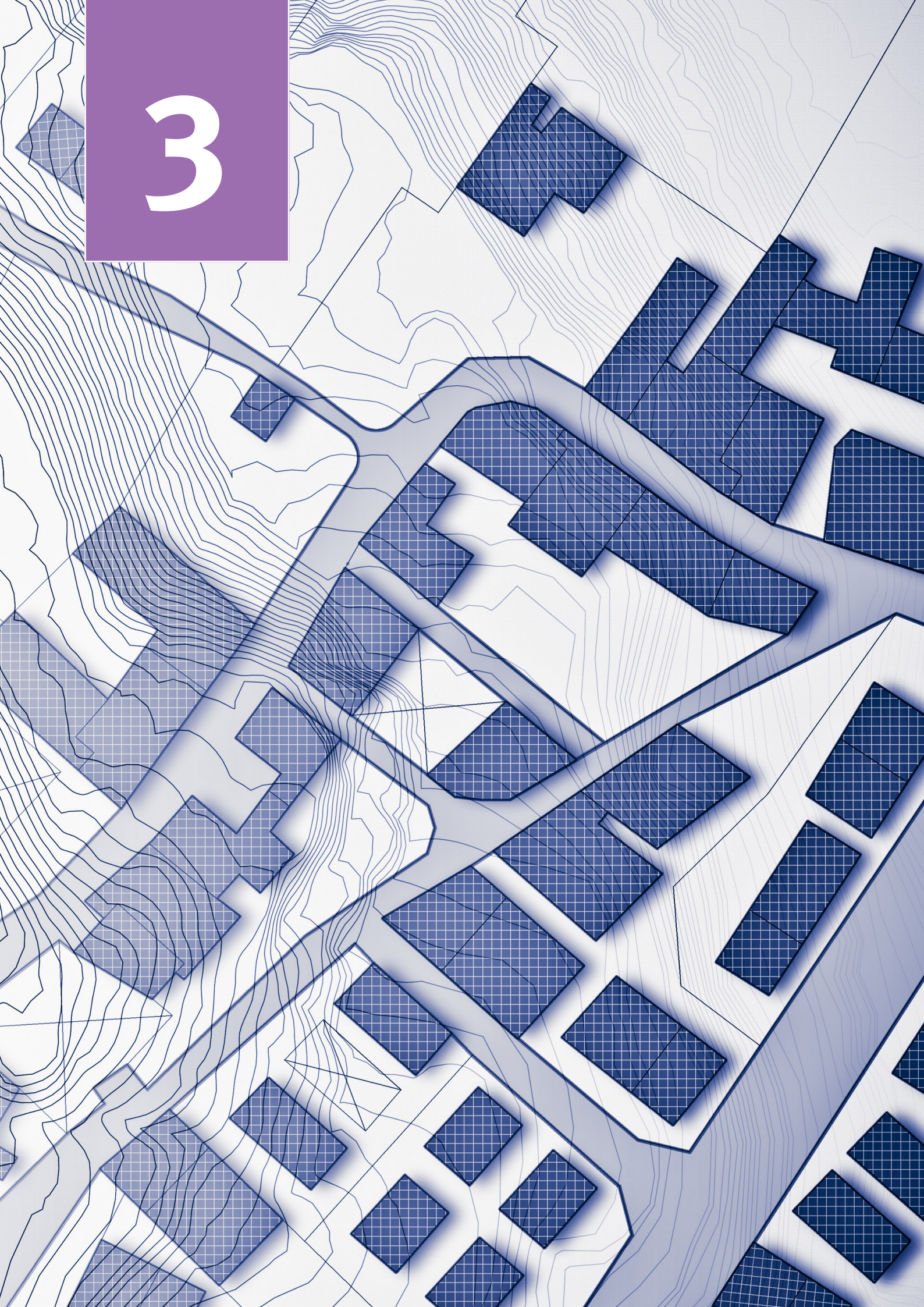
<sup>38</sup> ЮНІДО регулярно організовує курси з фінансового аналізу інвестиційних сценаріїв із застосуванням програмного забезпечення COMFAR. Докладніше про COMFAR див. за посиланням: <https://www.unido.org/resources/publications/publications-type/comfar-software>







3





# ЗЕМЕЛЬНІ ПИТАННЯ, ПРОЄКТУВАННЯ ТА БУДІВНИЦТВО ІНДУСТРІАЛЬНОГО ПАРКУ

---

3.1 ВІДВЕДЕННЯ ЗЕМЛІ	48
3.2 РОЗРОБКА ГЕНЕРАЛЬНОГО ПЛАНУ	49
3.2.1 Принципи планування та важливі міркування	49
3.2.2 Компонівка парку і окремих ділянок	49
3.2.3 Зонування всередині парку	50
3.2.4 Оцінка і планування об'єктів інфраструктури	51
3.2.5 Ресурсо- та енергоефективне проєктування парку	54
3.2.6 Інтегровані плани управління відходами	55
3.3 ОЦІНКА ВПЛИВУ НА ДОВКІЛЛЯ ТА СУСПІЛЬСТВО, ПЛАНИ НЕЙТРАЛІЗАЦІЇ ВПЛИВУ	57
3.4 ЯКІСНА ІНЖЕНЕРНО-ТЕХНІЧНА ДОКУМЕНТАЦІЯ	59
3.5 БУДІВНИЦТВО	60
3.6 ЗАЛУЧЕННЯ СТЕЙКХОЛДЕРІВ НА ЕТАПІ ПРОЄКТУВАННЯ ТА БУДІВНИЦТВА ПАРКУ	60

В Таблиці 3 нижче перелічені деякі з типових видів діяльності забудовника індустріального парку.

- Придбання, передача та/або укрупнення земельних ділянок;
- укладання генплану, топографічна й тахеометрична зйомка, геотехнічні вишукування, підготовка керівних вказівок щодо будівельних робіт для внутрішнього користування;
- ведення переговорів та укладання інституційних партнерств, меморандумів про взаєморозуміння та/або інших домовленостей, у тому числі з урядом;
- отримання необхідних офіційних дозволів, зокрема, затвердження оцінки впливу на довкілля та суспільство;
- отримання доступу до зовнішніх мереж водопостачання, газопостачання, електропостачання, телекомунікацій;
- створення внутрішніх мереж надання комунальних послуг та спеціальних промислових об'єктів.

Таблиця 3: Види діяльності забудовника індустріального парку

### 3.1 ВІДВЕДЕННЯ ЗЕМЛІ

Під улаштування й розвиток індустріального парку необхідно виділити земельну ділянку належних розмірів відповідно до прогнозованого попиту серед потенційних резидентів, але, тим не менш, достатньо велику для ефективного розміщення об'єктів матеріально-технічної бази, прилягаючих територій, проїзних шляхів і зелених зон. Розмір земельної ділянки залежить від запланованої кількості підприємств-резидентів, потреби у готових заводських/складських корпусах, інфраструктурних і сервісних об'єктах спільного користування, темпів розширення та стримуючих факторів.

У різних містах та регіонах зазвичай різний порядок землевідведення, який може залежати від особливостей політики у сфері земельних відносин у конкретному регіоні чи країні. Земля може належати приватній особі або ж перебувати у спільній чи державній власності. Уряд деяких країн надає землю під індустріальний парк безкоштовно або за мінімальною ставкою в межах програм розвитку підприємництва, тоді як в інших країнах землю можна купити, придбати на умовах концесії або винаймати за різних умов.

Під час вирішення земельних питань слід враховувати таке:

- a** віддавати перевагу краще земельним ділянкам у володінні одного або кількох власників, або таким, що не потребують укрупнення, аби уникнути затримок під час придбання;
- b** плани майбутнього розширення, як загальних розмірів, так і складових зон;
- c** вплив на довкілля та суспільство;
- d** особливості національного законодавства, міжнародних рекомендацій та досвіду щодо землевідведення та/або придбання;
- e** інтеграція із місцевим та регіональним плануванням;
- f** врахування допоміжних сфер промисловості.

## 3.2 РОЗРОБКА ГЕНЕРАЛЬНОГО ПЛАНУ

### 3.2.1 Принципи планування та важливі міркування

Розвиток індустриальних парків має спиратися на якісно розроблені генеральні плани.

Генеральний план має значний вплив на розвиток індустриального парку, його функціонування та включення до загальної соціоекономічної системи регіону. Генплан встановлює важливі зв'язки між топографічними параметрами, землекористуванням, об'єктами інфраструктури, транспортними шляхами, будівлями,

соціальними просторами та навколишнім середовищем<sup>39</sup>. Генплани мають спиратися на вже наявні публічні плани, а також результати дослідження території, аналізу, експертизи тощо. Процес підготовки якісного генплану починається з техніко-економічного аналізу.

Генплан має відповідати більшості наведених нижче вимог, аби сприяти успішному розвитку парку.

- a Визначає довгострокове бачення, широкий курс для планування з орієнтацією на конкурентоспроможність на міжнародному рівні;
- b орієнтується на конкретні потреби потенційних резидентів;
- c приділяє особливу увагу інтегрованій інфраструктурі з особливим акцентом на екологічному менеджменті, ефективних комунальних об'єктах та соціальній інфраструктурі;
- d забезпечує оптимальне використання землі;
- e передбачає гнучкість забудови, різні сценарії розвитку;
- f враховує можливості синергії, циркулярності та промислового симбіозу (обмін побічними продуктами, теплом, відходами між близько розташованими підприємствами);
- g дає змогу розвивати синергію між розташованими поряд допоміжними та симбіотичними сферами промисловості;
- h дозволяє використання земель для різних цілей;
- i сприяє збереженню важливих природних характеристик;
- j посилює зв'язки із сусідніми громадами та регіонами;
- k сприяє використанню відновлюваних ресурсів та економії енергії;
- l розділяє проєкт на стадії розвитку;
- m узгоджений із місцевими та регіональними планами;
- n відповідає нормам у сфері планування<sup>40</sup>.

### 3.2.2 Компоновка парку і окремих ділянок

План забудови індустриального парку – невід'ємна фізична складова плану влаштування й розвитку. План забудови визначає місця розташування основних об'єктів, які надає забудовник, та задає загальні правила планування майданчика.

План забудови розробляють, виходячи з чіткого розуміння етапів забудови й розвитку парку. Етапність робіт має забезпечити залучення

інвестицій в інфраструктуру відповідно до потреб ринку. Зазвичай в індустриальному парку не зводять всі об'єкти одночасно. На кожному етапі забудови аналізують прогнозований попит та чинні обсяги експлуатації, етапи розвитку проєкту та відповідні інвестиційні потреби. Відповідно, різні етапи забудови слід ретельно спроєктувати й узгодити між собою, забезпечивши належну послідовність.

<sup>39</sup> World Bank, *Regenerating Urban Land: A Practitioner's Guide to Leveraging Private Investment* (2016)

<sup>40</sup> LandT-RAMBØLL Consulting Engineers, *A Presentation on Site Master Planning-Examples from India*, International Conference on Eco Industrial Parks, Hyderabad (2009)

Отже, на першому етапі забудови слід зосередитись на створенні основної інфраструктури, а також на обмеженій кількості промислових корпусів під різні й тривалі потреби або заводських приміщень «під ключ».

План забудови повинен забезпечувати якомога вищий рівень гнучкості. Він також має відповідати топографічним характеристикам майданчика та повноцінно використовувати дренажні мережі, пейзажі, враховувати вартість розширення та інші міркування. Земельні ділянки

повинні мати правильну форму і сприяти ефективному використанню площі. Також ділянки мають підходити для використання у промислових і комерційних цілях.

Загальних правил, що регламентують розмір ділянок, не існує, оскільки розміри визначають на основі аналізу попиту, спільної інфраструктури та послуг, які мають бути в парку. Оптимальний план забудови має сприяти досягненню таких цілей:

- a** утворити функціональні, доступні ділянки підходящих розмірів з можливістю розширення, які органічно відповідають характеру діяльності парку;
- b** забезпечити різноманіття розмірів та призначення ділянок;
- c** вписати ділянку в навколишній ландшафт, не порушуючи ландшафтних особливостей і не завдаючи шкоди довкіллю;
- d** максимально використати сонячне світло завдяки оптимальному розташуванню споруд на ділянці; дотримуватись обов'язкових вимог;
- e** забезпечити відповідність ділянок потребам резидентів;
- f** розробити етапність забудови відповідно до ринкового попиту;
- g** забезпечити наявність непереробних зон; забезпечити гнучкість плану <sup>41</sup>.

### 3.2.3 Зонування всередині парку

Влаштування індустріальних парків має відповідати очікуваним видам землекористування на їхній території. Такий вид просторової організації та планування називають «зонування». Наявність зон для різних типів промислової та непромислової діяльності завжди підвищує конкурентоспроможність парку. Успішність парку залежить і від відносин між промисловими, жилими (житлові приміщення різного типу для працівників, готелі тощо), комерційними, адміністративними, рекреаційними зонами і зонами соціального призначення, площею та інтенсивністю

використання кожної з них. Завдяки зонуванню можна досягти суттєвої економії в місцевому вимірі за рахунок концентрації інфраструктури та її використання, наприклад, за рахунок збирання й оброблення відходів, повторного використання води, внутрішньотранспортних мереж та інших послуг. Чіткий розділ на зони також вирівнює транспортні й пішохідні потоки.

Всередині індустріального парку типовими є такі відокремлені зони:

- a** промислові зони для потенційних промислових резидентів – промислові ділянки, виробничі приміщення «під ключ», багатоповерхові виробничі приміщення для повністю або частково екологічно чистих виробництв;
- b** допоміжні служби – інформаційні центри, навчальні центри, науково-дослідні центри, клініки, адміністративні будівлі, торговельні центри, пожежні станції, станції зважування тощо;

<sup>41</sup> Примітка: квадратні або прямокутні ділянки є найбільш функціональними і підходять для більшості користувачів.

- c** спеціальні інфраструктурні зони – сертифікаційні лабораторії, карантинні приміщення, відділ вивчення ринкової кон'юнктури тощо;
- d** зони матеріально-транспортного обслуговування – вантажно-розвантажувальні майданчики, транспортні вузли, центри обробки вантажів, сировинні й товарні склади тощо;
- e** зони комунальних та інженерно-технічних споруд – центри збору твердих відходів, електричні підстанції, установки для очищення стічних вод спільного користування тощо;
- f** житлові зони – житлові робочі приміщення різного призначення, готелі тощо;
- g** зелені зони – лісопаркові зони, буферні зони вздовж кордонів парку, газони, парки, водойми, пішохідні доріжки між зонами тощо.

Схеми зонування індустріального парку готують на основі таких ключових показників, як форма в межах кордонів (периметру), природні особливості ландшафту майданчика, зайнятість іншими об'єктами, екологічні особливості, мікроклімат, відповідність умовам, характер прилеглих зон, доступність, транспортні розв'язки та помітність. Під час виділення ділянок під ту чи іншу зону також важливо врахувати, для яких цілей використовуються ці та сусідні ділянки.

Крім того, зонування у парку може сприяти промислового симбіозу для використання побічних продуктів виробництва, технічної води та енергії. «Енергетичний симбіоз» та співробітництво резидентів сприяють оптимальному та ефективному використанню енергії. Надлишок енергоносіїв (води, електроенергії, біологічних газів тощо) одного виробництва може подаватися іншим, як у межах парку, так

і на сусідні з ним території. Іншим прикладом раціональної практики зонування є рознесення екологічно чистих і забруднюючих технологічних процесів. Наприклад, умовно парк можна розділити на три зони за обсягами утворення відходів і рівнем токсичності технологічних процесів: (а) зона високотоксичного виробництва (виробництво, зберігання або активне використання фарб, промислових барвників, розчинників, медичних препаратів тощо); (b) зона помірно токсичного виробництва; (c) зона нетоксичного виробництва або чиста зона (зелені насадження, компостування, органічне землеробство і тваринництво тощо). Об'єкти, в результаті діяльності яких утворюються рідкі відходи також можна розмістити поряд, щоб відходи потрапляли на одні й ті самі очисні споруди<sup>42</sup>. Це дозволить отримати економію за рахунок масштабів діяльності, ефективно використовувати очисні системи та інвестиції, вкладені в них.

### 3.2.4 Оцінка і планування об'єктів інфраструктури

В індустріальному парку завдяки концентрації критично важливої інфраструктури відбувається розвиток промисловості як в цілому, так і в конкретних галузях. Важливо пам'ятати, що вимоги до інфраструктури індустріального парку можуть залежати не лише від того, які промислові підприємства швидше за все інвестуватимуть у парк, а й від того, які об'єкти інфраструктури були наявні до забудови на самому майданчику або у безпосередній близькості від нього<sup>43</sup>.

Крім того, можливо, знадобиться надати вільний доступ до об'єктів соціальної та комерційної інфраструктури не лише співробітникам компаній, розміщених в парку, а й

відвідувачам. Особливо важливо в цьому контексті створити безпечне середовище для людей, які живуть на території парку та поряд із ним. Слід подумати, чи варто деякі з таких об'єктів соціальної інфраструктури розмістити на розумній відстані від виробничих ділянок, щоб звести до мінімуму загрозу негативних наслідків їхньої діяльності для громадськості.

Інфраструктурні плани мають спиратися на інші вже наявні плани, а також результати дослідження та оцінювання території. Під час планування інфраструктури слід врахувати такі основоположні принципи:

<sup>42</sup> Auroville Consulting, Planning and Design Guidelines: Green Industrial Park for ALEAP, Nandigama, Andhra Pradesh (2014)

<sup>43</sup> Екоіндустріальні парки Індії, за посиланням: <http://www.urbansanitation.org/e18092/e33075/e54572/e33078/e33079/>



- a** всі об'єкти інфраструктури мають бути модульними, функціональними, економічними та розрахованими на поступове зростання заповненості;
- b** відходи мають бути зведені до мінімуму, слід реалізовувати екологічно сталі та «зелені» принципи;
- c** аналіз операцій життєвого циклу, витрат на управління, рентабельності витрат слід проводити з позицій і забудовника, і резидента об'єкту;
- d** забудова повинна здійснюватися поетапно;
- e** альтернативні варіанти розвитку інфраструктури мають бути взяті до уваги.

В цьому загальному контексті на Рисунку 3 представлені індустріального парку. кілька конкретних завдань інфраструктурної складової



#### ІНДУСТРІАЛЬНА ІНФРАСТРУКТУРА

- Розвиток інтегрованої транспортної інфраструктури (на території та поза нею)
- Розвиток енергетичної інфраструктури
- Розвиток логістичного центру
- Розвиток комунікаційної інфраструктури
- Розвиток інтегрованої комунальної інфраструктури

#### ЕКОЛОГІЧНА ІНФРАСТРУКТУРА

- Влаштування центрів збору, транспортування й поводження з відходами
- Розвиток системи збору промислових відходів, сортування, транспортування й управління відходами
- Забезпечення джерел води, збирання поверхневих стоків, в тому числі дощової води; інфраструктура оброблення й повторного використання
- Влаштування станцій очищення та повторного використання стічних вод
- Розвиток інфраструктури відновлюваної енергії
- Влаштування когенераційних установок
- Централізоване очищення стічних вод на централізованих очисних спорудах
- Влаштування токсикологічних лабораторій та спеціально відведених приміщень

#### СОЦІАЛЬНА ІНФРАСТРУКТУРА

- Влаштування індустріальної зони із сумісними об'єктами соціальної інфраструктури
- Інтегрований індустріальний, комерційний, інституційний та соціальний розвиток
- Розвиток інфраструктури для збереження й передачі знань, інфраструктури для навчання та досліджень
- Аварійно-рятувальні послуги

Рисунок 3: Завдання інфраструктури індустріального парку

Деякі обов'язкові об'єкти інфраструктури індустріального парку, а також деякі об'єкти «доданої вартості» та спеціальні

інфраструктурні споруди індустріального парку наведені в Таблиці 4.

Можливі компоненти	Опис
<b>Внутрішні дороги</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Магістральні та під'їзні шляхи з улаштованими пішохідними зонами для в'їзду в парк та виїзду на автомагістралі, розташовані поряд</li> <li>Велосипедні доріжки та/або електричні вузькоколіїні шляхи, сервіси оренди/спільного користування велосипедами та/або гольф-картами для більш зручного пересування на невеликі відстані</li> </ul>
<b>Відведення поверхневих вод</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Осушення всіх видів доріг</li> <li>Збір дощової води гравітаційним методом</li> <li>Резервуари для збирання дощової води влітку</li> </ul>
<b>Водопостачання</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Достатній обсяг постачання питної і технічної води по різних системах подачі</li> <li>Колодязі, свердловини, резервуари</li> <li>Водонасосні станції</li> <li>Станція очищення вод</li> <li>Інтелектуальні системи обліку водоспоживання</li> </ul>
<b>Каналізація</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Збір каналізаційних та стічних вод (окремо від виробництв і домогосподарств)</li> <li>Системи механічного очищення стічних вод, дощових вод та каналізаційних вод від домогосподарств</li> <li>Системи фізичного, хімічного й біологічного очищення</li> <li>Системи використання обробленої та рециркуляційної води</li> <li>Інтелектуальні системи обліку водовідведення</li> </ul>
<b>Управління твердими відходами</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Сортування сміття по сміттєвим бакам із кольоровим кодуванням для роздільного сміття (промислові нешкідливі відходи, промислові шкідливі відходи, біорозкладні відходи, небіорозкладні відходи, електронний брут, будівельний брут, медичні та біологічні відходи тощо)</li> <li>Використання відходів для утворення енергії</li> </ul>
<b>Енергопостачання</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Цілодобове безперервне постачання електроенергії на весь парк</li> <li>Розміщення підстанцій на стратегічних позиціях, улаштування підземних або надземних ліній передач</li> <li>Використання в парку відновлюваної енергії (розміщення на даху сонячних батарей/ферм тощо)</li> <li>Інтелектуальні системи обліку електроспоживання</li> </ul>
<b>Вуличне освітлення</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Вуличне освітлення, традиційне або на сонячній енергії</li> <li>Інтелектуальне енергоефективне освітлення</li> </ul>
<b>ІТ зв'язок, телекомунікації та ІТ послуги для резидентів</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Високошвидкісний інтернет і Wi-Fi</li> <li>Надійна цифрова інфраструктура</li> <li>Система зв'язку для внутрішніх потреб парку</li> </ul>
<b>Ландшафтний дизайн, відкриті публічні зони, зелені насадження</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Зелені насадження вздовж доріг і кордонів парку</li> <li>Відкриті зони різного характеру – природні ландшафти, площі, сквери, зони відпочинку (за міжнародними нормами, під зелені зони має бути відведено принаймні 10% площі)</li> <li>Сквери між зонами</li> <li>Біорозмаїття і висаджування ендемічних сортів</li> </ul>

Можливі компоненти	Опис
<b>Допоміжна виробнича інфраструктура</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Стандартні виробничі корпуси та складські приміщення інтелектуальної конструкції</li> <li>«Холодні» склади та склади-депо</li> <li>Послуги забезпечення якості та контрольні лабораторії (приватні або державні)</li> <li>Паркувальні майданчики та станції зважування для великогабаритного транспорту</li> <li>Бензоколонки</li> <li>Адміністративні будівлі</li> <li>Банки</li> <li>Поштові відділення</li> <li>Митниця</li> <li>Виставкові центри</li> <li>Науково-дослідні центри, допомога новим підприємствам (бізнес-інкубація), навчальні центри і центри знань</li> <li>Відділ вивчення ринку</li> <li>Центр надання послуг «єдине вікно»</li> <li>Центр матеріально-технічного забезпечення, парковки</li> <li>Операційний центр</li> </ul>
<b>Забезпечення захисту та охорони</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Безперебійні системи безпеки й охорони, в тому числі освітлення та камери спостереження</li> <li>Центри реагування на надзвичайні ситуації (в тому числі пожежні станції, центри надання невідкладної допомоги, реагування на хімічну небезпеку, інциденти порушення безпеки, природні лиха тощо)</li> <li>Медичні заклади</li> <li>Моніторинг якості повітря в реальному часі завдяки інтелектуальним системам моніторингу стану довкілля</li> <li>Пристрої контролю швидкості транспорту і фіксація номерних знаків</li> </ul>
<b>Центри соціального і комерційного значення</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Торговельні центри, культурні заклади (ресторани, супермаркети, перукарні, плавальні басейни, спортзали тощо)</li> <li>Екологічно безпечні житлові комплекси (на території парку або поза нею)</li> <li>Денні дитячі садки</li> <li>Конференційні зали, лекційні класи, кімнати для ділових зустрічей, навчання, зборів громади</li> <li>Житло (за стандартами Міжнародної організації праці та Міжнародного валютного фонду)</li> <li>Інфраструктура за межами парку</li> </ul>

Джерела: Ethiopia Small and Medium-sized Industries Cluster Development Plan (2016) та ЮНІДО

Таблиця 4: Основні інфраструктурні та комунальні об'єкти і послуги індустриальних парків

### 3.2.5 Ресурсо- та енергоефективне проєктування парку

Оскільки в індустриальних парках можна раціонально використовувати низьковуглецеві джерела енергії та спільно використовувати об'єкти інфраструктури, під час проєктування та розвитку парку все більше уваги приділяється програмі планування та управління споживанням енергії.

В контексті раціонального використання енергії слід обирати місце розташування, яке сприятиме ефективному виробленню та споживанню енергії, проєктувати низьковуглецеву інфраструктуру та ресурсозберігаючі

«розумні» будівлі, а також передбачити впровадження відновлюваних джерел енергії. До архітектурних і конструкторських елементів індустриального парку мають бути закладені принципи енергоефективності та чистої енергетики, в тому числі передбачено такі «зелені» характеристики, як широкі отвори, скляні дахи, пасивне охолодження/опалення, матеріали із високим значенням коефіцієнту відбиття сонячних променів, зелений покрив на дахах, енергоефективне освітлення, локальні джерела відновлюваної енергії тощо.

Ключовим принципом у планах зонування території індустріального парку має бути сприяння промислового симбіозу для забезпечення ресурсоефективності, як видно з кейсу, представленого у Включенні 2 (наприклад, спільне управління водою, енергією, матеріальними ресурсами

та системами очищення парку, відновлення матеріалів та енергії, валоризація відходів, використання відновлюваної енергії та екологічно сталих матеріалів і компонентів, повторне використання та переробка побічних продуктів тощо).

В Колумбії приватні забудовники-оператори індустріальних парків надають лише базові послуги охорони та утримання спільних територій (як-от зовнішнє й вуличне освітлення, озеленення, ремонт дорожнього покриття). У деяких випадках керуюча компанія парку також надає послуги водопостачання і водоочищення та енергопостачання, а також бере участь в інформаційних заходах і заходах розвитку громади. Втім нещодавно ухвалені національні директивні документи (як-от політика щодо зеленого зростання, Національна стратегія циркулярної економіки) заохочують резидентів парків до співпраці задля більш результативного використання ресурсів, промислового симбіозу та отримання переваг. Разом із оператором індустріального парку в Маламбо (PIMSA) ЮНІДО реалізувала пілотний проєкт із використання можливостей індустріального симбіозу. Керівництво PIMSA має тверді наміри отримати статус еко-індустріального парку та розвивати бізнес-модель в напрямку використання відновлюваної енергії, ресурсоефективності, а також сприяння соціальному й економічному розвитку сусідніх громад <sup>44</sup>.

#### Включення 2: Колумбійські екоіндустріальні парки

### 3.2.6 Інтегровані плани управління відходами

Внаслідок діяльності індустріальних парків утворюються тверді відходи, органічні відходи від харчового й переробного виробництва, промислові неорганічні побічні продукти (гіпс, зола, вапно тощо). Під час планування та дизайну індустріального парку забудовники повинні забезпечити дотримання належних практик поводження з відходами, в тому числі під час будівельних робіт; для цього слід укласти і неухильно дотримуватись плану екологічного поводження з відходами. Технічно-конструкторські рішення, методи будівництва та будівельні матеріали можуть мати неабияке значення для попередження утворення та зменшення відходів. План складають з наміром допомогти підприємствам мінімізувати операційні витрати шляхом використання практик індустріального симбіозу. Отже, у плані поводження з відходами слід визначити заходи і способи поводження та видалення відходів протягом усього життєвого циклу парку, беручи до уваги національне законодавство та регуляторні вимоги.

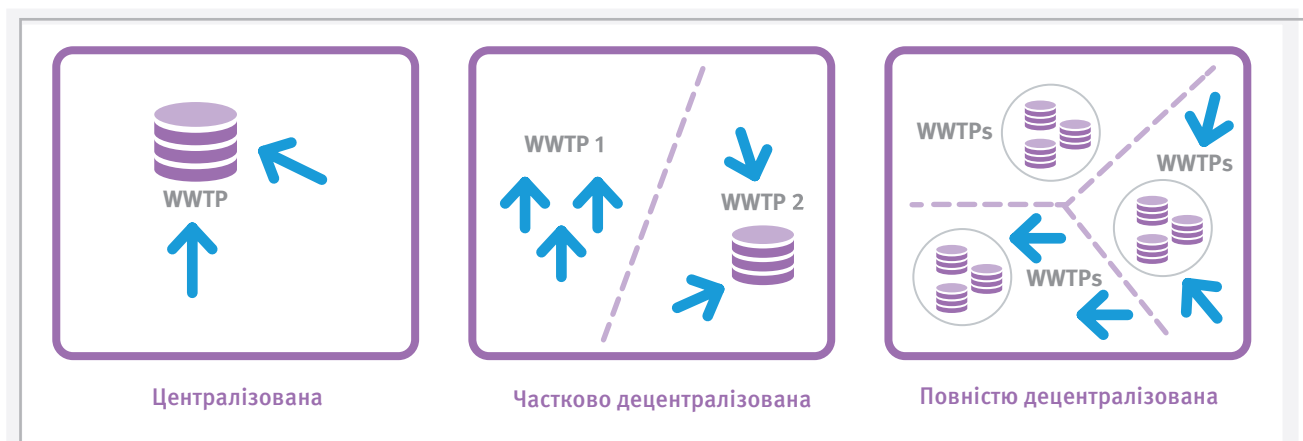
План поводження з відходами й відповідна інфраструктура має відповідати типам компаній, які вестимуть діяльність у парку. Наприклад, якщо в парку є підприємства шкіряної

промисловості, в результаті діяльності яких утворюються небезпечні речовини, то інфраструктура та системи поводження з відходами мають відповідати певним вимогам, в тому числі забезпечувати ефективне відведення й очищення стічних вод.

Система очищення стічних вод може бути як централізованою, так і децентралізованою. До централізованої системи очищення стічних вод входить каналізаційна система, що збирає стічні води з об'єктів виробництва, і централізована станція очищення стічних вод, куди поступають стічні води; централізована система очищення забезпечує видалення або повторне використання очищених стічних вод, зазвичай, подалі від точок їхнього походження. В централізованих системах проходять очищення стічні води, що утворюються в результаті діяльності двох або більше компаній чи будівель, що в цілому відповідає принципам групування однотипних видів діяльності завдяки розумному внутрішньому зонуванню. В децентралізованій системі очищення стічних вод, натомість, збирання, очищення, видалення або повторне використання води відбувається безпосередньо в точці походження або поряд (тобто, зазвичай на рівні компаній)<sup>45</sup>.

