

**ІНСТИТУЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ
ІНВЕСТИЦІЙНО-ІННОВАЦІЙНОГО
РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІЙ:
ЗАРУБІЖНИЙ ТА УКРАЇНСЬКИЙ ДОСВІД**

**INSTITUTIONAL SUPPORT FOR INVESTMENT
AND INNOVATIVE DEVELOPMENT
OF TERRITORIES: INTERNATIONAL AND
UKRAINIAN EXPERIENCE**

Svitlana Slava (Ukraine)
Peter Szegvari (Hungary)
Rasa Morkunaite (Lithuania)

**ІНСТИТУЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ
ІНВЕСТИЦІЙНО-ІННОВАЦІЙНОГО
РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІЙ:
ЗАРУБІЖНИЙ ТА УКРАЇНСЬКИЙ ДОСВІД**

*Світлана Слава (Україна)
Петер Сегварі (Угорщина)
Раса Моркунайте (Литва)*

ББК 67.99(4УКР)-06

П61

Інституційне забезпечення інвестиційно-інноваційного розвитку територій: зарубіжний та український досвід // С. Слава, П. Сегварі, Р. Моркунайте. – К.: «К.І.С.», 2008. – 112 с. – Парал. тит. арк. англ.

ISBN 966-966-2141-05-4

У дослідженні здійснено аналіз механізмів інституційної підтримки інвестиційного й інноваційного розвитку регіонів. Воно побудоване з врахуванням послідовності дій при здійсненні інвестиційно-інноваційного розвитку: методологія ідентифікації бізнесового клімату, створення агенцій просування інвестицій нового зразка, формування інноваційної політики та високого рівня інституцій сприяння розвитку інновацій і здійсненню технологічних трансфертів. Матеріали публікації засвідчують важливу роль центральних і місцевих органів влади та місцевого самоврядування у цих процесах, зокрема щодо залучення партнерів з різних секторів громади до розв'язання економічно важливих питань розвитку території, що стає невіддільною складовою поточної політики та процесу прийняття рішень.

Видання призначене для працівників органів державної влади та місцевого самоврядування, консультантів, науковців, викладачів, студентів тощо.

ББК 67.99(4УКР)-06

Вопрацюванні ідеї та матеріалів даного видання також взяли участь Наталія Надь, доцент кафедри економіки, менеджменту і маркетингу Ужгородського національного університету (співпраця над р.1.1), Юрій Полянський, керівник проекту в Україні, Ігор Санжаровський, старший радник проекту партнерства Канада – Україна «Регіональне врядування та розвиток».

This publication was made possible through the support of the Canada-Ukraine Partnership Project for Regional Governance and Development, funded by the Canadian International Development Agency. The project is implemented by the Canadian Urban Institute in association with the Foundation for International Training (Canada) and National Association of Regional Development Agencies (Ukraine).

Видання цієї книги здійснено проектом партнерства Канада – Україна «Регіональне врядування та розвиток», що впроваджується Канадським інститутом урбаністики у співпраці з Фондацією міжнародного навчання (Канада) й Асоціацією агенцій регіонального розвитку України за фінансової підтримки Канадського агентства з міжнародного розвитку.

ISBN 966-966-2141-05-4

© Слава С., Моркунайте Р., Сегварі П., 2008

© Проект партнерства Канада – Україна

«Регіональне врядування та розвиток», 2008

ЗМІСТ

Executive summary	7
Вступ	8
Розділ 1. Чинники й інституції інвестиційного клімату	11
1.1. Формування інвестиційного та бізнесового клімату	11
1.2. Інституції просування інвестицій: узагальнений досвід зарубіжних країн	22
1.3. Вибіркові приклади агенцій з просування інвестицій: вітчизняний і зарубіжний досвід	28
1.4. «Зелені» промислові зони	35
1.4.1. Прогнозування попиту й обґрунтування доцільності заснування зони	35
1.4.2. Планування промислової зони	38
1.4.3. Управління й операційна діяльність	41
1.4.4. Спеціальні структури промислової зони	46
1.5. «Коричневі» промислові зони	47
Розділ 2. Державна політика підтримки інноваційного розвитку	52
2.1. Інституції інноваційного розвитку в Канаді	52
2.1.1. Підтримка інноваційного розвитку в Онтаріо	52
2.1.2. Приклади інноваційних проектів, інвестованих урядом Онтаріо	55
2.1.3. Вимірювання ефективності інноваційної діяльності	59
2.2. Інвестиційно-інноваційний досвід Угорщини	60
2.2.1. Особливості інвестиційного клімату Угорщини	60
2.2.2. Дослідження, розробки й інновації	62
2.2.3. Промислові парки в Угорщині	67
Розділ 3. Науково-дослідні та технологічні парки	70
3.1. Визначення науково-дослідних та технологічних парків	70
3.2. Планування парку	72
3.3. Інфраструктура парку	77
3.4. Управління парком	81
3.5. Характеристики успіху і типових проблем у діяльності парків	90
3.6. Сучасні тенденції розвитку науково-дослідних і технологічних парків	95
Висновки і підсумкові коментарі	98
Заключні пропозиції	103
Перелік використаних посилань	105

Додатки	кд-1*
Додатки до розділу 1	кд-1
Додаток А. Порівняльні характеристики України, Грузії та Болгарії щодо вибірових перепон у діяльності бізнесу	кд-1
Додаток Б. Ефективність діяльності АПІ	кд-2
Додаток В. Оцінка діяльності АПІ за категоріями країн	кд-7
Додаток Г. Поради щодо поліпшення роботи із запитами інвесторів	кд-8
Додаток Д. Формат маркетингової бази даних АПІ	кд-11
Додаток Е. Формат попереднього аналізу здійсненності проекту забудови промислового парку (на прикладі парку в Маріямполі, Литва)	кд-13
Додаток Ж. Схема трансферу землі	кд-16
Додаток З. Джерела фінансування, доступні для використання під час забудови промислових зон	кд-17
Додаток К. Правові аспекти створення функціональних структур управління зонами	кд-19
Додаток Л. Керівна група управління промисловою зоною	кд-22
Додаток М. Маркетингові інструменти в діяльності промислової зони	кд-24
Додаток Н. Результативність загальнопоширених політичних інструментів для відродження занедбаних територій колишніх промислових зон	кд-33
Додаток П. Приклади використання «коричневих» зон	кд-39
Додатки до розділу 2	кд-46
Додаток Р. Операційна програма підтримки економічної конкурентоспроможності, 2004–2006, Республіка Угорщина	кд-46
Додаток С. Інституції інвестиційно-інноваційного розвитку в Угорщині: територіальне представлення	кд-63
Додаток Т. Новий план розвитку Угорщини (1)	кд-68
Додаток У. Новий план розвитку Угорщини (2)	кд-73
Додатки до розділу 3	кд-75
Додаток Ф. Ситуаційні приклади з фінансування НТП	кд-75
Додаток Х. Досвід Ворвіка у сфері маркетингу	кд-78
Додаток Ц. Характеристики приваблення бізнесів у НДТП	кд-80
Додаток Ш. Парк «Дослідницький трикутник» (Research Triangle Park)	кд-81
Додаток АА. Брисбенський технологічний парк, м. Брисбен, Квінсленд, Австралія	кд-90
Додаток АБ. Національний технологічний парк Лимерик, м. Лимерик, Ірландія	кд-93
Додаток АВ. Інноваційний центр Сент-Джон, м. Кембридж, Англія	кд-96
Додаток АГ. Дослідницький парк «Суррей», графство Суррей, Англія	кд-99
Додаток АД. Хронологія становлення Центру розвитку сучасних технологій (ЦРСТ), м. Атланта, шт. Джорджія, США	кд-105

* Додатки див. на компакт-диску, що додається

EXECUTIVE SUMMARY

Regional development driven by innovation and investments is an aspiration of economists, politicians, businessmen and citizens alike. Innovations and investments promote diversification of regional economic profile, stimulate modernization of productive inputs and support creation of high-quality jobs.

Institutional support plays a central role when it comes to attracting investment. Generally speaking, an attractive investment climate is created when a particular region has a broad span of organizations that work with investors during the pre-investment and post-investment periods. One of the reasons for this is that organizations such as Professional Investment Promotion Agencies (IPA) are often able to rectify the negative impacts of macro and even meso economic forces through their skilful work with investors. The first chapter of this publication explores different institutions and organizations that support investments in regional development. Examples are drawn from the Canadian and Polish experiences that demonstrate successful operation of such organizations.

The second chapter of this publication examines various institutional mechanisms used in Canada and Hungary to support and encourage innovation. As demonstrated by international experiences, investing in innovation communities promotes creativity and supports effective marketing of innovative ideas. In time, these communities transform themselves into areas with highest-paid jobs, the most developed economies and the highest quality of life.

The third chapter is dedicated to scientific and technology parks (STP). STPs are a policy instrument that aims to strengthen the innovation component of regional economies. They are considered to be the most prominent institutions facilitating and promoting innovations and as recipients of public and private investments. The examples of STPs examined in this publication demonstrate that their key contribution to regional development is in creating a unique cooperation climate through a set of interrelations and networks between and among different levels of government, research organizations, park enterprises, economic development organizations, funding institutions, and park managers. This chapter analyses the role of STPs in regional development and describes the basic principles behind their operation.

Following the analysis, the authors offer a number of recommendations for central, regional and local governments of Ukraine about the types of institutional support of investments and innovation that can be provided at each government level. Reference materials, including case studies, are included as Annexes to allow the reader to obtain a more in-depth understanding of the subject matter. The selected case studies detail the step-by-step processes taken in the delivery of activities to support and promote investments and innovations. This publication is targeted at civil servants at the national, regional and local levels, local self-government officials, professors, trainers and trainees, consultants, and anyone who is interested in regional development.

ВСТУП

Розвиток території, орієнтований на інвестиції та інновації, є омріяною метою економістів, політиків, бізнесменів та інших громадян. Він сприяє зміні профілю економіки, модифікації чинників виробництва, створенню якісних робочих місць. Успішний розвиток на основі інновацій та інвестицій можливий лише за умови відповідного інституційного забезпечення. Дане дослідження спрямоване, в основному, на аналіз зарубіжного досвіду формування інституцій підтримки розвитку територій за перерахованими характеристиками та вироблення відповідних рекомендацій для України. Автори проаналізували послідовність дій при здійсненні інвестиційно-інноваційного розвитку, зокрема: методологію ідентифікації бізнесового клімату, створення агенцій просування інвестицій нового зразка, формування інноваційної політики та високого рівня інституцій сприяння розвитку інновацій і здійсненню технологічних трансфертів. Крім важливої ролі держави у цих процесах, суттєвого значення набувають регіональні та місцеві важелі: залучення партнерів з різних секторів громади до розв'язання економічно важливих питань території стає невіддільною складовою поточної політики та прийняття рішень.

У привабленні інвестицій велика роль належить інституційному забезпеченню, і саме тому його аналізу у даному дослідженні приділена значна увага. Професійні агенції просування інвестицій часто своєю майстерною роботою з інвесторами здатні виправити негативний вплив макро- і навіть мезочинників. Загалом структурна насиченість території організаціями, які працюють з інвесторами в до- та постінвестиційні періоди, є суттєвим чинником формування привабливого інвестиційного клімату. Наведені зразки діяльності таких агенцій у Канаді та Польщі демонструють приклади успішної роботи цих організацій. Сучасні агенції просування інвестицій працюють з визначенням потенційного розміщення інвестицій, тому в роботі висвітлені також питання формування «зелених» промислових зон (землі, що попередньо промислово не використовувалися) і «коричневих» промислових зон (землі попереднього використання).

Дослідження показують, що громади, які інвестують кошти в інновації, спонукають людей до творчості і в найефективніший спосіб використовують на ринку їхні ідеї, а з часом перетворюються на райони зосередження робочих місць з найвищою заробітною платнею, з найрозвиненішою економікою і з найвищою якістю життя. Інноваційний підхід допомагає також стати місцевістю, в яку спрямовуються потоки прямих іноземних інвестицій, бути центром зосередження національного й міжнародного бізнесу. Як відомо, віддача від інвестицій в інноваційні види діяльності у середньому у 3-4 рази вища за вкладення в інші види діяльності. У даному дослідженні висвітлено досвід Канади й Угорщини в контексті їх інституційного забезпечення інноваційного процесу. Цікавими є приклади як Канади, які розкривають практичний сенс партнерства на прикладі наявних інституцій у країні,

так і Угорщини, які демонструють змогу посилення позицій і можливостей національної економіки за рахунок правильної інвестиційної та інноваційної політики.

Спеціальна увага у роботі приділена висвітленню ролі та принципів функціонування науково-дослідних і технологічних парків. На сучасному етапі науково-дослідні та технологічні парки (НДТП), незважаючи на певну варіативність у визначеннях, розглядаються як інституції, що сприяють становленню та просуванню інноваційного розвитку економіки і є об'єктом державних і приватних інвестицій. Це інструмент державної політики для підсилення інноваційного компонента в межах регіональної економіки.

Кожний НДТП ґрунтується на унікальній ситуації в регіоні, і його успіх залежатиме від складного набору чинників відносно розміщення, ключових учасників, історії, бізнесової моделі економіки та структури власності. У здійсненому дослідженні проаналізовано питання придатності регіонів для заснування НДТП і чинники, необхідні для їх успіху.

НДТП часто асоціюються з «зеленими зонами», хоча це зовсім не обов'язково. Деякі парки розташовані в центрі міст і створені як частина програми їх відновлення. Деякі – на землях попереднього використання, наприклад, на військових базах або на території інших застарілих урядових чи промислових будівель. Часто НДТП розміщують біля університетів чи дослідних інституцій, але загалом вибір сусідства залежить від цілей парку. Є ситуації, коли компоненти, які б могли формувати парк, не зібрані до купи, а розкидані в ширшій географічній зоні, наприклад, у місті чи у певному його секторі. У такому випадку немає потреби у формальному фізичному парку, тому що, власне, саме місто і є парком.

Принаймні три групи основних стейкхолдерів мають прямий інтерес у створенні парку: уряд (місцевий, центральний, враховуючи урядові структури з питань економічного розвитку), який часто повністю чи частково фінансує розвиток інфраструктури; бізнес (промисловість) і освітньо-дослідні організації.

Досліджені приклади парків дають підґрунтя для висновку, що ключовим у максимізації їх економічного внеску у розвиток місцевості є взаємне зобов'язання уряду, дослідних організацій, підприємств парку, організацій економічного розвитку, інституцій, що фінансують, і менеджерів парку щодо створення унікального набору зв'язків, мереж та атмосфери співробітництва на території.

Громада загалом виграє від участі університетів у НДТП. У результаті такої співпраці підвищується частка високотехнологічних підприємств у регіоні, які збагачують інтелектуальне оточення. Дослідження показують, що з двох регіонів, на території яких є НДТП, той, що має університет, зростатиме швидше, тому що «розкручування» чи започаткування компаній буде здійснюватися також персоналом університетських факультетів і студентами, які залишаються в парку після навчання. Університети генерують так звану «економію від локалізації» для бізнесів певного типу, сконцентрованих у НДТП, через спеціалізовані лабораторії, напрацьовані знання та вміння, регулярне

постачання випускників на робочі місця першого (вступного) професійного рівня. Це особливо важливо для менших регіонів, де наявність інших ресурсів для генерування зовнішньої економії не є очевидною.

У результаті аналізу авторами напрацьовані рекомендації органам виконавчої влади та місцевого самоврядування України щодо підтримки інвестиційно-інноваційного розвитку територій на центральному та місцевому рівнях. Також підготовлено низку практичних матеріалів з тематики дослідження, які наведені у додатках. Вони дають змогу отримати детальне розуміння питань, що досліджуються. Відібрані найкращі практики висвітлюють різноманітні аспекти інвестиційної та інноваційної діяльності, добре описують кроки, які застосовуються для їх практичного впровадження.

РОЗДІЛ 1. ЧИННИКИ Й ІНСТИТУЦІЇ ІНВЕСТИЦІЙНОГО КЛІМАТУ

1.1. Формування інвестиційного та бізнесового клімату¹

Усі суспільства, з нижчим чи вищим рівнем розвитку, завжди потребують більше інвестицій, ніж у них є, для того, щоб мати змогу зростати й підвищувати життєвий рівень людей і діяльність економічних суб'єктів. Тому поряд з важливістю визначення потреби в інвестиціях винятково вагомою роль відіграє зосередження уваги на створенні належних умов для залучення іноземних та українських власників до інвестування капіталу в Україну.

До проблем інвестиційного клімату звертається багато зарубіжних і вітчизняних вчених, дослідників, практиків-планерів і політиків. При цьому майже завжди його роль і значення пов'язується із залученням іноземних інвестицій. Хочемо звернути увагу на те, що не менше значення слід надавати йому і щодо внутрішніх власників капіталу. Адже, з одного боку, прагнемо поповнити внутрішні ресурси через різні механізми сприяння іноземним інвесторам, а з іншого – упускаємо власні потенційні можливості, і вітчизняний капітал знаходить собі більш вигідне застосування за кордоном.

Як для визначення інвестицій, так і для характеристики інвестиційного клімату немає єдиного загально визнаного переліку показників. Спостерігається тенденція у виділенні таких груп чинників, як економічні, законодавчо-політичні, соціально-культурні, природні (вони можуть інакше називатися і переходити з групи в групу, але їх значення залишається таким самим).

Так, один із дослідників зазначає, що інвестиційний клімат є сукупністю сприятливих політичних, правових, економічних і соціальних умов [1]. Експерти Українсько-європейського консультативного центру додають сюди і екологічні, геополітичні та мікроекономічні чинники [2]. Інший автор окремим виділяє ще й фінансові та культурні чинники [3].

Деякі дослідники визначають інвестиційний клімат як сукупність інвестиційного потенціалу країни (об'єктивні, переважно кількісні, умови інвестування) й інвестиційного ризику (переважно політичні, економічні та соціальні характеристики країни щодо ймовірності втрати в ній інвестиції чи дохід від них) [4]. При цьому інвестиційний потенціал визначається як сукупність макроекономічних показників (темпи економічного росту, співвідношення споживання і заощадження, ставка позичкового процента, рівень інфляції, споживчий попит населення), наявність і співвідношення чинників виробництва тощо, а інвестиційний ризик характеризується рівнем невизначеності прогнозу щодо одержання прибутку від інвестицій.

¹ Розділ 1.1 підготовлено у співпраці з Н.М. Надь.

З огляду на важливість регіональних відмінностей у залученні інвестицій пропонується розглядати інвестиційний клімат не тільки на макро- та мікрорівні, але й на мезорівні – регіональному рівні інвестиційного клімату [5]. При цьому на макрорівні враховуються стабільність і ефективність законодавства та загальна політична ситуація, перспективи розвитку економіки й економічна стабільність, розвиток інфраструктури, соціальна складова. Особливістю підходів до аналізу інвестиційного клімату на регіональному рівні є те, що у всіх регіонах діє єдине законодавче поле (зі змінами лише для СЕЗ і територій пріоритетного розвитку) і на регіональному рівні більшу роль починають відігравати безпосередні стосунки інвесторів з регіональною владою. На мікрорівні інвестиційний клімат проявляється через двосторонні угоди інвестора з державними органами та господарськими суб'єктами.

Тобто, загалом під поняттям «інвестиційний клімат» розуміють ступінь сприятливості ситуації, що складається в тій чи іншій країні (регіоні, галузі) для ймовірного надходження інвестицій у цю країну (регіон, галузь).

У багатьох дослідженнях з питань іноземного інвестування поняття інвестиційного клімату сприймається лише в контексті можливості залучення іноземного капіталу. Тобто, до уваги беруться чинники залучення іноземних інвестицій і при цьому забувається про вплив на національну економіку в цілому (розвиток економіки, нормальний хід відтворювального процесу, зростання конкурентоспроможності національної економіки, інтеграція у світову економічну систему). Лише окремі дослідники звертаються до цього питання [5]. Слід акцентувати, що саме такий підхід є більш комплексним і доцільнішим. Іноземні інвестиції не будуть поступати в країну з паралізованою внутрішньою інвестиційною активністю. Ніякими привабливими законодавчими актами і податковими пільгами не можна залучити приватний капітал, якщо бізнесовий клімат у країні несприятливий.

Можна погоджуватися або не погоджуватися з рейтингами країн щодо інвестиційного клімату, які періодично публікуються провідними економічними виданнями Заходу, але іноземні інвестори надають цьому переліку якщо не першочергової, то досить значної уваги. Не рахуватися з цим не буде правильним. Україна в таких переліках виглядає не завжди задовільно. Так, за останні роки у рейтингах інвестиційної привабливості, що двічі на рік складає журнал «Інстїтьюшнл інвестор», Україна вище за 109 місце з 136 не піднімалася [6]. На міжнародному економічному форумі, що проходив у 2003 року в Давосі (Швейцарія), Україна в рейтингу інвестиційної привабливості країн у 2001 році займала 71 місце, у 2002 році – 69 позицію. При цьому позаду залишилися лише Болівія, Зімбабве і Гаїті. В останні два роки ситуація дещо, хоч і не набагато, покращилася. Україна вперше увійшла до щорічного рейтингу конкурентоспроможності країн — World Competitiveness Yearbook-2007 (Щорічник світової конкурентоспроможності-2007 [7]), що видається всесвітньо визнаними експертами швейцарського Міжнародного інституту розвитку менеджменту (IMD), і посіла в ньому 46 місце серед 55 країн. Згідно зі звітом, за рівнем інфляції Україна знаходиться на 50 місці, прямих іноземних інвестицій — на 52-му, ВВП на душу населення — на

51. Згідно з висновками експертів IMD, Україна знаходиться на межі між країнами, що втрачають свої позиції в сфері конкурентоспроможності, і державами, що активно підвищують свій рівень за цими показниками. Україна випередила в рейтингу такі країни, як Мексика, Туреччина, Бразилія, ПАР, Аргентина, Польща і Хорватія. З держав на території колишнього СРСР найвище місце — 22-е — займає Естонія, а Росія, піднявшись на три позиції, займає 43-є місце. Лідерство в рейтингу 14 років поспіль беззмінно зберігають США. IMD публікує *World Competitiveness Yearbook* щорічно з 1989 року. Він охоплює 55 країн, аналізуючи їх конкурентоспроможність за 323 критеріями.

Україна стає цікавішою для іноземних інвесторів, оскільки віддача від інвестицій достатньо висока – у деяких галузях економіки рівень прибутку від інвестицій значно перевищує рівень прибутку у відповідних галузях країн Західної Європи. Фахівці британського дослідного і видавничого центру Oxford Business Group, який спеціалізується на вивченні ринків, що розвиваються, назвали Україну однією з найпривабливіших країн для іноземних інвестицій у Європі на найближчі роки. У своїй доповіді «Україна у стадії оновлення 2007» експерти OBG прогнозують подальше збільшення залучення ПІІ в країну. Україна увійшла до списку 20 країн світу, які у 2007-2009 роках стануть найбільшими реципієнтами прямих іноземних інвестицій. Про це повідомляється в доповіді Конференції ООН з торгівлі і розвитку (UNCTAD). Україна знаходиться на 18-му місці, проте фахівці відзначають зростаючу зацікавленість інвесторів до країн Східної Європи та СНД [8].

Традиційно проведення експертно-аналітичного оцінювання інвестиційного клімату пов'язане з виведенням інтегрального показника ризику та відповідним рангуванням країн (регіонів) шляхом визначення їх інвестиційного рейтингу через аналіз чинників їх політичного, економічного, соціально-культурного, інституціонального середовища (деталізація чинників, їх компонування, методи їх кількісної та якісної оцінки залежать від цілей і конкретних завдань тієї чи іншої інформаційно-аналітичної системи).

Історія порівняльних оцінок інвестиційного клімату країн світу налічує понад тридцять років. Одним з перших у цій сфері було дослідження Гарвардської школи бізнесу [9]. В основі порівняння була експертна шкала, яка складалася з таких характеристик кожної країни: законодавчі умови для інвесторів, можливість вивозу капіталу, стійкість національної валюти, політична ситуація, рівень інфляції, можливість використання національного капіталу.

В Україні ініціатором і головним фінансовим спонсором дослідження та створення системи оцінки інвестиційної привабливості регіонів стала компанія «Омета-Інвест», провівши згаданий аналіз за даними Держкомстату України за 1997 рік. Оцінку було проведено у формі рангування регіонів за такими синтетичними показниками, як рівень загальноекономічного розвитку (значимість цього блоку показників у процесі прийняття рішень щодо інвестицій вимірюється у 35%), рівень розвитку інвестиційної інфраструктури (значимість показника – 15%), оцінка демографічної характеристики регіону

(значимість – 15%), рівень розвитку ринкових відносин (значимість – 25%) і рівень екологічних і криміногенних ризиків (значимість – 10%) [10].

Перші кроки у формуванні моніторингу інвестиційного клімату України та її регіонів уже зроблено. Здійснено розробки низкою компаній і наукових центрів. Кількісну оцінку соціально-політичного ризику інвестицій в економіку України здійснено фірмою «Калина». При цьому враховано 7 чинників, а інтегральна оцінка дорівнює 6,24 – 6,31 бала за 10-бальною шкалою, де 10 – найгірший інвестиційний клімат. Таку ж роботу здійснює фірма “SOCIS Gallup International” на основі експертних досліджень, здійснених спільно Центром досліджень науково-технічного потенціалу та історії науки НАН України і Соціологічною службою в Україні “SOCIS Gallup” [3].

Часто у вітчизняних економічних працях згадується про інвестиційний клімат, а також про дослідження його чинників і побудову так званих рейтингів інвестиційної привабливості. Так, Державний комітет України з питань розвитку підприємництва, Рада з вивчення продуктивних сил України НАН України, Український Фонд підтримки підприємництва спільно розраховували інвестиційну привабливість регіонів України. [11]. Для характеристики областей було виділено такі групи показників: людський потенціал, матеріальна база розвитку, інвестиційний потенціал, стан економіки, рівень управління економікою (фінанси), соціально-політичний стан регіону. Експерти Інституту Реформ для розрахунку рейтингу інвестиційної привабливості регіонів України враховували п’ять груп показників [12], які узагальнено відображали економічний розвиток, розвиток інфраструктури, розвиток фінансової інфраструктури, розвиток людських ресурсів і діяльність органів місцевої влади у сфері підприємництва.

Припущення стосовно того, що інвестиційні потоки, зазвичай, спрямовуються в економічно розвиненіші регіони, підтверджується тісним взаємозв’язком між рейтингом регіонів та обсягами створеної валової доданої вартості (коефіцієнт кореляції – 0,71 і 0,76 у 1998 та 1999 роках відповідно) [13]. «Інвестгазета», використовуючи методику того ж таки Інституту Реформ, трохи змінила підхід і за рівнем діяльності регіонів України в 2000 році поділила їх на три групи: по інвестиційному потенціалу (високий, середній, низький) та по ризику інвестування (високий, середній, низький). В інвестиційному потенціалі було виділено такі групи: трудові ресурси, виробництво, інституційний потенціал, інноваційний потенціал, рівень розвитку інфраструктури і фінансовий потенціал. У свою чергу показники, які характеризують рівень ризику інвестування в регіони, поділяються на фінансовий, політичний, законодавчий і економічний ризику [14].

Згідно з методикою Бланка І.О. [15], інвестиційну привабливість регіонів можна розрахувати на основі таких синтетичних показників:

- рівень загальноекономічного розвитку регіону (потенційна потреба в обсягах інвестування, можливість формування інвестиційних ресурсів за рахунок власних джерел, соціальна ємність регіонального ринку);
- рівень розвитку інвестиційної інфраструктури регіону (можливості швидкої реалізації інвестиційних проектів);

- демографічна характеристика регіону (потенційний обсяг попиту населення на споживчі товари і послуги, можливості залучення кваліфікованої робочої сили у виробництва, що інвестуються);
- рівень розвитку ринкових відносин і комерційної інфраструктури регіону (ставлення місцевих органів самоврядування до розвитку ринкових реформ і створення відповідного підприємницького клімату);
- рівень криміногенних, екологічних та інших ризиків (ступінь безпеки діяльності в регіоні).

За цією методикою області поділяються на чотири групи: пріоритетної інвестиційної привабливості, достатньо високої інвестиційної привабливості, середньої інвестиційної привабливості, низької інвестиційної привабливості.

Крім аналізу чинників інвестиційного клімату та визначення на його основі рейтингу областей України, українські інституції (наприклад, Український незалежний центр політичних досліджень, Інститут конкурентного суспільства, Центр міжнародного приватного підприємництва й ін.) виділяють також окремо і наявні перешкоди в цій сфері. Найбільший блок стосується політико-правових чинників: недосконалість правового середовища, політична нестабільність, непередбачуваність і непрозорість державної політики, нерегульованість законодавчого забезпечення процесу інвестування, «зміна правил гри під час перебігу самої гри» тощо. Значне місце відводиться і економічному блоку, куди можна віднести надмірну фіскальну та митну політику держави, нерозвиненість інституційної інфраструктури ринку та галузей інфраструктури, великий ступінь ризику нечесної конкуренції, зниження відношення обсягу інвестицій в основний капітал до ВВП, низький рівень прямих іноземних інвестицій, що опосередковано пов'язано з низьким рівнем внутрішніх інвестицій в економіку. З перешкодами соціального характеру слід пов'язати низьку якість життя, вузькість і неструктурованість внутрішнього ринку (недостатній внутрішній попит, який сприяє появі нечесної конкуренції) [16], [17].

Власну методику рейтингового аналізу інвестиційної привабливості регіонів розробили аналітики російського журналу «Експерт» [18]. Вона базується на поєднанні експертного та статистичного підходів. При цьому було використано більше сотні статистичних показників регіонального розвитку за два роки, проаналізовано близько однієї тисячі опублікованих законодавчих актів, що належать до сфери інвестиційної діяльності в Росії, та доповіді різних дослідницьких центрів. Оцінка вкладу кожного чинника в інвестиційний клімат здійснювалася на основі опитування російських та іноземних експертів.

Спочатку всі статистичні показники по регіонах групувалися за допомогою кореляційно-регресійного аналізу і по кожній групі були виділені найбільш важливі. Інтегральний рейтинг регіону розраховувався як середньозважене за експертною вагою значення рейтингу за сімома показниками: 1) ресурсно-сировинним (забезпеченість запасами основних видів природних ресурсів); 2) виробничим (загальний результат господарської діяльності

регіону); 3) споживчим (купівельна здатність населення); 4) інфраструктурним (розташування регіону та його забезпечення інфраструктурою); 5) інтелектуальним (рівень освіти населення); 6) інституціональним (рівень розвитку інститутів ринкової економіки); 7) інноваційним потенціалом (рівень впровадження досягнень НТП у регіоні). Так само розраховувалося значення інтегрального рейтингу регіону за рівнем інвестиційного ризику, у який зараховуються економічний, політичний, соціальний, екологічний і кримінальний ризики. Перший ранг отримував регіон, який мав найбільший інвестиційний потенціал і найменший інвестиційний ризик. За відсутності будь-якої з ознак регіону присвоювався останній за інвестиційним потенціалом і перший за ризиком ранг. У Росії, зокрема, найбільш популярними є рейтинги, які базуються на опитуванні спеціалістів – експертів-практиків, думка яких є актуальною та відображає реальні події на ринку.

Взагалі всі розроблені у вітчизняній і світовій практиці методики з відношення до джерела вихідної інформації можна умовно поділити на 3 групи:

- 1) методики, що ґрунтуються на різноманітних оцінках експертів;
- 2) методики, що ґрунтуються на статистичній інформації;
- 3) комбіновані методики, що ґрунтуються на експертно-статистичних розрахунках.

Заслугове на увагу оцінка інвестиційної привабливості регіонів України з позицій соціально-демографічного аспекту, яку було проведено науковцями в 2001 році (м. Хмельницький). При цьому враховувалися показники, які характеризують стан ринку праці, та показники, які характеризують демографічний стан [19].

На відміну від підходів, що ґрунтуються на суто інвестиційному кліматі, багато іноземних і деякі вітчизняні дослідники акцентують свою увагу при побудові подібних рейтингів для формування економічної політики на бізнес-кліматі та бізнесовій привабливості. Такий підхід, зокрема, використано фахівцями дослідного підрозділу журналу *Economist* (EIU); вони брали до уваги понад 70 різноманітних характеристик країн і територій, зокрема рівень політичної стабільності, наявність і рівень корупції, основні економічні індикатори, податкову політику тощо.

Концепція бізнес-клімату стала популярною на Заході в 70-ті рр. ХХ ст. і використовується для рангування конкурентних позицій і порівняльних переваг регіонів за критерієм привабливості середовища, в якому здійснюється бізнес. Питання про те, як визначити рангування цього клімату, стало джерелом суперечок. Також постало питання про невизначеність концепції щодо того, як вимірювати клімат, і чи рангування в державі не є чимось штучним, надуманим. Не дивлячись на ці сумніви, вивчення бізнес-клімату змусувало чиновників здійснювати детальний аналіз економіки, переглядати податкову і регулятивну політику, розробляти нові програми розвитку. Місце регіону при рангуванні бізнес-клімату ставало важливою ознакою успіху або провалу тієї чи іншої місцевості у боротьбі за приваблення підприємств і розміщення інвестицій. Офіційна влада, як наслідок, намагалася усунути «низькі показники рангування» і активно працювала над їх покращенням.

Варіативність показників для оцінки бізнесового клімату значна. У звіті Корпорації з підприємницького розвитку (CfED) (США) [20] зазначено чотири види індексів (економічні показники, життєздатність бізнесу, резерви розвитку і державна політика) як характеристики державного «економічного здоров'я». Індекс економічних показників передбачає відповідь на питання щодо того, наскільки добре працювала економіка країни за весь даний рік. Індекс життєздатності бізнесу оцінює стабільність бізнесу в державі. Індекс резервів розвитку визначає потенціал економічного розвитку, досліджуючи і оглядаючи робочу силу, інфраструктуру і систему освіти в державі. Індекс державної політики розкриває, наскільки активно державні службовці беруть участь у сфері розвитку. Іншими словами, які кроки державної політики робляться, щоб створити робочі місця і стимулювати зростання.

Кожен з цих індексів містить декілька субіндексів, які, в свою чергу, містять понад 150 окремих показників. Джерела даних приводяться для кожного індекса. При цьому штати ранжуються за кожним субіндексом і потім остаточно підбиваються підсумки в цілому за загальним індексом. Штати поділяються на 5 груп: першим десяти штатам за рангом присвоюється категорія «А», наступним 10 – категорія «В», далі 15 штатів отримують категорію «С», 10 штатів – категорію «D» і останні п'ять штатів у рейтингу мають категорію «F». Згадана Корпорація наголошує, що жоден з виділених індексів не є важливішим за інший. Таким чином, їхній звіт пропонує не тільки широкий огляд позицій окремого штату у порівнянні з іншими 49 штатами, але також дає відповіді на головне питання – чому штат займає саме дану позицію.

Індекс державної політики відображає кількість інструментів, які накопичила країна задля розвитку без фіксації того масштабу, з яким вона використовує ці інструменти. На противагу вивчення клімату, при якому беруться до уваги лише податки та регуляторна політика, CfED рангує штати за кількістю видів їхньої діяльності. До цього належить розвиток робочої сили, розміщення технології, доступ капіталу, інвестиції в інфраструктуру, розвиток міжнародної торгівлі, сприяння місцевої влади. В результаті всіх проведених Корпорацією досліджень було зроблено два головних висновки: 1) активна державна політика отримує економічні дивіденди в майбутньому; 2) інновації в державній політиці повинні бути аполітичними, не мати політичного значення. Загалом же у Сполучених Штатах протягом 80-90 років ХХ ст. відбувся перехід від більш централізованої політики уряду до надання більшої ролі місцевим органам влади у покращенні бізнесового клімату та проведенні економічної політики.

У цілому слід зазначити, що західні експерти при характеристиці умов інвестиційної діяльності поряд з поняттям «інвестиційний клімат» часто вживають термін «бізнесовий (підприємницький) клімат», який за змістом є, звичайно, ширшим. Це підтверджує також проведене Європейським банком реконструкції та розвитку масштабне дослідження, здійснене в рамках підготовки «Звіту про перехідні економіки 1999». У ньому керівникам більше 3 тисяч підприємств з 20 країн Центральної та Східної Європи і СНД було запропоновано оцінити підприємницький та інвестиційний клімат у своїх

державих [21]. На думку дослідників [22], інвестиційний клімат – це частина *бізнесового клімату*, і ці поняття мають різний ступінь узагальнення. Так, наприклад, важко уявити сприятливий бізнесовий клімат, якщо умови для капітальних вкладень будуть відсутні. А в таких умовах інвестиції на короткий термін носитимуть спекулятивний характер [23], [24]. Питання формування привабливості регіону для бізнесу та деякі аспекти оцінки бізнесової привабливості місцевості (на основі зарубіжного досвіду та можливостей його застосування в Україні) досліджувались авторами і для вдосконалення напрямів з оцінки бізнесової привабливості регіону було виділено, зокрема, такі позиції, як [25]: огляд інституційного забезпечення, стимули для розвитку транспорту та шляхів сполучення, оцінка програми інформування про переваги даної території, наявність і можливості посередництва між бізнесом та органами влади, плани економічного розвитку та маркетингові плани територій, бази даних місцевих працівників, спеціальні програми розвитку відсталих місцевостей тощо.

Експерти Центру соціально-економічних досліджень (м. Київ) теж виділяють окремо інвестиційний клімат і підприємницький (бізнесовий) клімат [26]. Поняття бізнесового та інвестиційного клімату можуть також часто один одному суперечити. В такій ситуації рішення слід приймати не на користь якнайширшого залучення інвестицій, а на користь їх ефективності, яка досягається за рахунок бізнесу, підприємництва. Законодавчі рішення будуть різними залежно від того, на що орієнтуватимуться законодавці – на створення бізнесового чи інвестиційного клімату. Наприклад, суттєвою складовою інвестиційного клімату є змога підвищення амортизаційних відрахувань для підприємств, щоб у них залишилося більше інвестиційних ресурсів (зважаючи на прагнення наших керівників мати якомога більше інвестицій). Але, як зазначається, правильніше дати інвестору змогу викупити підприємство, яке не діє, і запустити його на повну потужність [26]. Цей шлях характеризує сприятливість бізнесового клімату.

Частіше трапляється думка, що поняття «інвестиційного клімату», «бізнес-клімату», «ділового клімату» – це синоніми. Вживання цих словосполучень як синонімів можливе тільки за умов паралельного пояснення, у якому саме значенні вживаються дані терміни.

Беручи до уваги те, що будь-який інвестор працює для отримання належної віддачі від вкладення капітальних ресурсів, головною характеристикою інвестиційного клімату є саме спроможність економіко-правового середовища до забезпечення цієї віддачі. В цьому параметрі поняття інвестиційного клімату збігається з поняттям бізнесового клімату. Проте вони не є тотожними. Так, при несприятливих економіко-правових умовах для отримання високого прибутку інвестор може розглядати інвестиції як такі, що принесуть значну віддачу у майбутньому за рахунок оволодіння ринками збуту, ресурсами, вигідного геостратегічного положення (результати опитування консорціуму Flemings/ SARS і Німецької консультативної групи підтверджують, що найвпливовішим мотивом для інституційних, підприємницьких інвесторів і ТНК при інвестиційній діяльності в Україні є мотив нових ринків, який набагато випереджає мотив досягнення більшої ефективності

і мотив пошуку додаткових ресурсів) [16]. І навпаки, умови можуть сприяти швидкому збагаченню внаслідок спекулятивної (чи напівзаконної) діяльності, користування пільговими умовами. Але при цьому інвестор не буде розглядати свої вкладення як тривалі і прагнучим швидше репатріювати максимальну частку прибутку. Тобто в подібних відмінностях у причинах і наслідках поведінки бізнесу за тих чи інших умов, які характеризують інвестиційний або бізнесовий клімат, і полягає принципова відмінність між даними поняттями.

Якщо інвестиційний клімат має на меті сприяти залученню інвестицій у певний регіон, певну місцевість, то під бізнесовим кліматом розуміється сукупність чинників, які спрямовані не тільки на залучення таких інвестицій, але й на те, щоб вони працювали якомога ефективніше не лише для інвестора, а й на економіку даної території, щоб іноземні підприємці не прагнули до якнайшвидшої репатріації прибутку, а здійснювали реінвестиції, щоб національне підприємницьке середовище було сприятливе для започаткування бізнесу, для його розширення, щоб підприємець бачив перспективи своєї справи і був зацікавлений у збільшенні виробництва та розширенні ділових зв'язків.

Слід зауважити, що формування сприятливого бізнесового клімату повинно передбачати заохочення не лише іноземного, а й вітчизняного інвестора, оскільки важливим орієнтиром для залучення іноземних інвесторів є внутрішня інвестиційна політика. Крім того, акумулювання власних внутрішніх фінансових резервів є одним з першочергових завдань держави, оскільки це безпосередня умова економічного зростання та підвищення добробуту населення. До того ж іноземні інвестори майже не працюють у тих регіонах, у яких немає внутрішніх інвесторів. Іноземні інвестори не будуть масово інвестувати до того часу, поки не побачать приклади ефективного вкладання капіталу вітчизняними інвесторами. Внутрішній інвестор – підприємець області – повинен отримати стимули для інвестування. Одночасно зростання ефективності місцевого бізнесу зацікавлюватиме іноземних інвесторів до співпраці.

Формування бізнесового клімату – це прерогатива насамперед держави. Для цього вона використовує всі притаманні їй важелі і можливості (як прямі, так і непрямі), які вважає за необхідне залучати для досягнення визначеної мети. Але держава не повинна керувати економікою. Її роль – у створенні необхідних умов для розвитку галузей, підприємств, регіонів, збиранні податків, розвитку проблемних районів тощо, адже відродити економіку за рахунок виключно державних коштів неможливо. Це можна зробити, зокрема, за кошти недержавних власників, якщо держава створить для цього необхідні умови. Як показують дослідження, між функціями інвестицій і роллю держави у сприянні економічного і соціального розвитку існує тісний зв'язок [27].

Крім того, в умовах ринкової економіки важлива роль у створенні сприятливого бізнесового клімату відводиться місцевим органам влади. При цьому позитивні зусилля центральної влади з формування сприятливого бізнесового клімату можуть нівелюватися на місцевому рівні через невідповідну виконавчу дисципліну та громіздку бюрократію, або ж, навпаки, зусилля місцевих

органів можуть компенсувати чи зменшити вплив недоліків загальнодержавного рівня. Від ефективності співпраці регіональних органів управління й інвесторів, бізнесів залежить дієвість механізму залучення бізнесів у регіон.

При сприятливому бізнесовому кліматі суб'єкти економічної діяльності мають змогу реалізувати свої потенційні можливості (тобто одержати прибуток від своєї діяльності) в рамках чіткого і прозорого законодавчого простору. У зв'язку з цим бізнесовий клімат не може бути сприятливим лише для певного кола учасників економічного процесу. Це є суттєвим моментом. Як показує практика, коли говориться про інвестиційну привабливість, можна виявити, що при цьому одні економічні суб'єкти мають більшу сприятливість у підприємстві (більшу економічну вигоду), ніж інші (наприклад, іноземні інвестори у відношенні до національних чи великі фірми у відношенні до малих, або навпаки). Насамперед, це передбачається (відображається) у відповідних нормативно-законодавчих актах. Коли ж йдеться про бізнесовий клімат, то тут маються на увазі сприятливі умови діяльності для будь-якого економічного суб'єкту незалежно від розміру, сфери діяльності, величини статутного фонду тощо. Тобто середовище, яке створюється, повинно заохочувати до започаткування бізнесу та до його розширення.

Таким чином, при характеристиці економічного середовища тієї чи іншої місцевості використання такого поняття як бізнес-клімат, поєднує, узагальнює, інтегрує всі можливі чинники впливу. Часом ця комплексна оцінка може мати негативний відтінок. Так, у британській газеті "Financial Times" пишуть: «...попросіть-но українців описати бізнес-клімат у їхній країні і вони знайдуть багато способів запевнити, що він – просто жахливий. Нагадайте їм про позитивну офіційну статистику, і вони лише всміхнуться вашій наївності...» [28].

Показники Світового банку [29] щодо оцінки інвестиційної привабливості, сконцентровані у відповідній методиці, є, можливо, одними з найуживаніших консультантами іноземних інвесторів. Ця методика узагальнює три рівні індикаторів: рівень витрат (табл.1.1), рівень ризиків (табл.1.2), бар'єри для конкуренції (табл. 1.3).

Таблиця 1.1 Індикатори рівня витрат при оцінці інвестиційної привабливості [29]

Уряд має сильний вплив	Уряд має менший вплив
Корупція. Злочинність	Витрати на ресурси
Податки	Відстань від сировинних джерел до місць виготовлення продукції
Регуляторний тягар, бюрократизм. Витрати на реєстрацію бізнесу (наприклад, 2 дні в Австралії, 200 днів у Гаїті)	Витрати часу (на отримання телефонної лінії, канали розподілу тощо)
Інфраструктура та фінанси	Ефект масштабу та можливості технологій
Регулювання ринку праці	

Таблиця 1.2 Індикатори рівня ризиків при оцінці інвестиційної привабливості [29]

Уряд має сильний вплив	Уряд має менший вплив
Політична передбачуваність і довіра (найбільша вага цього ризику)	Відгук споживачів і конкурентів
Макроекономічна нестабільність	Зовнішні шоки
Права власності	Природні катастрофи
Договірна дисципліна	Надійність постачальників
Майбутнє бізнесу. Зміна регулювань. Експропріація	

Таблиця 1.3 Індикатори рівня перепон при оцінці інвестиційної привабливості [29]

Уряд має сильний вплив	Уряд має менший вплив
Регуляторні бар'єри вступу на та виходу з ринку	Розмір ринку
Антимонопольне законодавство та політика	Відстань від сировинних джерел до місць виготовлення продукції
Функціонування фінансового ринку	Ефект масштабу та можливості певних видів діяльності
Інфраструктура	

У цьому ж звіті з огляду на вибрані індикатори наведено порівняльну характеристику України, Грузії та Болгарії (Додаток А). Як видно з рисунку Додатку А, Україна має порівняно менше проблем у роботі з інвесторами щодо інфраструктури, але найбільші – щодо робочої сили.

Аналіз усіх наведених вище методик з оцінки інвестиційного/ бізнесового клімату дає підстави для висновку про необхідні зміни щодо трансакційних витрат, ефективності діяльності інституцій, які працюють з інвесторами, підвищення довіри до урядових і владних структур, забезпечення легітимності дій, відповідності офіційної політики місцевим потребам.

Корисним для даного дослідження є узагальнення порівняльних характеристик інвестиційного і бізнесового клімату, представлене у табл. 1.4.

Американський дослідник Волтерс С. дослідив і обґрунтував, що місцевості, які мають сприятливу структуру бізнесового клімату або якимось інакше підтримують сильний промисловий сектор, досягають більших успіхів у зменшенні бідності, ніж ті, в яких це не спостерігається [30].

Табл.1.4. Порівняльна характеристика понять інвестиційного та бізнесового клімату [22]

Інвестиційний клімат	Бізнесовий клімат
1. Основна мета – обсяг інвестицій	1. Основна мета – ефективність бізнесової діяльності
2. Тривалий характер інвестування не обов'язковий	2. Передбачає тривалий характер економічної діяльності
3. Реінвестиції не виступають чинником інвестування	3. Реінвестування виступає як запорука тривалості та намірів на розширення діяльності
4. Тривалість та обсяги інвестиційної діяльності можуть обмежитися інвестиційним проектом	4. Зацікавленість у нарощуванні обсягів виробництва та розширенні ділових зв'язків
5. Важливе значення як норми прибутковості бізнесу, так і інших чинників (утримання і розширення ринків збуту, подолання торгових бар'єрів, географічне розташування тощо)	5. Отримання економічних дивідендів можливе не стільки за рахунок високої норми прибутку, скільки за рахунок інших чинників у майбутньому (утримання і розширення ринків збуту, подолання торгових бар'єрів, географічне розташування тощо)

Неодноразові дослідження у цьому напрямку сумісні з припущенням, що результатом сприятливого бізнесового клімату і зростання попиту на роботу силу є підвищення реальної зарплати та зайнятості в промисловості, сприяння зменшенню бідності. Така постановка проблеми все ще є особливо актуальною для України.

1.2. Інституції просування інвестицій: узагальнений досвід зарубіжних країн

Як виявлено багатьма вченими і практиками, найголовнішим для інвесторів є здатність територіальних інституцій (в основному, агенцій просування інвестицій – АПІ), що з ними працюють, фактично справлятися з їх запитами. В одному з досліджень [31] було виявлено, що загалом у країнах, що розвиваються, АПІ демонструють відставання за ознаками професіоналізму, організації процесу відгуку на потреби і запити інвесторів і якості підготовлених документів. Таке відставання не є збігом певних обставин, а наслідком відомих проблем у цих країнах – нестачі фінансування, знань тощо.

