

УДК: 338.45:338.46:339.9

Марина Слатвінська

доктор економічних наук, професор,
Одеський національний економічний університет,
м. Одеса, Україна
slatmou@gmail.com
ORCID ID: 0000-0002-7356-1189

Тетяна Шуліченко

директор департаменту економічного розвитку,
Миколаївська міська рада, м. Миколаїв, Україна
Tetiana.shulichenko@gmail.com

ІНСТРУМЕНТИ ПІДТРИМКИ ФУНКЦІОНУВАННЯ СЕЗ, ІНДУСТРІАЛЬНИХ І ТЕХНОЛОГІЧНИХ ПАРКІВ: ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ДОСВІД ТА УКРАЇНСЬКА ПРАКТИКА

Maryna Slatvinska

Doctor of Economics, Professor,
Head of the Department of Finance,
Odessa National Economic University, Odessa, Ukraine

Tetiana Shulichenko

Director of the Department of Economic Development,
Mykolaiv City Council, Mykolaiv, Ukraine

INSTRUMENTS FOR SUPPORTING THE FUNCTIONING OF SPECIAL ECONOMIC ZONES, INDUSTRIAL AND TECHNOLOGICAL PARKS: EUROPEAN EXPERIENCE AND UKRAINIAN PRACTICE

Анотація. В роботі досліджено сучасні інструменти підтримки функціонування спеціальних економічних зон (СЕЗ), індустріальних та технологічних парків у контексті стимулювання економічного розвитку. Висвітлено роль індустріальних парків як стратегічного інструменту індустріального розвитку України, здатного сприяти залученню інвестицій, створенню робочих місць, розвитку інфраструктури та зменшенню структурних дисбалансів у зовнішній торгівлі. Особливу увагу приділено аналізу європейського досвіду, зокрема моделей управління та фінансування таких зон у Литві, Польщі та інших країнах ЄС, а також значенню керуючої компанії, яка виконує ключові функції управління, координації та взаємодії з державними органами. Узагальнено практики ефективного управління індустріальними парками та підходи до відбору керуючих компаній. Визначено ключові механізми залучення інвестицій, державної та муніципальної підтримки, податкового та регуляторного

стимулювання, інституційної спроможності керуючих компаній. Обґрунтовано, що інституційна спроможність керуючої компанії є критично важливою для сталого функціонування парків і формування конкурентоспроможного економічного середовища в Україні. Окреслено поточний стан розвитку індустріальних парків в Україні та виявлено основні виклики, пов'язані з недостатнім фінансуванням, нестабільністю нормативного середовища та браком ефективного управління. Запропоновано рекомендації щодо адаптації кращих європейських практик в українських реаліях з метою посилення ролі СЕЗ, індустріальних і технологічних парків як драйверів регіонального та національного економічного зростання.

Ключові слова: індустріальний парк, технологічний парк, інноваційний парк, вільна економічна зона, спеціальна економічна зона, керуюча компанія, інструменти

Abstract. *The paper examines modern tools to support the functioning of special economic zones (SEZs), industrial and technological parks in the context of stimulating economic development. The role of industrial parks as a strategic tool for the industrial development of Ukraine, capable of attracting investment, creating jobs, developing infrastructure and reducing structural imbalances in foreign trade, is highlighted. Particular attention is paid to the analysis of European experience, in particular, models of management and financing of such zones in Lithuania, Poland and other EU countries, as well as the importance of a management company that performs key functions of management, coordination and interaction with state authorities. The practices of effective management of industrial parks and approaches to the selection of management companies are summarized. The key mechanisms for attracting investment, state and municipal support, tax and regulatory incentives, and the institutional capacity of management companies are identified. It is substantiated that the institutional capacity of the management company is critically important for the sustainable functioning of parks and the formation of a competitive economic environment in Ukraine. The current state of development of industrial parks in Ukraine is outlined and the main challenges associated with insufficient funding, unstable regulatory environment and lack of effective governance are identified. Recommendations are proposed for adapting best European practices to Ukrainian realities in order to strengthen the role of SEZs, industrial and technological parks as drivers of regional and national economic growth.*

Key words: industrial park, technology park, innovation park, free economic zone, special economic zone, management company, tools

У контексті активізації індустріального розвитку в Україні індустріальні парки розглядаються як дієвий інструмент залучення інвестицій, стимулювання виробничої кооперації, створення нових робочих місць та розвитку інфраструктури. Одним із ключових елементів ефективного функціонування індустріального парку є ефективне функціонування інструментів підтримки та наявність професійної керуючої компанії, яка забезпечує оперативне управління, стратегічне планування, координацію між учасниками парку й взаємодію з органами державної влади.

Відповідно до офіційних урядових прогнозів, сальдо зовнішньої торгівлі товарами у 2025 році збережеться на рівні - мінус 40,68 млрд дол. США. Подолання такого дисбалансу вимагає оперативного впровадження комплексних інструментів, здатних

активізувати економічний та промисловий розвиток країни. Одним з першочергових завдань є визначення пріоритетних галузей національної економіки, розробка системи їх підтримки, а також створення інноваційно-орієнтованого середовища, що базується на малому та середньому підприємстві. Саме таке середовище здатне забезпечити внутрішній попит і формування експортного потенціалу.

Одним із стратегічно важливих інструментів, що довели свою ефективність у міжнародній практиці, є індустріальні парки. У світовій економіці вони відіграють роль каталізатора для залучення інвестицій, модернізації виробництва та децентралізованого зростання. В умовах України індустріальні парки становлять потенційно потужний інструмент регіонального та національного розвитку. Вони забезпечують готову інженерну, транспортну та адміністративну інфраструктуру, яка дозволяє новим підприємствам розпочинати виробничу діяльність без значних капітальних витрат на підготовку майданчика. Це суттєво зменшує вхідні бар'єри для бізнесу, стимулює прямі іноземні інвестиції та розвиток технологічно орієнтованих галузей.

З соціального погляду, діяльність індустріальних парків сприяє створенню нових робочих місць, особливо у проблемних та депресивних регіонах. Завдяки мультиплікативному ефекту, працевлаштування зростає не лише у виробничому секторі, але й у суміжних сферах: логістиці, обслуговуванні, сервісному та ремонтному обслуговуванні. Таким чином, функціонування індустріальних парків сприяє зниженню рівня безробіття та соціальній стабілізації територій.

Особливої уваги заслуговує їхній вплив на демографічну та міграційну ситуацію в країні. Створення стабільних, конкурентних за оплатою праці робочих місць може суттєво зменшити трудову міграцію, що наразі є одним із критичних викликів для України. Люди, які змушені шукати кращі умови за кордоном, отримують реальну альтернативу для працевлаштування у своїй країні, що сприятиме відновленню людського капіталу.

У цьому контексті питання застосування дієвих інструментів та відбору й ефективної діяльності керуючої компанії індустріального парку набуває вирішального значення. Саме від професійності, досвіду та організаційної спроможності цієї компанії залежить реалізація ключових функцій - від залучення резидентів до розвитку інфраструктури та управління ризиками. Наявність прозорої конкурсної процедури, чітко визначених кваліфікаційних критеріїв (фінансова спроможність, управлінський досвід, кадри, стратегія розвитку) та механізмів державного контролю - усе це повинно стати стандартною практикою. Керуюча компанія - не лише адміністратор, а стратегічний оператор, що відповідає за реалізацію моделі економічного зростання на локальному рівні.

Таким чином, інституційна спроможність керуючої компанії виступає вирішальним чинником успішного функціонування індустріального парку, а отже - і здатності України ефективно протистояти структурним дисбалансам у зовнішній торгівлі, активізувати реальний сектор економіки, зменшити безробіття та зупинити відтік робочої сили за кордон.

Дослідження міжнародного досвіду провідних індустріальних парків Європи в межах навчального візиту та опрацювання нормативної документації і наукових праць дозволили вивчити комплексні аспекти створення та ефективного управління

індустріальними парками, включаючи розбудову спеціальних економічних зон, механізми залучення інвестицій та взаємодію з керуючими компаніями.

Досвід Литви та Польщі демонструє, що інституційно сильні керуючі компанії виступають рушієм сталого розвитку індустріальних парків. У Польщі керуючі компанії (найчастіше - акціонерні товариства з державною участю) відіграють центральну роль у формуванні інвестиційної політики та адмініструванні спеціальних економічних зон. У Литві керуючі компанії активно співпрацюють з муніципалітетами, сприяючи інтеграції індустріальних парків у регіональні стратегії розвитку. Ці приклади свідчать про важливість чіткої регламентації повноважень керуючої компанії, її спроможності забезпечити якісний сервіс резидентам та залучати інвесторів.

В умовах глобальних викликів в Україні посилюється потреба у впровадженні ефективної моделі управління індустріальними парками з використанням досвіду європейських країн, зокрема Литви та Польщі. Це обумовлено не лише необхідністю підвищення конкурентоспроможності національної економіки, а й потребою в мінімізації управлінських ризиків та максимізації соціально-економічного ефекту. Саме керуюча компанія може стати тим інституційним «ядром», яке забезпечить безперервність, ефективність і адаптивність розвитку парку, реагуючи на зміни економічного середовища та потреби інвесторів.

Дослідження міжнародного досвіду Литви та Польщі (безпосередньо на місці провадження такої діяльності) щодо функціонування технологічних (Visoriai Digital Innovation Hub)[1], інноваційних (Vilnius City Innovation Industrial Park)[2], науково-технологічних (Klaipeda Science and Technology Park)[3], індустріальних (Wroclaw Industrial Park)[4] парків та вільних економічних зон (Klaipeda FEZ) [5], Агенції розвитку Вроцлавської агломерації [6], а також Vilnius City Council [7], Klaipeda City Municipality [8], Wroclaw City Council [9] тощо та особливостей відбору керуючих компаній у них дозволило структурувати отриману інформацію та виокремити пропозиції для української практики.