<sup>44</sup> UNIDO, *Implementation Handbook for Eco Industrial Parks* (2017)

<sup>45</sup> S. Hophmayer-Tokich, *Wastewater Management Strategy: Centralized v. Decentralized Technologies for Small Communities*. The Center for Clean Technology and Environmental Policy, University of Twente (2006)



Джерела: Розроблено ЮНІДО

Рисунок 4: Підхід до очищення стічних вод в індустріальних парках

[WWTP = станція очищення стічних вод]

Кожна стратегія має свої переваги й недоліки, тож для того, аби вирішити, яка система очищення якнайліпше забезпечуватиме сталість господарської діяльності на території індустріального парку, слід спиратися на результати

аналізу економічної ефективності.

При відповідному оцінюванні слід враховувати такі основні особливості:

- характеристики стічних вод;
- наявність землі, топографічні, кліматичні, ґрунтові характеристики та тип використання землі;
- регуляторні вимоги до видалення стічних вод;
- щільність заселення;
- наявність енергії;
- інституційні та технічні можливості реалізувати централізовані рішення;
- попит серед компаній;
- доступна вартість і наявні кошти.

У Таблиці 5 нижче наведено переваги та недоліки централізованої та децентралізованої системи очищення

стічних вод.

СУТЬ ПІДХОДУ	ПЕРЕВАГИ	НЕДОЛІКИ
 ЦЕНТРАЛІЗОВАНА	 <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Висока ефективність очищення</li> <li>▪ Можливість поетапного впровадження</li> <li>▪ Висока потужність</li> <li>▪ Економія за рахунок масштабів</li> </ul>	 <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Значні інвестиції та експлуатаційні видатки</li> <li>▪ Високий рівень енергоспоживання</li> <li>▪ Потужне насосне обладнання</li> <li>▪ Менш гнучка</li> <li>▪ Займає більшу площу</li> <li>▪ Вимагає наявності організаційних ресурсів у оператора</li> </ul>
 ДЕЦЕНТРАЛІЗОВАНА	 <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Низький інвестиційний поріг</li> <li>▪ Низькі експлуатаційні видатки</li> <li>▪ Ефективне використання енергії та землі</li> <li>▪ Технологія очищення залежить від характеристик стічних вод</li> </ul>	 <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Довгий процес запуску, оскільки він залежить від рівня готовності кожної компанії</li> <li>▪ Складний процес модифікації інфраструктури у випадку нарощування/розширення виробництва</li> </ul>

Джерела: Розроблено ЮНІДО

Таблиця 5: Порівняння централізованої і децентралізованої системи очищення стічних вод

### 3.3 ОЦІНКА ВПЛИВУ НА ДОВКІЛЛЯ ТА СУСПІЛЬСТВО, ПЛАНИ НЕЙТРАЛІЗАЦІЇ ВПЛИВУ

Процеси проєктування та побудови індустріального парку, а також подальшого будівництва в парку мають спиратися на

засади довгострокової сталості. Концепція парку, відповідно, має базуватися на принципах, описаних нижче.

- a** Стала забудова: контроль ерозії та просідання ґрунтів, мінімізація шкоди зеленим насадженням, їхнє відновлення тощо.
- b** Сталі транспортні рішення: формування системи взаємопов'язаних автомобільних і пішохідних доріг, скорочення залежності від транспорту з двигунами внутрішнього згорання, споживання палива та викидів тощо.
- c** Збереження води: збір дощової води, ландшафтні рішення для забезпечення мінімального споживання води, системи поливу, обробка та повторне використання стічних вод, встановлення індивідуальних лічильників для підвищення ефективності водокористування тощо.
- d** Енергоефективність: усунення «теплових островів», заохочення використання відновлюваних технологій та встановлення індивідуальних лічильників тощо.
- e** Сталі рішення щодо матеріалів і ресурсів: використання місцевих будівельних матеріалів, екологічно чистих матеріалів, невикористання токсичних хімікатів тощо.
- f** Здоров'я та благополуччя: об'єкти для здоров'я та відпочинку, проєктування парку з урахуванням потреб осіб із інвалідністю, літнього населення тощо.
- g** «Зелена» освіта та громадські консультації: залучення місцевих громад на НУО, підвищення обізнаності резидентів, заохочення впровадження екологічно чистих практик тощо.
- h** Управління відходами: застосування технологій для мінімізації, розділення та управління відходами тощо.

Результати програми оцінювання впливу на довкілля й суспільство (ОВДС) мають лягти в основу генплану, передбачати й оцінювати екологічний та соціальний вплив проєкту на екосистему, біофізичне середовище та суспільство, а також в основу планів пом'якшення негативного впливу проєкту. Окрім того, ОВДС має закласти фундамент безперервного оцінювання соціально-економічного та екологічного впливу протягом усього життєвого циклу проєкту, в тому числі на етапі підготовки до будівництва (напр., переселення людей через розгортання

проєкту); будівельних робіт (напр., розчищення та підготовка ділянок, розбудова інфраструктури); робіт після завершення будівництва (напр., поточний ремонт тощо). Для підготовки планів та аудитів проєктів парків розробники можуть користуватися директивними документами, настановами і вказівками установ з фінансування розвитку (УФР) щодо ефективного врахування екологічних і соціальних аспектів під час проєктування парків (див. Включення 3).

В міжнародних банках розвитку запроваджено програми захисних заходів, направлені на уникнення, мінімізацію або пом'якшення негативного екологічного та соціального впливу, в тому числі захист прав людей, що постраждали або втратили соціальний статус через улаштування парку.



Група Світового банку встановила екологічні та соціальні рамкові принципи сталого розвитку, яких дотримується в своїй діяльності. Згідно з ними, позичальник зобов'язується проводити ОВДС для всіх проєктів, які розраховують на підтримку Світового банку. В рамках політики Світового банку щодо охоронних заходів визнається



важливість раннього і безперервного діалогу позичальників із стейкхолдерами, в тому числі громадами, групами людей або конкретними людьми, чий інтерес зачеплено через реалізацію проєкту. Світовий банк також вимагає встановлення процедури розгляду скарг осіб, чий інтерес постраждає через реалізацію проєкту, та процедури розв'язання конфліктів<sup>46</sup>.



**Африканський банк розвитку (АфБР)** чітко визначив охоронні механізми у своїй Екологічній стратегії (текст ухвалений в 1990-му році і відредагований в 2004-му), комплексному Порядку екологічного та соціального оцінювання (2001 рік), Директивних вказівках щодо примусового переселення (2003 рік). В Директивних вказівках щодо примусового переселення (2003 рік) особливу увагу приділяють об'єктам культурної та релігійної спадщини, вразливості населення, наявності негрошових альтернатив активам, вплив на які може спричинити суттєві нематеріальні наслідки. АфБР вимагає від позичальника скласти план переселення в рамках програми розвитку, реалізація якої не дозволяє уникнути фізичного переміщення та втрати економічних активів. Першим етапом планування слід провести консультації із людьми, яких буде переміщено, та з громадами, які прийматимуть переселенців, та залучити їх до розроблення самої програми переселення. Перед тим, як приступити до реалізації проєкту, необхідно компенсувати повну відновну вартість експропрійованих активів<sup>47</sup>.



**Азіатський банк розвитку (АзБР)** в своїй політиці охоронних заходів спирається на три раніше складені документи: Директивні вказівки щодо примусового переселення (1995 рік), Політику щодо корінних народів (1998 рік) та Політику щодо збереження довкілля (2002 рік). Елементи політики у сфері захисту довкілля є частиною політики банку щодо водоспоживання, енергетики та лісового господарства. Азіатський банк розвитку перевіряє та класифікує запропоновані заходи на початкових етапах проєкту, аби пересвідчитись, що вони (i) відповідають рівню потенційного впливу; (ii) передбачають залучення достатніх ресурсів для вжиття заходів; (iii) відповідають вимогам розкриття даних<sup>48</sup>.



**Європейський інвестиційний банк (ЄІБ)** у своїх директивних документах щодо охорони довкілля та соціального захисту та принципах, практиках і стандартах, що втілюють їх, спирається на положення Декларації ЄС у сфері охорони довкілля (2006 рік). Питання захисту довкілля беруть до уваги на всіх етапах проєктного циклу. Проєкти, що реалізуються за фінансового сприяння ЄІБ, підлягають екологічному оцінюванню, яке, зазвичай, проводять співробітники банку, або треті сторони за вимогами ЄІБ. Соціальні аспекти також оцінюються з точки зору відповідності трудовим стандартам, засадам охорони праці та громадського здоров'я й безпеки, процесів природного руху населення та міграції, забезпечення прав меншин (в тому числі корінних народів, жінок, вразливих груп населення), проведення громадських консультацій, залучення населення, збереження культурної спадщини<sup>49</sup>.

№	Територія	Група Світового банку	ЄБРР	ЄІБ	МАБР	АзБР	АфБР
1.	Екологічні та соціальні оцінювання	Так	Так	Так	Так	Так	Так
2.	Примусове переселення	Так	Так	Так	Так	Так	Так
3.	Запобігання забрудненню	Так	Так	Так	Так	(у п.1)	Так
4.	Біорозмаїття	Так	Так	Так	Так	(у п.1)	Так
5.	Вплив на стан громад	Так	Так	Так	Ні	(у п.1)	(у п.1)
6.	Умови праці	Так	Так	Так	Ні	(у п.1)	Так
7.	Корінні народи	Так	Так	Так	Так	Так	(у п.1)
8.	Культурна спадщина	Так	Так	Так	Так	(у п.1)	(у п.1)
9.	Екологічні потоки	Ні	Ні	Ні	Ні	Ні	(у п.4)

Ключові програми захисних заходів міжнародних банків розвитку

Включення 3: Директивні вказівки міжнародних банків розвитку щодо заходів захисту

<sup>46</sup> World Bank, Environmental and Social Framework (English) (2017)

<sup>47</sup> AfDB, Integrated Safeguards System Policy Statement and Operational Safeguard (2013)

<sup>48</sup> ADB, Safeguard Policy Statement (2009)

<sup>49</sup> EIB, The EIB Statement of Environmental and Social Standards (2009); EIB, Environmental and Social Handbook (2013)

В плані зменшення негативного екологічного і соціального впливу (ЗНЕС), який може бути як частиною ОВДС, так і окремим документом, визначають заходи, направлені на досягнення максимальної вигоди від реалізації проєкту, і на зменшення та/або виправлення негативних наслідків

або зовнішніх наслідків діяльності. Таким чином контролюється ефективне врегулювання ризиків і соціальних наслідків, визначених під час складання ОВДС. План зменшення негативного екологічного і соціального впливу передбачає таке:

- a** укладання плану дій з екологічного та соціального управління;
- b** розподіл обов'язків щодо конкретних заходів, графік реалізації, відповідні бюджети;
- c** активне залучення людей і громад;
- d** визначення механізмів моніторингу екологічних і соціальних наслідків діяльності проєкту та їхньої відповідності нормативним вимогам;
- e** визначення вимог до заходів розширення потенціалу для ефективної реалізації проєкту.

### 3.4 ЯКІСНА ІНЖЕНЕРНО-ТЕХНІЧНА ДОКУМЕНТАЦІЯ

Визначним фактором будь-якого інфраструктурного проєкту є якість інженерно-технічної документації. Інфраструктура індустриального парку включає в себе складні системи допоміжного обладнання: об'єкти й обладнання для перевезення матеріалів і людей, виробництва і розподілу енергії, зберігання, очищення води, телекомунікацій. Для планування та побудови таких систем потрібні масштабні креслення та компонувальні плани, відповідні технології та обладнання, підготовка майданчика та планування будівельних робіт, календарне планування реалізації проєкту, дозволи відповідних органів влади.

Останнім часом в процесі розроблення проєктів індустриальних парків набули питання екологічної стійкості. Наприклад, в інженерно-технічних планах зазначають, які матеріали та джерела їх походження слід використовувати в будівництві. Сталий підхід до інфраструктури індустриального парку, в тому числі енергосистем, водопостачання, поводження із промисловими стічними водами та відходами, мереж комунікацій та соціальних послуг, тягне за собою вимоги до будівельних матеріалів, орієнтації, скління тощо. Основні принципи інженерно-конструкторського підходу з використанням екотехнологій<sup>50</sup>:

- a** врахування забудовниками питань впливу на довкілля вже на початкових етапах проєктування, застосування суворіших стандартів;
- b** використання конструкцій, технологій, матеріалів, орієнтування та компонування, які сприяють ефективному використанню енергії (природна вентиляція, обігрів, охолодження, освітлення) та зменшенню викидів;
- c** уникання негативних мікрокліматичних наслідків (турбулентність, відлуння шуму тощо);
- d** врахування варіантів перепризначення будівель та повторного використання матеріалів;
- e** адекватні заходи зі зберігання та перероблення відходів, ефективного водоспоживання та очищення води;
- f** проєктування багатофункціональних будівель.

<sup>50</sup> Brent Council, *Sustainable Design, Construction and Pollution Control* (2004)

Підготовлена інженерно-технічна документація майбутнього індустріального парку зазвичай має пройти незалежний аудит, щоб визначити, чи відповідає проєкт усім заздалегідь визначеним умовам і стандартам і чи забезпечує досягнення

цілей парку. Обсяг та рівень аудиту залежатиме від кількості факторів ризику, але навіть проєкти з низьким рівнем ризику мають проходити принаймні базову перевірку командою фахівців<sup>51</sup>.

### 3.5 БУДІВНИЦТВО

Будівельні роботи можуть впливати на довкілля та розташовані поряд із будівництвом громади. Отже в стратегії управління будівництвом слід передбачити, як зменшити негативний вплив будівництва на довкілля та екосистему (у тому, що стосується ареалів проживання, ґрунту, водойм, повітря тощо) і людей (рівень шуму, освітлення, шкідливих викидів, пилу, використання розташованих поруч об'єктів соціальної інфраструктури),

в тому числі визначення найбільш ефективних методів будівництва і будівельних матеріалів. План має відповідати місцевим нормативним положенням щодо контролю за будівельними роботами, якими встановлено правила належної та ефективної забудови парку та забезпечення загального добробуту громадськості<sup>52</sup>. Серед стратегій зменшення негативного впливу будівництва.

- a** оцінювання ризиків потенційного негативного впливу будівельних робіт;
- b** розроблення плану управління будівельними роботами із зазначенням заходів на зменшення ризиків, пов'язаних із будівництвом;
- c** закупівля екологічно безпечних будівельних матеріалів (або таких, які якнайменше впливають на довкілля, зберігаючи при цьому високі технічні характеристики);
- d** повторне використання та переробка будівельних відходів на будівельному майданчику та поза ним;
- e** збільшення енергоефективності парку шляхом використання енергоефективних будівельних матеріалів та технологій будівництва, в тому числі побудова промислових приміщень і споруд, що обмінюються енергетичними потоками і спільно використовують системи опалення, вентиляції, охолодження;
- f** моніторинг дотримання плану управління будівельними роботами<sup>53</sup>.

### 3.6 ЗАЛУЧЕННЯ СТЕЙКХОЛДЕРІВ НА ЕТАПІ ПРОЄКТУВАННЯ ТА БУДІВНИЦТВА ПАРКУ

Влаштування і розвиток індустріального парку передбачає залучення широкого кола стейкхолдерів різних рівнів: урядових установ, підприємств, фінансових установ, партнерів із розвитку, освітніх закладів, науково-дослідних центрів,

екологічних і громадських організацій. Те, як залучаються ці стейкхолдери, матиме позитивний чи негативний вплив на планування й розвиток парків.

<sup>51</sup> UNOPS, *Design Planning Manual for Buildings: Technical Framework for Minimum Requirements for Infrastructure Design* (2014)

<sup>52</sup> Примітка: Нормативні положення щодо контролю за будівельними роботами встановлюють рамкові засади контролю за процесом улаштування і розвитку парку для забезпечення інтересів суспільства та створення сприятливих умов ведення бізнесу.

<sup>53</sup> Sands, L. and Shepherd, S. *Guidelines for Industrial Development, Perth NUM Region* (2010)

Для успішного планування, проєктування, влаштування та експлуатації парку необхідно побудувати тісні партнерські відносини між багатьма стейкхолдерами, що сприятиме ефективнішому виробництву, інтересам громади та захисту навколишнього середовища, спільного для всіх стейкхолдерів.

Серед стратегій ефективного залучення стейкхолдерів на етапі проєктування та забудови парку можна зазначити такі:

- a** підписання меморандумів про взаєморозуміння між двома чи декількома стейкхолдерами із чітким визначенням вимог, ролей і обов'язків для забезпечення якомога більш ефективної координації та використання відповідних мандатів, досвіду та експертних знань;
- b** встановлення функціонуючої системи врядування для залучення та співпраці багатьох стейкхолдерів на національному, регіональному й місцевому рівнях, та координації їхньої діяльності;
- c** забезпечення повноцінного та прозорого залучення стейкхолдерів і побудова довіри завдяки регулярній комунікації;
- d** активний діалог із громадою для врахування зауважень і побажань окремих громадян і соціальних груп під час ухвалення рішень щодо розбудови парку.

В ЮНІДО, яка вже сорок років надає консультації державам-членам щодо проєктування і влаштування індустріальних парків, добре усвідомлюють ці потреби. Отже ЮНІДО розробила Національну програму партнерства (НПП)

– інноваційний комплексний підхід до економічного розвитку для створення синергії між різними державними і приватними стейкхолдерами.





4





# Функціонування індустріального парку та управління ним

---

4.1	ФУНКЦІЇ ОПЕРАТОРА ІНДУСТРІАЛЬНОГО ПАРКУ	65
4.2	ПЕРЕДАЧА ЗАБУДОВАНИХ ДІЛЯНОК	66
4.3	УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМИ ВІДНОСИНАМИ	67
4.4	ЕНЕРГЕТИЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ	67
4.5	УПРАВЛІННЯ ВІДХОДАМИ	69
4.5.1	Плани управління відходами	69
4.5.2	Управління хімічними відходами	70
4.6	МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ	70

Експлуатація індустріального парку вимагає управління та обслуговування території та об'єктів, безперервного залучення інвестицій, моніторингу й оцінювання результатів діяльності, постійного вдосконалення та реінвестицій. На етапі реалізації проєкту керівництво індустріального парку

зосереджується на координації діяльності залучених сторін, залученні інвестицій, дотриманні положень щодо контролю за будівельними роботами та починає продаж/оренду ділянок резидентам парку. В Таблиці 6 нижче перелічені деякі з типових видів діяльності оператора індустріального парку:

- пропонування готових ділянок, виробничих і складських приміщень, житлових і комерційних об'єктів на ринку;
- створення образу індустріального парку;
- укладання контрактів із резидентами;
- забезпечення щоденної діяльності парку, ефективної діяльності всіх інфраструктурних об'єктів і служб;
- управління ремонтно-експлуатаційними службами парку, в тому числі модернізація приміщень;
- збирання плати за технічне обслуговування, експлуатацію та інші послуги;
- контроль дотримання нормативних стандартів і вимог, в тому числі у сфері захисту довкілля;
- нагляд за дотриманням користувачами парку правил проведення внутрішніх робіт.

Таблиця 6: Діяльність забудовників-операторів індустріального парку

#### 4.1 ФУНКЦІЇ ОПЕРАТОРА ІНДУСТРІАЛЬНОГО ПАРКУ

На базовому рівні індустріальні парки мають комплексно забезпечувати наявні потреби ринку в земельних ділянках промислового призначення. Але в цьому контексті замало надавати лише землю та доступ до комунальних і інженерно-технічних мереж: потрібно ще забезпечити послуги для ведення бізнесу компаніями-резидентами. Отже, оператори мають передавати забудовані ділянки, забезпечувати підключення до комунальних та інженерно-технічних мереж, утримувати і проводити поточний ремонт мереж (самостійно або через субпідрядників). Оператори також мають здійснювати контроль за будівельно-монтажними роботами на ділянках резидентів, їхньою виробничою діяльністю, надавати послуги з екологічного менеджменту та забезпечувати охорону паркової території.

Сьогодні оператори парків повинні дбати також і про екологічність та скоординованість послуг, а для цього

комунальні послуги та послуги з управління відходами мають надаватися з урахуванням екологічної ефективності, синергії побічних продуктів виробництва та комплексного поводження з твердими відходами на рівні парку<sup>54</sup>. Крім того, якщо держава так чи інакше підтримує програму розвитку індустріальних парків (наприклад, вирішує земельні та фінансові питання, надає субсидії, податкові пільги), вона може очікувати надання парками та операторами певних «суспільних благ», наприклад, послуг у сфері розвитку підприємництва, оптимізації ланцюгів поставок завдяки програмам ділових зв'язків, навчання робітників та/або підприємців, та/або надання послуг охорони здоров'я та догляду для робітників тощо.

Основний показник успіху індустріального парку як комплексних рішень у сфері нерухомості, – це те, наскільки вони заповнені. Отже, індустріальний парк має залучити якомога більше резидентів і інвестицій, а для цього

<sup>54</sup> UNEP, *Environmental Management for Industrial Estates: Information and Training Resources* (2001)

слід розробити маркетингові стратегії та образ парку з огляду на його характерні особливості або конкурентні переваги. Отже, аби досягти успіху, керуючі компанії парків мають займатися не лише адміністративними питаннями, а й проводити рекламно-інформаційні кампанії. Оператор індустріального парку забезпечує та контролює його щоденну експлуатацію відповідно до рамкових положень операційної діяльності індустріального парку. Для забезпечення щоденної роботи парків та залучення безперервного потоку інвестицій оператори повинні мати досвід і технічні можливості (у

сфері енергетичного менеджменту, управління відходами, залучення інвестицій, маркетингової діяльності тощо). Коло обов'язків і функцій операторів залежить від характеру домовленостей із забудовниками.

Серед основних управлінських функцій, які виконує оператор парку, – управління та забезпечення роботи інфраструктури, надання адміністративних, соціальних, ділових послуг, як показано в Таблиці 7 нижче.

Управлінські функції	Складові	Приклади
<b>Розподіл земельних ділянок і виробничих приміщень</b>	Управління нерухомістю	Оренда або продаж ділянок і приміщень
<b>Управління інфраструктурою, надбудовами і матеріально-технічною базою</b>	Надання комунальних, інфраструктурних і архітектурно-ландшафтних послуг; утримання і поточний ремонт; збирання комунальних платежів, у тому числі за користування лініями зв'язку, внутрішніми транспортними мережами, системами водопостачання, водовідведення і видалення сміття.	Забезпечення щоденної експлуатації та надання комунальних та інших інженерно-технічних послуг
<b>Адміністративні послуги</b>	Реєстрація й ліцензування (за погодження з відповідними державними органами), забезпечення дотримання нормативних вимог, послуг охорони, фінансове управління діяльністю парку	Створення умов для швидкого та неускладненого входу компаній до парку, забезпечення охорони людей, власності й довкілля, екологічно безпечного виробництва і пересування на території парку
<b>Розвиток бізнесу та інновацій</b>	Надання інформації про послуги парку, залучення нових резидентів, залучення кваліфікованої робочої сили (зазвичай в рамках державних програм), сприяння інноваційним технологіям, допомога новим компаніям	Залучення підприємців до парку, надання умов для науково-дослідної діяльності та обміну знаннями
<b>Управління соціальними послугами</b>	Прямо або опосередковано надавати послуги охорони здоров'я, професійної підготовки, роздрібною торгівлі, пожежної охорони, сприяти діяльності громадянського суспільства, створювати умови відпочинку; вартість таких послуг або включається до орендної плати резидентів (як-от пожежні послуги та послуги зв'язків із громадськістю), або покривається користувачами (наприклад, медичні заклади, житло), або надається комерційними суб'єктами (роздрібна торгівля, заклади харчування тощо)	Створення сприятливих умов для роботи й життя, співпраця із громадою та ведення діалогу із соціальними групами
<b>Управління та моніторинг результатів діяльності</b>	Укладання звітів, моніторинг діяльності резидентів, оцінювання діяльності	Моніторинг економічних, соціальних та екологічних показників

Джерело: Розроблено ЮНІДО

Таблиця 7: Функції, які може брати на себе керівництво індустріального парку

У Включенні 4 наведено приклади програм бізнес-інкубації в деяких індустріальних парках.



- **ВЕЛИКОБРИТАНІЯ.** Кембриджський науковий парк був заснований Кембриджським університетом в 1970 році для сприяння розвитку інноваційних технологій та обміну технологіями серед підприємств, пов'язаних із наукою. Стратегічна важливість Кембриджу як науково-дослідного центру в 1980-ті привабила багато підприємств та кілька венчурних компаній, які відкрили в парку свої представництва, забезпечивши в такий спосіб доступ нових компаній до капіталу. У 1990-ті сектор високотехнічних компаній в Кембриджі розширився до 1200 підприємств, на яких працювали близько 35000 осіб, і попит на землю виріс. У 2005 році після створення інкубаторів для нових компаній в Кембриджі за межами парку, в парку відкрився центр підтримки інновацій і розвитку бізнесу<sup>55</sup>.



- **Китай.** Зона індустріального розвитку і нових технологій Іст-Лейк у Вухані (також znana як Оптична долина), що займає площу в 510 км<sup>2</sup>, була заснована в 1998 році. На її території розташовано близько ста вищих навчальних закладів, де навчаються вісімсот тисяч студентів. Центр підтримки нових підприємств Іст-Лейк з головним офісом у зоні став першим бізнес-інкубатором у Китаї. З 2013 року тут зародилося понад 2000 технологічних підприємств і нових компаній, в рамках яких було створено 70000 робочих місць. Стрімкий розвиток Оптичної долини став можливим завдяки успішній бізнес-інкубації в Центрі підтримки нових підприємств Іст-Лейк<sup>56</sup>.

#### Включення 4: Центри бізнес-інкубації в індустріальних парках і зонах технологічного розвитку

## 4.2 ПЕРЕДАЧА ЗАБУДОВАНИХ ДІЛЯНОК

Передача забудованих ділянок, обладнаних виробничих чи складських приміщень може відбуватися на правах оренди чи продажу. Рішення про вибір схеми продажу чи оренди залежить від чинних земельних норм, положень щодо контролю за будівельними роботами у країні, ринкової ситуації та типу нерухомості, що пропонується. Оренда забезпечує максимальну гнучкість у питанні входу на ринок та виходу з нього; резиденти не стикаються із суттєвими фінансовими бар'єрами, оскільки їм не потрібно вкладати значну суму, аби заволодіти землею. З точки зору забудовника індустріального парку, оренда має суттєвий

недолік – підприємства із більшою ймовірністю можуть згорнути діяльність у коротко- та середньостроковій перспективі. Водночас ця схема має і суттєву перевагу – вона забезпечує операторові доволі стабільне джерело доходу та ліквідності.

Вартість землі при продажі чи оренді залежатиме від розташування індустріального парку, а також інфраструктурного комплексу, який пропонується резидентам. При визначенні цін рекомендується дотримуватися таких принципів:

- а ціни мають відповідати тим, що сформувалися на місцевому ринку;
- б ціни мають покривати витрати забудовника/оператора парку і враховувати маржу для фінансування майбутнього розширення парку та/або його вдосконалення, а також мотивувати забудовника надалі інвестувати в парк;
- в критично важливою є прозорість ціноутворення

Позитивним прикладом застосування цих принципів є підхід, реалізований в індустріальних парках Ефіопії. Він представлений у Включенні 5.

<sup>55</sup> Кембриджський науковий парк, сторінка доступна за посиланням: <https://www.cambridgesciencepark.co.uk/about-park/past/>

<sup>56</sup> Зона індустріального розвитку і нових технологій Іст-Лейк у Вухані: <http://www.wehdz.gov.cn/>

Корпорація розвитку індустриальних парків Ефіопії у 2015 році розробила директивний документ щодо оренди промислових ділянок і виробничих приміщень. В документі визначено такі умови передачі:

- договір оренди та щомісячна орендна плата;
- конкурсний відбір серед запрошених міжнародних інвесторів відповідно до державної процедури проведення торгів;
- ратифікація орендних домовленостей Радою директорів Корпорації розвитку індустриальних парків<sup>57</sup>.

Включення 5: Оренда промислових ділянок і виробничих приміщень в індустриальних парках Ефіопії

### 4.3 УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМИ ВІДНОСИНАМИ

Відповідальне управління робочими відносинами напряду впливає на стабільність роботи індустриальних парків, оскільки грає визначальну роль для розмірів, мотивації та продуктивності роботи працівників.

Тож слід приділити достатню увагу трудовим стандартам МОП, зокрема, в тому, що стосується особливостей управління робочими відносинами, наведених нижче.

- а Гідна праця** – оператори індустриальних парків мають забезпечувати право співробітників на належні умови праці, рівну заробітну плату за рівну працю. Загальноприйнятною практикою є здійснення операторами належних перевірок майбутніх підприємств-резидентів перед видачею дозволів на розміщення в парку, аби вчасно з'ясувати, чи мають вони погану репутацію у сфері соціального захисту й охорони праці.
- б Профспілки** – в індустриальних парках слід дозволити діяльність профспілок відповідно до застосовних національних правил і положень.
- с Правові питання й вирішення спорів** – конче потрібно погодити механізм вирішення спорів для розв'язання конфліктів, що виникатимуть в межах індустриального парку.

Індустриальні парки можуть і повинні забезпечувати не лише вищезазначені базові права працівників, а й впроваджувати найвищі стандарти забезпечення прав і добробуту

працівників, щоб залучати найкращих професіоналів, підвищувати кваліфікацію робочої сили, сприяти створенню якісних робочих місць та розвитку наукомісткої економіки.

### 4.4 ЕНЕРГЕТИЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Після введення парку в експлуатацію необхідно регулярно проводити енергетичні аудити, щоб заохотити до якомога ширшого використання джерел відновлюваної енергії, низьковуглецевих технологій і технологій індустриального симбіозу. Окрім проведення таких аудитів оператори парку

мають надавати виробникам підтримку у впровадженні систем енергетичного менеджменту та визначенні можливостей використання енергоефективних технологій та джерел відновлюваної енергії.

Індустриальні парки створюють кластери енергоспоживаючих об'єктів, а отже оператори парків можуть

<sup>57</sup> IPDC, *Industrial Sub-Lease and Factory Shells Pent Implementation Directive of Ethiopia* (2015)



допомогти оптимізувати споживання енергії, сприяючи «енергетичному симбіозу», заохочуючи до заощадження енергії, впровадження систем енергетичного менеджменту,

використання чистої відновлюваної енергії. Отже, слід приділити достатню увагу особливостям енергетичного менеджменту, наведеним нижче.

**а Відповідність обсягів енергопостачання і енергоспоживання.** Для того, щоб користувачі парку мали доступ до необхідного їм обсягу енергії (без утворення надлишків), слід спрогнозувати їхні потреби на основі раціонально складених схем споживання. Сьогодні оператори парків зазвичай встановлюють системи вимірювання спожитої енергії на корпоративному рівні. Майбутні резиденти в своїй заявці на входження до парку мають зазначити необхідні їм обсяги енергопостачання й споживання.

**б Заохочення до енергоефективності.** Більш ефективне використання енергії в інтересах і парку, і його окремих резидентів, і оператори невпинно вишукують можливості зменшувати споживання енергії, наприклад, створюючи можливості для «енергетичного симбіозу», групування споживачів енергії та енергетичного співробітництва резидентів. Такого співробітництва можна досягти завдяки об'єднанню приміщень і процесів у кластери, а також завдяки обміну енергією, спільному виробництву та користуванню спільними енергетичними послугами. Надлишок енергоносіїв (води, електроенергії, біологічних газів тощо) одного виробництва може подаватися іншим, як у межах парку, так і на сусідні з ним території, як показано на Включенні 6.