Дослідження використовувало принцип «покупець загадки», намагаючись максимально відобразити рівень обслуговування, що будь-який інвестор, можливо, отримав би в будь-який наданий час при нормальних обставинах. Оцінка містила 13 еталонних тестових елементів, згрупованих за трьома продуктивними чинниками: маркетинг, обслуговування і значення послуг (див. Додаток Б, табл.1і 2). У результаті дослідження було визначено, що середній рівень роботи АПІ знаходиться на рівні 50% або менше від максимуму (див. Додаток Б, табл.3), що є чітким доказом невідкладної потреби для АПІ формувати систему всестороннього запиту потреб інвестора, якою

можна керувати, замість того, щоб залежати від специфічних зусиль або індивідуального професіоналізму.

Протягом останніх 25 років поле інвестиційного просування стало значно більш конкурентним. Кількість АПІ з національних і місцевих урядів, що просувають іноземні інвестиції, зростає, як мінімум, у 5 разів, водночас як кількість проіноземного інвестиційного регулювання щорічно збільшується мінімум втричі, порівняно з початком 90-х [31].

Зі зростаючою кількістю АПІ, які «полюють» на інвесторів, і з усе прихильнішим інвестиційним кліматом скрізь у світі, не дивно, що інвестори значно прискіпливі до вибору місць свого розташування. Інвестори звертають більше уваги на пошук нерухомих активів (наприклад, інфраструктура, людські ресурси, торговельна інтеграція), доповнюючи їх рухомими (наприклад, знання, експертиза, дослідження). Для інвесторів стає усе важливішим мати відповідних партнерів, які допомогли б їм знайти доступ до цього нерухомого майна. У поточному конкурентному оточенні для АПІ цей статус партнера має на увазі перевершення інших у передбаченні, розумінні й обслуговуванні потреб інвесторів на рівні, який не є нижчим за світовий.

Потенційних або фактичних інвесторів можна розглядати з декількох позицій. У широкому значенні залучення нового клієнта принесе набагато більше витрат, ніж збереження наявного (це широко визнаний принцип у бізнесі). У практиці інвестиційного просування дане твердження є особливо справедливим з двох причин: зазвичай, для наявної компанії складніше покинути своє поточне розташування, ніж залишитися, і важливо, що потенційні інвестори не мають доступу до вільного й ефективного ринку пропозицій свого майбутнього розташування. АПІ надзвичайно сконцентровані в результаті відомих чинників щодо розміру та доступності ринку, купівельної спроможності й інших подібних чинників, але вони також концентруються в результаті комфорту, який інвестори природно відчують у місцях, де інші вже вклали капітал і є помітні докази того, чого тут можна досягти. Тому АПІ повинні старанно переконувати інвесторів як мінімум розглянути їх розташування. Пошук і переконання інвесторів – нелегкі завдання, проте використання високорозвиненого маркетингу і методів продажу, глибоке розуміння секторів, транснаціонального виробництва й обслуговуючих мереж може дати позитивні результати. АПІ також доводиться переконувати, що вони доступні і здатні відповісти на запити інвесторів у своєчасній і професійній формі.

Аналізоване дослідження продемонструвало, що успішні АПІ працюють із запитом інвесторів, попередньо формуючи їх профіль. Ці профілі використовуються, щоб моделювати послідовні запити інвестора, які відповідали б фокусу або спрямованим зусиллям даних АПІ. До них належить інформація про інвестора, основи інвестиційного проекту, що розглядається, і короткий опис інформації, яка потрібна для подальшої роботи над проектом. Можна навести приклади профілів, що використовувалися у даному дослідженні.

Приклади профілів інвесторів:*Приклад 1. Складання комп'ютерних виробів*

Компанія клієнта була заснована у 1962 році, її штаб-офіс знаходиться на Тайвані. Це світовий лідер з дизайну та виробництва широкого асортименту цифрових комп'ютерних виробів, охоплюючи споживчі PCs, LCD TVs PDPs, пристрої об'єднання мережі, плеєри, відеофони та домашні прилади. Також компанія постачає передову продукцію для бізнесових обчислень, наприклад, блокнот PCS, лезові сервери і бездротові тонкі пристрої. Використовуючи переваги вертикальної інтеграції, ця компанія-клієнт повністю забезпечує постачання ключових компонентів, наприклад, плоских панельних дисплеїв і цифрових тюнерів від своїх багатьох дочірніх підприємств, що розміщені по всьому світі. Для утримання тривалого зростання компанія планує інвестиції у Східну Європу/ Азію/ Африку. Компанії потрібно близько 10 000 кв.м виробництва і складання комп'ютерних елементів. Компанія планує найняти 100 осіб – 40 інженерів, 20 кваліфікованих працівників і відповідний баланс некваліфікованих. Управлінці будуть найняті місцеві. Поточно немає готових розрахунків з капітальних витрат чи графіків роботи. Компанія розглядає різноманітні варіанти розміщень.

Агенція повинна пояснити, що може бути запропоновано, щоб розмістити на території інвестицію:

- вартість землі;
- наявні будівлі;
- заходи фінансової підтримки;
- вартість праці;
- кваліфікаційний профіль робочої сили;
- наявні компанії у даному секторі.

Приклад 2. Центр бізнесових послуг

Компанія є базовою європейською корпорацією у виробничих секторах. Поточно вона має 17 відділень у Європі, 12 – в Азії, наймаючи 5 000 працівників. Компанія планує консолідувати свої фінансові операції для макрорегіону в єдиному місці. Компанії потрібно близько 1000-1300 кв.м. (з варіантом розширення до 2000 кв. м) задля провадження зворотних офісних функцій. Вона планує найняти 100 осіб для посад бухгалтерів різних рівнів. Старший корпоративний фінансовий службовець повинен переїхати у нові приміщення. Корпоративні операції здійснюються англійською мовою. Поточно немає готових розрахунків з капітальних витрат чи графіків роботи. Компанія розглядає різноманітні варіанти розміщень. Зараз компанія має приміщення в регіоні, але наразі невідомо, чи використовуватимуться вони надалі. Нові приміщення можуть розміщуватися поряд з наявними лише за умови їхнього розташування у міській зоні.

Від агенції просять забезпечити інформацію про:

- наявність робочої сили та її вартість у розрізі відповідних кваліфікаційних вимог;

- варіанти щодо майна;
- допомогу у переміщенні основних кадрів;
- фінансову підтримку з переміщення, капітальні витрати та тренування;
- інші компанії, які надають подібні послуги в регіоні.

Як вже згадувалося, оцінні критерії характеристик, що є важливими для інвестора у роботі з АПІ, представлені у табл.1 і табл.2 Додатку Б.

Як бачимо, вони охоплюють:

- *у групі маркетингових критеріїв*: професійний імідж, брошури, бізнесові картки й електронні картки, використання додатків в електронних листах, поштові й електронні презентації;
- *у групі показників послуг*: телефонні контакти, надання вчасної відповіді, слідування запитам інвестора, відображення інтересів інвестора у листах, електронних повідомленнях;
- *у групі характеристик змісту інформації*: відповідність змісту, пристосована до потреб споживача інформація, презентація змісту інформації, карти, графіки тощо.

У табл. 3, 4 Додатку Б відображено розподіл рівня згаданих характеристик за категоріями країн. У цілому, відображаючи більшу вишуканість послуг у розвинених країнах, оцінка діяльності їх АПІ майже вдвічі перевищила таку оцінку в країнах, що розвиваються. Єдиний чинник оцінювання, де різниця була меншою, – це показники надаваних послуг (перевищення становило 1,5 рази). Ця варіація відповідей є зрозумілою, враховуючи більший доступ до ресурсів у розвиненому світі, які дають змогу АПІ інвестувати в дослідження та підготовку для інвесторів інформації кращої якості (особливо щодо маркетингу та формування змісту інформації). З іншого боку, чинник послуг є під впливом професіоналізму виконавців, і тут різниця між розвиненими країнами і такими, що розвиваються, не була настільки суттєвою.

За допомогою даних досліджень з'ясувалося, що більше 70% АПІ у розвинених країнах і 25% у країнах, що розвиваються, досягли частоти відповідей більше 40%. Незважаючи на це, діяльність АПІ у розвинених країнах не досягла половини з можливого максимуму (Додаток В, рис.1). Безсумнівно, ці результати відображають потребу обох груп країн у подальшому перегляді і вдосконаленні системи роботи із запитам інвесторів. Результатом такої програми повинен бути «єдиний пункт даних». Запровадження подібної системи забезпечує розгляд протягом процедури запиту інвестора всіх елементів і чинників, які для нього важливі. Це дозволяє АПІ систематично надавати послуги найвищого рівня, позиціонувати себе та перемагати в конкурентній боротьбі за інвестиційний проект. Важливість встановлення системи в протилежність ad-hoc (випадкової) схеми не може бути завищена; просто неможливо знати та передбачити передчасно, коли правильна можливість постукає у ваші двері. Щоб справлятися з цією неминучою непередбачуваністю, АПІ повинні переконатися, що абсолютно кожен запит інвестора виконується за однаковими найвищими стандартами.

Інший отриманий висновок з дослідження – це те, що робота АПІ в розвинених країнах набагато послідовніша порівняно з іншими країнами. Рис.2 Додатку В показує, що лінія представлення роботи цих АПІ відносно стала і змінюється тільки в межах 20% інтервалу. Навпаки, робота АПІ в країнах, що розвиваються, змінюється в межах інтервалу 40%. Чинник послідовності в роботі АПІ розвинених країн є результатом застосування низки випробуваних і доцільних для інвестора елементів, що вказує на присутність ефективної системи управління його запитом. Більша варіація у випадку країн, що розвиваються, може також бути віднесена на рахунок відсутності чи нерозвиненості таких елементів.

Рис. 2 Додатку В також ілюструє, що деякі види діяльності в обох групах АПІ здійснюються до певної міри паралельно, відображаючи подібні зразки в їх сильніших і слабших елементах, зокрема, кращий доступ до відповідних ресурсів. Наприклад, можна спостерігати відносно ефективнішу діяльність АПІ у взаємодії з інвестором по телефону і водночас меншу ефективність у забезпеченні високоякісних брошур. Дані пошуки пропонують важливий урок: є напрями роботи, що вимагають пропорційно більше зусиль і ресурсів, ніж інші, для того, щоб досягти вищого задоволення потреб інвестора, хоча всі напрями діяльності, безперечно, є важливими.

Крім того, як показує рис. 2 Додатку В, АПІ у країнах, що розвиваються, особливо слабкі в деяких елементах. До них належать: використання і якість брошур, упакування і представлення доданих документів і електронної пошти, процес проходження запиту інвестора, використання карт, графіків і візуальної допомоги в ілюструванні концепцій, ідей та інформації. Для АПІ з таких країн рекомендується починати вдосконалення з елементів, які не вимагають вкладення великих коштів, але можуть значно вплинути на всі рівні діяльності. Наприклад, швидкий відгук через електронну пошту на запити інвестора може мати суттєвий вплив при майже нульових витратах.

Регіональні особливості діяльності АПІ у країнах, що розвиваються. Табл.4 Додатку Б показує рівень діяльності АПІ у країнах, що розвиваються, а також порівняння його з розвиненими країнами. Як видно, діяльність АПІ у країнах Латинської Америки та Карибського регіону і Східної Європи та Центральної Азії значно краща, ніж Азії, Близького Сходу та Північної Африки. Практичне значення цього аналізу полягає у висновку, що якісна робота не може бути досягнута, надаючи відмінну послугу тільки в декількох категоріях, як ми бачимо з прикладів деяких країн. Вирішальна перевага може бути досягнута тільки за умови, коли беруться до уваги всі елементи.

Приклади кращих практик. Усі АПІ, описані у цьому підрозділі, були не тільки кращими виконавцями, але і мали оцінку роботи не менше 50%. Табл. 5 Додатку Б показує імена топ-агенцій з просування інвестицій у розвинених країнах. Цікавим є факт, що не тільки національні агенції, але і регіональні та місцеві були серед кращих виконавців. Це відповідно ще одне підтвердження зростаючої ролі цього типу організацій в економічному розвитку та привабленню ПІІ. Кращі виконавці з країн, що розвиваються, показані в Табл. 6 Додатку Б.

Для вдосконалення діяльності з обробки запиту інвестора АПІ доцільно застосовувати розглянуті еталонні елементи й інші релевантні інструменти не стільки як риси індивідуальної майстерності, а швидше як набір взаємопов'язаних частин у системі обробки запиту інвестора (див. також детальніше Додаток Г). Рис. 1 нижче зображає три ракурси, які система обробки запиту інвестора повинна охоплювати: наявність, готовність і обробка.

Перший ракурс стосується шляху, яким АПІ сприяє своїй доступності та досяжності для інвестора. Якщо інвестор не може легко досягти АПІ, потім будь-який додатковий розгляд обробки його запиту стає даремним. АПІ повинна прагнути завжди мати щонайменше одну або дві комбінації такої оновленої контактної інформації: телефонні номери, електронна пошта, мережеві засоби і директорії, через які агенцію можуть знайти інвестори. В ідеалі маркетингова база даних складається з більшої кількості елементів, їх набір представлено у Додатку Д.

Другий ракурс – готовність, яка означає здатність агенції швидко обробити запит інвестора як результат її розбудованої внутрішньої організаційної спроможності:

- розуміння вимог інвестора, демонстрування відповідного рівня професійності та навичок, знання економіки, промисловості, різних секторів, інвесторів, конкурентів;
- збір і впорядкування послідовної інформації від інвестора;
- встановлення відповідного партнерства та координації між стейкхолдерами;
- баланс потреб інвестора та наявних ресурсів АПІ таким чином, щоб принаймні забезпечити рівень послуг за тими напрямками, які є суттєвими для інвестора.

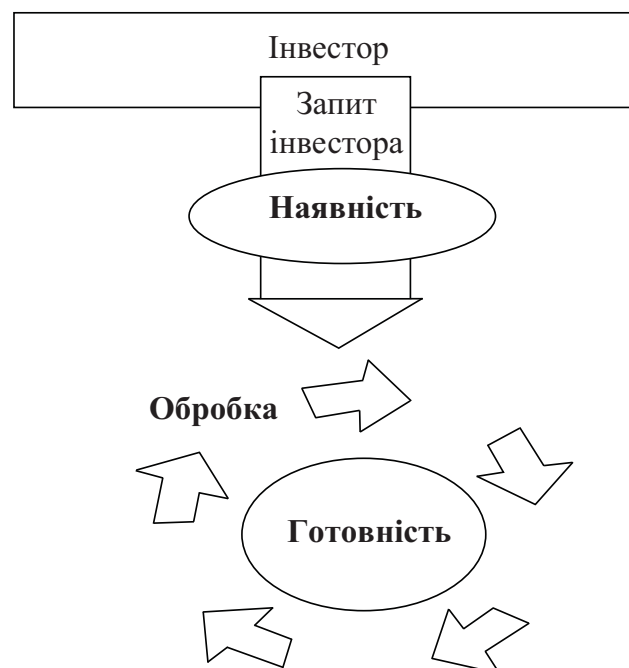


Рис.1.1. Ракурси поведінки АПІ при обробці запиту інвестора

Третій ракурс – обробка власне запиту інвестора. До цього етапу входить обробка й оцінка запиту інвестора, визначення особливостей, початкова відповідь; оцінка повноти початкової відповіді та її доповнення, продовження роботи з інвестором та оцінка процесу роботи. Додатково тут розглядаються такі питання, як застосування інформаційних технологій, щоб зробити процес ефективнішим і результативнішим, визначення послуг і комунікаційних стандартів, оцінка доданої вартості всього процесу.

1.3. Вибіркові приклади агенцій просування інвестицій: вітчизняний і зарубіжний досвід

Центр сприяння іноземному інвестуванню – InvestUkraine

Центр сприяння іноземному інвестуванню – InvestUkraine створено постановою Кабінету Міністрів України у серпні 2005 р. [32]. Згідно з постановою, Центр є неприбутковою установою і надає свої послуги безкоштовно, його діяльність фінансується за рахунок Державного бюджету. Центр знаходиться у сфері управління Державного агентства України з інвестицій та інновацій. З моменту свого створення InvestUkraine став логічним і необхідним кроком у напрямку залучення прямих іноземних інвестицій в Україну, реалізації великих інвестиційних та інноваційних проектів за участю провідних закордонних компаній. Можна окреслити такі напрямки його діяльності:

- сприяння залученню іноземних інвестицій в економіку України;
- створення привабливого інвестиційного іміджу України за кордоном;
- підтримка розвитку промислових зон і технологічних парків;
- поліпшення інвестиційного клімату в Україні.

Згідно з визначеними напрямками діяльності, Центр надає такі послуги:

- визначення інвестиційних можливостей;
- надання інформації щодо законодавчих умов ведення бізнесу, постачальників товарів і послуг, місцевих і регіональних ресурсів;
- надання інформації за принципом «єдиного вікна» стосовно інвестування в Україну;
- доступ до баз даних інвестиційних пропозицій регіонів України;
- сприяння досудовому вирішенню спорів з урядовими структурами.

Принципи роботи інвестиційної агенції полягають у:

- розумінні потреб інвесторів;
- компетентності і прозорості;
- оперативності;
- використанні сучасних технологій.

InvestUkraine розроблено Стратегію залучення іноземних інвестицій на 2007 – 2010 роки.

Стратегічною метою Центру до 2010 року є подальше перетворення InvestUkraine на провідну професійну урядову агенцію із залучення прямих

іноземних інвестицій, яка досконало виконує покладені на неї завдання. Головна ж мета стратегії – це визначення напрямків, кроків, засобів, ресурсів і навичок задля досягнення щорічного притоку в економіку України прямих іноземних інвестицій на душу населення в розмірі 175 доларів США до кінця 2010 року. Таким чином, щорічний потік має бути приблизно 8,2 мільярда, з урахуванням того, що InvestUkraine повинен сприяти залученню інвестицій у розмірі від 30 до 40% щорічного притоку [8].

Найбільш пріоритетними галузями для залучення інвестицій – стратегічними секторами розвитку національної економіки – визначено автомобільну галузь, споживчу електроніку, інформаційні технології та програмне забезпечення, сільське господарство й харчову промисловість, а також аерокосмічну галузь, літакобудування й альтернативну енергію (див. також порівняння з польськими пріоритетами у табл. 1.5).

З метою формування привабливого інвестиційного іміджу України за кордоном, з урахуванням її конкурентних переваг, InvestUkraine активно співпрацює з інвесторами й Урядом нашої держави, використовуючи найкращі методики, які застосовуються іноземними агенціями.

Ця робота здійснюється шляхом проведення інвестиційних виставок, презентацій і форумів, співпраці із засобами масової інформації, формування широкої партнерської мережі, взаємодії з дипломатичними установами та торговельно-економічними місіями України в іноземних державах, а також із комерційними відділами закордонних посольств в Україні.

Один з ключових пріоритетів у діяльності InvestUkraine – залучення інвестицій в економіку окремих областей України з метою пришвидшити регіональний розвиток. У своїй діяльності Центр через потужну партнерську мережу на постійній основі взаємодіє з облдержадміністраціями, регіональними агентствами розвитку та сприяння іноземному інвестуванню шляхом надання методичної допомоги у створенні промислових зон, технопарків, координації іміджевих заходів, організації навчання та тренінгів фахівців у галузі залучення іноземних інвестицій.

Основним завданням відділу роботи з інвесторами є опрацювання звернень іноземних інвесторів, здійснення інформаційної й організаційної підготовки інвестиційних проектів іноземних інвесторів за принципом «єдиного вікна», надання їм інформаційних послуг щодо потенційних об'єктів інвестування, зокрема щодо інвестиційних потреб окремих регіонів.

Для швидкої обробки запитів потенційних інвесторів сформована та постійно оновлюється спеціально розроблена база даних інвестиційних пропозицій, а також здійснюється моніторинг ефективності реалізації інвестиційних проектів іноземних інвесторів і поширення відповідних узагальнених статистичних даних. Упродовж 2007 року відділом роботи з інвесторами було опрацьовано 33 отриманих звернення іноземних інвесторів, представників 19 країн світу [8].

Центром практично завершено укладання Меморандумів про співробітництво та координацію дій у сфері залучення інвестицій з обласними державними адміністраціями. За 2007 рік Центром підписано 13 Меморандумів – це

Запорізька, Івано-Франківська, Кіровоградська, Луганська, Миколаївська, Рівненська, Одеська, Полтавська, Харківська, Черкаська, Чернівецька, Херсонська області, АРК Крим (за 2006 р. – 10 областей – це Вінницька, Волинська, Закарпатська, Київська, Львівська, Рівненська, Сумська, Хмельницька, Чернігівська та Тернопільська області). Безпосереднє налагодження контактів Центру з представниками регіональних місцевих влад сприяє отриманню оперативної інформації щодо економічного стану й інвестиційних особливостей регіону, промислової потужності підприємств, переліку актуальних інвестиційних проектів щодо вільних економічних ділянок тощо. На даний час InvestUkraine продовжує роботу над формуванням бази інвестиційних проектів регіонів, які будуть викладені на власному офіційному веб-сайті. Зокрема, на початку 2007 року працівники Центру відвідали індустриальний парк «Соломоново» для ознайомлення з потужностями проекту в рамках Міжнародної конференції «Індустриальний парк Соломоново – можливості для бізнесу та розвитку». Даний проект визрів на позитивному досвіді Закарпаття щодо реалізації інвестиційних проектів на кшталт «Ядзакі» та «Джейбіл». Над проектом цього промислово-транспортного вузла для залучення інвесторів у автоагрегатне виробництво й електронну промисловість працювали фахівці Закарпатського інвестиційного агентства та ЗАТ «Єврокар».

Виконуючи завдання, що поставлені Урядом України перед Центром, команда досвідчених юристів надає різноманітні послуги іноземним інвесторам. Спектр послуг, згідно з постановою та Положеннями про Центр, достатньо широкий. Так, іноземним інвесторам пропонується надання правової підтримки інвестиційної діяльності та правове сприяння залученню іноземних інвестицій в економіку України, сприяння захисту законних прав та інтересів іноземних інвесторів у їх відносинах з державними органами на стадії підготовки та реалізації пріоритетних інвестиційних проектів. Питання, з яким найчастіше звертаються інвестори, це питання щодо основи діяльності будь-якої компанії: як заснувати бізнес в Україні. Також популярні запитання про режим оподаткування. Актуальними для іноземних інвесторів є різноманітні питання у галузі земельного права й операцій, пов'язаних з нерухомістю.

Інвестиційне партнерство Канади (ІРС)

Інвестиційне партнерство Канади (ІРС) [33] засновано у 1996 році як частина федеральної інвестиційної стратегії, створеної для того, щоб приваблювати ПІІ в країну, особливо транснаціональні корпорації (ТНК). ІРС координує федеральну інвестиційну стратегію Канади. Також працює тісно з провінціями, територіями й основними муніципалітетами. Створене як партнерство між департаментом промисловості Канади та Департаментом закордонних справ і міжнародної торгівлі (DFAIT), ІРС є унікальним тим, що звітується рівною мірою двом міністрам і двом заступникам міністрів з різних департаментів.

Початкове партнерство з інвестицій створено між Департаментом промисловості Канади та DFAIT у формі спільної венчурної організації,

об'єднуючи разом людські та фінансові ресурси. 19 федеральних департаментів та агенцій мають свою частку в інвестиціях і репрезентовані у Правлінні заступників міністрів ІРС. Партнерство також налагоджується як з провінційними та територіальними урядами, так і з ключовими муніципалітетами. Між учасниками відбуваються постійні робочі контакти та регулярні офіційні консультації і брифінги.

Напрями федеральної інвестиційної стратегії охоплюють:

- формування відповідного інвестиційного клімату;
- розвиток стратегічного маркетингу та комунікаційного плану;
- впровадження конкретних інвестиційних програм;
- управління партнерством.

Польська агенція з інформації та іноземних інвестицій (PAIiZ)

У 2003 році в інвестиціях в економіку Польщі відбулися вирішальні зміни – кількість інвестицій у виробництво, базованих на дешевій робочій силі та постачанні, поступово зменшилася, і водночас зросла їх кількість у високі технології, де береться до уваги якість праці та кваліфікація робочої сили.

Для підтримки зростаючої тенденції притоку ПІІ уряд створив агенцію, мета якої залучати нові інвестиції в Польщу. *Польська агенція з інформації та іноземних інвестицій* (Polish Information & Foreign Investment Agency (PAIiZ)) [34] була створена як результат злиття Polish Information Agency (PAI) і Polish Agency for Foreign Investment (PAIZ). Рішення створити таку агенцію базувалося на потребі координувати види діяльності, які здійснюють внесок в економічний розвиток країни, та концентрувати види діяльності, раніше розкидані по багатьох організаціях. У параграфі 3 статуту агенції записано: «Мета діяльності компанії – просування польської економіки, продукції, компаній і брендів, а також приток ПІІ в Польщу».

Злиття цих двох організацій і подальші структурні зміни та модернізація місії стали першим кроком до створення *нової агенції*. Це інституція так званої третьої генерації, яка повинна була займатися пошуком інвесторів на рівні секторів економіки, згідно з стратегічними пріоритетами економічного розвитку країни. Мета такого пошуку полягала у точному збіганні пропозицій розміщення з потребами потенційних інвесторів. Ця формула тісно пов'язана з концепцією створення і розвитку кластерів, тобто географічній концентрації компаній з одного чи споріднених секторів і тих, що мають до них відношення. Такий взаємозв'язок компаній, які кооперують і конкурують у одному й тому самому секторі ринку, використовують ту ж саму інфраструктуру та постачання, сприяє динамічному розвитку сектору та регіону.

Агенція, діючи згідно з цими принципами, будучи членом Світової асоціації агенцій просування інвестицій (WAIPA – всього 163 організацій), може взяти найкраще зі світових моделей обслуговування іноземних інвесторів. Робота агенції базована на принципі “one-stop shop”, що дозволяє інвестору вирішувати всі проблеми, що відносяться до інвестиційного процесу, в одному місці, тобто в агенції. Такі рішення можливі, коли агенції надано повноваження оператора інвестиційних стимулів. “One-stop shop” агенція не

тільки виробляє рекомендації для Міністерства економіки про заявку на фінансовий грант, але також здійснює інтенсивний інвестиційний маркетинг, активно бере участь в інвестиційному процесі та пропонує постінвестиційне обслуговування.

Суттєва умова для створення такої агенції – прийняття Польським парламентом відповідного закону для визначення її цілі, завдань і компетенції. Маючи законодавче забезпечення, агенція на базі PAiIZ пізніше отримала сильніший легальний статус і стала краще позиційована відносно інших державних органів, має регулярне фінансування з бюджету країни. Цей закон регулює роль агенції та її завдання для економічного просування, як наприклад:

- просування притоку ПІІ в Польщу (прийняття заявок на фінансову підтримку нових інвестицій і підготовка висновку з них від імені відповідних міністерств, підписання листа наміру з іноземними інвесторами від імені та в рамках, визначених відповідним міністерством чи іншим органом, яких лист намірів зобов'язує здійснювати відповідні види діяльності та послуг, а також застосування відповідних фінансових інструментів щодо інвестиційної підтримки);
- просування експорту (організація та просування промоційних програм на індивідуальні ринки, просування продукції та послуг, організація національних виставок і групової участі польських бізнесменів у виставках і ярмарках, фінансова підтримка участі компаній у ярмарках, виставках і бізнесових місіях);
- просування Польщі як привабливого економічного партнера.

У середині 2003 року була розроблена стратегія PAiIZ на 2004-2006 роки, де наголошувалося на стратегічній меті досягти рівня 10 мільярдів ПІІ в Польщу щорічно, починаючи з 2006 року. Один з ключових принципів полягав у потребі презентувати на іноземних ринках імідж Польщі як країни оптимального інвестиційного розміщення та індивідуальні місцевості, які можуть задовольнити всі вимоги інвесторів. Було наголошено, що вибір інвесторів буде здійснюватися відповідно до конкретного сектору та так званої секторальної стратегії, тісно пов'язаної з ринковою стратегією. Стратегічні сектори були вибрані з урахуванням зростання доданої вартості у даному секторі. На додану вартість можуть впливати такі чинники:

- впровадження нових технологій;
- створення сучасної, конкурентної продукції;
- впровадження нових послуг;
- створення сучасної інфраструктури;
- залучення місцевих постачальників;
- розширення експортного потенціалу країни.

Беручи до уваги ці чинники, були визначені стратегічні сектори (див. табл. 1.5), які в певних моментах перекликаються зі стратегічними секторами, визначеними Стратегією української агенції просування інвестиції [32], [34].

Табл. 1.5. Стратегічні сектори, визначені польською та українською агенціями просування інвестицій

<p><u>Польща:</u> автомобілебудування, електроніка, інформаційні та комунікаційні технології, логістичні центри, хімічна промисловість, авіація, машинобудування, виробництво металів, будівництво, фармацевція, біотехнології, харчова індустрія</p>	<p><u>Україна:</u> машинобудування, автомобілебудування, побутова електроніка, інформаційні та комунікаційні технології, сільське господарство, харчова індустрія, авіація/літакобудування, альтернативна енергетика</p>
--	--

Водночас пріоритетні ринки були визначені як найбільші експортери ППІ, які репрезентувалися найвищою доданою вартістю: країни ЄС, США, Китай, Японія, Росія та країни Перської затоки. Агенція поставила за мету створення пропозицій національного інвестиційного портфелю, щоб пропонувати інвесторам об'єднаний набір пропозицій, охоплюючи варіацію з greenfield, brownfield і приватизаційних об'єктів. Менше, ніж за рік, було створено базу даних з 277 об'єктів. Протягом року було створено мережу регіональних інвестиційних обслуговуючих центрів (Investor Servicing Centres (COI)) – партнерів PAiIZ.

Роль COI, розміщених в окремих воєводствах, полягає у підтримці місцевих і регіональних адміністрацій у створенні привабливих інвестиційних пропозицій та участь у процесі обслуговування інвесторів. Формування мережі COI мало на меті створити орган, який, тісно співпрацюючи з Агенцією, (PAiIZ) був би відповідальним за роботу з інвестиційними проектами, розміщеними у відповідних воєводствах. Установлені нові принципи роботи таких центрів вимагали досягнення високих стандартів обслуговування, зокрема в підготовці інвестиційних пропозицій і безпосереднього обслуговування інвестора. Заснування мережі COI здійснювалося в одному руслі з політикою інтенсифікації процесу приваблення прямих іноземних інвестицій у Польщу. Ця політика стала значимим елементом регіональної стратегії розвитку. ППІ в регіоні – це не тільки джерело доходів і робочих місць, але часто і механізм перенесення технологій і ноу-хау. Поряд з основною стратегією, регіональні центри інвестиційного обслуговування, звичайно, узгоджено в часі, послідовно працюють з малими інвестиційними проектами. Маючи перевагу підтримки Агенції (PAiIZ) та у співпраці з регіональними урядами, COI можуть компетентно супроводжувати інвесторів через усі процедури та надати їм необхідні поради.

Інший напрям, визначений у стратегії PAiIZ, – потреба розбудувати програму економічного просування Польщі, базуючись на концепції «просування країни як просування бренду». Було узгоджено, що просування країни буде здійснюватися згідно з правилами просування продукції та принципами національного маркетингу. Цей метод зробив успішними країни, які приєдналися до Європейського Союзу перед Польщею – Іспанію та Ірландію. Позитивно асоційований і ясно визначений національний бренд сильно впливає на рішення іноземних підприємців щодо розміщення їх інвестицій, рекламує продажі продукції, оригінально вироблені в цій країні. У групі так званих брендів країн є близько 30 держав. Їх імідж в економічному, політичному та культурному аспектах широко визнається міжнародною громадою, особливо громадянами Європейського Союзу. Тому приєднання Польщі до групи брендів країн у перспективі 10 років було визначено як одну зі стратегічних цілей PAiIZ.

Припускаючи, що створення сильного образу Польщі вимагає розвитку стандартів послідовної інформаційної політики усіма інституціями, відповідальними за просування країни, PAiIZ ініціював Промоційну мережу Польщі (Promotion Network Poland (PNP)). Декілька співучасників цієї угоди задекларували свою волю координувати промоційні види діяльності, які, в результаті, повинні були б створити сильний національний бренд та імідж країни, який сприяв би покращенню конкурентоспроможності польських компаній і продукції, збільшенню експорту та притоку ПІ, підвищенню туристичної привабливості Польщі. Починаючи з вересня 2003 року, члени мережі брали регулярну участь у робочій групі PAiIZ.

Агенція також є Національним контактним пунктом Організації для економічного співробітництва та розвитку (OECD), який був заснований для просування та розповсюдження інструкцій для транснаціональних підприємств.

Результати діяльності PAiIZ знайшли своє відображення у формуванні принципів інформаційної політики на подальші роки. Серед основних цілей були такі:

- забезпечення інформацією про інвестиційні умови в Польщі та професійні методи обслуговування інвесторів;
- підвищення усвідомлення поляками важливості ПІ – створення сприятливого клімату для іноземного інвестування;
- формування іміджу Польщі та посилення її позиції у світі;
- створення в Польщі та за кордоном позитивного іміджу PAiIZ як “onestop shop”, агенції третьої генерації.

Основні групи цільової роботи Агенції:

- потенційні іноземні інвестори;
- іноземні товариства, їх лідери й економічні кола;
- польські підприємці;
- офіси Комерційного канцлера;
- регіональні центри інвестиційного обслуговування;
- спеціальні економічні зони.

Було вирішено, що базовими інструментами інформаційної політики повинні бути:

- мультинаціональний інтернет-портал;
- електронні листівки;
- виставкові проекти;
- друковані та мультимедійні публікації;
- інструменти для поточної кооперації з медіа: прес-релізи, конференції, семінари та пізнавальні візити.

З 2007 року RAiIZ діє як Польська агенція з торгівлі й інвестицій і підпорядковується Міністерству економіки.

1.4. «Зелені» промислові зони

1.4.1. Прогнозування попиту й обґрунтування доцільності заснування зони

Інвестиційний процес у більшості випадків пов'язаний з вибором ділянки землі для розміщення капітальних вкладень. Є два варіанти їх розміщень – у «зелених» зонах (землях, які попередньо не використовувалися для промислової діяльності) або у «коричневих» зонах (ділянках землі, які попередньо використовувалися).

Прогнозування попиту на «зелені» зони пов'язано значною мірою з очікуваними інвестиціями та передбаченням попиту на промислові зони в регіоні в цілому. Якщо попит і планована пропозиція не збігаються, наявні ділянки не будуть продані, принаймні, в межах фінансово допустимого часового горизонту. Як наслідок, загальний попит повинен бути сумою внутрішнього та зовнішнього попиту на ділянки та відповідного щорічного коректування.

Прогнозування внутрішнього попиту. Для цього використовується декілька підходів.

Базовий підхід. Більше ділянок слід виділяти для фірм у процесі становлення. Також фірми, що розширюються, можуть переміщатися на більші ділянки землі. Важко кількісно визначити майбутній попит на ділянки. Один з можливих методів – це використання показника додаткової майбутньої зайнятості на один гектар землі. Прикладами показників, які фактично використовуються, можуть бути дані з Литви, Чехії та Ірландії. У Чехії показник дорівнює 45, відповідно для Ірландії – 58, для району Клайпеди у Литві – 47 [35].

Прогнозування попиту ПІІ. У даному випадку використовується підхід з визначенням секторів і підсекторів, які мають найвищі можливості привабити іноземних інвесторів для вкладення капіталу у «зелені» зони. У Литві, зокрема, використовують додаткову усереднену інформацію про тенденції ПІІ у Центральній і Східній Європі та поточну й очікувану конкурентну частку Литви. На основі цієї інформації визначають очікуваний попит на «зелені» зони з боку іноземних інвесторів. Розрахунок здійснювався за таким планом. Було визначено, що протягом 2001-2004 років 209 нових підприємств з ПІІ було розміщено у шести кластерах Литви. З цих нових підприємств

91 було залучено до промислової діяльності. Базуючись на дослідженнях, обговореннях з інвесторами, було визначено, що 20% з нових підприємств промислових хочуть розміщуватися у «зелених» зонах. Було також припущено, що 20% з них мало відношення до приватизаційних об'єктів, а 60% – просто купляли чи залучалися до наявних фірм через інвестування нових технологій чи техніки керування або використання наявних приміщень у «коричневих» зонах. Базуючись на припущеннях цих 20%, було визначено, що при незмінних умовах можна очікувати, що щорічно близько 18 підприємств будуть потребувати розміщення у «зелених» зонах. При середньому промислому використанні землі 1,5 гектара на одного іноземного інвестора це означає, що загальна щорічна потреба буде близько 27 гектарів. Дані оцінки зроблені на основі поточного стану, який може змінитися у майбутньому, але, тим не менше, може бути обраний базою для прогнозування [35]. Звичайно, перший рік прогнозування доцільно коректувати згідно зі змінами, що відбуваються, та характером ПП. Також слід наголосити, що ситуаційний аналіз ПП є найбільш реалістичним підходом до визначення потреби у «зелених» зонах.

Прогнозування загального попиту та відповідне коректування. При сумуванні внутрішнього та зовнішнього попиту на промислові ділянки слід врахувати робочі місця, створені іноземними інвесторами. У деяких литовських регіонах від 1 до 5 робочих місць були створені іноземними інвесторами, а не зростанням наявних фірм чи фірмами, що перемістилися з регіону в регіон.

Основна мета *обґрунтування доцільності діяльності* – це забезпечення більше базової інформації з пропонованого проекту й отримання переконливих фактів, що в даний момент часу немає ніяких особливих технічних, законодавчих, фінансових чи пов'язаних з охороною довкілля перепон, які могли б спричинити перегляд рішення щодо даного проекту.

З метою охоплення всіх вирішальних моментів технічних і фінансових можливостей зони у такому короткому дослідженні рекомендується використовувати як стандарт такий його формат:

1. Загальний опис зони та її оточення.
2. Регіональні економічні передумови.
3. Характеристики зони:
 - власність;
 - доцільність і витрати на розбудову комунікацій;
 - змога територіального планування у визначених часових рамках;
 - технічна якість землі.
4. Муніципальні обов'язки.
5. Інші питання (наприклад, довкілля).
6. Попередні висновки.

1. *Загальний опис зони та її оточення.* До першої частини дослідження повинні входити: короткий опис зони, враховуючи точне розміщен-

ня, доступ до неї, транспортну сполучуваність і розміри. Тут можна розширити інформацію описом цілей заснування зони, планованих етапів її розвитку, створення концепції зони, тобто переважних видів діяльності для приваблення у зону.

2. *Регіональні економічні передумови.* Цей розділ повинен перевірити доцільність зони з огляду на регіональні економічні передумови. Він має розглядатися з погляду інвестора, який би міг бути приваблений у зону. Предметом розгляду, наприклад, можуть бути: оцінка найсильніших промислових секторів регіону, присутність і діяльність іноземних інвесторів, загальна кількість населення та якість трудових ресурсів, якість, доступність до вищої освіти, загальний опис якості життя, охоплюючи професійні послуги, культуру та спортивні заклади.
3. *Характеристика зони.* Цей розділ, звичайно, стосується опису технічних характеристик, які уможливають створення промислового парку на даній території. Дана інформація, зазвичай, отримується від міського відділу архітектури, комунальних служб, кадастрових органів і земельних реєстраторів. Оцінка повинна бути зроблена щодо:
 - статусу власності та можливих затримок і витрат, пов'язаних з експропріацією землі від приватних власників;
 - близькості та надлишку наявних комунікацій, можливості і витрат на їх розбудову;
 - офіційного призначення землі, згідно з останніми затвердженими документами територіального планування, враховуючи витрати на зміну мети використання даної ділянки;
 - технічної якості ділянки землі, враховуючи родючість, рівень підземних вод і можливе забруднення землі.
4. *Муниципальні обов'язки.* Оскільки план розвитку промислового парку завжди має бути затверджений муніципалітетом чи районною адміністрацією, то важливо виявити на ранній стадії планування проекту промислового парку їх відношення до даної ідеї. Якщо в них є серйозні коливання, непевності чи просто небажання підтримувати проект, то це може потягти за собою негативний вплив на прийняття і затвердження рішення щодо заснування промислового парку.
5. *Інші питання (наприклад, довкілля).* Концепція розвитку зони може вимагати таких видів діяльності, які будуть впливати на ширше оточення. Тому в цьому розділі слід здійснити оцінку можливості підприємств, потенційно розміщених у зоні, забруднювати довкілля. Оскільки питання забруднення довкілля часто є предметом особливої уваги засобів масмедіа, цей аспект у дослідженні потрібно сприймати серйозно.
6. *Попередні висновки.* Можуть бути запропоновані три типи висновків:
 - оцінка ясно показує, що попередні висновки щодо проекту є позитивними в межах проаналізованих часових рамок, ніякого негативного впливу не очікується, зокрема на довкілля. Не визначено

ніякого суттєвого ризику, який міг би вплинути на доцільність застосування даної зони;

- здійснена оцінка дає змогу зробити висновок, що проект є доцільним, але є певні ризики/ непевності, які можуть серйозно вплинути на проект. Такими чинниками можуть бути нестача достовірної інформації про технічні характеристики ділянки, сумніви про достатню наявність робочої сили, неточності у прогнозуванні витрат. Таким чином, висновки повинні супроводжуватися заходами для усунення/ пом'якшення пропонованих заходів. Оцінка стверджує, що проект є недоцільним в аналізованих часових рамках чи в даних регіональних економічних передумовах.

Для глибшого розуміння дивіться витяг з прикладу конкретного дослідження щодо обґрунтування створення промислового парку у Маріямполі, Литва (Додаток Е), де наведено більшу кількість деталей.

1.4.2. Планування промислової зони

При плануванні нової промислової зони повинні враховуватися такі ключові принципи:

Загальні принципи:

1. Вибирайте розміщення з огляду на його ринкову оптимальність щодо інвесторів.
2. Вибирайте розміщення і створюйте зону таким чином, щоб мінімізувати вплив на довкілля (шум, світло, забруднення повітря та води).
3. Плануйте щільне використання простору (наприклад, стимулювання, де можливо, багатоповерхових будівель, спільне використання інфраструктури та послуг, підвищення щільності будівництва).
4. Будьте впевнені у наявності землі в потрібний момент.
5. Розробляйте чіткі правила розбудови (наприклад, там, де є сенс, визначення пропорцій, буферних зон, інтеграція природних і ландшафтних елементів, правила забудови підприємств тощо).
6. Резервуюте достатньо великі ділянки для великих компаній.
7. Обмежуйте резервування землі, якою володіють підприємства.
8. Максимізуйте доступність до ділянки громадського транспорту.

В умовах планування *промислової зони регіонального рівня* можуть бути додані такі додаткові принципи планування:

1. Вибирайте розміщення лише недалеко від міської зони чи інших економічних вузлів.
2. Вибирайте розміщення переважно поряд з наявними бізнес-парками.
3. Переконайтесь, що парк входить у загальне просторово-економічне планування на національному, регіональному та локальному рівнях.
4. Пристосуйте розмір парку до загального географічного простору; розмір регіонального рівня промислового парку становить, зазвичай, 40-50 гектарів або більше.

5. Пристосуйте під'їзди відповідно до мобільності підприємств у зоні. Доступ повинен здійснюватися виключно через основні та другорядні шляхи.
6. Забезпечте максимально можливий рівень загальних комунікацій (теле-, газо-, електрокомунікації, водопостачання і водовідведення, збирання та переробку сміття) і спеціально потрібних для цілей зони.

До специфічних принципів планування для місцевої промислової зони належать такі:

1. Переконайтесь, що зона є частиною місцевого (муніципального) плану розвитку, з розміщенням, наближеним до економічного центру або до регіональної промислової зони.
2. Обмежте площу місцевої промислової зони, зазвичай, до 10-20 гектарів.
3. Не дозволяйте торговельну діяльність у зоні.
4. Забезпечте менші площі для потреб місцевих компаній.
5. Транспортний доступ може бути забезпечений через комунальні шляхи.

Повинен бути підготовлений спеціальний план, якщо рішення для пропонуваного виду діяльності вказано у діючому плані використання землі, детальні планові документи не готові, слід деталізувати рішення, наведене у загальному територіальному плані, або також у випадку, якщо на даний момент не підготовлено і не затверджено план використання землі, де планується промислова зона (Додаток Ж).

Планування фінансування й інвестицій у розвиток і функціонування зони

Фінансова оцінка охоплює аналіз планованих інвестицій для розвитку зони, операційних витрат для експлуатації зони, очікуваних доходів протягом періоду експлуатації.

Інвестиційний етап проекту може визначатися як такий, коли планується, здійснюється та завершується будівництво всіх фізичних споруд та інфраструктури зони. Типово на цьому етапі враховуються:

1. Придбання землі: приватизація, від приватних чи інших власників, експропріація.
2. Підготовка землі: вирівнювання землі, усунення наявних перешкод, санітарне очищення.
3. Розвиток інфраструктури: забезпечення доступу до ділянки землі – автомобілями, зокрема вантажівками, залізницею; можливо, водним транспортом – завдяки розбудові шляхів транспортного сполучення.
4. Сполучення з основними комунальними послугами (електромережі, водопостачання та водовідведення, телефон, газ та опалення).
5. Інші підготовчі витрати: дослідження, підготовка документації, топографічних рисунків, оцінка впливу на довкілля, здоров'я людей, технічний дизайн.

Приклад можливих інвестицій у розвиток зони наведено у Додатку 3.

При плануванні *операційних витрат*, зазвичай, розрізняють фіксовані та змінні витрати. До типових операційних витрат функціонування промислової зони належать:

1. Оплата праці штату в період створення та функціонування зони.
2. Оренда та накладні витрати для управління.
3. Додаткові витрати на підготовку маркетингових і промоційних матеріалів, поїздок, візитів інвесторів тощо.
4. Витрати, які спрямовуються на обслуговування шляхової інфраструктури, спорудження огорожі, зелених зон, прибирання шляхів, збирання сміття.

Рівень операційних витрат залежить від шляху розвитку парку. У деяких випадках усі функції парку сконцентровані в одній організації, в інших – усі маркетингові види діяльності та навіть обслуговування парку може бути делеговано комунальним службам. У будь-якій ситуації обдуманий рівень витрат є суттєвим для успіху проекту.

Незважаючи на тип організації, зрозуміло, що витрати повинні бути компенсовані виручкою, що отримується. Найочевиднішим способом *генерування виручки* в промисловому парку буде оренда або продаж ділянок землі в його межах. Прогнозування можливого попиту повинно базуватися на обґрунтованому дослідженні, де *ключовим питанням має бути очікуваний попит на промислові ділянки землі, інвентаризація конкуруючих ділянок, аналіз сильних і слабких сторін промислового парку*. Іншим способом отримання виручки можуть бути платежі за послуги керування парком.

На основі отриманих даних про витрати і доходи парку формується оцінка потоку готівки. Основними питаннями такої оцінки є:

- визначити оборот із здійснених вкладів;
- визначити, чи інвестиції є фінансово привабливі;
- визначити, чи має проект серйозні проблеми з ліквідністю, які повинні обов'язково бути компенсовані.

Критично важливим питанням для двох суперечливих інтересів у фінансовому управлінні парку є визначення ціни земельної ділянки:

- виручка повинна бути достатньо високою, щоб компенсувати здійснені інвестиції в парк і забезпечити достатньо добре управління й обслуговування парку;
- ціни повинні бути достатньо конкурентними, щоб привабити інвестиційні проекти, які за своєю природою є високомобільними у міжнародному розрізі.

Поєднання цих суперечливих інтересів вимагає гнучкості з боку муніципалітету. Тому важко уявити, що ціна землі буде фіксованою. Визначення ціни земельної ділянки, зазвичай, є динамічним процесом і залежить від ситуації.

1.4.3. Управління й операційна діяльність

З економічної точки зору, місія промислової зони полягає у сприянні створенню доданої вартості, яка в першу чергу забезпечується новоствореними робочими місцями, як у межах промислової зони, так і поза ними. Також непрямо буде здійснюватися збільшення нематеріальних цінностей як результат впровадження нових технологій і покращення робочих навиків місцевої та регіональної бази.

Для інвестора промислова зона розглядається як джерело, частина загального рішення для створення доданої вартості конкурентним шляхом. Вигоди для інвестора від розміщення в зоні можуть бути такими:

- підготовка просторових умов, необхідних для цільових інвестицій;
- технічний дизайн і фізичний розвиток інфраструктури зони;
- зменшення інвестиційних витрат для потенційних інвесторів, наприклад, через субсидовану інфраструктуру;
- зменшення часу, необхідного для запровадження запланованої інвестиційної діяльності;
- зменшення офіційних незрозумілостей щодо питань нерухомості, дозволів, тощо;
- маркетинг зони як найкращого розміщення інвестицій;
- переговори та допомога у реалізації інвестицій;
- генерування доходів через продаж чи оренду землі, яка може сприйматися як фонди, що можуть бути реінвестовані при подальшому розвитку зони;
- технічний менеджмент інфраструктури зони;
- фінансово-адміністративний менеджмент перерахованих видів діяльності;
- представлення інвесторів/ власників третім сторонам, наприклад, комунальним службам і державній владі.