Одним з провідних технологічних парків Республіки Литва є парк інформаційних технологій Vistoriai. Технопарк розміщений у Вільнюсі (Visoriai Information Technology Park) та допомагає компаніям, розташованим у парку, розвиватися і співпрацювати. Він надає інноваційні консультації з питань інновацій, фінансів, досліджень та експериментальних розробок інноваційним компаніям; організовує інформаційні заходи для фахівців; піклується про існуючу інфраструктуру та її розвиток. За допомогою інноваційних семінарів здійснюється діяльність щодо допомоги компаніям в процесі їх ініціювання та розробки нових продуктів чи послуг.

Акціонерами Vistoriai є 15 представників серед яких: Балтійський Амадеус, ЗАТ; Лінзи BOD, UAB; Група BOD, ЗАТ; ІмПро, ЗАТ; Асоціація ІНФОБАЛТ; Міністерство економіки та інновацій Литовської Республіки; Центр інновацій та бізнесу, UAB; Інтерсургікал, ЗАТ; Оптогама, ЗАТ; Видавництво TEV, UAB; Міська адміністрація м. Вільнюс; VTEX, спільне литовсько-нідерландське підприємство з обмеженою відповідальністю; три державних заклади освіти (Вільнюський технічний університет імені Гедімінаса (Vilnius Tech); Вільнюський коледж; Вільнюський університет).

Земля, що використовується Visoriai знаходиться у них у довгостроковій оренді (оренду сплачують місту), а будівлі належать тим, хто їх побудував. Керуюча компанія – неприбуткова громадська організація. Отримані від діяльності надходження реінвестують. Дохід йде на підвищення якості та збільшення переліку послуг для резидентів парку.

На території VITP розташовано понад 50 компаній, зокрема UAB Biotechpharma, UAB BOD Group, UAB Viltechmeda та інші. У будівлі VITP зараз розміщується 31 компанія. Загалом за час свого функціонування парк реалізував низку кроків, які дозволили розширити їх діяльність та збільшити кількість інвестицій. (Таблиця 1).

Таблиця 1

Хронологія ключових кроків розвитку Visoriai

Рік	Подія
2002 рік	Створено Інформаційно-технологічний парк Візорай
2007–2009 рр.	VITP укладає інвестиційні угоди з BOD Group, Biotechpharma та Viltechmeda щодо розвитку у Вісорай. Інвестиційним проектам надано статус економічного проекту національного значення.
2009–2013 рр.	VITP встановлює 6,8 га інфраструктури для інвестицій приватних компаній та будівлю площею 7300 м ² для інкубації та роботи IT- та інших технологічних компаній. BOD Group, Biotechpharma та Viltechmeda інвестують 35 мільйонів євро (30 000 євро) в інфраструктуру та 400 нових робочих місць.
2014–2018 рр.	Працює понад 50 компаній, працює понад 1000 співробітників, а 80% виробленої продукції експортується. Тут працюють компанії, що займаються науковими та освітніми видавництвами, біотехнологіями, відновлюваною енергетикою, медичним обладнанням, фотонікою, IT та космічними технологіями. 2015 – початок роботи кластера Toolas. У 2016 році між партнерами було підписано угоду про спільну діяльність, і Кластер наукових видань (Кластер науково-освітніх видавничих технологій) розпочав свою діяльність
2018–2019 рр.	Для нового етапу розвитку інфраструктури інвестиціям надається статус проекту національного значення. 23 мільйони заплановано до 2025 року. 100 мільйонів євро інвестицій у 17 000 м ² дослідницької та операційної інфраструктури, 700 нових робочих місць.
2019 рік	VITP, ADOS-tech, Cognitio, NanoAvionika, Optogama та Optonas підписали інвестиційні угоди щодо будівництва спільного дослідницького центру. Очікується, що центр площею 7000 м ² з 200 робочими місцями буде завершено до 2021 року.
2020 рік	Розпочинається діяльність Інноваційного семінару.
2021 рік	Початок створення Литовського космічного кластера.
2022 рік	Кластер інструментів зростає до 15 учасників та отримує бронзовий значок. Будівля Центру досліджень, експериментальних розробок та інновацій (RDEI) VITP відкриває свої двері для початку роботи. VITP підписує угоду з Європейським космічним агентством (ESA), на основі якої в Литві створюється Бізнес-інкубатор Європейського космічного агентства (ESA BIC Lithuania).
2023 рік	Відкриття будівлі Центру досліджень, експериментальних розробок та інновацій (RDEI) VITP. Відкриття та початок роботи інкубатора ESA BIC Lithuania. Кластер Toolas стає членом Литовської лазерної асоціації.
2024 рік	Інформаційно-технологічний парк Вісорай (VITP) заснував іменні стипендії VITP для авторів найкращих визнаних наукових робіт – молодих вчених, які беруть участь у щорічній конференції молодих вчених «Міждисциплінарні дослідження у фізичних та технологічних науках», організованій Литовською академією наук. Стипендію було засновано для підтримки застосування відповідних результатів досліджень молодими вченими та дослідниками в галузях космосу та оборони.

У своїй діяльності Visoriai серед ключових позицій на ринку передбачає забезпеченість енергетичними ресурсами та енергоне залежність, а саме - вони мають спроможність протягом 2 тижнів забезпечувати себе електроенергією у разі повного відключення міста. Фокус діяльності ставиться на високотехнологічні галузі: IT, сонячна енергетика, космічна галузь тощо.

Парком Visoriai залучено 35 000 000 євро приватних інвестицій. Вступ до ЄС відкрив для них можливості для залучення фондів коштів на створення інфраструктури, будівництва, оснащення, обладнання. Так, на другому етапі було сукупно залучено 100 млн євро допомоги. Кластери парку можуть впроваджувати свою діяльність (як ланцюжок доданої вартості).

Однією з умов долучення до парку є те, що більше 80% виробів повинно йти на експорт.

Для стартапів (включно з муніципальним грантом, якщо стартап – місцевий) передбачено - 60 000 євро. Для мікро, малого та середнього бізнесу є свої інструменти залучення.

Одним із завдань парку є просування кластерів парку (є посади кластер-менеджерів). Парк виступає концентратором взаємодії держави, бізнесу та університетів як осередку науки. За муніципалітетами закріплюється питання детального плану та все, що пов'язано з землею. До діяльності парку залучається активний діючий бізнес, у якого є потреба в науці.

Ще одним з провідних технологічних парків Республіки Литва є Вільнюський інноваційний індустріальний парк (Vilnius City Innovation Industrial Park).

Вільнюський міський інноваційний індустріальний парк – це перший і єдиний індустріальний парк у столиці Литви, призначений виключно для розвитку інноваційного бізнесу.

Територія VCIIP площею 24 га оточена національними лісами та вже має повністю розвинену інфраструктуру. Вона призначена для литовських та іноземних компаній, які бажають будувати дослідницькі центри, лабораторії чи заводи, а також для співпраці між бізнесом та наукою; поблизу розташовані одні з найкращих університетів Литви, а також основні наукові центри.

Цей парк на відміну від попереднього у 2015 році отримав статус економічного проекту національного значення «Особливо важливої території. «Особливо важливі проекти» регулюються державним законом. Отримавши такий статус вони отримали пільги з податку на землю, на розвиток інфраструктури (будівництво тощо), податку з суборенди. Саме отриманий статус дозволив швидко отримати документи на землю і в подальшому здавати її в суборенду на 49 років.

Територія цього парку розвивається на основі стратегії розвитку Вільнюського міського інноваційного промислового парку на 2016-2022 роки [10] та стратегії розвитку Вільнюського міського інноваційного промислового парку на 2025-2029 роки. [11]

Серед ключових позицій на кінець 2024 року було визначено позиції, що наведені на рис.1.

01  Досягти інвестиційної вартості 7 253 362.	02  Створити 6 кластерів.	03 Створити 1000 вакансій.	04  Запнути 20 інноваційних малих та середніх підприємств.
05 Створити 2 дослідницькі та навчальні установи або їх філії.	06 Побудувати бізнес-інкубатор площею 2000 кв. м.	07 Підготувати та облаштувати 3 га та 1000 кв. м громадських приміщень.	08  Розробити 2-3 нових інноваційних продукти, технології або отримати патенти відповідно до міжнародного рівня.

Рис.1. Ключові результати, яких заплановано досягти у 2024 році

Потенційними інвесторами вбачаються: юридичні особи, що здійснюють наукові дослідження та розробки (крім науково-дослідних установ); науково-дослідні установи. Проекти, що передбачаються у VCIIP: загальна ініціатива з розвитку інфраструктури; проект розвитку кластерів; технологічний розвиток та розвиток державних послуг.

В межах діяльності VCIIP передбачено критерії щодо відбору майбутніх інвесторів. У зв'язку з цим діяльність інвесторів, яку вони планують розвивати на території VCIIP, повинна відповідати вимогам положень Програми пріоритетного впровадження Smart specialization та реалізувати хоча б один конкретний пріоритет.

Якщо інвестором є науково-дослідна установа, вона повинна розробити принаймні один з наступних напрямів діяльності на території:

- Науково-дослідна установа у співпраці з інноваційними компаніями має заснувати філію або офіс у Вільнюсі, щоб консолідувати діяльність з іншими дослідними і навчальними закладами та залучати додаткових студентів із компаній.

- Науково-дослідна установа у співпраці з консалтинговими компаніями має залучатися до бізнес-наукових проектів з метою залучення додаткових коштів для збільшення заробітної плати вчених і дослідників, збільшення стимулів для досліджень і розширення людських ресурсів.