У Гельсінгборзькому бізнес-парку на півдні Швеції розташовані близько двадцяти підприємств хімічної промисловості та обслуговуючих фірм, найбільшою з яких є Kemira Kemi (якій належить парк). З огляду на енергомісткість виробництва, розміщеного тут, парк щороку споживає значні обсяги енергії, приблизно 1000 ГВт. Втім близько 600 ГВт/рік (або 60 %) припадає на долю «зеленої енергетики» або «відновлюваної енергії», що не впливає на клімат, у вигляді повторно використаної пари, гарячої води, стиснутого повітря, води для охолодження. Близько 350 ГВт/рік відновлюваної енергії використовуються для опалення районів у розташованому неподалік місті Гельсінгборг, закриваючи 1/3 потреби в опаленні<sup>58</sup>.

#### Включення 6: Індустріальний енергетичний симбіоз у Гельсінгборзькому бізнес-парку (Швеція)

Практикам енергоефективності можуть ставати на заваді контрактні зобов'язання, ціни на енергоносії, обмежений досвід тощо<sup>59</sup>, проте оператори парку можуть вдатися до різних стратегій на подолання цих перешкод. Серед них:

- впровадження систем стимулювання за належну практику енергетичного менеджменту;
- проведення інформаційних кампаній щодо впровадження резидентами різних енергоефективних способів діяльності та заохочення їх до реалізації систем енергетичного менеджменту (як-от ISO 50001);
- розроблення й впровадження планів співробітництва у сфері енергоспоживання, в тому числі визначення горизонтальних енергопослуг, привабливих для бізнесу, та встановлення відповідних процесів.

**с Відновлювана та чиста енергія.** Створення умов для інтеграції джерел відновлюваної і чистої енергії має бути передбачено на етапі техніко-економічного аналізу і планування парку, а відповідні системи влаштовано в структурі управління парком, щоб сприяти користуванню цими технологіями під час експлуатації парку. За будь-яких умов керуючі компанії парків повинні складати програми ширшого використання відновлюваної і чистої енергії та вишукувати можливості для цього. Можна, наприклад, забезпечити доступ до державного преференційного субсидування суб'єктів, які використовують або передають відновлювану або чисту енергію, та/або до державних програм сприяння дослідженням щодо джерел чистої енергії.

<sup>58</sup> Гельсінгборзький бізнес-парк: [www.industrypark.se](http://www.industrypark.se)

<sup>59</sup> E. Worrel, *Productivity benefits of industrial energy efficiency measures* (2011)

## 4.5 УПРАВЛІННЯ ВІДХОДАМИ

Слід сказати, що керуюча компанія парку має ухвалити та постійно контролювати реалізацію плану управління відходами під час експлуатації парку. Керівництво парку має заохочувати до запобігання утворенню відходів, повторного використання, відновлення та переробки матеріалів, а для цього слід впровадити програми чистого виробництва, ресурсоефективності, перероблення, обміну матеріалами для сприяння синергії між виробниками відходів та виробництвами, які використовуватимуть ці відходи як сировину. В парку мають бути споруди і технології

для переробки й видалення відходів, утворених в результаті діяльності компаній-резидентів (відповідно до типу відходів), а також впроваджено стандарти зливання стічних вод у спільні каналізаційно-очисні системи. В питаннях ефективності збору та управління відходами керуюча компанія парку має прагнути синергетичної співпраці із місцевим урядом. І нарешті, застосуванню низьковуглецевих технологій і технологій індустриального симбіозу можна сприяти в рамках регулярного вимірювання об'ємів парникових газів.

### 4.5.1 Плани управління відходами

Управління відходами в індустриальному парку починається з розроблення комплексного плану із акцентом на зменшення відходів і безвідхідне виробництво, на який спираються всі відповідні заходи.

Окрім традиційних переваг з точки зору зменшення відходів, такі плани дозволяють операторам парків стратегічно оцінити власні показники ефективності витрат, додаткову економічну цінність користувачів парку, а також визначити спільні соціально-екологічні обов'язки. Наприклад, замість вивезення побутових і промислових відходів на

сміттєзвалища оператори індустриальних парків можуть спрямовувати їх до централізованого центру поводження з відходами. Завдяки наявності такого центру в стратегічному ядрі парку можна максимально використати земельні ресурси парку, а також створити можливості для оброблення побутових відходів і промислових побічних продуктів і перетворення їх на корисні матеріали.

Традиційні стратегії управління відходами мають спиратися на принципи, перелічені нижче:

- a** зменшення утворення небезпечних речовин і забруднювачів у точці походження шляхом модернізації систем і технологій, а також видозмінювання вхідних і вихідних матеріалів;
- b** повторне використання або переробка продукту в технологічному процесі, в його первинній або видозміненій формі, наприклад, стічні води або хімічні речовини, що утворюються в результаті діяльності підприємств шкіряної промисловості, можна використовувати повторно після їх очищення від хрому на підприємстві;
- c** перероблення шляхом сортування матеріалів (на підприємстві, у спільному центрі перероблення в парку або поза його межами), які в іншому випадку були б направлені на оброблення або видалення, і повторне їх використання для виробництва того самого або іншого продукту;
- d** відновлення шляхом видобутку сировинних матеріалів для подальшого використання як виробничого матеріалу в рамках програм обміну між компаніями-джерелами відходів та виробництвами, які можуть використовувати ці відходи в якості сировини;
- e** оброблення за допомогою спеціальних технологій для зменшення об'єму, ваги, токсичності відходів перед видаленням, наприклад, відходи обробляють із використанням температурних, хімічних і біологічних способів залежно від типу, кількості або відсортованості відходів;
- f** промисловий симбіоз, тобто обмін побічними продуктами, енергією, водою, побічними продуктами виробництва, а також оброблення відходів між близько розташованими підприємствами<sup>60</sup>;

<sup>60</sup> M.R. Chertow, *Industrial Symbiosis: Literature and Taxonomy, Annual Review of Energy and Environment* 25 (2000), 313-337.

- g** методи циркулярної економіки, продовження терміну придатності продуктів завдяки «екологічному дизайну», ресурсоефективному і екологічно чистому виробництву, ефективному поводженню з промисловими відходами, економному використанню води та енергії, використанню продуктів для інших цілей в технологічному процесі, або із залученням спільних інфраструктурних систем і систем обміну;
- h** видалення шляхом викидання невикористаних відходів у навколишнє середовище найбільш доцільним способом (з огляду на тип відходів) після вжитих заходів для зменшення відходів на виробництві, повторного використання, перероблення, видобутку й оброблення. Найпоширеніші способи видалення сміття – захоронення відходів, спалювання та компостування. Полігони для сміття мають бути розташовані на геологічно стабільному ґрунті, доволі близько від джерела походження, віддалені від житлових і комерційних зон та заплавл.<sup>61</sup>

#### 4.5.2 Управління хімічними відходами

Небезпечні відходи потребують належного безпечного поводження. Хімічні відходи можуть бути безпечними або небезпечними залежно від характеристик (займистість, корозійність, реактивність, токсичність тощо), складових, класифікації відповідно до нормативно-правових

документів<sup>62</sup> та інших характеристик згідно з паспортом безпеки матеріалу, специфікацією або маркуванням.

Нижче наведено список стратегій поводження з хімічними відходами.

- a** Зменшення використання хімічних речовин на виробництві шляхом впровадження ресурсоефективних і «зелених» технологічних процесів. Деякі хімічні речовини можна використовувати повторно, перероблювати і очищувати, наприклад, в рамках підходу хімічного лізингу та інших виробничих практик надання продуктів<sup>63</sup>.
- b** Оброблення й видалення хімічних відходів у спосіб, що якнайліпше відповідає характеристикам відходів, запобігаючи реагуванню хімічних речовин між собою. Несумісні хімічні продукти і відходи слід зберігати окремо, уникаючи бурхливих екзотермічних реакцій, що можуть призводити до утворення займистих вибухових газів.
- c** Безпечне видалення в контейнерах, склад яких сумісний із речовинами, які поміщають в них.
- d** Попередня обробка рідких хімічних відходів перед основним очищенням на централізованих очисних спорудах. Така попередня обробка залежить від характеристик відходів і відбувається або в приміщеннях компанії-виробника, або на відповідних спільних спорудах компаній, у результаті діяльності яких утворюється аналогічний вид відходів.

### 4.6 МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ

Ініціатором створення та оператором індустриального парку може бути державна установа національного, регіонального чи місцевого рівня; приватна компанія (один чи кілька забудовників, що об'єдналися у консорціум, або ж об'єднання виробників) також вони можуть створюватися в межах державно-приватного партнерства (ДПП), наприклад

у форматі спільної ініціативи між державною установою і приватним підприємством. Міністерства, державні установи та підприємства з розвитку та управління об'єктами інфраструктури різних країн регулярно інвестують у розвиток індустриальних парків, враховуючи те, яку користь вони можуть принести національній економіці.

<sup>61</sup> S. Yahaya, C.H. Ilori, S.J. Whanda and J. Edicha, "Landfill Site Selection for Municipal Solid Waste Management using Geographic Information System and Multi-Criteria Evaluation," *American Journal of Scientific Research* (2010)

<sup>62</sup> До хімічних відходів можуть застосовуватись такі норми, як Система контролю за небезпечними для здоров'я речовинами (COSHH) у Великобританії або Акт про чисту воду, Акт про збереження і відновлення ресурсів, норми Управління з охорони праці у США.

<sup>63</sup> Сайт ЮНІДО, присвячений хімічному лізингу: <https://chemicalleasing.org>

Незалежно від форми власності, забудовник чи власник індустриального парку самостійно покриває будівельні витрати<sup>64</sup>, а потім, на стадії експлуатації, продає чи здає в оренду облаштовані та забезпечені комунікаціями ділянки та/чи приміщення приватним компаніям, аби компенсувати витрати. Також за будь-якої моделі власності індустриального парку компанії приватного сектору грають життєво важливу роль і як резиденти парку, і як консультанти з проєктування, і як забудовники, і як управителі суспільних проєктів<sup>65</sup>.

Залучення приватних фірм забезпечує проєкт парку необхідним експертним потенціалом і зменшує ризики для держави.

Якщо оператор індустриального парку діє незалежно від власника чи забудовника, останній має визначити обов'язки оператора індустриального парку. Як правило, для цього укладається «Угода з оператором». Існують три поширені підходи до управління індустриальними парками:

- a** Керуюча компанія-державне підприємство: участь держави в управлінні індустриальними парками широко практикується у країнах, що розвивається, оскільки держава тут часто суттєво підтримує парки в економічному плані. Функцію керуючої організації може виконувати безпосередньо профільне міністерство, агенція чи відомство. Також для цього може бути залучене державне підприємство або спеціально створений суб'єкт. У такому разі, держава є власником та основним інвестором у керуючу компанію і, відповідно, має значний вплив на прийняття рішень про функціонування парку;
- b** Керуюча компанія-приватне підприємство: ця модель передбачає укладення між власником/інвесторами індустриального парку, а іноді й окремими резидентами, що володіють ділянками та будівлями в парку, спеціальної угоди з приватною керуючою компанією. Цей підхід в основному застосовується тоді, коли переважна частка в індустриальному парку належить приватним інвесторам. Також є чимало прикладів, коли угоди з приватними керуючими компаніями укладались і в індустриальних парках, що належать державним структурам;
- c** Спільне державно-приватне управління: індустриальними парками, створеними на умовах державно-приватного партнерства, як правило керують гібридні державно-приватні підприємства. Особливості розподілу повноважень між сторонами партнерства можуть визначатися доволі вільно з огляду на обставини та інтереси, проте в більшості випадків повсякденне управління парком та прийняття рішень технічного характеру є сферою відповідальності приватних інвесторів, у той час як державна сторона, як правило, вирішує земельні питання та забезпечує взаємодію з іншими державними органами (наприклад, для отримання ліцензій і дозволів).



- Китай. У Китаї існує чотири моделі управління індустриальними парками. Більшістю парків керують так звані адміністративні комітети, що включають представників від 14 до 20 урядових структур, кожна з яких забезпечує зв'язок між індустриальним парком і місцевою владою за відповідним напрямом діяльності. По суті, комітет виконує функцію місцевого органу влади всередині парку. Саме така модель застосовується, наприклад, у Даляньській зоні економіко-технологічного розвитку. Також індустриальними парками можуть спільно управляти адміністративні комітети та інвестиційні холдинги/корпорації-збудовники. У такій схемі адміністративний комітет забезпечує операційне управління парком, а холдинг чи корпорація обслуговує інфраструктуру та комунікації. За цією моделлю працює Тяньцзіньська зона економіко-технологічного розвитку. У деяких випадках управління парком здійснює підприємство державної форми власності, як, наприклад, у високотехнологічному парку Цаохедзін. Четверта модель спирається на співпрацю між урядом Китаю та урядом іноземної держави (наприклад, китайсько-сингапурський Індустриальний парк Сучжоу). У цій моделі Адміністративний комітет виконує функцію представника міської влади, а забудовник займається будівництвом та просуванням інвестицій.

<sup>64</sup> Збудовник має отримати права на землю та оплатити створення об'єктів спільної інфраструктури, таких як системи дощової та стокової каналізації, під'їзні та внутрішні дороги, вуличне освітлення, огорожа, а також влаштування паркової системи розподілу електроенергії, підстанцій, систем водопостачання та збору стічних вод (включно з об'єктами їхнього очищення), адміністративної будівлі та каналів комунікації.

<sup>65</sup> Indigo Development, *Eco-Industrial Park Handbook for Asian Developing Nations* (2001)



- **Таїланд:** Управління промислової нерухомості Таїланду (УПНТ) – державна установа, підпорядкована Міністерству промисловості Таїланду – здійснює нагляд за індустріальними парками у країні. Більшість парків забудовуються приватними інвесторами, а управління ними здійснюють приватні компанії спільно з УПН. Деякі парки і забудовуються, і управляються УПН; також існують кілька парків, збудованих та керованих виключно приватними підприємствами.



- **В'єтнам:** Управління індустріальними зонами у В'єтнамі номінально децентралізоване: місцеві органи влади відповідають за залучення ПІІ та регулювання діяльності зон, а центральний уряд формує державну політику у сфері промислового розвитку та здійснює передачу майнових прав на землю. У більшості парків забудовою та подальшим управлінням займається місцева влада та/чи приватні забудовники. Кілька високотехнологічних парків знаходяться під безпосереднім управлінням міністерств.



- **Німеччина:** У Німеччині розрізняють так звані «міські промислові зони» та «індустріальні парки». У міських промислових зонах місцевий орган влади інвестує в забезпечення інфраструктури та комунальних мереж, необхідних для залучення приватних підприємств. На протипагу, індустріальні парки створюються місцевими органами влади з метою налагодження взаємозв'язків між підприємствами, але управляють ними приватні компанії<sup>66</sup>.



- **Колумбія:** Чимало індустріальних парків у Колумбії виникли в результаті діяльності забудовників у зонах, що визначені як ділянки промислового призначення у генеральних планах та інших документах такого характеру, що розробляються місцевою владою. Як правило, забудовник зводить на ділянках кілька будівель, які потім продає чи орендує підприємствам. У деяких випадках керуюча компанія (той самий забудовник) надає лише базові послуги охорони та утримання спільних територій (як-от зовнішнє й вуличне освітлення, озеленення, ремонт дорожнього покриття). Також існують парки, де керуюча компанія на додачу надає послуги водопостачання і водоочищення та енергопостачання, а також бере участь в інформаційних заходах і заходах розвитку громади. Останнім часом зростає інтерес до співпраці між підприємствами-резидентами індустріальних парків – розвиваються програми ресурсоефективності та промислового симбіозу, що пропонують резидентам додаткові переваги. Так, наприклад, бізнес-модель індустріального парку «Маламбо» передбачає значний акцент на використанні відновлюваних джерел енергії, а також налагодженні соціальних та економічних програм взаємодії із сусідніми громадами<sup>67</sup>.



- **Перу:** Хоча у Перу діє 70 промислових зон, більшість із них не мають керуючої організації, і тому не можуть вважатися індустріальними парками. Так, у численних зонах, що мають змішане функціональне призначення, промислові підприємства сформували виробничі потужності на земельних ділянках, що перебувають у їхній власності. Поряд із цим, Зони економічного розвитку і так звані «Вільні зони» перебувають під управлінням державних установ. Починаючи з 2010 року, концепції «індустріального парку» та «логістичного парку» набувають популярності, і наразі у країні формується цілий ряд індустріальних парків, де забудовниками та операторами виступають приватні фірми. Більшість розташована в регіоні поблизу Ліми.



- **Республіка Корея:** Республіка Корея має багатий досвід економічного розвитку та функціонування індустріальних парків під державним управлінням: перші індустріальні парки були створені тут ще в межах п'ятирічних планів, що діяли у 60-х роках. Наразі управління індустріальними парками в Республіці Корея здійснює Корпорація промислових комплексів Кореї (KICOX) – державна установа із нагляду та управління промисловими комплексами, яка оперує індустріальними комплексами з 2005 року. Її діяльність охоплює загальне корпоративне управління, технологічний розвиток, а також управління парками та їхній маркетинг<sup>68</sup>.

<sup>66</sup> GIZ, *German Experiences to obtain Energy Efficiency Gains in Cities through Eco-Industrial Parks* (2015)

<sup>67</sup> UNIDO, *Implementation Handbook for Eco-Industrial Parks* (2017)

J.M. Park and H.S. Park, *A Review of the National Eco-Industrial Park Development Program in Korea: Progress and Achievements in the First Phase, 2005-2010* (2016)





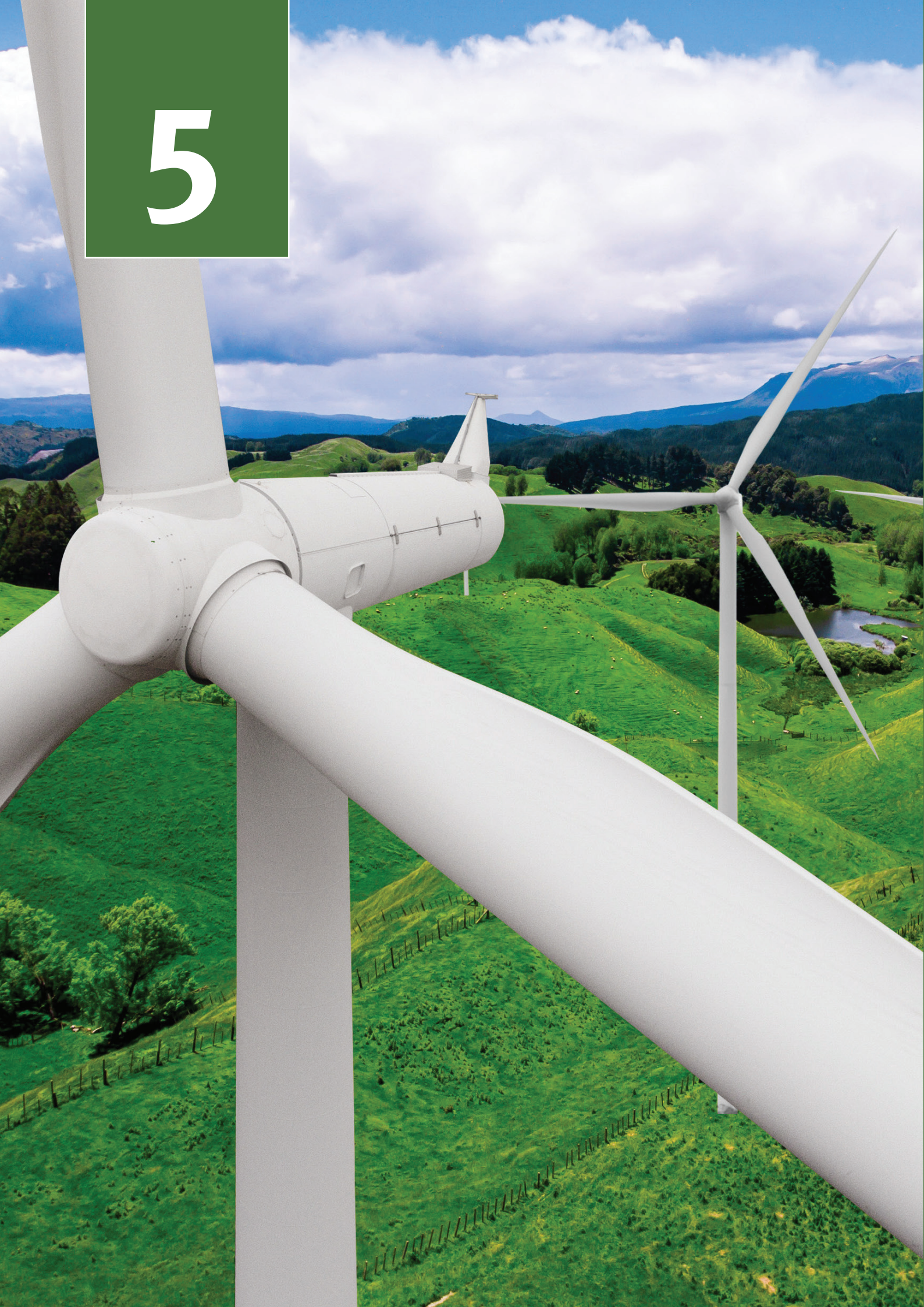
- **Туреччина:** Індустріальні парки в Туреччині створюються на основі державно-приватного партнерства: приватний сектор, як правило, представлений Палатами, Асоціаціями чи Об'єднаннями виробників, створеними для цієї мети. Після завершення будівництва всі земельні ділянки в парку продаються приватним підприємствам. Надалі управління парком здійснює або спеціально найняте приватне підприємство (професійний оператор), або приватна установа (напр. фірма чи кооператив), створена резидентами парку, що водночас є власниками землі.

#### Включення 7: Моделі управління індустріальними парками





5





# Регулювання діяльності індустріальних парків

---

5.1 ПОЛІТИКА ЩОДО ІНДУСТРІАЛЬНИХ ПАРКІВ	76
5.2 ГАРАНТІЇ ДЛЯ ІНОЗЕМНИХ ІНВЕСТИТОРІВ	79
5.3 ВАЛЮТНА ПОЛІТИКА	79
5.4 АРБІТРАЖ ДЛЯ ІНОЗЕМНИХ ІНВЕСТИТОРІВ	80
5.5 ІНВЕСТИЦІЙНІ СТИМУЛИ	81
5.6 СПЕЦІАЛІЗОВАНЕ ЗАКОНОДАВСТВО ПРО ІНДУСТРІАЛЬНІ ПАРКИ	84
5.7 ЄДИНІ ВІКНА НАДАННЯ ПОСЛУГ В ІНДУСТРІАЛЬНИХ ПАРКАХ	85
5.8 БАГАТОСТОРОННІ, РЕГІОНАЛЬНІ ТА ДВОСТОРОННІ ІНВЕСТИЦІЙНІ УГОДИ ТА ПРАВИЛА	87

## 5.1 ПОЛІТИКА ЩОДО ІНДУСТРІАЛЬНИХ ПАРКІВ

Спільною для багатьох країн метою є забезпечення стабільного, інклюзивного, довгостроково сталого промислового зростання шляхом надання якісних послуг та створення можливостей для виробничих підприємств. Досягнення цієї мети та відповідних завдань потребує стабільного, раціонального нормативно-правового регулювання, що сприятиме інвестиціям. Це твердження справедливе як для індустріальних парків, так і для інших аспектів промислового розвитку. Відповідно, сприяння розвитку індустріальних парків має бути органічною частиною загальної промислової політики держави.

Індустріальні парки є ефективним інструментом промислової політики, оскільки їх можна використовувати як регуляторний «мікрокосм» – або в тому сенсі, що вони забезпечують застосування загальнодержавних норм у єдиній фізичній локації, або ж у тому плані, що до них може застосовуватися спеціальний набір норм для забезпечення інклюзивної та сталої індустріалізації. Ці норми можуть впроваджувати сприятливі інвестиційні, торгові, фінансові умови (у т.ч. стимули), стосуватися інфраструктури, енергетики та екології, систем інституційної підтримки у таких формах, як консультування й навчання, професійний розвиток працівників, підтримка дослідницької та інноваційної діяльності.

Деякі успішні програми розвитку індустріальних парків напрацювали сталі механізми подолання факторів, що

обмежують інвестиційні можливості. Просування політики (англ. «policy advocacy») поступово займає своє місце в якості важливого компонента діяльності з управління індустріальними парками<sup>69</sup>. В його основі – постійний діалог з інвесторами індустріальних парків, збір інформації про те, як чинне законодавство, норми, стандарти, стимули і адміністративні процедури впливають на їхню діяльність, та які зміни допомогли би їм розширитись (і, відповідно, збільшити свій економічний вплив)<sup>70</sup>.

Слід зазначити, що створювати системи підтримки промислового розвитку легше на рівні окремих індустріальних парків, аніж на загальнодержавному, за рахунок ефекту кластеризації. Промислові кластери – географічні зони, де розташована велика кількість взаємопов'язаних підприємств, що функціонують в одній чи в кількох споріднених галузях промисловості. Основою будь-якого кластеру є підприємства; однак, до кластеру також входять інші організації, серед яких навчальні, дослідницькі й освітні установи, органи влади, суб'єкти підтримки підприємництва тощо. Відповідно, кожен такий кластер може отримувати більш структуровану і практично-орієнтовану підтримку в межах індустріального парку, аніж на центральному, загальнодержавному рівні. По всьому світу реалізовано численні програми підтримки, спрямовані на використання позитивних ефектів кластеризації.

У Включенні 8 наведені приклади успішних регуляторних норм, що стосуються індустріальних парків:



- Індія стала першою країною в Азії, що створила Експортно-переробну зону, відкривши 1965 року ЕПЗ в Кандлі, штат Гуджарат. Враховуючи успішне функціонування спеціальних економічних зон (СЕЗ) у Китаї (з 1978 року), в Індії було схвалено нову Торговельну політику (2000), що визначала нормативно-правові основи розвитку СЕЗ, пізніше уточнені Актом про СЕЗ (2005). Таким чином СЕЗ прийшли на зміну ЕВЗ, і було передбачено ряд додаткових можливостей. Метою прийняття нових норм було сприяння зростанню експорту, залучення інвестицій, створення нових робочих місць і стимулювання розвитку виробничого сектору. Акт про СЕЗ, серед іншого, передбачає звільнення від сплати податку на прибуток на певний строк, а також звільнення від непрямих податків. Уряди штатів Індії відіграють ключову роль у створенні СЕЗ, а також забезпеченні інфраструктурних об'єктів на території СЕЗ і за їхніми межами. Пропозицію щодо створення нового СЕЗ слід подати до Уряду відповідного штату, який, надавши власні рекомендації, спрямує її на розгляд до Департаменту Міністерства комерції. Будь-яке підприємство, незалежно від форми власності (приватне чи державне, національне чи з іноземним капіталом) може виступити в якості ініціатора створення СЕЗ. У 2015 році уряд Індії схвалив Політику зовнішньої торгівлі на 2015–2020 роки, в якій поставив ціль збільшити обсяги експорту товарів з 450 млрд дол. США до 750 млрд дол. США, в тому числі шляхом побудови нових великих прибережних економічних зон та реформування існуючих СЕЗ.

<sup>69</sup> UNCTAD, *Investment Promotion Agencies as Policy Advocates*, Investment Advisory Services, Series A, Number 2 (2008)

<sup>70</sup> A. Tavares-Lehmann, P. Toledano, L. Johnson, and L. Sachs, *Rethinking Investment Incentives: Trends and Policy Options* (2016)

Також у політиці підкреслювалась важливість Схеми розвитку парків із виробництва електроніки і апаратів, Схеми розвитку технологічних парків у сфері програмного забезпечення та Схеми розвитку парків у сфері біотехнологій. У Національній виробничій політиці також відзначалась важливість індустриальних парків, яким присвоювався статус Національних інвестиційних і виробничих зон. Національною виробничою політикою визначено ціль збільшити частку виробництва у ВВП з 16% до 25% і забезпечити створення 100 мільйонів нових робочих місць до 2022 року. Згідно з її положеннями, центральний уряд має створити сприятливі умови та забезпечити стимули для розвитку інфраструктури на основі моделі ДПП у великих інтегрованих промислових громадах<sup>71</sup>.



- У 1962 році в **Республіці Корея** в межах Акту про розміщення промислових об'єктів і будівництво заводів була впроваджена Політика розташування промислових об'єктів, що мала на меті забезпечити промислові майданчики якісною доступною інфраструктурою. Ці норми сприяли створенню крупних промислових зон та кластеризації об'єктів промисловості в регіонах. Того ж року в країні розпочав роботу перший індустриальний парк (Ульсанський індустриальний центр). На початку 70-х розвиток великих індустриальних парків був визначений в якості пріоритету державної політики. Зусилля зосереджувались на шести стратегічних галузях промисловості: сталеливарній, машинобудівній, кораблебудуванні, виробництві електроніки, обробці кольорових металів та нафтопродуктів. У 80-х і 90-х уряд країни розпочав програму підтримки малих та середніх індустриальних парків у менш розвинених регіонах. По всій країні були створені малі агроіндустріальні парки, що мали на меті залучити до своєї діяльності МСП та підвищити рівень доходів у сільських громадах. У 90-х акцент змістився на інформаційні та технологічні галузі промисловості, такі як біотехнології. У межах реалізації Акту про промислові майданчики та розвиток, у великих регіональних центрах були зведені інноваційні, високотехнологічні індустриальні парки. У новому тисячолітті більшість зусиль були спрямовані на підвищення конкурентоспроможності першого покоління індустриальних парків та покращення їхніх екологічних показників. Також для залучення прямих іноземних інвестицій створювалися промислові комплекси з виключним використанням іноземного капіталу та зони для іноземного інвестування. Виникли також нові спеціалізовані види парків, такі як культурно-індустріальні парки і телекомунікаційні парки. Наразі в Республіці Корея налічується 41 національний промисловий комплекс, 510 місцевих індустриальних парків, 11 міських високотехнологічних індустриальних парків та 444 сільські індустриальні парки<sup>72</sup>.

#### Включення 8: Національні політики розвитку індустриальних парків в Індії та Республіці Корея

Також існує можливість формування та реалізації позитивних соціоекономічних планів норм щодо розвитку індустриальних парків. Так, наприклад, ЮНІДО сприяє досягненню Цілей

сталого розвитку, підтримуючи перетворення існуючих індустриальних парків на екоіндустріальні парки (ЕІП) по всьому світу, про що йдеться у Включенні 9:

Екоіндустріальний парк (ЕІП) – спільнота підприємств, розташованих в одній локації, учасники якої прагнуть не лише покращення економічних показників, а й вдосконалення екологічних та соціальних показників діяльності. Конкурентні переваги для окремих підприємств у таких парках є наслідком спільних рішень, спрямованих на підвищення ресурсоефективності, застосування технологічних рішень, що сприяють промисловій синергії та симбіозу, а також соціально відповідальних практик, що підвищують продуктивність робочої сили та мінімізують негативні наслідки «зовнішніх» суспільних процесів. Екоіндустріальні парки можуть сприяти підвищеній інтеграції промисловості та суспільства, адже вони забезпечують спільні економічні можливості та вигоду, а також покращують стан екосистем. Екоіндустріальні парки сприяють ресурсоефективності, підвищенню продуктивності, впровадженню практик циркулярної економіки. Вони також є підвалиною створення сталих міст і доказом того, що економічне зростання далеко не завжди вимагає поступок у питаннях охорони навколишнього середовища<sup>73</sup>.