Забезпечення всіх цих елементів вимагає поєднання зусиль багатьох експертів, тому нижче будуть розглядатися можливі моделі керування, залежно від різних обставин. Визначено п'ять базових моделей з різними обов'язками муніципалітету, залученням приватного сектору й інституційної складності:

- Модель 1. Адміністрування через муніципалітет (внутрішній персонал).
- Модель 2. Автономна державна агенція управління зоною.
- Модель 3. Контрактне державно-приватне партнерство.
- Модель 4. Майнове державно-приватне партнерство.
- Модель 5. Чисто приватна структура.

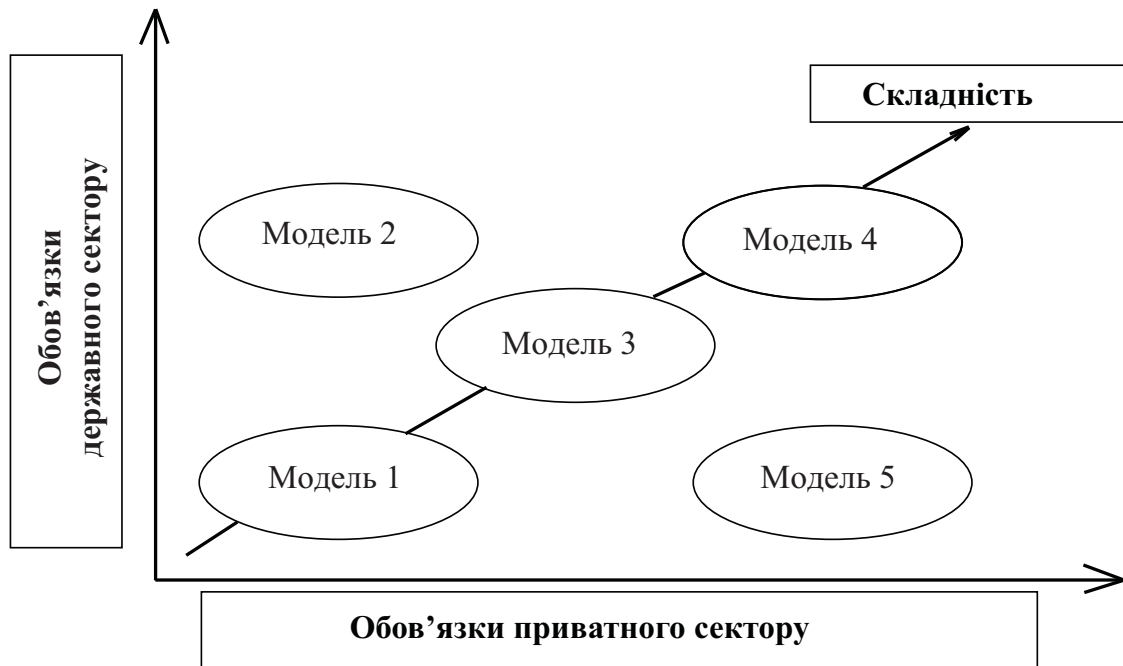


Рис. 1.2. Моделі управління промисловою зоною [35]

Основні характеристики, переваги та недоліки моделей наведені нижче.

Модель 1. Адміністрування через муніципалітет (внутрішній персонал). За цією моделлю розвиток і промоція зони буде виконуватися персоналом муніципалітету, у випадку необхідності – звичайне придбання, наприклад, розбудова фізичної інфраструктури. Ця модель не створює ніяких додаткових накладних витрат для муніципалітету і, таким чином, потребує меншого фінансування порівняно зі створенням спеціальної агенції керування зоною. З іншого боку, може бути складно знайти необхідні вміння та навички в межах персоналу муніципалітету. Виникає ризик, що якість обслуговування інвестора може бути нижчою за звичайний рівень. Муніципалітет також залежний від національних і регіональних інвестиційних агенцій, які здійснюють більшість, якщо не всі, промоційні види діяльності. Ця модель типово застосовується у випадку невеликої промислової зони – менше 40 гектарів, без перспективи розширення чи створення додаткових зон.

Модель 2. Автономна державна агенція управління зоною. Відповідно до другої моделі, автономна державна агенція створюється у формі відокремленої юридичної одиниці, в якій муніципалітет і, можливо, інші державні органи виступають її основними засновниками/ акціонерами. Заснування такої агенції вимагає значно більше обов'язків з боку муніципалітету, але також дає певні вигоди, такі як удосконалений контроль. Агенція типово створюється на невизначений період часу. Можуть спостерігатися такі основні передумови та виклики при її створенні:

- якщо планована зона надто велика, буде потрібно багато часу для завершення її розвитку;
- наявність потенційних територій для їх приєднання до зони;
- слід поєднати певний рівень автономії з чітко визначеними місією, цілями й іншими критеріями діяльності;

- потрібно створити ексклюзивний імідж, чітке бачення та контактні пункти для інвесторів-кандидатів у зону;
- сприяння створенню динамічної, орієнтованої на споживачів і ринок організаційної культури;
- з метою приваблення високопрофесійних кадрів дозволити політику щодо людських ресурсів та оплати праці, подібної до приватного сектору;
- потреба створення юридичної одиниці, де певні ризики та зобов'язання будуть відокремлені від муніципалітету;
- необхідність більшої гнучкості при укладанні угод з третіми сторонами та веденні переговорів з потенційними інвесторами;
- використання спеціальних податкових режимів.

Потрібно зауважити, що членство в агенції може бути розширено як вертикально (у випадку участі національних і регіональних органів влади), так і горизонтально (у випадку комбінування ресурсів від різних муніципалітетів). В останньому випадку діяльність агенції може також охоплювати інші громадські роботи, такі як, наприклад, збирання та переробка сміття.

Модель 3. Контрактне державно-приватне партнерство. Ця модель означає змішану форму, коли муніципалітети вносять певні ресурси та майно, але мають контрактну угоду з відібраними сторонами з приватного сектору для здійснення ключових видів діяльності, як, наприклад, розвиток інфраструктури та просування зони. Прикладом може бути концесія.

Модель 4. Майнове державно-приватне партнерство. Ця модель подібна до попередньої змішаної третьої, моделі, але державні та приватні партнери створюють не просто контрактну угоду про діяльність на основі спільного майна, але також засновують спільне підприємство для створення, розвитку й управління зоною. Це складний і тому більш витратний підхід, що вимагає великої підготовчої роботи (особливо щодо справедливої та прозорої процедури відбору, отримання та використання державної допомоги); вона використовується тільки у випадку великих проектів.

Модель 5. Чисто приватна структура. У цьому випадку спостерігаються такі особливості:

- проект є однозначно комерційно привабливий з огляду на сприятливе розташування зони та наближеність до основних населених пунктів і транспортних вузлів;
- є змога максимізувати привабливість і ціну зони через створення інтегрованих пунктів, наприклад, багатофункціональних складів і виробничих площ, будівельних майданчиків, офісних приміщень тощо;
- наявна деяка форма державної допомоги (безкоштовна земля або субсидії для розбудови інфраструктури) для можливості отримання фінансової віддачі на рівні, прийнятному для приватного інвестора;
- інші можливості для отримання синергичної доданої вартості від зменшення витрат чи додаткової виручки, пов'язані з особливостями зони, спрямованої на специфічну країну та її інвесторів, наприклад, Японію (див. про закордонне відділення промислового парку Сомітомо <http://>

www.sumitomocorp.co.jp/english/strategy). Іншим прикладом можуть бути автомобільні, хімічні підприємства чи підприємства електроніки, які купують та освоюють додаткову землю для своїх постачальників і споживачів. Потрібно зазначити, що навіть у приватних зонах муніципалітети все ще мають керівну роль, якщо не через фінанси, то через аспекти просторового планування.

Правові аспекти створення різних функціональних моделей управління зонами наведено у Додатку К, а їх порівняльні характеристики – у табл. 1.6.

Табл. 1.6. Характеристики моделей управління промисловою зоною з огляду муніципалітету

Показники	Модель 1	Модель 2	Модель 3	Модель 4	Модель 5
	Адміністрування через муніципалітет	Автономна державна агенція управління зоною	Контрактне державно-приватне партнерство	Майнове державно-приватне партнерство	Власне приватна структура
Витрати та час для заснування	низькі	середні	низькі	високі	немає
Обов'язки щодо ресурсного внеску	низькі	середні	низькі	низькі	немає
Операційна гнучкість (прийняття рішень, контракти)	низька	висока	низька	середня	немає
Складність і ризику	низькі	низькі	середні	високі	низькі
Рівень муніципального контролю	високий	високий	середній	середній	низькі

Джерело: [34]

Зрозуміло, що вибір моделі буде залежати від обов'язків і наявних ресурсів муніципалітету.

Досягнення поставлених цілей менеджмент зони може отримати в результаті успішної реалізації добре сформованої команди (див. Додаток Л) і продуманого стратегічного плану зони. Стратегічний план визначає рамки для оцінки роботи зони її стейкхолдерами, які, у свою чергу, повинні надавати достатньо ресурсів для її діяльності. Ключовими елементами стратегічного плану у даному контексті будуть:

1. Місія та цілі.
2. Стратегічні й операційні завдання.
3. Критичні чинники успіху.
4. Ключові індикатори діяльності.

Пояснення деяких елементів наводиться нижче.

1. *Місія та цілі.* З економічної точки зору, місія промислового бізнес-парку полягає у сприянні створенню доданої вартості. Перш за все, це буде здійснюватися через нові робочі місця в результаті приваблення інвестицій. Непрямо буде спостерігатися підвищення нематеріальних цінностей, зокрема впровадження нових технологій і покращення місцевої та регіональної бази професійних знань і навичок. По-друге, до місії належатиме також компонент обслуговування інвесторів зони.
2. *Стратегічні й операційні завдання.* Ці завдання мають добре співвідноситися з визначеною місією зони. Вони повинні бути кількісно оціненими, мати часовий горизонт досягнення, бути реалістичними та взаємопов'язаними.
3. *Критичні перепони для успіху промислової зони.* На основі міжнародного досвіду можуть бути визначені такі критичні перепони успіху діяльності зони:
 - помилки при створенні професійної команди в межах агенції;
 - відсутність досвідченого персоналу з приватного сектору;
 - відсутність прямого бізнесового контакту з інвесторами;
 - недостатність стартового капіталу;
 - недостатність професійних навичок персоналу у забезпеченні додаткового фінансування, наприклад, з міжнародних організацій;
 - недостатньо зрозуміле стратегічне бачення секторів і діяльності зони, результатом чого є неефективні промоційні зусилля і непривабливий стартовий набір підприємств зони, що стримуватиме майбутніх інвесторів;
 - невдачі у привабленні на ранніх етапах високопрофільних інвесторів («анкерних інвесторів») у цільові сектори чи види діяльності; такі «анкерні інвестори» можуть допомогти у привабленні відповідних видів діяльності з постачання та споживання та надати впевненість зоні та її менеджменту;
 - невдача створити привабливий продукт зони, наприклад, стосовно інфраструктури зони чи ціни землі;
 - посередня якість пропозиції інвестору через відносно непривабливі чинники розміщення в національному та міжнародному контексті (наприклад, наявність і кваліфікація робочої сили, податкова система тощо);
 - часті зміни регуляторних і законодавчих актів;
 - тривалий інвестиційний план не збігається з місцевими, регіональними чи національними пріоритетами;
 - недостатність інституційної підтримки та гудвілу місцевих, регіональних і національних урядових структур.

Важливим елементом успіху зони є добре розроблені маркетингові заходи (див. детально Додаток М).

1.4.4. Спеціальні структури промислової зони

Паркова структура. Парк – це широка концепція, яка охоплює низку послуг у межах промислової зони. Найчастіше його характеризують такі переваги:

- краща якість зони загалом;
- відновлення;
- ефективне використання простору;
- зменшення витрат;
- угоди щодо гуртових закупівель;
- колективне управління збиранням і переробкою сміття;
- колективні угоди щодо охорони;
- більша зручність;
- спільні послуги;
- управління мобільністю;
- життєздатність;
- спільне водопостачання;
- альтернативна енергетика.

Райони покращення бізнесу (Business Improvement Districts (BIDs)). Райони бізнесового вдосконалення охоплюють низку місцевих організацій, які працюють разом для покращення оточення їх бізнесу та життя. Коли BIDs працюють ефективно, вони додають і доповнюють послуги місцевої влади. В серці кожного такого району – партнерство, сфокусоване на специфічну територію, через яку місцева влада та бізнесова громада можуть дати користь усій громаді. Партнерство будується на угоді бізнесових платників податку, які погоджуються сплачувати додаткове навантаження до їх ставки податку з метою фінансування BID. Платники податку завчасно повинні самі вирішити, яким чином їх гроші будуть витрачатися і яку саме частку вони готові додатково сплачувати до їх ставки. Кожен, хто платить податки, має право голосувати щодо ефективності діяльності BID.

BIDs дають змогу покращити місцеве оточення з вигодою для жителів, власників землі та широкої публіки. BID доцільно організувати на території громади, де місцевий бізнес хоче мати додаткові послуги до тих, що надаються місцевою владою. BIDs можуть бути розміщені у центрі міста, у промисловій зоні, на одній чи двох вулицях чи більшій території, вони можуть охоплювати широкий ранг проектів щодо розмірів і проблем, які вони повинні вирішувати. Концепція BID була вперше запропонована у США і тепер підтримується урядом Великобританії, який прийняв спеціальні законодавчі акти, щоб забезпечити статутне підґрунтя для BIDs. BIDs використовують для покращення бізнесового оточення через такі види діяльності:

- безпека і охорона: забезпечуючи додаткових охоронців, рейнджерів, установлюючи камери спостереження;
- прибирання: заснування додаткової програми з прибирання та чистоти;

- маркетинг зони у формі різних подій: організація промоційних подій і матеріалів;
- ландшафтне покращення: заснування спеціальних ландшафтів, обслуговування та покращення наявних ландшафтів;
- транспортування: впровадження автобусної схеми сполучення з територією;
- інвестиції та розвиток: організація промоційних програм для залучення більше бізнесів до розвитку;
- туризм: це може бути спеціальним фокусом для визначених територій;
- покращення довкілля: покращення освітлення, розбудова тротуарів тощо;
- гуртове постачання: колективне фінансування бізнесами різних заходів, наприклад, тренувальних приміщень для працівників.

1.5. «Коричневі» промислові зони

«Коричневі зони» (КЗ), або попередньо використовувані землі (ПВЗ), у всьому світі постали перед вимогою очищення та повторного використання. Це зумовлене такими проблемами, як висока щільність поселень на відповідних територіях, приміський характер зростання міст, землі, що не використовуються в результаті економічної реструктуризації. Вони мають негативні соціальні й економічні наслідки, постійно зростає потреба у додаткових домівках, які, зокрема, можуть бути збудовані на ПВЗ [36], [37]. Разом з тим і саме тому, що не всі «коричневі зони» автоматично підлягають прямому використанню, постає питання про вироблення спеціальних підходів і стратегій до повторного використання «коричневих зон».

Часто наголошується, що немає офіційного визначення «коричневих зон». Через його відсутність спостерігаються суперечливі підходи до їх розуміння, зокрема в Європі та Північній Америці. В деяких документах щодо принципів планування у Великобританії [36] подається таке їх пояснення: «Земля, яка попередньо використовувалася, – це така, яка є або була зайнята постійними структурами (за винятком будівель, пов'язаних із сільським і лісовим господарством) і відповідною інфраструктурою. Коричневі зони можуть бути як у міських, так і в сільських місцевостях. Визначення стосується захисних будівель і земель для видобування мінералів і захоронення відходів, якщо відновлення не було здійснено через контрольовані процедури. До «коричневих зон» належать земля і будинки для поточного сільського та лісового господарства та земля в забудованих зонах, яка попередньо не розбудовувалася (наприклад, парки, рекреаційні ділянки, які хоч і мають певні елементи забудови, такі як павільйони, тротуари чи інші подібні будинки, але не належать до коричневих зон). Визначення також стосується ділянок, які природно вписані в ландшафт або зайняті під поточною діяльністю і аргументи залишити їх у поточному стані переважають аргументи на користь повторного використання». У Північній Америці «коричневі зони» асоцію-

ються, у першу чергу, із забрудненими землями, які потребують попереднього очищення перед повторним використанням [36], [37]. Так, у Національній стратегії з повторного розвитку «коричневих зон» Канади зазначено [37], що це покинута, дозвільна або недовикористана комерційна чи промислова власність, минула діяльність якої призвела до відомого чи підозрюваного забруднення довкілля, але ці землі мають активний потенціал для повторного розвитку. У Канаді нараховується близько 30 000 таких об'єктів, до яких належать списані заводи, очисні споруди, колишні залізничні подвір'я, старі берегові лінії і береги річок, зруйновані склади, покинуті паливні станції, колишні хімчистки й інше комерційне майно, де токсичні компоненти могли використовуватися (використовувалися) чи відкладатися/ відкладалися. Уряд Канади фінансово визнав важливість повторного розвитку «коричневих зон» у 2001 р., коли у річному федеральному бюджеті було надано повноваження Національному круглому столу з питань довкілля й економіки підготувати Національну стратегію повторного розвитку «коричневих зон».

Популярне пояснення стверджує, що «коричневі зони» – це всі ті, які не підпадають під визначення «зелених зон». Проблема з інтерпретацією у даному випадку з'являється через те, що для «зелених зон» чіткого визначення також немає. Інколи їх просто асоціюють із Зеленим Поясом. Необхідність формалізації визначення при розробленні національної стратегії перевикористання «коричневих зон» пов'язана з потребою їх зарахування до статистичного обліку земель певної категорії. Як уже згадувалося, у Великобританії це визначення використовується для Базисної статистичної бази зміни використання земель і Національної бази даних використання земель. Національна база даних використання земель Великобританії класифікує «коричневі зони» на такі категорії [36]:

- А: Попередньо розроблені землі і поточно вільні;
- Б: Вільні будівлі;
- В: Покинуті землі та будинки;
- Г: Земля і будинки у використанні, які показані у місцевих планах і мають відповідні планові дозволи;
- Д: Земля та будинки у використанні, які мають потенціал для перевикористання, але не показані у місцевих планах і не мають відповідних планових дозволів.

Для багатьох «коричневих ділянок» поєднання специфічних ознак ділянки (наприклад, стан ґрунту, забрудненість, планові дозволи тощо) й ознак території (ринкова ціна власності, доступність, планові розміщення тощо) є достатнім, щоб сприяти або ускладнювати перевикористання землі, і, таким чином, невизначені ділянки можуть перейти у категорію землі, яка не використовується, є вільною чи покинутою. Зазвичай, для вироблення відповідної політики визначають так звані «важкі» «коричневі» ділянки, які залишаються поза використанням дев'ять або більше років [36].

Розподіл земель, які попередньо використовувалися у Великобританії представлено у таблиці 1.7.:

Табл. 1.7 Розподіл коричневих зон у Великобританії, 2001 [36]

Категорія «коричневих зон»	Обсяг, га (%)
А: Попередньо розроблені землі і поточно вільні	14.73 (22.52)
Б: Вільні будівлі	4.9 (7.5)
В: Покинуті землі та будинки	21.41 (32.73)
Г: Земля і будинки у поточному використанні, які показані у місцевих планах і/ чи мають відповідні планові дозволи	14.03 (21.45)
Д: Земля та будинки у поточному використанні, які мають потенціал для перевикористання, але не показані у місцевих планах і не мають відповідних планових дозволів	10.35 (15.82)
Всього:	65.42 (100)

Корисним для використання є досвід Великобританії щодо класифікації «коричневих зон» на групи за критерієм потенційної вигоди при розробці ділянки. Перша група – комерційно привабливі ділянки. Вони не потребують зовнішнього втручання, оскільки є привабливими для приватного сектору для використання в економічних цілях. Друга група – маржинальні ділянки (зона незбитковості). Основне завдання при цьому – сприяти досягненню комерційної привабливості. Для цього використовується багато ринкових інструментів. Третя група – нежиттєздатні ділянки. Ця група типово представлена «важкими» землями, які вже не використовуються тривалий період часу. Для того, щоб перетворити їх у привабливі ділянки необхідне втручання державних інструментів. Четверта група – ділянки, непридатні для розробки. Витрати на покращення таких земель набагато переважають вигоди від їх потенційного використання. Ці землі часто залишають для облаштування лісової зони громади, відкритого простору, природних резерватів тощо.

При прийнятті рішень про перевикористання «коричневих зон» слід взяти до уваги перепони для повторного використання таких ділянок, які можуть мати різну природу. *Регуляторні перепони* стосуються вимог щодо захисту землі (наприклад, зелений пояс), стратегічна політика використання землі (наприклад, заборона промислового використання землі поза установленною міською зоною), природні резервати, аргументована загроза від можливих ризикових сусідніх ділянок тощо. Зрозуміло, ці перепони мають різний рівень заборон.

Ринкові чинники потенційно можуть бути такими:

- (1) недостатня економічна активність у регіоні, що негативно впливає на ринкову ціну землі, а, отже, необхідні додаткові витрати на її покращення у випадку «коричневих зон» надто сильно впливають на підвищення витратної частини ціни;
- (2) необхідність партнерства для покращення землі, що створює відповідні організаційні перепони;
- (3) ціна на ділянку в міській зоні значно вища за ціну ділянки у сільсько-господарській зоні;
- (4) якщо «коричнева зона» попередньо не використовувалася тривалий час, це може створювати негативний образ для потенційного приват-

ного бізнесу через складність створити успішний бізнес саме на цій території у зв'язку з чинниками розміщення.

Класифікація перепон для перевикористання «коричневих зон» має своє практичне значення. Після аналізу ділянок землі на наявність перепон можна виявити *реально вільні* і готові для подальшого використання землі, а також ті, які потребують для цього додаткових зусиль. Наприклад, за Національною базою даних, використання земель Великобританії у 2001 р. 36140 гектарів визначено в категорії «землі, що попередньо використовувалися», які є вакантними або закинутими [36]. З них близько 23% є предметом регуляторних перепон, близько 76% – предметом ринкових бар'єрів. Таким чином, це зменшує наявність поточно готової землі для повторного використання до 7330 гектарів, що складає тільки 11% насправді від усієї бази земель, що попередньо використовувалися (65500 гектарів). Ці результати дають змогу уточнити можливу пропозицію «коричневих зон» для бізнесових чи інших цілей протягом відповідних років. Дослідження показують, що логічне і сильне бажання зменшити використання «зелених зон» і збільшити утилізацію «коричневих зон» вимагає достатньо ефективного державного втручання у розвиток останніх для того, щоб підвищити їх привабливість з метою повторного пристосування для бізнесових цілей.

У Великобританії використовується така постановка цілей при виробленні політики щодо покращення перевикористання «коричневих зон»[36]:

- 1) Обмеження доступу до використання «зелених зон» через різні регуляторні механізми – заборона розбудови на землях відповідних категорій, непрямі фіскальні методи для зниження привабливості «зелених зон», планові дозволи та регіональні ринкові механізми.
- 2) Збільшення попиту на «коричневі зони» – демонстраційні проекти, постановка цілей щодо пропорційного використання «коричневих зон» для будівництва житла у регіональних і національних програмах (наприклад, до 2008 р. 60% житла побудувати на землях попереднього використання), забезпечення кращої інформації про наявність і готовність для використання ПВЗ, податкові пільги.
- 3) Підвищення наявності комерційно привабливих ПВЗ – створення інформаційної бази, культивування в громаді ідеї про відродження, планові дозволи, покращення інфраструктури.
- 4) Зменшення створення складних для перевикористання ПВЗ – у добувній промисловості при видачі дозволу на видобування сировини одночасне покладання на промисловців обов'язків з відновлення землі, що використовувалася, так само в екологічно забруднюючих видах діяльності – обов'язки з очищення і, таким чином, попередження створення «важких» КЗ, також у переробній промисловості – обов'язок з переробки відходів у кінці виробничого циклу.
- 5) Підвищення використання складних ПВЗ для некомерційних цілей через державне та регіональне втручання у пристосування таких місць для спеціальних цілей.

- б) Створення гнучкого планування з врахуванням вимог громади щодо сталого розвитку та перевикористання ПВЗ, стимулювання урівноваження попиту на землі через спеціальні регулювання.

Стратегія Європейського Союзу, орієнтована на інтенсифікацію перевикористання ПВЗ, переважно фокусується на таких проблемах, як забруднення, відновлення ґрунтів і перевикористання будинків. Для розв'язання деяких з цих проблем створені такі мережі, як CLARINET (Contaminated Land Rehabilitation Network for Environmental Technologies in Europe – Мережа відновлення забруднених земель для екологічних технологій у Європі) та CABERNET (Conservative Action on Brownfield and Economic Regeneration Network – Мережа консерваційних дій щодо «коричневих зонах» та економічного відновлення) [36].

Канадський уряд так само має відповідні організаційні структури, які працюють для відновлення КЗ [37].:

- у 2000 році федеральний уряд заснував Муніципальний Фонд для озеленення, який адмініструється у співпраці з Федерацією Канадських Муніципалітетів, і який може забезпечити надання \$100 000 для оцінки та планування політики і розвитку «коричневих зон»;
- Провінції Онтаріо і Квебек прийняли законодавство, що спеціально спрямоване на просування перебудови КЗ, адресуючи розв'язання ключових бар'єрів для цієї перебудови;
- Квебек заснував надзвичайно успішну стимулюючу програму, кошти якої спрямовані на перебудову ПВЗ і яка забезпечує надання грантів громадам для покриття витрат, пов'язаних з вивченням напрямів необхідної реабілітації, а також фактичні витрати реабілітації;
- Муніципальні уряди в декількох провінціях, зокрема Гамільтон, Онтаріо, з його інноваційним планом екологічного відновлення та покращення об'єктів демонструють свій потенціал бути справжніми лідерами в розвитку і забезпеченні ініціатив перебудови «коричневих зон», використовуючи партнерства, що залучають уряд і приватний сектор.

Система інструментів, що використовуються у Канаді, для відродження «коричневих зон», представлена у Додатку Н, а приклади ситуацій відродження ПВЗ – у Додатку П.

РОЗДІЛ 2. ДЕРЖАВНА ПОЛІТИКА ПІДТРИМКИ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ

2.1. Інституції інноваційного розвитку в Канаді

2.1.1. Підтримка інноваційного розвитку в Онтаріо

Дослідження показують, що території, які інвестують кошти в інновації, спонукають людей до творчості і в найефективніший спосіб використовують на ринку їхні ідеї, з часом перетворюються на райони зосередження робочих місць з найвищими заробітними платами, з найрозвиненішою економікою і з найвищою якістю життя. Інноваційний підхід допомагає також стати місцевістю, в яку спрямовуються потоки прямих іноземних інвестицій, бути центром зосередження національного й міжнародного бізнесу. Приваблення та збереження бізнесу – це конкурентний процес, у якому перемагають райони з найвищим рівнем розвитку інфраструктури, людського і соціального капіталу та достатньою кількістю найкваліфікованішої та найбільш інноваційної робочої сили.

Міністерство наукових досліджень та інновації в Онтаріо [38] було створене для зосередження зусиль і спрямування уряду на інновації, які є рушієм економічного розвитку в усіх секторах економіки. Уряд провінції створив Міністерство наукових досліджень та інновації з метою:

- розробляти інтегровану інноваційну стратегію і координувати її впровадження;
- забезпечувати інвестиції в політику та програми, спрямовані на реалізацію інноваційних стратегій;
- розробляти і впроваджувати інтегровану й узгоджену інноваційну програму для забезпечення високої якості, продуктивності та результатів;
- узгоджувати й реалізовувати фінансовані урядом програми наукових досліджень і комерціалізації;
- сприяти інноваціям у культурі та пропагувати інноваційну культуру Онтаріо в національних і міжнародних масштабах;
- відзначати і пропагувати високий рівень інновацій у провінції Онтаріо;
- надихнути нове покоління новаторів у Онтаріо.

Для заохочення інновацій уряд Онтаріо:

(1) Дослухається до порад експертів, що займаються дослідженнями й інноваціями:

- У провінції Онтаріо створено Раду з питань досліджень та інновацій (Research and Innovation Council – ORIC) у складі 13 членів, яка надає

експертні консультації щодо максимально ефективного використання творчого потенціалу провінції Онтаріо:

- До складу ради входять 13 експертів із бізнесової, наукової, дослідницької та інноваційної спільноти.
 - Рада аналізує, як і де на території провінції впроваджуються інновації. Рада надає уряду консультації щодо стратегії підтримки конкурентоспроможної економіки Онтаріо шляхом використання її здатності перетворювати творчі, новітні ідеї на тривалі економічні переваги.
 - У межах своїх повноважень Рада:
 - визначає рушійні сили інновацій;
 - виявляє бар'єри для інновацій;
 - рекомендує впровадження стратегій і заходів, що об'єднують різних партнерів – з органів влади, університетів, коледжів, клінік, дослідницьких інституцій і приватного сектору – для розроблення інноваційної програми у провінції Онтаріо.
- Створена Робоча група з питань ризикового капіталу з метою надання консультацій стосовно можливих дій влади й бізнесу, спрямованих на поліпшення підтримки компаній на початковому етапі їхньої роботи.

(2) *Відіграє роль узгоджувально-посередницької інстанції між новаторами й інвесторами:*

- Дослідницький фонд Онтаріо створений з метою підтримки прямих і непрямих операційних видатків, пов'язаних із проведенням досліджень, і забезпечує співфінансування на рівні до 40% від того, яке надається через національний Канадський фонд інновацій.
- Бізнес-інкубатор “MaRs Discovery District” забезпечує підтримку у започаткуванні бізнесу, послуги з наукової підтримки та венчурний капітал – за принципом «усе під одним дахом» для поліпшення зв'язку між різними групами та надання допомоги мешканцям Онтаріо, які мають інноваційні ідеї, з комерціалізації цих ідей.
- У провінції Онтаріо діє програма «Центри передового досвіду» (Ontario Centre for Excellence – OCE), створена задля зміцнення зв'язків між науковими установами та промисловістю у сфері наукових досліджень.
- Торонтський регіональний дослідницький альянс (Toronto Regional Research Alliance – TRRA) створений з метою перетворення району Великого Торонто на провідний дослідницький та інвестиційний вузол шляхом залучення нових компаній, розширення наявних підприємств, розбудови державного та приватного потенціалу у сфері наукових досліджень, надання допомоги у створенні державно-приватних партнерств і прискорення комерціалізації досліджень.
- Уряд провінції реалізує процес комерціалізації інновацій, в основу якого покладено систему «Регіональні інноваційні мережі». Ці організації з регіонального розвитку, до складу яких входять чисельні зацікавлені сторони, створюються з наданням їм фінансування з бюджету

провінційної влади для підтримки партнерств між бізнесом, науковими інституціями й органами місцевого самоврядування і має на меті сприяння інновації.

(3) Допомагає дослідникам і новаторам отримати підтримку, якої вони потребують:

- Уряд Онтаріо заснував «Каталітичну премію Прем'єра», якою відзначають інновації, які забезпечують прорив у технологіях і допомагають найбільш інновативним підприємцям у провінції Онтаріо просувати свої творчі ідеї на національному та міжнародному ринках.
- У провінції діє «Програма дослідницьких премій Прем'єра», якими відзначають дослідницькі досягнення у сфері наук про життя й медицини, природничих та інженерних наук, соціології та гуманітарних наук, а також інноваційне керівництво.
- 40 докторантам, які відіграють важливу роль у науково-дослідницьких групах як провідні науковці та наставники студентів-випускників сплачується річна урядова стипендія.
- Уряд заснував і фінансує роботу щорічного Прем'єрського самміту з питань досліджень та інновацій і присуджує винагороди для відзначення й підтримки досягнень у медичних науках на території провінції.
- Уряд заснував програму стипендій дослідникам-початківцям, які надаються перспективним дослідникам на ранніх етапах їхньої наукової кар'єри.

(4) Підтримує новаторів з раннього віку через школи, установи культури та бізнес:

- Уряд Онтаріо започаткував «Молодіжну науково-технологічну програму» для роботи з населенням, яка забезпечує зв'язок молоді з наставниками, що працюють у сфері науково-технологічних досліджень і можуть допомогти молодим людям у вивченні різних сфер, зокрема робототехніки, науки про життя, екології, інженерії та теоретичні фізики.
- Крім того, уряд започаткував Науково-технологічну програму для роботи з учителями в школах, яка забезпечує викладачам науки у школах Онтаріо можливості підвищення своїх наукових знань і розуміння досліджень, що здійснюються в Онтаріо, та допомагає їм передавати свої знання учням.

(5) Сприяє впровадженню результатів досліджень світового класу, які здійснюються в Онтаріо, на ринок і забезпечує підтримку конкурентоспроможності провінції:

- Уряд Онтаріо протягом подальших чотирьох років планує інвестувати \$160 млн у стратегію «Від ідеї до ринку» (Ideas to Market), покликану сприяти прискоренню комерціалізації та розвитку нових інноваційних підприємств.
- Уряд створив Фонд венчурного капіталу провінції Онтаріо зі статутним фондом \$90 млн, який інвестує кошти у фірми, розташовані на

території провінції, у партнерстві з іншими фондами венчурного капіталу, пенсійними фондами й урядом Канади.

- Уряд також започаткував розрахований на три роки Проект комерціалізації досліджень у провінції Онтаріо на загальну суму \$31,4 млн, мета якого – прискорити впровадження на ринок результатів досліджень, які здійснюються в університетах і дослідницьких клініках.

(б) *Підтримує великі ідеї, щоб знайти сміливі рішення для майбутнього:*

- Уряд Онтаріо виділив \$286 млн на дослідження з профілактики онкологічних захворювань через Мережу досліджень в області онкології провінції Онтаріо та новостворений Інститут онкологічних досліджень провінції Онтаріо для проведення перспективних досліджень причин виникнення та лікування раку.
- \$50 млн було виділено Периметричному інституту теоретичної фізики у Ватерлоо на підтримку фундаментальних досліджень у галузі теоретичної фізики.
- \$50 млн було виділено Інституту квантових комп'ютерів при університеті Ватерлоо, який займається питаннями використання енергії атомів для розв'язання проблеми складних комп'ютерних обчислень.
- \$5 млн виділено Центру реабілітації після інсульту при Фонді з проблем інсульту. Цей віртуальний центр об'єднує науковців, лікарів і фахівців із реабілітації для досягнення спільної мети – зниження ризику інвалідності серед пацієнтів, які перенесли інсульт.

2.1.2. Приклади інноваційних проектів, інвестованих урядом Онтаріо

Центр «Прискорювач» (Accelerator)

Центр «Прискорювач» був відкритий у травні 2006 року і стратегічно розташований у єдиному в регіоні дослідницько-технологічному парку. Центр – це некомерційна корпорація, яка забезпечує приміщення та послуги підтримки для тих підприємців, що спеціалізуються у сфері технологічного бізнесу та прагнуть прискорити комерціалізацію свого продукту або послуги. Надаючи широкий спектр підтримки та послуг, центр створює своїм клієнтам усі можливості для максимально повної реалізації потенціалу своєї організації.

Центр «Прискорювач» – це основна структура дослідно-технологічного парку університету Ватерлоо. Центр стимулює розвиток високотехнологічних фірм і виконує функцію каталізатора у процесі створення нових продуктів і послуг. Він забезпечує плідне середовище для комерціалізації інноваційних робіт, виконаних в університетах, коледжах, лікарнях і лабораторіях, а також у приватних дослідницьких центрах.

Дослідно-технологічний центр «Прискорювач» забезпечує підприємцям і новим компаніям доступ до навчання, наставництва, фахових консультацій у сфері менеджменту, а також такі послуги, як ведення бухгалтерсько-

го обліку, управління інформацією, високошвидкісний доступ до Інтернету та життєво-необхідні бізнесові мережі. Дослідницька програма Ватерлоо забезпечує впровадження сотень технологічних інновацій, що потенційно мають комерційне значення.

Для максимізації економічної віддачі на користь громади центр «Прискорювач» допомагає систематично оцінювати інновації, захищати права інтелектуальної власності, створювати підприємства для впровадження найперспективніших технологій і надавати ліцензії на використання інших інновацій на підприємствах, які діють. Це – ефективний інструмент економічного розвитку.

Дослідження, проведені науковими інституціями і центрами, показали, що подібні установи починають відігравати нову роль, оскільки вони виявилися дієвими інструментами просування кластерного розвитку й уособлюють вузлові пункти, через які прихильники ідеї кластера можуть започаткувати підприємства й наукові мережі, координувати розвиток інноваційної інфраструктури і, зрештою, приваблювати у визначений район нові ресурси.

Центр «Прискорювач» є результатом діяльності партнерства, створеного спеціально під цей проект, стартовий капітал для якого забезпечили провінційний уряд Онтаріо, уряд Канади, регіон Ватерлоо та місто Ватерлоо. Роботу центру забезпечує спеціалізована некомерційна корпорація.

Оттавська рада з питань наук про життя (ОРНЖ)

Економічний розвиток і зростання є пріоритетом у Оттавському регіоні. Протягом останніх 15 років тут виник промисловий сектор наук про життя як рушійна сила, що доповнює високі досягнення регіону в сфері телекомунікацій і розробки програмного забезпечення. ОРНЖ – це насамперед волонтерська організація, члени якої активно залучаються до виконання конкретних проектів і впровадження відповідних стратегій, щоб забезпечити високу конкурентоспроможність регіону у швидкозмінному зовнішньому середовищі. Членами ОРНЖ є керівники місцевих підприємств, університетів, недержавних організацій, групи із захисту інтересів, а також зацікавлені й віддані справі представники громадянського суспільства. Мандат ОРНЖ полягає в тому, щоб підтримувати індивідів, компанії й організації, які працюють у секторі наук про життя, шляхом полегшення для них доступу до ресурсів, забезпечення сучасної інформації й об'єднання людей з метою розвитку мереж, визначення можливостей і розбудови партнерств. Досягти поставлених цілей передбачається шляхом реалізації низки програм, таких як серія обідів/ сніданків, присвячених конкретним темам, що дозволяє ознайомити громадськість із найсучаснішою інформацією, обмінятися думками, обговорити проблеми й історії успіху.

Окрім своїх базових програм, ОРНЖ реалізує низку ініціатив, зосереджених у сфері стимулювання, розвитку та відзначення досягнень у окремих секторах наук про життя та біотехнологічній галузі в Оттавському регіоні. Однією з найвідоміших ініціатив, які допомагає реалізувати ОРНЖ, є Оттавська ініціатива у сфері екологічно-чистих технологій, яка отримала

міжнародне визнання за роботу, виконану в секторах сталих біопродуктів, екологічно-чистої енергії та зелених екологічних технологій. У рамках цієї ініціативи забезпечено впровадження нових, зелених, екологічно-чистих інновацій, спрямованих на довготривале скорочення викидів забруднювачів повітря, зменшення обсягів твердих відходів, очищення води з одночасним зменшенням енергоспоживання.

Мережа центрів передового досвіду в провінції Онтаріо

Уряд Онтаріо впроваджує програму зі створення центрів передового досвіду у провінції Онтаріо (ЦПДО), покликану зміцнити зв'язки між науковими установами та промисловістю у сфері проведення досліджень. Мережа ЦПДО допомагає зменшити розрив між науковими дослідженнями та ринком – об'єднуючи університети, промисловість і органи влади, щоб допомогти у впровадженні наукових і технологічних розробок на успішних бізнесових підприємствах. На сьогоднішній день у межах програми діє п'ять таких центрів:

- Центр передового досвіду у сфері інформаційно-комунікаційних технологій;
- Центр передового досвіду у сфері знань про землю та екологічних технологій;
- Центр передового досвіду у сфері енергетики;
- Центр передового досвіду у сфері матеріалів і виробництва;
- Центр передового досвіду у сфері фотоніки.

Програма центрів передового досвіду сприяє економічному розвитку у провінції Онтаріо шляхом:

- проведення цільових досліджень;
- комерціалізації нових технологій;
- навчання й розвитку висококваліфікованих працівників.

Згадані центри виконують функцію інституцій з нагромадження прикладів найкращої практики за кожним із визначених вище напрямів, що дає змогу підтримувати на високому рівні конкурентоспроможність провінції Онтаріо в міжнародних масштабах.

Центри передового досвіду в провінції Онтаріо інвестують кошти та пропагують передові дослідження в партнерстві з промисловістю, коледжами, університетами, дослідницькими клініками й іншими зацікавленими сторонами в державному і приватному секторах. У такий спосіб вони стимулюють інновацію у п'яти згаданих напрямках, які становлять особливий інтерес для суспільства.

Комунікаційні та інформаційні технології. Центр передового досвіду у сфері інформаційних і комунікаційних технологій інвестує кошти та зусилля у проведення досліджень, що можуть потенційно вплинути на широкий спектр галузей:

- провідний і безпровідний зв'язок;
- інтернет і мережі з пакетною комутацією;

- фотографія, аудіо/ відео і графіка;
- взаємодія між людиною і комп'ютером;
- комп'ютерне апаратне забезпечення, прилади та напівпровідники;
- зберігання та відтворення інформації, управління інформацією;
- здоров'я та медицина;
- планування, розроблення й управління програмним забезпеченням;
- планування й адміністрування мереж;
- освіта і навчання;
- безпека.

Знання про землю й екологічні технології. Центр передового досвіду у сфері знань про землю й екологічних технологій залучає фірми, клієнтів і партнерів із наукових кіл до співпраці в таких ринково-орієнтованих стратегічних бізнесових напрямках:

- стале сільське господарство;
- технології очищення води;
- управління відходами;
- технології очищення повітря;
- управління ресурсами;
- стала інфраструктура (Партнерство з альтернативного фінансування/ Планування управління активами).

Енергія. Цей центр зосереджує зусилля на енергетичних питаннях, узгоджених із інтересами промисловості. Основними цільовими напрямками є:

- Енергетичні ринки: дослідження балансу попиту й пропозиції, цін на енергію, енергозбереження й ефективність, управління попитом і поведінкою споживачів.
- Енергетичні системи: дослідження, розроблення та демонстрація інтегрованих мереж передавання, розподілу та використання енергії.
- Новітні енергетичні технології: дослідження, розроблення та демонстрація інноваційних енергетичних технологій.
- Розвиток навичок: підтримка, розвиток і залучення до роботи наступного покоління новаторів у сфері енергетики.

Матеріали і виробництво. Центр передового досвіду у сфері матеріалів і виробництва пропонує:

- доступ до дослідницької інфраструктури, включаючи приміщення, обладнання, персонал і досвідчені групи дослідників;
- інтерактивну мережу учасників з промислових і наукових кіл;
- творчих студентів, які пройшли підготовку у сферах новітніх знань і технологій;
- можливості участі в широкому спектрі дослідницьких ініціатив, враховуючи консорціуми й партнерські проекти;
- великий досвід у сфері захисту прав інтелектуальної власності й управління проектами;
- технології й ноу-хау у сфері комерціалізації та ліцензування;

- здатність знаходити й залучати інших партнерів і ресурси.

Фотоніка, зокрема, лазерна техніка. Фундаментальна технологія фотоніки використовується практично скрізь – від новітніх методів лікування до звичайного CD -плеєра:

- Медицина. Враховуючи інноваційні технології отримання зображень, які дають змогу зазирнути всередину живої тканини, а також нові мінімально інвазивні методи лікування з використанням лазерів та інших джерел енергії, які дозволяють руйнувати хвору тканину, не здійснюючи серйозних хірургічних втручань.
- Оптичні комунікації, оброблення та сприйняття інформації. Світло уже використовується для передавання даних у високошвидкісних мережах. Дослідження, які здійснюються на даний час, відкривають шляхи проникнення в таємниці фотонних можливостей для кращого передавання, зберігання й оброблення інформації – зі швидкістю світла.
- Технології оброблення матеріалів. Лазерні технології можна використовувати для прискорення хімічних реакцій та оброблення речовини з метою створення корисних матеріалів. Технології лазерного мікрооброблення також дають змогу обробляти і змінювати форму матеріалів на мікроскопічному рівні та можуть використовуватися у сфері створення мікроелектромеханічних систем (МЕМС), яка швидко розвивається.

2.1.3. Вимірювання ефективності інноваційної діяльності

Уряд Онтаріо вимірює інноваційний успіх шляхом:

- збирання інформації стосовно ефективності роботи від одержувачів урядових грантів та інших джерел;
- аналізу економічних показників, таких як ВВП, продуктивність праці, рівень зайнятості, обсяги торгівлі та прямих іноземних інвестицій, які можна отримати із Управління статистики Канади;
- аналізу показників промислової інновації, враховуючи інтенсивність діяльності у сфері досліджень і розвитку за секторами (наприклад, кількість робочих місць і обсяг витрат у сфері досліджень і розвитку), впровадження нових продуктів і розвиток промислових кластерів;
- аналізу наукових показників: кількість публікацій, патентів, дохід від ліцензування, винагороди, запрошення виступити на великих міжнародних конференціях, кількість присвоєних наукових ступенів магістра й доктора філософії, комерціалізація досліджень (передання технологій і знань, організація нових компаній при університетах) і промислові партнерства;
- аналізу показників інноваційного середовища, таких як обсяг витрат на науково-дослідні та дослідно-конструкторські розробки (НДДКР) з розбивкою за джерелами фінансування та секторами, характеристики промислового сектору і кластера, кількість новостворених компаній, збільшення кількості компаній, залучення і витрат інновацій (приплив

до Онтаріо та відплив з провінції дослідників, інноваторів і підприємств інновативно-містких галузей), кількість міжпровінційних і міжнародних партнерств;

- аналізу інвестиційних показників, враховуючи промислові інвестиції в НДДКР, підтримувальні інвестиції, інвестиції венчурного капіталу та віддачу від інвестицій;
- аналіз повідомлень і показників роботи з населенням, враховуючи кількість студентів, які проходять навчання за програмами, вищими за середній рівень, у сфері науки й інженерії, гендерний і расовий баланс, підвищення обізнаності громадськості та міжнародної спільноти про інновативні сильні сторони провінції Онтаріо.

Міністерство наукових досліджень та інновацій провінції Онтаріо тісно співпрацює з Радою з питань досліджень та інновацій провінції Онтаріо (РДІО) та іншими урядовими міністерствами з метою розроблення та підтримання оновленої бази даних показників ефективності та числових результатів для розроблення карти показників, яка:

- дає змогу побачити комплексну картину інноваційного потенціалу Онтаріо, ефективності роботи та досягнень у провінції;
- дозволяє порівняти Онтаріо з іншими провідними регіонами та країнами;
- дає змогу здійснювати моніторинг досягнення цілей і забезпечення інновації та процвітання провінції;
- допомагає визначити стратегічні напрями й ініціативи.

2.2. Інвестиційно-інноваційний досвід Угорщини

2.2.1. Особливості інвестиційного клімату Угорщини

Як результат капітальних інвестицій, в Угорщині у більшості галузей, які займаються міжнародною діяльністю (транспортне, електричне й оптичне обладнання), створилися й існують сучасні анклавні, які не вбудовані в угорську економіку. Угорські підприємства-партнери з міжнародними компаніями, які використовують глобальні мережі постачання, часто не мають автономії у прийнятті рішень щодо стратегічних питань постачальницького ланцюга. Більшість з них не змогли адаптуватися до глобальних мереж і втратили свою частку на ринку, хоча у виробничих галузях постачальницька діяльність і є серед домінуючих.

«Вразливі» відносини між міжнародними компаніями і їх угорськими постачальниками демонструються також великою кількістю постійних скарг основних клієнтів стосовно постачальників. Проблеми стосуються недостатності фондів (капітальних, фінансових, а також проблеми фінансування великих обсягів виробництва), застарілих технологій і, як результат, низької якості й ефективності, та менеджменту (відсутність стратегічного мислення, сучасного корпоративного управління, неефективність організаційного менеджменту, нерозвинена логістика). Ці недоліки підкреслює факт, що серед-

ній вік виробничого обладнання угорських постачальників близько 20 років, а у Європейському Союзі у цей самий час – 7 років. Роботи широко поширені в країнах ЄС, а в Угорщині це явище є рідкісним. Низькотехнологічне виробництво часто поєднується із технологіями, що спричиняють забруднення.

Географічна концентрація підприємств, що співпрацюють і конкурують, фінансових інституцій, підприємств, які обслуговують, стає більш визначальною. У міжнародному сенсі спостерігається тенденція, яка показує, що успіх будь-якої галузі залежить від видів діяльності, які підтримуються, тому в регіонах створюються виробничо-орієнтовані кластери навколо великих підприємств. В Угорщині вже присутньо багато транснаціональних компаній, і, таким чином, для угорських підприємств створюється добра можливість розширити угорську частку економіки за рахунок підприємств-постачальників.