- Науково-дослідна установа у співпраці з міжнародними компаніями має розширювати міжнародні програми з метою розширення пропозиції, одночасно підвищуючи якість досліджень, залучення студентів і викладачів з-за кордону.

Компанія інвестора, яка є юридичною особою та здійснює діяльність з досліджень та розробок, не підлягає жодним обмеженням на його діяльність.

Водночас інвестор, який є юридичною особою, що здійснює діяльність у сфері досліджень та розробок, має правові підстави для здійснення діяльності, яку вони мають намір розпочати та/або виконувати на Території парку (застосовується лише за умови, що законодавство Литовської Республіки вимагає такої правової основи).

Інвестор, який є юридичною особою, що здійснює діяльність у сфері досліджень та розробок, відповідає встановленим економічним та фінансовим вимогам:

- Середній річний дохід (включаючи дохід групи компаній інвестора) протягом останніх 3 фінансових років становить щонайменше 200 000 євро, а інвестиції в сферу досліджень та розробок протягом цього періоду становили щонайменше 1 відсоток середньорічного доходу.

- Інвестор не є компанією, яка перебуває у скрутному становищі.

Окрім зазначеного діяльність інвестора має сприяти розвитку парку (2-3 нових інноваційних продукти, технології або отримані патенти, що відповідають міжнародному рівню, який потрібно розробити) та досягти показників 1 та/або 2 та/або 3, що передбачено постановою № 1411 Уряду Литовської Республіки від 23 грудня 2015 року:

- 1) інвестиційна вартість охопленої території – 7 253 362 євро;
- 2) створення щонайменше 6 кластерів;
- 3) створення щонайменше 1000 нових робочих місць;
- 4) залучити щонайменше 20 інноваційних малих та середніх підприємств;
- 5) 2 дослідницькі та навчальні установи або їх філії, що мають бути створені;
- 6) 2000 кв. м. м. метри, що мають бути побудовані в бізнес-інкубаторі;
- 7) 3 гектари та 1000 квадратних метрів. метрів громадського простору, що потребує підготовки;

8) 2-3 нових інноваційних продукти, технології або отримані патенти, що відповідають міжнародному рівню, який потрібно розробити.

Діяльність має відповідати можливостям та цілям діяльності парку і інвестор мати можливості для самостійного розвитку та розширення, тобто мати життєздатний бізнес-план. [12]

Інвестори, які заходять на територію парку отримують відповідні документи щодо їхнього місцезнаходження і подають пакет документів на отримання пільг.

Підтримка від муніципалітетів також вагома і всі хто проваджує свою діяльність в межах парку мають відповідні підтвердження та пільги. Наприклад, муніципальні пільги під інфраструктурне будівництво. Передбачено 70 євро за 1 кв. м. – одноразовий внесок на початку будівництва, 49 років – суборенда для підприємств тощо. Варто відмітити, що при відкритті та подальшому функціонуванні парку кошти бюджету міста не залучалися.

З 2018 року оператором Вільнюського міського інноваційного індустріального парку є компанія Northtown Vilnius. Northtown Vilnius розвиває унікальну інноваційну інвестиційну територію для досліджень та експериментальних розробок (R&D), де створюються литовські та іноземні компанії, що розвивають свою діяльність у сферах високих технологій та розумної спеціалізації. Норттаун Вільнюс розпочав свою діяльність у 2002 році як Технологічний парк Північного міста (НМТП) – державна установа, створена за ініціативою Міністерства економіки Литовської Республіки та міської мерії Вільнюса.

Вже понад 20 років Northtown Vilnius робить внесок у розвиток литовської інноваційної екосистеми, надаючи підприємствам спеціалізовану підтримку інновацій, послуги інкубації та акселерації, сприяючи партнерству між бізнесом та наукою, впроваджуючи ініціативи з підприємницької освіти та проекти розвитку інноваційної інфраструктури.[13]

Наразі установа зосереджується на двох стратегічних напрямках діяльності: розвитку інноваційних інвестиційних зон досліджень та розробок та окремих інноваційних об'єктів, а також наданні послуг з бізнес-інкубації, акселерації та трансферу технологій підприємствам з інноваційним потенціалом.

Головною метою Northtown Vilnius є забезпечення якості діяльності та сталості VСПР, а також ефективне управління VСПР. Головною метою є повернення внеску в економіку Литви, а також наукова та промислова співпраця шляхом залучення інвесторів та створення нових робочих місць.

До основних обов'язків керуючої компанії, які мають бути нею виконані відносять облаштування ділянки комунікаціями, щоб було зручно тим, хто заходить в парк, адже вони хочуть працювати, а не будувати.

Для парку є певні KPI: 1000 робочих місць, 30 компаній, до 90% на експорт, високий рівень дохідності, високі заробітні плати, нові патенти, використання кластерної моделі. Все це – для отримання інвестицій і перші напрямки бізнесу необхідно обирати саме під ці KPI.

На території парку для дітей працівників функціонує англійська школа на платній основі (приватна). Також обов'язково передбачені складські приміщення та виробництво.

За даними адміністрації парку – вони переглядали своє перше бачення на етапі будівництва інфраструктури. Перша компанія була біотехнологічна, друга - інжинірингова (сонячна генерація). Залучили ці компанії додатковими пільговими умовами (знижка по платежам на землю).

Наявність чітких вимог до резидентів, що прописано в контрактах, стимулює та покращує залучення інвестицій, а саме: кількість створених нових робочих місць 50 - дозволяє отримати знижки; 12 місяців на оформлення всіх дозволів; 24 місяця на будівництво тощо.

Серед основних рекомендацій щодо планування діяльності парку та оптимізації витрат часу і ресурсу варто виокремити такі як: визначення напрямків, які відповідають інтересам держави та регіону (робити дослідження на попит, потенціал розвитку, наявність наукової та освітньої бази); залучення компаній, які мають потенціал для росту та спроможність виконати KPI по заявленим галузям.

Слід зазначити, що керуюча компанія має забезпечити єдину точку доступу до усіх комунікацій, які необхідні інвестору і з найменшою витратою часу. Це є ключова вимога інвестора, адже інноваційні компанії не хочуть займатися будівництвом, вони хочуть отримати умови для роботи під ключ. Як зазначає керівництво VСПР, перші кошти керуюча компанія отримала від Агенції розвитку і лише через 2 роки залучили перших учасників. В Литві кредитування під будівництво здійснюється в розрахунку під 1% і надається на 15 років.

Діяльність керуючої компанії на 90% це діяльність пов'язана з управлінням парком і 10% - інші проекти.

Особливостями є те, що компанії, які складають кластер, не всі є резидентами. Керуючій компанії також надається право займатися управлінням кластерів. Директор парку при обранні проходить конкурс. Варто відзначити, що в парку заробітні плати у 2 рази вище, ніж у Вільнюсі, хоча в Вільнюсі – найвищі зарплати по країні. Є Керуючий комітет, в який входять представники міністерства економіки, міської влади, агенції економічного розвитку (5 людей).

Завдяки чинній в Литві законодавчо-нормативній базі, яка регулює діяльність парків за 5 років роботи VСПР досягли таких KPI: 24 компанії з необхідних – 30; 6

кластерів; залучили 81391311 євро; створили 569 нових вакансій. Передбачені штрафні санкції - при невиконанні KPI – штраф 50000 євро за кожний невиконаний KPI.

Перевагами при обранні керуючої компанії і за рахунок чого було обрано керуючу компанію:

- досвід управління проєктами;
- концепція парку;
- самофінансування;
- кількість підписаних іноземних контрактів;
- обсяг залучених інвестицій.

Вагому роль у розбудові індустріальних та технопарків відіграє Вільнюська міська рада (Vilnius City Council). Завдяки чому тут функціонує 7 економічних зон. Муніципальна влада надає, зокрема, перелік вимог до резидентів індустріальних/технологічних парків, оскільки вона є співвласником (земля, підведення всіх комунікацій тощо). Водночас створюються умови для утримання талантів через формування покращених умов життя.

Зарубіжний досвід доводить, що існує низка моделей за якими створюються та функціонують індустріальні парки, вільні економічні зони тощо. Наприклад, вільна економічна зона (ВЕЗ) Клайпеда (Klaipeda FEZ) розташована на узбережжі Балтійського моря, що робить її стратегічно важливим логістичним хабом для міжнародної торгівлі. Зона займає площу приблизно 420 гектарів, що забезпечує достатньо простору для розміщення різноманітних виробництв і логістичних компаній.

Вільна економічна зона (ВЕЗ) Клайпеда є державною власністю, але управляється приватною/публічно-приватною адміністрацією. Отже цей аспект держава віддала бізнесу. Земля у ВЕЗ належить державі, що забезпечує контроль за використанням території та дотриманням законодавства. Підприємства, які працюють у цій зоні, мають право на довгострокову оренду земельних ділянок, що дозволяє їм розвивати свою діяльність без значних початкових витрат на придбання нерухомості.

З моменту створення ВЕЗ було створено понад 5,000 робочих місць. (це число постійно зростає завдяки активному розвитку підприємств, які обирають цю зону для ведення бізнесу. Залучення нових компаній і розвиток існуючих підприємств сприяють підвищенню зайнятості в регіоні); залучено інвестицій на суму понад 600 мільйонів євро (інвестиції надходять як від місцевих, так і від іноземних компаній, що підкреслює міжнародний характер зони. Інвестори зацікавлені в розвитку інфраструктури та використанні вигідних умов для ведення бізнесу).

Як зазначає керівництво ВЕЗ – вони спочатку рекламують Литву, а потім Клайпеду, тобто в своїх комунікаціях завжди просувають Литву, бо Клайпеда це ще не впізнавана територія для потужних гравців.

У ВЕЗ Клайпеда впроваджуються різноманітні види діяльності, включаючи: логістику та транспортування; виробництво (зокрема харчова промисловість, металообробка); ІТ-технології; наукові дослідження та розробки.