<sup>71</sup> Міністерство комерції та промисловості Індії, *Зовнішньоторговельна політика 2015 - 2020* (2017); Міністерство комерції та промисловості Індії, *Національна виробнича політика* (2011); Aggarwal, A., *Special Economic Zones in India: Growth Engines or Missed Opportunity?* (2016)

<sup>72</sup> Kim, J.I. *Lessons for South Asia from the Industrial Cluster Development Experience of the Republic of Korea*, Asian Development Bank (2015); Kim, K., *Industrial Parks in Korea-Outline and Recent Policy* KIEL Occasional Paper No. 69 (2008)

<sup>73</sup> UNIDO Department of Environment (2017), retrievable at: [https://www.unido.org/sites/default/files/2017-05/UNIDO\\_Leaflet\\_01\\_Eco\\_Industrial\\_Park\\_170203\\_0.pdf](https://www.unido.org/sites/default/files/2017-05/UNIDO_Leaflet_01_Eco_Industrial_Park_170203_0.pdf)



ЮНІДО спільно з Групою Світового банку та Німецьким товариством міжнародного співробітництва активно сприяють розробці стандартизованого підходу до створення та розвитку екоіндустріальних парків у країнах, що розвиваються<sup>74</sup>. Крім цього, ЮНІДО підтримує реалізацію національних програм розвитку екоіндустріальних парків у країнах, що розвиваються, та країнах перехідної економіки і таким чином сприяє інклюзивному та сталому промислому розвитку (ІСПР). Відповідні програми ЮНІДО функціонують у Китаї, Колумбії, Єгипті, Індії, Марокко, Перу, ПАР, Таїланді, Україні та В'єтнамі.

#### Включення 9: Екоіндустріальні парки

Також індустріальні парки можуть використовуватись як майданчики для застосування амбітних, експериментальних норм у сфері промислової політики, спрямованих на покращення ділового клімату, як це,

наприклад, реалізовано у Вільних зонах і СЕЗ, таких як Вільна зона Джебель-Алі в Дубаї. Більше інформації про це наведено у Включенні 10:



- Дубай відіграє роль хабу торгівлі та послуг для країн Перської затоки та всього регіону Близького Сходу. Вільна зона Джебель-Алі в Об'єднаних Арабських Еміратах ([www.jafza.ae](http://www.jafza.ae)) – найбільша зона вільної торгівлі в регіоні – створена 1984 року для сприяння іноземній торгівлі та інвестиціям у порт Джебель-Алі. Вона мала значний позитивний вплив на економічний розвиток ОАЕ і стала зразком для подібних зон в інших еміратах, наприклад Вільної зони Аль-Гамрія в місті Шарджа ([www.hamriyahfz.com](http://www.hamriyahfz.com)). Окрім якісної інфраструктури та податкових пільг, зона Джебель-Алі пропонує власний правовий режим для інвестицій. Це перша у світі зона вільної торгівлі, що отримала сертифікацію ISO 9002. Крім цього, зону обслуговує Міжнародний центр арбітражу в Дубаї, що пропонує систему розв'язання спорів світового рівня. Прямі іноземні інвестиції в Джебель-Алі, пов'язані з діяльністю 6000 підприємств із понад 100 країн світу, складають 32% загального обсягу ПІІ в Дубаї, забезпечують 21% ВВП Дубаю та понад 144 000 робочих місць. У 2015 році через зону пройшло товарів та послуг загальною вартістю 87,6 млрд дол. США<sup>75</sup>.

#### Включення 10: Вільна зона Джебель-Алі в Дубаї

Якщо у країні не створено відповідний незалежний орган із питань індустріальних парків, підтримку інвесторам мають забезпечувати відповідні профільні міністерства (напр. Міністерство промисловості та торгівлі, Міністерство економіки тощо), місцеві органи влади та інші відомства, на які покладено повноваження з розробки, перегляду та контролю впровадження норм, що стосуються індустріальних парків. Бажано, аби ця робота здійснювалась через постійний комітет за участі представників профільного міністерства, відповідних відомств, приватного сектору, що гарантуватиме поінформованість цих сторін про дії та цілі інших учасників та дозволить їм координувати зусилля. Оскільки сфери

регуляторної відповідальності, як правило, розподілені між кількома органами, які нерідко пильно оберігають власні повноваження від будь-яких зазіхань, реалізація політики у сфері індустріальних парків часто є неефективною, якщо відповідальність за це питання покладена на одне профільне міністерство чи навіть комітет під головуванням такого міністерства. Тому може бути корисним підпорядкувати такий комітет офісу Прем'єр-міністра чи голови держави. У Включенні 11 наведено приклад державного підходу до формування інвестиційної політики та сприяння інвестиціям, що застосовувався в пост-конфліктному середовищі в Іраку:

<sup>74</sup> UNIDO, *Implementation Handbook for Eco-Industrial Parks* (2017)

<sup>75</sup> Khaleej Times, *Jafza: At the Forefront of Innovation* (2016). <https://www.khaleejtimes.com/20161228/no-titleSee; Jebel Ali freezone, Introduction to Jebel Ali Free Zone, Main Benefits, Ways to Form Your Company>. <https://www.varaluae.com/company-formation-in-dubai/free-zones-dubai/jebel-ali-freezone/>; Dubai Free Zone Company Formation, Taxation in Dubai Free Zones. <https://www.companyincorporationdubai.com/taxation-in-dubai-free-zones>



- Підтримка розвитку індустриальних парків в Іраку, надана ЮНІДО у 2010–2014 роках, забезпечила ряд взаємопов'язаних наслідків, серед яких вдосконалені інституційні, політичні та регуляторні умови для індустриальних парків, а також розширені спроможності у сфері управління промисловими зонами. Серед іншого, проєкт допоміг Уряду розробити комплексну правову й інституційну рамку для індустриальних парків, яка включає «Закон про індустриальні міста», схвалений Консультативною радою, Офісом Прем'єр-міністра, Радою міністрів та Радою представників (парламентом). Склад Керівного комітету враховував наявність численних стейкхолдерів у сфері розвитку індустриальних парків, серед яких Міністерство планування, Міністерство промисловості та мінеральних ресурсів, Національна комісія з питань інвестицій, Комісія з питань Вільних зон при Міністерстві фінансів, губернаторства та муніципалітети. Як наслідок постійної координації між міністерствами в межах структури Керівного комітету проєкту, він поступово перетворився на постійний і офіційно визначений Комітет із питань індустриальних парків під головуванням Міністерства промисловості та мінеральних ресурсів. Комітет загалом опікується розвитком індустриальних парків, в тому числі шляхом контролю за діяльністю напівавтономного Органу з питань індустриальних зон, підпорядкованого йому.

Включення 11: Система контролю за нормативною базою з питань індустриальних парків в Іраку

## 5.2 ГАРАНТІЇ ДЛЯ ІНОЗЕМНИХ ІНВЕСТИТОРІВ

Як зазначалося в Розділі 1 (Вступ), досить часто індустриальні парки створюються та розвиваються з метою залучення прямих іноземних інвестицій в економіку. Однак, як правило, досягнення цієї мети неможливо забезпечити самими лише нормами у сфері промислового розвитку. Скоріше за все, країні також доведеться впровадити гарантії щодо ПІІ.

До факторів, що впливають на обсяг ПІІ, належать вартість робочої сили у країні, транспортні витрати, стан інфраструктури, розмір ринку, доступність сировини, а також, хоч і меншою мірою, фіскальний тиск<sup>76</sup>. Макроекономічна і політична стабільність у країні також мають визначальний вплив, коли інвестори приймають рішення про те, куди їм варто спрямувати кошти<sup>77</sup>. Оскільки ці параметри залежать

від широкого кола економічних норм і політик, робота над питанням створення конкурентоспроможної політики у сфері ПІІ, як правило, зосереджується на прийнятті рамкового законодавства про ПІІ, створенні гарантій прозорого і неупередженого ставлення до іноземних інвесторів (напр. свобода інвестування, єдиний правовий режим тощо), забезпечення можливості найму іноземних керівників та технічних фахівців, свободи переміщення капіталу та здійснення поточних платежів, належної компенсації в разі експропріації, а також забезпеченні ефективного і прозорого розгляду та вирішення спорів за допомогою арбітражу всередині країни чи на міжнародних платформах.

## 5.3 ВАЛЮТНА ПОЛІТИКА

Країни, що розвиваються, часто впроваджують норми з метою покращення платіжного балансу та збільшення відносних розмірів валютного запасу. Основним способом збільшення потоку іноземної валюти до країни є нарощування експорту на іноземні ринки із сильними та стабільними конвертованими валютами. До експортно-орієнтованих стимулів, які надають країни, що розвиваються, належать

експортні кредити, програми страхування та гарантування, схеми з повернення ПДВ та митних зборів, різноманітні програми звільнення від сплати податків. Всі ці інструменти можна застосовувати і до резидентів індустриальних парків, у яких держава може забезпечити ефективне адміністрування відповідних програм, враховуючи близьке розташування численних підприємств.

<sup>76</sup> UNCTAD, *World Investment Report 1998 – Trends and Determinants*, (1998)

<sup>77</sup> UNIDO, *Africa Investor Survey Report 2011 – Towards Evidence-Based Investment Promotion Strategies* (2012)

Проте, інтереси іноземних інвесторів у питанні валютної політики, на противагу інвесторам національним, як правило, мають інше спрямування. Хоча ПІІ можуть бути орієнтованими на експортну діяльність, вони часто здійснюються з метою виходу на новий ринок, особливо якщо йдеться про країну з великим внутрішнім ринком чи доступом до регіональних ринків. Незалежно від того, на якому ринку реалізовуватиметься кінцева продукція, ПІІ вважаються позитивним і бажаним явищем для країни з міркувань, що наводилися раніше (напр. створення робочих місць, передача технологій, налагодження ланцюгів постачання тощо), хоча ці позитивні наслідки не настають автоматично, і їхню ймовірність можна підвищити, запровадивши сприятливі для інвестування заходи<sup>78</sup>.

Уряди країн, що отримують ПІІ, можуть розглядати реінвестування доходу в національну економіку як бажаний наслідок іноземних інвестицій (і для більшості іноземних

інвесторів це теж пріоритетний шлях), проте для успішності ПІІ (та настання пов'язаних економічних переваг) перш за все необхідно забезпечити правову гнучкість, що гарантуватиме право інвесторів на репатріацію чи реінвестування капіталу відповідно до їхніх ділових потреб і пріоритетів та здійснення виплат постачальникам та партнерам із виручки від діяльності, без зайвих бюрократичних перешкод для зовнішньоекономічних платежів. Це означає, що країна, яка прагне отримувати ПІІ, має забезпечити інвесторам якомога більші можливості конвертації капіталу та коштів на поточних рахунках і максимальну фінансову свободу та гнучкість. Також це означає, що, за виключенням основних правил контролю з боку центрального банку, заходи, спрямовані на боротьбу з трансфертним ціноутворенням, відмиванням грошей, фінансуванням тероризму тощо, а також валютні норми не мають передбачати елементів, що стоятимуть на заваді розвитку ринків.

## 5.4 АРБІТРАЖ ДЛЯ ІНОЗЕМНИХ ІНВЕСТИТОРІВ

Для залучення й утримання іноземних інвестицій кожній країні слід створити ефективну, просту, справедливую та прозору систему вирішення комерційних спорів.

Особливо складні спори з високою ціною питання, що стосуються міжнародних інвестицій, іноді розглядаються міжнародними арбітражними органами, а не в межах національної судової системи. Саме ця процедура розв'язання спорів є стандартною, коли спори виникають між урядами та компаніями і стосуються виконання міжнародних торгових чи інвестиційних угод. Серед переваг такого підходу – можливість для сторін спору обрати арбітрів, які є фахівцями у відповідній сфері діяльності, чи отримати гарантії, що справа розглядатиметься фахівцями.

Конвенція про врегулювання інвестиційних спорів між державами та громадянами інших держав (МКВІС) 1966 року є одним із найпопулярніших інструментів для вирішення

інвестиційних спорів такого роду. Міжнародний центр з урегулювання інвестиційних спорів (МЦУІС) – міжнародна установа зі штаб-квартирою у Вашингтоні, створена відповідно до Конвенції для врегулювання інвестиційних спорів між іноземними інвесторами та державами-отримувачами інвестицій<sup>79</sup>. Окрім МЦУІС, міжнародну платформу арбітражу (і, що важливіше, набір відповідних правил) пропонує Комісія ООН з прав міжнародної торгівлі (ЮНСІТРАЛ), створена 1966 року.

Серед інших арбітражних платформ, що користуються популярністю серед інвесторів, слід зазначити Міжнародну торговельну палату (МТП) в Парижі, Лондонський міжнародний арбітражний суд, а також регіональні форуми, наприклад Міжнародний центр арбітражу в Дубаї.

Основоположною гарантією виконання державою міжнародних арбітражних рішень є ратифікація Нью-

<sup>78</sup> Деякі дослідники-економісти зазначають, що ПІІ, спрямовані на освоєння нових ринків, пов'язані з вищим ризиком настання ефекту витіснення, а також нижчим потенціалом інтеграції глобальних ланцюгів постачання, аніж ПІІ, орієнтовані на експорт.

<sup>79</sup> Міжнародний центр з урегулювання інвестиційних спорів (МЦУІС). <https://icsid.worldbank.org/en/Pages/about/default.aspx>

Йоркської конвенції про визнання та виконання іноземних арбітражних рішень від 10 червня 1958 року (далі за текстом – «Нью-Йоркська конвенція»). Саме вона визначає міжнародні стандарти в питаннях визнання та виконання іноземних арбітражних рішень. Суть Конвенції можна виразити наступним чином: іноземні арбітражні рішення мають визнаватися та виконуватися державами, що приєдналися до Конвенції, окрім як за чітко визначених особливих обставин. Станом на кінець квітня 2019 року, Нью-Йоркську конвенцію ратифікували 159 суб'єктів, серед яких 156 із 193 країн-членів ООН, а також Острови Кука, Святий Престол та Палестинська держава. Канцелярія ООН із правових питань – Сектор права міжнародної торгівлі надає підтримку з будь-яких питань, що стосуються ратифікації Нью-Йоркської конвенції, в тому числі перегляду національного законодавства

та надання консультацій щодо застосування Типового закону ЮНСІТРАЛ про міжнародний торговий арбітраж.

Як правило, для більшості інвесторів, що працюють з індустриальними парками, найважливішим є те, аби у країні, де вони планують розгорнути діяльність, діяли міжнародні правила арбітражу та відповідні центри, а доступ до них гарантувався законами та нормами в галузі інвестицій, альтернативних способів вирішення спорів чи діяльності індустриальних парків (іноді це може бути зазначено в угоді із забудовником, якщо йдеться про такий тип інвестора). Як уже зазначалося, цей запит можна задовольнити, впровадивши у країні нормативно-правову базу, що відповідала би Типовому закону ЮНСІТРАЛ про міжнародний торговий арбітраж<sup>80</sup>.

## 5.5 ІНВЕСТИЦІЙНІ СТИМУЛИ

З огляду на постійну конкурентну боротьбу за досить обмежені ПІІ на світовому ринку заходи стимулювання інвестицій давно використовуються як регуляторні інструменти

для досягнення цілей державного та регіонального економічного зростання<sup>81</sup>. Інвестиційні стимули можна розділити на три загальні категорії:

- а** Фінансові стимули (прямі субсидії, гранти й кредити);
- б** Фіскальні стимули (податкові канікули та зменшені ставки податків);
- с** Інші види заохочень (в тому числі субсидування землі, інфраструктури і послуг, а також різноманітні регуляторні поступки).

Найчастіше для залучення інвестицій до індустриальних парків резидентам пропонують облаштовані ділянки землі та об'єкти інфраструктури за цінами, нижчими за ринкові. Наприклад, Індустриальний парк Сучжоу в Китаї, що пропонує резидентам чи не найкращу паркову інфраструктуру в країні, здійснив суттєві вкладення у вирівнювання ґрунту, прокладання доріг, забезпечення електро- та водопостачання і водовідведення, очищення стічних вод, газопостачання, тепlopостачання та широкого спектру телекомунікаційних послуг, серед яких високошвидкісний інтернет та міжнародний роумінг<sup>82</sup>.

Також часто застосовуються додаткові фіскальні стимули. Доволі поширеною є практика звільнення резидентів індустриальних парків від сплати ввізного мита чи відтермінування цих платежів. Її мета – знизити собівартість

виробництва за рахунок скорочення витрат на закупівлю обладнання та комплектуючих, покращити фінансовий стан підприємств, відтермінувавши сплату мита на товари, що доставляються точно у строки, та стимулювати експортне виробництво шляхом звільнення від мита транзитних товарів, а також сировини і комплектуючих, що використовуються для виробництва товарів на експорт. Податкові канікули та знижені ставки податку на прибуток підприємств також застосовуються досить широко для покращення фінансового стану підприємств у періоди суттєвого притоку інвестицій. Прямі фінансові стимули застосовуються рідше.

Цікавий приклад застосування інвестиційних стимулів – досвід Туреччини, що описаний у Включенні 12:

<sup>80</sup> Комісія ООН з прав міжнародної торгівлі. [http://www.uncitral.org/uncitral/en/uncitral\\_texts/arbitration.html](http://www.uncitral.org/uncitral/en/uncitral_texts/arbitration.html)

<sup>81</sup> UNCTAD, *World Investment Report, Investment and New Industrial Policies* (2018)

<sup>82</sup> D. Z. Zeng, *Building a Competitive City Through Innovation and Global Knowledge: The Case of Sino-Singapore Suzhou Industrial Park*, World Bank Policy Research Working Paper 7570.



Система інвестиційних стимулів у **Туреччині** включає чотири окремі схеми, що однаково застосовуються як до місцевих, так і до іноземних інвесторів, і діють не лише в індустріальних парках, а й за їхніми межами:

- Схема загальних інвестиційних стимулів;
- Схема регіональних інвестиційних стимулів;
- Схема стимулів для інвестицій великого масштабу;
- Схема стимулів для стратегічних інвестицій.

У межах цих схем, нові інвестори можуть отримувати різні види підтримки, наприклад застосування нульової ставки ПДВ чи його відшкодування, звільнення від сплати митних зборів, пільгові ставки податків на прибуток та доходи, підтримка виплат за соціальним страхуванням, пільгові ставки кредитування, спрощений доступ до земельних ресурсів. Доступні стимули різнитимуться, залежно від типу й обсягу інвестицій та регіону, де вони здійснюються. Крім цього, до підприємств в індустріальних парках застосовуються додаткові стимули, серед яких:

- Звільнення від сплати податків на нерухомість протягом п'яти років після завершення будівництва;
- Пільгові тарифи на водопостачання, газопостачання та комунікаційні послуги;
- Звільнення від сплати реєстраційних зборів при об'єднанні чи розділенні земельних ділянок у межах індустріального парку;
- Звільнення від сплати місцевих податків, пов'язаних із будівництвом та функціонуванням виробничих приміщень;
- Звільнення від сплати місцевих податків на тверді відходи, якщо індустріальний парк не користується<sup>83</sup>.

#### Включення 12: Інвестиційні стимули в Туреччині

Незалежно від конкретних складових і рівнів стимулювання залучення інвестицій на розвиток будь-яких заходів стимулювання на розвиток індустріальних парків мають відноситись: індустріальних парків, їх слід вживати, до заходів

- a** Будь-які стимули мають суспільну альтернативну вартість, а отже повинні застосовуватися у розумний спосіб;
- b** Системи стимулювання мають бути прозорими та простими в застосуванні, орієнтованими на підвищення ефективності діяльності;
- c** Результат стимулювання має бути вимірюваним;
- d** Стимули повинні відповідати конкретним умовам, розмірам цільових капіталів і конкурентним перевагам економіки цільової місцевості (розташування, інфраструктура, сектори тощо);
- e** Стимули мають враховувати міжнародні правила та практики у сфері інвестицій, визначені СОТ, ОЕСР, ФАТФ та ЄС (це питання розглядатиметься детальніше в цьому розділі);
- f** Стимули не мають створювати несприятливі умови для підприємств із певною структурою власності, умови діяльності для національних та іноземних інвесторів мають бути рівними.

Деякі індустріальні парки в Китаї застосовують системи стимулів на основі трьох груп параметрів (англ. «Triple-S specificity»<sup>84</sup>), що стосуються сектору

економіки, розміру підприємства та його розміщення. Детальніше ця система описана у Включенні 13:

<sup>83</sup> Агентство підтримки та просування інвестицій Туреччини. <http://www.invest.gov.tr/en-US/investmentguide/investorsguide/Pages/Incentives.aspx>;  
<http://www.invest.gov.tr/en-US/investmentguide/investorsguide/Pages/SpecialInvestmentZones.aspx>

<sup>84</sup> UNIDO, *Economic Diversification Strategies: A Key Driver in Africa's New Industrial Revolution* (2012)





Деякі індустріальні парки в **Китаї** пропонують національним та іноземним інвесторам, чії проєкти відповідають певним критеріям (напр. залучають висококваліфікованих працівників, сприяють промислому оновленню, науковим і технічним інноваціям), пряму фінансову підтримку. Серед доступних заходів стимулювання:

- Стимули, що застосовуються в разі оновлення виробництва та застосування нових технологій – для заохочення неефективних підприємств (у тому числі в екологічному вимірі) до модернізації;
- Податкові кредити для розширення сучасних підприємств у сфері послуг – Уханська зона економічного розвитку, наприклад, допомагає підприємствам, що надають сучасні послуги, розширювати виробництво і надає гранти в розмірі до 100 000, 200 000 чи 300 000 юанів відповідно підприємствам, що відповідають критеріям, мають річний основний дохід понад 100 млн юанів, що зростає на більш ніж 10%, 20% чи 30% за рік, і належним чином сплачують податки;
- Підтримка стратегічних проєктів місцевого розвитку – йдеться про проєкти, що можуть слугувати драйверами зростання та суттєво позначитися на місцевому економічному розвитку. Вони можуть отримати підтримку в разі схвалення відповідним місцевим органом влади та комітетом управління індустріальним парком, де реалізовуватиметься проєкт.

#### Включення 13: Критеріальні інвестиційні стимули в індустріальних парках Китаю

Для досягнення бажаних економічних наслідків запроваджених стимулів важливо, аби індустріальні парки здійснювали регулярний моніторинг і оцінювання інформації від окремих підприємств. Оскільки початкові умови, з огляду на які стимули впроваджувалися, можуть змінитися з плином часу, може виникнути

потреба в тому, аби періодично переглядати заходи стимулювання або ж скасовувати їх узагалі. Прикладом такої діяльності з моніторингу, оцінювання та системного перегляду заходів стимулювання може слугувати діяльність, що протягом останніх років розгорталась у В'єтнамі. Детальніше вона описана у Включенні 14:



Підтримка в галузі залучення інвестицій, що її ЮНІДО надавала **В'єтнаму** 2011 року, передбачала, серед іншого, проведення аналізу інвестиційної діяльності у сфері промисловості та підготовку «Звіту про інвестування у промисловість В'єтнаму» (ЮНІДО, 2011), в якому детально були розглянуті характеристики підприємств із залученням іноземного капіталу, що діяли в індустріальних парках країни. За результатами дослідження стало відомо, що більше половини підприємств, що отримали ПІІ, працюють в індустріальних парках; особливо багато їх у провінціях Бінъзіонг та Донгнай, а також у Хошиміні. Також було виявлено, що промислова діяльність в індустріальних парках В'єтнаму в основному представлена трудомістким, низькотехнологічним виробництвом, орієнтованим на експорт. Дані вказали на те, що іноземні інвестиції в індустріальні парки не призводили до більш позитивних економічних наслідків, ніж інвестиції за межами парків, хоча до перших застосовувалися більші стимули та пільги. Навпаки, підприємства з іноземним капіталом в індустріальних парках рідше залучали місцевих гравців до своїх ланцюгів постачання. Також у фінальному звіті зазначалося, що хоча індустріальні парки В'єтнаму успішно залучали ПІІ та поглинали надлишок робочої сили, вони слабо сприяли передачі технологій і мали доволі обмежений вплив на економічну ситуацію у своїх регіонах. Як наслідок, уряду В'єтнаму було запропоновано переглянути систему інвестиційних стимулів для індустріальних парків.

#### Включення 14: Вимірювання впливу стимулів на показники ефективності індустріальних парків у В'єтнамі

## 5.6 СПЕЦІАЛІЗОВАНЕ ЗАКОНОДАВСТВО ПРО ІНДУСТРІАЛЬНІ ПАРКИ

Доволі часто діяльність індустриальних парків регулюється цілим рядом окремих законів та нормативних документів, і далеко не кожна національна програма розвитку

індустриальних парків спирається на спеціалізований закон та чітко визначені нормативні рамки. Якщо така нормативна база формується, вона може торкатись таких питань:

- a Вибір ефективного розташування індустриального парку з точки зору виробництва та збуту продукції;
- b Вдосконалення транспортних та комунікаційних об'єктів, забезпечення зв'язку між парками та ринками збуту;
- c Вдосконалення об'єктів фізичної інфраструктури та наявних об'єктів соціальної сфери в індустриальних парках, в тому числі завдяки системам планування та контролю забудови;
- d Права учасників індустриального парку в питаннях побудови, використання та управління об'єктами інфраструктури в індустриальних парках;
- e Вимоги до інвесторів, розподіл земельних ділянок;
- f Інвестиційні стимули;
- g Програми підтримки кластерів підприємств у межах індустриальних парків;
- h Екологічні вимоги (напр. у сфері забруднення і енергетики) до забудовників, операторів та резидентів індустриальних парків;
- i Посилення співпраці між підприємствами в індустриальних парках, а також між індустриальними парками та дослідницькими центрами;
- j Визначення системи управління діяльністю індустриальних парків та відповідальних установ, в тому числі органів, що забезпечують операційне управління та нагляд, опис їхніх обов'язків і повноважень, визначення адміністративних механізмів, наприклад «єдиних вікон» надання послуг.

Серед прикладів законодавства, що регулює зазначені питання, варто зазначити норми, прийняті у В'єтнамі та Ефіопії.

Детальніша інформація про них наведена у Включенні 15:



- **В'єтнам:** Закон про інвестиції, схвалений у В'єтнамі 2005 року, суттєво сприяв швидкому розвитку індустриальних зон та зон вільної торгівлі у країні. Цей закон передбачає застосування до інвесторів у таких зонах пільгових ставок податку на прибуток підприємств, ввізного мита та податку на землю. За даними Міністерства планування та інвестицій, зараз у В'єтнамі налічується 326 індустриальних та економічних зон із загальною площею ділянок промислового призначення 94 900 га. 22 травня 2018 року Уряд В'єтнаму схвалив Указ №82/2018/ND-CP («Указ 82»), що регулює управління індустриальними та економічними зонами. Він визначає нормативно-правові основи планування, будівництва та функціонування зон, а також визначає умови інвестування в них. Згідно з Указом, Міністерство планування та інвестицій є органом, що відповідає за нагляд над індустриальними парками. Воно співпрацює з відповідними центральними та місцевими органами влади і подає на розгляд Прем'єр-міністра пропозиції щодо проектування та побудови індустриальних парків.



- **Ефіопія:** Планом зростання і трансформації Ефіопії (англ. «Growth and Transformation Plan» – GTP I та GTP II) індустриальні парки визначені в якості одного із засобів індустриалізації національної економіки. Плани визначають як бажане створення індустриальних парків у пріоритетних для країни секторах: виробництво тканин та одягу, шкіри та шкіряних виробів, цукрове, цементне виробництво, обробка металів та машинобудування, хімічна промисловість, нафтопереробка, переробка сільськогосподарської продукції. Уряд Ефіопії планує збільшити кількість реально функціонуючих індустриальних парків із нинішніх п'яти до 30 до 2025 року. За цей же період планується перетворити Ефіопію на промисловий хаб регіону. На підтримку цієї програми була прийнята Постанова про індустриальні парки № 886/2015, що визначає загальні основи створення, побудови, адміністрування та контролю за діяльністю індустриальних парків. Згідно з Постановою, проєкти індустриальних парків мають отримувати схвалення Інвестиційної ради. Ініціаторами їхнього створення можуть виступати федеральний та місцеві уряди (в межах механізму ДПП за участі Корпорації розвитку індустриальних парків) та приватні забудовники. Додаткові норми у сфері інвестування, серед яких Постанова про інвестування № 769/2012, визначають широкий пакет стимулів для заохочення інвестицій у пріоритетні сектори з високим експортним потенціалом. Уряд також ужив заходів для реформування трьох важливих державних установ з метою активізації інвестування та зміцнення конкурентного середовища. Ідеться про Інвестиційну раду Ефіопії, що виконує функції нагляду, формування загальної політики та стратегії, Інвестиційну комісію Ефіопії, що відповідає за залучення та регулювання діяльності іноземних інвесторів, та Корпорацію розвитку індустриальних парків, що відповідає за проєктування, забудову та управління державними індустриальними парками, в тому числі будівництво виробничих приміщень «під ключ»<sup>85</sup>.

Включення 15: Законодавство у сфері індустриальних парків у В'єтнамі та Ефіопії

## 5.7 ЄДИНІ ВІКНА НАДАННЯ ПОСЛУГ В ІНДУСТРІАЛЬНИХ ПАРКАХ

Як зазначалося щойно в контексті обговорення спеціалізованого законодавства у сфері розвитку індустриальних парків, впровадження таких норм може полегшити для індустриальних парків задачу дотримання вимог, зробити взаємодію між ними та державними органами простішою та ефективнішою. Слід зазначити, що цій же меті сприяє створення «єдиних вікон» надання адміністративних послуг для підприємств в індустриальних парках. До такої установи слід відрядити представників відповідних профільних міністерств і відомств, аби вони могли надавати інвесторам інтегрований пакет адміністративних послуг. Незалежно від того, чи єдині вікна будуть передбачені спеціалізованим законодавством, чи створені на основі підзаконних актів чи інших адміністративних інструментів, наприклад міжвідомчих меморандумів про взаєморозуміння та угод про рівень обслуговування, їхня користь і важливість для інвесторів не викликає сумнівів. Інформація про приклади програм єдиних вікон в індустриальних парках наведена у Включенні 16:

В індустриальних парках представлене широко коло стейкхолдерів. З огляду на цей факт, ефективне, координоване функціонування індустриального парку не так просто забезпечити, оскільки гравців із різними інтересами та різними рівнями залученості до роботи парку дуже багато. Єдине вікно, наділене належними повноваженнями – гарне рішення для забезпечення єдиного пункту взаємодії різноманітних стейкхолдерів із владою та надання їм підтримки, особливо в питаннях дотримання нормативних вимог. За рахунок єдиного вікна спрощується проходження різноманітних процедур, отримання необхідних послуг, погоджень тощо. Варто зазначити, що приватний оператор індустриального парку не має змоги надавати повний спектр послуг, про які йдеться. Максимум, який він може забезпечувати – це така собі фасилітація на рівні фронт-офісу. Спектр послуг, що їх надають єдині вікна, та представлені в них установи, різняться в залежності від норм законодавства відповідної країни та параметрів конкретного індустриального парку. Як показує міжнародний досвід, єдине вікно індустриального парку може надавати такі послуги:

<sup>85</sup> План зростання і трансформації («GTP I» та «GTP 2»)

- Реєстрація підприємств, видача дозволів
- Інформування про інвестиційні стимули
- Оформлення дозволів на працевлаштування
- Послуги у сфері проєктування та будівництва
- Реєстрація в системі соціального забезпечення, обслуговування рахунків
- Податкові та митні послуги
- Розмитнення товарів у портах і аеропортах
- Державні послуги підтримки стартапів та інноваційної діяльності
- Послуги контролю якості (напр. проведення лабораторних перевірок)
- Забезпечення комунальними послугами (електроенергія, комунікація, водо- і газопостачання)
- Отримання екологічних дозволів
- Нотаріальні послуги
- Туристична інформація
- Управління земельними ресурсами
- Банківські послуги (можуть надаватися комерційними банками на місці чи в окремому приміщенні)
- Житлові послуги

Так, наприклад, Спеціальна економічна зона Тілава у М'янмі забезпечена єдиним вікном для швидкої і простої реєстрації резидентів та створення умов для дотримання нормативних вимог. У ньому працюють представники різноманітних міністерств, наділені необхідними повноваженнями для надання інвесторам дозволів та реєстраційних послуг. Серед установ, що представлені в єдиному вікні СЕЗ Тілава:

- Департамент комерції та захисту прав споживачів, Міністерство комерції;
- Митний департамент, Міністерство фінансів;
- Департамент доходів, Міністерство фінансів;
- Департамент імміграції та державної реєстрації, Міністерство імміграції та населення;
- Департамент трудових відносин, Міністерство праці;
- Департамент із питань розвитку населених пунктів та житлової забудови, Міністерство будівництва;
- Департамент загальної адміністрації, район Південний Янгон;
- Портова адміністрація М'янми;
- Директорат із питань інвестицій та адміністрування компаній.