Як підсумок, можна сказати, що іноземні інвестиції були основним чинником розвитку сучасного виробництва. Починаючи з 90-х Угорщина мала успіх у привабленні іноземних інвестицій через стабільність політичного та макроекономічного оточення, відносно сильний фінансовий сектор, глибоку економічну трансформацію, яка розпочала ранню і широкого рангу приватизацію. Минулої декади економіка Угорщина досягла значного покращення продуктивності праці й ефективності витрат. Доступ до експортних ринків і наявність кваліфікованої робочої сили були переважними чинниками, які вплинули на географічне розміщення іноземного капіталу в Угорщині. Конкуренція, базована на ціні праці, почала зникати через низку чинників за минулі роки. В першій половині 2002 року спостерігалось значне зростання витрат на оплату праці – 6,4%, порівняно з відповідним періодом попереднього року – 2-3%. Також, як наслідок спаду світової економіки, у 2002 р. потоки іноземних інвестицій зменшилися. Прямі іноземні інвестиції у 1998 р. дорівнювали €1815 млн, €1849 млн – 1999 р. , €1837 млн – 2000 р. , €2730 млн – 2001 р., поряд з цим за 10 місяців 2002 р. прямі іноземні інвестиції в Угорщині дорівнювали всього €841 млн, що складало всього 35,5% за відповідний період у 2001 р. [39].

Як наслідок нових конкурентних умов, просування іноземних інвестицій вступило у нову стадію. Використовуючи наявні привабливі риси для інвестицій, уряд Угорщини спрямував зусилля на покращення стандартів робочої сили та розвиток бізнесової інфраструктури і послуг. Пріоритет тут надавався сучасним видам діяльності та високотехнологічним підприємствам, які виробляють високу частку доданої вартості. Ця стратегія ґрунтувалася на розвиненій базі знань, відносно дешевій ціні робочої сили та подальшому покращенні стандартів технічного навчання і підвищенні потенціалу досліджень і розробок, що і було враховано в Операційній програмі економічної конкурентоспроможності Угорщини (див. Додаток Р) [40]. Покращення здатності Угорщини приваблювати та утримувати капітал відіграє вирішальну роль у розвитку конкурентоспроможності економіки, ефективно сприяє інтеграції країни до Спільного ринку ЄС, допомагає економічним перетворювальним процесам. У той же час Угорщина стоїть перед проблемою розв'язання регіональних диспропорцій розміщення інвестицій – при-

вабливий Захід і менш привабливий Схід країни, який, хоч і має адекватно підготовлену робочу силу, все ще страждає від порівняно менш розвиненої бізнесової інфраструктури та послуг.

2.2.2. Дослідження, розробки та інновації

Ключові чинники цієї сфери стосуються таких напрямів:

- витрати на дослідження і розробки на низькому рівні;
- база знань відносно розвинена;
- інфраструктура досліджень і розробок фінансується з держави;
- кооперація у сфері досліджень і розробок слабка.

Витрати на дослідження і розробки

Як наслідок економічної кризи, що була супутня процесам трансформації, дослідження і розробки у 90-х роках в Угорщині значно впали на рівні національної економіки, наприклад, у другій половині декади спостерігалось всього близько 0,7% ВВП. Незважаючи на підвищення їх частки у 2002 р. до 1,01%, це все ще дуже далеко від середнього рівня ЄС – 15 (1,9%) [39]. Для того, щоб Угорщина змогла досягти вимог Лісабонської та Барселонської угоди щодо конкурентної та динамічної, базованої на знаннях, економіки (досягнення витрат на дослідження і розробки до 3% ВВП), у 2004 р. був створений цілком новий Дослідний і технологічний інноваційний фонд. Цей фонд охопив два найбільших наявних фонди – Фонд досліджень і розробок і Національну програму досліджень і розробок. Він складається з двох основних компонентів – бізнесового внеску та державних коштів. У 2002 р. 31% витрат на дослідження і розробки були спрямовані на фундаментальні дослідження, 32,4% – прикладні дослідження та 36,6% – експериментальні дослідження. У той же час, якщо у 1990 р. кількість на дослідження і розробки в межах сумарних інвестицій перевищувала 1%, то у другій половині декади була тільки близько 0,5%, у 2001 р. досягла 0,7%. Структура фінансування досліджень і розробок також є відсталою. Якщо у розвинених країнах ЄС більше за 50% витрат на дослідження і розробки фінансується з корпоративного сектору (середній показник по ЄС – 56,3%), в Угорщині держава має вищу частку (1995 р.: 55,1%, 2002 р.: 58,5%) порівняно з компаніями (1995: 36,2%; 2002: 29,7%) [39].

Дослідження і розробки переважно сконцентровані у Будапешті, який має близько 65% усіх відповідних витрат по країні – Центральна Угорщина у цілому – 69,7% сумарних витрат у 2002 р. Інші регіони мають значно меншу частку витрат на дослідження і розробки – Центральна Задунайська зона – 6,6%, Західна Задунайська зона – 3,7%, Північна Угорщина – 2,2%, Північна Велика Рівнина – 6,8%, Південна Велика Рівнина – 7,9% [39].

Економічна трансформація та супутні кризи зменшили роботу і замовлення підприємств з досліджень і розробок. Щоб стимулювати корпоративну діяльність з досліджень і розробок, підприємствам надали змогу зменшити їх податкову базу, починаючи з січня 2001 р., роблячи знижку на 20% їх прямих витрат на дослідження і розробки; вони також мали право на цю

знижку у випадку замовлення відповідної роботи з дослідних інституцій. З січня 2003 р. інші вигоди для підприємств відносно досліджень і розробок також мали місце, наприклад резерв звільнення інвестицій від оподаткування міг створюватися до рівня 500 млн форинтів щорічно, інвестиції у машини, обладнання, інструменти й ІТ мали право на прискорену амортизацію (за 2 роки), гранти на дослідження і розробки з державних інституцій і неприбуткових організацій кваліфікувалися як такі, що приносять велику державну вигоду, і мали до 70% зменшення податків. Важливо зауважити, що затвердження Закону про дослідження, розробки та інновації у 2004 р. [41] забезпечило формування сприятливого регуляторного оточення. У більшості розвинених країн компанії їх вітчизняної власності витрачають більшу частину доходів на дослідження і розробки, порівняно з іноземними підприємствами. Протилежна ситуація спостерігається в Угорщині. Якщо угорські підприємства витрачають тільки 0,07% їх виручки, то підприємства з іноземною власністю – до 0,25%. Це також і середній рівень у міжнародному порівнянні. Найвищий показник у Швеції – 0,92%, у Німеччині – 0,25%, що є близьким до угорських підприємств.

Потенціал внутрішніх досліджень

Хоча Угорщина має міжнародно визнану наукову культуру та сильні інтелектуальні й дослідні ресурси, відповідно як і розвинені міжнародні наукові зв'язки у відповідних динамічних зонах розвитку (матеріалознавство, виробнича інженерія та обладнання, біотехнології, ІКТ, захист довкілля), база знань відіграє меншу за очікувану роль у формуванні діяльності та конкурентоспроможності національної економіки. Система знань базована на регіональних університетах, але вони, маючи відповідні дослідні структури, не стали реальними інноваційними центрами для цих регіонів. Угорські державні дослідні інституції беруть участь у різних дослідних програмах ЄС. У 1999 р. країна, як і інші країни Центральної та Східної Європи, приєдналася до 5-ої Програми в рамках EURATOM, з 2002 р. вона стала повним членом 6-ої Рамкової програми, що охоплює дослідження і розробки.

Як наслідок зменшення дослідної роботи та відповідних витрат, кількість дослідників на 1 000 зайнятих знизилась з 4,5 до 2,9 з 1990 до 1996 років. Останній показник майже дорівнює найнижчому у Європі (Італія – 2,8), водночас як середній у Європі – 5,4. Але цей показник знову почав зростати в Угорщині. Наприклад, кількість дослідників, зайнятих у бізнесовому секторі, зросла майже вдвічі – трохи нижче 2 000 у 1996 році та 4337 у 2002 році (табл.2.1), але корпоративна частина дослідників на одну тисячу зайнятих все ще знаходиться на рівні 40% середнього показника ЄС. Регіональний розподіл кількості персоналу, зайнятого в дослідженнях і розробках (в еквіваленті повної зайнятості) також показує наявність диспропорцій і домінуючу роль Будапешту в угорській інноваційній системі (частка Будапешту у зайнятих дослідженнями та розробками – 61,8%).

Табл. 2. 1 Кількість корпоративних дослідників Угорщини, (осіб)

1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002
2576	2637	2820	2550	1955	2394	2725	3261	3885	4065	4337

Джерело: [39]

Інноваційна діяльність бізнесового сектору також зростає у значенні важливості, що відображається кількістю підрозділів досліджень і розробок на підприємствах. Кількість добре відомих транснаціональних компаній заснували дослідні лабораторії у країні. Дослідні зони у регіональному розподілі показані у табл.2.2.

Табл.2.2 Домінантні корпоративні дослідні зони у регіонах Угорщини

Види діяльності	Центральна Угорщина	Центральна Задунайська зона	Західна Задунайська зона	Південна Задунайська зона	Північна Угорщина	Північна Велика рівнина	Південна Велика рівнина
Освітлювальна техніка	GE-TUNGSRAM						
Медичне обладнання	GE-Medicor						
Фармація	Sanofi-Chinoin, Akzo Nobel/ Organon						
ІТК	Ericsson, Siemens, T-Systems/ Matav	IBM, Nokia					
Машинобудування	TEMIC, Knorr-Bremse, Michelin	Volkswagen, Continental – Teves	Audi, Flextronics	NABI			
Агропромисловий сектор	Novartis / Sandoz Seeds						
Побутова хімія						Unilever	
Нові матеріали		ZOLTEK					

У тривалому вимірі вікові характеристики дослідників і науковців можуть бути проблемою у формуванні суспільства, яке керується знаннями. Між 1987 і 1998 роками кількість працівників у віці 30-49 років зменшилася

з 65 до 52%, у той же час пропорція їх у віці більше 50 років збільшилася відповідно з 22,5 до 35% [39]. Кількість аспірантів зростає, але багато з них зупиняють завершення роботи до присвоєння їм кваліфікаційного ступеня, вибираючи роботу з високою оплатою праці у приватному секторі замість роботи з низькою зарплатою університетського чи дослідного персоналу. Оскільки попит на висококваліфікованих дослідників інтенсивно зростає всюди у світі, їх робота з низькою оплатою в Угорщині несе в собі загрозу «вимивання мозків», зменшення кваліфікації та міграцію дослідників і науковців.

Відносини між науковими інституціями та бізнесовим сектором

Як наслідок спаду інвестицій у дослідження і розробки, бюджетні та бізнесові дослідницькі підрозділи суттєво постраждали. Значна частина обладнання застаріла, постачання інструментів і розбудова технічної інфраструктури слабкі. У цій ситуації дослідницька інфраструктура, обладнання та фіксоване майно, значною мірою бюджетно фінансовані або належні неприбутковим організаціям (університети, Угорська Академія Наук і різні фундації), часто не сприяють можливості дослідникам і науковцям кооперувати з країнами ЄС у ролі, що впливає на прийняття рішень. Це руйнує також їх можливість успішно виконувати корпоративні замовлення на послуги, базовані на знаннях, і засновувати спільні дослідні лабораторії. Низький рівень інвестицій стримує потрібний розвиток дослідного та наукового сектору та використання досліджень і розробок для успішних бізнесових інвестицій. Швидке впровадження досліджень і розробок і їх інноваційних результатів в економіку є неоціненним для формування конкурентноспроможної економіки. Відновлення та посилення зв'язків між дослідниками та корпоративним сектором – одне з найважливіших завдань, охоплюючи створення мережі досліджень та інновацій між економічними об'єктами та бюджетними дослідними установами. Дефіцит національної інноваційної системи несприятливо впливає на конкурентоспроможність економіки країни. Інституційні та мережеві структури (інноваційні центри, центри трансферту технологій, технологічні інкубатори), які пов'язують дослідні організації та компанії і встановлюють організаційні рамки співпраці, відсутні взагалі або нерозвинені. Багато результатів досліджень і розробок не досягають сфери виробництва або досягають її з великим запізненням. Мобільність робочої сили між базами знань і компаніями слабка.

В останні роки з'явилися великомасштабні інтегровані проекти, основані на послідовній кооперації та поєднанні зі стратегічними напрямками розвитку суспільства на базі економіки знань. Таким чином система субсидій занепадала, поступово збільшуючи можливості та підтримку кооперативної дослідної діяльності. Однак, у майбутньому повинні бути зроблені акценти на просування МСБ у цих програмах, критична маса яких змогла б дати очікуване підвищення ефективності.

П'ять кооперативних дослідних центрів – Co-operative Research Centres (CRCs) – були засновані у 2001 році з метою формування тісніших зв'язків між угорськими інституціями вищої освіти та іншими неприбутковими до-

слідними організаціями та корпоративним і бізнесовим інноваційним сектором. Таким шляхом освіта, дослідження та розробки, знання і технології можуть інтегруватися для стратегічних цілей. CRCs можуть бути засновані тільки у співпраці з бізнесовими партнерами. Ці дослідні й інженерні центри розміщуються в основних університетах і забезпечують добрі умови вищій освіті для співпраці з промисловістю з метою концентрації їх знань і ресурсів для створення нових технологій. Поєднане використання освіти, яка інтегрує знання та технології, є спільним інтересом, який розвиває не тільки майно компанії, але також і університетські програми. Додатковим результатом CRCs є те, що університети та компанії отримують поштовх для формування і переформування їх стратегій з досліджень і розробок. Провідною установою такого консорціуму може бути тільки установа, яка має право аспірантської підготовки.

Перелік наявних CRC такий:

- Університет Будапешту з технологій та економіки – Міжуніверситетський центр телекомунікацій та інформації (ETI-CRC), Центральна Угорщина;
- Університет Семмелвейс – CRC для раціонального проектування ліків (SE-CRC), Центральна Угорщина;
- Університет Мішкольцу – CRC механіки та матеріалознавчих наук (MeA-CRC), Північна Угорщина;
- Університет Печ – CRC Південної Задунайської зони, лазерні технології (DD-CRC);
- Університет Вежпрем – CRC Університету Вежпрем, сталий розвиток (VEI-CRC), Центральна Задунайська зона.

В умовах відсутності ресурсів дослідження та розробки у більшості МСБ дуже слабкі. Створення компаній, які впроваджують інновації, у центрах знань (наприклад, університетах, дослідних структурах Академії наук Угорщини) наразі не розглядається, технологічна інкубація є, але недостатня, початковий капітал недоступний, корпоративні інноваційні кластери ще не створені, і, таким чином, немає відповідного механізму для поєднання ризикового капіталу з інноваційними підприємствами. Це особливо відчуває МСБ. Захист знань, технологій, дослідної та інноваційної діяльності часто здійснюється неповноцінно. У 2001 р. в Угорщині було зареєстровано 106 патентів і 173 патенти були зареєстровані за кордоном. Це тільки одна п'ята результатів 1990 року [39]. Дані EUROSTAT показують, що Угорщина значно позаду середніх показників ЄС відносно кількості патентів на 1 млн жителів (80 в Угорщині та 161 у Європі). Це ясно вказує на необхідні зміни та збільшення інвестицій (фінансових, людських, капітальних та інфраструктурних), а також можливостей для досліджень, розробок та інновацій.

Табл. 2.3. Аналіз інновацій і патентів в Угорщині (2001 рік)

Показники	Бюджетні структури	Вища освіта	Приватні підприємства	Всього
Зареєстровані інновації				
В Угорщині	43	33	84	160
За кордоном	25	17	157	199
Зареєстровані патенти				
В Угорщині	30	38	38	106
За кордоном	7	22	144	173

Джерело: [39]

Стосовно регіонального розподілу, інноваційні елементи створені непропорційно, університети не можуть збалансувати домінуючу роль Будапешту. Несприятливий вплив відсутності інноваційних зв'язків здійснюється, в основному, в регіонах за межами Будапешту. Інноваційні навички, які визначають конкурентоспроможність МСБ, особливо слабкі у нерозвинених регіонах.

2.2.3. Промислові парки в Угорщині

Регіональна бізнесова інфраструктура відіграє суттєву роль у привабленні, розміщенні та впровадженні іноземних інвестицій. Мережа промислових парків, розвинена і консолідована в Угорщині, є сприятливою у цьому сенсі. 160 промислових центрів отримали статус промислових парків на даний період часу. Їх мета – забезпечити сучасну інфраструктуру, послуги та професійну підготовку для діяльності виробничих підприємств. На сьогодні промислові парки забезпечують 26% вітчизняного промислового виробництва Угорщини та майже 40% промислового експорту [39]. Їх економічна важливість зростає через те, що вони відіграють важливу роль не тільки у зростанні промислового виробництва та створенні відповідних робочих місць, але також і у використанні сучасних технологій і виробничих методів. Через це продуктивність одного працівника у промисловому парку у 1,9 рази вища за середньо-промисловою.

Промислові парки в Угорщині можуть класифікуватися за декількома критеріями. Парки, засновані на початковому, перехідному етапі, організовані переважно для розміщення в них міжнародних компаній, які локалізовані, в основному, у західних регіонах країни через прямий доступ до західних експортних ринків. На сході країни розміщені промислові парки, в яких працюють, здебільшого, малі та середні підприємства з нижчою продуктивністю і які є постачальниками для вітчизняних підприємств. Табл. 2.4 показує регіональні відмінності парків.

Табл. 2.4. Основні економічні показники діяльності промислових парків (2002 рік)

Регіони	Промислові парки		
	Виручка від реалізації як % частка показника всієї країни	Зайнятість як % частка показника всієї країни	Експорт як % частка промислового експорту всієї країни
Велика Південна рівнина	1,7	1,5	0,8
Велика Північна рівнина	1,9	1,2	2,4
Північна Угорщина	1,1	1,5	0,7
Центральна Угорщина	0,9	0,8	0,1
Південна Задунайська зона	0,4	0,8	0,3
Центральна Задунайська зона	9,9	4,6	16,1
Західна Задунайська зона	10,1	3,6	17,5
Всього:	26,0	14,0	38,0

Джерело: [39]

Загалом стандарт послуг промислового парку все ще низький. Базові комунальні послуги є в усіх парках, але поточно тільки половина парків може запропонувати так звану «додаткову інфраструктуру» для нових підприємств. У кінці 2002 року 48 парків вступили у стадію зрілості (кількість підприємств більше 10, кількість працівників більше 500), 72 парки – у стадії зростання (два випадки: (1) кількість підприємств між 1 і 9, кількість зайнятих більше 500, (2) кількість підприємств більше 10, кількість зайнятих менше 500), і майже 30 парків – на початковій стадії (кількість підприємств між 1 і 9, кількість зайнятих менше 500). Оскільки угорське розміщення є сприятливим для розвитку логістики, то вже у 2001 році з 13 створених промислових парків 6 було з логістичних профілем, які розміщувалися в межах столиці Угорщини. Ці логістичні центри відіграють важливу роль у стимулюванні виробництва й інновацій.

Важливим пріоритетом у концепції логістичного розвитку є створення регіональних логістичних центрів, послуги яких підвищуватимуть конкурентоздатність місцевих підприємств. Заснування регіональних логістичних центрів тісно співвідноситься з промисловими парками, оскільки вони пропонують послуги високої якості для спільних підприємств у парку. У майбутньому у цю сферу очікуються великі інвестиції.

Перше регулювання Центральним урядом створення промислових парків було здійснено у 1996 році, коли були визначені критерії для надання статусу промислового парку та вироблено регулювання відповідності критеріям державних субсидій для економічного та регіонального розвитку. Після відповідних правок попереднього регуляторного документа Центральний уряд прийняв нову його резолюцію у 2005 році, класифікувавши промислові парки на дві групи: інноваційні промислові парки та регіональні інтегровані парки.

У 2007 році вже існувало 190 промислових парків, які можна цілком порівняти зі стандартами ЄС, за винятком двох нових моделей, які складають 10% цих інституцій. До кінця 2007 року більше 3500 підприємців було розміщено у парках, у них працювало більше 180000 працівників, а їх виробництво досягло 30% усього промислового сектору Угорщини [39].

Потрібно зауважити, що ці промислові парки менш відповідають розумінню їх у європейському сенсі (промислові та технологічні парки) стосовно інноваційного й економічного розвитку. Більш-менш їх точнішою характеристикою могла б бути підтримка політики регіонального розвитку у нерозвинених та економічно проблемних територіях. Перш за все, це відбулося через Першу Концепцію національного розвитку 1998 року [40], яка створила підприємницькі зони та логістичні центри в Угорщині, централізувавши їх у промислових і технологічних парках (див. карти на рис.1, 2, 3, Додаток С). Перший Національний план розвитку підтримував через державну допомогу та субсидії ці території. Таким чином, це був відповідний інструмент політики регіонального розвитку Угорщини протягом 1998-2005 років.

Під захистом Другого Плану регіонального розвитку на 2007-2013 роки (див. Додатки Т та У) [42] промислові та технологічні парки могли б стати основним інструментом регіонального економічного розвитку за Лісабонською програмою ЄС, яка сфокусована на територіальній та економічній конкурентоспроможності. Якщо ці нові інституції підпадуть під вимоги типів і тенденцій ЄС, де основними вимогами до їх цілей є інновації, дослідження та розробки і послуги, то за цими критеріями вони зможуть отримувати фінансування з фондів ЄС.

Таким чином, Стратегія регіонального розвитку Угорщини 2005 року створила нову програму для формування полюсів конкурентоспроможності (подібно до технополів і технополісів у Європі) (див. карти на рис.3, 4, і 5, Додаток С). З 2007 року Європейські фонди й угорські державні програми допомоги підтримуватимуть інноваційні послуги промислових і технологічних парків в Угорщині відносно двох нових типів кваліфікованих інституцій.

РОЗДІЛ 3. НАУКОВО-ДОСЛІДНІ ТА ТЕХНОЛОГІЧНІ ПАРКИ

3.1. Визначення науково-дослідних і технологічних парків

Дослідження OECD, інших організацій і дослідників [43], [44], [45] визначає парк як ініціативу, що має формальні зв'язки з державними та приватними дослідними центрами й університетами і засновується з метою сприяння тренування та зростання інноваційної діяльності, спрямованої на трансферт технологій. У межах чи близько біля парку знаходяться університети та дослідні центри, які взаємодіють з розміщеними там підприємствами, генеруючи передачу знань. Бізнес, у свою чергу, скеровує університетські інституції в підготовці висококваліфікованих кадрів, яких він потребує.

Визначення наукових, дослідних і технологічних парків за матеріалами Європейської Комісії [46], [47] розмежовує ці три різновиди парків таким чином:

Науковий парк – проект розвитку, який охоплює розміщення парку в межах фізичної доступності до або з операційними зв'язками з інституціями вищої освіти. Мета цих парків – підтримати та заохотити розвиток і зростання підприємств, базованих на знаннях.

Дослідний парк – це, зазвичай, парк, що розташований близько або біля університету чи відповідної академічної інституції. Дослідний парк більше сфокусовується на дослідженнях, ніж на розвитку. Засобом доступу в парк є зв'язок з найновішими академічними дослідженнями в науці та технологіях.

Технологічний парк – це розвиток майна, щоб розмістити підприємства, залучені до комерційного впровадження високих технологій з такими видами діяльності, як виробництво, продаж та обслуговування досліджень і розробок. Відмінність технологічного парку від інших видів полягає у тому, що він більше сфокусований на виробництві.

Північноамериканські дослідники [48] не вкладають особливої різниці у розуміння різновидів парків. У своєму дослідженні вони стверджують: «Дослідні парки (альтернативно їх називають наукові чи технологічні парки) визначені тут як організаційні одиниці, які продають чи віддають в оренду просторово суміжні землі або/ чи будинки бізнесам чи іншим організаціям, чия принципова діяльність базована на фундаментальних чи прикладних дослідженнях або розвитку нової продукції та процесів.» Таким чином, це визначення враховує високотехнологічні центри та коридори, як, наприклад, Маршрут 128 у Масачусетсі та Силіконова долина у Каліфорнії, де високотехнологічні бізнеси сконцентровані за межами формальної організації парку. Також не входять до визначення промислові парки, у яких виробництво є основним напрямом, і офісні парки, де основними функціями є управління чи продаж. Бізнесові інкубатори, які надають приміщення для бізнесів з

дослідними й інноваційними функціями, можуть зараховуватися до цього визначення.

Потрібно зауважити, що в реальності не буває власне науково чи дослідно орієнтованих парків. Вони часто охоплюють бізнес, що надає послуги, наприклад, ресторани, готелі, банки, юридичні офіси, бухгалтерські фірми, центри догляду за дітьми, або частину бізнесів, залучених більше до виробництва, ніж до досліджень і розробок.

В Європі [47] вважається, що цілі наукових, дослідних і технологічних парків (НДТП) можуть бути дуже різні, але загалом такі організації створюються, щоб:

- підтримувати і розвивати взаємозв'язок між підприємствами й академічними інституціями;
- просувати та приваблювати нові підприємства, доповнюючи регіональний контекст;
- стимулювати інкорпорацію нових технологій у виробничий сектор;
- просувати підприємницький дух і допомагати диверсифікувати місцеву економіку;
- розвивати нові технологічні впровадження з метою створення ринкової ніші та регіональної спеціалізації;
- просувати трансферт технологій до нових і наявних компаній.

Таким чином, НДТП є також інструментом державної політики, щоб підсилити в межах регіональної економіки інноваційні процеси, технологічний розвиток і модернізацію підприємств. Вони забезпечують каркас для технологічних трансфертів, зокрема передачу знань від університетів та інших інституцій вищої освіти до підприємств, охоплюючи трансферт технік, рішень специфічних проблем і також спеціалізовані знання. НДТП створюють внутрішню підприємницьку культуру співробітництва та підтримки підприємств, щоб вони могли покращити виробничі процеси і кваліфікацію персоналу. Крім цього, оскільки кооперація звичайно не виникає спонтанно, НДТП сприяють у створенні контактів і, як наслідок, розвитку подальшого партнерства. В межах парку прями мережі доступу та спільні приміщення допомагають стимулювати кооперацію між університетами та бізнесами. Більше того, як стверджують дослідники [49], [45], компанії, розташовані в парку, набагато тісніше співпрацюють із зовнішніми мережами підприємств та університетами, ніж незалежні фірми. Парк створює таку культуру співробітництва, коли чисельні компанії з ідентичними проблемами, шукають їх спільне розв'язання.

Крім того, багато інших видів діяльності підтримуються через парк: спільні програми з обмінів дослідниками в межах економічних секторів, консультаційні послуги для навчання тощо. На фінансовому рівні дифузія нової продукції базується на спільних витратах, ресурсах і досвіді. В контексті глобалізованої економіки НДТП сприяють у налагодженні міжнародних мереж для утримання конкурентних позицій у міжнародному сенсі. Така багатовекторна співпраця охоплює обмін знаннями, технологіями та дослідженнями.

В Європі спостерігається тенденція фокусувати створення НДТП у деградованих чи промислово депресивних територіях [50], [45], а оскільки цьому процесу часто притаманна колективна поведінка, то характеристики територіальної громади вважаються суттєвими для його успіху [51], [52], [45].

Великі компанії використовують парки для розміщення в них своїх дослідних лабораторій, але малі і середні підприємства, які могли б бути принциповими отримувачами переваг від перебування у парку, часто скептичні щодо промислової політики і не завжди сприймають інновації як рушійну силу свого розвитку [45], [47]. Як наголошувалося вище, але також і з цієї причини, парки повинні створюватися через повне залучення всієї промислової та соціальної системи, щоб привабити необхідні дослідні структури та створити ефективний механізм синергії та перехресного ефекту і гарантувати успіх протягом тривалого періоду. Успішні НДТП характеризуються глибоко комплексною структурою, в якій можливі щоденні взаємодії та співпраця між різноманітними залученими учасниками [45], хоча ці очікування не завжди наявні і справджуються [53].

3.2. Планування парку

Заснування парку розпочинається з планування етапів його становлення. Процес планування доцільно базувати на такій інформації :

- ринок, який буде обслуговувати парк, і сили, що впливають на його зміну;
- економіка землекористування в контексті даної земельної ділянки;
- цілі розвитку;
- шляхи, якими будуть змінюватися бізнесові обсяги, та і яким чином це впливатиме на розширення майна.

Завдання зі створення парку формуються у приблизно такому визначеному порядку [43]:

1. Організація правильного поєднання партнерів парку.
2. Проведення дослідження з обґрунтування достовірності та доцільності проекту.
3. Розробка генерального плану.
4. Розробка бізнес-плану, охоплюючи маркетингове дослідження.
5. Визначання ключової особи, яка б могла справитися зі створенням парку.
6. Створення необхідної структури, через яку доцільно заснувати й експлуатувати парк.
7. Формування команди.
8. Фінансування проекту (див. приклад фінансування НДТП у Додатку Ф).
9. Забезпечення відповідних дозволів.
10. Впровадження заходів.

11. Просування парку, враховуючи професійні маркетингові ініціативи та промоційні засоби (див. приклад маркетингових засобів для НДТП у Додатку X).
12. Розробка пакету послуг для підтримки.
13. Розбудова керування системою парку, враховуючи господарсько-адміністративну частину.
14. Планування і використання методів бенчмаркування (оцінки) діяльності.

НДТП є продуктом регіону, тому чинники, які роблять його успішним, виходять далеко за межі паркових володінь і кампусу спонсоруючих організацій. Сильні сторони НДТП потрібно вимірювати передчасно для того, щоб визначити достовірність проектної пропозиції. Корисною при цьому є оцінка таких чинників:

- зростання дослідної діяльності в регіоні, що має місце як в державних, так і приватних організаціях;
- офіційний обсяг технологічних трансфертів (патенти, ліцензії і т.п.) між усіма сторонами;
- масштаб і стан регіональної технологічної індустрії у цілому, особливо тих секторів, що визначені у маркетинговій стратегії парку.

Дослідження з обґрунтування передумов доцільності створення парку може використати в цьому процесі додатковий крок, порівнюючи наявний технічний «ландшафт» пропонованого парку з передумовами тих парків, які поточно демонструють успішну роботу. Разом з тим потрібно пам'ятати, що кожний НДТП ґрунтується на унікальній ситуації в регіоні, і його успіх залежатиме від складного набору чинників відносно розміщення, ключових учасників, історії, бізнесової моделі економіки та структури власності. Питання полягає у тому, чи всі регіони підходять для заснування НДТП. Теоретичні та емпіричні факти [43], [48] стверджують, що успішні парки функціонують у регіонах, які мають (1) наявну базу науково-дослідних розробок і високо-технологічної діяльності, (2) один або декілька дослідних університетів, медичних і/або інженерних інститутів, (3) доброї якості авіапослуги, (4) добре розвинену мережу інфраструктури та бізнесових послуг, (5) далекоглядних і ефективних політичних, академічних і бізнесових лідерів. Важливо зауважити, що не всі ці елементи повинні бути наявні на початку. Деякі, наприклад, інфраструктура й аеропорти, можуть розвиватися разом зі зростанням парку і/чи бути його наслідком. Є переконання, що середні та великі метрополійні території кращі для розміщення НДТП. Але дослідження показують, що багато успішних парків функціонують у маленьких зонах, де наявні дослідні інституції високої якості, хоча їх наявність – це не єдина достатня умова для успіху парку. Також відіграють значну роль рік заснування парку (давніші інституції мають більше шансів привабити критичну масу науково-дослідної діяльності) й структура керування. НДТП, якими володіють та управляють університети, на відміну від тих, які мають з університетами вільні зв'язки, мають тенденцію генерувати більше економічної діяльності, ніж інші парки. Також парки з більшою кількістю та якістю привабливих

рис для бізнесів парку є успішнішими за інші парки. Звичайно, добре лідерство та планування можуть подолати певні перепони, що виникають на шляху успішної діяльності парку.

Успішні НДТП мають добре розвинене ключове майно, яке є засадами тривалого розвитку. До ключового майна можуть належати бізнес-інкубатор, дослідні центри та центри розвитку, технічні засоби.

До початкових критеріїв вибору розміщення парку входять [43]:

- доступ до наявної інфраструктури таких її складових, як університети, дослідні організації, наявні технологічні підприємства (які можуть допомогти в діяльності парку, але загалом не зобов'язані це робити);
- розмір парку (кількість компаній, які будуть надавати низку послуг у регіоні);
- тривалий стратегічний план для асоційованих кластерних видів діяльності;
- доступ до громадського транспорту;
- потенційне використання чи потреба в інкубаторі;
- розміщення на території, де, можливо, є необхідне постачання для бізнесів парку;
- стан земельної економіки;
- фінансові обмеження, пов'язані з некомерційними проектами.

Чотири етапи вважаються базовими при заснуванні та розбудові парку [43]:

Започаткування: планування парку, отримання підтримки від ключових сторін, організація коштів для ранніх етапів зростання парку. Цей етап може вимагати роки для його завершення. Парк вже може мати деякі приміщення на цій стадії, коли відбувається «затвердження» його концепції.

Зростання: Ця стадія означає будівництво чи придбання будівель, придатних для «економічного співіснування» багатьох членів. На цьому етапі формується управління й організаційна структура парку.

Зрілість: Спостерігається стабільне/ стрімке зростання парку з деякими організаційними змінами. Деякі парки припиняють розширення на цій стадії, але інші продовжують зростати.

Диверсифікація: Здійснюється адаптація широких ролей, до яких можуть входити, наприклад, розвиток інших непрямо пов'язаних ділянок, глибше залучення до «м'якої» інфраструктури парку та участь у регіональних і національних програмах. На цій стадії «фізична» інфраструктура може залишатися постійною, але організаційні зміни можливо будуть значними.

НДТП, у загальному, є багатоетапним процесом тривалістю 15-20 років для досягнення зрілого статусу чи, можливо, і довше, щоб стати спроможним виконувати великі проекти. Для проектів з такими часовими рамками важливо бути впевненим, що *бачення* парку чітко визначено на початку, і що ніякі майбутні зміни не можуть вплинути на цю ясність. Крім того, у виробленому баченні потрібно планувати вплив парку на розвиток регіону у 5, 10 і 15-річній перспективі, зокрема ті регіональні результати, які прямо

залежать від успішної діяльності парку. На основі бачення формується місія НДТП, конкретно визначаючи види діяльності, які парк буде виконувати, типи послуг, що будуть надаватися орендарям парку, і типи клієнтури, якій ці послуги парк постачатиме.

Місія потім повинна деталізуватися у низці цілей, що призводять до її розвитку. Найчастіше вказується на три види цілей, хоча і тісно пов'язаних, але все-таки відмінних:

- *реіндустріалізація*: НДТП створюються, щоб сприяти виникненню нових видів промислової діяльності з метою розв'язання негативних проблем, пов'язаних із занепадом певних промислових секторів регіону;
- *регіональний розвиток*: НДТП можуть використовуватися для усунення регіональних дисбалансів, отримання переваг від спеціалізації та сприяння диверсифікації регіональної економіки;
- *комерціалізація інновацій*: основною ідеєю НДТП може бути розвиток ключових компетенцій і мереж, необхідних для сприяння комерціалізації інновацій. Такі трансфертні технології часто використовують місцеву наукову та дослідну базу.

Мотивами створення дослідного парку часто можуть бути всі перераховані чинники, а також і інші примушуючі чинники, характерні для місцевого середовища. Всі вони можуть формувати різні шляхи заснування парку і керування ним. Регіональна специфіка є фундаментальною при формуванні місії та цілей парку. У деяких більш провінційних місцевостях цілі регіонального розвитку більш імовірно будуть домінуючими, другорядними – цілі реіндустріалізації, менш важливими – цілі комерціалізації інновацій. Навпаки, в метрополіях і певних провінціях реіндустріалізація та комерціалізація інновацій можуть бути на перших місцях, особливо, якщо парк тісно пов'язаний з ключовими інституціями особливого напрямку чи програм. Основним тут повинно бути розуміння стейкхолдерами, які цілі є основними, а які – другорядними.

Хоча цілі парку змінюються залежно від специфічних проектних чинників та учасників, багато з них є спільними, серед яких [43]:

- диверсифікувати місцеву економічну базу, покращувати її продуктивність і функціонування через інновації;
- сприяти підприємництву:
 - заохочувати створення інноваційних фірм науковцями та дослідниками,
 - сприяти формуванню нових і підтримувати зростання наявних високотехнологічних фірм;
 - приваблювати фірми, залучені до передових технологій;
 - покращувати конкурентоспроможність як нових, так і наявних фірм;
- створювати прямі чи непрямі робочі місця, зокрема з вищою оплатою, і можливості зайнятості для університетських випускників;

- підвищувати імідж афілійованих університетів, покращувати технічні навички університетів через спільні проекти з парковими резидентами;
- просувати зв'язки наука – виробництво, комерціалізувати інновації, створені в університетах і трансферт технологій від університетів і дослідних центрів до фірм-резидентів НДТП;
- приваблювати нові джерела фінансування технологічних підприємств у регіон, максимізувати віддачу з землі й інших засобів парку;
- створювати синергію між фірмами, фізично близько розміщеними в парку, і учасниками паркового кластеру;
- покращувати імідж місцевості, особливо це важливо для зон промислового занепаду.

При плануванні НДТП важливо переконатися, що вигоди від створення парку перевищуватимуть витрати. Вигоди від розвитку парку охоплюють оплату нових робочих місць, нове житло, нові закупки (прямі витрати) бізнесом, що створився в результаті діяльності парку, нові податки. До асоційованих витрат відповідно належать витрати на землю й інфраструктуру, набір бізнесу в парк, маркетинг, операційні й експлуатаційні витрати. Зрозуміло, що при оцінці залученого реального майна слід враховувати альтернативні можливості використання ресурсів. До вигод слід також віднести те, що НДТП допомагають підвищити дослідну спроможність афілійованих університетів, підняти рівень розвитку, трансфертів, і дифузії технологій. Ці вигоди можна виміряти через створення робочих місць і доходів, але вони не обов'язково проявляються в коротко- чи середньостроковий терміни та відносяться до регіону, де розміщений НДТП. Наявність парку в регіоні приносить йому також імідж динамічного, високотехнологічного центру. Узагальнення, яке потрібно тут зробити, полягає у тому, що успіх парків не є чимось дуже певним, як інноваційна діяльність, у цілому. Позитивні результати, які виникають, часто є повільними і не обов'язково добре усвідомленими. Загалом навіть парки, які вважаються такими, що не досягли цілей, не є цілком програшними варіантами. Вони просто переходять у статус промислового парку. Але НДТП, якщо вони пройшли інкубаційний і консолідаційний етапи, мають потенціал принести значні економічні вигоди регіону в цілому.

Як вже згадувалось, заснування і розвиток науково-дослідних і технологічних парків є недешевою економічною стратегією розвитку з декількох причин, які важливі для врахування навіть на етапі планування. По-перше, деякі дослідження [48] стверджують, що відсоток зміни фокусу парків досить високий – 50%. По-друге, ці ж дослідження виявили, що, на думку місцевих урядів, у регіонах з невеликою кількістю населення, без дослідних університетів чи бюджетних лабораторій, імовірність успіху парку може бути навіть нижчою за 25%. По-третє, створені робочі місця диспропорційно спрямовані на краще освічених працівників. Оскільки НДТП – це структури з інтенсивним використанням землі і такі регіони є магнітом для розміщення інших бізнесів (у випадку успішності парку), то вони сприяють

підвищенню ціни землі та її оренди. Це негативно впливає на працівників з низькими доходами, які не були згенеровані діяльністю парку. Висока ціна на земельну ділянку та вимоги до мінімального розміру ділянки не є сприятливими для започаткування малого бізнесу, для яких ці вступні витрати можуть бути надто високими.

Коли НДТП вибирають як стратегію економічного розвитку місцевості, то регіональні та місцеві уряди часто сподіваються (чи сподівались щодо старих парків), що високотехнологічні підприємства будуть переміщені в регіон з меншими виробничими витратами через перевагу бути розміщеними близько біля паркових засобів дослідження. Опитування показують [48], що часто це не відбувається. Однією з причин є завищена оцінка вигод від можливої просторової близькості дослідних і виробничих потужностей, порівняно з наявними проблемами економічного розвитку периферійних територій, які в першу чергу повинні бути подолані – низька кваліфікація трудових ресурсів, неадекватні освіта та тренувальні програми. У випадку успішного парку потрібно розуміти, що НДТП, у першу чергу, будуть приваблювати дослідні організації більше, ніж інші бізнесові види діяльності. Тому працівники можуть бути найняті з сусідніх регіонів, якщо регіони безпосереднього розміщення НДТП не забезпечують відповідне постачання кваліфікованої праці. У будь-якому випадку потрібно усвідомлювати, що відсутність чи нестача територіальних ресурсів кваліфікованої праці для НДТП має бути предметом тверезого розгляду посадовцями, що займаються економічними розвитком і сподіваються на розповсюдження економічних вигод від парку на периферійні зони та виробничих робітників. НДТП найбільш успішні на територіях, які вже багаті на ресурси, що здатні привабити високоосвічених вчених та інженерів. Це не означає, що регіони з меншими поточними передумовами не можуть мати високотехнологічного майбутнього, але спочатку потрібно здійснити базові і тривалі інвестиції у покращення освіти (середньої та вищої), довілля, житлові умови. Також при аналізі проекту зі створення парку слід приймати до уваги, що робочі місця й оплата праці не є єдиними показниками в оцінці його доцільності. НДТП призводять до вишуканішої структури промисловості, спричинених парком змін у використанні землі (на території парку), організації транспортного руху та якості довілля.

3.3. Інфраструктура парку

Наукові, дослідні та технологічні парки потребують відповідної сучасної майнової бази. Оскільки, як правило, підприємства всередині парку мають справу з цифровими технологіями, то майно в парку може сприйматися як послуги, що постачаються споживачам, які, в свою чергу, хочуть бачити в них можливість вибору, якості та гнучкості.

НДТП часто асоціюються з «зеленими зонами», але це зовсім не обов'язково. Деякі парки розташовані в центрі міст і створені як частина програми їх відновлення. Деякі – на землях попереднього використання, наприклад, військові бази чи інші застарілі урядові чи промислові приміщен-

ня. Часто НДТП розміщують близько біля університетів чи дослідної інституції, але загалом вибір сусідства залежить від цілей парку. Є ситуації, коли компоненти, які б могли формувати парк, не зібрані до купи, але розкидані в ширшій географічній зоні, наприклад, місті чи певному його секторі. У такому випадку немає потреби у формальному фізичному парку, тому що, власне, місто є парком.

Основою формування фізичної інфраструктури є земля. Структура власності, як показують певні дослідження [48], змінюється з часом (табл. 3.1).

Табл. 3.1. Структура власності на землю до і після заснування парку (приклад США)

Власники землі	Частка власників, %:	
	до організації НДТП	після організації НДТП
Державні університети	30	38
Приватні університети	7	
Уряди штатів	19	-
Місцеві уряди		12
Федеральний уряд	7	-
Приватні особи	25	-
Розробники майна	7	-
Інші корпорації, які не займаються розробкою майна	4	-
Інші	1	-
Приватні бізнеси	-	18
Консорціуми	-	2
Розробники парку/ управлінські корпорації	-	30

Джерело: складено на основі [48]

Процес фізичного планування парку є переходом від концепції парку до його територіального плану, що може бути використаний як модель для реального розвитку.

«Фізична» інфраструктура парку

«Фізична» інфраструктура парку означає набір фізичного майна на парковій ділянці (наприклад, шляхи, будівлі, комунікації, спільні засоби для всіх членів тощо). Успішні НДТП часто розвиваються стадійно через обмеженість фінансових і кваліфікаційних ресурсів на початку. Стадійний розвиток також може краще реагувати на непередбачувану природу та рівень регіонального розвитку і краще вирівняти очікування ключових сторін.

Розглядаються два фундаментальні майнові варіанти НДТП:

1) *приміщення для багатьох орендарів:*

- приємне середовище з доступом до ринків;
- гнучка оренда в термінах «входу-виходу»;
- високий рівень обслуговування орендарів;

- старанно впроваджувані формальні та неформальні критерії вступу в парк («політика вступу») з метою приваблення бізнесів з високим потенціалом зростання;

2) ділянки з повним обслуговуванням будівель з окремими орендарями:

- приємне, подібно кампусу, оточення з хорошим адресним розміщенням;
- тривала оренда або вільне утримання;
- старанний відбір аплікантів для прийнятних видів діяльності з метою приваблення бізнесу, що базується на знаннях.

Коли йдеться про створення у парку унікального робочого оточення, це зовсім не означає інвестиції у престижні будівлі – ключовим тут є забезпечення ефективного робочого клімату, який відповідає потребам орендарів. Спостерігається тенденція, що орендарі віддають перевагу зваженому, гнучкому дизайну будівель, особливо це має сенс для будинку з багатьма орендарями, де потрібно мати можливість для швидкої адаптації та розширення. Будинки повинні бути високої якості, функціональні та добре обладнані, якщо парк прагне привабити й утримати національні й іноземні бізнеси. Спільна інфраструктура в парку часто охоплює [43], [48]:

- інформаційну та технологічну інфраструктуру високої якості;
- доступ до широкої комунікаційної мережі;
- телеконференційні засоби, щоб підтримувати регулярні контакти з іншими компаніями та ключовими орендарями;
- бібліотеки, зокрема з періодикою;
- конференційні приміщення з відповідним обладнанням;
- система електронної охорони для забезпечення 24-годинного доступу до приміщення та засобів;
- гнучкий дизайн будинку та його частин для забезпечення легкості потрібних змін у конфігурації орендарів і можливості діалогу між ними;
- місце паркування;
- можливості «багатошарового» громадського оточення, зокрема готелі та конференційні приміщення, догляд за дітьми, кафе і кафе-бари, роздрібну торгівлю, спортивні та фітнес-клуби, банківські відділення, туристичні агенції тощо.

Нещодавні тенденції розвитку НДТП демонструють створення так званих «розумних будівель», нових чи реконструйованих структур, що відрізняються рівнем їх технологічної вишуканості.

«М'яка» інфраструктура парку

Порівняно кращі зразки «м'якої» інфраструктури є ключовим компонентом, який відрізняє НДТП від інших індустріальних ділянок. Новітня «м'яка» інфраструктура сприяє зростанню підприємницького технологічного бізнесу через створення мереж, що пов'язують інноваційні організації одну з одною та джерелами таких можливостей [43], [48]:

- капіталу;

- досліджень (передача технологій від дослідних організацій, виробничо-наукові зв'язки та відносини);
- знань;
- управлінської та технічної освіти;
- навчально-тренувальної діяльності;
- підтримки та допомоги у створенні бізнесу;
- спеціалізованих юридичних і фінансових послуг, маркетингової інформації.

Мережі є вирішальним чинником бізнесового успіху і повинні бути створені на місцевому, національному та міжнародному рівнях. Для бізнесу одна з важливих привабливих рис парку – це можливість мати доступ до продуктивної та інноваційної мереж – «невидимої інфраструктури», яка сприяє становленню духу підприємництва. Синтез «фізичної» та «м'якої» інфраструктури з унікальною культурою парку може суттєво сприяти задоволенню підприємств їх розміщенням. У контексті обміну знаннями між фірмами парку та академічними/ дослідними організаціями декілька базових принципів є важливими: близькість, рівень щоденних взаємодій, культурне сприяння цій діяльності в межах парку.

Можна навести суттєвий перелік послуг, які НДТП може запропонувати для допомоги фірмам-орендарям. Їх набір залежатиме від цілей кожного окремого парку. Деякі послуги можуть надаватися всередині парку, інші – місцевими організаціями. Деякі організації парку можуть надавати ці послуги не тільки підприємствам парку, але і за його межами. Паркам зі спеціальними інкубаторами в міру необхідності доцільно пропонувати низку послуг для сприяння заснуванню та діяльності бізнесу на ранніх стадіях додатково до «пост-інкубаційних» підприємств. Розуміючи, що ніякий парк не повинен надавати абсолютно всі послуги, їх можливий перелік охоплює [43], [47], [48]:

Послуги щодо нерухомості:

- ландшафти та земельне впорядкування;
- експлуатація будинків і забезпечення потреб орендарів;
- водопостачання та водовідведення;
- приєднання до газопроводів;
- приєднання до телефонних ліній;
- розбудова доріг і їх обслуговування;
- контроль над місцями паркування;
- поштові послуги;
- прибирання;
- офісні послуги;
- обслуговування кімнат для зустрічей, конференцій, презентаційних зон;
- охорона;
- страхування.

Бізнесові та фінансові послуги:

- забезпечення необхідних зв'язків з урядовими структурами всіх рівнів;
- забезпечення необхідних зв'язків з університетами;
- повні інкубаційні послуги;
- бізнесові та управлінські консультації, зокрема неформальна розбудова атмосфери довіри між різними учасниками та самими підприємствами-орендарями;
- фахові послуги спеціалістів, зокрема маркетингові послуги;
- підтримка виходу на міжнародні ринки (інформація, контакти, бізнесові зустрічі тощо);
- консультації щодо грантів;
- юридичні послуги;
- фінансові послуги;
- оформлення патентних заявок і поради щодо інтелектуальної власності.