Серед компаній-інвесторів можна виділити такі відомі бренди, як «Klaipeda State Seaport Authority», а також численні міжнародні логістичні компанії. Це свідчить про широкий спектр можливостей для бізнесу в цій зоні.

Основними пріоритетами ВЕЗ Клайпеда є: залучення іноземних інвестицій; розвиток експортно орієнтованих підприємств; підтримка інновацій та технологічного розвитку; створення нових робочих місць.

Ці пріоритети спрямовані на підвищення конкурентоспроможності регіону та забезпечення сталого економічного зростання.

Для відкриття та функціонування компанія повинна бути зареєстрована як резидент ВЕЗ (отримання сертифіката резидента). Мінімальні обсяги інвестицій: близько 1 млн євро, або 100 тис. євро для інноваційних та R&D компаній. Обмеження щодо галузей за якими може здійснюватись діяльність в ВЕЗ відсутні. Серед основних видів діяльності 22% - виробництво, 12% - логістика. П'ятдесят компаній – це прямі клієнти («клієнти на землі» 412 га), а 86% акцій – в руках трьох основних приватних інвесторів.

Всі договори щодо співпраці та діяльності погоджуються з представниками державних міністерств та міської ради, адже вони входять в наглядову та керівну раду ВЕЗ (таким чином і відбувається погодження). Є мінімум для входження в ВЕЗ - 1000000 євро для виробничих компаній (управляюча компанія бере у них щорічний звіт), або 100 000 євро та 20 робочих місць, вся діяльність – ВЕЗ, для сервісних компаній.

Держава здійснює щорічний аудит діяльності керуючої компанії. Якщо компанія не виконує зобов'язання (наприклад, не залучає інвесторів або не розвиває інфраструктуру), контракт може бути розірваний, а на її місце призначають нового оператора.

Аплікаційні форми подає міськрада по своїх каналах, але управляюча компанія допомагає в складанні такої форми. Дивляться не тільки на виробництво, а також і на наявність наукової, навчальної (професійної) та консалтингової складової. Має місце можливість залучення місцевих і міжнародних спеціалістів без надлишкових бюрократичних процедур.

Ключовим лозунгом ВЕЗ Клайпеда є дешевше, швидше, простіше. Адже орендувати в ВЕЗ вигідніше, ніж купувати за її межами. Для представлення інтересів інвесторів є Рада компаній СЕЗ. Для залучення кадрів – єдине вікно на соціальні послуги для мігрантів (ЦНАПи).

У Клайпедській ВЕЗ функцію керуючої компанії виконує компанія “Klaipėdos laisvoji ekonominė zona” (Klaipėdos LEZ Management Company).

Щодо вимог до керуючої компанії, то вона повинна:

–бути зареєстрована як юридична особа відповідно до законодавства Литовської Республіки;

– довести свою здатність ефективно управляти інфраструктурними проектами;

– залучати інвестиції та сприяти розвитку підприємств у межах зони;

– мати достатній капітал і фінансову спроможність для утримання та розвитку інфраструктури зони без державного фінансування.

– подати реалістичний план розвитку території, включно з проектами розширення інфраструктури, залучення інвесторів, створення нових робочих місць.

– регулярно надавати звіти державним органам щодо результатів діяльності та використання ресурсів у зоні.

Серед фінансових інструментів, які використовують у якості стимулів - звільнення від податку на прибуток на перші 10 років діяльності; знижена ставка податку на прибуток (50% знижка) на наступні 6 років; звільнення від податку на нерухомість; звільнення від орендної плати за землю або значне її зменшення протягом початкового періоду; 0% податку на нерухомість, компанії не сплачують податок на нерухоме майно (замість стандартних 0,3–3% у Литві); 0% ПДВ на експорт продукції в країни ЄС та міжнародні ринки; 0% податку на дивіденди, якщо прибуток реінвестується у розвиток підприємства. Крім того, застосовуються такі стимули як: субсидії на створення робочих місць - держава покриває до 25% витрат на зарплати нових працівників протягом перших 2 років; фінансування навчання персоналу - компенсація до 50% витрат на підвищення кваліфікації працівників; державні гранти - підприємства можуть отримати до 3 млн євро на впровадження інноваційних рішень та автоматизацію виробництва; кредити під низькі відсотки - можливість отримати до 10 млн євро під 2-3% річних на розвиток бізнесу (замість стандартних 5-6% у банках); зниження тарифів на комунальні послуги - пільгові тарифи на електроенергію, газ і воду для резидентів FEZ; безкоштовне підключення до інженерних мереж (економія до 100 000 євро на інфраструктурі); скорочені митні процедури - швидке оформлення товарів для експорту та імпорту без додаткових зборів.

Крім фінансових інструментів застосовуються такі стимули як повністю підготовлені земельні ділянки з доступом до енерго- та водопостачання, транспортних маршрутів (порт Клайпеда, автомагістралі, залізниця); спрощені процедури отримання дозволів на будівництво, ведення бізнесу; консультаційна підтримка для інвесторів; заохочення компаній, що займаються високими технологіями, зеленою енергетикою, виробництвом біопродуктів.

Однією з ключових переваг ВЕЗ Клайпеда є безпосередня близькість до Клайпедського морського порту - найбільшого у Литві. Втім найбільшим чинником який впливає на вибір керуючої компанії та й взагалі діяльність ВЕЗ його керівництво називає репутаційну складову.

Вільна економічна зона міста Клайпеда є важливим елементом економічної стратегії Литви, яка сприяє залученню інвестицій, розвитку бізнесу та створенню нових робочих місць. Завдяки своїм перевагам і стимулюючим умовам, ВЕЗ продовжує приваблювати підприємства з різних секторів економіки, що підтверджує її значущість на міжнародній арені.

Клайпедський науково-технологічний парк (KSTP) Klaipeda Science and Technology Park засновано 6 вересня 2002 року у співпраці з Клайпедським університетом та Міністерством економіки Литви. KSTP є публічною неприбутковою організацією та має юридичний статус - публічне підприємство. Членами ради парку є представники муніципалітету Клайпеди, ЗАТ «Western Shipyard», БП «Klaipeda ID», ЗАТ «Emerson Process Management» та ЗАТ «Klaipeda free economic zone management company».

Відповідно до законодавства Литовської Республіки науково-технологічний парк — це юридична особа, яка шляхом надання послуг з інноваційного консультування та підтримки інновацій створює сприятливі умови для створення та

розвитку суб'єктів господарювання, що проводять прикладні наукові дослідження, експериментально-дослідні роботи та впроваджують інновації.

KSTP активно бере участь у міжнародних та національних проєктах, спрямованих на розвиток інновацій та технологій. З моменту заснування парк реалізував понад 60 проєктів, що сприяло залученню фінансування для підтримки стартапів, розвитку інфраструктури та сприяння інноваціям у регіоні.

На даний момент спільнота KSTP складається з близько 100 компаній, державних установ і підрозділів міжнародних компаній, розташованих на її території. За даними офіційних джерел, у Клайпедському науково-технологічному парку функціонує близько 80 резидентів, серед яких - компанії, публічні установи та представництва міжнародних організацій.

Серед ключових партнерів та зацікавлених сторін KSTP: Клайпедський університет - основний академічний партнер, що сприяє науковим дослідженням та розвитку інновацій. Міністерство економіки та інновацій Литви - державна установа, відповідальна за підтримку бізнесу, інвестицій та інновацій. Агентство інновацій Литви - національна платформа для підтримки бізнес інновацій, підприємництва та експорту. Муніципалітет міста Клайпеда - місцева влада, що сприяє розвитку бізнес середовища та інфраструктури. Klaipėda ID – агенція з розвитку інвестицій та бізнесу міста Клайпеда. Клайпедська торгово-промислова палата - об'єднує понад 280 членів, включаючи великі регіональні компанії та представників малого і середнього бізнесу. Клайпедський морський кластер - платформа для співпраці між наукою та морським бізнесом, спрямована на розвиток високотехнологічних продуктів та послуг.

KSTP фокусується на розвитку інновацій у наступних ключових секторах: Зелені та блакитні (морські) технології - розробка рішень для сталого розвитку морської економіки та охорони навколишнього середовища. Біоекономіка - використання біологічних ресурсів для виробництва енергії, харчових продуктів та інших товарів. Креативна та сервісна економіка - підтримка творчих індустрій та сфери послуг. Високотехнологічна промисловість - розвиток передових технологій у виробництві та інженерії.

KSTP надає резидентам інформацію та підтримку у залученні фінансування з національних та європейських програм, а також допомогу у підготовці заявок на гранти та інші фінансові інструменти. Проводить консультації з розвитку бізнесу та здійснює підтримку у створенні та розвитку стартапів, організацію навчальних заходів, семінарів та конференцій. Ще одним напрямом діяльності є менторство та нетворкінг з експертами та іншими резидентами. Велику увагу приділяють підготовці обґрунтування для використання інвестицій саме в технопарку - приклади вирішення проблем, використаних на практиці методик. Вони розробляють свої «продукти» на рівні документації та пропонують їх тим, кого це може зацікавити.

Основні фінансові джерела функціонування парку – надходження від оренди та розроблені і впроваджені проєкти.

Клайпедський науково-технологічний парк (KSTP) є важливим центром інноваційної діяльності в Литві, що поєднує науковий потенціал, підтримку з боку держави та бізнесу. Одним з ключових завдань вбачають наступне - звести

бажаючих для вирішення певної проблеми. Наприклад, отримують з університету ідею, як інновацію і під неї співробітники парку шукають гроші, а лабораторії втілюють ідеї на території Технопарку (як приклад водні автобуси та індивідуальні катамарани на сонячних батареях).