Єдине вікно індустриального парку Сучжоу в Китаї займає площу 5000 квадратних метрів та має 61 пункт надання послуг. Тут працюють близько 100 людей. Установа приймає та обробляє на місці 85% усіх заяв, ще 10% обробляються в межах двох робочих днів, решта 5% – у межах семи робочих днів. На додачу до консультаційних послуг онлайн і офлайн, єдине вікно пропонує онлайн-платформу для розгляду і затвердження заявок на імпорт і експорт. У подальші плани розвитку єдиного вікна входить створення корпоративної бази даних, сприяння роботі платформ із обміну інформацією, вдосконалення якості онлайн-послуг.

Варто зазначити, що в обох наведених прикладах єдині вікна в основному націлені на обслуговування процесів взаємодії підприємств із державними органами та дотримання нормативних вимог, їхня робота забезпечується державними установами.

#### Включення 16: Єдині вікна надання послуг в індустриальних парках

Численні підприємства у країнах, що розвиваються, особливо в тих, що не мають розвиненої інфраструктури контролю якості продукції промисловості, стикаються із значними труднощами, коли намагаються вийти на світові ринки. Включення контролю якості до переліку послуг, що їх надає єдине вікно, надасть підприємствам-

резидентам підтримку, необхідну для дотримання технічних вимог і стандартів експортних ринків.

До прикладу, інфраструктура контролю якості забезпечена в деяких індустриальних парках Китаю та Ефіопії. Детальніша інформація про це наведена у Включенні 17.

**Індустріальний парк Сучжоу**, забудова якого розпочалась у 1994 році, розташований у місті Сучжоу провінції Цзянсу в Китаї. За 25 років розвитку він перетворився на високотехнологічну екологічно чисту індустріальну зону, в якій працюють тисячі підприємств та інноваційних стартапів у сферах інформаційно-телекомунікаційних технологій, виробництва медичного обладнання, хмарних обчислень, штучного інтелекту і т.д. Послуги контролю якості, особливо в частині випробувань та інспекцій, розвиваються та надаються єдиним вікном парку на постійній основі з метою забезпечення якості продукції, підтримки дослідницької діяльності, інновацій, розвитку зв'язків між підприємствами всередині парку, а також із місцевими та міжнародними ринками.

У парку створено лабораторію для випробувань, Відкриту лабораторію змішаних комунікацій ІП Сучжоу. 2011 року вона пройшла акредитацію Національної служби Китаю з оцінки відповідності (НСКО) – установи, що відповідає за акредитацію лабораторій у Китаї<sup>86</sup>. Лабораторія отримала дозвіл на проведення випробувань електроніки та електронних виробів в умовах підвищеної та зниженої температури, вологості, вібрацій тощо. Крім цього, вона має право використовувати логотип НСКО та видавати результати випробувань, що визнаються на міжнародному рівні. Лабораторія також пропонує комплексні послуги випробування товарів, промислового консультування, підготовки працівників у сферах дослідницької діяльності, виробництва, інтеграції та застосування нових продуктів.

**Інтегровані агропромислові парки (ІАПП)** являють собою географічні кластери окремих підприємств, що об'єдналися у групи для отримання переваг економії за рахунок обсягів та інших позитивних наслідків завдяки спільному використанню інфраструктури – доріг, ліній електропостачання, об'єктів зберігання та пакування продукції, використання побічних продуктів виробництва, очищення стічних вод, логістики і транспорту, лабораторій тощо. Програму розвиває Уряд Ефіопії за підтримки ЮНІДО та Продовольчої та сільськогосподарської організації ООН з метою прискорення розвитку агропромислового сектору в Ефіопії. ІАПП в Ефіопії створюватимуть і розвиватимуть спеціальні карантинні об'єкти, лабораторії контролю якості, центри сертифікації тощо для забезпечення якісного контролю якості різноманітної сільськогосподарської продукції<sup>87</sup>.

Включення 17: Послуги контролю якості в індустріальних парках Китаю та Ефіопії

## 5.8 БАГАТОСТОРОННІ, РЕГІОНАЛЬНІ ТА ДВОСТОРОННІ ІНВЕСТИЦІЙНІ УГОДИ ТА ПРАВИЛА

Глобалізація та розвиток міжнародної торгівлі та інвестицій зумовлюють зростання кількості багатосторонніх, регіональних та двосторонніх інвестиційних (або ж торговельно-інвестиційних угод) між державами<sup>88</sup>. Що стосується багатосторонньої взаємодії, інвестиційні принципи СОТ передбачають усунення перешкод та дискримінації, наприклад через принцип єдиного правового режиму (для національних та іноземних інвесторів)<sup>89</sup>, що закріплений правилами, визначеними Угодою про субсидії

та компенсаційні заходи та Угодою про пов'язані з торгівлею інвестиційні заходи СОТ. До багатосторонніх також належать правила, визначені ОЕСР<sup>90</sup>, ФАТФ<sup>91</sup> та Кодексом ЄС із питань оподаткування підприємств<sup>92</sup>. Що стосується двосторонніх і регіональних інвестиційних правил, у Дорожній карті ЮНКТАД для міжнародних інвестиційних угод, що була представлена як частина Звіту ЮНКТАД про всесвітні інвестиції за 2015 рік<sup>93</sup>, визначено п'ять сфер діяльності, за якими державам слід дійти згоди, укладаючи інвестиційні угоди:

<sup>86</sup> Індустріальний парк Сучжоу. [http://www.sipac.gov.cn/english/categoryreport/IndustriesAndEnterprises/201108/t20110805\\_108984.htm](http://www.sipac.gov.cn/english/categoryreport/IndustriesAndEnterprises/201108/t20110805_108984.htm)

<sup>87</sup> UNIDO, *Agro-Industrial Parks Feasibility Study and Business Plan* (2015)

<sup>88</sup> Примітка: Станом на 2018 рік, у світі діють 287 угод про вільну торгівлю та 287 регіональних торговельних угод; у 2000 році ці показники становили 94 та 79 відповідно.

Див.: База даних СОТ, доступна за посиланням: <http://rtais.wto.org/UI/PublicMaintainRTAHome.aspx>

<sup>89</sup> Примітка: Опосередковано, сприяючи «торгівлі за третьою модальністю» та доступу до ринків через інвестування, такі принципи, пов'язані з торгівлею, як усунення нетарифних бар'єрів (НТБ) та доступ до умов найбільшого сприяння для переміщення кінцевої продукції та необхідних матеріалів, також можуть впливати на рішення корпорацій щодо розміщення експортно-орієнтованого виробництва та спрямування інвестицій.

<sup>90</sup> Примітка: Включно із зобов'язаннями щодо прозорості, визначеними: Угодою ОЕСР про обмін інформацією з податкових питань; Багатосторонньою конвенцією 2017 року про виконання заходів, які стосуються угод про оподаткування, з метою протидії розмиванню бази оподаткування та виведенню прибутку з-під оподаткування; Настановами ОЕСР 2017 року щодо трансфертного ціноутворення для транснаціональних компаній та податкових служб; Правилами ОЕСР щодо контрольованих іноземних компаній (КІК).

<sup>91</sup> *Financial Action Task Force (FATF) anti-money laundering (AML) and anti-terrorism financing (ATF) standards.*

<sup>92</sup> *Council of the European Union Resolution on a Code of Conduct for Business Taxation of December 1, 1997.*

<sup>93</sup> UNCTAD, *World Investment Report - Reforming International Investment Governance* (2015)



- Забезпечення права держави на регулювання, з одночасним захистом інвестицій;
- Сприяння та спрощення інвестування;
- Забезпечення відповідального інвестування;
- Посилення системної послідовності в роботі з інвестиціями;
- Реформування механізмів вирішення інвестиційних спорів.

Міжнародні інвестиційні угоди «нового покоління» все частіше містять положення, що визначають їхню орієнтацію на сталий розвиток, як засвідчує третій пункт наведеного вище переліку. Зростає кількість прямих згадок національних Цілей сталого розвитку (ЦСР) і, що навіть важливіше, ця орієнтація знаходить свій вияв у тому, що до угод включаються положення, що стосуються безпеки праці, охорони громадського здоров'я, забезпечення трудових прав та охорони навколишнього середовища.

Оскільки основоположною метою створення індустріальних парків є залучення інвестицій, важливо, аби нормативно-правові умови, в яких вони функціонують, забезпечували дотримання вищезазначених правил.

Варто додати важливий коментар стосовно СЕЗ, ЗВТ та ЕПЗ. Усі вони є підвидами індустріальних парків і розглядаються як «райони альтернативного митного режиму» всередині

країн, функціонування яких дозволено правилами Всесвітньої митної організації (ВМО). Як правило, це зони, в яких не застосовуються звичні ставки мита з метою сприяння торгівлі та розширення експорту за рахунок скорочення собівартості виробництва та необхідних операційних витрат. Також у таких зонах часто створюються стимули податкового характеру. Запроваджуючи такі особливі режими, важливо пам'ятати, що деякі податкові стимули можуть мати руйнівний вплив на конкуренцію між державами, особливо коли застосування пільг прив'язане до вимог щодо експорту, і відповідно спеціальні зони мають значний ризик порушення тих міжнародних правил, про які йшлося раніше. Ось чому особливо важливо, аби нормативно-правова база функціонування цих зон була узгоджена з міжнародними правилами справедливого оподаткування, заборонаю податкового субсидування експорту та вимогами щодо неупередженого ставлення до іноземних інвесторів.







6





# Інвестиційний маркетинг та залучення інвестицій на розвиток індустріальних парків

---

6.1 ВИЗНАЧЕННЯ ЦІЛЬОВИХ СЕКТОРІВ ЕКОНОМІКИ, ТАРГЕТУВАННЯ ІНВЕСТИЦІЙ	92
6.2 ПРОСУВАННЯ ІНВЕСТИЦІЙ	93
6.3 ВИМОГИ ДО ІНВЕСТОРІВ	94
6.4 ДОПРОЄКТНА ТА ПІСЛЯПРОЄКТНА ПІДТРИМКА ІНВЕСТОРІВ	95
6.5 СИСТЕМИ КООРДИНАЦІЇ ТА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ПІДТРИМКИ	97

Недостатньо ефективні маркетингові заходи і заходи на залучення інвестицій можуть призвести до того, що індустріальний парк не знайде якісних інвесторів, незважаючи на те, що пропонує розвинену інфраструктуру, сприятливі правові умови та широкий спектр послуг для резидентів. Існує широкий консенсус щодо того, що діяльність держав у сфері маркетингу та сприяння інвестиціям може позитивно позначитися на загальному

обсягу інвестицій в економіку. Це підтверджує досвід створення національних агенцій із заохочення інвестицій в багатьох країнах. Тому надзвичайно важливо створити чітку та ефективну стратегію сприяння інвестуванню, в якій буде визначено пакет послуг у галузі інвестиційної підтримки, що їх пропонують індустріальні парки, в тому числі механізми надання послуг за принципом «єдиного вікна».

## 6.1 ВИЗНАЧЕННЯ ЦІЛЮВИХ СЕКТОРІВ ЕКОНОМІКИ, ТАРГЕТУВАННЯ ІНВЕСТИЦІЙ

Якщо перед індустріальними парками стоїть задача не просто пропонувати готові об'єкти промислової нерухомості, а сприяти реалізації більш фундаментальних економічних інтересів, діяльність у межах будь-якої стратегії просування інвестицій в індустріальні парки має розпочинатися з визначення секторів економіки, в яких країна чи

регіон мають довгострокові конкурентні переваги<sup>94</sup>.

Для успішного визначення таких секторів та подальшої роботи із залучення інвестицій рекомендовано застосовувати такі підходи:

- а** визначення можливостей та труднощів, пов'язаних із залученням інвестицій у певні сектори економіки, дослідження їхніх відносних конкурентних переваг, очікувань резидентів щодо послуг та умов, які мають пропонувати індустріальні парки, а також доступу до сировини шляхом проведення анкетування та консультацій із відповідними стейкхолдерами. Підхід до формування промислової політики, розроблений ЮНІДО, рекомендує проводити оцінку пріоритетних галузей промисловості та подальшу діяльність із залучення інвестицій за трьома основними вимірами: виміром зростання, виміром подолання бідності та екологічним виміром (див. Рисунок 5). Спираючись на багатий досвід проведення доказових досліджень та аналізу статистичних даних, ЮНІДО успішно підтримала численні держави у процесі визначення стратегічних підходів до встановлення пріоритетів та визначення промислових галузей – об'єктів інвестування<sup>95</sup>;
- б** секторальні заходи (в тому числі створення індустріальних парків зі спеціалізацією на певному секторі промисловості), спрямовані на усунення обмежень, що стримують конкурентоспроможність відповідних секторів. Гарним прикладом такої діяльності є заходи сприявання інвестицій, реалізовані в індустріальних парках Ефіопії (див. Включення 18).

Економіка Ефіопії переважно покладається на сільське господарство. Вісімдесят п'ять відсотків населення працює в сільському господарстві, яке забезпечує 46% ВВП країни та 90% загальної вартості експорту. Відповідно, Ефіопія має змогу прискорити промисловий та економічний розвиток за рахунок інтенсивного розвитку агропромисловості. НПП ЮНІДО для Ефіопії пропонує зосередити зусилля на трьох галузях легкої промисловості: виробництві продуктів харчування, виробництві текстилю й одягу, виготовленні шкіри та шкіряних виробів. Ці галузі обрано з огляду на їхній потенціал створення нових робочих місць, міцні зв'язки із сільським господарством, високий потенціал експорту продукції та можливість залучення приватних інвестицій. У цьому загальному контексті, у повній відповідності до Стратегічного плану промислового розвитку Ефіопії (2013–2025), який визначає мету перетворення Ефіопії на хаб легкої промисловості Африки до 2025 року, в НПП для Ефіопії розвиток інтегрованих агропромислових парків є одним із ключових завдань<sup>96</sup>.

Включення 18: Спрямовування інвестицій в переробку сільськогосподарської продукції в індустріальних парках Ефіопії

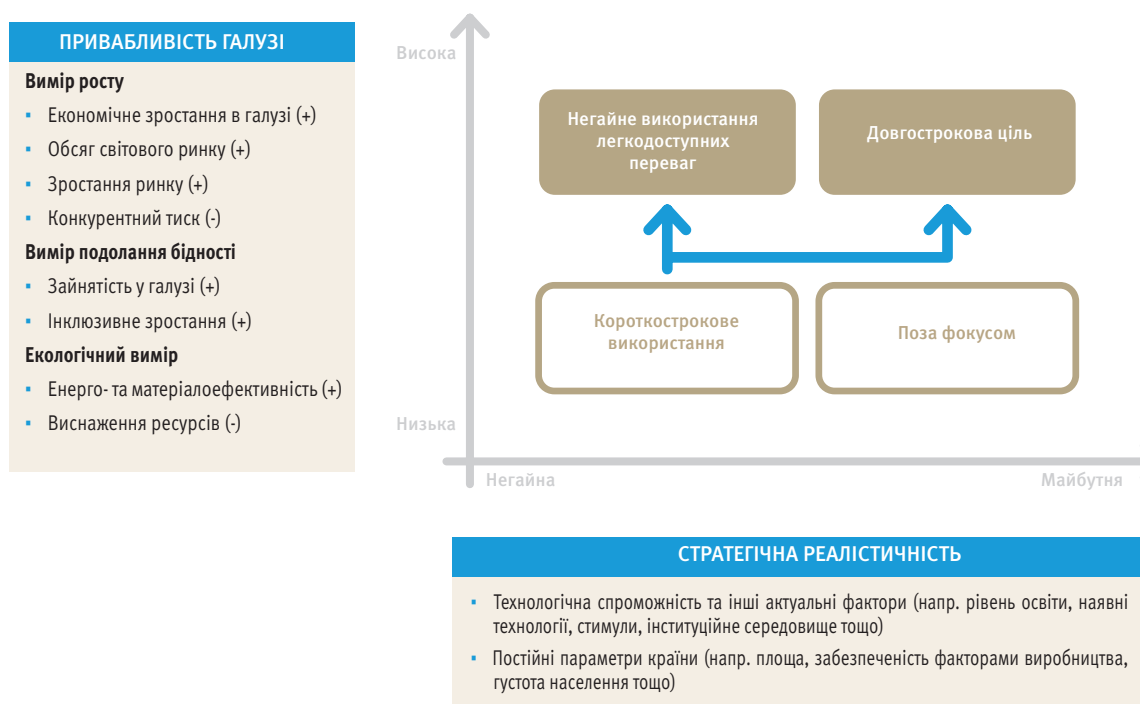
<sup>94</sup> FIAS, *Special Economic Zones - Performance, Lessons Learned, and Implications for Zone Development* (2008)

<sup>95</sup> UNIDO, *Industrial Policy for Prosperity: Reasoning and Approach, Working Paper 2/2011* (2011)

<sup>96</sup> Ministry of Industry, *Ethiopian Industrial Development Strategic Plan 2013–2025* (2013; *Programme for Country Partnership for Ethiopia*: <https://www.unido.org/programme-country-partnership/ethiopia>)



- с Залучення «якірних» інвесторів, що є лідерами у своїх галузях. Це не лише привертає увагу інших потенційних інвесторів до ринку індустриального парку й розмірів витрат, а й безпосередньо допомагає «перетягнути» існуючих міжнародних постачальників основного інвестора. Таким чином утворюється «доброчесне коло», коли «сарафанне радіо» серед інвесторів доповнює та розширює ефект офіційних заходів із залучення інвестицій.



Джерело: ЮНІДО (2011)

Рисунок 5: Підхід ЮНІДО до визначення пріоритетних галузей промисловості для залучення інвестицій

## 6.2 ПРОСУВАННЯ ІНВЕСТИЦІЙ

Дослідження підтверджують, що діяльність із просування інвестицій є відносно «безпечним» інструментом промислової політики, що не має негативного впливу на ринки та конкуренцію, і при цьому може суттєво позначатися на обсягах прямих іноземних інвестицій<sup>97</sup>. Дані вказують на те, що сектори, щодо яких проводяться конкретні кампанії із заохочення інвестування, в середньому отримують вдвічі більше ПІІ, ніж сектори,

щодо яких така діяльність не відбувається. Питома ефективність заходів просування інвестицій значно вища, ніж в інших заходів політичного характеру<sup>98</sup>.

Кампанії з створення іміджу, хоча і є важливим елементом діяльності з просування інвестицій, але далеко не вичерпують її. Зазвичай вона також включає наступне<sup>99</sup>:

<sup>97</sup> T. Harding and B.S. Javorcik, B. S., "Roll Out the Red Carpet and They Will Come: Investment Promotion and FDI Inflows", in *The Economic Journal* (2011), 121(557), pp. 1445-1476.

<sup>98</sup> Наукові дослідження вказують на те, що 1 дол. США, витрачений на просування інвестицій, збільшує надходження ПІІ на 189 дол. США. Див.: T. Harding and B.S. Javorcik, B.S., *Investment Promotion and FDI Inflows: Quality Matters, Economics Series Working Papers 612, University of Oxford Department of Economics* (2012)

<sup>99</sup> UNIDO, *Guidelines for Investment Promotion Agencies, Industrial Promotion and Technology Branch* (2003)

- a** підготовку інформаційних листівок, відео та інших матеріалів для привернення уваги потенційних інвесторів до конкретного індустріального парку;
- b** інформаційні розсилки, що повідомляють цільовій аудиторії про останні новини, пов'язані з інвестиціями, хід будівництва, плани та заходи щодо індустріального парку. Як правило, вони поширюються на щомісячній чи щоквартальній основі;
- c** взаємодію з медіа та громадськістю, висвітлення історій успішного інвестування, інформування національних і зарубіжних медіа, а також відповідних цільових аудиторій про заплановані заходи та сприятливі зміни в нормативно-правовій базі, що стосується індустріальних парків. Цей напрям діяльності може включати проведення брифінгів для преси, радіо і телебачення, конференцій, організованих поїздок для вітчизняних та зарубіжних журналістів (відповідно за кордон і навпаки), турне для урядовців, які популяризуватимуть програму індустріальних парків за кордоном;
- d** розробку спеціалізованого вебсайту та ряду каналів у соціальних медіа;
- e** мобілізацію мережі дипломатичних представництв країни, оскільки посольства та консульства часто стають першими, до кого звертаються потенційні іноземні інвестори<sup>100</sup>.

Для кампаній із просування інвестицій критично важливо правильно обрати час проведення. Якщо кампанія розпочата зарано і має в основі лише приблизну модель генплану індустріального парку, інвестори не зможуть отримати прозору й надійну інформацію про готовність парку до освоєння інвестицій.

Такі кампанії ефективно проходять лише тоді, коли будівництво на території парку вже майже завершено<sup>101</sup>.

Також часто на заваді ефективному просуванню інвестицій стають нескоординовані дії різних стейкхолдерів. Саме тому діяльність із промоції індустріальних парків повинна:

- a** узгоджуватися з діяльністю національних агенцій заохочення інвестицій;
- b** уникати неоднозначності й плутанини серед потенційних інвесторів в тому, що стосується нормативно-правового регулювання інвестиційної діяльності, особливо якщо повноваження та сфери відповідальності державних установ частково збігаються;
- c** забезпечувати обмін інформацією між основними стейкхолдерами індустріальних парків.

## 6.3 ВИМОГИ ДО ІНВЕТОРІВ

Прагнучи, аби інвестиції в індустріальні парки суттєво сприяли економічному зростанню, деякі держави визначили критерії для інвесторів, що обумовлені станом національної економіки та рівнем індустріалізації. З точки зору підприємств-резидентів, такі вимоги характеризуються як «умови, визначені для інвесторів,

що встановлюють певні цілі щодо їхньої діяльності у країні. Разом із механізмами попереднього аналізу та стимулювання інвестицій, вимоги до інвесторів застосовувались і продовжують застосовуватись розвиненими країнами та країнами, що розвиваються, для досягнення певних цілей у сфері розвитку»<sup>102</sup>.

<sup>100</sup> Примітка: Наприклад, варто зазначити, що 15% китайських інвесторів, які мали намір вкластися в країни Африки, повідомили, що першими точками контакту для них були посольства цих країн у Пекіні. Інвестори з числа діаспори, які бажають інвестувати у свою країну, також із великою імовірністю звернуться до посольства перш ніж вдаватися до будь-яких інших каналів зв'язку. Див.: UNIDO, *Africa Investor Report 2011: Towards Evidence-Based Investment Promotion Strategies* (2012)

<sup>101</sup> T. Farole, *Special Economic Zones in Africa – Comparing Performance and Learning from Global Experience*, World Bank (2011)

<sup>102</sup> UNCTAD, *Foreign Direct Investment and Performance Requirements: New Evidence from Selected Countries* (2003)

Питання вимог до інвесторів – спірне, оскільки у своїй більш традиційній формі (обсяги експорту, відсоток іноземного капіталу, працевлаштування місцевого населення, передача технологій, частка місцевої сировини в кінцевій продукції) вони не відповідають Угоді СОТ про пов'язані з торгівлею інвестиційні заходи та Угоді про субсидії та компенсаційні заходи, що вступили в дію 1995 року. Поряд із цим, у контексті нової промислової політики (НІП) помірковані вимоги розглядають як цілком прийнятний спосіб підштовхнути та спрямувати діяльність інвесторів у бажаному напрямку, залучити ПІІ у стратегічно важливі та конкретні промислові «сектори» визначеного

«розміру» в конкретних географічних «локаціях»<sup>103</sup>. Застосування цих трьох груп параметрів (англ. «Triple-S specificity») є характерною особливістю НІП<sup>104</sup>. На додачу, вимоги до інвесторів мають бути обмеженими в часі, належним чином обґрунтованими (напр. мати на меті захист певної галузі на ранніх етапах становлення). Із часом їх слід послаблювати аж до повного скасування<sup>105</sup>. Так чи інакше, такого роду вимоги частіше застосовуються у країнах із найнижчим рівнем економічного розвитку з огляду на виключення, передбачені системою міжнародної торгівлі для країн, що розвиваються.

## 6.4 ДОПРОЄКТНА ТА ПІСЛЯПРОЄКТНА ПІДТРИМКА ІНВЕСТИТОРІВ

Перші роки діяльності підприємства є критично важливими для його виживання та подальшого розвитку. Саме тому підтримка підприємств під час та після цього установчого етапу має велике значення. Існує широкий консенсус щодо того, що повноваження агенцій із просування інвестицій не мають обмежуватись маркетингом. Їм слід займатися в тому числі і подальною фасилітацією, аби реально сприяти залученню та утриманню інвестицій.

Цілий ряд досліджень та звітів ЮНІДО із питань роботи з інвесторами продемонстрував, що, на жаль, проактивний та стратегічний підхід до подальшої роботи з інвесторами є радше виключенням, аніж поширеною практикою. У більшості країн, особливо тих, що розвиваються, переважно надається підтримка інвесторам на етапі початкового входження ПІІ. Вони можуть розраховувати

на те, що їм допоможуть з отриманням необхідних ліцензій та дозволів. Звісно, це важлива функція для залучення нових інвесторів, проте для отримання якісних результатів присутності ПІІ в середньо- та довгостроковій перспективі слід також забезпечувати фасилітацію інвестування, спрямовану на реінвестування доходів наявних інвесторів. На жаль, цей напрям часто не отримує належної уваги<sup>106</sup>. Також у більшості випадків ПІІ необґрунтовано приділяється більше уваги, ніж внутрішнім інвестиціям.

ЮНІДО виділяє чотири стадії інвестиційної підтримки: доінвестиційна стадія/прийняття рішення (Стадія 1), стадія входу в ринок (Стадія 2), стадія реалізації (Стадія 3) та стадія операційної діяльності/подальшої підтримки (Стадія 4)<sup>107</sup>, що відображені на Рисунку 6:

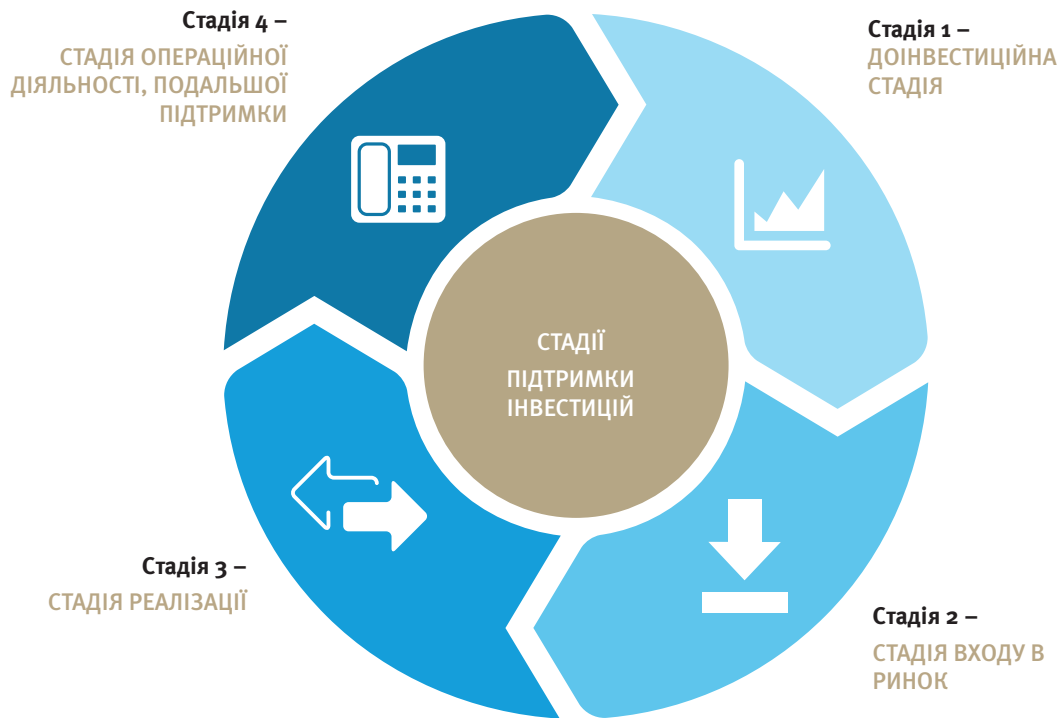
<sup>103</sup> Для представлення неокласичного підходу, див.: Djankov, R. La Porta, F. Lopez-de-Silanes and A. Shleifer "The Regulation of Entry", in *The Quarterly Journal of Economics* 117(1), 1-37. Для висвітлення точки зору НІП, див.: UNCTAD and UNIDO. *Economic Development in Africa Report 2011: Fostering Industrial Development in Africa in the New Global Environment* (2011)

<sup>104</sup> UNIDO, *Economic Diversification Strategies: A Key Driver in Africa's New Industrial Revolution*, Working Paper 2/2012 (2012)

<sup>105</sup> UNCTAD, *World Investment Report, Investment and New Industrial Policies* (2018)

<sup>106</sup> S.M. Lundan, 'Reinvested Earnings as a Component of FDI: An Analytical Review of the Determinants of Reinvestment', in *Transnational Corporations* (2006) 15(3), pp. 35-66.

<sup>107</sup> UNIDO, *Africa Investor Report 2011: Towards Evidence-Based Investment Promotion Strategies* (2012), Pg. 148; UNIDO, *Vietnam Industrial Investment Report 2011: Understanding the Impact of Foreign Direct Investment on Industrial Development* (2012), Pg. 145.



Залежно від стадії, потреби інвесторів в інформації та інших формах підтримки змінюватимуться, як описано нижче:

- **СТАДІЯ 1:** Доінвестиційна стадія/прийняття рішення – інвестору знадобиться інформація про загальну інфраструктуру індустриального парку, доступ до транспортних мереж, розташування відносно надійних місцевих постачальників, оподаткування та доступні стимули, потенційних партнерів та надавачів послуг (логістичних, юридичних, фінансових, бухгалтерських, по роботі з кадрами, з пошуку постачальників тощо);
- **СТАДІЯ 2:** Стадія входу в ринок – інвестору знадобиться інформація про процедури інвестування та правила, які слід виконувати для ведення діяльності в індустриальному парку (інформація про реєстрацію підприємства, отримання дозволів, трудові норми тощо), а також інші послуги, що спростять початок роботи (напр. наявність шкіл, рівень розвитку житлового сектору, загальний рівень безпеки тощо);
- **СТАДІЯ 3:** Стадія реалізації – інвестору знадобляться послуги «єдиного вікна», в тому числі підтримка у процесі створення та реєстрації підприємства, визначення бажаної ділянки землі та оформлення прав на неї, в'їзду до країни керівників-іноземців, спорудження будівель, підключення до комунальних мереж, набору персоналу тощо;
- **СТАДІЯ 4:** Стадія операційної діяльності, подальшої підтримки – довгострокові стратегічні послуги підтримки та розвитку партнерства, пошуку постачальників, персоналу, технологій<sup>108</sup>, а також вирішення спорів (стосовно оподаткування, трудових відносин, митних процедур, імміграційних питань, комунальних послуг).