Технологічні та інноваційні послуги:

- послуги з технологічної та інноваційної підтримки, базованої на пропозиції залучених дослідних організацій;
- технологічні спостереження, аудит;
- комп'ютерні послуги;
- бібліотечні засоби.

Навчально-тренувальні послуги:

- навчання і тренування підприємців;
- навчання і тренування управлінців.

Соціальні послуги:

- підтримка щодо організації соціальних подій;
- рекреаційні засоби;
- догляд за дітьми;
- громадське харчування;
- готелі та житлові послуги.

3.4. Управління парком

Університет чи інша дослідна організація типово є рушієм створення парку, але такі проекти рідко здійснюються окремо однією організацією та *потребують партнерства* вже на ранніх етапах. Серед зацікавлених і впливових сторін слід назвати:

- урядові та приватні агенції економічного розвитку (великі та малі);
- основні корпоративні спонсори;
- торгово-промислова палата;

- джерела бізнесового фінансування (фірми венчурного капіталу, місцеві «ангельські» фонди, банки);
- організації підтримки створення інкубаторів;
- освітні організації всіх рівнів та організації підготовки/ розвитку трудових ресурсів.

На визначення місії парку й основних цілей звичайно впливатиме комплексний регіональний профіль, особливо, якщо він сприймається як інструмент регіонального розвитку. Тому прихильники та стейкхолдери парку повинні мати глибоке розуміння економічного/ промислового профілю регіону, його сильних і слабких сторін. Принаймні три групи основних стейкхолдерів, зазвичай, мають прямий інтерес у створенні парку [43]: уряд (місцевий, центральний, враховуючи урядові агенції економічного розвитку), бізнес (промисловість) і освітньо-дослідні організації. М. Потрер описав їх як «потрійну спіраль», яка є вирішальною у зростанні високотехнологічної економіки. У деяких країнах (США, ЄС, Нова Зеландія [43]) четвертою групою називають організації економічного розвитку, як громадські, так і урядові. В інших джерелах також вказують на три групи основних учасників [47]:

- місцеві органи управління й організації, які підтримують державну політику, орієнтовану на інновації, і, в основному, фінансують чи співфінансують інфраструктуру НДТП та управлінську команду;
- науково-дослідні організації, університети й інституції вищої освіти;
- підприємства з технологічним напрямом діяльності.

Як видно з наведеного опису, набір ключових учасників, визначений різними джерелами, принципово подібний. Свою участь у парку кожний стейкхолдер може бачити по-різному, але при здійсненні такого спільного проекту життєво важливо мати співпрацю між ключовими партнерами. Цінність участі в НДТП для різних ключових груп описано нижче [43], [48].

Дослідні організації. Більшість парків мають дослідну організацію або як внутрішню (паркову) організацію, або, принаймні, як сильну філію. Великі державні організації за своєю природою не схильні до ризику, тому для них важливо усвідомлювати цінність своєї участі для балансу потенційного ризику. Отримання великих надприбутків у парку на початкових етапах є винятком, а не правилом. У цілому цінність своєї участі у НДТП дослідні організації можуть бачити у такому [43], [48]:

- збільшення можливостей надходження виручки від патентування чи ліцензування технологій разом з парковими організаціями;
- вплив на внутрішню культуру дослідної організації через створення можливостей для науковців чи дослідників розробляти технології, які могли б бути комерціалізовані прямо чи через бізнеси, розташовані в парку;
- створення можливостей для науковців/ дослідників і студентів для *трансферту технологій* в комерційну сферу і, таким чином, сформувати для них відносно незалежне джерело надходження виручки;

- тісніша взаємодія між науковцями/ дослідниками та виробничими науковцями/ інженерами, що змінює інституційну культуру й оптимізує взаємодію і трансферт знань;
- у цілому краще фінансування досліджень з підвищенням участі паркової промисловості;
- на відповідному етапі інвестиції в парк зможуть генерувати незалежний потік виручки для власників парку;
- мати змогу для поточного чи майбутнього розширення університету.

Яку б стратегію не вибрав для себе той чи інший університет/ дослідна організація, його мета – бути тісніше пов'язаним з приватним бізнесом. Університети часто сприймають як сферу теоретичних досліджень на противагу державній політиці чи комерціалізації продукції. Але зростає нове інституційне розуміння того, що альянси та партнерства науково-дослідної діяльності/ роботи (НДР) з промисловістю не тільки допомагають промисловості бути більш конкурентними у вітчизняному і міжнародному сенсі, але також принести дуже потрібні доходи університетам, підтримати підприємницьку діяльність університетського персоналу та зробити внесок в економічний розвиток регіону. Через громадські зв'язки, асоційовані з успішним НДТП, формується і профіль університету/ місцевої дослідної організації як агентів змін у регіоні, що приносить також багато інших мультиплікаційних ефектів. Лідери громади та регіону знаходять нові шляхи і мотивацію підтримки дослідних організацій, що сприймається як політична підтримка. У таких місцевостях вони легше йдуть на збільшення бюджетної підтримки вищої освіти та досліджень.

Громада загалом виграє від участі університетів у НДТП. У результаті такої співпраці зростає кількість високотехнологічних підприємств у регіоні, які збагачують інтелектуальне оточення. Дослідження [48] показують, що з двох регіонів з наявними на їх території НДТП, той, який має університет, буде зростати швидше, тому що розкручування чи започаткування компаній буде здійснюватися також факультетським персоналом і студентами, які залишаються в парку. Університети генерують так звану, «економію від локалізації» для бізнесів певного типу, сконцентрованих у НДТП, через спеціалізовані лабораторії, кваліфіковані вміння, знання й експертизу, регулярне постачання випускників на робочі місця першого (вступного) професійного рівня. Це особливо важливо для менших регіонів, де не є очевидною наявність інших ресурсів для генерування зовнішньої економії. Можна підсумувати потенційні види впливу університету на потенціал економічного зростання регіону:

- (1) університетські витрати (оплата праці, закупки), податки, які стимулюють регіональний попит на товари та послуги і, відповідно, на робочу силу і капітал через мультиплікаційний процес;
- (2) забезпечення знаннями студентів та експертизою бізнеси, які підвищують рівень робочої сили й, таким чином, продуктивність економіки, в цілому;

- (3) трансферт технологій, зокрема модернізацію виробництва, що підвищує продуктивність і, таким чином, конкурентоспроможність наявних підприємств регіону;
- (4) прямі інвестиції і технічну допомогу малим підприємствам на початковому етапі їх діяльності і факультетським підприємцям, що сприяє створенню підприємств і знижує показник їх банкрутства;
- (5) приваблення бізнесів у регіон, які шукають кваліфіковану робочу силу, експертів серед факультетського персоналу, основні засоби та відповідне інтелектуально-культурне середовище – все це може бути забезпечене університетом.

Дослідники [48] виявили цікавий факт, що території, на яких розміщені медичні й інженерні університети, які імовірніше, порівняно з іншими вузами, сприяють виробленню комерціалізованої інноваційної продукції, зростають швидше відносно інших регіонів, принаймні, за показниками зайнятості. Також було досліджено, що НДТП, які є власністю університетів та керівництво якими здійснюється університетами, теж демонструють швидше зростання у порівнянні з іншими парками, що пов'язані з університетами менш офіційно.

НДТП так само впливають на університети. Як менеджери парків, так і адміністрації університетів стверджують, що парки впливають на якість і статус університету, їх здатність генерувати спонсорвані дослідження, привабити гарних студентів для магістерських програм і розмістити їх на робочі місця, зокрема в парку, привабити й утримати висококваліфікований університетський персонал. Бізнеси парку допомагають університетським науковцям комерціалізувати їх винаходи та щедро надають університету велику допомогу у вигляді благодійних внесків і різних засобів. Найчастіше від співпраці з парком вииграють такі спеціалізації, як інженерна справа, комп'ютерні, математичні та фізичні науки, але, разом з тим, економіка та політичні науки, дизайн, медицина та біологічні науки, сільське господарство, бізнес, іноземні мови теж мають відповідні взаємозв'язки з парком, хоча й розміщують там набагато менше випускників і здійснюють менше спільних досліджень. Найчастіше започатковують у парку свої підприємства факультетські представники таких спеціальностей, як інженерні та комп'ютерні науки, медичні та біологічні науки.

Уряд та урядові агенції економічного розвитку. Ці організації можуть бути відповідальними як за просте надання дозволу на створення парку, так і за забезпечення багатьох видів ресурсів для ініціації та сприяння його розвитку. У Новій Зеландії, зокрема [43], у цьому процесі ключову роль відіграє центральний уряд. До політичних цілей залучених урядових організацій щодо створення НДТП можуть належати:

- *підтримка та сприяння економічному розвитку:* збільшення кількості підприємств, їх розміру та доданої вартості в регіоні. НДТП сприяють формуванню та зростанню нових бізнесів у регіоні через еволюцію технологій та інновацій, що мають відношення до продукції, процесів, технологій і методів. У результаті це сприяє зміцненню структу-

ри регіональної промисловості більше до секторів з високою доданою вартістю. Буде набагато менше «доданої вартості», якщо парк просто сприяє більшому виробництву такого ж виду продукції чи послуг, які вже є в регіоні;

- *утримання населення*: привабливий імідж парку приваблює й утримує кваліфікованих працівників і відповідно комплекс вмінь і навичок у регіоні;
- *об'єднання механізмів підтримки бізнесу*: разом з ключовими завданнями з підтримки бізнесу парк може забезпечувати бізнесові й інформаційні поради місцевим підприємствам;
- *розвиток цільових технологічних секторів економіки*, зокрема, згідно з національними та регіональними стратегіями.

Державні та місцеві уряди в США [48] забезпечують пряме чи непряме субсидування на розвиток парку та підтримку розміщеного там бізнесу з необхідним обґрунтуванням, що парк буде стимулювати зростання регіональної зайнятості та робочі місця з високою зарплатою для випускників університетів. Така постановка була надзвичайно жорсткою в останній час щодо економічно проблемних територій країни.

Найбільш затратна форма урядових інвестицій – це забезпечення розбудови інфраструктури до чи в межах парку, наприклад, під'їзні шляхи, водопроводи та водовідведення. У деяких випадках уряди штатів і місцевостей також зменшують чи усувають податок на власність для бізнесів парку (на це вказали 24 % опитаних парків), зокрема через створення спеціальних паркових районів, виділення землі для парку (21%), оренду чи використання паркового майна урядом (20%), розбудову паркових засобів, часто створення анкерного (вирішального) засобу (16%) [48]).

Високотехнологічні та базовані на індустрії знань підприємства. Приватний бізнесовий сектор звичайно є вирішальним для успіху парку. Для цих підприємств цінність перебування в парку визначається його характеристиками фізичної та «м'якої» інфраструктури, зокрема, детально описаних у підрозділі 3.3. Узагальнено їх можна представити у такому переліку:

- загальний імідж і профіль НДТП;
- наявність площі для зростання підприємств у парку;
- надання послуг з місцевого менеджменту і спільного сервісу;
- доступ до загального громадського простору і засобів;
- розташування з позитивним ефектом для загального ринкового іміджу;
- доступ до засобів університету/ дослідних організацій, їх штату та студентів;
- образ місця як «інноваційного центру» регіону, «місця для високотехнологічних компаній-лідерів».

Парковий менеджмент часто формулює маркетингові переваги, які відповідають цілям НДТП, при таргетуванні підприємств (табл.3.2).

Табл.3.2 Переваги паркового менеджменту щодо приваблення специфічних типів бізнесу (США)

Типи бізнесів	Переваги паркового менеджменту щодо приваблення бізнесу
Технологічно орієнтованих	1
Дослідження і розробки	2
Місцевої власності	3
Початкуючі бізнеси	4
Філії компаній США	5
Філії іноземних компаній	6
Легка промисловість	7

Джерело: [48]

Більшість бізнесів у парку будують свої власні будинки або на їх приватній ділянці, або на тій, яку вони орендують у парку. У випадку оренди підприємства часто потребують додаткової реконструкції (виконаної власними силами чи на замовлення парковим управлінням) для пристосування приміщень до технологічних потреб. Вони також інвестують у розбудову необхідної інфраструктури, а у відповідних випадках (наприклад, легка промисловість, дослідження й розробки) – у будівництво власних сховищ для відходів їх виробництв чи для їх переробки [48]).

Симбіоз вище описаних послуг та оточення парку у широкому сенсі представляє унікальний клімат, що має для підприємств-орендарів важливіше значення, ніж використання окремо вибраних елементів. Характеристики учасників партнерства парку та їх цілі наведені у табл.3.3.

Як уже зазначалося вище, для управління парком і його фінансування створюються варіативні партнерства та співпраця між його учасниками. Зокрема, як показують дослідження [54], операційні обов'язки з управління парком поділені приблизно у таких пропорціях: університет – 33%, парковий персонал – 30%, приватні контрактори – 10%, інші – 27%. Організаційні форми управління парком – дуже різноманітні.

Цікавим є досвід Північної Америки, де більшість парків організовано на базі університету як домашньої організації.

У США університети відіграють офіційну роль у власності, управлінні й операційній діяльності в близько 60% НДТП [48]. Як показують результати цього ж дослідження, близько 25% парків США – структурні одиниці університетів, ще 35% парків управляються через університет інакшим шляхом, інколи (21% парків) як спільне підприємство з приватними розробниками майна. Університети США інвестують у парки або як розробники чи менеджери вже наявного на балансі майна, або купують землю з цією метою. Їх зв'язки з НДТП варіюють залежно від мотивації. Деякі університети володіють парками та займаються їх операційною діяльністю так само, як вони управляють іншими земельними ділянками та будинками, які їм належать. Інші університети допомагають заснувати парк, але вони передають управління ним іншим дочірнім одиницям. Ще інші просто надають своїх представників у раду правління незалежної неприбуткової організа-

ції. Багато університетів не мають офіційної ролі у власності й управлінні, але підтримують неформальні зв'язки з парками, які розташовані недалеко, переважно через індивідуальну діяльність факультетського персоналу або кафедр. Тип зв'язку «університет – дослідний парк» у кожному випадку залежить від конкретного набору чинників, таких як історія створення власності парку, внутрішня структура керування університетом, здоров'я місцевої економіки, її вразливість, вплив ключових осіб в межах і за межами університету.

Табл. 3.3. Стейкхолдери парку та їх цілі [54]

Стейкхолдери	Характеристики	Можливі цілі для залучення
Університети й інші заклади вищої освіти	<ul style="list-style-type: none"> стабільна організація з надійною репутацією; нестача коштів для інвестицій у НДТП; може надати парку землю. 	<ul style="list-style-type: none"> трансферт технологій; підняття рівня технологій у ланцюгу; створення вартості через комерціалізацію інновацій; дохід від контрактних досліджень і консультацій; приваблення кваліфікованого персоналу; вплив на внутрішню культуру; заохочення створення підприємств.
Дослідні організації	<ul style="list-style-type: none"> великі державні дослідні центри можуть створити НДТП як частину процесу приватизації або для сприяння комерційній діяльності. 	<ul style="list-style-type: none"> трансферт технологій для забезпечення тіснішого зв'язку урядово базованих дослідних організацій з бізнесом; контрактування роботи/ послуг для розкручування підприємств, створених як частина процесу реструктуризації; використання надлишкових потужностей.
Місцеві, регіональні та національні уряди	<ul style="list-style-type: none"> можуть надати земельну ділянку для проекту і бути партнерами, відповідальними за дозволи на здійснення проекту; зазвичай, не фінансують проект прямо. 	<ul style="list-style-type: none"> економічний розвиток або через збільшення кількості підприємств (через інкубатори та менторський процес), або зростання наявних фірм; просування до сталого розвитку; використання надлишкових потужностей.

Організації економічного розвитку та регіональні партнерства	<ul style="list-style-type: none"> • можуть грати ключову роль у формуванні партнерства й організації і забезпеченні програм підтримки бізнесу; • є суттєвим партнером при поданні заявки на великий урядовий грант. 	<ul style="list-style-type: none"> • НДТП є ключовим інструментом економічного розвитку та маркетингового майна.
Майнові розробники	<ul style="list-style-type: none"> • якщо ризик невеликий, можлива участь у розвитку парку. 	<ul style="list-style-type: none"> • прибуткова діяльність або через будівництво будівель і наповнення їх орендарями, або через купівлю вже готових будинків, які дають відповідні доходи.
Підприємства-орендарі	<ul style="list-style-type: none"> • імідж і репутація; • розміщення, яке відповідає стадії розвитку підприємства; • перебування у подібному середовищі; • близьке розміщення до транспортних вузлів; • близьке розміщення до університету чи дослідної організації; • близькість до засновника парку та трудових ресурсів; • можливий розвиток, пристосований до індивідуальних потреб підприємства; • зростання в оточенні, подібному до кампусу 	<ul style="list-style-type: none"> • комерційні переваги для підприємства; • розв'язання питання недостатніх навиків; • доступ до трансфертів технологій і структурного розв'язання проблем.

Корисно описати такі чотири моделі управління парком [43], [55].

Створені університетом спеціальні одиниці. Вони структурно займають 55%-ну частку серед організаційних форм. Оскільки більшість університетів є державними організаціями, то така форма дає змогу наблизити НДТП до приватної форми діяльності та досягти відповідно вищої ефективності, але все ще залишити парк під контролем університету.

Набагато менша частина університетів (15%) засновує *внутрішню університетську структуру* для безпосереднього управління й експлуатації парку. Зрозуміло, така форма дає змогу зберегти для університету тісний контроль над дотриманням місії та основних завдань парку. Водночас ця роль не є знайомою для університетської адміністрації. Тому в умовах відсутності професійної команди управління парком може спровокуватися надто «командна» атмосфера роботи в НДТП і, відповідно, низька результативність і ефективність.

Корпорації партнерства громади, займають у структурі організаційних форм 20%. Вони засновуються тоді, коли в громаді немає окремої організації, яка б взяла б на себе відповідальність за діяльність парку, або коли два чи три засновники хочуть утримати та поділити сильні контрольні позиції над роботою з фінансування, власності, координації діяльності парку. Типово засновується неприбуткова організація. Хоча це і менш відома організаційна форма, але громади з сильними традиціями партнерства та стабільними і значимими партнерами часто успішно об'єднують ресурси для функціонування НДТП і сприяють його високій результативності.

Генеральний розробник майна – найменш відома організаційна структура для НДТП і замає близько 10% серед інших форм. У цій ситуації університет чи інша дослідна організація, зазвичай, залучені до діяльності парку – або через участь у власності, або як філія, – але операційний контроль здійснює генеральний розробник майна. Особливість цієї моделі полягає у тому, що проект зі створення та функціонування парку буде виконуватися подібно до інших проектів з розробки майна, які, звичайно, більше орієнтовані на кількісні, ніж якісні показники парку. Є небезпека, що за такої ситуації може порушуватися концепція НДТП щодо орієнтації на трансферт знань і технологій, відповідної вхідної політики для підприємств-орендарів і програми підтримки і розвитку цільового бізнесу. Може виникати конфронтація з баченням університетів і урядових структур щодо концепції парку.

Результати іншого дослідження [48] щодо структури керування є відмінними, але все ж подібними в суттєвих моментах: одиниці університетів мають близько 25% (зокрема 19% – державні університети та 6% – приватні), спільні організації університету та приватного сектору – 20,8%, неприбуткові приватні організації – 23,6%, прибуткові корпорації – 15%, внутрішні одиниці урядів штату – 6,9%, спільні підприємства місцевих урядів – 8%. Тому можна стверджувати, що розподіл портфелю керівних позицій у парках залежить від ситуації, стадії розвитку парку, наявності відповідних лідерів тощо.

Державні агенції та інституції часто є основними фінансовими рушіями проектів зі створення НДТП, особливо на початкових етапах. Урядові фонди використовувалися, принаймні як певна частка, для фінансування заснування близько 70% НДТП у Північній Америці [54]. Державні організації більш імовірно можуть мати тривалий фокус і загалом менше мотивуються вимогою негайного результату.

Тим не менше, дуже бажано, щоб приватний сектор приймав активну роль у заснуванні парку, можливо, через участь у створеному для цих цілей консорціумі з партнерами від державного сектору. В міру розвитку парку та розуміння того, що ризики зменшуються, інтерес приватного сектору до участі в парку збільшується. Багато приватних осіб, враховуючи тих, хто є венчурними капіталістами, надають акції компаніям, що займаються розвитком парку, та компаніям-орендарям парку, для придбання землі, покращення ділянки, маркетингу й інших необхідних витрат на розвиток. Здійснені дослідження у США [48] показують, що 10% з досліджуваних парків цієї країни (всього охоплено 116 парків) і 34% з розміщених в них бізнесів вико-

ристовували венчурний капітал для започаткування своєї діяльності. Вони розглядають парки як спільне підприємство з потенціалом генерувати позитивний потік готівки та кошти для амортизації. У типових випадках вони менше зацікавлені в дослідженнях і технологіях, ніж у загальній життєздатності парку. Тому, якщо НДТП не є, на їх думку, достатньо рентабельним, залучені приватні інвестори часто лобіюють менеджмент парку для лібералізації діяльності, тобто зменшення обмежень на використання паркових ділянок, щоб більше офісів, складів і навіть виробничих підприємств могли там розміщуватися і відповідно генерувати додаткові доходи.

Одна з важливих цілей діяльності парку – досягнення самоокупності своєї діяльності після початкових етапів. Фінансовий план повинен будуватися на припущенні, що розвиток парку є багатоетапним процесом: після закінчення будівництва та наповнення парку підприємствами, витрати та доходи мають бути збалансованими, відхилення поділені між партнерами з інвестування і реінвестовані у засоби парку. Для досягнення цієї мети стартовий пакет для парку повинен мати достатнє фінансування для перших етапів і відповідне власне майно, на основі яких орган управління міг би отримати подальше фінансування для розвитку парку. Типово до стартового пакету входить підтримка:

- професійної команди управлінців;
- розвитку паркової інфраструктури до рівня, що дозволяє розмістити першу хвилю ключового майна та паркових орендарів;
- маркетингової діяльності, необхідної для залучення відповідного майна та підприємств до парку;
- заходів з розвитку парку для того, щоб створити початкову пропозицію паркових унікальних послуг.

Важливим питанням для тільки заснованого парку є величина початкового боргу. Рекомендується, щоб він був обмежений чи структурований, але таким чином, щоб дати молодим НДТП достатню фінансову можливість розбудувати орендний пакет і послуги, співзвучні з баченням, місією та вхідною політикою парку.

3.5. Характеристики успіху і типових проблем у діяльності парків

До рис, які, зазвичай, притаманні *успішним паркам*, належать [43], [48], [54]:

- однозначна прихильність до чіткого тривалого бачення та цілей, втілених у генеральному плані, дизайні, політиці вступу (вступні критерії, угоди), що сприяють багатостадійному економічному розвитку на період 15 років і більше;
- центральне залучення принаймні однієї основної дослідної організації, яка:
 - розуміє, що НДТП є унікальним двигуном високотехнологічного розвитку;

- має сильні можливості з трансферту знань;
- використовує підхід співробітництва, який охоплює потреби промисловості й інших ключових партнерів;
- при виробленні культури парку та формуванні його бренду велика увага надається зв'язкам з дослідними організаціями;
- сильний зв'язок між парком і місцевим академічним/ дослідним кампусом. Ця риса часто є чутлива до відстані і має кращі результати, коли територіально організації знаходяться близько (до 2 км). У цілому, близькість не є, власне, основною для успіху, але тривалий час для подорожей часто зменшує можливість започаткування та тісноту відносин між дослідною громадою та промисловістю;
- інноваційний і підприємницький «чемпіонський» проект (особа/ група), який має ясне і практичне розуміння цілей парку та вигод, які він має;
- менеджер парку з сильними лідерськими рисами та попереднім досвідом краще досліджень і розробок, ніж господарської діяльності;
- ефективна економічна та соціальна інтеграція парку з громадою й навколишнім регіоном;
- урядування (на місцевому, обласному та національному рівнях), зазвичай, відіграє ключову лідерську, дозвоільну та спрямовуючу роль – часто це охоплює підбір та обслуговування основних, пов'язаних з університетами, дослідних структур, і відповідних компонентів громадської інфраструктури;
- початкове забезпечення суттєвої підтримки – доступу до фінансів та інфраструктури, типово через організації державного сектору. Необхідні засоби потрібно добре капіталізувати, щоб уникнути проблем, пов'язаних з циклами бізнесової діяльності та змінами власності без створення загрози вибраній «вхідній» політиці чи іншим основним елементам місії. Мається на увазі, що за такого підходу успішні елементи стануть фінансово самодостатніми через деякий час;
- перший етап часто є вирішальним для подальшого успіху:
 - перший проект не повинен бути великим за обсягом, але таким, щоб забезпечив швидке його виконання і успіх;
 - типово використовує будинки для багатьох орендарів, невеликих розмірів з інкубаторськими площами;
 - перший проект майже безваріантно базується на залученні державного сектору, місцевої дослідної організації чи обидвох структур;
 - наявні компанії є найбільш імовірним джерелом орендарів;
- відсутність обмежень для розширення та стабільна наявність достатніх площ гнучкої конфігурації, що мають цифрове забезпечення в усіх видах пропонованої площі (гуртожиткового типу інкубаторів та інноваційних центрів, окремих будівлях чи ділянках землі).

Потрібно зауважити, що навіть найуспішніші парки не в змозі використовувати найкращі практики чи зразки абсолютно в усіх сферах. Це завж-

ди складний процес, який залежить у багатьох випадках від регіональних особливостей, наявного майна та бази знань, вмілого процесу планування. Планування, яке призводить до успіху, повинно охоплювати постановку цілей і завдань, бюджетування і часові рамки, надходження виручки від оренди, потоки готівки, структуру керівництва і пропонованих послуг, розуміння тенденцій ринкових потреб і багато іншого.

Деякі парки можуть бути не такими успішними, як очікувалося. Результати одного із здійснених досліджень на базі опитувань директорів НДТП [48] показують, що причинами *неуспішної діяльності парку* є такі (у порядку важливості):

- (1) надто оптимістичне техніко-економічне обґрунтування;
- (2) вихід з команди підтримки проекту парку ключових лідерів чи інституцій, який часом відбувається, коли позитивні результати досягаються повільніше, ніж очікувалося;
- (3) неочікувані зміни макроекономіки, які роблять позикові кошти дорожчими, ніж планувалося, або НДКР повільнішими, ніж очікувалося;
- (4) слабкий менеджмент у контексті розробки та впровадження бізнес-плану парку.

Інше опитування [48] директорів парків, дослідників та інших працівників парку показало, що основними причинами неуспіху парку вони вважають (1) недостатність відповідальності та терпіння з боку ключових осіб і (2) неправильну політику розподілу. Перша причина часто пов'язана з припиненням фінансової підтримки парку через короткий період (наприклад, 2-3 роки), якщо немає помітних показників успіху. Помилка полягає у тому, що НДТП – це тривалі проекти, які дійсно можуть не мати видимих успіхів за короткий час, у період становлення. Друга наведена причина пов'язана з фінансуванням створення декількох парків, принаймні, двох, на невеликій території. Це не тільки розпорошення державних фондів, але часто і зменшення можливості привабити до себе зусилля дослідних організацій, яких там не так багато.

Інші дослідження [43] узагальнюють різноманітні чинники (внутрішні і зовнішні) за причинами, що показують, чому *уповільнюється зростання або відсутній успіх у НДТП*.

До внутрішніх чинників негативного впливу на розвиток парків вони зараховують такі:

- втрата напряму в розумінні того, що робить НДТП унікальними чи що призводить до ефективного та послідовного підходу до маркетингу, програмування й операцій;
- недостатньо добре визначені бачення і/ чи сфокусована місія;
- суперечливі операційна та вхідна політика (часто через фінансові причини);
- слабо або невідповідно закладені фінансування й операційне партнерство з конфліктними цілями;
- відсутність «самоутвердження» високого рівня:

- відсутність внутрішнього та зовнішнього «чемпіона»;
- відсутність навичок стратегічної організації для підтримки стратегічного бачення на 10-15 років наперед;
- втрата рейтингу організації;
- плинність кадрів у менеджменті (руйнівна в контексті менеджменту парку, катастрофічна – відносно ключових інституційних лідерських позицій);
- відсутність постійної наявності потрібних для орендарів площ через відповідний час.

Серед зовнішніх чинників, що негативно впливають на розвиток парків, потрібно навести слабкий доступ до фінансових ресурсів, спрямованих на розвиток і до венчурного капіталу. Ці чинники найчастіше вказувалися у дослідженні, здійсненому Асоціацією університетських дослідних парків, частина результатів якого наведена у таблиці 3.4.

Табл. 3.4. Суттєві перепони для зростання НДТП

Характеристики	% фірм-респондентів
Недостатній доступ до коштів розвитку	51,4
Недостатній доступ до венчурного капіталу	50,0
Недостатній доступ до інших коштів	28,4
Недостатня наявність площ	24,3
Недостатня наявність землі	20,3
Недостатня підприємницька культура	16,2
Недостатній доступ до університету	12,2
Недостатнє лідерство в громаді	12,2

Джерело: модифіковано з діаграми [54]

Фонди розвитку та венчурний капітал приходять у парк з різних джерел, і тому потрібно враховувати цикли їх розвитку для розуміння процесу їх надходження в парк і вплив на паркову діяльність. Коли венчурний і стартовий капітал вичерпуються, зменшується кількість підприємств, які створюються, і потреба парку у фондах розвитку є суперечливою через відсутність попиту на паркові площі. З іншого боку, коли потреба на площі є високою, але відсутній державний чи приватний капітал на будівництво (через відсутність політичних інтересів чи високі банківські ставки), то компанії будуть залишати парк, щоб мати змогу зростання в інших місцях. Найкращий час для розвитку парків тоді, коли піки розвитку обох видів капіталу збігаються.

У Додатку Ц (рис. 1 і 2) відображено результати досліджень [56] про причини та переваги розміщення підприємств у НДТП. Як показує ця інформація, найважливішими причинами (у відповідях – значна та помірною на противагу обмеженій важливості та неважливим причинам взагалі) при виборі НДТП є загальний імідж парку, простір для розширення, добрий транспортний і комунікаційний доступ, ціна приміщень і розміщення ключових засновників біля парку, які в рейтингу відповідей отримали від 50 до майже 80%. Серед них загальний імідж парку та близьке розміщення ключових за-

снoвників вважалися найважливішими причинами. Риси НДТП, які підприємства цінують більше за все, – це якість засобів парку, престижна адреса, доступ до спільних площ (наприклад, конференційні центри, кімнати для зустрічей, ресторани тощо), потенціал для розширення. Таким чином, очевидно, що при даному опитуванні підприємства більше оцінювали переваги перебування в парку від фізичної, ніж «м'якої» інфраструктури.

Також організації, розміщені в парку, не завжди сприймають значні додаткові вигоди «м'якої» інфраструктури парку, зокрема, таких її можливостей, як:

- вихід на нові ринки;
- покращення технологічного розвитку;
- розвиток дослідних зв'язків з іншими фірмами парку;
- формування необхідної мережі фінансового забезпечення.

Крім того, хоча підтримка бізнесу через НДТП усе більше інституціо-налізована через наявні бізнес-інкубатори та бізнес-центри всередині парку, дослідженнями виявлена потреба парку в досвідченіших орендарях. Для цього парки намагаються мати все більше зв'язків з наявними програмами підтримки бізнесу в регіональних програмах або розробляють власний унікальний пакет послуг, використовуючи зовнішні організації.

Слід при цьому відмітити, що деякі невідповідності в очікуваннях і прогнозах НДТП не применшують їх ролі в економічному розвитку. Більше того, отримані оцінки можуть мати в собі частку суб'єктивності. Неоднаковий розвиток парків і нижчі показники в оцінці переваг деяких парків їх підприємствами-орендарями вказує на те, що окремі стратегії та методи працюють успішніше за інші, а сфера фізичного та програмного забезпечення парку все ще має потенціал для експериментів. Зокрема, проведені дослідження [48] стверджують, що підприємства – орендарі в *успішних* парках часто високо оцінюють зв'язки з університетами (див. Додаток Ш). Чи позитивний результат діяльності парку походить від тісних зв'язків між підприємствами й університетам/ дослідними інституціями, чи від використання інших рис, пов'язаних з парком, *НДТП як економічне явище є очевидним*. Успішні підприємства («якісні підприємства») продовжують вибирати ці розміщення з все більшою частотою та мають тенденцію бути дуже задоволеними їх робочим оточенням у цілому, ніж якоюсь однією рисою. Факти показують, що високотехнологічні фірми, розміщені в НДТП, зростають швидше, мають нижчі показники закриття підприємств, а парки сприяють утворенню кластерів і підтримці своїх фірм. Досліджені приклади парків дають підґрунтя для висновку, що ключовим у максимізації їх економічного внеску у розвиток місцевості є взаємне зобов'язання уряду, дослідних організацій, підприємств парку, організацій економічного розвитку, фінансових інституцій і паркових менеджерів щодо створення унікального набору зв'язків, мереж і атмосфери співробітництва на території розміщення НДТП (див. для прикладів Додатки Ш, АА, АБ, АВ, АГ, АД).

3.6. Сучасні тенденції розвитку науково-дослідних і технологічних парків

Моделі НДТП постійно розвиваються згідно з вимогами, сформованими змінами у зовнішньому світі. Загальні характеристики їх розвитку представлені на рис. 3.1.



Зайняті в НДТП у світі (тис. осіб):

Сумарна чисельність: ±700

○ ±300 у Північній Америці

○ ±240 в Європі

○ ±80 у Китаї

○ ±30 у Тихоокеанській Азії

○ ±50 решта світу

Рис. 3.1. Еволюція НДТП [57]

Сучасність характеризується такими тенденціями розвитку НДТП [48], [54], [57]:

- Усе більше створюється НДТП і у все більшій кількості країн. Парки все більше інтегровані з міськими/ регіональними стратегіями розвитку.
- Спостерігається все більше і більше інновацій загалом. Виникає необхідність генерування НДТП стратегічних інновацій, а не тільки інкрементальних. Сутність ринків змінилася, вони все більше спрямовані на якість, що вимагає відповідних інновацій від НДТП;
- Усе більше державного інтересу та фінансування парків від урядів західних країн.
- Зростає роль (і все більше творча) приватного сектору (розробники майна й інвестори) у партнерстві з університетами/ дослідними центрами в розвитку, придбанні, діяльності й управлінні власністю парку; для парку виникає потреба диференціювати себе від чистих розробників майна через пропозиції пакетів послуг і, таким чином, додаванням матеріальної та нематеріальної цінності до бренду НДТП.
- Усе більше приватний капітал залучається до фінансування парку – інколи у формі позик і частіше у вигляді прямих інвестицій.

- Зростає рух до формування сталих кластерів як рушія економічного розвитку. Кластерний рух може бути каталізатором розвитку НДТП протягом найближчих 5-10 років. Парки можуть зіграти унікальну роль у забезпеченні інфраструктури та групуванні підприємств таким чином, щоб формувалися високотворчі й інноваційні кластери, які сприяють успішній економічній діяльності. Виникає необхідність мереж у глобалізованому контексті.
- Близькість між домашніми дослідними інституціями чи філіями та підприємствами – орендарями до сьогодні вважалася найважливішим питанням для НДТП. Кластери теж часто залежать від географічного розташування партнерів, але вони працюють ефективно, в основному, тому, що мають критичну масу ресурсів та інфраструктури навколо себе. З розвитком ІТ питання відстані може змінитися, хоча близькість розміщення буде бажаною. НДТП можуть сприяти підвищенню рівня технологічної та інноваційної діяльності через розвиток нових форм розбудови простору та новітньої інфраструктури.
- Парки часто є лідерами в забезпеченні інкубаційного періоду технологічним бізнесам. Парки часто присвячують свої зусилля забезпеченню успішних малих бізнесів у післяінкубаційний період площею для розміщення.
- У деяких країнах, зокрема Великобританії, збільшується кількість парків, мета яких – відновлення центру міст і реіндустріалізація.
- Цільові, тематичні, парки часто поряд зі створенням спеціальних приміщень для підприємств (наприклад, для біомедичних технологій) генерують і відповідні послуги, яких ці бізнеси потребують. У цілому, НДТП все більше спрямовані на створення технологічних площ з відповідною інфраструктурою, ніж загальних офісних приміщень.
- Усе більше розробників майна спекулюють на будівництві невеликих лабораторних площ і «розумних приміщень», обладнаних потужною цифровою інфраструктурою та високотехнологічним облаштуванням.
- Як контраст до ранніх зразків будівель парку, які відзначалися утилітарною простотою, сучасний дизайн приміщень НДТП і їх ефективність стають усе вишуканішими і вартісними. Спостерігається тенденція до висотних будинків у парку з високою ціною землі та міським розміщенням. Створюються спеціальні приміщення для стимулювання неформальних бізнесових і соціальних взаємодій.
- Університети все більше ініціюють створення невеликих НДТП.
- Поширення концепції Навчального села/ Наукового міста, що виникли в Азії та у деяких європейських місцевостях, яка розширює межі НДТП від земельної ділянки до громади, інтегруючи резидентські та муніципальні функції.
- Виникла нова концепція «центри знань» – з різною інтерпретацією та впровадженням у різних місцях. Вони існують як у межах, так і за кордонами парків, і подібно до інкубаторів, відіграють додаткову роль,

якщо їх використовують ефективно. Центри знань часто розміщуються у спеціальних цільових дослідних приміщеннях, які створюються для виконання спільного проекту між університетом і бізнесом або для спільного використання підприємствами-орендарями парку.

- Також має місце інша нова концепція – технологічні околиці, які охоплюють зону міста чи навіть регіону з метою підтримки зростання добробуту через інвестування у технології та науку. До технологічних околиць, зазвичай, зараховують принаймні один НДТП серед чисельних інших компонентів і шукають шляхів залучення ширшої громади на основі принципу колективності та спільних цілей.

ВИСНОВКИ І ПІДСУМКОВІ КОМЕНТАРІ

Питання про те, як визначити рангування інвестиційного чи/і бізнесового клімату, є джерелом суперечок. Варіативність показників для їх оцінки і на сьогодні є дуже значною. Виникає дискусія про невизначеність концепції щодо того, як вимірювати клімат і чи рангування регіонів у державі не є чимось штучним, надуманим. Не дивлячись на ці сумніви, вивчення інвестиційного та бізнес-клімату змушує чиновників у всьому світі здійснювати детальний аналіз економіки, переглядати податкову і регулятивну політику, розробляти нові програми розвитку. Місце регіону при рангуванні бізнес-клімату стало важливою ознакою успіху або провалу тієї чи іншої місцевості *у боротьбі за приваблення підприємств і розміщення інвестицій*. Офіційна влада, як наслідок, намагається усунути «низькі показники рангування» і активно працювати над їх покращенням.

Як виявлено узагальненням різноманітних досліджень, найголовнішим для інвесторів є здатність територіальних інституцій (в основному, агенцій просування інвестицій – АПІ), що з ними працюють, фактично справлятися з їх запитами. Для інвесторів усе важливіше мати відповідних партнерів, які допомогли б їм знайти правильне рішення у реалізації їх інвестицій. У поточній конкурентній боротьбі за ПІІ, цей статус партнера має на увазі перевершення інших у передбаченні, розумінні й обслуговуванні потреб інвесторів не менше, ніж на світовому рівні.

Узагальнення досвіду роботи АПІ у різних країнах (розвинених і менш розвинених) виявили потребу обох груп країн у подальшому перегляді і вдосконаленні системи роботи із запитами інвесторів. Усе ж дослідження показує, що робота АПІ в розвинених країнах набагато послідовніша, порівняно з іншими країнами. Чинник послідовності в роботі АПІ розвинених країн є результатом застосування низки випробуваних і доцільних для інвестора елементів, що вказує на присутність ефективної системи управління його запитом. Більша варіація у випадку країн, що розвиваються, може також бути віднесена на рахунок відсутності чи нерозвиненості таких елементів. Для вдосконалення діяльності з обробки запиту інвестора АПІ доцільно застосовувати розглянуті еталонні елементи й інші релевантні інструменти не стільки як риси індивідуальної майстерності, але швидше як набір взаємопов'язаних частин у системі обробки запиту інвестора: доступність і наявність інформації, готовність до співпраці та якісна обробка безпосередньо запиту інвестора.

Інвестиційна агенція України InvestUkraine вже побудована за кращими світовими зразками, але все ж цікавим для країни в організації роботи АПІ є приклади Канади та Польщі. Інвестиційне партнерство Канади (ІПК) координує федеральну інвестиційну стратегію Канади. Початкове партнерство з інвестицій створено між Департаментом промисловості Канади та Департаментом закордонних справ і міжнародної торгівлі (DFAIT) у формі спільної венчурної організації, об'єднуючи разом людські та фінансові ресурси. 19 федеральних департаментів та агенцій мають свою частину в

інвестиціях і репрезентовані у Правлінні ППК. Також партнерство налагоджується як з провінційними та територіальними урядами, так і з ключовими муніципалітетами. Між учасниками відбуваються постійні робочі контакти та регулярні формальні консультації і брифінги. Напрями федеральної інвестиційної стратегії охоплюють формування відповідного інвестиційного клімату, розвиток стратегічного маркетингу та комунікаційного плану, впровадження конкретних інвестиційних програм та управління партнерством.

Зміни у роботі інвестиційних агенцій Польщі сталися у 2003 році, коли в інвестиціях у їх економіку відбулися вирішальні зміни – кількість інвестицій у виробництво, базованих на дешевій робочій силі та постачанні, поступово зменшилася, тоді як зросла їх кількість у високі технології, де береться до уваги якість праці та кваліфікація робочої сили. Для підтримки зростаючої тенденції притоку саме таких ПП уряд створив агенцію, мета якої – залучення нових інвестицій у Польщу, просування польської економіки, продукції, компаній і брендів. Робота агенції базована на принципі “one-stop shop”, що дозволяє інвестору вирішувати всі проблеми, які відносяться до інвестиційного процесу, в одному місці, тобто в агенції. Такі рішення можливі, коли агенції надано відповідні повноваження, такі як оператор інвестиційних стимулів. “One-stop shop” агенція не тільки виробляє рекомендації для Міністерства економіки про заявку на фінансовий грант, але також здійснює інтенсивний інвестиційний маркетинг, активно бере участь в інвестиційному процесі та пропонує постінвестиційне обслуговування. Маючи законодавче забезпечення агенція на базі PAiIZ отримала пізніше сильніший легальний статус і стала краще позиційована відносно інших державних органів, має регулярне фінансування з бюджету країни. Один з ключових принципів роботи агенції полягає у потребі презентувати на іноземних ринках імідж Польщі як країни оптимального інвестиційного розміщення, та індивідуальні місцевості, які можуть задовольнити всі вимоги інвесторів. Агенція поставила за мету створення пропозицій національного інвестиційного портфелю, щоб пропонувати інвесторам об’єднаний набір пропозицій, охоплюючи варіацію з greenfield, brownfield і приватизаційних об’єктів.

Таким чином, як показує світовий досвід, ефективною вважається така робота АПП, яка пов’язана з попередньою підготовкою для потенційного інвестора інформації про наявні земельні ділянки для розміщення інвестицій, незалежно від того, чи це «зелені», «коричневі» зони або ж більш вишукані науково-дослідні та технологічні парки. Прогнозування попиту інвесторів на «зелені» чи «коричневі» зони повинно базуватися на обґрунтованому дослідженні, де ключовим питанням має бути очікуваний попит на промислові ділянки землі, інвентаризація конкуруючих ділянок, аналіз сильних і слабких сторін промислового парку. З економічної точки зору, місія промислової зони полягає у сприянні створенню доданої вартості, яка, в першу чергу, забезпечується новоствореними робочими місцями як у межах промислової зони, так і поза ними. Найчастіше використовуються п’ять базових моделей з різними обов’язками муніципалітету, залученням приватного сектору й інституційної складності: (1) адміністрування через муніципалітет (внутрішній персонал), (2) автономна державна агенція управління зоною, (3) кон-

трактне державно-приватне партнерство, (4) майнове державно-приватне партнерство і (5) власне приватна структура.

У промислових зонах можуть створюватися спеціальні структури, зокрема, парки та райони покращення бізнесу (BIDs). Парк – це широка концепція, яка охоплює низку послуг у межах промислової зони, зокрема колективних, з обслуговування земельної ділянки та бізнесу.

BIDs охоплюють низку місцевих організацій, які працюють разом для покращення оточення їх бізнесу та життя. Коли BIDs працюють ефективно, вони доповнюють послуги місцевої влади. В серці кожного такого району – партнерство, сфокусоване на специфічну територію, через яке місцева влада та бізнес можуть дати користь усій громаді. Партнерство будується на угоді бізнесових платників податку, які погоджуються платити додаткове навантаження до їх ставки податку з метою фінансування BID. Платники податку повинні самі і завчасно вирішити, яким чином їх гроші будуть витратитися і яку саме частку вони готові додатково платити до їх ставки. BIDs можуть бути розміщені у центрі міста, у промисловій зоні, на одній чи двох вулицях, чи більшій території, вони можуть охоплювати широкий ранг проектів щодо розмірів і проблем, які вони повинні вирішувати. Концепція BID була вперше запропонована у США, вони використовуються у Канаді й інших країнах, тепер активно підтримуються урядом Великобританії.

«Коричневі» зони, точніше, їх повторне використання, є предметом національних стратегій багатьох країн. Вони дають змогу зменшити використання «зелених» зон, а також очистити громаду від забруднень, побудувати на землях, які не використовуються, житло, економічні об'єкти тощо.

Вишуканий інвестиційний процес також означає використання інноваційної політики й інноваційних компонентів. У дослідженні проаналізовано інституційний досвід Канади й Угорщини у забезпеченні інноваційного розвитку.

Міністерство наукових досліджень та інновацій в Онтаріо, Канада, було створене для зосередження зусиль і спрямованості уряду на інновації, які є рушієм економічного розвитку в усіх секторах економіки. Визначені цілі Міністерства наукових досліджень і інновацій в Онтаріо підтримано репрезентативною інституційною структурою, яка, зокрема, охоплює: Раду з питань досліджень та інновації, Робочу групу з питань ризикового капіталу, Дослідницький фонд Онтаріо, бізнес-інкубатор “MaRs Discovery District”, що забезпечує підтримку у започаткуванні бізнесу, послуги з наукової підтримки та венчурний капітал, «Центри передового досвіду» для зміцнення зв'язків між науковими установами та промисловістю у сфері наукових досліджень, Торонтський регіональний дослідницький альянс, Регіональні інноваційні мережі, Програму винагород і стимулів новаторам, Фонд венчурного капіталу провінції Онтаріо, Проект комерціалізації досліджень, Гранти для тематичних досліджень.

Угорський досвід впровадження інноваційних підходів до розвитку економіки є надзвичайно корисним для України. Угорщина не тільки заснувала багато промислових парків, враховуючи науково-дослідні та технологічні, але постійно здійснює політику на доведення їх до зразка ЄС і використання принципів Європейського Союзу у фінансовому забезпеченні інноваційної політики.

Науково-дослідні та технологічні парки – це інструмент державної політики для підсилення інноваційного компонента в межах регіональної економіки. НДТП забезпечують каркас для технологічних трансфертів, зокрема передачу знань від університетів та інших інституцій вищої освіти до підприємств, охоплюючи трансферт технологій, рішень специфічних проблем і також спеціалізовані знання. НДТП створюють внутрішню підприємницьку культуру співробітництва та підтримки підприємств, щоб вони могли покращити виробничі процеси і кваліфікацію персоналу. Крім цього, оскільки кооперація зазвичай не виникає спонтанно, НДТП сприяють у створенні контактів і, як наслідок, розвитку подальшого партнерства. В межах парку прямі мережі доступу та спільні приміщення допомагають стимулювати кооперацію між університетами та бізнесами. Більше того, компанії, розташовані в парку, набагато тісніше співпрацюють із зовнішніми мережами підприємств і університетами, ніж незалежні фірми. Парк створює таку культуру співробітництва, коли чисельні компанії (як внутрішні, так і зовнішні) з ідентичними проблемами шукають їх спільне розв'язання. Успішні НДТП характеризуються глибоко комплексною структурою, в якій можливі щоденні взаємодії та співпраця між різноманітними залученими учасниками, хоча ці очікування не завжди наявні.

На фінансовому рівні дифузія нової продукції базується на спільних витратах, ресурсах і досвіді. В контексті глобалізованої економіки НДТП сприяють у налагодженні міжнародних мереж для утримання конкурентних позицій у міжнародному сенсі. Така багатовекторна співпраця охоплює обмін знаннями, технологіями та дослідженнями.