Завдяки зручному розташуванню, сучасній інфраструктурі та широким можливостям для компаній-резидентів, парк став привабливим середовищем для розвитку стартапів, малих і середніх підприємств. Незважаючи на відсутність точної інформації щодо обсягів інвестицій і кількості створених робочих місць, активна участь у міжнародних проєктах, наявність ключових інвесторів і стратегічних партнерів свідчать про ефективну модель управління та постійний розвиток. Широкий спектр пріоритетних галузей - від зелених технологій до фінтеху та робототехніки - робить KSTP мультифункціональною платформою для інновацій. Таким чином, KSTP є прикладом успішної взаємодії освіти, бізнесу та влади у формуванні стійкої інноваційної екосистеми, здатної стимулювати економічне зростання та міжнародну конкурентоспроможність регіону.

З'ясовано, що на території Польщі функціонують понад 70 індустріальних парків і технологічних парків. Вони можуть отримати компенсацію 85% витрат на облаштування своєї інфраструктури та рекламу, а також гранти на навчання персоналу і фінансову допомогу в разі інвестування у пріоритетні галузі, податкові стимули.

Агентство розвитку Вроцлавської агломерації (Wrocław Agglomeration Development Agency (ARAW) було створено у 2005 році з ініціативи мера Вроцлава та представників муніципалітетів, що оточують метрополію. Воно повністю належить місту та має 33 учасника. В Агенції налічується - більше 80 людей, більшість з них - редакція, Центр підтримки бізнесу - 15 людей.

Агентство розвитку Вроцлавської агломерації - це компанія, метою якої є залучення іноземних інвесторів, тим самим створюючи нові робочі місця та сприяючи економічному зростанню в регіоні. Компанія також проводить широку інформаційну та рекламну діяльність для мешканців та реалізує проєкти, що підтримують розвиток і співпрацю в агломерації.

Діяльність зосереджена на багатьох сферах функціонування Вроцлава та навколишніх муніципалітетів, сприяючи зміцненню співпраці та формуванню сильної економічної позиції та іміджу Вроцлавської агломерації, а саме:

- створення нових робочих місць через залучення іноземних інвесторів з виробничого та сервісного секторів, співпраця з агломераційним бізнесом у рамках постінвестиційної підтримки, створення умов для розвитку стартапів;

- підтримка співпраці між органами місцевого самоврядування, шляхом реалізації різних типів проєктів із зовнішнім фінансуванням: освітні, рекламні чи інфраструктурні;

- проведення інформаційних заходів для мешканців та всіх, хто використовує потенціал Вроцлава та його околиць як місця роботи, навчання, проживання чи відпочинку;

- створення та розвиток багато впізнаваних брендів, таких як Invest in Wrocław, Study in Wrocław, Wrocław.pl, Startup Wrocław, Visit Wrocław або Made in Wrocław тощо.

Окремі завдання ARAW виконуються такими різними командами.

Центр підтримки бізнесу відповідає за економічне просування та активне залучення й обслуговування іноземних інвесторів, постінвестиційний догляд, розвиток бізнес-середовища та стартапів, а також процедурну підтримку іноземних працівників, що є ключовими для агломерації підприємств.

Центр партнерських проектів координує проекти із зовнішнім фінансуванням та отримує для них кошти. У рамках своєї діяльності CPP надає послуги, включаючи рекламні послуги, партнерам ARAW: місцевим органам влади, університетам, школам підприємництва та іншим установам.

Центр просторового аналізу відповідає за постійний моніторинг ринку просторових інвестицій та отримання й управління просторовою інформацією

Центр просування планує та реалізує інформаційно-промоційні кампанії для мешканців Вроцлава, підтримує та сприяє процесу організації соціальних консультацій, готує графічні та кіноматеріали, організовує заходи в міському просторі, спрямовані на мешканців та туристів Вроцлава. У CP є відділ відео, відділ графіки та команда просування в соціальних мережах.

Редакційний відділ порталу Wroclaw.pl керує офіційним веб-сайтом Вроцлава, інформуючи мешканців про діяльність органів місцевого самоврядування міста, інформуючи мешканців Вроцлава про найважливіші соціальні, економічні, культурні, спортивні та розважальні події, а також про діяльність Управління міста Вроцлав. Редакція також проводить рекламні заходи, спрямовані на мешканців та туристів.

Розділ бюлетеня Wroclaw.pl розробляє, впроваджує та контролює комплексне впровадження процесу видання паперового бюлетеня Wroclaw.pl. До складу відділу входить команда з дистрибуції та транспортування

Центр IT-проектів адмініструє портал wroclaw.pl та тематичні веб-сайти, зокрема: шляхом створення нових веб-сайтів та підтримки існуючих, а також створення, редагування та оновлення їхнього основного контенту. Центр складається з IT-команди та команди контенту.

Центр організації та врегулювання комунікаційних проектів підтримує Центри та Департаменти, що звітують перед Віце-президентом Правління, у підготовці наказів, договорів, звітів та інших документів, пов'язаних з управлінням проектами, а також у сфері співпраці із зовнішніми організаціями, включаючи організаційні підрозділи Муніципалітету Вроцлава. У складі COR існує Команда з питань врегулювання комунікаційних проектів.

Офіс компанії відповідає за адміністративне, фінансове, кадрове та юридичне управління діяльністю ARAW, а також за управління нерухомістю. У складі BSP є юридичний відділ.

В процесі аналізу з'ясовано, що підтримка Агенції – це: підтримка інвестиційного проекту; звіти та аналітика; PR та брендинг; налагодження контактів; легалізація перебування та роботи; співпраця з ЗВО (у Вроцлаві 29 ЗВО). Виявлено, що найбільш привабливими сферами є: інтелектуальні послуги (в тому числі IT); розвиток власних технологій; інновації, щоб утримувати бізнеси від релокації; авіаційний сектор; оборонний сектор; стартапи (останнім часом зростає частка стартапів від бізнесу).

Валбжихська спеціальна економічна зона INBEST-ПАРК (Wałbrzyska Specjalna Strefa Ekonomiczna INVEST-PARK) – це одна з найбільших та найшвидше зростаючих економічних зон у Європі. Вона функціонує з 1997 року та ефективно підтримує як місцеві компанії, так і глобальні корпорації. [14]

Wałbrzyska Specjalna Strefa Ekonomiczna INVEST-PARK – 14 CE3. В межах цієї програми працює вся Польща: підготовка інфраструктури; зниження податкового навантаження; має свої гранти, що є доповненням для приходу в зону; залучає інвестиції тощо.

Wałbrzyska Specjalna Strefa Ekonomiczna «INVEST-PARK» (WSSE «INVEST-PARK») є одним із найбільш динамічних прикладів реалізації політики регіонального розвитку у Республіці Польща, що засвідчує ефективність функціонування спеціальних економічних зон (CE3) у стимулюванні інвестиційної активності, створенні робочих місць та модернізації промислового потенціалу на національному рівні. Її діяльність базується на законі від 10 травня 2018 року «Про підтримку нових інвестицій» (Ustawa z dnia 10 maja 2018 r. o wspieraniu nowych inwestycji), який замінив попередній закон про спеціальні економічні зони 1994 року, та передбачає надання державної допомоги суб'єктам господарювання, що реалізують нові інвестиційні проекти на території, визначеній як «інвестиційна зона».

Функціонування WSSE «INVEST-PARK» передбачає створення оптимальних умов для залучення приватного капіталу шляхом поєднання державної підтримки, адміністративного супроводу та розвиненої інфраструктури. Територія зони охоплює понад 3000 га у 174 муніципалітетах і організована за принципом поліцентричної мережі виробничих кластерів, що дозволяє гнучко розподіляти інвестиційні потоки з урахуванням регіональних переваг і потреб. Інвестори, які бажають отримати дозвіл на ведення діяльності в зоні, зобов'язані відповідати низці вимог, серед яких - мінімальний обсяг капіталовкладень, створення нових робочих місць та дотримання екологічних стандартів. У свою чергу, розмір податкових пільг залежить від регіонального коефіцієнта інтенсивності допомоги, розміру підприємства (малий, середній, великий бізнес) і характеру інвестиції.

Інвестори, які здійснюють господарську діяльність на території Wałbrzyska Specjalna Strefa Ekonomiczna «INVEST-PARK» (WSSE «INVEST-PARK»), користуються низкою державних пільг, передбачених польським законодавством, зокрема законом від 10 травня 2018 року «Про підтримку нових інвестицій» (Ustawa z dnia 10 maja 2018 r. o wspieraniu nowych inwestycji), [15] а також відповідними нормативними актами Європейського Союзу щодо надання державної допомоги. Система пільг має на меті створити сприятливий інвестиційний клімат, здатний забезпечити трансфер технологій, модернізацію виробничої бази, розвиток людського капіталу та посилення конкурентоспроможності національної економіки.

Найсуттєвішою формою державної підтримки для резидентів WSSE «INVEST-PARK» є звільнення від податку на прибуток (CIT або PIT) у межах дозволеної суми державної допомоги. Обсяг пільги розраховується індивідуально на підставі допустимого ліміту інтенсивності державної допомоги, який варіюється залежно від місцезнаходження інвестиції, розміру підприємства та витрат, понесених у межах проекту. Наприклад, в умовах Нижньосілезького воєводства допустимий рівень

державної допомоги для великих підприємств становить до 25%, для середніх – 35%, а для малих – до 45% кваліфікованих витрат на інвестицію. До таких витрат відносяться витрати на придбання або виготовлення основних засобів, витрати на будівництво, модернізацію та технологічне оновлення інфраструктури, а також витрати на створення нових робочих місць, що є особливо важливо для регіонального розвитку.