Джерела: Розроблено ЮНІДО

Рисунок 6: Чотири стадії підтримки інвестицій

Ефективній подальшій підтримці сприяє комунікаційна стратегія, що включає такі елементи, як регулярні опитування серед інвесторів та систему управління інформацією про клієнтів (англ. «*customer relationship management* – CRM»), що забезпечуватиме оператора індустриального парку інформацією про стратегічні пріоритети резидентів, їхнє уявлення про поточні умови роботи та плани розширення.

Ефективність програм подальшої підтримки також залежить від того, яке розміщення було обране для індустриального парку ще на етапі проектування: важливо забезпечити доступність надійних і належно організованих постачальників, ринку праці, а також регіональних трансформаційних центрів, якщо сам парк не виконуватиме таку функцію.

<sup>108</sup> UNCTAD, *Aftercare: A Core Function in Investment Promotion*, Investment Advisory Series A, No. 1 (2007)

Якісне сприяння та підтримка інвестицій на всіх чотирьох стадіях (і особливо на Стадії 4) може забезпечити кілька послідовних циклів інвестування в межах одного чи кількох проєктів розширення. Важливо, аби, оператори

індустріальних парків та урядові установи мали це на увазі і якісно задовольняли потреби інвесторів у послугах підтримки на всіх стадіях життєвого циклу інвестицій.

## 6.5 СИСТЕМИ КООРДИНАЦІЇ ТА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ПІДТРИМКИ

Якщо у країні не створено відповідний незалежний орган із питань індустріальних парків, то інвестиційну підтримку на загальнодержавному рівні мають забезпечувати профільні міністерства та відповідні установи, на які покладені повноваження з розробки норм та надання адміністративних послуг, актуальних для індустріальних парків та їхніх резидентів. Бажано, аби ця робота здійснювалась через постійний комітет, що гарантуватиме поінформованість усіх сторін про дії та цілі інших учасників та дозволить їм координувати зусилля. На рівні регіону, в якому розташований індустріальний парк, взаємодія та

координація між регуляторними установами, місцевими органами влади та оператором також є обов'язковою, особливо в контексті надання послуг в індустріальному парку у форматі «єдиного вікна». Крім цього, операторів індустріального парку варто координувати свою роботу за напрямком просування інвестицій із регіональними об'єднаннями підприємств приватного сектору. На Рисунку 7 представлена одна з можливих моделей, що забезпечить комплексну та ефективну діяльність із фасилітації інвестицій в індустріальні парки:



Джерела: Розроблено ЮНІДО

Рисунок 7: Модель забезпечення ефективної фасилітації інвестицій в індустріальні парки



7





# Управління ризиками в індустріальних парках

---

7.1 ЦИКЛ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ	100
7.2 МОЖЛИВІ РИЗИКИ ДЛЯ ПРОЄКТІВ ІНДУСТРІАЛЬНИХ ПАРКІВ	101
7.3 ВИЗНАЧЕННЯ ТА РАНЖУВАННЯ РИЗИКІВ ЗА ПРІОРИТЕТНІСТЮ	101
7.4 СТРАТЕГІЇ ТА ПЛАНИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ	103

## 7.1 ЦИКЛ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ

Розвиток індустриальних парків створює багато економічних та інших можливостей, але він також пов'язаний із ризиками, що виникають в контексті їхнього планування, розвитку, експлуатації, зупинення діяльності, екологічних та соціальних наслідків роботи. Крім цього, індустриальні парки за своєю природою є складними системами, що включають значну кількість суб'єктів, кожен з яких взаємодіє з оператором, громадою та різними регуляторами. Кожен парк має відповідати цілому ряду вимог, правил, стандартів тощо.

Ризиками, що пов'язані з функціонуванням індустриальних парків, легше управляти, якщо застосовувати системний підхід до їхнього визначення, класифікації та обмеження. Критично важливо, аби плани з визначення, запобігання та обмеження ризиків діяли як на рівні парку, так і на рівні окремих підприємств. На Рисунку 8 стисло відображений процес оцінювання та управління ризиками.

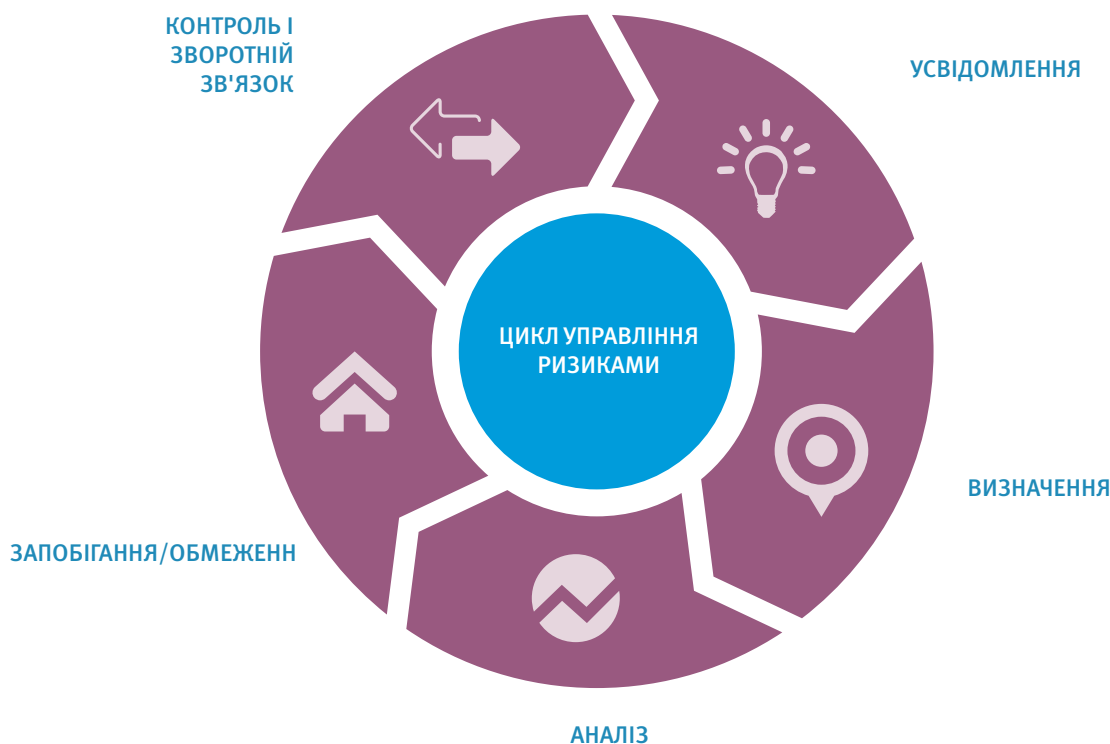


Рисунок 8: Цикл оцінювання та управління ризиками

## 7.2 МОЖЛИВІ РИЗИКИ ДЛЯ ПРОЄКТІВ ІНДУСТРІАЛЬНИХ ПАРКІВ

Серед ризиків, з якими стикаються індустріальні парки, варто зазначити такі:

<b>РИЗИКИ У СФЕРІ ПЛАНУВАННЯ</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Дотримання вимог до планування</li> <li>▪ Густота заселення прилеглої території</li> <li>▪ Навантаження на транспортну систему</li> <li>▪ Інші проєкти в регіоні</li> <li>▪ Ресурс комунальних мереж</li> <li>▪ Просторове розташування будівель</li> <li>▪ Права на землю</li> <li>▪ Можливі коливання попиту на продукцію</li> <li>▪ Економічне обґрунтування</li> </ul>	<b>ЕКОЛОГІЧНІ РИЗИКИ, ЗАГРОЗА ВІД МАТЕРІАЛІВ</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Імовірність повеней</li> <li>▪ Пожежі/вибухи</li> <li>▪ Використання небезпечних речовин</li> <li>▪ Утилізація відходів та стоків</li> <li>▪ Природні лиха</li> </ul>
<b>СТРАТЕГІЧНІ РИЗИКИ</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Будівництво</li> <li>▪ Зрив угод постачальниками та партнерами</li> <li>▪ Мінливі політичні умови</li> <li>▪ Діяльність із промоції</li> <li>▪ Експлуатаційні проблеми</li> <li>▪ Управлінські проблеми</li> <li>▪ Технологічні питання</li> <li>▪ Нормативно-правова база</li> </ul>	<b>РИЗИКИ У СФЕРІ КАДРІВ І ТРУДОВИХ ВІДНОСИН</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Нещасні випадки/вплив діяльності на здоров'я населення</li> <li>▪ Операційна безпека</li> <li>▪ Утримання цінних кадрів</li> <li>▪ Збереження і передача цінної інформації</li> <li>▪ Реагування на інциденти</li> <li>▪ Управління</li> </ul>
<b>ФІНАНСОВІ РИЗИКИ</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Коливання на фондових біржах/ринках капіталу</li> <li>▪ Коливання курсу валют і відсоткових ставок</li> <li>▪ Ліквідність / касові розриви</li> <li>▪ Шахрайство</li> <li>▪ Фінансова доцільність</li> </ul>	<b>РИЗИКИ ЩОДО КАПІТАЛЬНИХ АКТИВІВ</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Безпека</li> <li>▪ Постачання енергії</li> <li>▪ Шкода майну</li> <li>▪ Несправність обладнання</li> </ul>
<b>РИНКОВІ ТА КОМЕРЦІЙНІ РИЗИКИ</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Конкуренція / Частка на ринку/Репутація</li> <li>▪ Переривання діяльності</li> </ul>		

Джерело: Адаптовано на основі Oldani Insurance Group Ltd. (2015) та Locus Economica (2019)

Таблиця 8: Ризики для індустріальних парків

## 7.3 ВИЗНАЧЕННЯ ТА РАНЖУВАННЯ РИЗИКІВ ЗА ПРІОРИТЕТНІСТЮ

Підготовка планів оцінювання ризиків для індустріальних парків стала невід'ємним елементом процесу планування їхнього розвитку. Кожен індустріальний парк проєктується й експлуатується в унікальному середовищі, з урахуванням властивого йому комплексу умов, тож набір актуальних ризиків також буде унікальним для кожного парку. Відповідно, належне виявлення, аналіз та ранжування за пріоритетністю ризиків, що існують у конкретній локації, є першими кроками, передбаченими будь-яким планом протидії ризикам, що має на меті гарантувати безпечне і

стале функціонування індустріального парку.

Під час укладання плану визначення та класифікації ризиків слід дати відповіді на такі питання: Як визначити рівень ризику? Як виміряти ризик? Яким є поріг терпимості до ризиків для цього індустріального парку?<sup>109</sup>

Інколи можна використовувати процедури, визначені у настановах щодо аналізу, класифікації та визначення пріоритетності ризиків.

<sup>109</sup> W. Huan, et al., *Kappa Analysis or industrial park risk evaluation index system* (2012)



Такі методи і процедури зазвичай розглядають ризики стратегічного, планового, фінансового, маркетингового й контрактного характеру; ризик виникнення надзвичайних ситуацій та наслідків на об'єкті та/або поза ним; ризики, пов'язані зі стаціонарними установками, а також із поводженням, зберіганням, обробкою та перевезенням небезпечних матеріалів.

Основні ризики, пов'язані з плануванням, стосуються відсутності вичерпної інформації про те, хто має права та інтереси щодо землі (напр. право проходу), а також які спори чи претензії можуть існувати щодо неї. Крім цього, існує питання, чи належить земля до правильної категорії призначення згідно з чинним генеральним планом, чи можна створювати на ній індустріальний парк з огляду на екологічні умови, прилеглі громади тощо, чи не матиме індустріальний парк надміру негативні наслідки для комунальних і транспортних мереж.

Будучи проєктом на стику інфраструктури та нерухомості, що передбачає суттєвий обсяг будівництва, індустріальний парк неминуче стикнеться з ризиками у сфері будівництва, в тому числі такими, що загрожуватимуть зривом планованих строків введення в експлуатацію та непередбаченим зростанням витрат. Це найбільш суттєва категорія ризиків у перші 2-3 роки реалізації проєкту індустріального парку. Крім цього, як масштабний інфраструктурний проєкт, будь-який індустріальний парк стикається ще й із суттєвими фінансовими ризиками. Зміни в доступності чи вартості фінансових ресурсів, пов'язані з коливаннями курсу валют та відсоткових ставок за позиками, взятими для фінансування проєкту, вплив кризових ситуацій на ринках

капіталу на спроможність залучати кошти для проєкту через продаж цінних паперів та інших інструментів, можливість виникнення касових розривів – основні ризики, на які слід звернути увагу в цьому контексті.

Більше того, враховуючи складність довгострокового прогнозування ринкового попиту, ризики комерційного та ринкового характеру найдоцільніше контролювати шляхом залучення фахівців-консультантів із ділових транзакцій до процесу фінансового структурування, а також за рахунок відповідального поділу проєкту на етапи.

У контексті експлуатації індустріальних парків, прийнято виділяти дві категорії можливих небезпечних ситуацій: ті, що виникають внаслідок аварій та інших надзвичайних подій, та ті, що є наслідком нормальної експлуатації. Серед підкатегорій варто згадати такі: травмування на виробництві, завдання довгострокової шкоди здоров'ю, пошкодження майна, суттєва економічна шкода, біофізична шкода через повітря, воду та ґрунт.

Після визначення пріоритетності ризиків, кожен із них слід належним чином оцінити. Оцінка ризику передбачає опис ризикового виду діяльності із зазначенням того, чому він необхідний, які можливості він забезпечує для підприємства чи індустріального парку та який ризик він створює.

Основоположні принципи початкового визначення, оцінювання та ранжування ризиків за пріоритетністю можна представити у вигляді матриць, як, наприклад, у Таблицях 9 і 10:

Сфера ризику	Ризик	Імовірність	Частота	Наслідки/ Рівень ризику	Опис	Пріоритетність
--------------	-------	-------------	---------	-------------------------	------	----------------

1

2

Джерела: Розроблено ЮНІДО

Таблиця 9: Визначення ризиків, що стосуються стратегічних питань, планування та розвитку

Вид діяльності парку / резидентів	Аварії та надзвичайні події Нормальна експлуатація						Рівень ризику
	Вплив на повітря, воду, ґрунт	Вплив на інфраструктуру	Вплив на здоров'я людей	Довгостроковий вплив на здоров'я людей	Вплив на майно/ вартість проєкту	Вплив на повітря, воду, ґрунт	

1

2

Джерела: Розроблено ЮНІДО

Таблиця 10: Визначення операційних ризиків

## 7.4 СТРАТЕГІЇ ТА ПЛАНИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ

Якісний план управління ризиками передбачає заходи запобігання ризикам та обмеження їхніх наслідків, дії в разі настання небажаних обставин, визначає відповідальні сторони та необхідні комунікаційні заходи<sup>110</sup>.

Відповідно, управлінські плани мають визначати обов'язки всіх залучених стейкхолдерів. Також слід створити чіткі процеси та протоколи для прийняття рішень. Крім цього, обов'язково має бути забезпечене дотримання національних норм у сфері охорони праці, захисту

навколишнього середовища, запобігання нещасним випадкам та наслідкам стихійних лих, а також вимог і процедур міжнародних агенцій, що фінансово підтримали створення індустріального парку. Насамкінець, керуюча компанія індустріального парку та його резиденти мають забезпечити належне інформування працівників про їхні обов'язки в якості заходу запобігання нещасним випадкам. Уникання, зменшення, розподіл і стримування ризиків – чотири найбільш поширені стратегії контролю ризиків. Усі вони відображені на Рисунку 9:



Рисунок 9: Стратегії управління ризиками в індустріальних парках

Пріоритетною стратегією є уникання, оскільки воно дає змогу цілком усунути причини виникнення ризику. Варто зазначити, що уникнути ризиків можна шляхом часткового чи повного припинення реалізації проєкту. Також уникнути ризикових компонентів можна, зменшивши масштаби та/чи предметне охоплення проєкту.

Наступною за пріоритетністю є стратегія зменшення серйозності втрат, пов'язаних із ризиком. Її можна реалізувати, налагодивши ефективний моніторинг ризиків та систему оперативного реагування. Ризикові компоненти проєкту також можна передати на реалізацію спеціалізованим установам.

Розподіл ризиків – третя за пріоритетністю стратегія, до

якої слід вдаватися, якщо уникнути ризику чи зменшити його неможливо. Оператори та резиденти індустріальних парків можуть укладати угоди з третіми сторонами і таким чином розділяти з ними певні ризики. Звичайно, класичним прикладом розподілу ризиків є використання послуг страхування. Також слід укладати і періодично переглядати угоди між резидентами та операторами парків, в яких визначати обсяг відповідальності, обов'язки та дії сторін на випадок надзвичайних ситуацій.

Стимування або ж прийняття ризику – пасивна стратегія, що передбачає умовну згоду з наслідками ризику. Вона є цілком прийнятною тоді, коли витрати на уникнення, зменшення та/чи розподіл ризику перевищують очікувані втрати в разі настання несприятливих умов.

<sup>110</sup> Уряд Квінсленда, <https://www.business.qld.gov.au/running-business/protecting-business/risk-management>

Вибір відповідної стратегії контролю ризиків залежить від природи, типу ризиків та витрат, що очікуються в разі їхнього настання, а також ресурсів, що доступні для вжиття заходів. Одночасно можна реалізовувати не одну, а декілька стратегій.

Ризики у сфері планування індустріальних парків можна пом'якшити, забезпечивши належний попередній аналіз діяльності і комплексні механізми страхування. Для пом'якшення стратегічних ризиків у сфері будівництва можна застосовувати цілий ряд механізмів, серед яких кількісний контроль робіт і матеріалів, передбачення майнової відповідальності підрядників і (знову ж) власне страхування. Для роботи з фінансовими ризиками можна застосовувати страхування комерційного ризику, інструменти хеджування, субсидоване фінансування розвитку, синдикацію позик. Для пом'якшення фінансових ризиків також можна використовувати модель, що передбачає здачу земельних ділянок в оренду резидентам, а не їхній продаж. Однак, слід зазначити, що

для управління всіма цими ризиками немає надійнішої основи, ніж орієнтовані на ринкові умови, доказові, зрозумілі для банківських структур, якісні, експертно виконані техніко-економічні аналізи.

Насамкінець, до поширених заходів зменшення ризиків, пов'язаних із виробничими загрозами в індустріальних парках, належать проведення навчання з питань безпеки, забезпечення працівників захисним обладнанням та спорядженням, впровадження правил поведінки з небезпечними речовинами та ефективних систем контролю завданої шкоди. Створення систем реагування на надзвичайні ситуації з гарно налагодженими каналами звітування про ризики також може позитивно позначитися на зменшенні ризиків – створюється система навчання, що дозволяє користувачам ефективно уникати ситуацій, з якими вони вже стикалися в минулому.

Серед відомих стратегій роботи з більш поширеними ризиками в індустріальних парках слід зазначити такі<sup>111</sup>:

- а** **Управління ризиками у сфері енергозабезпечення:** Для ефективного функціонування індустріального парку критично важливо, аби його енергетичні потреби задовольнялись стабільно та в повному обсязі. Відповідно, надійне енергозабезпечення – одна ключових передумов для залучення підприємств-резидентів. Чимало індустріальних парків, особливо у країнах, що розвиваються, стикаються з проблемою відключення енергопостачання та вимушені тимчасово призупиняти діяльність. Тому забудовникам індустріальних парків слід проводити ретельний аналіз сукупних енергетичних потреб підприємств, наявних енергоресурсів та можливостей місцевої мережі. Проєктування та забезпечення альтернативних джерел енергії, а також аварійних систем енергопостачання сприятиме надійному та безперебійному енергозабезпеченню парку.
- б** **Управління ризиками у сфері земельних відносин:** Пошук землі під будівництво індустріального парку та отримання прав на неї часто викликає труднощі, пов'язані з правовим статусом землі, соціальними проблемами, високими цінами на неї тощо. Якщо не знайти спосіб усунути ці труднощі, вони можуть суттєво затримати реалізацію проєкту або ж привести до його повного згортання. Саме тому забудовникам індустріальних парків слід ретельно оцінити всі ризики у сфері земельних відносин, перш ніж починати будівництво.
- в** **Управління ризиками в кадровій сфері:** Індустріальний парк не зможе досягти успіху, не маючи достатньої кількості кваліфікованих працівників та не забезпечивши для них задовільні умови праці. Для подолання кадрових проблем і ризиків, оператори та резиденти парків можуть пропонувати працівникам такі стимули, як безкоштовний транспорт, програми професійного розвитку тощо. Також надзвичайно важливо ставити у пріоритет підприємства, що мають значний потенціал економічного розвитку.
- г** **Управління екологічними ризиками:** Незалежно від того, чи оператор має на меті забезпечити базову екологічну сталість індустріального парку, чи прагне досягти більш амбітних стандартів і перетворити парк на екоіндустріальний, впровадження якісної стратегії та системи екологічного менеджменту є надзвичайно важливим. Якщо оператор орієнтований переважно на зменшення ризиків як основну стратегію управління ними, то впровадження передових технологій моніторингу та відстеження джерел небезпеки, а також визначення чітких стандартів безпеки й операційних інструкцій може зменшити кількість операційних ризиків. Наприклад, використання в індустріальних парках систем моніторингу в режимі реального часу дозволяє вчасно збирати дані про безпеку на виробництві та якісніше запобігати загрозам. У Включенні 19 наведений досвід Китаю, що демонструє, як такі технології можуть бути корисними.

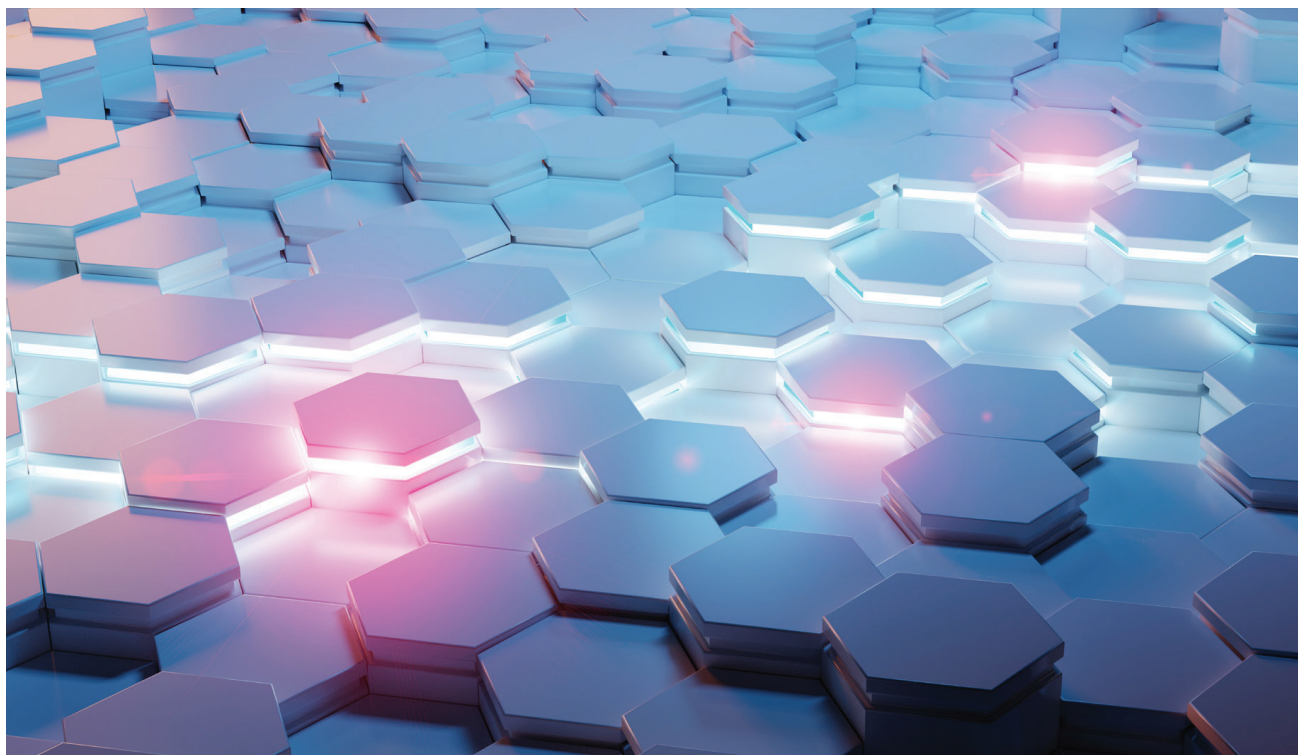
<sup>111</sup> Цей перелік не є вичерпним і містить лише найбільш поширені стратегії управління ризиками в індустріальних парках.

Компанія «Jiangsu Sino-US Environmental Monitoring Co., Ltd.» розробила тривимірну технологію моніторингу з використанням інфрачервоного випромінювання. Вона передбачає використання метеорологічних станцій, розміщених на різній висоті, що збирають дані в режимі реального часу. Технологія може застосовуватися для моніторингу показників в індустриальних парках, контролю безпеки на виробництві, у промислових портах, на установках видобутку нафти тощо.

Технологію вже впроваджено в системі моніторингу стану атмосферного повітря в хімічному індустриальному парку порту Дафен – вона забезпечує цілодобовий якісний та кількісний аналіз складу повітря для 27 хімічних підприємств і видає попередження, що дозволяють ефективно запобігати позаштатним ситуаціям.

З огляду на суттєве значення цієї технології для публічного здоров'я та безпеки, Департамент захисту навколишнього середовища провінції Цзянсу вніс її до переліку 10 найкращих інноваційних технологій, спрямованих на підвищення екологічної сталості та вдосконалення контролю забруднення, за 2018 рік. Вона також сприяє виконанню національних планів у провінції, серед яких «План дій із запобігання забрудненню води», «План дій із запобігання забрудненню повітря» та «План дій із запобігання забрудненню ґрунту»<sup>112</sup>.

#### Включення 19: Система моніторингу забруднення в індустриальних парках провінції Цзянсу в Китаї



<sup>112</sup> Департамент захисту навколишнього середовища провінції Цзянсу [http://hbt.jiangsu.gov.cn/art/2019/1/28/art\\_1564\\_8104633.html](http://hbt.jiangsu.gov.cn/art/2019/1/28/art_1564_8104633.html)



8



# Оцінка ефективності індустріального парку

---

8.1 ЕКОНОМІЧНІ ПОКАЗНИКИ ЕФЕКТИВНОСТІ	110
8.2 СОЦІАЛЬНІ ПОКАЗНИКИ ЕФЕКТИВНОСТІ	113
8.3 ЕКОЛОГІЧНІ ПОКАЗНИКИ ЕФЕКТИВНОСТІ	117

Для визначення успішності індустріального парку необхідно встановити еталонні рамки – набір цільових показників, за якими оцінювати ефективність – із відповідними ключовими показниками ефективності (KPI). Можна встановлювати KPI як для всього індустріального парку, так і для окремого об'єкта чи процесів, що відбуваються на території всього парку або конкретного об'єкта.

Відповідно до принципів «інклюзивного і сталого промислового розвитку» (ІСПР), у цих вказівках визначено три категорії показників, що включають 13 основних KPI для індустріальних парків – економічні показники ефективності, соціальні показники ефективності та екологічні показники ефективності.

#### Економічні показники ефективності, пов'язані з компонентом ІСПР «Розвиток економічної конкурентоспроможності»:



1. Належне економічне управління
2. Сприятливі для економічного розвитку фізичні параметри майданчика та інфраструктура (фізичний компонент)
3. Сприятливі для економічного розвитку послуги (нефізичний компонент)
4. Позитивний економічний вплив\*

#### Соціальні показники результатів діяльності, пов'язані з компонентом інклюзивного й сталого промислового розвитку (ІСПР) «Забезпечення спільного процвітання»:



1. Відповідність майданчика соціальним вимогам, належна соціальна інфраструктура
2. Якісна система соціального управління, належні соціальні послуги\*
3. Охорона праці та техніка безпеки\*
4. Трудові відносини та соцзабезпечення\*
5. Соціальна інклюзія

#### Екологічні показники ефективності, пов'язані з компонентом ІСПР «Охорона довкілля»:



1. Відповідність майданчика екологічним вимогам
2. Зелена інфраструктура
3. Зелені системи\*
4. Ефективне й чисте виробництво, управління викидами й відходами\*

Ці показники не застосовуються до нових парків, що не налагодили повноцінне функціонування

Джерело: Розроблено ЮНІДО

#### Включення 20: 13 основних показників ефективності індустріальних парків, розроблені ЮНІДО<sup>113</sup>

Для забезпечення практичності та простоти використання показників, для їхнього відбору та формування використовувалась методика, описана нижче. Вони організовані таким чином, аби будь-який державний

службовець із мінімальним досвідом публічного управління, і тим паче фахівець із менеджменту (якщо він буде залучений до оцінювання поточного стану парку), міг успішно скористатися ними.

- Ніш підхід заснований на використанні «Комбінованих показників», що враховують цілий ряд кількісних «вхідних параметрів»<sup>114</sup>. За кожен із 13 показників присуджується двозначна оцінка, що, у свою чергу, є сумою відповідним чином вимірюваних і агрегованих «вхідних параметрів»<sup>115</sup>. Будь-який результат, відмінний від нуля, вказує на те, що індустріальний парк має одну чи кілька характеристик, притаманних «якісному індустріальному парку». Різниця між результатом парку та середньою можливою оцінкою вказує на те, на якому рівні знаходиться парк відносно умовного «якісного індустріального парку», що відповідає принципам ІСПР. Різниця між результатом парку та максимально можливою оцінкою вказує на те, скільки ще заходів удосконалення може вжити досліджуваний індустріальний парк, аби перетворитися на справді зразковий індустріальний парк із точки зору принципів ІСПР та передової літератури, присвяченої цій темі.

<sup>113</sup> Хоча запропонована система показників ефективності, кількісних вхідних параметрів та критеріїв їхнього обчислення (див. Таблиці 11, 12 і 13) покликана слугувати еталонною рамкою для оцінювання ефективності індустріального парку, ми заохочуємо стейкхолдерів до того, аби модифікувати їх з огляду на умови діяльності та характер досліджуваних індустріальних парків. Наприклад, показники, що спираються на вимірювання масштабів, відстаней, частоти, об'ємів тощо можуть варіюватися з урахуванням таких факторів, як характер/тип індустріальних парків, наявна інфраструктура тощо, і відповідні стандартні значення можуть визначатися з урахуванням конкретних потреб країни чи індустріальних парків.

<sup>114</sup> В тому розумінні терміну, що застосовується, наприклад, у методиці Світового банку «Doing Business».

<sup>115</sup> Кількісних виражень різноманітних аспектів характеристик цих показників ефективності (тобто умовних «субпоказників»).