У Європі спостерігається тенденція фокусувати створення НДТП у деградованих чи економічно проблемних територіях, а оскільки цьому процесу часто притаманна колективна поведінка, то характеристики територіальної громади є суттєвими для його успіху.

Теоретичні й емпіричні факти стверджують, що успішні парки функціонують у регіонах, які мають (1) наявну базу науково-дослідних розробок і високотехнологічної діяльності, (2) один або декілька дослідних університетів, медичних і/або інженерних інститутів, (3) доброї якості авіапослуги, (4) добре розвинену мережу інфраструктури та бізнесових послуг, (5) далекоглядних і ефективних політичних, академічних і бізнесових лідерів. Важливо зауважити, що не всі ці елементи повинні бути наявні на початку. Деякі, наприклад, інфраструктура й аеропорти, можуть розвиватися разом зі зростанням парку і/чи бути його наслідком. Є переконання, що середні та великі метрополійні території є кращими для розміщення НДТП. Але також дослідження демонструють, що багато успішних парків функціонують у маленьких зонах, де наявні дослідні інституції високої якості, хоча їх наявність не є єдиною достатньою умовою для успіху парку.

Успішні НДТП мають добре розвинене ключове майно, яке є основою тривалого розвитку. До ключового майна може належати бізнес-інкубатор, дослідні центри та центри розвитку, технічні засоби. Наукові, дослідні та технологічні парки потребують відповідної, сучасної майнової бази. Оскільки часто підприємства всередині парку мають справу з цифровими технологіями-

ми, то майно в парку може сприйматися як послуги, що постачаються споживачам, які, в свою чергу, хочуть бачити в них можливість вибору, якості та гнучкості. Загалом розрізняють «фізичну» і «м'яку» інфраструктуру парку. Недавні тенденції розвитку НДТП демонструють створення так званих «розумних будівель», нових чи реконструйованих структур, що відрізняються рівнем їх технологічної вишуканості. Порівняно кращі зразки «м'якої» інфраструктури є ключовим компонентом, який відрізняє НДТП від інших індустриальних ділянок. Синтез «фізичної» і «м'якої» інфраструктури з унікальною культурою парку приваблюють підприємства і суттєво сприяють задоволенню підприємств їх розміщенням. Приватний бізнесовий сектор звичайно є вирішальним для успіху парку. Для цих підприємств цінність перебування в парку визначається його характеристиками фізичної і «м'якої» інфраструктури. Основними перевагами для бізнесів при вступі в НДТП є комерційні переваги, розв'язання питання недостатніх навичок, доступ до трансфертів технологій і структурного розв'язання проблем.

Державні та місцеві уряди багатьох країн забезпечують пряме чи непряме субсидування на розвиток парку та підтримку розміщеного там бізнесу з необхідним обґрунтуванням, що парк буде стимулювати зростання регіональної зайнятості та/і робочі місця з високими заробітними платами для випускників університетів. Така постановка була надзвичайно жорсткою в останній час щодо економічно проблемних територій країни.

Як уже зазначалося вище, для управління парком і його фінансування створюються варіативні партнерства та співпраця між його учасниками. Цікавим є досвід Північної Америки, де більшість парків організовано на базі університету як домашньої організації. У США університети відіграють офіційну роль у власності, управлінні та операційній діяльності в близько 60% НДТП.

Вигоди від створення НДТП можна виміряти показником створення робочих місць і доходів, але вони не обов'язково проявляються в коротко- чи середньостроковий терміни та належать до регіону, де розміщений НДТП. Наявність парку в регіоні приносить йому також імідж динамічного, високотехнологічного центру. Узагальнення, яке потрібно тут зробити, полягає у тому, що успіх парків не є чимось дуже певним, як інноваційна діяльність, у цілому. Позитивні результати, які виникають, часто є повільними і не обов'язково добре усвідомленими. Загалом, навіть парки, які вважаються такими, що не досягли цілей, не є цілком програшними варіантами. Вони просто переходять у статус промислового парку. Але НДТП, які пройшли інкубаційний і консолідаційний етапи, мають потенціал принести значні економічні вигоди регіону в цілому.

Успішні підприємства («якісні підприємства») продовжують вибирати своє розміщення в НДТП з усе більшою частотою та мають тенденцію бути дуже задоволеними їх робочим оточенням у цілому, ніж якоюсь однією рисою. Факти показують, що високотехнологічні фірми, розміщені в НДТП, зростають швидше, мають нижчі показники закриття підприємств, а парки сприяють утворенню кластерів і підтримці своїх фірм.

ЗАКЛЮЧНІ ПРОПОЗИЦІЇ

1) Пропозиції щодо участі органів державного управління у покращенні інвестиційної діяльності:

- Здійснювати щорічний моніторинг рейтингів як *інвестиційного/ бізнесового клімату*, так і *конкурентоспроможності* регіонів.
- Сформувати програму просування України на міжнародні ринки як брендової країни.
- Сприяти заснуванню/ вдосконаленню наявних агенцій просування інвестицій в АПІ третього покоління, особливо на регіональному та місцевому рівнях, які б працювали над привабленням інвестицій для реалізації стратегічних цілей розвитку регіонів.
- Сприяти формуванню партнерських засад у роботі агенцій просування інвестицій, створенню мережі регіональних інвестиційних обслуговуючих центрів (агенцій).
- Розробити Національну Стратегію формування, обліку і використання «зелених» і «коричневих» зон. Для «коричневих» зон розробити класифікаційні критерії, залежно від необхідних зусиль для перевищення зони. Визначити зони, які вже є привабливими для приватного сектору, і такі, які потребують державного втручання для покращення їх території. Для менеджменту «зелених» і «коричневих» зон рекомендувати різні моделі керування, залежно від прогнозованої оціночної ефективності: (1) адміністрування через муніципалітет (внутрішній персонал), (2) автономна державна агенція управління зоною, (3) контрактне державно-приватне партнерство, (4) майнове державно-приватне партнерство і (5) власне приватна структура.
- Рекомендувати регіональним агенціям просування інвестицій разом з відповідними органами державного управління сформувати базу прогнозних «зелених» і «коричневих» зон, *згідно зі стратегічними інвестиційними цілями*.
- Рекомендувати створення логістичних центрів для залучення вітчизняних підприємств у сферу постачання, формування кластерної економіки та полюсів конкурентоспроможності.
- Рекомендувати і підтримувати в межах «зелених» і «коричневих» зон формування спеціальних структур, зокрема, парків і районів покращення бізнесу (BIDs). Розробити законодавчі засади для функціонування BIDs.

2) Пропозиції щодо участі органів державного управління у підтримці інноваційної діяльності:

- Сформувати реальну стратегію підвищення інноваційної діяльності в Україні і забезпечити її *інституційно*, у першу чергу:

- Здійснити аналіз регіонів, які вже мають провідні наукові школи з практикою передачі знань і технологій виробництва з метою допомоги у здійсненні проектів з комерціалізації їх продукції.
- У регіонах рекомендувати створити *партнерські ради* для поєднання наукового та бізнесового потенціалу, регіональні інноваційні мережі.
- У регіонах рекомендувати створити *партнерські венчурні дослідні фонди*.
- Сприяти формуванню інноваційної культури і як один з її елементів – *на різних рівнях* (від офіційного до популярного) впровадити програми винагород новаторам.
- Допомогти у заснуванні кооперативних дослідних центрів, науково-дослідних і технологічних парків, де доцільно.
- Рекомендувати пільгову практику (як варіант – податкову, амортизаційну, митну, дозвільну тощо) для підприємств (з обох сторін), які співпрацюють з транснаціональними корпораціями у сфері науки, досліджень і технологій, таким чином покращуючи у такій співпраці частину і структуру вітчизняної економіки з примітивованої складальної до якісної дослідної і високотехнологічної та утримуючи національний інтелект в Україні.

3) Пропозиції щодо участі органів державного управління у підтримці розвитку науково-дослідних і технологічних парків (НДТП):

- Започаткувати конкурсні проекти створення НДТП у різних категоріях (наукові, дослідні, технологічні) і для різних територій (розвинених, менш розвинених, проблемних).
- Підтримати розробку і затвердження єдиної методики оцінки доцільності створення НДТП і достовірності проекту, яка б послужила основою для оцінки майбутніх конкурсних проектних пропозицій на фінансування НДТП.
- Підтримати фінансування основних засобів та інфраструктури НДТП на основі партнерства всіх рівнів влади та секторів (приватного, громадського).
- Створити системну та пільгову підтримку НДТП на економічно проблемних територіях.
- Для менеджменту НДТП рекомендувати розглянути й обґрунтувати ефективність різних моделей: створені університетом спеціальні одиниці, а також спільні організації університету та приватного сектору, корпорації партнерства громади, внутрішні університетські структури. Крім того, проаналізувати такі можливі форми, як генеральний розробник майна, неприбуткові приватні організації, прибуткові корпорації, внутрішні одиниці місцевих органів самоврядування.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ПОСИЛАНЬ

Посилання до розділу 1:

1. Пересада А.А. Інвестиційний процес в Україні. – К.: «Видавництво Лібра» ТОВ, 1998. – 392 с.
2. Яценко А. Передумови та особливості формування інвестиційного клімату в Україні // Економіка. Фінанси. Право. – 2001. – №3. – С. 15-17.
3. Струніна В. Шляхи поліпшення інвестиційного клімату в Україні // Економіка України. – 2001. – №9. – С. 11-16.,
4. Губський Б.В. Інвестиційні процеси в глобальному середовищі. – К.: Наукова думка, 1998. – 392с.
5. Реверчук С.К. Инвестология: наука про інвестування: Навчальний посібник. – К.: Атака, 2001. – 264 с.
6. Мало, мало інвестицій // www.uwtoday.com.ua
7. Україна на 46 місці у світі за конкурентоспроможністю. www.pro.ua.com – 16/05/2007.
8. Річний звіт 2007. InvestUkraine. Український центр сприяння іноземному інвестуванню. www.investukraine.org 02/05/2008.
9. Гуткевич С.А. Инвестиционная привлекательность аграрного сектора экономики: Монография. – К.: Изд-во Европ. ун-та, 2003. – 251с.
10. Гамалій Д. Оцінка інвестиційної привабливості регіонів України // Вісник НБУ. – 1998. – грудень. – С. 51-54.
11. Інвестиційний клімат в Україні: фактори регіональних ризиків / Слюсаренко О.О., Кужель О.В., Авксентьев Ю.А., Головка В.А., Данилишин Б.М., Наконечний В.Л., Лисицький В.І., Штуца В.М. – К.: РВПС України НАН України, 1999. – 192 с.
12. Слава С.С. Деякі аспекти оцінки бізнесової привабливості регіону (на прикладі Закарпаття) // Зб. Матеріалів конференції «На порозі тисячоліть: сучасні підходи до розвитку громад та регіонів». – Ужгород: УЖДУ, 2000. – С. 115-133.
13. Олійник О., Дацишин М. Дослідження. Рейтинг інвестиційної привабливості регіонів України // Економічні реформи сьогодні. – 2001. – №35. – С. 31-41.
14. Рейтинг регионов Украины //Инвестгазета.–2001.–№65// www.avanport.com/reviews/
15. Бланк И.А. Инвестиционный менеджмент. – К: МП «ИТЕМ» ЛТД, «Юнайтед Лондон Трейд Лимитед», 1995. – 448с.
16. Звіт за результатами фокус-групового дослідження «Інвестиційний клімат в Україні: проблеми та перспективи розвитку» // www.usipr.kiev.ua/ukrainian/focus/zvit-fg1.html

17. Інвестиційний клімат по-українськи. Зб. «Іноземні інвестиції та національний капітал: парадигма взаємодії». – К., 2001 // www.niss.gov.ua/Table/Sto115/003.htm
18. Хмарська І.В. Проблеми формування та оцінювання інвестиційної привабливості регіонів України // *Регіональна економіка*. – 2003. – №3. – С. 138-146.
19. Пилипак О. Інвестиційна привабливість регіонів України: соціально-демографічний аспект // *Економіка України*. – 2004. – №8. – С.82-85.
20. Burnier D. State Economic Development Policy: A Decade of Activity // *Public Administration Review*. – March-April. – 1991. – p. 171-175.
21. Європейський банк реконструкції та розвитку. Звіт про перехідні економіки. – 1999. – №9. – С. 68-93
22. Гапак Н.М. Формування бізнесового клімату як фактору управління економікою регіону/ Дисертація на здобуття наукового ступеня к.е.н. – Ужгород: УжНУ, 2004. – 221 с.
23. Кулицький С.П. Формування сприятливого ділового клімату – ключова проблема української економіки // *Економічні реформи сьогодні*. – 1999. – №27. – С. 3-1
24. Прейгер Д., Нижник О. Створення сприятливого ділового клімату в Україні: роль держави і підприємців // *Економічні реформи сьогодні*. – 1999. – №27. – С. 30-38.
25. Слава С.С., Г. Грін. Місцевий економічний розвиток: сучасні концепції та методи. – Ужгород – Мадісон: Мистецька лінія. – 2000. – 234 с.
26. Привабливий інвестиційний клімат в Україні як необхідна умова економічного зростання: матеріали «круглого столу». – К., 2001. – 56с.
27. Мерзляк А.В. Механізм державного управління іноземними інвестиціями: регіональний аспект. – К.: Вид-во УАДУ, 2002. – 300с.
28. “Financial Times” про українську економіку // *Еко-Простір* (щотижневий екологічний бюлетень РЕЦ-Київ). – 2002. – №10 (25 лютого) // www.rec-kyiv.org.ua/ua/html/eco.php?part
29. Звіт «Інвестиційний клімат 2005» . Матеріали Світового банку.
30. Walters Stephen J.K. Business climate and measured poverty: The evidence across states // *Atlantic Economic Journal*. – March. – 1990.
31. IPA Performance Benchmarking 2005. – Multilateral Investment Guarantee Agency (MIGA) and GDP Global, 2005.
32. InvestUkraine. – www.investukraine.org. – 10/04/2008
33. Investment Partnerships Canada. – www.invest.ic.gc.ca – 10/04/2008
34. Polish Information & Foreign Investment Agency/ Yearbook 2003. – Warsaw: PAiIZ, 2004
35. Support to Development of Greenfield Investments in Lithuania. Single Guidance Document – Developing and Marketing Greenfield Industrial Zones in Lithuania. EU Phare project “Support to Development of Greenfield Investments in Lithuania” (project №.2003.004-1.07.02.01.0001)

36. Towards A National Brownfield Strategy. English Partnership / The National Regeneration Agency. – September 2003.
37. Cleaning Up the Past, Building the Future. A National Brownfield Redevelopment Strategy for Canada/ National Roundtable on the Environment and Economy. – 2003.

Посилання до розділу 2:

38. Міністерство наукових досліджень та інновації в Онтаріо. – <http://www.mri.gov.on.ca/> – 10/04/2008
39. Central Statistical Office of Hungary: yearbooks 2001-2007 – www.ksh.hu – 10/04/2008
40. Операційна програма економічної конкурентоспроможності Угорщини на 2004-2006 рр. <http://www.ogyk.hu/> – 10/04/2008
41. Закон про дослідження, розробки та інновації в Угорщині. – 2004 р. – <http://www.ogyk.hu/> -10/04/2008
42. Новий план розвитку Угорщини. Національна стратегічна система відліку для Угорщини на 2007- 2013 роки: Зайнятість і розвиток. – 2007 р. – <http://www.ogyk.hu/> -10/04/2008

Посилання до розділу 3:

43. Science and Technology Park Scoping Study / Prepared for New Zealand Trade and Enterprise// Prepared by Dr. Chris M. Kirk, Massey University, NZ Mr. Brian C. Catts, Cattman Ventures. – USA: LLC, 2004.
44. Science, Technology and Industry. Scoreboard of Indicators. – Paris: OECD, 1997.
45. Alessandra Ressico, Secondo Rolfo. New Technology Based Firms and Entrepreneurs in Sophia Antipolis and Area Science Parks// ICSB International Council for Small Business// 48th World Conference/ Advancing Entrepreneurship and Small Business. – Northern Ireland. – 15-18th June 2003.
46. SPRING: European Commission. Science, Research, Development. – 1995 -<ftp://ftp.cordis.europa.eu>. – 20/04/2008.
47. Cluster Game: Between Local and International Challenges/ Analysis and study of a Transnational Programme of Co-operation between two or more organisations, preferably Technology Parks, which are actively engaged in stimulating SME access to technology and run an SME network”// INFYDE (Begoña Sánchez, Jaime del Castillo) LACAVE, ALLEMAND & ASSOCIES (Mireille, Michel Lacave) NORRUM OY (Jukka Terras). – DG Enterprise, May 2000.
48. Luger M., Goldstein H. Technology in the Garden. Research Parks& Regional Economic Development. – Chapel Hill, USA: The University North Carolina Press, 1991.

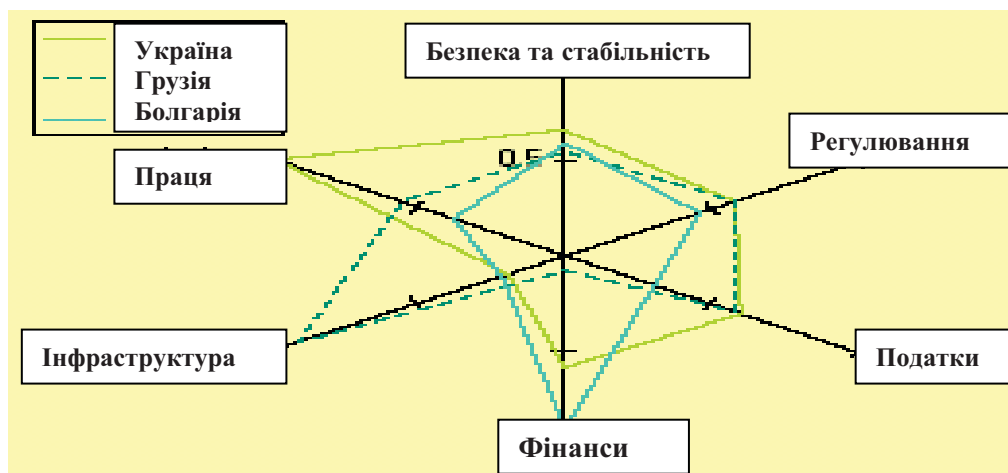
49. Gemunden H. G., Heydebreck P. Technological Interweavement – A key success factor for Technology-Based Firms, in Oakey R. (ed.), *New Technology Based Firms in the 1990s/ Vol.2.* - London: Paul Chapman Publishing, 1996.
50. Storey D.J., Tether B.S. Public policy measures to support new technology-based firms in European Union// *Research Policy*, n. 26. – 1998.
51. Antonelli C. Collective knowledge communication and innovation: The evidence of technological districts // *Regional Studies*, Vol.28.- 2000.
52. Breschi S., Malerba F. The Geography of Innovation and Economic Clustering: Some Introductory Notes// *Industrial and Corporate Change*, vol. 10, n.4.- 2001.
53. Stankiewicz R. Science Parks and Innovation Centres / in Etzkowitz H. Webster A., Healey P. (eds). In *Capitalizing Knowledge, New Intersections of Industry and Accademia*, Albany, State University of New York Press. – 1998.
54. 2003 University Research Park Profile, AURP.- www.aurp.net. – 12/04/2008.
55. Hammer, Siler, George Associates. Silver Springs, Maryland, USA. - <http://goliath.ecnext.com/coms2/product-compint-0000678061-page.html> – 10/04/2008.
56. Evaluation of the past&future economic contribution of the UK Science Park Movement for UK Science Park Association by Angle Technology, Ltd/. October 2003.- www.ukspa.org.uk – 10/08/2007.
57. International Association of Science Parks (IASP). From a presentation by Luis Sanz, Director General and CEO, IASP, November 2003.- www.iasp.ws – 10/04/2008.
58. Research Triangle Park. – www.rtp.org – 15/01/2008
59. US Census. – www.census.gov – 21/08/2007

ДОДАТКИ

ДОДАТКИ ДО РОЗДІЛУ 1

Додаток А. Порівняльні характеристики України, Грузії та Болгарії щодо вибіркового перепон у діяльності бізнесу[29]

Перепони у діяльності бізнесу



Примітка: Індекси базовані на опитуванні фірм, що діють у законодавчому просторі. Величини нормалізовані за регіональними максимумами і мінімумами для кожного індикатора. Результуючі індикатори ранговані від 0 (найкращий рівень) до 1 (найгірший рівень). Країни вибрані для висвітлення потенційних відмінностей.

Додаток Б. Ефективність діяльності АПІ**Таблиця 1. Критерії оцінювання результатів опрацювання запиту інвестора [31]**

Елемент оцінювання	Опис	Рівень (максимум = 100 %)
Маркетинговий чинник	Демонстрація професійного іміджу: дизайн, функція, відповідність бізнесу	28%
Професійний імідж	Загальний вплив поданої інформації та професіоналізм працівників агентства в перебігу роботи	10%
Брошура	Подача інформативної, ілюстративної та актуальної для агентства/ інвестора інформації в паперовому або електронному вигляді	9%
Візитка/ електронна картка	Дружній для користувача спосіб представлення основної контактної інформації, адреси, електронної пошти і телефонних номерів	3%
Папка / додані файли електронної пошти	Дружній для інвестора спосіб комплектування пропозицій і брошур. Зручність використання файлів електронної пошти й доданих файлів.	3%
Конверт/ оформлення електронного листа	Якість конверта, друковані адреси, логотип агентства. Професійно виконане оформлення електронного повідомлення.	3%
Сервісний чинник	Персоніфіковані послуги, заходи з підвищення цінності, комунікація після надіслання відповіді.	32%
Телефонний контакт	Професійна та результативна робота з інвестором по телефону та з допомогою електронної пошти	10%
Час реагування	Час від надходження запиту до одержання інформації. Цільовий показник – 48 годин.	9%
Подальша робота з інвестором	Повторний дзвінок інвесторові, щоб переконатися, що він задоволений відповіддю.	8%
Персоніфікація листа/ електронної пошти	Ступінь персоніфікації листа/ електронного повідомлення з метою врахування інтересів інвестора.	5%
Змістовий чинник	Інформація для інвестора: доступність, повнота, актуальність.	40%
Актуальність змісту	Ступінь відповідності інформації усім інформаційним потребам інвестора	15%
Відповідність інформації вимогам інвестора	Використання протоколу передання даних для забезпечення персоніфікованої інформації у зручний і наочний спосіб.	10%

Представлення змісту	Загальне представлення інформації – професійність, актуальність, наочність.	8%
Карти, діаграми тощо	Використання візуальних і табличних методів для представлення клієнтові основних фактів.	7%

Таблиця 2. Зразок звіту – Резюме оцінювання ефективності обробки запиту інвестора [31]

Елемент оцінювання	Зауваження	Максимум	Усі країни	Країни, що розвиваються	Розвинені країни
Доречність змісту	На більшість запитань, які містяться в запиті, подано ефективні відповіді. Подано корисну допоміжну інформацію	15%	6%	5%	12%
Персоніфікація інформації	Ефективне використання протоколу передання даних для підготовки документів для відповіді.	10%	3%	2%	7%
Представлення змісту	Інформація добре представлена – ефективно використовуються порівняльні та статистичні дані й дані з незалежних джерел.	8%	3%	2%	6%
Карти, діаграми тощо	Ефективне використання таблиць і діаграм для представлення даних. Подано добру карту країни у відповідному масштабі.	7%	2%	1%	5%
Професійний імідж	Добре враження завдяки зарахуванню доречної інформації та її цілеспрямованості	10%	4%	3%	7%
Брошюра	Презентація у PowerPoint забезпечує швидкий огляд країни з урахуванням потреб інвесторів.	9%	2%	1%	5%
Візитна картка / електронна картка	Конкретні деталі контактної інформації про керівника й агентство подані у вигляді електронного підпису – бракує адрес електронної пошти та web-сайта агентства.	3%	1%	1%	2%

Папка / додаткові файли	Додані файли чітко зазначені	3%	1%	1%	2%
Конверт / електронна презентація	Добрий вигляд повідомлення – в електронному листі, бракує логотип агентства.	3%	1%	1%	2%
Телефонний контакт	Первинний дзвінок був ефективно опрацьований з поданням деталей особистого контакту й запрошенням радника. Отримання запиту було підтверджене з допомогою електронної пошти.	10%	5%	5%	7%
Час реагування	Швидке реагування на запит	9%	4%	3%	8%
Повторний контакт з інвестором	Відсутність повторного контакту	8%	2%	1%	0%
Персоніфікація листа / електронного повідомлення	Докладний персоніфікований лист з описом переваг країни, як місця спрямування інвестицій.	5%	2%	1%	4%

Таблиця 3. Агрегатна ефективність роботи АПІ: усі країни, розвинені країни та країни, що розвиваються [31]

Елемент оцінювання	Максимум	Всі АПІ	АПІ в розвинених країнах	АПІ у країнах, що розвиваються
Загальний бал	100, 0%	37,7%	49,0%	27,1%
Маркетинговий чинник	28%	9,7%	13,5%	6,1%
Професійний імідж	10%	3,9%	5,1%	2,8%
Брошура	9%	2,3%	3,6%	1,0%
Візитка/електронна картка	3%	1,3%	1,7%	0,9%
Папка/ додані файли електронної пошти	3%	1,1%	1,6%	0,6%
Конверт/ представлення електронного листа	3%	1,1%	1,5%	0,8%
Сервісний чинник	32%	13,0%	15,5%	10,6%
Телефонний контакт	10%	5,4%	5,8%	5,1%
Час реагування	9%	3,7%	4,2%	3,3%
Подальша робота з інвестором	8%	2,1%	3,4%	0,8%
Адаптація листа/ електронної пошти	5%	1,7%	2,2%	1,3%
Змістовий чинник	40%	15,1%	20,0%	10,4%
Актуальність змісту	15%	6,3 %	7,8%	4,8%

Відповідність інформації вимогам інвестора	10%	3,2%	4,3%	2,1%
Представлення змісту	8%	3,2%	4,1%	2,4%
Карти, діаграми тощо	7%	2,5%	3,9%	1,1%

Таблиця 4. Агрегатна ефективність роботи АПІ в різних регіонах [31]

Елемент оцінювання	Максимум	Східна Європа/ Центральна Азія	Близький Схід/ Північна Африка	Південно-Сахар- ська Африка	Азія/ Тихий океан	Латинська Америка/ Кариби	АПІ в розвинених країнах	АПІ у країнах, що розвиваються
Загальний бал	100,0%	32,7%	23,9%	26,7%	18,8%	33,0%	49,0%	27,1%
Маркетинговий чинник	28%	8,1%	5,6%	6,4%	3,5%	6,2%	13,5%	6,1%
Професійний імідж	10%	3,0%	2,0%	3,2%	1,7%	3,3%	5,1%	2,8%
Брошура	9%	1,9%	1,0%	1,1%	0,4%	0,4%	3,6%	1,0%
Візитка/електрон- на картка	3%	1,5%	1,0%	0,8%	0,5%	0,9%	1,7%	0,9%
Папка/ додані файли електронної пошти	3%	0,7%	0,7%	0,5%	0,3%	0,8%	1,6%	0,6%
Конверт/ представ- лення електронно- го листа	3%	1,0%	0,8%	0,8%	0,6%	1,0%	1,5%	0,8%
Сервісний чинник	32%	11,1%	10,4%	10,3%	10,0%	11,5%	15,5%	10,6%
Телефонний контакт	10%	5,6%	5,6%	4,6%	5,1%	5,1%	5,8%	5,1%
Час реагування	9%	3,5%	3,5%	3,4%	3,2%	3,1%	4,2%	3,3%
Подальша робота з інвестором	8%	0,4%	0,1%	1,3%	0,5%	1,3%	3,4%	0,8%
Персоніфікація листа/ електронної пошти	5%	1,6%	1,2%	1,0%	1,1%	2,0%	2,2%	1,3%
Змістовий чинник	40%	13,4%	7,9%	10,1%	5,3%	15,3%	20,0%	10,4%
Актуальність змісту	15%	5,7%	3,7%	4,8%	3,0%	6,8%	7,8%	4,8%
Персоніфікація інформації	10%	3,1%	1,5%	1,7%	0,6%	3,9%	4,3%	2,1%
Представлення змісту	8%	2,7%	1,8%	2,6%	1,2%	3,3%	4,1%	2,4%
Карти, діаграми тощо	7%	1,9%	0,8%	1,0%	0,5%	1,4%	3,9%	1,1 %

Таблиця 5. Найефективніші АПІ в розвинених країнах [31]

Агентство	Категорія агентства
“Invest Victoria”, Австралія	Регіональне
“Invest in Sweden”, Швеція	Національне
АПІ міста Мельбурн, Австралія	Міське
“Locate in Kent”, Велика Британія	Регіональне
АЗІ Міської ради Ньюпорта, Велика Британія	Міське
“Scottish Development International”, Велика Британія	Національне
“Shannon Development”, Республіка Ірландія	Регіональне
“Investment Partnerships”, Канада	Національне
Ліверпульський бізнес-центр, Велика Британія	Міське

Таблиця 6. Найефективніші АПІ у країнах, що розвиваються [31]

Регіон	Агентство	
Суб-Сахарська Африка	GEDA, Південна Африка	
	EPZA, Кенія	
	BEDIA, Ботсвана	
	Інвестиційний центр Намібії	
	ECDC, Південна Африка	
Азія	APIX, Сенегал	
	Східна Європа і Центральна Азія	XIPA, Цзямень, Китай
		LIAA, Латвія
	ADA, Вірменія	
	BFIA, Болгарія	
	LDA, Литва	
	TIPO, Словенія	
	AIPAF, Азербайджан	
Середній Схід і Північна Африка	IDAL, Ліван	
	OCIPED, Оман	
Латинська Америка й Кариби	FIDE, Гондурас	
	“ProNicaragua”, Нікарагуа	
	CONAPRI, Венесуела	
	CINDE, Коста-Рика	
	CEPROBOL, Болівія	

Додаток В. Оцінка діяльності АПІ за категоріями країнами

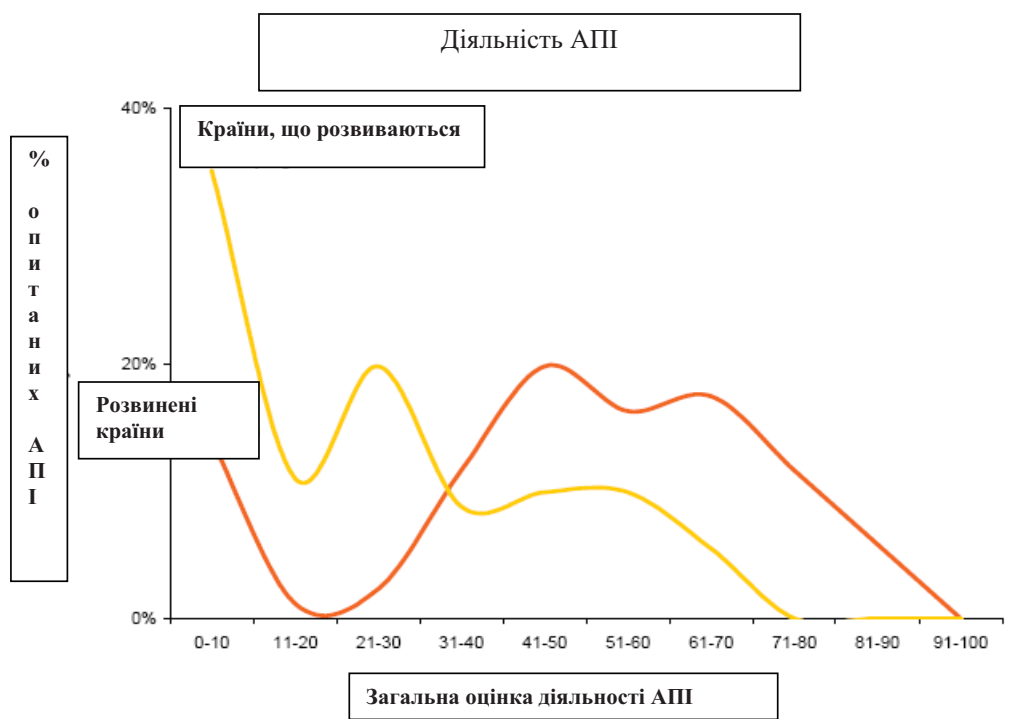


Рис. 1. Частота розподілу оцінок діяльності АПІ за категоріями країнами [31]

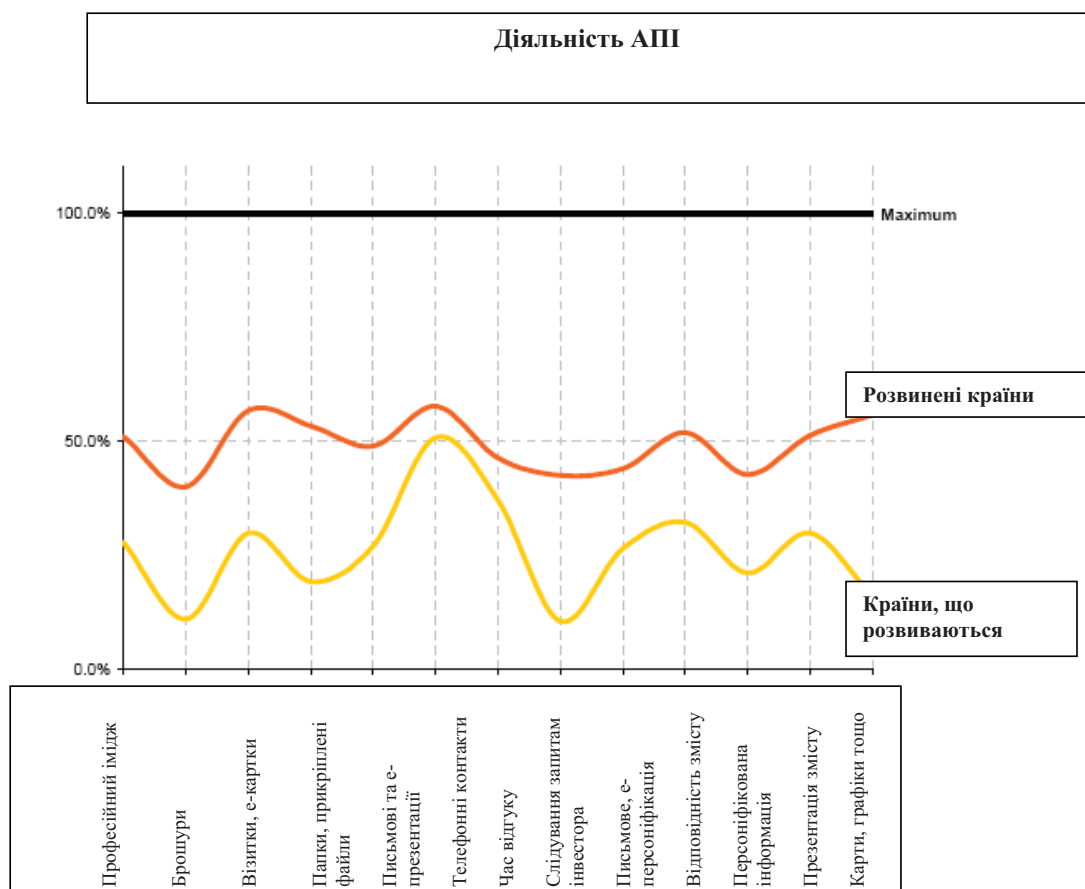


Рис. 2. Частота розподілу оцінок діяльності АПІ за категоріями країн й елементами бенчмаркетингу відносно максимальної оцінки [31]

Додаток Г. Поради щодо поліпшення роботи із запитами інвесторів [31]

1. Зрозумійте, що є важливим для інвестора: чітко з'ясуйте його цільові ринки та його конкурентну позицію на цих ринках. Згодом зберіть інформацію та відповідні промоційні факти, що мають справити враження на інвестора.
2. Знайте, що відбувається у світі: стежте за подіями у сфері міжнародного бізнесу, інвестиційними умовами й тенденціями, які можуть обмежувати або створювати можливості для інвестицій у вашому регіоні.
3. Упровадьте систему, за якої ви зможете навчатися й удосконалюватися. Застосовуйте професійні стандарти планування бізнесу, бізнесових систем і маркетингу, аналізуйте результати оцінювання і поліпшуйте ефективність своєї роботи на регулярній основі. Зокрема, пам'ятайте, що ринок ППІ зараз цілковито глобальний і конкурентний. Агентства мають стати, як мінімум, професійними установами з продажу для своїх країн і регіонів.
4. Інвестуйте в людські ресурси: здійсніть інвестиції в людські ресурси, що разом із розвитком внутрішніх систем і стандартів забезпечить ефективність роботи агентства.
5. Зрозумійте обмеження вашого агентства: розберіться з обмеженнями, з якими стикається ваше агентство з погляду наявності ресурсів і коштів. Згодом розробіть стратегії для відповідної оптимізації його роботи. Багато успішних агентств розробили прагматичні стратегії для роботи в умовах обмежених ресурсів і коштів, особливо у сферах проведення досліджень, промоційної діяльності, співпраці з іншими державними установами та приватним сектором.
6. Співпрацюйте з іншими у складі партнерств і застосовуйте спільні стандарти професійних послуг так, щоб іноземний інвестор був задоволений на всіх етапах інвестиційного процесу.
7. Працюючи із запитами іноземних інвесторів, застосовуйте реальні, професійні й орієнтовані на надання послуг системи. Це означає використання методів оцінювання запитів з боку інвесторів (балансові таблиці балів), які сприяють запровадженню змін. Але до кожного запиту слід виділяти належний рівень ресурсів. Після цього оцініть найкращі запити. Застосовуйте попереджувальні засоби для розвитку здатності агентства ефективно реагувати на згадані запити й вимагайте аналогічних інвестицій від інших інвесторів.
8. Реагуйте якомога оперативніше: АПП мають гарантувати, що вони використовують першу ж можливість для взаємодії з потенційним інвестором. Більшість АПП по всьому світі не мають чітких систем і процедур для того, щоб зробити перший крок чітко й ефективно. Незалежно від того, в який спосіб надходить запит: по телефону чи електронною поштою, важливо швидко відреагувати на перший контакт. Для цього АПП повинні мати системи для роботи з телефонними дзвінками й електрон-

ною поштою, які спрямовуватимуть запити до відповідних працівників. У випадку, якщо запити надходять по телефону, краще мати спеціального радника, який у домовлений час передзвонить клієнтові, ніж доручати недосвідченому працівникові обговорювати деталі проекту з інвестором негайно. Ознакою доброго тону є надіслати інвесторові електронного листа з підтвердженням прийняття запиту та зазначенням деталей контакту з радником, якому буде доручено працювати з цим запитом.

9. Обговорюйте і з'ясуйте: отримавши запит і призначивши радника, АПІ потрібно зв'язатися з інвестором, щоб обговорити деталі проекту і з'ясувати необхідну інформацію. Бажано зробити це по телефону, але якщо через різницю часових поясів телефонна комунікація ускладнена, спершу слід надіслати електронне повідомлення із зазначенням питань, які треба з'ясувати, та по можливості доповнити його телефонним дзвінком. Хоча проекти, на перший погляд, можуть видаватися подібними, вони є унікальними дітищами своїх ініціаторів. Різні компанії мають різні погляди на бізнесове середовище й на те, які дані потрібні, щоб його зрозуміти.
10. Забезпечте персоніфікацію пропонованої інформації: персоніфікована інформація повинна містити відповіді на всі запитання, поставлені під час звернення і враховувати зворотний зв'язок, отриманий на етапі обговорення і з'ясування. Найкращим чином персоніфікована інформація виходить за межі простих відповідей на запитання первинного звернення і демонструє знання, що їх має АПІ у відповідному секторі, та досвід управління корпоративними місцевими проектами.
11. Підтвердіть передання інформації: добра практика передбачає, що невдовзі після передання інформації слід переконатися в тому, що інформація отримана і відповідає потребам інвестора. Залежно від обставин, це можна зробити з допомогою електронної пошти або по телефону.
12. Забезпечуйте зв'язок після завершення процесу відбору: зателефонуйте інвестору та переконайтеся, що він аналізує відповідь, і запропонуйте подальшу допомогу. Це є важливим елементом процесу. Вибір часу для дзвінка залежить від календарного графіка. Такий дзвінок дає змогу отримати від інвестора максимальний зворотний зв'язок щодо відповіді.
13. Подайте обґрунтовані загальні відомості: загальні відомості слід ретельно вивчити й регулярно оновлювати. Оскільки на процес підготовки цих матеріалів час майже не впливає, АПІ може виявляти творчість у їх плануванні та формуванні. Готові матеріали мають бути максимально впізнаваними й наочними, наскільки дозволяють ресурси. Загальні відомості визначають як попередньо підготовлені матеріали, в яких описано національне або регіональне бізнесове середовище. АПІ має весь час підтримувати ці стандартні матеріали в оновленому стані та бути готовим представити їх у «паперовому» чи електронному вигляді. Такі матеріали дають змогу інвесторові зрозуміти загальне бізнесове середовище та сприймати персоніфіковану інформацію в конкретному контексті.

14. Адаптуйте інформацію до конкретних потреб: багато агентств вдало персоніфікують інформацію, але виявляються неспроможними представити конкретну інформацію, яку вимагає інвестор. Слід подавати конкретну персоніфіковану інформацію в максимально професійному представленні, наскільки дозволяє час. Формат і метод представлення слід обговорити з інвестором на етапі обговорення і з'ясування (наприклад, документ "Word", презентація "PowerPoint" чи pdf-файл). Основним елементом персоніфікованої інформації є детальний супровідний лист, у якому підсумовано основні аргументи АПІ стосовно проекту і вказано, де інвестор може знайти основні дані у відповідних матеріалах. Резюме основних аргументів слід також подати наприкінці основного документа відповіді.

Додаток Д. Формат маркетингової бази даних АПІ [31]

Вид інформації	Мета/ пояснення
Назва компанії	
Дата введення/ оновлення інформації та прізвище виконавця	Дає змогу відстежувати перебіг оновлення бази даних іншими працівниками та має важливе значення для забезпечення подальшого контакту.
Інвестиційний статус	Це поле слід підкреслити або якимось виділити. До нього повинно входити резюме статусу даного контакту і відіграє важливе значення для майбутніх зусиль у сфері маркетингу, наприклад, для уникнення розсилання загальної інформації усталеною клієнтові
Контактні особи та посадовці компанії, зокрема головний виконавчий директор, старший віце-президент з питань операцій, старший ВП з питань міжнародних зв'язків, старший ВП з розвитку нового бізнесу	Пріоритетним завданням є заповнення інформації про прізвище, ім'я й біографію, але намагайтесь отримувати її з якомога ширшого кола джерел. Варто зазначити прізвища й імена, особистих помічників, бо вони відіграють вирішальну роль у процесі комунікації. Ця інформація потрібна для персоніфікації листів і точних привітань. У випадку, якщо прямий маркетинговий лист муніципалітету починається стандартним зверненням: «Шановний пане/ пані» або «До уваги головного виконавчого директора», його з високим ступенем імовірності сприймуть за формальне розсилання й викинуть.
Основна контактна особа	У випадку, якщо в базі даних міститься інформація про більш як одного посадовця, визначте найдоречнішого працівника як основну контактну особу. Це дасть змогу надсилати поштової відправлення лише одній особі в компанії.
Адреса	Зазначте поштову адресу і фактичну адресу (у випадку, якщо вони різні).
Місто, штат, індекс, країна	Відведіть окремі поля для зазначення міст, регіонів і країн. Це дасть змогу у випадку потреби забезпечити точнішу адресацію звернень.
Номер телефону – загальний, прямий і мобільний (там, де це доречно)	Зверніть увагу на те, щоб мобільний номер використовувався лише після отримання дозволу керівника. У більшості культур особистий дзвінок на мобільний телефон без попередньої підготовки розцінюється як грубість і втручання в особисті справи.
Номер факсу	Переконайтесь у правильності номера факсу і зверніть увагу на те, що різні контактні особи можуть мати різні номери факсів.
Електронна пошта	Спеціалізовані маркетингові компанії можуть надати вам каталоги електронних адрес.
Промислова група	Ця інформація потрібна для визначення рівня конкретності (сектор, субсектор або спеціалізація), залежно від потреб і обсягу вашої бази даних.
Коди стандартної класифікації NACE і SIC	Це важливе поле, яке допомагає отримати якісні й докладні дані, необхідні для цілеспрямування інвестицій.

Обсяги продажу в млн євро	Ця інформація корисна для класифікації фірм за обсягами їхніх операцій. Вкажіть останній рік, за який доступні дані.
Кількість працівників	Ще один корисний показник для порівняння.
Контролюється материнською компанією	Вкажіть «так» або «ні».
Назва материнської компанії	
Місце розташування материнської компанії	Вкажіть країну й місто.
Вкажіть внутрішню муніципальну оцінку контакту	Кожний муніципалітет повинен розробити власну систему оцінювання контактів з урахуванням імовірності залучення інвестицій.
За наявності потенціалу до інвестицій подайте таку інформацію:	
Категорія	Потенційні інвестиції слід класифікувати за типами (наприклад, інвестиції в будівництво «з нуля», інвестиції в реабілітацію колишніх промислових зон, спільні підприємства, придбання, створення нового бізнесу) і за ймовірним часом ухвалення інвестиційного рішення.
Дата першого звернення/ повідомлення	
Розмір потенційних інвестицій (євро)	Основний визначник пріоритетності даного контакту.
Кількість нових робочих місць	Ще один визначник пріоритетності.
Необхідне майно (будівлі, ділянки, поверхні)	Корисно відстежувати вимоги щодо власності для моніторингу тенденцій у сфері пропозиції/ попиту.
Продукт(и)	
Джерело контакту	У цьому полі має бути передбачена низка стандартних варіантів відповіді: оголошення (публікація), прями маркетинг, виставка/ семінар, посольство, орган державної влади тощо.
Повторний контакт	Автоматичний повторний контакт дає змогу нагадувати керівнику про необхідні майбутні заходи.
Перспективи	Це поле може бути корисним для визначення пріоритетності контактів – які перспективи ухвалення позитивного рішення: високі, середні чи низькі?
Виконавець проекту	Вказати прізвище, ім'я працівника муніципалітету, відповідального за моніторинг даного контакту.
Виїзд на місце	Деталі виїзду інвестора на місце.
Місцевий партнер(и)	Вказати назву місцевого партнера та характер залучення (там, де це доречно).
Наявні документи	Вкажіть електронне або фізичне місце розташування відповідних файлів і документів.
Примітки	Текстове поле, в якому відповідальний працівник може зробити важливі зауваження щодо компанії або її інвестицій.

* Ця база даних може бути використана не лише для зберігання інформації про потенційних інвесторів, а й також для визначення впливових осіб, каналів комунікації та партнерських організацій (банків, юридичних фірм, брокерів з нерухомості, галузевих журналів, журналістів, торговельних асоціацій тощо).

Додаток Е. Формат попереднього аналізу здійсненності проекту забудови промислового парку (на прикладі парку в Маріямполі, Литва) [35]

1. Вступ

Ділянка розташована у північній частині міста, неподалік від центру міста. Загальна площа ділянки – 92 гектари, з них 35 гектарів планується забудувати в першу чергу. Ділянка розташована у промисловій зоні Маріямполя. На заході вона межує із залізницею, на півдні – з кількома промисловими підприємствами, на півночі та сході – із землями сільськогосподарського призначення.

2. Регіональна економічна ситуація

Історично Маріямполь був центром розвитку харчової промисловості, особливо виробництва м'яса і молока. На даний час основним роботодавцем у районі є “Arvi-group”. Нещодавно компанія здійснила інвестиції в будівництво заводу мінеральних добрив, птахофабрику з вирощування індиків, готель і, можливо, багатьох інших підприємств. Окрім харчової промисловості, в регіоні розвинені текстильна й деревообробна промисловість і машинобудування. З початку 1990-х років у Маріямполі сформувався один із найбільших у Литві ринок продажу вживаних автомобілів, де щотижня продають близько 2000 машин.

Іноземні інвестиції здійснюються, в основному, у виробництво продуктів харчування та безалкогольних напоїв, а також у текстильну галузь і виробництво шкіряних виробів, гуртову й роздрібну торгівлю та ремонт побутової техніки для населення.

У Маріямпольському регіоні проживає близько 250 000 мешканців, з них 70 000 – у місті Маріямполь. До кінця 2004 року рівень безробіття у Маріямполі знизився до 5,8%. Дефіцит робочої сили може становити проблему, хоча в навколишніх селах рівень безробіття й досі високий. Продуктивність праці підтримується на досить високому рівні, а рівень технологічних навичок населення – добрий.

Маріямпольський коледж складається з двох факультетів, на яких разом навчаються 2350 студентів; перший готує фахівців з бізнесу та технологій; інший – педагогів і соціальних працівників. У регіоні є також професійне училище, де готують механіків і будівельників. У 50 кілометрах від Маріямполя розташовані освітні заклади Каунаса.

У місті збудовано новий культурний центр, є кілька готелів, а також достатня кількість високоякісних ресторанів і барів. Банки розташовані в центрі міста.