Додатково до звільнення від податку на прибуток, інвестори мають можливість скористатися адміністративними спрощеннями, які забезпечує керуюча компанія WSSE «INVEST-PARK», включаючи прискорене оформлення дозволів, експертний супровід на всіх етапах реалізації проєкту, доступ до готової інженерної інфраструктури та сприяння у підготовці кадрів у співпраці з місцевими навчальними закладами. Такі заходи відповідають стратегічним цілям ЄС щодо індустріального зростання, підвищення зайнятості та сталого розвитку.

Таким чином, пільги, що надаються резидентам WSSE «INVEST-PARK», слугують не лише стимулом для залучення інвестицій, а й інструментом державної політики регіонального вирівнювання, оскільки дозволяють спрямовувати капітал у менш розвинені райони, сприяючи їхньому соціально-економічному відродженню. Інтеграція фінансових стимулів із інституційною підтримкою створює умови для ефективного партнерства між державою та бізнесом, приклад якого може бути корисним для адаптації у системі індустріальних парків в Україні.

Ключовим елементом функціональної ефективності зони є керуюча компанія - «INVEST-PARK» Sp. z o.o., яка виконує роль як адміністративного оператора, так і стратегічного координатора розвитку. Її функції визначаються як положеннями закону, так і Статутом компанії, затвердженим рішенням засновників. До завдань керуючої компанії входить: формування політики залучення інвесторів, підготовка ділянок до інвестування, укладання інвестиційних договорів, моніторинг виконання умов договорів про державну допомогу, а також забезпечення комунікації між підприємствами-резидентами, органами державної влади та місцевого самоврядування. Компетентність компанії базується на принципах прозорості, відкритості та довгострокового партнерства з бізнесом.

У Польщі діяльність індустріальних парків та спеціальних економічних зон (CE3), таких як Wałbrzyska Specjalna Strefa Ekonomiczna «INVEST-PARK», регулюється насамперед Законом від 10 травня 2018 року «Про підтримку нових інвестицій» (Ustawa o wspieraniu nowych inwestycji), який змінив попереднє законодавство про спеціальні економічні зони. Відбір керуючих компаній для управління CE3 або індустріальними парками здійснюється переважно у формі публічного конкурсу, організованого відповідними державними або муніципальними органами, які виступають ініціаторами створення індустріального парку або зони.

На відміну від ситуації в Україні, у Польщі керуючі компанії (spółki zarządzające) зазвичай створюються як акціонерні товариства (spółki akcyjne) або товариства з обмеженою відповідальністю (spółki z o.o.), у яких значну частку володіє держава або органи місцевого самоврядування. Їхнє формування або відбір регулюється не лише законами про CE3, але й положеннями Закону про державні підприємства, Господарського кодексу Польщі та нормами щодо надання державної допомоги.

Ключовими критеріями відбору керуючої компанії в польських індустріальних парках є:

- фінансова спроможність та досвід (компанія має продемонструвати достатній капітал і досвід у реалізації інфраструктурних, інвестиційних або промислових проєктів);
- розроблена стратегія розвитку парку/зони включаючи план залучення інвесторів, план розбудови інфраструктури та механізми співпраці з муніципалітетом;
- наявність фахових кадрів включно з досвідом у сфері управління, залучення інвестицій, інженерного супроводу, правового консалтингу та ін.

- співпраця з місцевими громадами (здатність забезпечити соціальний ефект від діяльності парку - зокрема створення нових робочих місць та розвиток малого і середнього бізнесу);

- здатність адмініструвати державну допомогу включно з процедурною та правовою відповідальністю за надання пільг відповідно до правил ЄС щодо державної допомоги.

Процедура обрання може також включати незалежну експертну оцінку поданих заявок, громадські консультації та погодження з Міністерством розвитку і технологій Польщі. Усі ці елементи спрямовані на забезпечення прозорості, ефективності та стратегічної доцільності управління індустріальним парком.

Таким чином, польський підхід до відбору керуючих компаній відзначається системністю, підкріпленням державно-приватного партнерства та чітким регуляторним середовищем, що може слугувати орієнтиром для вдосконалення відповідних процедур в Україні.

У контексті польського законодавства, діяльність керуючої компанії врегульована також положеннями про державну допомогу відповідно до регламентів Європейського Союзу, що накладає обмеження на максимальний рівень субсидіювання, але водночас стимулює орієнтацію на інновації, експорт та соціальну відповідальність. Інституційна модель WSSE «INVEST-PARK» дозволяє гнучко адаптуватися до викликів глобального ринку, забезпечуючи сталий розвиток територій шляхом інтеграції підприємництва, науки та інфраструктурного потенціалу.

WSSE «INVEST-PARK» демонструє ефективну модель взаємодії між державою, приватним сектором та місцевими громадами, де ключову роль відіграє професійно організована керуюча компанія. Такий підхід може бути релевантним для впровадження в Україні в рамках розвитку індустріальних парків, зокрема щодо прозорих процедур відбору керуючої компанії, запровадження стимулюючих механізмів для інвесторів та формування стратегічної інституційної спроможності на місцях.

Підсумовуючи варто систематизувати проаналізовану інформацію. З цією метою в таблиці представлена порівняльна характеристика вимог до керуючих компаній Литви, Польщі та України. Таблиця 2

Відповідно до законодавства Республіки Литва у випадках, коли після створення індустріального парку муніципальна рада приймає рішення про вибір оператора індустріального парку шляхом публічного конкурсу, оператор індустріального парку обирається шляхом публічного конкурсу муніципальною адміністрацією відповідно до положень статей 6.947–6.952 Цивільного кодексу Литовської Республіки.

Таблиця 2

**Порівняльна характеристика вимог до керуючих
компаній індустріальних парків**

Критерій	Україна	Литва	Польща
Законодавча база	Закон України «Про індустріальні парки» (№ 5018-VI) [17]	Закон «Про розвиток територій» (територій з ІП) + акти Мінекономіки	Закон про спеціальні економічні зони (SEZ) + Закон про підтримку інвестицій
Правовий статус компанії	Юридична особа, зареєстрована в Україні	Може бути державною, муніципальною або приватною компанією	Найчастіше - акціонерне товариство з державною участю або муніципальне підприємство
Процедура призначення	Призначається ініціатором ІП або органом місцевого самоврядування	Визначається муніципалітетом або через конкурс для приватних компаній	Призначається Міністерством розвитку та технологій через конкурс або державну структуру
Ключові функції	Розробка концепції, адміністрування, облік, залучення резидентів	Адміністративне обслуговування резидентів, розвиток інфраструктури, стратегічне планування	Надання податкових пільг, залучення інвесторів, інфраструктурна координація, звітність перед урядом
Фінансова підтримка держави	Доступ до податкових і митних пільг (з 2022 р.)	Державні субсидії на інфраструктуру, ЄС-фонди, пільги для резидентів	Пряма державна підтримка (гранти, пільги SEZ), ЄС-фінансування, співфінансування місцевими органами
Кваліфікаційні вимоги	Прозора структура, управлінський досвід, кадровий потенціал	Наявність досвіду управління, спроможність реалізації інфраструктурних проектів	Висока фінансова стійкість, інституційна спроможність, досвід роботи з інвесторами та міжнародними проектами
Регуляторний контроль	Міністерство економіки України	Міністерство економіки та інновацій Литовської Республіки	Міністерство розвитку та технологій Республіки Польща

Доки оператора індустріального парку не буде обрано, муніципальна адміністрація відповідає за організацію діяльності індустріального парку. У випадках, коли індустріальний парк створюється у приватній промисловій зоні, публічний тендер на вибір оператора індустріального парку не оголошується, а діяльність індустріального парку організовує керівник приватної промислової зони.[16]

У випадках, коли оператор індустріального парку обирається за результатами публічного конкурсу, діяльність, права та обов'язки, відповідальність, прийняття рішень, винагорода за діяльність та інші умови оператора індустріального парку визначаються угодою між засновником індустріального парку (муніципальною радою) та оператором індустріального парку, обраним за результатами публічного конкурсу. Ця угода визначає такі основні умови: характер та обсяг послуг, що надаються оператором індустріального парку, а також вимоги до якості; дата початку надання послуг, зазначених у договорі, та умови його перенесення, терміни виконання робіт та умови їх продовження; методи забезпечення виконання зобов'язань оператора індустріального парку; винагорода або інша оплата оператора індустріального парку за надані ним послуги; взаємовідносини оператора

індустріального парку з підприємствами індустріального парку під час організації господарської та комерційної діяльності в індустріальному парку; відповідальність оператора індустріального парку за невиконання своїх зобов'язань; права сторін договору на майно, тобто умови управління та використання державного та (або) муніципального майна, переданого оператору індустріального парку в управління та користування; зобов'язання оператора індустріального парку укладати договори страхування державного та/або муніципального майна, переданого йому в управління та користування; порядок та умови розрахунків і платежів між сторонами договору; право муніципальної ради контролювати виконання зобов'язань оператора індустріального парку, порядок виконання угоди про оцінку виконання зобов'язань та надання інформації; термін дії договору; умови зміни та розірвання договору; процедура вирішення спорів.

У випадках, коли міська рада приймає рішення про призначення оператора індустріального парку (міської адміністрації), діяльність, права та обов'язки, відповідальність, прийняття рішень та інші умови оператора індустріального парку визначаються рішенням міської ради.

Державні та муніципальні земельні ділянки на території індустріального парку передаються в оренду оператору індустріального парку відповідно до процедури, встановленої Законом Литовської Республіки про землю. Приватні земельні ділянки можуть бути здані в оренду оператору індустріального парку відповідно до процедури, встановленої Цивільним кодексом Литовської Республіки. Оператор індустріального парку має право відповідно до вимог та умов, визначених у договорі оренди державної та/або муніципальної землі, здавати в суборенду підприємствам індустріального парку державні та/або муніципальні земельні ділянки (їх частини), надані в оренду оператору індустріального парку.