- Запропоновані показники спираються на порівняння даних про діяльність індустриальних парків із аналогічними даними про підприємства за межами парків (на противагу порівнянню з іншими парками, іншими країнами, історичними даними про цей самий парк тощо). Цей підхід має ряд переваг, серед яких найважливішими є те, що дані для порівняння значно простіше знайти, а діяльність досліджуваного індустриального парку оцінюється за об'єктивним еталоном – середніми показниками по країні, що дозволяє визначити, чи перевершує парк ці національні показники<sup>116</sup>.
- Для кожної з категорій показників («Економічні», «Соціальні» та «Екологічні») можна також просумувати бали за відповідні субпоказники і отримати загальний бал (він оцінюватиме, відповідно, «Економічну ефективність», «Соціальну ефективність» та «Екологічну ефективність»). Будь-який результат «більше або дорівнює 1 чи 51%» вказує на те, що індустриальний парк має характеристику, притаманну «якісному індустриальному парку», що відповідає принципам ІСПР (якщо відповідний показник відображає позитивну практику). Якщо парк отримав результат «менше 1 чи 49%», то за цим критерієм він має потенціал для вдосконалення, перш ніж він стане «якісним індустриальним парком» за цією категорією показників. Результати, що не належать до двох зазначених вище категорій («більше або дорівнює 1 чи 51%» і «менше 1 чи 49%») не є актуальними.
- Показники підібрані таким чином, аби формувати такий собі «знімок» поточного стану індустриального парку. При застосуванні такого підходу, ефективність індустриального парку оцінюється на основі досягнення ним певних еталонів (бенчмарків), а не «зменшення», «збільшення» чи «зростання» кількісних показників. Підхід відстеження змін може вказати на те, що вживаються певні заходи і спостерігаються певні тенденції, але він сильно залежить від суб'єктивних даних і бази порівняння і не дає змоги порівнювати показники конкретного парку з даними про інші об'єкти. Крім цього, він покладається на наявність даних про щонайменше кілька попередніх років діяльності парку. Навіть коли вони доступні, такий аналіз є менш корисним джерелом реальних метрик ефективності. У той самий час, «знімки» стану парку можна порівнювати з плином часу, і керівники проєктів можуть на їхній основі готувати і річні порівняння, якщо це необхідно.
- За кожен із показників присуджується двозначна оцінка, що, у свою чергу, є сумою відповідним чином вимірених і агрегованих «вхідних параметрів» чи то на рівні всього індустриального парку, чи то в якості суми чи середнього значення по окремих резидентах. Система включає обов'язкові та бажані критерії, а також параметри, що є «передумовами» для ефективності парків та «наслідками» їхньої належної роботи.
- Запропоновано такі показники, дані для яких (очікувано) можна отримати і щодо досліджуваного індустриального парку, і щодо підприємств поза індустриальним парком (загальнонаціональні показники) для порівняння індустриального парку із середніми показниками по країні.
- Деякі з наведених показників (особливо ті, що стосуються характеристик інфраструктури та майданчика) можуть застосовуватися до нових індустриальних парків, а інші (зокрема ті, що стосуються наслідків діяльності та використання послуг) стають інформативними лише після повного введення парку в експлуатацію. Відповідно, методику й показники слід розглядати як «модульні» та гнучкі, застосовувати в тому обсязі, що відповідає стану готовності та розгортання досліджуваного індустриального парку. Запропоновану систему показників ефективності можна доволі легко пристосувати до конкретної ситуації, випустивши деякі показники, якщо вони не актуальні для чинної стадії розвитку парку.
- Серед показників немає таких, що покладались би на «абсолютні» (і при цьому непорівнювані) значення; параметри підібрані таким чином, аби бути порівнюваними незалежно від абсолютних розмірів індустриального парку.

Насамкінець, для уникнення будь-яких непорозумінь слід зазначити, що наша система показників розроблена з огляду на наше розуміння поняття «індустриальний парк».

Воно, у свою чергу, спирається на ряд важливих припущень:

<sup>116</sup> Система розроблена так, аби її легко можна було модифікувати. Якщо дані, необхідні для певного кількісного параметра, недоступні, цей рядок можна просто пропустити, відповідно змінивши сумарну оцінку.



- По-перше, ми виходимо з того, що в парку діє «оператор», який відповідає за операційне управління, а також із того, що парки не є «промисловими зонами» у традиційному розумінні, тобто «земельними ділянками промислового призначення», визначеними генеральним планом;
- По-друге, ми ґрунтуємося на припущенні, що отримати права на земельну ділянку, забезпечену необхідними комунальними послугами, в індустріальному парку легше, ніж за його межами;
- По-третє, ми розраховуємо, що в країні на законодавчому рівні діють обов'язковий контроль забруднення та вимоги щодо оцінки впливу на довкілля, кодекс законів про працю, що загалом відповідає нормам Міжнародної організації праці, а також у тій чи іншій формі існує національний орган із питань охорони довкілля;
- По-четверте, ми не вважаємо що індустріальний парк є, за своєю суттю, спеціальною економічною зоною зі спеціальним законодавством, що встановлює особливі, сприятливі для підприємництва умови.

У результаті, набір параметрів, який ми пропонуємо використовувати, в основному зосереджений на питаннях операційної ефективності парків та реалізації принципу

«комплаєнс-плюс», аніж на внутрішньопаркових політиках і нормах.

## 8.1 ЕКОНОМІЧНІ ПОКАЗНИКИ ЕФЕКТИВНОСТІ

Чотири пропоновані ЮНІДО показники ефективності, пов'язані з компонентом ІСПР «Розвиток економічної конкурентоспроможності»:

- Належне економічне управління
- Сприятливі для економічного розвитку фізичні параметри майданчика та інфраструктура (фізичний компонент)
- Сприятливі для економічного розвитку послуги (нефізичний компонент)
- Позитивний економічний вплив\*

\* Показник, що не застосовується для оцінювання нових проєктів, що не налагодили повноцінне функціонування (інші показники – не виділені курсивом і не позначені зірочкою – можуть використовуватись, іноді з незначними модифікаціями).

Кожен із цих показників, як уже зазначалося, включає кілька кількісних вхідних параметрів (субпоказників), представлених у Таблиці 11, що дозволяють сформувати оцінки за основними параметрами.



ПОКАЗНИК (ІЗ КІЛЬКІСНИМИ ВХІДНИМИ ПАРАМЕТРАМИ)	ОСНОВА ДЛЯ ОЦІНЮВАННЯ КІЛЬКІСНИХ ВХІДНИХ ПАРАМЕТРІВ
<b>1. Належне економічне управління</b>	
Надійна система моніторингу економічної активності та кількісного аналізу засвідчує позитивну економічну віддачу (за кількістю працевлаштованих, обсягом податків, чистого експорту, валютними операціями, кількістю локальних матеріалів) після врахування таких факторів, як капітальні та операційні витрати і державна підтримка	(Так =1; Ні =0)
Участь приватних підприємств у плануванні індустриального парку	(Так =1; Ні =0)
Участь приватних підприємств у структурі власності індустриального парку	(Так =1; Ні =0)
Якщо індустриальний парк створено на землі у державній власності, відбір оператора здійснювався шляхом відкритого конкурентного тендеру	(Так =1; Ні =0)
Представники приватного сектору входять до керівної ради регулятора	(Так =1; Ні =0)
За 6 років парк досяг показника щонайменше 60% заповненості (частка землі, що використовується підприємствами для виробничих цілей) <sup>117 118</sup>	(Так =1; Ні =0)
Наявність і функціонування департаменту/підрозділу, що займається маркетингом і просуванням індустриального парку	(Так =1; Ні =0)
Оператор збирає з резидентів плату за обслуговування і підтримання роботи парку	(Так =1; Ні =0)
% задоволеності послугами оператора індустриального парку серед резидентів	(≥51% =1; ≤49% =0)
Оператор має систему управління інформацією про клієнтів (CRM)	(Так =1; Ні =0)
Оператор пройшов сертифікацію за ISO 9001	(Так =1; Ні =0)
<b>Загальний бал за підкатегорію «Належне економічне управління»</b>	<b>(Від 0 до 11)</b>
<b>2. Сприятливі для економічного розвитку фізичні параметри майданчика та інфраструктура (фізичний компонент)</b>	
Земля індустриального парку не має обтяжень	(Так =1; Ні =0)
Розбита на етапи стратегія побудови та розвитку парку	(Так =1; Ні =0)
Близькість до крупного міста* (із значною для країни кількістю населення) <sup>113</sup>	(Так =1; Ні =0)
Близькість до шосе/автомобільної дороги*	(Так =1; Ні =0)
Близькість до мереж передачі та розподілу електроенергії*	(Так =1; Ні =0)
Близькість до газових магістралей та газопровідної станції міста*	(Так =1; Ні =0)
Близькість до башти мікрохвильового випромінювання для користування мобільним зв'язком та Wi-Fi*	(Так =1; Ні =0)
Внутрішні дороги достатнього розміру (ширини)*	(Так =1; Ні =0)
Близькість до функціонуючого порту, аеропорту, що може бути корисним резидентам індустриального парку*	(Так =1; Ні =0)
[% часу без електропостачання за період в індустриальному парку /% часу без електропостачання за період у середньому по країні]	(≥1 =0; <1 =1)

<sup>117</sup> Порівняльний аналіз на основі усереднених міжнародних показників свідчить про те, що парки досягають показника 60% заселеності за 6 років.

<sup>118</sup> Міра близькості залежить від умов у конкретній країні та типу індустриального парку.

[% часу без належного водопостачання (за кількістю чи якістю) в ІНДУСТРІАЛЬНОМУ ПАРКУ / % часу без належного водопостачання (за кількістю чи якістю) в середньому по країні]	( $\geq 1 = 0$ ; $< 1 = 1$ )
Загальний бал за підкатегорію «Сприятливі для економічного розвитку фізичні параметри майданчика та інфраструктура»	(Від 0 до 11)
<b>3. Сприятливі для економічного розвитку послуги (нефізичний компонент)</b>	
Регулярне планове техобслуговування будівель, а також спеціальна служба аварійного і надзвичайного обслуговування, ремонту, відновлення, в тому числі для комунальних об'єктів і надбудов	(Так = 1; Ні = 0)
Наявність спеціалізованих або локалізованих програм підтримки бізнесу, підтримки бізнес-об'єднань, інкубації, розвитку інновацій та конкурентоспроможності	(Так = 1; Ні = 0) (Залежно від кількості наявних програм)
Підприємства-резиденти індустриального парку мають доступ до спеціалізованих програм підтримки	(Так = 1; Ні = 0)
Спеціалізоване «єдине вікно» в індустриальному парку	(Так = 1; Ні = 0)
Послуги електронного врядування для конкретного індустриального парку	(Так = 1; Ні = 0)
[Кількість послуг, що надається в «єдиному вікні» індустриального парку / кількість послуг, що надається в «єдиному вікні» найближчого міста]	( $\geq 1 = 1$ ; $< 1 = 0$ )
На офіційних B2B-платформах індустриального парку регулярно проводяться B2B-зустрічі	(Так = 1; Ні = 0)
Оператор надає послуги з ландшафтного дизайну, садівництва та прибирання	(Так = 1; Ні = 0)
Резиденти можуть отримати вантажні послуги	(Так = 1; Ні = 0)
Функціонують виставкові центри, зони демонстрації продукції, конференц-центри та/чи аудиторії	(Так = 1; Ні = 0) (Залежно від кількості та різноманіття)
Наявність на об'єкті банківських установ, пунктів обміну валют, банкоматів	(Так = 1; Ні = 0) (Залежно від кількості та різноманіття)
Наявність агентства з добору та управління персоналом	(Так = 1; Ні = 0)
Послуги професійної підготовки та підвищення кваліфікації, організовані спільно з визнаними спеціалізованими навчальними установами	(Так = 1; Ні = 0)
Послуги дослідницького характеру, патентування, комерціалізації продуктів, організовані спільно з визнаними університетами та/чи юридичними фірмами	(Так = 1; Ні = 0)
Доступність послуг/схем пошуку партнерів, налагодження відносин із місцевими постачальниками та покупцями	(Так = 1; Ні = 0) (Залежно від кількості та якості схем)
Надання послуг контролю якості, перевірки відповідності продукції та процесів та/чи сертифікації	(Так = 1; Ні = 0)
<b>Загальний бал за підкатегорію «Сприятливі для економічного розвитку послуги»</b>	<b>(Від 0 до 16)</b>
<b>4. Позитивний економічний вплив: Зайнятість, інвестиції, оборот</b>	
[Дохід на особу в індустриальному парку / Дохід на особу в середньому по країні]	( $\geq 1 = 1$ ; $< 1 = 0$ )
[Штатні одиниці/гектар в індустриальному парку / Штатні одиниці/гектар в середньому по індустриальних парках у країні]	( $\geq 1 = 1$ ; $< 1 = 0$ )
[(Обсяг інвестицій на гектар) в індустриальному парку / (Обсяг інвестицій на гектар) в середньому по країні]	( $\geq 1 = 1$ ; $< 1 = 0$ )
[(Дохід від продажів у дол. США на гектар) в індустриальному парку / (Дохід від продажів у дол. США на гектар) в середньому по країні]	( $\geq 1 = 1$ ; $< 1 = 0$ )

[% виробничих ресурсів місцевого походження в індустріальному парку/ % виробничих ресурсів місцевого походження в середньому по країні]	(≥1 =1; <1 =0)
[% готових виробів та напівфабрикатів від загального обсягу продажів індустріального парку (у дол. США) /% готових виробів та напівфабрикатів у ВВП (у дол. США)]	(≥1 =1; <1 =0)
[Додана вартість у дол. США (обчислена методом «витрати-випуск») на особу в індустріальному парку/додана вартість у дол. США на особу в середньому по країні]	(≥1 =1; <1 =0)
[(Різниця між обсягами експорту та імпорту) в індустріальному парку / (Різниця між обсягами експорту та імпорту) для країни]	(≥1 =1; <1 =0)
[% ПІІ в загальному обсязі інвестицій (або валового накопичення основного капіталу) в індустріальному парку/% ПІІ в загальному обсязі інвестицій (або валового накопичення основного капіталу) у країні]	(≥1 =1; <1 =0)
[(Обсяг експорту (у дол. США)/гектар) в індустріальному парку / (Обсяг експорту (у дол. США)/гектар) у середньому по країні]	(≥1 =1; <1 =0)
[% готових виробів та напівфабрикатів від загального обсягу експорту індустріального парку (у дол. США) /% готових виробів та напівфабрикатів від загального обсягу експорту (у дол. США) з країни]	(≥1 =1; <1 =0)
[(Кількість підприємств/гектар) в індустріальному парку / Кількість підприємств/гектар) у середньому по країні]	(≥1 =1; <1 =0)
[(Кількість процедур реєстрації прав інтелектуальної власності на компанію на рік) в індустріальному парку / (Кількість процедур реєстрації прав інтелектуальної власності на компанію на рік) у середньому по країні]	(≥1 =1; <1 =0)
Загальний бал за підкатегорію «Позитивний економічний вплив»	(Від 0 до 13)
Сума за економічні показники	(Від 0 до 61)

Примітка: Кількісні вхідні параметри, позначені блакитним, є «бажаними», проте не «обов'язковими».

Таблиця 11: Економічні показники ефективності індустріальних парків, розроблені ЮНІДО

## 8.2 СОЦІАЛЬНІ ПОКАЗНИКИ ЕФЕКТИВНОСТІ

П'ять пропонованих ЮНІДО показників ефективності, пов'язаних із компонентом ІСПР «Забезпечення спільного процвітання»:

- Відповідність майданчика соціальним вимогам, належна соціальна інфраструктура
- Якісна система соціального управління, належні соціальні послуги\*
- Охорона праці та техніка безпеки\*
- Трудові відносини та соцзабезпечення\*
- Соціальна інклюзія\*

\* Показник, що не застосовується для оцінювання нових проєктів, що не налагодили повноцінне функціонування (інші показники – не виділені курсивом і не позначені зірочкою – можуть використовуватись, іноді з незначними модифікаціями).

Кожен із показників, як уже зазначалося, включає кілька кількісних вхідних параметрів (субпоказників), представлених у Таблиці 12, що дозволяють сформувати оцінки за основними параметрами:



ПОКАЗНИК (ІЗ КІЛЬКІСНИМИ ВХІДНИМИ ПАРАМЕТРАМИ))	ОСНОВА ДЛЯ ОЦІНЮВАННЯ КІЛЬКІСНИХ ВХІДНИХ ПАРАМЕТРІВ
<b>1. Відповідність майданчика соціальним вимогам, належна соціальна інфраструктура</b>	
ОВДС проєкту підготовлена та подана відповідним органам	(Так =1; Ні =0)
Близькість об'єктів громадського транспорту (автобусів, метро, швидкісного трамваю тощо)	(Так =1; Ні =0)
Близькість до зон житлової забудови	(Так =1; Ні =0)
Лінії електропередачі в парку є підземними, з міркувань безпеки працівників	(Так =1; Ні =0)
Наявність системи вуличного освітлення на всій території індустріального парку	(Так =1; Ні =0)
Об'єкти інфраструктури для дітей (дитсадки тощо)	(Так =1; Ні =0) (Залежно від кількості та наявних послуг)
Місця релігійного призначення для основних конфесій та релігійних груп, представлених серед працівників	(Так =1; Ні =0) (Залежно від кількості та наявних послуг)
Адекватні (бажано централізовані та ресурсоефективні/сталі) системи та обладнання для опалення, вентиляції та кондиціювання в будівлях	(Так =1; Ні =0)
Близькість до міні-маркетів чи супермаркетів*	(Так =1; Ні =0)
% парків та зелених зон від загальної площі індустріального парку (згідно з міжнародним стандартом)	(Так =1; Ні =0)
Наявність центру реагування на надзвичайні ситуації на об'єкті та системи оповіщення	(Так =1; Ні =0)
Наявність скриньки для подачі скарг чи гарячої лінії	(Так =1; Ні =0)
Окремі вбиральні для чоловіків та жінок в усіх будівлях	(Так =1; Ні =0)
Інклюзивне щодо людей з інвалідністю проєктування будівель (пандус та ліфт в усіх будівлях)	(Так =1; Ні =0)
Майданчик не розташований на землі племені, аборигенів чи території з традиційною цінністю	(Так =1; Ні =0)
[Середня тривалість поїздки на роботу для працівників індустріального парку / Середня тривалість поїздки на роботу по країні]	(≥1 =1; <1 =0)
Використовуються вітчизняні будівельні матеріали	(Так =1; Ні =0)
Індустріальний парк надає сусіднім громадам доступ до своїх комунальних мереж	(Так =1; Ні =0)
У будівлях індустріального парку є функціональні вікна, що забезпечують природну вентиляцію	(Так =1; Ні =0)
Працівники забезпечені житлом на майданчику згідно зі стандартами МОП/МФК	(Так =1; Ні =0)
Фонтанчики з питною водою встановлені в усіх будівлях індустріального парку	(Так =1; Ні =0)
Їдальня/кафетерій/ресторан/сервіс харчування на майданчику	(Так =1; Ні =0)
Спортивні поля, спортивний зал, об'єкти для відпочинку, розваг, громадські та культурні заклади на території індустріального парку	(Так =1; Ні =0)
<b>Загальний бал за підкатегорію «Відповідність майданчика соціальним вимогам, належна соціальна інфраструктура»</b>	<b>(Від 0 до 23)</b>
<b>2. Якісна система соціального управління, належні соціальні послуги</b>	
В індустріальному парку діє система управління та моніторингу соціального впливу	(Так =1; Ні =0)

Щонайменше кожні два роки проводяться соціальні аудити всіх підприємств	(Так =1; Ні =0)
В індустриальному парку існує система підготовки до та реагування на надзвичайні ситуації	(Так =1; Ні =0)
Наявність системи громадського транспорту для працівників, що забезпечує доступ до ключових точок в індустриальному парку чи поряд із ним	(Так =1; Ні =0)
Програми громадської солідарності в індустриальному парку та участь у громадських проєктах	(Так =1; Ні =0)
В індустриальному парку щорічно складається та публікується звіт про соціальні показники	(Так =1; Ні =0)
% підприємств, що пройшли сертифікацію за ISO 26000	(≥51% =1; ≤49% =0)
% підприємств, що пройшли сертифікацію за ISO 9001	(≥51% =1; ≤49% =0)
% підприємств, що пройшли сертифікацію за SA 8000	(≥51% =1; ≤49% =0)
% підприємств, що пройшли сертифікацію за AA1000AP	(≥51% =1; ≤49% =0)
% підприємств, що пройшли сертифікацію за AA1000AS «Сталість» чи AA1000SES «Залучення стейкхолдерів»	(≥51% =1; ≤49% =0)
Частка працівників, що задоволені соціальними системами та послугами	(≥50% =1; ≤49% =0)
Спеціалізовані/посилені норми щодо соціальних показників парку, в тому числі вимоги щодо оцінювання соціального впливу, а також механізм діалогу з громадою (громадами)	(Так =1; Ні =0)
Оператор індустриального парку пройшов сертифікацію за ISO 26000 <sup>119</sup>	(Так =1; Ні =0)
Оператор індустриального парку пройшов сертифікацію за ISO 9001 <sup>120</sup>	(Так =1; Ні =0)
Оператор індустриального парку пройшов сертифікацію за ISO 8000 <sup>121</sup>	(Так =1; Ні =0)
Оператор індустриального парку пройшов сертифікацію за AA1000AP	(Так =1; Ні =0)
Оператор індустриального парку пройшов сертифікацію за AA1000AS «Сталість» чи AA1000SES <sup>122</sup> «Залучення стейкхолдерів»	(Так =1; Ні =0)
В індустриальному парку існує внутрішній омбудсмен	(Так =1; Ні =0)
<b>Загальний бал за підкатегорію «Якісна система соціального управління, належні соціальні послуги»</b>	<b>(Від 0 до 19)</b>
<b>3. Охорона праці та техніка безпеки</b>	
[Витрати на охорону праці та техніку безпеки на особу в індустриальному парку /Витрати на охорону праці та техніку безпеки на особу в середньому по країні]	(≥1 =0; <1 =1)
[% підприємств, що пройшли сертифікацію за OHSAS 18001 <sup>123</sup> , в індустриальному парку /% підприємств, що пройшли сертифікацію за OHSAS 18001, по країні]	(≥1 =1; <1 =0)
Наявність внутрішніх правил пожежної безпеки в індустриальному парку	(Так =1; Ні =0)
Огорожа по периметру, контрольно-пропускні пункти	(Так =1; Ні =0)
Клініка, лікарня чи інший медичний заклад на території індустриального парку	(Так =1; Ні =0)
Система нічного транспорту чи мережа засобів екстреного виклику допомоги в індустриальному парку	(Так =1; Ні =0)

<sup>119</sup> International Organization for Standardisation. ISO 26000 - Social Responsibility <https://www.iso.org/iso-26000-social-responsibility.html>

<sup>120</sup> International Organization for Standardisation. ISO 9000 Family - Quality Management, <https://www.iso.org/iso-9001-quality-management.html>

<sup>121</sup> Social Accountability International. SA8000® Standard. <http://www.saintl.org/index.cfm?fuseaction=Page.ViewPage&PageID=1689>

<sup>122</sup> AccountAbility. <http://www.accountability.org/standards/>

<sup>123</sup> British Standards Institution (BSI). BS OHSAS 18001 Occupational Health and Safety Management.

[Кількість пожежних датчиків на будівлю в індустріальному парку / Кількість пожежних датчиків на будівлю в середньому по країні]	(≥1 =1; <1 =0)
[Кількість спринклерів (пристроїв пожежогасіння) на будівлю в індустріальному парку / Кількість спринклерів на будівлю в середньому по країні]	(≥1 =1; <1 =0)
[Кількість повідомлень про злочини на особу в індустріальному парку / Кількість повідомлень про злочини на особу в середньому по країні]	(≥1 =0; <1 =1)
Забезпечено доступ пожежної служби до всіх частин індустріального парку	(Так =1; Ні =0)
[% працівників, що мають індивідуальну медичну страховку, в індустріальному парку / % працівників, що мають індивідуальну медичну страховку, в середньому по країні]	(≥1 =1; <1 =0)
[Кількість молодшого медперсоналу на особу в парку/ Кількість молодшого медперсоналу на особу по країні]	(≥1 =1; <1 =0)
Кожна будівля має медпункт чи аптечку	(Так =1; Ні =0)
В індустріальному парку діє цілодобова медична служба	(Так =1; Ні =0)
У кожній будівлі є дефібрилятор	(Так =1; Ні =0)
Встановлено камери відеонагляду, працюють охоронці	(Так =1; Ні =0)
[Середній час реагування на виклик екстреної служби (поліції, пожежної, швидкої) в індустріальному парку / Середній час реагування на виклик екстреної служби (поліції, пожежної, швидкої) по країні]	(≥1 =1; <1 =0)
Загальний бал за підкатегорію «Охорона праці та техніка безпеки»	(Від 0 до 17)
<b>4. Трудові відносини та соцзабезпечення</b>	
Створено систему збору даних про кількість скарг на умови праці, ці дані агрегуються та є загальнодоступними	(Так =1; Ні =0) (Залежно від якості та прозорості системи)
В індустріальному парку діє служба інспекторів та радників із питань трудових відносин, організована регулятором, оператором чи третьою стороною	(Так =1; Ні =0)
Невикористання дитячої праці чи примусової праці <sup>124</sup>	(Так =1; Ні =0)
Забезпечено право на збори, об'єднання, укладення колективних договорів, страйк	(Так =1; Ні =0)
[% працівників, що є членами профспілок, в індустріальному парку / % працівників, що є членами профспілок, по країні]	(≥1 =1; <1 =0)
[Середня заробітна плата в індустріальному парку / Середня заробітна плата по країні]	(≥1 =1; <1 =0)
[% працівників, що працюють за строковим чи безстроковим контрактом, в індустріальному парку / % працівників, що працюють за строковим чи безстроковим контрактом, по країні]	(≥1 =1; <1 =0)
[Річна кількість (на особу) скарг щодо умов праці, отриманих в індустріальному парку/Річна кількість (на особу) скарг щодо умов праці по країні]	(≥1 =0; <1 =1)
[Річна кількість (на особу) скарг, що успішно розглядаються і розв'язуються, в індустріальному парку/Річна кількість (на особу) скарг щодо умов праці, що успішно розглядаються і розв'язуються, по країні]	(≥1 =1; <1 =0)
% працівників індустріального парку, що задоволені якістю трудових відносин	(≥51% =1; ≤49% =0)
[% працівників індустріального парку, що долають <15 км на шляху до роботи / % працівників по країні, що долають <15 км на шляху до роботи]	(≥1 =1; <1 =0)
[% працівників, що змінюють місце роботи, за рік в індустріальному парку / % працівників, що змінюють місце роботи, за рік по країні]	(≥1 =0; <1 =1)

<sup>124</sup> Див.: ILO Standards on Child Labour: [https://www.ilo.org/moscow/areas-of-work/child-labour/WCMS\\_248984/lang--en/index.htm](https://www.ilo.org/moscow/areas-of-work/child-labour/WCMS_248984/lang--en/index.htm); Forced Labour Protocol: <https://www.ilo.org/global/topics/forced-labour/lang--en/index.htm>

Загальний бал за підкатегорію «Трудові відносини та соцабезпечення»

(Від 0 до 12)

**5. Соціальна інклюзія**

[% працівників, що є представниками юридично визнаних етнічних меншин чи інших особливих груп або ж людьми з інвалідністю, в індустріальному парку / % працівників, що є представниками юридично визнаних етнічних меншин чи інших особливих груп або ж людьми з інвалідністю, по країні]	( $\geq 1 = 1$ ; $< 1 = 0$ )
[% жінок серед працівників індустріального парку / % жінок серед працівників по країні]	( $\geq 1 = 1$ ; $< 1 = 0$ )
[% жінок серед керівництва оператора та підприємств-резидентів / % жінок на керівних посадах у середньому по країні]	( $\geq 1 = 1$ ; $< 1 = 0$ )
[Співвідношення зарплат жінок і чоловіків в індустріальному парку / Співвідношення зарплат жінок і чоловіків у середньому по країні]	( $\geq 1 = 1$ ; $< 1 = 0$ )
Організовані оператором індустріального парку навчальні заходи з питань інклюзії тощо	(Так = 1; Ні = 0)
[% працівників віком від 16 до 30 в індустріальному парку / % працівників віком від 16 до 30 по країні]	( $\geq 1 = 1$ ; $< 1 = 0$ )
[(Кількість нових ММСП/рік/га) в індустріальному парку / (Кількість нових ММСП/рік/га) по країні]	( $\geq 1 = 1$ ; $< 1 = 0$ )
[% вітчизняних ММСП від загального обсягу інвестицій в індустріальний парк / Частка вітчизняних ММСП від загального обсягу інвестицій по країні]	( $\geq 1 = 1$ ; $< 1 = 0$ )
[% вітчизняних ММСП від загального обсягу продажів (у дол. США) в індустріальному парку / % вітчизняних ММСП від загального обсягу продажів (у дол. США) по країні]	( $\geq 1 = 1$ ; $< 1 = 0$ )
[% вітчизняних ММСП від загального обсягу експорту (у дол. США) з індустріального парку / % вітчизняних ММСП від загального обсягу експорту (у дол. США) з країни]	( $\geq 1 = 1$ ; $< 1 = 0$ )
Загальний бал за підкатегорію «Соціальна інклюзія»	(Від 0 до 10)
Сума за соціальні показники	(Від 0 до 81)

Примітка: Кількісні вхідні параметри, позначені блакитним, є «бажаними», проте не «обов'язковими».

Таблиця 12: Соціальні показники ефективності індустріальних парків, розроблені ЮНІДО

**8.3 ЕКОЛОГІЧНІ ПОКАЗНИКИ ЕФЕКТИВНОСТІ**

Чотири пропоновані ЮНІДО показники ефективності, пов'язані з компонентом ІСПР «Охорона довкілля»:

- Відповідність майданчика екологічним вимогам<sup>125</sup>
- Зелена інфраструктура
- Зелені системи\*
- Ефективне й чисте виробництво, управління відходами й викидами\*

\* Показник, що не застосовується для оцінювання нових проєктів, що не налагодили повноцінне функціонування (інші показники – не виділені курсивом і не позначені зірочкою – можуть використовуватись, іноді з незначними модифікаціями).

Кожен із показників, як уже зазначалося, включає кілька кількісних вхідних параметрів (субпоказників), представлених у Таблиці 12, що дозволяють сформувати оцінки за основними параметрами:

<sup>125</sup> Ідеться про те, що земельна ділянка/майданчик повинна мати такі властивості, розташовуватися в такому місці та використовуватися за таким призначенням, аби це було загалом екологічно сприятливим (ділянка має використовуватися згідно з чинним генеральним планом, бути спроектованою таким чином, аби мати мінімальні екологічні наслідки або не мати їх узагалі).