3. Характеристики ділянки

а. Концепція забудови зони

Розвиток промислової зони сприятиме досягненню першої цілі Плану розвитку Маріямпольського регіону на 2003 – 2007 роки «Розвиток бізне-

су, виробництва і послуг.» Цільовими видами діяльності зони будуть харчова промисловість, легке машинобудування та види діяльності, пов'язані з продажем і ремонтом автомобілів. Враховуючи родючі ґрунти регіону та концентрацію підприємств харчової промисловості, буде доречним також будівництво заводу зі складання транспорту/ обладнання для сільськогосподарських потреб. Перевагу віддаватимуть залученню одного великого інвестора, а не кількох дрібних.

b. Питання власності

Ділянка поділена на три окремі частини, які належать відповідно 17, 2 і 13 приватним власникам. Згідно з рішенням Ради муніципалітету від січня 2004 року, цю ділянку передбачається вилучити для майбутнього будівництва промислової зони за підтримки Соціального Фонду. Процес реституції нещодавно завершено.

c. Здійсненність проекту та витрати, пов'язані із забезпеченням на ділянці комунальної інфраструктури

За даними муніципалітету, система міської каналізації на третину не завантажена. Слід збудувати електропідстанцію 110/10 кіловольт, встановити трансформатори 10/0,4 кВ і реорганізувати наявні приєднання. Хоча вся інженерна інфраструктура розташована поруч, для приєднання ділянки до всіх мереж слід оцінити здійсненність і витрати, пов'язані з реалізацією проекту приєднання. Основна під'їзна дорога має вуличне освітлення. Суттєвою перевагою ділянки є те, що вона розташована неподалік від залізниці. Є конкретні плани будівництва кількох розв'язок на "Via Baltica" та продовження під'їзної дороги, яка уже є. Це повинно додатково підвищити привабливість ділянки.

d. Здійсненність територіального планування в межах визначених часових рамок

Існує Генеральний план розвитку міста Маріямполь від 1994 року, у якому пропонується ділянка зазначена промисловою зоною. Міська влада подала заявку на складання нового генерального плану розвитку Маріямпольського району за кошти Соціального Фонду.

e. Технічні характеристики земельної ділянки

Ґрунтові води залягають на глибині близько двох метрів. На ділянці – родючий ґрунт на базі суглинку. Забруднення ґрунту внаслідок попередньої сільськогосподарської діяльності, навіть якщо воно є, буде дуже обмеженим.

4. Зобов'язання муніципалітету

У січні 2004 року Рада Маріямпольського муніципалітету вирішила провести детальну топографічну зйомку ділянки та забезпечити на ній інженерну інфраструктуру. Муніципалітет зобов'язався знайти/ забезпечити бюджетні фінансові ресурси, необхідні для забудови ділянки. Між муніци-

палітетом і районом існує взаєморозуміння щодо необхідності забудови ділянки. Однак обговорення питання про фактичне вилучення ділянки поки що не проводилося.

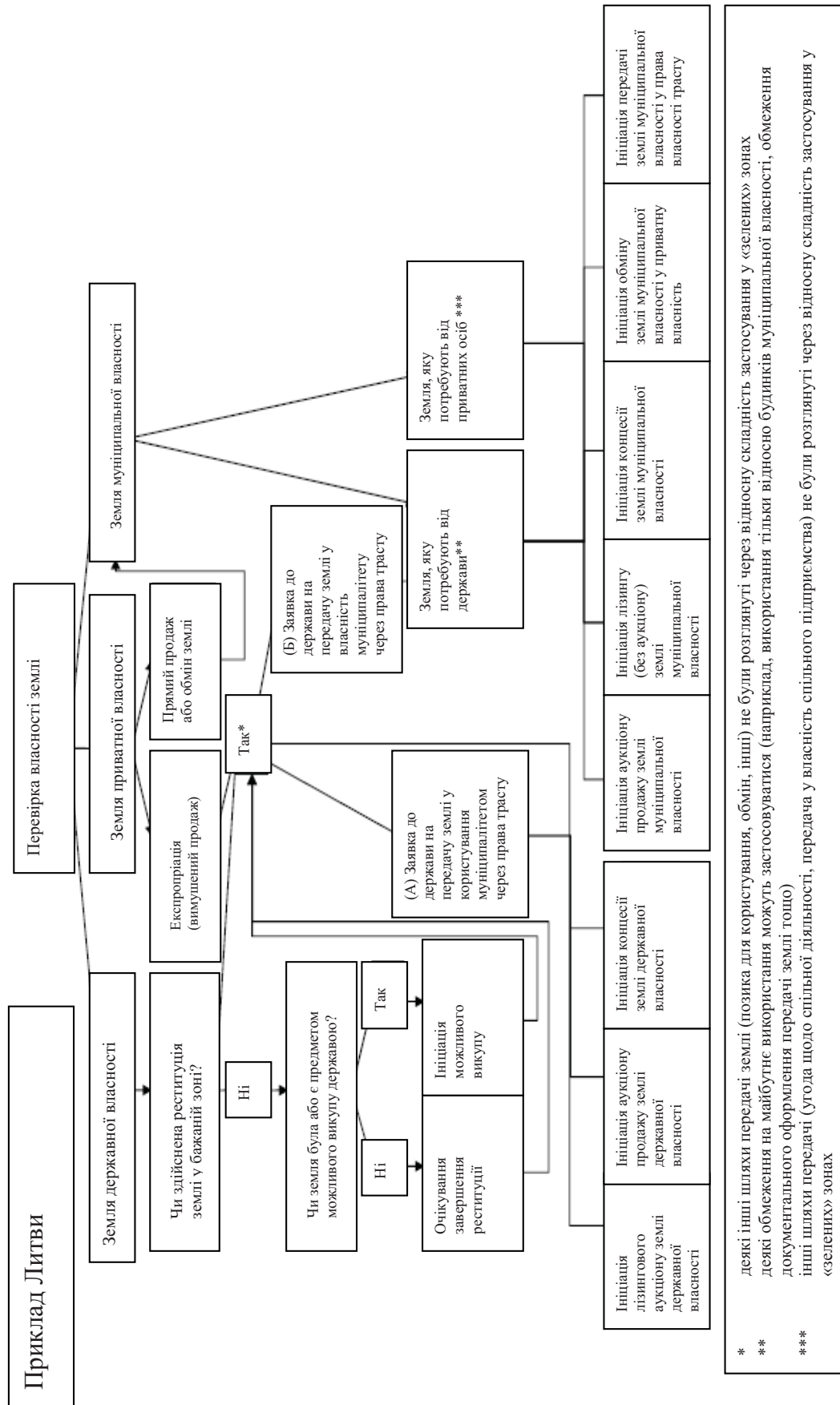
5. Інші питання

Рада муніципалітету схвалила рішення про вилучення земельної ділянки або її викуп у колишніх власників. Орієнтовні витрати складають LTL 8000/га. Загальна вартість вилучення становитиме від LTL 800 000 до LTL 1 млн.

6. Попередні висновки

Вибрана ділянка характеризується високою зручністю доступу. Вантажна залізнична станція розташована на відстані 4 км від неї, шосе – на відстані 1 км, а до міста – приблизно 2 км. Доступність і привабливість ділянки додатково зросте після завершення будівництва автомагістралі “Via Baltica”. Ділянка дуже рівна, особливо у порівнянні з іншими оглянутими ділянками. Інженерні комунікації (електрика, телекомунікації, каналізація, водопровід) розташовані близько. Компанії, які працюють поблизу, можуть служити підтвердженням привабливості вибраного місця розташування. Є багато можливостей для розширення. Однак те, що земля наразі перебуває у приватній власності, може призвести до суттєвої затримки забудови промислового парку. Певна річ, попередній аналіз здійсненності спиратиметься на інформацію, доступну на даний час. Зокрема, що стосується стану справ у сфері територіального планування, розв’язання питань власності, можливості прокладання до ділянки інженерних комунікацій і пов’язаних з цим витрат, для отримання докладної та перевіреної інформації знадобиться додатковий час. Наприклад, докладне оцінювання планованих витрат на спорудження інженерної інфраструктури буде можливим лише на етапі розроблення остаточної концепції й технічної документації для ділянки. Отримати від місцевих постачальників комунальних послуг інформацію стосовно інвестиційних витрат у спорудження інфраструктури буде складно, доки не надійдуть дані про обсяги споживання відповідних послуг.

Додаток Ж. Схема трансферу землі [35]



Додаток 3. Джерела фінансування, доступні для використання під час забудови промислових зон [35]

Необхідні інвестиції	Типові джерела фінансування	Як зробити фінансування можливим	Альтернативні джерела
1. Вилучення ділянки для громадських потреб	Банківські позики (муніципальний бюджет)	Рішення взяти банківську позику має бути схвалене радою муніципалітету, згідно із законом про місцеве самоврядування, стаття 1. Ніяких додаткових дозволів не потрібно	
2. Топографічні та геологічні пошукові роботи (рівень забруднення, тощо)	Муніципальний бюджет	Рішення про використання коштів муніципального бюджету за цією конкретною статтею має бути схвалене Радою муніципалітету	ERDF, захід 3.2
3. (Стратегічне) оцінювання екологічного впливу	Муніципальний бюджет	Рішення про використання коштів муніципального бюджету має бути схвалене Радою	ERDF, захід 3.2
4. Детальне планування ділянки	Муніципальний бюджет	Рішення про використання коштів муніципального бюджету має бути схвалене Радою	ERDF, захід 3.2
5. Транспортна інфраструктура	Державна інвестиційна програма	Щороку менеджери з питань асигнувань можуть подавати інвестиційні проекти, підготовлені згідно з Методологією планування державних капітальних інвестицій, затвердженою 04.07.2001 року Наказом міністра фінансів № 201	а) Зазвичай, інвестиції на суму до LTL1 млн здійснюються з резервного або приватизаційного фонду муніципального бюджету; б) ERDF, захід 1.1 для будівництва місцевої дорожньої та залізничної інфраструктури (через Міністерство транспорту); в) Банківські позики

6. Інженерна інфраструктура (технічна й питна вода, каналізація, електрика, газ, телекомунікації)	Муніципальний бюджет і Державна інвестиційна програма	Рішення про використання коштів муніципального бюджету має бути схвалене Радою	a) ISPA/ Фонд згуртування; b) Банківські позики
6.1. Технічна й питна вода	Державний бюджет; приватні кошти/ муніципальний бюджет	Муніципалітет має подати заявку на будівництво систем водопостачання/ каналізації на пропонуваній території	a) ISPA/ Фонд згуртування; b) Банківські позики
6.2. Електрика (“Rytu skirstomieji tinklai”)	Муніципальний бюджет/ приватні кошти та постачальник	Рішення про використання коштів муніципального бюджету має бути схвалене Радою	Банківські позики
6.3. Електрика (“Vakaru skirstomieji tinklai”)	Муніципальний бюджет/ приватні кошти	Рішення про використання коштів муніципального бюджету має бути схвалене Радою	Банківські позики
6.4. Газ	Муніципальний бюджет/ приватні кошти або 100% покриття постачальником	Рішення про використання коштів муніципального бюджету має бути схвалене Радою	Банківські позики
6.5. Телекомунікації	Муніципальний бюджет/ приватні кошти	Рішення про використання коштів муніципального бюджету має бути схвалене Радою	Банківські позики

Додаток К. Правові аспекти створення функціональних структур управління зонами [35]

Внутрішня структура при муніципалітеті

Згідно із Законом про муніципалітети № I-533 від 7 липня 1994 року з виправленнями і доповненнями, однією з функцій муніципалітету є створення і підтримка умов для розвитку бізнесу. Так, муніципалітет може створити внутрішній підрозділ, який відповідатиме за управління проектами. За поданням мера рада муніципалітету може затвердити структуру адміністрації муніципалітету.

Муніципальне державне агентство (власник і управитель муніципальних земель)

Згідно із Законом про державні інституції № I-1428 від 3 липня 1996 року з виправленнями і доповненнями, державною інституцією називають некомерційну державну юридичну особу з обмеженою відповідальністю, метою діяльності якої є задоволення громадських інтересів.

Державна інституція має право займатися економічною діяльністю, дозволеною законом, яка пов'язана з її цілями. Засновниками державних інституцій можуть бути, окрім інших осіб, державні та муніципальні інституції. Прибуток, отриманий державною інституцією, може бути використаний лише для досягнення цілей державної інституції і не може розподілятися між її учасниками.

Муніципальна компанія (UAB)

Діяльність муніципальних компаній регулюється переважно Законом про державні та муніципальні компанії № I-722 від 21 грудня 1994 року з виправленнями і доповненнями. Муніципальна компанія – це юридична особа, створена на основі муніципального майна, яка є власністю муніципалітету. Муніципальна компанія використовує майно, передане їй у трастове управління. Головною метою діяльності муніципальної компанії є надання суспільних послуг, виробництво продукції та впровадження інших заходів, спрямованих на обстоювання громадських інтересів. Муніципальна компанія – це державна юридична особа з обмеженою відповідальністю. Власником муніципальної компанії є муніципалітет. Свої права й обов'язки власника муніципалітет впроваджує через муніципальну керівну інституцію. Муніципальна компанія створюється за рішенням ради муніципалітету.

Приватний оператор (концесія)

Згідно із Законом про муніципалітети, рада муніципалітету має право ухвалювати рішення про надання концесій на використання об'єктів муніципалітету. Згідно з угодою про концесію, майно штату і/ або муніципальне майно може бути передане концесіонерові для тривалого використання. Згідно із законом, якщо для впровадження концесії, наданої шляхом проведення відкритого конкурсу, потрібна земля, яка належить державі і/ або

муніципальна земля, право на такі земельні ділянки може бути надане без проведення аукціону. Муніципалітет і концесіонер можуть підписати концесійну угоду, згідно з якою концесіонер на певних умовах бере на себе адміністрування проекту.

У таблиці 1 стисло представлені основні загальні правові переваги й вади, пов'язані з кожною із зазначених нижче моделей управління. Важливо звернути увагу на той факт, що у згаданій таблиці проаналізовано лише правові наслідки і не враховані економічні, політичні й інші питання.

Таблиця 1. Правові аспекти різних моделей управління

Модель управління	Переваги	Недоліки
Внутрішня структура в межах муніципалітету Модель І	<ul style="list-style-type: none"> відсутність додаткової ланки управління, відповідальної за ухвалення рішень (порівняно із муніципальною державною структурою) 	<ul style="list-style-type: none"> рішення про оренду муніципальної землі для конкретного інвестора ухвалюватиме рада муніципалітету (а це – довший і більш політизований процес); рішення стосовно оренди землі, яка належить державі, ухвалюватимуться спільно з округом із використанням процедури аукціону (найвища ціна) без оцінювання інших критеріїв; продаж муніципальної землі здійснюється тільки через аукціон, згідно із згаданими вище вимогами найвищої ціни (однак у тендерних документах можна зазначити деякі додаткові критерії для учасників); продаж землі, яка належить штату, здійснюється спільно з округом із використанням процедури аукціону (найвища ціна) без урахування інших критеріїв
Муніципальне державне агентство (власник і управитель землі) Модель ІА		<ul style="list-style-type: none"> весь дохід (прибуток), отриманий від оренди землі, не може бути розподілений на користь засновника (муніципалітету) як дивіденди; передане майно має використовуватися лише в режимі трастового управління (для оренди або продажу землі важливо скоординувати всі питання з муніципалітетом і округом) [крім того, треба окремо розглянути питання передання державному муніципальному агентству землі, яка належить державі]

3. Муніципальна компанія (УАВ) модель ІІВ	<ul style="list-style-type: none">• дохід (прибуток), отриманий від оренди землі, може бути розподілений на користь засновника (муніципалітету)	<ul style="list-style-type: none">• майно, передане муніципальній компанії, має використовуватися лише в режимі трастового управління (для оренди або продажу землі важливо скоординувати всі питання з муніципалітетом і округом) [крім того, треба окремо розглянути питання державі]
4. Приватний оператор (концесія) модель ІІІ	<ul style="list-style-type: none">• земля штату і муніципальна земля може бути передана (в оренду) операторові, а згодом – конкретному інвесторові шляхом оцінювання не лише ціни, а і якісних критеріїв	<ul style="list-style-type: none">• рішення стосовно продажу землі, яка належить штату, ухвалюватимуться спільно з округом із використанням процедури аукціону (найвища ціна) без оцінювання інших критеріїв

Додаток Л. Керівна група управління промисловою зоною [35]

Укомплектування агентства з управління зонуванням високопрофесійними та відданими своїй справі людьми є вирішальним чинником успіху для приваблювання інвесторів. Міжнародний досвід дає підстави для висновку, що успішним є такий склад керівної групи й обов'язки її членів:

Опис службових обов'язків: посада 1 – Директор-розпорядник

Визначає й формулює політику та бізнесові стратегії і забезпечує загальне керівництво. Планує, спрямовує і координує поточні заходи з допомогою підпорядкованих йому менеджерів. Представляє агентство перед третіми сторонами (враховуючи інвесторів, органи влади, підрядників...). Його головна роль полягає в укладанні та виконанні угод з потенційними інвесторами, вирішенні проблем і суперечок із наявними інвесторами. Підпорядкований раді директорів та акціонерам організації. Кваліфікаційні вимоги: вища освіта у сфері економіки або права (спеціалізація: економіка), тривалий досвід роботи в бізнесі, відмінні комунікаційні навички, вміння долати труднощі й, бажано, знання місцевого бізнесового середовища.

Опис службових обов'язків: посада 2 – Архітектор-забудовник

Ліцензований фахівець, який відповідає за підтримання зв'язку із фірмами-підрядниками з питань розвитку інфраструктури зони (дороги, інженерні мережі, каналізація...), а також загальний стан ландшафтної архітектури. Відповідає також за підтримання зв'язків із інвесторами стосовно впровадження проектів. Повинен мати досвід здійснення (громадського) нагляду за будівельними роботами, знання у сфері просторового планування, будівельних кодексів і регуляторних актів у сфері захисту довкілля. Серед інших кваліфікаційних вимог слід відзначити здатність вирішувати проблеми, здатність виконувати роботи у визначений термін, знання мов.

Опис службових обов'язків: посада 3 – Менеджер з питань маркетингу і промоційної діяльності

Відповідає за виконання загальної функції маркетингу в організації. Визначає потенційний попит з боку підприємств різних секторів і напрямів діяльності на ділянки, пропоновані в межах зони. Протидіє потенційній конкуренції з боку інших внутрішніх і міжнародних пропозицій. Визначає потенційних інвесторів. Незалежно або спільно з іншими каналами (Національне агентство з промоційної діяльності, секторні федерації та бізнесові асоціації...) розробляє і впроваджує промоційні кампанії. Вимоги щодо кваліфікації: диплом з економіки, досвід продажу (бажано в середовищі "business-to-business"), знання іноземних мов.

Опис службових обов'язків: посада 4 – Керівник проекту – Служби роботи з інвесторами

Відповідає за розроблення спеціалізованих інформаційних пакетів, які розсилаються потенційним інвесторам заздалегідь або на їхню вимогу.

Виконує функцію «відповідального менеджера» і спрямовує інвестора через усі етапи підготовчих робіт (наприклад, отримання ліцензій, представлення іншим надавачам послуг, таким як юридичні фірми, фірми з добору персоналу, надавачі комунальних послуг тощо) до завершення терміну впровадження проекту. Також залучається до надання «післяпроектних» послуг інвесторам, які працюють на території зони. Необхідні кваліфікації визначені менш конкретно, але до них повинні входити вища освіта з економіки або технічних дисциплін, знання іноземної (англійської) мови.

Опис службових обов'язків: посада 5 – Фінансовий та адміністративний директор

Планує, спрямовує і координує фінансові заходи організації на найвищому рівні керівництва. Відповідає за виконання фінансової функції в межах агентства. Аналізує фінансову інформацію і готує фінансові звіти. Відповідає за складання проектів кошторисів і – з допомогою внутрішніх або зовнішніх експертів з юридичних питань – вирішує всі юридичні проблеми (наприклад, у сфері організації підрядних робіт і закупівель). У невеликій організації відповідає також за функціонування й адміністрування людських ресурсів. Має бути кваліфікованим фахівцем у сфері фінансів та обліку, бажано мати додатковий диплом з корпоративного права. Членів основної керівної групи у їхній роботі підтримуватимуть допоміжні працівники, згідно з масштабами діяльності агентства. Зазвичай, на ранніх етапах більшість ресурсів спрямовуються на промоційну діяльність, а згодом акцент переносять на виконання операцій та обслуговування інвесторів.

Додаток М. Маркетингові інструменти в діяльності промислової зони

Основні промоційні інструменти						
Промоційний метод: рекламне оголошення						
Зазвичай, застосовується на етапі	Переваги	Недоліки	Підводні камені	Поради	Витрати і сфера застосування	Примітки
1	2	3	4	5	6	7
<ul style="list-style-type: none"> Формування іміджу 	<ul style="list-style-type: none"> дає змогу сказати, що вам потрібно, коли вам потрібно і де вам потрібно; дає змогу досягти широкої аудиторії; особливо дієвий для подолання негативного ставлення; також придатний для залучення інвестицій. В умовах обмеженості бюджету дає змогу досягти двох цілей 	<ul style="list-style-type: none"> часто не викликає особливої довіри; створює серйозне навантаження на фінансові ресурси; дієвий у випадку, якщо низка інвесторів не спроможна подолати поріг, необхідний для забезпечення обізнаності або поінформованості; труднощі з досягненням цільової аудиторії в умовах засилля інших оголошень. 	<ul style="list-style-type: none"> департамент залучення інвестицій; розмістивши рекламне повідомлення, ймовірно, отримуватиме більше дзвінків від продавців рекламних площ, ніж від якісних зацікавлених контактів; несистематичне розміщення поодиноких оголошень є марною тратою ресурсів; надто багато оголошень 	<ul style="list-style-type: none"> зосередьтесь і сформулюйте чіткі вказівки рекламній творчій групі – приділіть особливу увагу ціновій пропозиції і відобразьте цільову стратегію; цей метод складно застосовувати, якщо бюджет становить менше, ніж EUR 100 000 на рік. Найімовірніше, ви не зможете досягти мінімального порогу, коли вас почнуть помічати; унікайте публікації окремих оголошень у посередніх виданнях. Сконцентруйте свої повідомлення в 	<ul style="list-style-type: none"> може коштувати дуже дорого. Окреме рекламне оголошення у "Wall Street Journal" коштує більш як EUR 100 000, а щоб досягти мінімального рівня обізнаності, таке оголошення треба опублікувати кілька разів. 	

1	2	3	4	5	6	7
<ul style="list-style-type: none"> сформувати імідж і залучити інвестиції 	<ul style="list-style-type: none"> допомогає підвищити авторитет місця; полегшує аналіз конкурентів; є непоганою навчальною нагодою з погляду розуміння чинників, які впливають на ухвалення рішень у галузі; може забезпечити старту платформи для місцевих компаній, 	<ul style="list-style-type: none"> завичай, біля стендів компаній ви не зустрінете осіб, відповідальних за ухвалення рішень і керівників; планування та відвідання виставки потребує багатьох людюно-днів. 	<p>про ту саму організацію по суті перетворюються на одне й те саме оголошення. Це послаблює вплив ваших оголошень.</p>	<ul style="list-style-type: none"> журналах, які з високою ймовірністю досягнуть цільової аудиторії; звертайтеся до досвідчених фахівців із планування реклами та купівлі рекламних площ 		
Промоційний метод: Присутність на виставках						
<ul style="list-style-type: none"> цей метод можна застосувати для формування іміджу (якщо муніципалітет лише бере участь як експонент) або для залучення інвестицій у випадку, якщо муніципалітет “розробляє” дану виставку (тобто задалегідь 	<ul style="list-style-type: none"> домагає підвищити авторитет місця; полегшує аналіз конкурентів; є непоганою навчальною нагодою з погляду розуміння чинників, які впливають на ухвалення рішень у галузі; може забезпечити старту платформи для місцевих компаній, 	<ul style="list-style-type: none"> завичай, біля стендів компаній ви не зустрінете осіб, відповідальних за ухвалення рішень і керівників; планування та відвідання виставки потребує багатьох людюно-днів. 	<ul style="list-style-type: none"> агентства, які сподіваються знайти/налагодити плідні контакти, можуть залишитися розчарованими. Цей метод корисний насамперед для формування іміджу та забезпечує можливість поглибити свої знання ринку та потенційних інвесторів. 	<ul style="list-style-type: none"> не сидіть біля стенду, чекаючи на відвідувачів. Працюйте з компаніями-учасниками, які діють у ваших цільових секторах; збільшіть цінність заходу, заздалегідь зв’язавшись із учасниками виставки (їхній список можна отримати в організаторів виставки). Підкресліть у своєму листі, що теж братимете участь у виставці, і з’ясуйте можливість контакту 	<ul style="list-style-type: none"> важко оцінити, бо вони залежать від характеру виставки. Витрати на участь у виставці можуть бути високими, у випадку якщо потрібно виготовляти нові стенди, а в роботі планують взяти участь керівники. 	

1	2	3	4	5	6	7
<p>звертається до бізнесових підприємств, беручи участь у інших виставках і заходах).</p>	<p>які шукають іноземних партнерів; забезпечує бізнесових клієнтів;</p> <ul style="list-style-type: none"> сприяє поглибленню знань про споживачів і ринок. 			<p>із найвищим посадовцем, який буде присутній біля стенду компанії. Використовуючи базу даних, задалегідь зверніться до цільових компаній, які не братимуть участі у виставці, але представники яких можуть її відвідати.</p>		
Промоційний метод: Стаття у пресі						
<ul style="list-style-type: none"> формування іміджу та поглиблення знань. 	<ul style="list-style-type: none"> може бути дуже корисним для подолання негативного ставлення та поліпшення іміджу вашої місцевості як об'єкта спрямування інвестицій; високий рівень довіри до інформації; 	<ul style="list-style-type: none"> негативні повідомлення в засобах масової інформації є причиною негативного ставлення; помилкове цитування може завдати шкоди; відсутність можливості контролю за точністю інформації та висновками, 	<ul style="list-style-type: none"> деякі журналісти, незначна меншість, можуть мати упередження проти даного конкретного місця (можливо, спричинені негативним досвідом у минулому), тому незалежно від того, яку 	<ul style="list-style-type: none"> завжди сприймайте журналістів/репортерів як споживачів послуг, що їх пропонує ваш муніципалітет. Їм потрібні сюжети, варті опублікування в новинах. Якщо ваш муніципалітет допоможе задовольнити цю потребу й дотримуватиметься базових правил, стаття вийде позитивною. 	<ul style="list-style-type: none"> через велику кількість параметрів часом буває важко оцінити витрати. 	<ul style="list-style-type: none"> позитивна стаття на видимому місці у шанованому журналі може розповісти більше про ваш муніципалітет, ніж рядок в оголошеннях.

1	2	3	4	5	6	7
	<ul style="list-style-type: none"> • дуже ефективний з погляду витрат; • залежить від обраного засобу масової інформації, дає змогу досягти широкій аудиторії; • ЗМІ, зазвичай, готові розповісти про інвестиційні рішення; • особливо корисний інструмент для інформування внутрішньої аудиторії про потребу у ПП і досягнення у вашому конкретному муніципалітеті. 	<p>зробленими репортером;</p> <ul style="list-style-type: none"> • Немає гарантій того, що прес-місія, організована муніципалітетом, забезпечить опублікування інформації у відповідних журналах. 	<p>ліній дії обере керівництво муніципалітету, стаття все одно буде негативною.</p>			

1	2	3	4	5	6	7
<p>Промоційний метод: Інвестиційні місії</p> <ul style="list-style-type: none"> • залежить від виду місії. Чим загальнішим буде характер місії, тим вищий ступінь імовірності того, що вона сприятиме виробленню іміджу. І навпаки, спеціальна секторна місія може забезпечити приплив інвестицій. 	<ul style="list-style-type: none"> • місії дають змогу задовольнити потреби як іноземних інвесторів, так і місцевих підприємств; • компанії, які беруть участь у виїзних місіях, мають серйозний потенціал як інвестори, бо вони братимуть участь лише за наявності реального інтересу до ведення бізнесу в регіоні. 	<ul style="list-style-type: none"> • загальним за характером місіям бракує зосередженості й цей факт дещо розмиває їхній промисловий вплив; • місії сторони-реципієнта джерела інвестицій, зазвичай, зосереджені на можливостях торгівлі/експорту, а не на інвестиціях. 	<ul style="list-style-type: none"> • місцеві підприємства, які беруть участь у місіях сторони-реципієнта до джерела інвестицій, часто мають нерезально високі сподівання. Це може призвести до розчарування у можливостях агентства із залучення інвестицій (АІІ) у випадку, якщо сподівання не справляються. 	<ul style="list-style-type: none"> • спробуйте максимально сприяти залученню інвестицій, точно обравши цільовий сектор або, ще краще, суб-сектор; • не беріть участі в заходах, пов'язаних із торговельними справами; це не належить до сфери компетенції департаменту залучення інвестицій. 	<ul style="list-style-type: none"> • залежать від конкретних ініціатив. 	<ul style="list-style-type: none"> • Поліпшення комунікацій і доступності даних означає, що потенційні компанії загалом приділяють менше уваги подібним місіям як чиннику впливу на їхні інвестиційні рішення. Однак конкретні секторні місії є ефективними попередніми механізмами залучення інвестицій.

1	2	3	4	5	6	7
Промоційний метод: Бізнесові семінари з питань інвестиційних можливостей	<ul style="list-style-type: none"> створює сприятливу нагоду для налагодження особистих контактів з представниками відповідної компанії та зміни спрямування ваших заходів стосовно до цієї компанії з формування іміджу на залучення інвестицій. 	<ul style="list-style-type: none"> зусилля, пов'язані із забезпеченням якісної аудиторії, можуть перевищувати віддачу з погляду формування зацікавлених контактів. 	<ul style="list-style-type: none"> для успіху семінарів слід ретельно готувати їх заздалегідь. Погано організовані семінари можуть підірвати професійний імідж муніципалітету. 	<ul style="list-style-type: none"> визначте надійного партнера (ів) і розпочніть планування, як мінімум, за шість місяців до запланованої дати проведення; Зверніть особливу увагу на висвітлення цієї події в засобах масової інформації; залучайте до роботи міністрів, губернаторів і мерів. 	<ul style="list-style-type: none"> організація семінару із запрошенням 200 осіб може обійтися регіонові у EUR25 тисяч, але муніципалітетові варто розподілити витрати з організації-партнером. Можна також запропонувати делегатам допомогти у покритті витрат і відфільтрувати завісідників подібних конференцій. 	<ul style="list-style-type: none"> може бути відмінним інструментом формування іміджу та залучення інвестицій у випадку забезпечення якісної аудиторії, і якщо промовці правильно й ефективно задовольняють потреби аудиторії. Співпраця з шанованою групою, наприклад великою газетою, може забезпечити агентству із залучення інвестицій додаткову репутацію шанованої організації.

1	2	3	4	5	6	7
<p>Промоційний метод: Пряме поштове (електронне) розсилання і/ або телемаркетинг</p> <ul style="list-style-type: none"> залучення інвестицій 	<ul style="list-style-type: none"> ефективно спрацює для налагодження і підтримки діалогу між муніципалітетом і потенційним інвестором; може бути спрямоване вибірково на конкретну аудиторію; такий підхід високоперсоніфікований; висока ефективність витрат; дає змогу швидко оцінити результативність кампанії. 	<ul style="list-style-type: none"> ефективність спрямування на споживача визначається якістю бази даних; інформація, яка міститься у базі даних, швидко старішає; чим більшою мірою компанія прямого маркетингу залежатиме від телемаркетингу, то гіршими будуть результати. 	<ul style="list-style-type: none"> неспроможність усвідомити, що прямий маркетинг має бути серією контактів між муніципалітетом і користувачем, а не одним листом, який послали і забули. 	<ul style="list-style-type: none"> докладіть зусиль до створення ефективної маркетингової бази даних з інтегрованою CRM-системою; поставте мету написання 100 листів до компаній на одного працівника маркетингового департаменту на місяць; прямий маркетинговий лист має викликати в цільового споживача сподівання на телефонний дзвінок. 	<ul style="list-style-type: none"> інформацію про компанію можна отримати за ціною EUR 500 за 1000 компаній. 	<ul style="list-style-type: none"> маючи маркетинговий відділ у складі чотирьох осіб муніципалітет потенційно може спілкуватися з 5000 потенційних користувачів на рік; вирішальним чинником успіху є якісна база даних, інформація в якій має бути представлена у відповідності із цільовою стратегією муніципалітету.

1	2	3	4	5	6	7
<ul style="list-style-type: none"> забезпечує одночасно формування іміджу та залучення інвестицій. 	<ul style="list-style-type: none"> інтернет швидко перетворюється на найефективніший спосіб поширення інформації, а вона – найцінніший товар для муніципалітету; творчо розроблений і чітко орієнтований на потреби споживачів веб-сайт може допомогти виокремити муніципалітет і його продукт серед решти конкурентів; електронна пошта – це потужний і недорогий механізм для стимулювання і підтримки діалогу зі споживачем. 	<ul style="list-style-type: none"> наявність веб-сайта не становить цінності, якщо споживач не має причин його відвідувати. Web-сайт слід розробляти у контексті загальної кампанії формування іміджу; муніципалітети часто неспроможні підтримувати веб-сайт у сучасному стані; багато муніципалітетів не забезпечують дієвих гіперпосилань на інші відповідні сайти (наприклад, провідних міністерств, 	<ul style="list-style-type: none"> до споживачів слід звертатися електронною поштою лише після здійснення первинного контакту з допомогою традиційної пошти або особистого контакту під час виставки чи семінару. 	<ul style="list-style-type: none"> переконайтеся у тому, що дизайн вашого веб-сайта орієнтований на потреби маркетингу, а не інформаційної технології; використовуйте для пропагування свого веб-сайта всі можливості, які забезпечують інші маркетингові заходи; у разі, якщо бізнесовий журнал пропонує провести національне опитування і ваш муніципалітет погоджується його рекламувати, поставте умову про розміщення на узгоджений період часу гіперпосилання на ваш 	<ul style="list-style-type: none"> витрати на утримання ефективного web-сайта можуть бути високими. 	<ul style="list-style-type: none"> інтернет забезпечує чудову нагоду обійти конкурентів. Web-сайт може бути ефективним маркетинговим інструментом у випадку, якщо містить якісні дані, легкодоступний і стимулює потенційних інвесторів відвідувати його знову і знову.

Промоційний метод: **Маркетинг з допомогою веб-сайта**

1		2		3	джерела даних, такі як Національний банк, агентства інвестиційного розвитку й інші суб'єкти економічної діяльності).	4		5	web-сайт на сторінці цього опитування та в ГОЛОВНОМУ МЕНЮ	6		7	
----------	--	----------	--	----------	--	----------	--	----------	---	----------	--	----------	--

Додаток Н. Результативність загальнопоширених політичних інструментів для відродження занедбаних територій колишніх промислових зон [37]

Політичний інструмент	Найбільш відповідна проблема, що потребує розв'язання	Результативність застосування
Податкові реформи/ стимули		
<p>Вирахування видатків на рекультивацію із суми оподаткованого доходу (NRTEE Rec.1.1). Дає змогу компаніям, які займаються реабілітацією занедбаних територій колишніх промислових зон, обліковувати витрати на рекультивацію як поточні видатки, а не як складову витрат на реконструкцію. Ця податкова пільга надається в той рік, коли відповідні витрати були здійснені, а не перекладається на майбутні періоди.</p>	<p>Негативний вплив оподаткування.</p>	<p>Висока. У випадку, якщо цей інструмент використовується разом із простими правилами для обмеження зловживань, такими як встановлення граничного відсотка для видатків або впровадження професійної сертифікації вимог.</p>
<p>Податкові кредити. Забезпечують кошти через зменшення оподаткованого доходу на суму, прямо пов'язану з витратами на рекультивацію занедбаних територій.</p>	<p>Недооцінка впливу на добробут третьої сторони.</p>	<p>Низька або середня. За відсутності обмежень, кредитні кошти можуть спрямовуватися на ділянки першого рівня; Висока – якщо використання коштів обмежене лише ділянками, попередньо класифікованими як рівень 2 або ділянками із тривалим забрудненням.</p>
<p>Знижки. Зокрема, знижки на майнові податки, податки на забудову, відрахування плановим органам тощо</p>	<p>Недооцінка економії витрат від інфраструктурних, транспортних і муніципальних послуг.</p>	<p>Висока. У випадку, якщо застосовується щодо конкретних проектів у міру потреби.</p>
<p>Списання податків (NRTEE Rec.1.2); нагромаджені недоїмки з податку на землю, як, наприклад, у випадку заставних прав за несплату податків, можуть бути списані.</p>	<p>Негативний вплив оподаткування.</p>	<p>Висока. У випадку якщо застосовується щодо конкретних проектів у міру потреби; заставні права можуть бути нічого не вартими у випадку, якщо земля не рекультивована; застосування цього інструменту обмежується випадками, коли є податкова застава.</p>

Пряма фінансова допомога		
Гранти на проведення робіт з оцінювання/ очищення (NRTEE Rec.1.5). Кошти надаються на підтримку оцінювання/ рекультивациі майданчиків.	Інформаційна асиметрія. Неспроможність ринку капіталу. Вплив на добробут третіх сторін.	Висока. У випадку, якщо застосовується щодо конкретних проектів у міру потреби. Дає змогу збалансувати умови, порівняно із ситуацією, коли об'єкти будують «з нуля», забезпечує кошти на ранніх етапах, коли зовнішній капітал менш доступний.
Гранти на підтримку проектів (NRTEE Rec.1.5). Гроші виділяють безпосередньо на підтримку проектів через систему надання грантів, безоплатних послуг тощо.	Вплив на добробут третіх сторін. Недооцінка економії витрат від інфраструктурних, транспортних і муніципальних послуг.	Середня. У випадку якщо застосовується щодо конкретних проектів у міру потреби. Є небезпека надмірного фінансування або фінансування проектів першого або третього рівнів.
Втручання через ринок капіталу		
Прийняття відповідальності. Органи влади через окремі угоди в рамках проекту можуть взяти на себе відповідальність за майбутній ризик, пов'язаний з регуляторною діяльністю або цивільною відповідальністю у випадку виконання вимог щодо рекультивациі майданчиків.	Ризик, пов'язаний з регуляторною діяльністю або цивільною відповідальністю. Брак доступу до капіталу. Неспроможність ринку страхування.	Низька. Державні органи неспроможні належним чином керувати цією формою нагромадженого ризику; у міру збільшення нагромадженого ризику він впливає на суспільні витрати із запозичень.
Позики на рекультивацию (NRTEE Rec.1.4). Позики можуть надаватися на виконання, оцінювання та проведення рекультивацийних робіт.	Брак доступу до капіталу.	Висока. У випадку, якщо застосовується щодо конкретних проектів у міру потреби та в поєднанні з іншими заходами. Доступ до капіталу забезпечується на ранніх етапах проекту, коли неспроможність ринку – найбільша; однак адміністративні витрати можуть бути серйозним гальмівним чинником для учасників у випадку, якщо програма окрема.
Позики на впровадження проекту (NRTEE Rec.1.4). Позики з низькими відсотковими ставками можуть бути надані через такі інструменти, як зворотні фонди. Фонди мають змогу повертати кошти, використовуючи виплати % та основної суми для забезпечення нових позик.	Брак доступу до капіталу.	Висока. У випадку, якщо застосовується щодо конкретних проектів у міру потреби. Субсидовані відсоткові ставки забезпечують мінімальну фінансову підтримку, хоча й дають змогу подолати неспроможність ринку.

<p>Забезпечення гарантій по позиках. Альтернатива прямому кредитуванню. Гарантованою може бути лише частина усіх позик, що надаються для впровадження проекту.</p>	<p>Брак доступу до капіталу.</p>	<p>Середня. Як і у випадку прийняття відповідальності; державні органи неспроможні належним чином керувати цією формою нагромадженого ризику; у випадку, якщо гарантованою є значна частина боргу, влада надає виконавцеві пряму позику, до того ж в умовах нижчого рівня старанності й сумління; у випадку, якщо гарантованою є незначна частина боргу, це не справляє помітного впливу на проект.</p>
<p>Страховання закладних (NRTEE Rec.1.3). Специфічна форма позикової гарантії, коли позика забезпечується землею, яка підлягає рекультивациі.</p>	<p>Брак доступу до капіталу. Неспроможність ринку страхування.</p>	<p>У Канаді – висока, тут діє інституція СМНС*, яка формує ринок, здатна керувати портфельним ризиком і забезпечити належний ступінь спільного страхування та передбачливості з боку первинних позикодавців.</p>
<p>Обмеження відповідальності позикодавців (NRTEE Rec.2.2, 2.3). Позикодавці, особливо ті, хто отримує контроль над ділянкою у випадку дефолту по позиках, захищені від регуляторної і/або цивільної відповідальності за забруднення та вимог щодо очищення ділянок.</p>	<p>Брак доступу до капіталу. Ризик, пов'язаний з діяльністю в регуляторній сфері та цивільною відповідальністю.</p>	<p>Висока. Цей інструмент усуває суттєвий бар'єр для іпотечних кредиторів, які за його відсутності можуть зазнавати суттєвого ризику у зв'язку з діяльністю в регуляторній сфері та цивільною відповідальністю у випадку оголошення дефолту по позиках. Вилучає вартість землі як об'єкта застави.</p>
<p>Реформа цивільного права</p>		
<p>Часові обмеження (NRTEE Rec.2.3). Може бути встановлене обмеження на час, протягом якого та чи інша особа може вважатися відповідальною після того, як буде проведено затверджену громадськістю рекультивацию. Цей інструмент дає змогу обмежити ризик у часовому вимірі.</p>	<p>Неспроможність ринку страхування. Ризик цивільної відповідальності. Брак доступу до капіталу.</p>	<p>Середня. У випадку паралельного застосування земельного реєстру та процесу повідомлення громадськості; дає змогу після виходу за рамки часових обмежень перенести тягар ризику на заявників. Піддає ризику часові рамки, але лишає кількість заяв на відведення ділянки необмеженою для всіх сторін.</p>

<p>Пропорційна відповідальність (NRTEE Rec.2.3, 2.4). Відповідальність може бути обмежена залежно від ролі сторони по відношенню до джерела забруднення. За чинної системи, особа, мінімальним чином відповідальна за забруднення, може бути суб'єктом усього обсягу претензій.</p>	<p>Неспроможність ринку страхування. Громадський ризик. Брак доступу до капіталу.</p>	<p>Висока. Дає змогу новим сторонам, наприклад, забудовникам, взятися до справи й відповідати лише за власні дії, а не за те, що робили в минулому їхні попередники. Робить ризики більш прогнозованими і контрольованими.</p>
<p>Переносимість. (NRTEE Rec.2.1). Сторони можуть платити іншим за прийняття повної відповідальності з майбутніх позовів. Наприклад, власник землі може заплатити компанії, яка займатиметься забудовою ділянки, або фірмі, яка спеціалізується на реабілітації колишніх промислових зон, за прийняття на себе повного ризику.</p>	<p>Неспроможність ринку страхування. Громадський ризик. Брак доступу до капіталу.</p>	<p>Низька. Потенційно цей інструмент є дуже дієвим для пропагування реконструкції конкретних занедбаних ділянок, але відкриває можливості для стратегічної поведінки, яка робить майбутнє забруднення й очищення більш привабливим варіантом, ніж запобігання забрудненню.</p>
Регулювання		
<p>Форс-мажор. Агресивне просування органами влади ідеї оцінювання ділянок з подальшою їх реабілітацією, згідно з вимогами регуляторної системи.</p>	<p>Усі, пов'язані з витратами, види неспроможності ринку.</p>	<p>Низька. Це стратегія третього, а не другого рівня. Її застосування вимагає значних обсягів фінансування, бо вартість примусової рекультивації неможливо повністю стягнути з відповідальних сторін. Застосування такого підходу може відлякнути інвесторів від земель другого рівня, бо збільшує гаданий ризик, пов'язаний з діяльністю в регуляторній сфері.</p>
<p>Сертифікати відповідності (NRTEE Rec.2.2, 2.6). Влада, затверджуючи заходи з рекультивації, зазвичай, бере на себе зобов'язання не застосовувати надалі регуляторних або адміністративних санкцій, за винятком особливих обставин.</p>	<p>Ризик, пов'язаний з регуляторною діяльністю.</p>	<p>Висока. Застосування цього інструмента звільняє виконавців робіт з рекультивації від ризику, пов'язаного з майбутньою регуляторною діяльністю. Після виконання вимог вони вважаються «закритими»; хоча ризик цивільної відповідальності лишається. Найбільшим джерелом гаданого ризику є органи влади, які мають кошти й інструменти для ініціювання позовів.</p>

Гнучкі стандарти (проведення оцінювання з урахуванням цільового призначення майданчика) (NRTEE Rec.2.5). Цей інструмент у обмін на обмеження щодо майбутнього використання землі дає змогу задовольнити стандарти рекультивациї залежно від способу подальшого використання земель.	Усі пов'язані з витратами види неспроможності ринку.	Середня. За умови застосування реєстру земель для впровадження поточних обмежень на землекористування. Робить в окремих випадках можливою рекультивацію земель, які за інших умов їй не підлягають, однак створює низку поточних інституційних вимог, наприклад, щодо моніторингу процедур локалізації забруднення, тощо.
Державні страхові фонди (NRTEE Rec.2.4). Цей інструмент є доповненням до заходів з обмеження ризику, пов'язаного з регуляторною діяльністю. Йдеться про обов'язкові фонди, з яких оплачується необхідне очищення території після того, як власників або забудовників буде звільнено від відповідальності. Фінансуються за рахунок страхових премій.	Ризик, пов'язаний з регуляторною діяльністю.	Висока. У випадку, якщо ризик контролюється шляхом моніторингу окремих проєктів; є необхідним доповненням до механізму сертифікатів відповідності, щоб гарантувати джерело коштів для фінансування робіт з очищення на випадок, якщо будуть виявлені нові забруднювачі або токсичні впливи.
Інформація		
Навчання/ розвиток потенціалу (NRTEE Rec.3.1). Гарантує, що учасники з державного і приватного секторів мають повне і взаємне розуміння доступних політичних інструментів і методів для рекультивациї занедбаних територій.	Перешкоди в регуляторній сфері. Інформаційна асиметрія. Неспроможність страхового ринку.	Висока. Наприклад, якщо вважається, що стратегічному учасникові на нерозвиненому ринку продуктів страхування екологічного ризику не вистачає знань, якими володіють посадовці муніципальних органів, відповідальні за управління земельними ресурсами й ризиками.
Поширення технологій (NRTEE Rec.3.2). Інформацію про найефективніші практичні прийоми й методи поширюють через основних учасників і/ або демонструють у формі пілотних проєктів.	Інформаційна асиметрія.	Висока. Усвідомлення здійсненності прикладів найкращої практики сприяє підвищенню імовірності того, що забудовники нарешті оцінять потенційні проєкти.
Інформування громадськості (NRTEE Rec.3.3). Інформацію про соціальне значення й безпеку рекультивациї занедбаних територій поширюють серед громадськості.	Перешкоди в регуляторній сфері. Сприйняття втрати репутації та ризику.	Висока. Позитивна громадська підтримка може зменшити перешкоди в муніципальних процесах затвердження і підвищити привабливість рекультивованих майданчиків, як місць для життя й роботи.

Інституційний розвиток		
Стандарти практичних заходів (NRTEE Rec.2.5). Розроблення стандартів практичних заходів у ідеалі має поєднуватися з регуляторними процесами та вимогами.	Перешкоди в регуляторній сфері. Економія за рахунків масштабу. Неспроможність страхового ринку.	Висока. У поєднанні з іншими політичними інструментами, спільними й інтегрованими стандартами практики.
Реєстрація заходів. Державна система реєстрації історії екологічного оздоровлення та відповідних обмежень на використання земель.	Перешкоди в регуляторній сфері.	Висока. Як доповнення до інших політичних інструментів, таких як гнучкі стандарти рекультивациі.
Попередня кваліфікація земель. Програми, спрямовані на попередню кваліфікацію ділянок, придатних для реалізації інших ініціатив з рекультивациі занедбаних територій.	Перешкоди в регуляторній сфері. Економія за рахунків масштабу. Неспроможність страхового ринку.	Висока. Сприяє зменшенню перешкод у регуляторній сфері під час оброблення пропозицій щодо реалізації проєктів і забезпечує засоби для більш ефективного цілеспрямованого використання інших політичних інструментів на земельних ділянках другого рівня.
Пряма рекультивациія		
Банки з відродження земель. Ці установи можуть бути як державними, так і приватними. Вони набувають занедбані землі у власність, рекультивують їх і повертають рекультивовані землі на ринок.	Усі пов'язані з витратами види неспроможності ринку.	Низька. Зв'язує значні обсяги коштів і державну ініціативу для виконання роботи, яку доцільніше виконувати у приватному секторі та з вищим рівнем гнучкості з боку нових забудовників.