Оператор індустріального парку та підприємства індустріального парку можуть здійснювати діяльність на території індустріального парку. Інші суб'єкти господарювання, які діяли на цій території до створення індустріального парку, можуть продовжувати свою діяльність, якщо вони укладуть договір на надання послуг з оператором індустріального парку.

Будівлі та об'єкти інфраструктури, що перебувають у державній (муніципальній) власності, розташовані в індустріальному парку, можуть бути здані в оренду, передані в користування на умовах позики або продані оператору індустріального парку у випадках та порядку, встановлених законодавством Литовської Республіки, що регулює розпорядження державним та (або) муніципальним майном.

Проведене дослідження та навчальний візит до провідних індустріальних парків Литовської Республіки та Польщі дозволили отримати глибоке розуміння ключових чинників успішного функціонування індустріальних парків, застосування європейських практик та сформулювати рекомендації для їх ефективного впровадження.

Створення та функціонування керуючої компанії має базуватися на прозорих критеріях добору, визначенні чітких функцій, впровадженні механізмів підзвітності та стимулювання ефективності. Використання напрацювань Литви та Польщі дозволяє адаптувати кращі європейські практики до українських реалій, враховуючи інституційну, нормативну та соціально-економічну специфіку.

Індустріальні парки дають можливість громадам пропонувати інвестору вирішення ряду проблем: готова земельна ділянка промислового призначення, підведені мережі, збудовані будівлі, кращий бізнес-кейс за рахунок податкових і митних стимулів.

В Україні станом на кінець 2024 року налічується 97 індустріальних парків загальною площею понад 3,1 тис га. Зростання кількості реєстрацій ІП свідчить про бажання громад впливати на економічний розвиток своїх територій. Запроваджені державою стимули допомагають громадам перетворити наміри на реальні інвестиції.

Лише упродовж 2024 року зареєстровано 23 нових індустріальних парків, що свідчить про помітне поживлення інтересу до цього інструмента індустріального розвитку. З усього переліку: 72 індустріальні парки мають призначену керуючу компанію, 26 - вже залучили активних резидентів, які здійснюють господарську діяльність, а 65 парків наразі перебувають на стадії розвитку. (Рис.2) [18]

Загальна кількість створених робочих місць у межах функціонуючих індустріальних парків сягає близько 2,6 тис. осіб. Обсяг капітальних витрат, спрямованих на облаштування інфраструктури, становить 24,3 млрд грн, що свідчить про суттєве ресурсне навантаження на етапі формування інфраструктурної бази. Разом із тим, обсяг інвестицій, залучених учасниками та іншими суб'єктами господарювання у межах індустріальних парків, оцінюється на рівні 6,3 млрд грн.

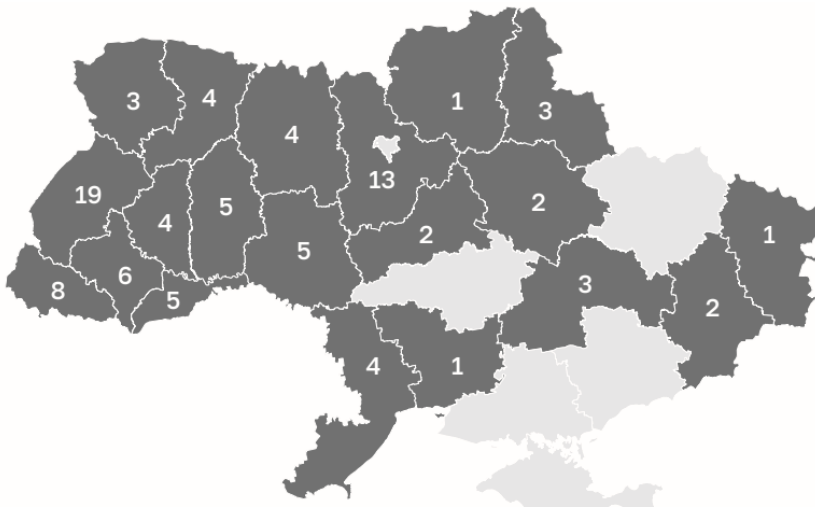


Рис. 2. Мапа індустріальних парків України на кінець 2024 року [18]

Інженерна інфраструктура парків, хоча і продовжує розвиватися, має суттєвий потенціал до розширення. Так, фактична потужність електропостачання на поточному етапі становить 187,3 МВт/год, тоді як проектні показники сягають 1188,8 МВт/год, що перевищує фактичні потреби майже вшестеро. Аналогічна ситуація спостерігається і з іншими ресурсами: водопостачання - 5,9 тис. куб. м/год фактично проти проектних 17,3 тис. куб. м/год, газопостачання - відповідно 45,5 тис. куб. м/год і 192,4 тис. куб. м/год.

Водночас в наведеної мапи простежується відсутність індустріальних парків на території декількох областей України. Тоді як кожна з цих областей має свої переваги та низку ключових характеристик, які роблять їх надзвичайно перспективними для створення індустріального парку. Реалізація такого проєкту стане дієвим інструментом регіональної економічної трансформації та стимулювання інвестицій у цих областях.

Наприклад, місто Миколаїв, як один із ключових центрів Півдня України, має значний потенціал для розміщення індустріального парку, що зумовлюється сукупністю геостратегічних, економіко-інфраструктурних і демографічних передумов. Його включення до мережі індустріальних парків здатне забезпечити прискорений розвиток регіону, залучення капіталу та формування високотехнологічних виробництв у післявоєнний період.

По-перше, географічне положення та логістичний потенціал міста, яке розташоване на перетині важливих транспортно-комунікаційних шляхів, має вихід до річки Південний Буг, розвинену залізничну мережу та близькість до морських портів (зокрема, портів Чорного та Очаківського узбережжя), створює сприятливі умови для інтеграції індустріального парку в міжнародні логістичні ланцюги. Це особливо актуально для експортоорієнтованих виробництв та підприємств, пов'язаних із аграрною, машинобудівною й суднобудівною галузями.

По-друге, промислово-виробничий потенціал міста полягає в тому, що історично Миколаїв був потужним промисловим осередком із розвинутою інженерною, машинобудівною та суднобудівною базою. Попри значні руйнування внаслідок повномасштабної агресії РФ, у місті зберігається інфраструктурний каркас, придатний до ревіталізації. Це включає великі промислові площі, наявні комунікації та потенціал для перепрофілювання колишніх підприємств.

По-четверте, кадровий ресурс міста також має вагомі перспективи хз огляду на значну кількість кваліфікованої робочої сили, зокрема у сферах технічного виробництва, інженерії, IT та логістики. У місті функціонують провідні заклади вищої освіти, які можуть слугувати базою для підготовки кадрів під потреби індустріального парку.

По-п'яте, м. Миколаїв входить до переліку міст, що за підтримки міжнародних партнерів визначені як пілотні майданчики для відновлення промисловості в рамках програм відбудови України. Його територія розглядається як одна з пріоритетних для розміщення релокованих підприємств, особливо з центральних і східних областей. Індустріальний парк може стати платформою для акумуляції інвестицій та розвитку виробництв у сфері металопереробки, харчової промисловості, логістики та переробки агропродукції.

По-шосте, очікується значний соціально-економічний ефект. Адже створення індустріального парку в Миколасві дозволить:

- зменшити рівень безробіття через створення нових робочих місць;
- стабілізувати міграційні процеси шляхом формування стабільного джерела зайнятості;
- розширити податкову базу місцевого бюджету;
- створити ланцюги кооперації між МСБ та великим бізнесом;

- активізувати розвиток інфраструктури, зокрема транспортної, енергетичної та соціальної.

З наведених на рис.2 даних можна зробити висновок, що індустріальні парки в Україні перебувають переважно на початковому етапі становлення, однак демонструють позитивну динаміку розвитку, незважаючи на складні безпекові умови, спричинені повномасштабним вторгненням російської федерації. Зростання кількості нових індустріальних парків значною мірою зумовлене впровадженням державою податкових стимулів, а також відчутним попитом на інфраструктурно підготовлені промислові майданчики. Такі ділянки є актуальними як для розміщення релокованих підприємств, так і для створення нових виробничих об'єктів, необхідних у процесі післявоєнного економічного відновлення, імпортозаміщення продукції з російської федерації, а також переробки національної сировинної бази.

Разом з тим, у процесі практичного функціонування суб'єкти господарювання, що діють у межах індустріальних парків, зазнають значного впливу регуляторних бар'єрів, які ускладнюють реалізацію інвестиційних проєктів та стримують динаміку розширення мережі ІП. Вирішення цих проблем потребує системного вдосконалення нормативно-правового середовища, спрощення дозвільних процедур і формування сприятливого інституційного клімату для залучення інвесторів.

Одним з таких бар'єрів вбачається відсутність на практиці кваліфікаційних критеріїв відбору керуючих компаній, адже в законодавчо-нормативних документах відсутня їх чітка нормативна регламентація. Однак, хоча закон прямо не встановлює чітких кваліфікаційних критеріїв для керуючої компанії, необхідно враховувати зарубіжний досвід та імплементувати кращі практики до українських реалій.

З огляду на зазначене та вище проведений аналіз, рекомендовано серед ключових критеріїв, у процесі подання заявки до Реєстру індустріальних парків та погодження концепції, брати до уваги наступне: наявність досвіду управління інфраструктурними або інвестиційними проєктами; фінансова спроможність забезпечити організаційні та адміністративні функції; кадрова компетентність (штат із відповідною кваліфікацією); прозора структура власності; наявність бізнес-плану або управлінської стратегії парку.