ПОКАЗНИК (ІЗ КІЛЬКІСНИМИ ВХІДНИМИ ПАРАМЕТРАМИ)	ОСНОВА ДЛЯ ОЦІНЮВАННЯ КІЛЬКІСНИХ ВХІДНИХ ПАРАМЕТРІВ	ОЦІНКА
<b>1. Відповідність майданчика екологічним вимогам</b>		
ОВД проєкту підготовлена та подана відповідним органам	(Так =1; Ні =0)	
Відповідність майданчика Генеральному плану в частині несільськогосподарського використання землі та охорони екологічно чутливих територій, таких як ліси, болота, мангрові ліси, заплави, природоохоронні об'єкти	(Так =1; Ні =0)	
Прийнятий внутрішній план влаштування території	(Так =1; Ні =0)	
[% землі, виділеної під незабруднюючу діяльність чи легку промисловість в індустріальному парку /% ВВП, що припадає на незабруднюючу діяльність чи легку промисловість у країні]	(≥1 =1; <1 =0)	
Індустріальний парк розташовується на ділянці, де вже існували будівлі, має можливість зміни призначення та трансформації наявної інфраструктури та будівель	(Так =1; Ні =0)	
<b>Загальний бал за підкатегорію «Відповідність майданчика екологічним вимогам»</b>	<b>(Від 0 до 5)</b>	
<b>2. Зелена інфраструктура</b>		
Наявні лічильники води, електроенергії та газу, а також системи управління споживанням	(Так =1; Ні =0)	
В індустріальному парку наявна система й інфраструктура моніторингу якості повітря (віддаленого контролю та збереження даних)	(Так =1; Ні =0)	
Наявність розташованого поза межами індустріального парку полігону для утилізації твердих відходів	(Так =1; Ні =0)	
Наявність системи збору, зберігання, обробки/утилізації токсичних та небезпечних відходів	(Так =1; Ні =0)	
Наявність централізованої системи каналізації, каналізаційної очисної споруди та/чи станції очищення стічних вод	(Так =1; Ні =0)	
Наявність сталих систем збору (водопропускні труби/водостоки, цистерни) очищення (напр. фільтр, водяний гіацинт) та використання дощової води	(Так =1; Ні =0)	
Наявність установки для очищення стічних вод спільного користування	(Так =1; Ні =0)	
Наявність пункту збору органічних відходів для перетворення на добрива та/чи компостування в анаеробних септиках	(Так =1; Ні =0)	
Роздільні контейнери для збору: паперу та картону; перероблюваних пластикових упаковок; перероблюваних металів; скла; дерева; цегли; будівельних матеріалів тощо	(Так =1; Ні =0)	
% будівель, що отримали сертифікат «Лідерство в енергетичному та екологічному дизайні» (LEED) <sup>126</sup>	(Так =1; Ні =0)	
% будівель, що отримали сертифікат Німецької ради сталого будівництва (DGNB) <sup>127</sup>	(≥51% =1; ≤49% =0)	
% будівель, що отримали сертифікат за методом оцінки впливу будівель на довкілля Організації з дослідження будівництва (BREAM) <sup>128</sup>	(≥51% =1; ≤49% =0)	
% будівель, що отримали сертифікат Всесвітньої ради сталого будівництва (WGB) <sup>129</sup>	(≥51% =1; ≤49% =0)	

<sup>126</sup> Див.: Лідерство в енергетичному та екологічному дизайні, <https://new.usgbc.org/leed><sup>127</sup> Див.: Система DGNB, [https://www.dgnb-system.de/en/system/certification\\_system](https://www.dgnb-system.de/en/system/certification_system)<sup>128</sup> Див.: Building Research Establishment Environmental Assessment Method (BREAM). [https://www.breeam.com/BREAM2011SchemeDocument/Content/03\\_ScoringRating/scoring.htm](https://www.breeam.com/BREAM2011SchemeDocument/Content/03_ScoringRating/scoring.htm)<sup>129</sup> World Green Building Council, (n.d.). Rating tool, <http://worldgbc.org/rating-tools>

[% підприємств в індустріальному парку, що отримали один із Сертифікатів Ради зеленого будівництва на свої будівлі в парку / % підприємств по країні, що отримали один із Сертифікатів Ради зеленого будівництва]	(≥1 =1; <1 =0)
Використано будівельні технології, що забезпечують захист від сейсмічної активності, повеней, лавин тощо, з огляду на умови об'єкта	(Так =1; Ні =0)
Наявність системи вуличного освітлення на сонячній енергії	(Так =1; Ні =0)
В індустріальному парку створено підрозділ, що володіє інформацією про наявні відходи виробництва і сприяє промислому симбіозу та циркулярності	(Так =1; Ні =0)
Використовуються низьковольтні (бажано – фотоелектричні) електричні системи	(Так =1; Ні =0)
На території парку для працівників облаштовані пішохідні та велосипедні доріжки, стоянки для велосипедів	(Так =1; Ні =0)
В індустріальному парку діє система байкшерингу (оренди велосипедів)	(Так =1; Ні =0)
В індустріальному парку є зарядні станції для електричних автомобілів	(Так =1; Ні =0)
Для зрошення в індустріальному парку використовується непитна та частково очищена вода	(Так =1; Ні =0)
Оператором чи об'єднанням(и) резидентів забезпечене спільне використання систем і технологій «ефективного виробництва» (хмарні системи; спільні закупівлі та налагодження партнерських відносин; прискорене прототипування; автоматизоване проєктування; 3D-друк; смарт-технології; M2M, смарт-мережі, інтернет речей тощо)	(Так =1; Ні =0) (Залежно від рівня розвитку та поширеності систем)
<b>Загальний бал за підкатегорію «Зелена інфраструктура»</b>	<b>(Від 0 до 23)</b>
<b>3. Зелені системи</b>	
Наявність спеціалізованої команди екологічних інженерів та/чи відповідного підрозділу в підпорядкуванні регулятора чи оператора	(Так =1; Ні =0)
У парку розроблений та виконується офіційний графік перевірки трубопроводів та каналізаційних систем	(Так =1; Ні =0)
На кожному підприємстві проводяться щорічні екологічні аудити	(Так =1; Ні =0)
Щорічний екологічний звіт оператора доступний широкому загалу	(Так =1; Ні =0)
[% підприємств, що отримали «зелений» сертифікат (напр. «Зелений лейбл» тощо), ISO14001, ISO 50001, сертифікацію за Міжнародною системою сталості та контролю викидів вуглецю (ISCC), рейтинг G3.1 за вказівками Глобальної ініціативи звітності (за критеріями «перероблені матеріали і стоки», «чиста енергетика», «сталі альтернативні транспортні системи» тощо) чи подібну реєстрацію в індустріальному парку / % підприємств, що пройшли таку сертифікацію чи реєстрацію по країні]	(≥1 =1; <1 =0)
[(Витрати на екологічний менеджмент/га) в індустріальному парку / (Витрати на екологічний менеджмент/га) по країні]	(≥1 =0; <1 =1)
Діють плани та системи оцінки ймовірності та управління ризиками стихійних лих в обсязі, що відповідає умовам майданчика	(Так =1; Ні =0)
Оператор долучився до Глобального договору ООН	(Так =1; Ні =0)
Оператор пройшов сертифікацію за ISO14001	(Так =1; Ні =0)
Оператор пройшов сертифікацію за Міжнародною системою сталості та контролю викидів вуглецю (ISCC)	(Так =1; Ні =0)
Оператор пройшов сертифікацію за ISO 50001 чи має зелений сертифікат	(Так =1; Ні =0)
Оператору присвоєно рейтинг Глобальної ініціативи звітності (GRI)	(Так =1; Ні =0)
В індустріальному парку діють спеціальні фінансові чи податкові стимули для зеленого будівництва	(Так =1; Ні =0)
[% працівників, що змінюють місце роботи, за рік в індустріальному парку / % працівників, що змінюють місце роботи, за рік по країні]	(≥1 =0; <1 =1)

Спеціальні внутрішні екологічні норми в індустріальному парку, в тому числі правила щодо біорізноманіття, вимоги до системи екологічного менеджменту	(Так =1; Ні =0)
Спеціалізовані внутрішні правила щодо запахів, диму, світлового, пилового, вібраційного та шумового забруднення, а також припустимих годин роботи	(Так =1; Ні =0)
[% підприємств в індустріальному парку, що долучилися до Глобального договору ООН / % підприємств по країні, що долучилися до Глобального договору ООН]	(≥1 =1; <1 =0)
Діє система спільного користування автомобілями серед працівників	(Так =1; Ні =0)
<b>Загальний бал за підкатегорію «Зелені системи»</b>	<b>(Від 0 до 18)</b>
<b>4. Ефективне й чисте виробництво, управління викидами й відходами</b>	
Налагоджена служба збору твердих відходів	(Так =1; Ні =0)
[% енергії в індустріальному парку, що генерується з відновлюваних джерел (напр. сонячні панелі, вітряні станції, біомаса/біогаз/біопаливо, геотермальні джерела, ГЕС, спалювання відходів) / % енергії, що генерується з відновлюваних джерел, по країні]	(≥1 =1; <1 =0)
[(Споживання енергії у кВт-год / 1 дол. США продажів) в індустріальному парку / (Споживання енергії у кВт-год / 1 дол. США продажів) по країні]	(≥1 =0; <1 =1)
[(Споживання води в м <sup>3</sup> /1 дол. США продажів) в індустріальному парку / (Споживання води в м <sup>3</sup> /1 дол. США продажів) по країні]	(≥1 =0; <1 =1)
[(м <sup>3</sup> стічних вод перероблено/1 дол. США продажів) в індустріальному парку / (м <sup>3</sup> стічних вод перероблено/1 дол. США продажів) по країні]	(≥1 =1; <1 =0)
[(Обсяг створених твердих відходів/1 дол. США продажів) в індустріальному парку / (Обсяг створених твердих відходів/1 дол. США продажів) по країні]	(≥1 =0; <1 =1)
[(Тонн твердих відходів перероблено/1 дол. США продажів) в індустріальному парку / (Тонн твердих відходів перероблено/1 дол. США продажів) по країні]	(≥1 =1; <1 =0)
[(м <sup>3</sup> викидів SO <sub>x</sub> , NO <sub>x</sub> , N <sub>2</sub> O, CO, CH <sub>4</sub> , ХФВ, вуглеводнів)/1 дол. США продажів в індустріальному парку / (м <sup>3</sup> викидів SO <sub>x</sub> , NO <sub>x</sub> , N <sub>2</sub> O, CO, CH <sub>4</sub> , ХФВ, вуглеводнів)/1 дол. США ВВП]	(≥1 =0; <1 =1)
[(Обсяг вироблених небезпечних відходів/1 дол. США продажів) в індустріальному парку / (Обсяг вироблених небезпечних відходів/1 дол. США продажів) по країні]	(≥1 =0; <1 =1)
[(Обсяг продажів підприємств важкої промисловості <sup>130</sup> у дол. США на рік)/га в індустріальному парку] / [(Обсяг продажів підприємств важкої промисловості у дол. США на рік)/га по країні]	N/3 <sup>131</sup>
[% твердих відходів індустріального парку, що потрапляють на полігони / % твердих відходів, що потрапляють на полігони по країні]	(≥1 =0; <1 =1)
[Кількість днів, коли в індустріальному парку порушуються національні стандарти щодо якості повітря/ Кількість днів, коли по країні порушуються національні стандарти щодо якості повітря]	(≥1 =0; <1 =1)
[% підприємств в індустріальному парку, що інвестують у промисловий симбіоз / % підприємств по країні, що інвестують у промисловий симбіоз]	(≥1 =1; <1 =0)
<b>Загальний бал за підкатегорію «Ефективне й чисте виробництво, управління викидами й відходами»</b>	<b>(Від 0 до 13)</b>
<b>Сума за економічні показники</b>	<b>(Від 0 до 59)</b>

Примітка: Кількісні вхідні параметри, позначені блакитним, є «бажаними», проте не «обов'язковими».

<sup>130</sup> напр. цементне, сталеливарне, хімічне виробництво.

<sup>131</sup> Не застосовується.







---

Розвиток індустріальних парків створює широкі можливості для індустріалізації та економічного зростання по всьому світу: парки можуть сприяти залученню інвестицій, інтеграції національної економіки у глобальні мережі створення доданої вартості, забезпеченню якісного працевлаштування при належній турботі про довкілля.

Проте слід зазначити, що ці можливості можна використати сповна лише застосувавши ефективний підхід до проєктування та побудови індустріальних парків. Саме тому цей документ мав на меті представити широкому колу стейкхолдерів індустріальних парків позитивний міжнародний досвід та рекомендації для всіх аспектів діяльності індустріального парку, а саме проєктування, побудови, експлуатації, маркетингу та регулювання. Автори прагнули продемонструвати, яких заходів слід вживати, хто та в які строки має їх реалізовувати. Крім цього, документ містить рекомендації стейкхолдерам щодо управління ризиками в індустріальних парках та пропонує практичний інструмент для оцінювання та покращення ефективності парків за різними напрямками. Варто зазначити, що цей документ визначає лише орієнтовні рамки для планування та влаштування нових індустріальних парків або модернізації тих, що вже працюють. Для доповнення та підкріплення цих рекомендацій та сприяння їхній практичній реалізації можна і необхідно розробити спеціальні уточнюючі документи.

Можливості, що їх пропонує модель індустріального парку, можна реалізувати на сто відсотків лише на основі принципу співпраці та координації між численними стейкхолдерами у процесі планування та розвитку індустріальних парків. Оскільки залучення стейкхолдерів до діалогу та побудова партнерських відносин є надзвичайно важливими для просування концепції індустріальних парків та обміну досвідом

# Заключні коментарі

---

у цій сфері, ЮНІДО активно пропонує місцевим імплементаторам свої послуги, аби ті могли отримати максимум користі від цих вказівок. Ця підтримка може включати організацію міжнародних і регіональних форумів, конференцій і технічних семінарів, а також створення платформ для обміну досвідом і знаннями щодо влаштування індустріальних парків. Також є можливість залучати стейкхолдерів у межах Національної програми партнерства (НПП) ЮНІДО та проводити навчання з використання розробленої ЮНІДО програми COMFAR для техніко-економічного аналізу.

Насамкінець, ЮНІДО бажає зазначити таке: ми сподіваємося, що ці рекомендації регулярно оновлюватимуться і доповнюватимуться, враховуючи актуальні зміни та тенденції світової промисловості, а також з огляду на інформацію, що надходитиме від країн-членів ЮНІДО та партнерських організацій. В усьому світі зараз відбувається зміна у практиках ведення ділової активності, що суттєво трансформує конкурентні умови у промисловості. Ми можемо очікувати, що в майбутньому ці зміни лише прискорюватимуться. З огляду на жорстку конкуренцію за ПІІ на міжнародному рівні, а також такі тенденції, як виникнення «промислових міст» та інтенсифікація «зеленого переходу» до «циркулярної економіки», буде важливо, аби індустріальні парки, особливо ті, що розташовані у країнах, що розвиваються, постійно вдосконалювались і оновлювали свою конкурентну пропозицію, якщо вони бажають зберігати свої позиції у стрімкому світі сьогодення.

# ДЖЕРЕЛА

1. AccountAbility. <http://www.accountability.org/standards/>
2. African Development Bank. (2013). Integrated Safeguards System Policy statement and operational safeguard. Safeguards and Sustainability Series, Volume 1, Issue 1.
3. Aggarwal, A. (2016). Special Economic Zones in India: growth engines or missed opportunity? Economics, Politics and Public Policy in East Asia and the Pacific.
4. Amirtahmasebi, R., Orloff, M., Wahba, S. & Altman, A. (2016). Regenerating Urban Land: A Practitioner's Guide to Leveraging Private Investment. Washington DC: World Bank Publications
5. Asian Development Bank. (2009). Safeguard Policy Statement (SPS). Policy Paper. Manila: Asian Development Bank.
6. Auroville Infrastructure Consulting. (2014). Planning and design guidelines of Green Industrial Parks – a white paper for India. Saracon, Kottakarai, Irumbai Auroville.
7. Brent Council. (2004). Supplementary Design and Planning Guidance 19. Sustainable Design, Construction and Pollution. London Borough of Brent (Adopted 2003).
8. British Standards Institution (BSI). BS OHSAS 18001 Occupational Health and Safety Management. <https://www.bsigroup.com/en-GB/ohsas-18001-occupational-health-and-safety/Introduction-to-BS-OHSAS-18001/>
9. Building Research Establishment Environmental Assessment Method (BREEAM). [https://www.breeam.com/BREEAM-2011SchemeDocument/Content/03\\_ScoringRating/scoring.htm](https://www.breeam.com/BREEAM-2011SchemeDocument/Content/03_ScoringRating/scoring.htm)
10. Business Queensland. Risk management, <https://www.business.qld.gov.au/running-business/protecting-business/risk-management>
11. Cambridge Science Park, вебсторінка: <https://www.cambridgesciencepark.co.uk/about-park/past/>
12. Chertow, M.R. (2000). Industrial Symbiosis: Literature and Taxonomy. Annual Review of Energy and Environment 25 (2000), 313-337
13. Council of the European Union. (1998). Resolution on a Code of Conduct for Business Taxation. Official Journal of the European Communities, C 2, 06 January 1998
14. Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit. 2015. German Experiences to obtain Energy Efficiency Gains in Cities through Eco-Industrial Park (EIP) Development: Training textbook. Sino-German Cooperation Project Qualification of Key Actors in the Building Energy Efficiency Sector (KABEE). Bonn and Eschborn: GIZ,
15. Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit. (n.d.). Support to National Urban Sanitation Policy (SNUSP) - II. Eco-industrial parks in India.
16. DGNB System, [https://www.dgnb-system.de/en/system/certification\\_system/](https://www.dgnb-system.de/en/system/certification_system/)
17. Djankov, S., La Porta, R., Lopez-de-Silanes, F. and Shleifer, A. (2002). 'The Regulation of Entry'. The Quarterly Journal of Economics, 117(1), 1-37
18. Douglas, Z. Z. (2016). Special Economic Zones: Lessons from the Global Experience. PEDL Synthesis Paper. Series, No. 1.
19. Dubai Free Zone Company Formation, (n.d.). Taxation in Dubai Free Zones, <https://www.companyincorporationdubai.com/taxation-in-dubai-free-zones>
20. Dutt, A.K. & Ros, J. (2007). (Eds.). Structural Change and Development. In International Handbook of Development Economics. Vol. 1 (2007)
21. EU Commission. (2014). Setting up, managing and evaluating EU science and technology parks. An advice and guidance report on good practice. Luxembourg: Publication Office of European Union
22. European Investment Bank. (2009). The EIB Statement of Environmental and Social Standards. Luxembourg.
23. European Investment Bank. (2013). Environmental and Social Handbook. Luxembourg: Environment, Climate and Social Office.
24. Farole, T. (201). Special economic zones in Africa: comparing performance and learning from global experience (English). Directions in development; trade. Washington, DC: World Bank.
25. Farole, T. (2011). Special Economic Zones in Africa: Comparing Performance and Learning from Global Experiences. The World Bank: Washington D.C.
26. Farole, T. and Akinci, G. (201). Special Economic Zones: Progress, Emerging Challenges, and Future Directions. The World Bank: Washington D.C.
27. FATF. (2012-2018). International Standards on Combating Money Laundering and the Financing of Terrorism & Proliferation. FATF, Paris, France,
28. FIAS. (2008). Special Economic Zones: Performance, Lessons Learned, and Implications for Zone Development. The World Bank, Washington DC, E3.
29. General Assembly Resolution 70/1. Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development, A/RES/70/1 (25 September 2015).
30. GKTODAY. (2015). Forward and Backward Linkages in Food Processing Industry. <https://www.gktoday.in/gk/what-are-forward-and-backward-linkages/>
31. Gujarat Industrial Development Board, (n.d.). <http://www.gidb.org/industrial-parks-demand-supply-scenario>
32. Gujarat government. (2012). Guidelines for Planning of Industrial Parks (core Infrastructure), Scheme for financial assistance to core Infrastructure. Ref. GR No: BJT/102012/92765-I dt.26/02/2013.
33. Hagel, J., Brown, J.S., Kulasoorya, D., Gif, C., & Chen, M. (2015). The Future of Manufacturing: Making things in a changing world. New York: Deloitte University Press.
34. Harding, D. & Javorcik, B. S. Roll Out the Red Carpet and They Will Come: Investment Promotion and FDI Inflows. The Economic Journal (2011), 121(557), 1445-1476

35. Harding, T. & Javorcik, B. S. (2012). Investment Promotion and FDI Inflows: Quality Matters. Economics Series Working Papers 612, University of Oxford Department of Economics (2012).
36. Helsingborg Business Park, [www.industrypark.se](http://www.industrypark.se)
37. Hophmayer-Tokich, S. (2006). Wastewater Management Strategy: centralized v. decentralized technologies for small communities. The Center for Clean Technology and Environmental Policy, University of Twente
38. Hyung-gon, J. (2016). Special Economic Zone as a tool of industrial development: the case of Korea. Presentation. South Korea
39. International Center for Settlement of International Disputes (ICSID). <https://icsid.worldbank.org/en/Pages/about/default.aspx>
40. International Organization for Standardization. ISO 26000 - Social responsibility, <https://www.iso.org/iso-26000-social-responsibility.html>
41. International Organization for Standardization. ISO 9000 family - Quality management, <https://www.iso.org/iso-9001-quality-management.html>
42. Investment Support and Promotion Agency of Turkey. (2018). Investment Zones: Invest in Turkey. <http://www.invest.gov.tr/en-US/investmentguide/investorsguide/Pages/SpecialInvestmentZones.aspx>
43. Investment Support and Promotion Agency of Turkey. <http://www.invest.gov.tr/en-US/investmentguide/investorsguide/Pages/Incentives.aspx>
44. Jebel Ali freezone. (n.d.). Introduction to Jebel Ali freezone, main benefits, ways to form your company. <https://www.valuae.com/company-formation-indubai/free-zones-dubai/jebel-ali-freezone/>
45. Jiangsu Provincial Environmental Protection Department [http://hbt.jiangsu.gov.cn/art/2019/1/28/art\\_1564\\_8104633.html](http://hbt.jiangsu.gov.cn/art/2019/1/28/art_1564_8104633.html)
46. Khaleej Times. (2016). Jafza: At the forefront of innovation, <https://www.khaleejtimes.com/20161228/no-title>
47. Kim, J. (2015). Lessons for South Asia from the Industrial Cluster Development Experience of the Republic of Korea. Asian Development Bank, South Asia Working Paper Series. No.37, August 2015.
48. Kim, K. (2008). Industrial Parks in Korea - Outline and Recent Policy. KIET Occasional Paper / 69. Seoul: Korea Institute for Industrial Economics & Trade
49. Kim, K. (2008). Industrial Parks in Korea-Outline and Recent Policy. KIET Occasional Paper No. 69. Korea Institute for Industrial Economics & Trade: Seoul
50. LandT-RAMBØLL Consulting Engineers. (2009). A presentation on site master planning - examples from India. Paper presented on International Conference on Eco Industrial Parks. Hyderabad
51. Leadership in Energy and Environmental Design, <https://new.usgbc.org/leed>
52. Lowe, E. A. (2001). Eco-industrial Park Handbook for Asian Developing Countries. A Report to Asian Development Bank. Oakland, CA: Environment Department, Indigo Development.
53. Lundan, S.M. (2006). 'Reinvested earnings as a component of FDI: an analytical review of the determinants of reinvestment', in Transnational Corporations, 15(3), 35-66
54. Macedon Ranges Shire Council. (2012). Design Guidelines for Industrial and Commercial Development for the Macedon Ranges Shire.
55. Ministry of Commerce and Industry of India. (2011). National Manufacturing Policy of India. Press note No.2 (2011 Series)
56. Ministry of Commerce and Industry of India. (2017). Foreign Trade Policy 2015 - 2020. New Dehli. Ministry of Commerce and Industry, Department of Commerce
57. Ministry of Finance and Economic Development. (2010). Growth and Transformation Plan II (GTP II) 2010/11-2014/15. Addis Ababa: MoFED
58. Ministry of Industry. (2013). Ethiopian Industrial Development Strategic Plan (2013-2025). Addis Ababa: Ministry of Industry
59. Ministry of Strategy and Finance. (2016). Modularization of Korea's Development Experience. Special Economic Zones: What Can Developing Countries Learn from the Korean Experience? Republic of Korea: Ministry of Strategy and Finance
60. National Planning Commission. (2016). Growth and Transformation Plan II (GTP II) 2015/16-2019/20. Addis Ababa: National Planning Commission
61. OECD Agreement on the Exchange of Information on Tax Matters. <https://www.oecd.org/ctp/exchange-of-tax-information/taxinformationexchangeagreementstieas.htm>
62. OECD. (2017). Transfer Pricing Guidelines for Multinational Enterprises and Tax Administrations; and OECD Controlled Foreign Company "CFC" Rules. OECD
63. Park, J.M. & Park, H.S. (2016). A review of the National Eco-Industrial Park Development Program in Korea: progress and achievements in the first phase, 2005-2010
64. Sands, L. and Shepherd, S. (2010). Guidelines for Industrial Development, Perth NRM Region. Australian Government, Kwinana Industries Council.
65. Social Accountability International. SA8000® Standard. <http://www.sa-intl.org/index.cfm?fuseaction=Page.ViewPage&PageID=1689>
66. Suzhou Industrial Park. [http://www.sipac.gov.cn/english/categoryreport/IndustriesAndEnterprises/201108/t20110805\\_108984.htm](http://www.sipac.gov.cn/english/categoryreport/IndustriesAndEnterprises/201108/t20110805_108984.htm)
67. Tavares-Lehmann, A.T., Toledano, P. Johnson L., & Sachs, L., (2016). Rethinking Investment Incentives: Trends and Policy Options. Columbia University Press.
68. The Associated Chambers of Commerce and Industry of India. (2016). Special Economic Zones Performance and Lesson. New Delhi: ASSOCHAM Corporate Office.
69. The Economist. (2015). Special Economic Zones: Not So Special. April 3, 2015.
70. Farole, T. & Kweka, J. (2011). World Bank, Institutional Best Practices for Special Economic Zones: An Application to Tanzania. Africa Trade Policy Notes, Note #25. Washington DC: World Bank.
71. UNCTAD & UNIDO. (2011). Economic Development in Africa Report 2011: Fostering Industrial Development in Africa in the New Global Environment. New York, Geneva and Vienna: UNCTAD.



- 72.UNCTAD. (2003). Foreign Direct Investment and Performance Requirements: New Evidence from Selected Countries. New York: United Nations Publication.
- 73.UNCTAD. (2007). Aftercare: A Core Function in Investment Promotion, Investment Advisory Series A, No. 1. Geneva: UNCTAD.
- 74.UNCTAD. (2008). Investment Promotion Agencies as Policy Advocates, Investment Advisory Services, Series A, Number 2. Geneva: UNCTAD
- 75.UNCTAD. (2015). Enhancing the Contribution of Export Processing Zones to the Sustainable Development Goals: An analysis of 100 EPZs and a Framework for Sustainable Economic Zones. New York and Geneva: UNCTAD
- 76.UNCTAD. (2015). World Investment Report 2015 – Reforming International Investment Governance. Geneva: UNCTAD
- 77.UNCTAD. (2018). World Investment Report 2018: Investment and New Industrial Policies. Geneva: United Nations
- 78.UNCTAD. (2018). World Investment Report, Investment and New Industrial Policies. UNCTAD.
- 79.UNCTAD. (1998). World Investment Report 1998 – Trends and Determinants. New York and Geneva: UNCTAD
- 80.UNEP. (2001). Environmental Management for Industrial Estates: Information and Training Resources. United Nations Publication
- 81.UNIDO. (2011). Industrial Policy for Prosperity: Reasoning and Approach. Development policy, statistics and research branch working paper 02/2011
- 82.UNIDO (2015). Global Value Chains and Development – UNIDO's Support towards Inclusive and Sustainable Industrial Development. Vienna: UNIDO
- 83.UNIDO Department of Environment. (2017). Eco-Industrial Parks. [https://www.unido.org/sites/default/files/2017-05/UNIDO\\_leaflet\\_01\\_Eco\\_Industrial\\_Park\\_170203\\_o.pdf](https://www.unido.org/sites/default/files/2017-05/UNIDO_leaflet_01_Eco_Industrial_Park_170203_o.pdf)
- 84.UNIDO Ethiopia PCP. <https://www.unido.org/programme-country-partnership/ethiopia>
- 85.UNIDO, WB and GIZ. (2017). An International Framework For Eco-Industrial Parks. Washington DC: World Bank
- 86.UNIDO. (1968). Industrial estates in Europe and Middle East. New York: United Nations Publications
- 87.UNIDO. (1991). Manuals for the preparation of industrial feasibility studies. Vienna: UNIDO.
- 88.UNIDO. (1997). Guidelines for the establishment of industrial estates in developing countries. Vienna
- 89.UNIDO. (2011). Industrial Policy for Prosperity: Reasoning and Approach. Working Paper 2/2011. Vienna
- 90.UNIDO. (2011). Africa Investor Report 2011: Towards Evidence-Based Investment Promotion Strategies. Vienna
- 91.UNIDO. (2011). Industrial Policy for Prosperity: Reasoning and Approach. Working Paper 2/2011. Vienna: UNIDO: Vienna.
- 92.UNIDO. (2012). Africa Investor Report 2011: Towards Evidence-Based Investment Promotion Strategies. Vienna
- 93.UNIDO. (2012). Africa Investor Survey Report 2011 – Towards Evidence-Based Investment Promotion Strategies. Vienna: UNIDO
- 94.UNIDO. (2012). Economic diversification strategies: A key driver in Africa's new industrial revolution. UNIDO development policy. Statistics and research branch working paper 2/2012.
- 95.UNIDO. (2012). Regional Conference on Industrial Parks. Conference report. Baku, Azerbaijan
- 96.UNIDO. (2012). Vietnam Industrial Investment Report 2011: Understanding the Impact of Foreign Direct Investment on Industrial Development. Vienna
- 97.UNIDO. (2015). Integrated ACPZ & IAIP-Central Eastern Oromia. Feasibility Report. Agro-Industrial Parks Feasibility Study and Business Plan.
- 98.UNIDO. (2017). Implementation Handbook for Eco-Industrial Parks. Vienna
- 99.UNIDO. (2018). Strategic Framework for Leveraging a New Generation of Industrial Parks and Zones for Inclusive and Sustainable Development. Vienna
- 100.UNIDO. (n.d.). Planning and Managing Industrial Parks. Vienna
- 101.UNIDO. (2003). Guidelines for Investment Promotion Agencies. Vienna: Industrial Promotion and Technology Branch
- 102.United Nations Industrial Development Organization. (2017). Industrial Development Report 2018. Demand for Manufacturing: Driving Inclusive and Sustainable Industrial Development. Vienna.
- 103.UNOPS. (2014). Design Planning Manual for Buildings: Technical framework for minimum requirements for infrastructure design. Copenhagen: UNOPS
- 104.Wenhong, H., Wang, H., Li, X. & Bao, Q. (2012). Kappa Analysis or industrial park risk evaluation index system. Procedia Engineering. Elsevier Ltd
- 105.World Bank. (2017). The World Bank environmental and social framework (English). Washington, D.C.: World Bank Group.
- 106.World Green Building Council, (n.d.). Rating tool, <http://worldgbc.org/rating-tools>
- 107.Worrell, E., Laitner J. A., Rugh, M. & Finman H. (2003). Productivity benefits of industrial energy efficiency measures. Energy, 28: 1081 – 1098.
- 108.WTO Database. <http://rtais.wto.org/UI/PublicMaintainRTAHome.aspx>
- 109.Xueyi. A. & Meyer, A.K. (2011). Management Models of Industrial Parks in China: Overview of the current situation. Concept for an international forum. "Industrial Parks worldwide – management models and framework conditions to facilitate a sustainable business environment / industrial development"
- 110.Yahaya, S., Ilori, C.H., Whanda S.J. & Edicha, J. (2010). "Landfill site selection for municipal solid waste management using geographic information system and multicriteria evaluation." American Journal of Scientific Research.
- 111.Zeng, Z. (2017). Building a competitive city through innovation and global knowledge: the case of Sino-Singapore Suzhou industrial park (Chinese). Policy Research working paper, no. WPS 7570. Washington, D.C.: World Bank.



UNITED NATIONS  
INDUSTRIAL DEVELOPMENT ORGANIZATION

**United Nations Industrial Development Organization**  
Vienna International Centre  
P.O. Box 300, 1400 Vienna, Austria  
Telephone +43 1 260260  
[www.unido.org](http://www.unido.org)