Водночас, виходячи з зарубіжної практики є сенс розглянути можливість надання ініціатору створення індустріального парку – суб'єкту господарювання індустріального парку одночасно бути керуючою компанією без створення окремої юридичної особи та врегулювання всіх процедурних питань, пов'язаних з цим. Врегулювати питання щодо переходу прав власності на земельну ділянку в межах індустріального парку від ініціатора парку до іншої особи. Удосконалити конкурсну процедуру щодо вибору керуючої компанії індустріального парку. Забезпечити доступ керуючих компаній до інструментів державної підтримки, зокрема пільгового кредитування (надати керуючій компанії можливості скористатись державною програмою доступних кредитів «5-7-9»), грантів та навчальних програм у сфері стратегічного планування, логістики та цифрової трансформації.

Слід відмітити, що ефективність функціонування індустріальних парків значною мірою залежить від професійного рівня та інституційної спроможності керуючої компанії, яка виконує функції оператора, координатора та модератора між державними

органами, інвесторами та резидентами. Зарубіжний досвід, зокрема Польщі та Литви, демонструє важливість системного підходу до процедури конкурсного відбору, яка має бути прозорою, відкритою та базуватися на об'єктивних критеріях.

На основі аналізу європейських практик рекомендовано запровадити такі підходи до конкурсного відбору керуючої компанії індустріального парку в Україні: чітка регламентація кваліфікаційних вимог до учасників конкурсу; прозорість і публічність конкурсних процедур; багатофакторна система оцінки пропозицій; формування і функціонування незалежної конкурсної комісії; запровадження механізму контролю та відповідальності; формування та функціонування системи навчання та сертифікації керуючих компаній.

Зупиняючись більш детально на кожній з позицій варто відмітити, що в межах регламентації кваліфікаційних вимог до учасників конкурсу повинні бути встановлені мінімальні вимоги до юридичних осіб, які мають намір взяти участь у конкурсі, зокрема:

- досвід управління проектами у сфері індустріального або інфраструктурного розвитку;
- позитивна ділова репутація, підтверджена відповідними рекомендаціями або результатами аудиту;
- наявність фахового персоналу в галузях інженерії, логістики, фінансів та права;
- спроможність до залучення інвестицій для розбудови парку та розробки бізнес-планів розвитку території;
- досвід роботи з іноземними компаніями та обсяг залучених інвестицій;
- спроможність до самофінансування.

Рекомендується забезпечити максимальну відкритість процесу: оголошення про конкурс має публікуватися на офіційних ресурсах ініціатора, конкурсна документація повинна містити чіткі та вичерпні вимоги, а результати – бути доступними для громадськості.

Оцінювання заяв учасників конкурсу доцільно проводити за чітко структурованою системою балів за такими основними критеріями:

- план залучення інвесторів і резидентів;
- наявність співпраці з міжнародними або державними фінансовими інституціями;
- обґрунтована модель управління інфраструктурою парку;
- заходи щодо забезпечення екологічної та соціальної відповідальності.

З метою забезпечення об'єктивності слід сформувати незалежну конкурсну комісію та залучати до її складу представників центральних органів виконавчої влади, місцевих органів самоврядування, фахівців з економічного розвитку, а також незалежних експертів, науковців або представників громадськості.

Ще одним ключовим елементом є формування дієвого механізму контролю та відповідальності. Необхідно передбачити умови припинення дії контракту у разі невиконання керуючою компанією визначених зобов'язань, а також запровадити механізми моніторингу ефективності її діяльності з боку уповноважених державних органів.

Рекомендовано впровадити систему навчання та сертифікації керуючих компаній, аналогічну до моделей, які функціонують у Польщі на базі державних

агенцій розвитку (наприклад, ARP S.A.), що підвищить професійний рівень операторів індустріальних парків та їхню здатність до реалізації складних інвестиційних проєктів, гарантуватиме належний рівень їх інституційної та технічної спроможності. Сприяти створенню національної мережі керуючих компаній індустріальних парків з метою поширення найкращих практик управління, обміну досвідом та формування єдиних стандартів обслуговування інвесторів. Адже керуюча компанія індустріального парку, яка виступає ключовим агентом у процесі реалізації інституційних та економічних функцій парку, відіграє у цьому контексті особливу роль. Ефективне управління індустріальним парком забезпечує:

- координацію діяльності резидентів, оптимальне використання інфраструктури та технічних ресурсів;

- підтримку інвесторів на всіх етапах реалізації проєктів – від залучення до експлуатації виробництва;

- формування бізнес-середовища, орієнтованого на інновації, локалізацію виробництва та кооперацію між підприємствами.

У результаті реалізації запропонованих рекомендацій можливе запровадження якісного механізму формування професійного кадрового потенціалу для управління індустріальними парками, що сприятиме розвитку сучасної промислової інфраструктури, підвищенню привабливості регіонів для інвесторів і забезпеченню сталого економічного зростання. Роль керуючої компанії у реалізації потенціалу індустріальних парків є визначальною, а її професійне та інституційне зміцнення – критично важливим для досягнення поставлених цілей промислової політики держави.

Список використаних джерел:

1. Visorai Information Technology Park URL: <https://vitp.lt/en>
2. Vilnius City Innovation Industrial Park URL: <https://vciip.com/>
3. Klaipeda Science and Technology Park URL: <https://kmtip.lt/en/home/>
4. Wroclaw Industrial Park URL: https://www.paih.gov.pl/en/why_poland/investment_incentives/industrial_and_technology_parks/wroclaw/
5. Klaipeda FEZ URL: <https://www.fez.lt/>
6. Agencja Rozwoju Aglomeracji. Wrocławskiej. URL: <https://araw.pl/>
7. Vilnius City Council URL: <https://www.pravda.com.ua/eng/news/2024/11/28/7486644/>
8. Klaipeda City Municipality URL: <https://www.klaipeda.lt/en>
9. Wroclaw City Council URL: <https://www.wroclaw.pl>
10. Vilniaus miesto inovacijų pramonės parko plėtros planas URL: <https://senas.northtownvilnius.lt/wp-content/uploads/2019/03/VMIPP-2018-2066-m.-pletros-planas.pdf>
11. VILNIAUS MIESTO INOVACIJŲ PRAMONĖS PARKO (VCIIP) 2025–2029 METŲ VYSTYMO STRATEGIJA URL: <https://northtownvilnius.lt/app/uploads/2025/03/VCIIP-vystymo-strategija-2025-2029.pdf>
12. INVESTOR SELECTION CRITERIA URL: <https://vciip.lt/app/uploads/2025/03/Investor-selection-criteria-2025.pdf>
13. Northtown Vilnius URL: <https://northtownvilnius.lt/apie-mus/>

14. Wałbrzyska Specjalna Strefa Ekonomiczna INVEST-PARK URL: <https://invest-park.com.pl/o-nas/>
15. Ustawa z dnia 10 maja 2018 r. o wspieraniu nowych inwestycji URL: <https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/DocDetails.xsp?id=WDU20180001162>
16. Закон про інвестиції Литовської Республіки (зі змінами) URL: <https://www.infolex.lt/teise/DocumentSinglePart.aspx?AktoId=52483&StrNr=9-1#>
17. Закон України Про індустріальні парки 21 червня 2012 року № 5018-VI (зі змінами та доповненнями) URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5018-17#Text>
18. Індустріальні парки 2024 URL: https://madeinukraine.gov.ua/industrialni_parky_2024.pdf

References:

1. Visoriai Information Technology Park. Available at: <https://vitp.lt/en>
2. Vilnius City Innovation Industrial Park. Available at: <https://vciip.com/>
3. Klaipeda Science and Technology Park. Available at: <https://kmtip.lt/en/home/>
4. Wrocław Industrial Park. Available at: https://www.paih.gov.pl/en/why_poland/investment_incentives/industrial_and_technology_parks/wroclaw/
5. Klaipeda FEZ. Available at: <https://www.fez.lt/>
6. Agencja Rozwoju Aglomeracji. Wrocławskiej. URL: <https://araw.pl/>
7. Vilnius City Council. Available at: <https://www.pravda.com.ua/eng/news/2024/11/28/7486644/>
8. Klaipeda City Municipality. Available at: <https://www.klaipeda.lt/en>
9. Wrocław City Council URL: <https://www.wroclaw.pl>
10. Vilniaus miesto inovacijų pramonės parko plėtros planas. Available at: <https://senas.northtownvilnius.lt/wp-content/uploads/2019/03/VMIPP-2018-2066-m.-pletros-planas.pdf>
11. VILNIAUS MIESTO INOVACIJŲ PRAMONĖS PARKO (VCIIP) 2025–2029 METŲ VYSTYMO STRATEGIJA. Available at: <https://northtownvilnius.lt/app/uploads/2025/03/VCIIP-vystymo-strategija-2025-2029.pdf>
12. INVESTOR SELECTION CRITERIA. Available at: <https://vciip.lt/app/uploads/2025/03/Investor-selection-criteria-2025.pdf>
13. Northtown Vilnius. Available at: <https://northtownvilnius.lt/apie-mus/>
14. Wałbrzyska Specjalna Strefa Ekonomiczna INVEST-PARK. Available at: <https://invest-park.com.pl/o-nas/>
15. Ustawa z dnia 10 maja 2018 r. o wspieraniu nowych inwestycji. Available at: <https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/DocDetails.xsp?id=WDU20180001162>
16. Law on Investment of the Republic of Lithuania (as amended). Available at: <https://www.infolex.lt/teise/DocumentSinglePart.aspx?AktoId=52483&StrNr=9-1#>
17. Verkhovna Rada of Ukraine (2012). Law of Ukraine on Industrial Parks No. 5018-VI dated June 21 2012 (as amended and supplemented). Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5018-17#Text>
18. Industrial parks 2024. Available at: https://madeinukraine.gov.ua/industrialni_parky_2024.pdf