* “Canada Mortgage and Housing Corporation” – Канадська корпорація з іпотеки та житлового будівництва

Додаток П. Приклади використання «коричневих» зон [36]

1. Проект “Moncton Shops”, м. Монктон, Нью-Брансвік.

Забудовник: “Canada Lands Company” (CLC).

Місце розташування: Центр міста Монктон, провінція Нью-Брансвік.

Площа ділянки: 285 акрів (114 га).

Пропонований спосіб використання:

Забудова для змішаного використання:

- 60 акрів (24 га) – Бізнесовий і технологічний парк “Emmerson”;
- 110 акрів (44 га) зона відпочинку для монктонської громади (зокрема, 10 бейсбольних майданчиків, два поля для американського футболу і чотири поля для європейського футболу);
- спортивний комплекс (чотири хокейні майданчики стандарту НХЛ);
- 64 акрів (24 га) – котеджне містечко на 450 – 550 будинків.

Історія ділянки:

- Протягом 85 років використовувалась як промислова зона; колишні ремонтні майстерні Канадської національної залізниці у Східній Канаді.

Стан ділянки:

- У ґрунті – численні промислові забруднення.

Очищення:

- Компанія “CLC” здійснює комплексне очищення, яке вже завершено, і розпочато програму комплексної забудови.
- Хімічний факультет Монктонського університету провів багато досліджень з оцінювання майданчика з використанням інновативної методології оцінювання й очищення. (Компанія CLC інвестувала \$100 000 у лабораторний комплекс Монктонського університету).
- Результати оцінювання дали змогу виявити ділянки території, на яких забруднення можна усунути на місці (змінюючи спосіб землекористування), і ті території, для яких потрібне екологічне оздоровлення ґрунту.

Витрати:

- Первинні оцінки вартості очищення: від \$50 млн до \$100 млн.
- Фактична вартість очищення: від \$12 млн до \$15 млн.

Досягнутий на сьогодні поступ:

- Будівельні роботи в зоні відпочинку для монктонської громади і на спорткомплексі завершені.
- У вересні 2002 року розпочато будівництво першої черги бізнесового й технологічного парку “Emmerson”. Для завершення будівництва потрібно близько 10 років.

Економічні вигоди:

- Більше \$200 млн від екологічного оздоровлення майданчика та потенційної його забудови.

- Близько 300 людино-років зайнятості на етапі екологічного оздоровлення (з 1996 року до 2001 року).
- Близько 1,500 людино-років зайнятості на будівництві бізнесово-технологічного парку «Emmerson».
- Потенційно 5000 постійних робочих місць після завершення будівництва бізнесово-технологічного парку «Emmerson».
- Близько 250 людино-років зайнятості під час будівництва житлового району “Franklin Heights”.
- Близько 30 людино-років зайнятості під час облаштування відкритої зони відпочинку.
- Потенційні інвестиції \$175 млн у майбутнє будівництво на території бізнесово-технологічного парку «Emmerson»; \$20 млн у майбутнє будівництво житлового району “Franklin Heights”; \$5 млн – в облаштування відкритої зони відпочинку.
- Потенційна сукупна база податку на майно після завершення будівництва становитиме майже \$9 млн (нинішня база податку на майно становить \$214 000). З них: \$8 млн – від бізнесово-технологічного парку «Emmerson» і \$550 000 від району “Franklin Heights”.

Інші вигоди:

- Відкритий парк відпочинку забезпечуватиме вигоди нинішньому й майбутнім поколінням мешканців Монктона.
- Потенційна зайнятість у 5000 постійних робочих місць у бізнесово-технологічному парку «Emmerson» забезпечить суттєві вигоди для якості життя у Монктоні та навколишніх районах, сприятиме підтримці місцевого бізнесу, підвищенню рівнів продажу місцевих товарів і поліпшенню соціально-побутового обслуговування.
- Громадяни беруть участь у процесі планування робіт через громадський екологічний комітет.

2. Проект “Voisey’s Bay”, м. Аргентія, Ньюфаундленд.

Забудовник: “Argentia Management Authority”.

Місце розташування: Затока Войзиз-Бей, Ньюфаундленд.

Площа ділянки: 9000 акрів (114 га).

Пропонований спосіб використання:

- Промислово-комерційне використання.

Історія ділянки:

- Колишня військова база; конверсію розпочато у 1995 році.

Стан ділянки:

- Інформація наразі недоступна.

Очищення:

- Інтенсивне очищення.

Витрати:

- Очищення: \$81 млн за 9000 акрів.
- Екологічні консультації (етапи 1 і 2): \$7 млн.

- Обстеження ділянки: \$9,4 млн.
- Реконструкція: \$2,37 млн.
- Нове будівництво: \$3,25 млн.
- Державні кошти: \$5 млн на промоційну та маркетингову діяльність стосовно 9000-акрового майданчика.
- Обслуговування майданчика: \$9,4 млн.

Досягнутий на сьогодні поступ:

- Триває процес виведення з експлуатації й екологічного оздоровлення.
- 3000 акрів землі уже рекультивовано.
- 6000 акрів землі класифіковано як землі сільськогосподарського та рекреаційного призначення.
- 149 000 квадратних футів промислових/ комерційних площ реконструйовано.
- 57 000 квадратних футів промислових/ комерційних площ збудовано.
- В обладнання для різання граніту й каменю інвестовано: \$20 млн.

Економічні вигоди:

- Інвестиції приватного сектору на сьогодні становлять \$25,8 млн.
- Плановані інвестиції приватного сектору становлять \$930 млн (до 2006 року компанія “Voisey’s Bay Nickel” збудує в Аргентії завод вартістю \$130 млн, а до 2011 року – ще один завод вартістю \$800 млн).
- 630 нових робочих місць у сфері будівництва; середня заробітна плата становить \$10 – \$12 за годину.
- Особистий дохід від роботи на рекультивації та будівництві на сьогодні становить \$720 000.
- Податок з особистого доходу від роботи на рекультивації та будівництві становить на сьогодні \$216 000.
- Підвищення надходжень по податках GST/HST на сьогодні становить \$900 000.
- Підвищення річних податків на майно, які стягує муніципалітет, на сьогодні становить \$195 000.

3. “ICI”, Шавініган, Квебек.

Забудовник: Місто Шавініган, компанія “ICI Canada”.

Місце розташування: Місто Шавініган, Квебек.

Площа ділянки: 3 акри (1,2 га).

Пропонований спосіб використання:

- Торговельний центр.

Історія ділянки:

- Компанія “ICI” на цьому місці з 1936 до 1985 року експлуатувала завод з виробництва хлорно-лужного концентрату та завод з виробництва розчинників.

Стан ділянки:

- Ґрунти істотно забруднені ртуттю та хлор-органічними розчинниками.

- Грунтові води у цій місцевості істотно забруднені хлорованими органічними сполуками.

Очищення:

- Компанія уже витратила у 1985 – 1999 роках \$10 млн на очищення майданчика; забруднений ртуттю ґрунт, у якому концентрація ртуті перевищує норми для ділянок промислово/ комерційного призначення, було знято; у 1990-ті роки з майданчика було відкачано 650 000 літрів розчинників у вільному стані. Компанія “Revi-Sols 2” дала змогу “ICI” завершити очищення шляхом видалення ґрунту, істотно забрудненого розчинниками; екскаваційні роботи здійснювалися на ділянках 400 метрів у ширину й на 14 метрів у глибину.
- Для мінімізації впливу на мешканців сусідніх житлових кварталів у кожний момент часу екскаваційні роботи здійснювалися на невеликих ділянках; загалом із ґрунту було вилучено 7000 кілограмів конденсованих розчинників.

Витрати:

- Оцінювання та рекультивация: \$5,567 млн (Половину сплатила компанія “Revi-Sols”).
- Будівництво: \$10 млн.

Досягнутий на сьогодні поступ:

- Майданчик рекультивований, а торговельний комплекс – збудований.

Економічні вигоди:

- Інвестиції приватного сектору (витрати за проектом): \$12,8 млн.
- Збільшення податкових надходжень від муніципального майнового податку (сума підвищення наразі невідома).

Інші вигоди:

- Ліквідація великого джерела хлорорганічних розчинників, розташованого поблизу житлового району, сприяє захисту здоров'я мешканців цієї місцевості.
- Реконструкція майна, яке не використовувалося більше 25 років.
- Поява комерційних площ поблизу житлових кварталів.

4. Майстерні “Angus Shops”, Монреаль, Квебек.

Забудовник: Компанія “Canadian Pacific Railway” (CPR).

Місце розташування: Місто Монреаль, Квебек.

Площа ділянки: Всього: 1 240 акрів; забрудненої території: 309 акрів .

Пропонований спосіб використання:

- 800 житлових будинків.
- Легка промислова та комерційна забудова.
- Будівництво дев'яти парків та інших зелених зон різного розміру.
- Лінійний парк у західній частині ділянки, який буде з'єднаний з наявною мережею велосипедних доріжок у Монреалі.

Історія ділянки:

- Ця ділянка з 1904 до 1992 року використовувалася для технічного обслуговування та ремонту рухомого складу; крім того, виробничі по-

тужності використовувалися для виготовлення нового залізничного обладнання, а також зброї та військового спорядження у період обох світових війн; на піку свого розвитку майстерні “Angus Shops” забезпечували роботою 12 000 осіб; на території розташовані 31 основна будівля та 35 допоміжних споруд.

Стан ділянки:

- Істотне забруднення ґрунту важкими металами, нафтовими вуглеводневими сполуками, поліциклічними ароматичними вуглеводнями (ПАВ).

Очищення:

- Зняття верхнього шару ґрунту й вивезення небезпечних відходів за межі майданчика.
- У майбутній житловій частині та на ділянці центрального парку усунення всього ґрунту, в якому вміст забруднювачів перевищує припустимі концентрації для житлових районів, а також шлаків, золи та уламків після знесення будівель.
- У промисловій зоні усунення всіх матеріалів, які підлягають повторному переробленню; після цього майданчик засипається ґрунтом із джерела на території майстерень.
- У комерційній зоні усунення відходів і забрудненого ґрунту із інфраструктурних каналів.

Витрати:

- Очищення: \$12 млн.
- Будівництво житла : \$204 млн.
- Комерційне будівництво: \$20 млн.
- Промислове будівництво: \$250 млн.

Досягнутий на сьогодні поступ:

- Збудовано 500 будинків.
- Збудовано продовольчий супермаркет і торговельний центр промислових товарів.
- Будується біотехнологічний центр.

Економічні вигоди:

- Інвестовано \$12 млн в очищення природного середовища (з них \$8,64 млн інвестували приватні сторони і \$3,36 млн – компанія “Revi-Sols”).
- Обсяг інвестування з боку приватних сторін на сьогодні становить \$391,6 млн: вони спрямовані у будівництво житлового мікрорайону, супермаркету, об’єктів легкої промисловості та біотехнологічного центру.
- Надходження від податків на майно збільшилися до \$2,19 млн на рік (за станом на даний момент).

Інші вигоди:

- Перетворення невикористовуваного, покинутого, колишнього промислового майданчика на новий динамічний житловий район, який об’єднує комерційну забудову та промисловий парк легкої індустрії.
- Новий соціально-економічний розвиток території.

9. Проект “Courtdal’s Fibres”, м. Корнвол, Онтаріо.

Забудовник: “Noyar Development, Inc”. (Перша черга).

Місце розташування: м. Корнвол, Онтаріо.

Площа ділянки: Перша черга: 9,8 акрів; уся ділянка: 100 акрів.

Пропонований спосіб використання:

Перша черга: котеджне містечко на 44 ділянки.

- Більшість несталої території підлягає рекультивації і лишається відкритою/ забудованою житловими будинками та кількома промисловими/ комерційними спорудами.
- Майбутній потенціал забудови поки що не визначений.

Історія ділянки:

- З 1925 до 1992 року використовувалася компанією “Courtdal’s Fibres” як головний виробничий комплекс; компанія виробляла синтетичні волокна (віскозу) для пошиття одягу й інших текстильних виробів.

Стан ділянки:

- У виробничих процесах використовувалися десятки різних хімікатів, зокрема: каустична сода, дисульфід вуглецю, кислоти, похідні бензолу, флуорен, пірен, нафталін, нафтові вуглеводні, толуол і тетрагідрофурани хрому.
- Забруднювачі на території першої черги пов’язані, в основному, з тривалим використанням ділянки як автостоянки для машин працівників підприємства “Courtdal’s Fibres” і містять: шлаки, нафту, мастила та частинки; на деяких ділянках – високий рівень забруднення миш’яком.

Очищення:

- Використання очищувача зливових стоків або сепаратора нафти/ мазуту перед спрямуванням зливових стоків у водойму.
- Вилучення миш’яку (нині рівень забруднення є прийнятним для використання під житлове будівництво та створення паркової зони).
- Ґрунти, які містили високий рівень забруднення шлаками, були засипані товстим шаром верхнього ґрунту.

Витрати:

- (Даних немає).

Досягнутий на сьогодні поступ:

- Триває будівництво 44 котеджів сімейного типу; близько десятка уже збудовані.
- Економічні вигоди.
- Збільшення надходжень від податку на власність.
- Збільшення можливостей працевлаштування для місцевих мешканців.

Інші вигоди:

- Відновлення берегової лінії.
- Створення великої громадської прогулянкової зони вздовж берегової лінії.

- Забезпечення додаткового житлового фонду.

10. Підприємство “Finishing Mills”, м. Корнвол, Онтаріо.

Забудовник: “Renaissance Group” (некомерційна корпорація).

Місце розташування: Уздовж берегової лінії м. Корнвол, Онтаріо.

Площа ділянки: Проект житлового комплексу “Finishing Mill”: 4 акри; загальна площа ділянки: 12 акрів.

Пропонований спосіб використання:

- 48-квартирний житловий комплекс доступної цінової категорії зі службовим офісом і комерційними приміщеннями на першому поверсі.

Історія ділянки:

- Житловий район колишнього промислового комплексу “Canada Cotton Mills”, зокрема кілька великих багатоповерхових будинків.

Стан ділянки:

- Суттєвий рівень забруднення ґрунту.
- Залишки мазуту в бункері під одним із будинків.
- Загальний конструктивний стан будинків добрий, але будівлі слід реконструювати й оновити, щоб вони могли витримувати сейсмічні навантаження.
- Деякі будівлі підлягають знесенню.

Очищення:

- Вивезення забрудненого ґрунту.
- Вилучення залишків мазуту із бункера.

Витрати:

- Очищення: \$500 000.
- Аналіз здійсненості (зокрема екологічний аналіз): \$120 000.
- Знесення: \$380 000.
- Будівництво: \$19,5 млн.
- Будівництво паркінгу: \$1,3 млн.
- Пільги з податків на будівництво.

Досягнутий на сьогодні поступ:

- Завершено етапи планування й детального дослідження.

Економічні вигоди:

- Інвестиції приватного сектору (витрати проекту): \$19,5 млн.
- Збільшення надходжень від податків на майно, що їх стягує муніципалітет, становить \$88 000 від самого лише житлового комплексу “Finishing Mill”.
- 48 нових квартир.
- 10 000 кв. футів нових комерційних приміщень.

Інші вигоди:

- Забезпечення доступного житла неподалік від берегової лінії та громадського парку.

ДОДАТКИ ДО РОЗДІЛУ 2

Додаток Р. Операційна програма підтримки економічної конкурентоспроможності, 2004-2006, Республіка Угорщина [40]

ІІІ. ПРІОРИТЕТИ ОПЕРАЦІЙНОЇ ПРОГРАМИ ПІДТРИМКИ ЕКОНОМІЧНОЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ

Цей розділ містить детальний опис пріоритетів, згідно зі статтею 18 Регламенту Ради /ЕС/ № 1260/1999 Європейського Союзу, та стислий опис заходів їх упровадження.

Пріоритетна сфера 1: стимулювання інвестицій

Причини для втручання

Стимулювання інвестицій має вирішальне значення для зміцнення динамізму економіки та збільшення її потенціалу у сфері створення нових робочих місць. Підвищення рівнів залучення інвестицій також дасть змогу корпоративному секторові адаптуватися до глобальних економічних тенденцій і в такий спосіб сприятиме розвитку експортного потенціалу та поліпшенню зовнішньоекономічного балансу.

Подальше розроблення технологічних заходів і розвиток в Угорщині виробничих галузей і стратегічних послуг із високим рівнем доданої вартості має вирішальне значення для подолання економічного відставання. Ці зміни вимагають великого обсягу інвестицій.

Започаткування і подальший розвиток полюсів динамічного зростання має вирішальне значення для вирівнювання розвитку регіонів. Роль і можливості економічно слабозвинених регіонів треба дедалі більше зміцнювати, надаючи субсидії та заздалегідь стимулюючи інвестиції. Цей процес можна істотно поліпшити шляхом розвитку бізнесової інфраструктури, пов'язаної із промисловими парками та логістичними центрами.

Розвиваючи зв'язки з постачальниками та стимулюючи залучення на територію регіонів великих іноземних компаній, можна послабити напруження, спричинене подвійною структурою угорської економіки. Зміцнюючи роль підприємств, які відіграють роль постачальників першого рівня, можна ліквідувати або зменшити розрив між транснаціональними компаніями й малими та середніми підприємствами з погляду конкурентоспроможності, технологій і якості. Іншим важливим чинником для підвищення конкурентоспроможності є розвиток співпраці між підприємствами.

Конкретні цілі в даній пріоритетній області:

- Підвищення міжнародної конкурентоспроможності шляхом стимулювання інвестицій, які мають забезпечити продукти й послуги з високим рівнем доданої вартості шляхом розроблення заходів із підвищення активності постачальників.
- Розвиток бізнесової інфраструктури з метою підвищення привабливості для підприємств пропонувананих ділянок і підвищення логістичного потенціалу.

Кількісні цілі

**Таблиця 3.1. Цільові показники для пріоритетної сфери
«Стимулювання інвестицій»**

Вид	Показник	Одиниця вимірювання	Базовий показник (дата)	Кількісний цільовий показник (дата: 2008 рік)	Джерело даних
Результат першого рівня (основний)	Кількість підприємств, яким надано підтримку		0	330	Система моніторингу
Результат першого рівня	Кількість промислових парків, логістичних центрів, інкубаторів, інноваційних центрів і центрів передання технологій, яким надано підтримку		0	35 – 45	Система моніторингу
Результат другого рівня	Прямі приватні інвестиції у фірми, яким надано фінансову підтримку	Млрд форинтів	0	76	Бенефіціар
Результат другого рівня	Збільшення кількості фірм у промислових парках, логістичних центрах, інкубаторах, інноваційних центрах і центрах передання технологій, яким надано підтримку		0	400	Бенефіціар
Результат третього рівня	Збільшення валової доданої вартості на одного працюючого у фірмах, яким надано фінансову підтримку	%	0	3 %	Бенефіціар

Заходи

1.1 Розвиток конкурентоспроможної продукції та послуг

Мета

- Підвищення міжнародної конкурентоспроможності, прискорення реструктуризації промисловості, стимулювання інвестицій з високим рівнем доданої вартості, зменшення навантаження на природне середовище та стимулювання сталого розвитку.
- Перетворення країни на регіональний центр надання послуг у регіоні Центральної та Східної Європи.
- Зміцнення центральної ролі та значення Угорщини як місця зосередження бізнесу та активізація її участі у всесвітніх мережах.
- Поліпшення співпраці між компаніями, поглиблення інтеграції підприємств, що перебувають у власності іноземців, у економіку Угорщини, а також підтримка співпраці між постачальниками для зміцнення конкурентоспроможності підприємств.

Опис

Цей захід забезпечує пряму підтримку окремим фірмам (а також, у випадку кластерів, групам компаній), які працюють переважно в технологічних виробничих галузях або секторі стратегічних послуг, тісно пов'язаних із виробництвом. Він дасть змогу надавати гранти на великі проекти з обсягом припустимих витрат, який перевищує певний мінімальний поріг (деталі подано в Додатку до програми), й таким чином, відрізняються від грантів на малі проекти, що підтримуються в межах заходу 2.1.

Передбачено такі напрями діяльності:

1. Створення виробничих потужностей, які відповідають сучасним технологічним стандартам і забезпечують виробництво високоякісних продуктів, придатних для продажу на ринку. Забезпечується також підтримка для розширення активів, напрямів діяльності й обсягів виробництва наявних компаній і розвитку послуг із високим рівнем доданої вартості. Розвиток інфраструктури в межах приміщень фірм також може отримати підтримку як складова припустимих витрат великих інвестицій. Для стимулювання сталого розвитку та зменшення шкідливого впливу на довкілля забезпечується підтримка у сферах модернізації обладнання та впровадження екологічно чистих і менш екологічно забруднювальних технологій і методів.
2. Здійснення інвестицій, пов'язаних зі створенням в Угорщині корпоративних центрів (надання послуг) Східно/ Центральноєвропейського або євро-регіонального рівня. У галузі високотехнологічного виробництва великі компанії, які діють у кількох країнах, контролюють діяльність підсистем, пов'язаних із виконанням їхніх завдань у сфері надання послуг (наприклад, інформаційно-технологічної, розподільчої, торговельної, фінансової, надання послуг з ремонту і споживчих послуг, контрольної,

навчальної) з допомогою аналогічних центрів. Ті компанії, які мають намір розширювати свою діяльність в Угорщині у центрах регіонального підпорядкування, також можуть отримати підтримку.

3. Підтримка групи типових середніх підприємств, продукція яких прямо використовується у продукції компаній, що виробляють кінцевий продукт (постачальників першого рівня). Підтримуються зміни, спрямовані на підвищення якості, конкурентоспроможності та економічності продукції, які можуть дати змогу цим компаніям стати тривалими постачальниками.

Надаватиметься також підтримка у створенні кластерів постачання, які складатимуться з бізнесових підприємств і некомерційних організацій, організованих вздовж ланцюжка постачання. Здійснюватиметься підтримка інтегрованих виробничих систем, до яких входять великі компанії, підрозділи з досліджень і розвитку, інновативних постачальників, що динамічно розвиваються, і місцеві інституції економічного розвитку.

Очікуваний результат третього рівня

Цей захід спрямований на зменшення подвійного характеру угорської економіки. Він має на меті сприяти інтеграції великих компаній, що перебувають у іноземній власності, до промислової структури Угорщини.

Місцеві підприємства опиняться у кращому становищі і зможуть використовувати потенційні ринки в міру розширення діяльності постачальників і кооперативних зв'язків між компаніями. Створення в Угорщині регіональних корпоративних центрів (з надання послуг) сприятиме прискоренню процесу перетворення нашої країни на регіональний бізнесовий центр. З допомогою цього заходу можна буде забезпечити підтримку рівня іноземних капітальних інвестицій і економічного розвитку, поліпшення ситуації у сфері зайнятості в менш розвинених регіонах і розширити виробничу базу. Частка продуктів і послуг з високим рівнем доданої вартості, а також попит на кваліфіковану робочу силу збільшиться; фахівці отримуватимуть вищі рівні доходу, що сприятиме зменшенню «відтоку мозків».

Бенефіціари

Бізнесові організації, кооперативи, приватні підприємці, зареєстровані в Угорщині, а також, у випадку розвитку кластерів, некомерційні організації, університети й дослідницькі інституції компаній.

Правила надання державної допомоги

Згідно з пунктом 1.1.1, інвестиційна допомога може бути надана згідно з Настановами ЄС щодо національної регіональної допомоги (ОJ C 74 10.3.1998). Згідно з пунктом 1.1.2, інвестиційна допомога може бути надана згідно з Настановами ЄС щодо національної регіональної допомоги (ОJ C 74 10.3.1998). Згідно з пунктом 1.1.3, інвестиційна допомога й допомога *de minimis* може бути надана згідно з положеннями Настанов ЄС щодо надання національної регіональної допомоги (ОJ C 74 10.3.1998) і Регламенту Комісії (ЄС) № 69/2001 про застосування статей 87 і 88 Договору про ЄС щодо надання допомоги *de minimis* (ОJ L 10, 13.01.2001).

Упроваджувальні установи

Угорський банк розвитку, Регіональний холдинг із розвитку

1.2 Розвиток бізнесової інфраструктури

Мета

- Розвиток спільної бізнесової та інноваційної інфраструктури для надання комплексних високоякісних послуг з метою підтримки динамізму промислового розвитку.
- Розвиток логістичних центрів як складової бізнесової інфраструктури і стимулювання створення й застосування корпоративних мереж, які використовують високоякісні логістичні послуги.

Опис

1. Розвиток інфраструктури в межах промислових парків (як базової інфраструктури, так і будівництво нових приміщень). Розширення асортименту та підвищення якості послуг, доступних у промислових парках. Створення й розвиток бізнес-інкубаторів, інноваційних центрів і центрів передання технологій як на території промислових парків, так і за їхніми межами.
2. Підтримка у створенні логістичних потужностей (особливо тих, які забезпечують логістичну інфраструктуру для мереж постачання та галузевих кластерів), які дають змогу надавати комплексні та якісні логістичні послуги, насамперед у регіональних аеропортах, портах, промислових парках та інших осередках, залежно від потреб бізнесових підприємств.

Очікуваний результат третього рівня

Якість інфраструктурних послуг у промислових парках поліпшуватиметься, що зробить їх привабливим місцем для розвитку бізнесу. Створення бізнес-інкубаторів, інноваційних центрів і центрів передання технологій допоможе підприємствам підвищити й підтримати свою конкурентоспроможність.

Логістичні центри стимулюватимуть активність постачальників і надання дистрибуційних послуг малим і середнім підприємствам, у такий спосіб заохочуючи ефективну конкурентну діяльність.

Буде зміцнено внутрішню згуртованість регіонів, що сприятиме активнішому залученню високотехнологічного іноземного капіталу. Стимулюватиметься створення нових робочих місць, а кількість робочих місць з високою заробітною платою зростатиме.

Бенефіціари

Бізнесові організації, які мають статус юридичної особи, акціонерні компанії, кооперативи, органи місцевого самоврядування та приватні підприємці, які діють на території Угорщини.

Правила надання державної допомоги

Підтримка, згідно з пунктом 1.2.1, у випадку, якщо бенефіціар є некомерційною організацією, не кваліфікується як державна допомога. В інших випадках інвестиційна допомога може бути надана згідно з положеннями Настанов ЄС щодо національної регіональної допомоги (ОJ C74 10. 3. 1998).

Підтримка, згідно з пунктом 1.2.2, у випадку, якщо бенефіціар є некомерційною організацією, не кваліфікується як державна допомога. В інших випадках інвестиційна допомога може бути надана згідно з положеннями Настанов ЄС щодо національної регіональної допомоги (ОJ C74 10. 3. 1998).

Упроваджувальна установа

Угорський банк розвитку

1.3 Надання попередніх консультацій зі стимулювання інвестицій

Мета

На даний момент Угорщина, як привабливе місце спрямування інвестицій, визначає інвесторів, надає допомогу інвесторам і потенційним інвесторам через цілеспрямований пошук, реалізацію проектів і забезпечення інформаційної та загальної підтримки.

Опис

Цей захід передбачає підтримку у формі надання попередніх консультацій зі стимулювання інвестицій. Надання цих послуг стимулюватиме приваблювання нових інвесторів і реінвестування прибутків інвесторів на території Угорщини. До зазначених послуг входитимуть: забезпечення інформації щодо потенційних місць розташування бізнесу, окрім іншого, у промислових парках; надання технічної допомоги у процесі ухвалення рішень; ініціювання кампаній, спрямованих на популяризацію Угорщини, як привабливого місця спрямування інвестицій; спільне фінансування із залученням потенційних інвесторів і органів місцевого самоврядування; спільне фінансування із залученням великих іноземних компаній і підприємств-постачальників; надання дорадчих послуг і заходи з подальшої підтримки після здійснення первинних інвестицій.

Очікуваний результат третього рівня

Активізація процесів розроблення проектів і заходи зі спільного фінансування створюють новий імпульс для стимулювання інвестицій. Впровадження системи «єдиного вікна» дає змогу спростити процедури, а бази даних і сучасні оновлені матеріали забезпечують інформацію про можливі осередки спрямування інвестицій у різних регіонах.

Бенефіціари

Бізнес-організації, які мають статус юридичної особи, акціонерні компанії, органи місцевого самоврядування та приватні підприємці.

Правила надання державної допомоги

Згідно зі статтею 87 Договору про ЄС, консультаційна діяльність кваліфікується як загальний засіб і не вважається державною допомогою, якщо вона покликана стимулювати економічну діяльність у цілому.

Упроваджувальні установи

ІТДН (як кінцевий бенефіціар заходу). Фінансові й облікові функції в межах цього заходу здійснюватиме Угорський банк розвитку.

Пріоритетна сфера 3: дослідження й розвиток, інновації

Підстави для втручання

Дослідження й розвиток та інновації є вирішальними елементами переходу до економіки, основаної на знаннях, забезпечення довготривалого сталого розвитку, підвищення економічної конкурентоспроможності та використання конкурентних переваг. Стабільна база знань, яка постійно розвивається, і розвиток інноваційних навичок суб'єктів економічної діяльності з використанням нових наукових і технологічних досягнень і неперервного оновлення утворюють базу для забезпечення тривалої економічної конкурентоспроможності.

Шляхом підтримки досліджень і розвитку, які можна прямо застосувати для потреб економіки, стимулюють зменшення технологічного відставання угорських компаній, тривалу економічну конкурентоспроможність і сталий розвиток. Зазначені заходи у сфері досліджень і розвитку сприяють удосконаленню продуктів, послуг і технологій, які забезпечують істотну інтелектуальну додану вартість і реалізуються через співпрацю корпоративних і наукових спільнот.

Значна частина дослідницької інфраструктури державних науково-дослідних інститутів, які фінансуються з бюджету, перебуває в занедбаному стані, постачання інструментів забезпечується на низькому рівні, а заміна й модернізація обладнання потребують значних витрат часу й зусиль. Розвиток бази знань малоімовірний без поліпшення дослідницької інфраструктури науково-дослідних установ, розвитку інституційних форм знань і передання технологій на основі прикладних заходів у сфері досліджень і розвитку.

Через нестачу ресурсів інноваційна діяльність малих і середніх підприємств в Угорщині відстає від середніх показників у країнах Європейського Союзу. Надто мала кількість розвиткових компаній, які утвердилися на базі центрів зосередження знань (університетів і академічних науково-дослідних інститутів), слабкий розвиток технологічних інкубаторів, відсутність державних механізмів для спрямування ризикового капіталу в інновативні підприємства й недостатність початкового капіталу сповільнюють приріст корпоративних витрат на дослідження й розвиток. Ці процеси знайшли своє відображення в тому, що кількість витрат на дослідження і розвиток у ВВП Угорщини не досягає бажаного рівня й середніх показників для країн ЄС.

Конкретні цілі

- Підвищення ефективності науково-дослідних робіт і інновацій.
- Підвищення ефективності досліджень на основі співпраці академічного та корпоративного сектору з відповідним підвищенням конкурентоспроможності й потенціалу сталого розвитку.
- Збільшення обсягів науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт на замовлення підприємств.

Кількісні цілі

Таблиця 3.3 Цільові показники у сфері досліджень і розвитку, інноваційні пріоритети

Вид	Показник	Одиниця вимірювання	Базове значення (дата) ¹	Кількісний цільовий показник (дата: 2008 рік)	Джерело даних
Результат першого рівня (основний)	Кількість залучених підприємств		214 (2002р.)	580	Система моніторингу
Результат першого рівня	Кількість спільних проектів у сфері досліджень і розвитку		59 (2002р.)	100	Система моніторингу
Результат другого рівня	Прямі приватні інвестиції в дослідження і розвиток та інновації, пов'язані із проектами, які підтримуються	Млрд форинтів	Н.д.	13	Бенефіціар
Результат другого рівня	Кількість інновативних послуг, наданих у дослідницьких установах, що фінансуються з державного бюджету, та некомерційних дослідницьких установах		Н.д.	1400	Бенефіціар
Результат третього рівня	Кількість винаходів, зареєстрованих бенефіціаром		Н.д.	14	Бенефіціар

¹ Базові дані ґрунтуються на попередніх Центральних програмах технічного розвитку (2002 р.), які служать основою для нинішніх заходів у сфері досліджень, розвитку та інновацій у рамках Операційних програм ЄС, що реалізуються ЕСОП.

Заходи

3.1. Підтримка партнерських прикладних досліджень і заходів з розроблення технологій

Мета

Метою цього заходу є надання підтримки, спрямованої на підвищення конкурентоспроможності угорської економіки, розвитку технологій на основі прикладних (промислових) і фундаментальних (експериментальних) досліджень та розроблення і випробування нових продуктів, інструментів, методів і послуг із приділенням особливої уваги сферам найбільш динамічного розвитку, таким, наприклад, як біотехнології, захист довкілля, технології виробництва матеріалів та інформаційні технології й застосування. Іншою метою є зміцнення співпраці між науково-дослідними інститутами, що фінансуються з державного бюджету, і корпоративним сектором.

Опис

Підтримка прикладних досліджень і розвитку технологій, які можуть забезпечити розроблення високоцінних, сучасних, придатних для продажу на ринку продуктів, методів і послуг. Шляхом підтримки чітко визначених конкретних дослідницьких проектів цей захід стимулює розвиток і випробування нових інформаційно-комунікаційних технологій, обладнання і послуг, створення нових матеріалів, високоцінних біотехнологічних продуктів і послуг; а також розроблення продуктів і технологій, покликаних запобігти забрудненню довкілля або зменшити рівень такого забруднення. Перевагу надають дослідницьким проектам, які здійснюються у співпраці між державними і некомерційними дослідницькими інституціями та корпоративним сектором.

Очікуваний результат третього рівня

Заходи у сфері досліджень і розвитку, яким надається підтримка, сприяють підвищенню конкурентоспроможності угорської економіки. Поліпшується база знань, а її використання у секторах, які підтримують, поліпшується. Створюються нові, сучасні, високоцінні, придатні для продажу на ринку біотехнологічні, інформаційно-комунікаційні, спрямовані на захист довкілля та розвиток технологій виробництва матеріалів продукти, методи та послуги. Підтримка технічного розвитку у сфері захисту довкілля сприяє запобіганню та зменшенню забруднення довкілля.

Бенефіціари

Компанії, зареєстровані в Угорщині, університети, державні науково-дослідні інститути.

Правила надання державної допомоги

Згідно з цим пунктом допомога у сфері промислових досліджень і/або попередніх заходів із розвитку може бути надана згідно з положення-

ми Системи Європейської Спільноти щодо надання державної допомоги у сфері досліджень і розвитку (ОJ С 45, 17. 02. 1996.). У випадку, якщо бенефіціар є некомерційним закладом вищої освіти або дослідницькою інституцією, яка співпрацює з підприємствами галузі, застосовується стаття 2.4 Система, згідно з якою допомога, що надається таким інституціям, зазвичай, не кваліфікується як державна допомога, згідно з частиною 1 статті 87 Договору про Європейську Спільноту.

Управлінська установа

Служба управління дослідницьким фондом і використання ресурсів.

3.2. Поліпшення умов проведення досліджень, передання технологій і співпраці в бюджетних і некомерційних дослідницьких установах

Мета

Метою цього заходу є підвищення непрямим чином конкурентоспроможності внутрішніх заходів у сфері досліджень і розвитку:

- з одного боку, шляхом підвищення ефективності заходів у сфері досліджень і розвитку у фінансованих з бюджету та некомерційних дослідницьких установах і поліпшення їхнього забезпечення інструментами розвитку їхньої дослідницької інфраструктури;
- з іншого боку, шляхом поглиблення наукової та технологічної співпраці бізнесового сектору та фінансованих державою дослідницьких установ, інтеграція науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт, орієнтованих на досягнення цільових показників у сфері освіти, економічній і соціальній сфері та знань і поглиблення технологічної співпраці для досягнення стратегічних цілей у спільних дослідницьких центрах.

Опис

1. Забезпечується підтримка розвитку дослідницької інфраструктури науково-дослідних інститутів, які фінансуються з державного бюджету та некомерційних дослідницьких установ, яка дасть змогу здійснювати закупівлі нових інструментів, здійснювати заміну та модернізацію наявних науково-дослідних інструментів, здійснювати акредитацію засобів вимірювання й організувати прокат науково-дослідних інструментів. Це дасть змогу підвищити ефективність дослідницьких та інноваційних заходів згаданих організацій і тим самим сприятиме підтримці їхньої участі у внутрішніх і міжнародних партнерських проектах і наданню послуг у сфері досліджень і розвитку у корпоративному секторі. Регіональні підприємства матимуть змогу використовувати вимірювальні засоби у сфері досліджень і розвитку на базі поліпшеної дослідницької інфраструктури державних науково-дослідних інституцій.

2. Цей захід передбачає підтримку подальшого розвитку технологічних партнерств і мереж і надання допомоги у проведенні досліджень і переданні технологій від державних дослідницьких інститутів до бізнесових компаній. Нові спільні дослідницькі центри (СДЦ) розвиватимуться шляхом підтримки портфелю дослідницьких проектів, які здійснюватимуться на засадах співпраці. У згаданих центрах будуть запроваджені тривалі (розраховані мінімум на 3, а бажано – на 6-9 років) стратегії проведення досліджень, розвитку освіти і знань і передання технологій; передбачається спільними зусиллями розвивати партнерства між закладами вищої освіти, дослідницькими інститутами Академії наук Угорщини й іншими некомерційними дослідницькими інституціями та, як мінімум, 5 компаніями (на момент формування СДЦ). СДЦ зосереджують свою діяльність у сфері промислових досліджень і доконкурентного розвитку, результати яких можна застосувати на практиці, та спрямованих на розв'язання комплексних міждисциплінарних практичних проблем. СДЦ – це окремі з фінансового й управлінського погляду підрозділи, які діють у провідних організаціях (наприклад, університетах, акредитованих Угорським акредитаційним комітетом, або державних науково-дослідних інститутах).

Очікуваний результат третього рівня

Підтримка передбачає підвищення якості обладнання, яке використовується у державних науково-дослідних інститутах, і зменшення середнього віку дослідницької інфраструктури. Дослідницькі підрозділи отримують змогу більш ефективно здійснювати свою діяльність у сфері досліджень і розвитку та надавати корпоративному сектору послуги з високим рівнем доданої вартості. Це дасть змогу поглибити співпрацю між державними науково-дослідними установами і компаніями й ефективніше застосовувати нові наукові й технологічні досягнення. Усталені структури, інституції та мережі зв'язків сприятимуть проведенню науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт та інновативній співпраці.

Бенефіціари

Некомерційні заклади вищої освіти й державні науково-дослідні інститути.

Правила надання державної допомоги

Згідно з пунктом 3.2.1, бенефіціарами є некомерційні заклади вищої освіти й державні науково-дослідні інститути. У випадку співпраці із промисловістю слід застосовувати статтю 2.4. Системи Спільноти щодо державної допомоги у сфері досліджень і розвитку (ОJ С 45, 17. 02. 1996.) для того, щоб підтримка, надана цим інституціям, не кваліфікувалася як державна допомога, згідно з частиною 1 статті 87 Договору про ЄС. Підтримка, згідно з пунктом 3.2.2, не кваліфікується як державна допомога, у випадку, якщо виконано умови, визначені в статті 2.4 Структури Спільноти щодо державної допомоги у сфері досліджень і розвитку (ОJ С 45, 17. 02. 1996.), в іншому випадку допомога у сфері досліджень і розвитку може бути надана згідно з

Структурою Спільноти щодо державної допомоги у сфері досліджень і розвитку (ОJ С 45, 17. 02. 1996).

Упроваджувальна установа

Служба управління дослідницьким фондом і використання ресурсів.

3.3. Зміцнення корпоративного потенціалу у сфері досліджень і розвитку та інноваційних навичок

Мета

Метою цього заходу є підвищення конкурентоспроможності корпоративного сектору за рахунок зміцнення корпоративного потенціалу та збільшення можливостей у сфері досліджень і розвитку та впровадження інноваційних технологічно-містких заходів шляхом:

- підвищення якості дослідницької роботи корпорацій, надання підтримки в реалізації заходів з високим рівнем доданої вартості;
- розширення сфери застосування корпоративних заходів з досліджень і розвитку та вдосконалення адаптації та використання компаніями результатів науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт;
- стимулювання створення нових інноваційних підприємств і технологічно-містких МСП;
- підвищення якості корпоративної інфраструктури в галузі проведення досліджень.

Опис

1. Цей захід передбачає підтримку інноваційних завдань нових технологічно- й інтелектуально-містких мікро-підприємств і окремих компаній, які ґрунтуються на результатах досліджень, проведених у закладах вищої освіти й академічних науково-дослідних інститутах, для поліпшення передання знань між дослідницьким і корпоративним сектором і надання підтримки корпоративному секторові у комерціалізації послуг або продуктів, отриманих в результаті діяльності.
2. Підтримка надається для розвитку корпоративної інфраструктури у сфері досліджень, яка пов'язана зі створенням нових робочих місць для дослідників. Це сприятиме збільшенню кількості і якості корпоративних дослідницьких установ. Забезпечується підтримка у сфері закупівлі та замовлення інструментів, інформаційно-технологічних засобів і програмного забезпечення необхідних для проведення корпоративних робіт у сфері досліджень і розвитку, а також машин, які використовуються виключно для дослідницьких потреб.
3. Інновація й дослідницька діяльність (впровадження нових або поліпшених продуктів, процесів і послуг) МСП, які успішно працюють, заохочується шляхом стимулювання адаптації та використання результатів науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт і незалежного розвитку на доконкурентному етапі.

Очікуваний результат третього рівня

Буде розвинуто дослідницьку інфраструктуру корпоративного сектору, а його частка у витратах на дослідження і розвиток збільшиться. Програма передбачає стимулювання інвестицій у інновативні сфери, які передбачають високий рівень технологій і знань. На підприємствах будуть створені нові робочі місця у сфері досліджень і розвитку, їхня спроможність адаптувати й використовувати результати НДДКР буде зміцнена, а інноваційні можливості, стандарти виготовлення продукції, послуг і розвитку технологій – поліпшені.

Бенефіціари

Нові технологічномісткі мікро-підприємства зареєстровані не раніше як за 5 років до початку програми, особи, які подають підтримувальну інституційну декларацію про створення окремих підприємств.

Усі підприємства, зареєстровані в Угорщині.

Усі МСП, зареєстровані в Угорщині.

Правила надання державної допомоги

Згідно з пунктом 3.3.1, інвестиційна допомога *de minimis* може бути надана згідно з Положеннями Регламенту Комісії (ЄС) № 69/2001 «Про застосування статей 87 і 88 Договору про ЄС до державної допомоги *de minimis*» (ОJ L 10, 13. 01.2001). Згідно з пунктом 3.3.2, допомога у сфері досліджень і розвитку може бути надана згідно з положеннями Системи Європейської Спільноти щодо надання державної допомоги у сфері досліджень і розвитку (ОJ C 45. 17. 02. 1996).

Згідно з пунктом 3.3.3, допомога у сфері досліджень і розвитку, допомога МСП (інвестиційна допомога) і допомога *de minimis* може бути надана згідно з положеннями Системи Європейської Спільноти щодо надання державної допомоги у сфері досліджень і розвитку (ОJ C 45. 17. 02. 1996), Регламенту Комісії (ЄС) № 70/2001 «Про застосування статей 87 і 88 Договору про ЄС до державної допомоги малим і середнім підприємствам (ОJ L 10, 13. 01. 2001.) і Регламенту Комісії (ЄС) № 69/2001 «Про застосування статей 87 і 88 Договору про ЄС до державної допомоги *de minimis*» (ОJ L 10, 13. 01. 2001).

Установа упровадження

Служба управління дослідницьким фондом і використання ресурсів.

IV. Узгодженість і послідовність стратегії

1.4. Зміст секторної політики

1.4.1. Стимулювання інвестицій, промислова політика

Частина стратегії стимулювання інвестицій передбачає підтримку зміцнення конкурентоспроможності, підвищення зайнятості та поліпшення ре-

гіонального балансу, згідно з промисловою політикою ЄС; її інструменти приведені у відповідності до правил ЄС стосовно надання державної допомоги. Основними елементами економічної політики ЄС є також активізація інвестиційної діяльності для потреб підвищення продуктивності праці; розвиток конкурентного бізнесового середовища; стимулювання розвитку економіки, основаної на знаннях, шляхом поглиблення співпраці у сфері досліджень та інновацій; і поліпшення захисту екологічних цінностей.

1.4.3. Дослідження і розвиток, інновації

Європейська Рада у Лісабоні в березні 2000 року ухвалила рішення про те, що Європейський науково-дослідницький простір (ЄНДП) має бути інструментом, який дасть змогу Європі стати найбільш конкурентоспроможною і динамічною, основаною на знаннях економікою у світі. У квітні 2000 року Європейська Комісія проголосила стратегію ЄНДП у своєму Повідомленні під назвою «Прямуючи до Європейського науково-дослідницького простору» (Towards the European Research Area (COM (2000) 6). Ця стратегія представляє для Угорщини суттєві можливості та серйозні виклики.

У одному зі звітів, підготовлених до засідання Європейської Ради у 2002 році в Барселоні Комісія запропонувала, щоб Європейський Союз визначив нову мету для впровадження ЄНДП. Комісія запропонувала, що 2010 року Європейський Союз має збільшити сукупні видатки на проведення досліджень до рівня 3% свого валового внутрішнього продукту та зробити це, насамперед, зосереджуючи увагу на бізнесовому секторі: витрати компаній (BERD) мають становити дві третини від загального обсягу витрат (GERD). У Повідомленні під назвою «Більше досліджень для Європи – до фінансування на рівні 3 % ВВП» (More Research for Europe – Towards 3% of GDP financing (COM (2002) 499 final)) визначено стратегічні цілі (зміцнення співпраці між науково-дослідними інституціями і бізнесовим сектором; створення більш привабливого, дружнього для інновацій регуляторного середовища; зміцнення захисту інтелектуальної власності; розвиток висококваліфікованих людських ресурсів для роботи у сфері досліджень і розвитку; підвищення ролі венчурного капіталу; забезпечення податкових пільг для діяльності у сфері досліджень і розвитку.

Заходи ЄС, представлені Комісією, спрямовані на зміцнення співпраці між державами-членами й асоційованими членами у сфері досліджень і розвитку. Вони є складовою, розрахованих на чотири роки Рамкових програм у сфері досліджень, технологічного розвитку і демонстрації.

Шоста Рамкова програма (2002 – 2006 рр.) спрямована на створення Європейського науково-дослідницького простору, а інновації були впроваджені на основі Резолюції Європейського Парламенту й Ради від 27 червня 2002 року №1513-2002-ЕС. Рамкова програма у сфері ядерних досліджень і навчальних заходів (2002 – 2006 рр.) Європейської Спільноти з атомної енергії (Євратом), яка спрямована на підтримку створення Європейського науково-дослідницького простору, була розроблена на основі Резолюції Ради №2002/668/ Euratom від 3 червня 2002 року.

Угорщина офіційно приєдналася до шостої Рамкової програми у сфері досліджень, технологічного розвитку і демонстрації та Рамкової програми у сфері ядерних досліджень і навчальних заходів (Євратом) 29 жовтня 2002 року.

Серед горизонтальних заходів п'ятої Рамкової Програми ЄС важливу роль було відведено впровадженню проекту Регіональних інноваційних стратегій для країн-кандидатів зі Східної і Центральної Європи (Regional Innovation Strategies in Newly Associated Countries, RIS-NAC). У межах цих проектів Комісія підтримувала регіони країн, які є асоційованими членами, у сфері впровадження випробуваних стратегій RITTS/ RIS і поширення своїх інновативних заходів зі стратегічного планування. На базі цієї програми чотири регіони Угорщини (Центральна Угорщина, Центрально-Задунайський регіон, Південно-Задунайський регіон і Південна Велика Рівнина) започаткували процес формування Регіональних інноваційних стратегій.

Комісія створила мережеву службу під назвою «Інновативні регіони Європи» (IRE). IRE у співпраці з регіонами, які впроваджують регіональні інноваційні стратегії, повинна поширювати інформацію про регіональні приклади інноваційної практики. Крім того, допомогу Угорщині у проведенні заходів з передання технологій на міжнародному рівні надає Угорський інноваційний комунаційний центр ЄС (ІКЦ), який працює при Будапештському університеті технологій та економіки.

2. Узгодженість із напрямками національної політики

2.2. Контекст секторної політики

2.2.1. Стимулювання інвестицій

Сегмент стратегії стимулювання інвестицій, оснований на *Середньо-терміновій концепції стимулювання інвестицій*, затвердженій урядом Угорщини у вересні 2002 року. Ця концепція описує майбутню стратегію в нових рамкових умовах з урахуванням процесів і тенденцій останніх кількох років і визначає такі цілі:

- заохочувати капітальні інвестиції;
- забезпечити збереження компаній, які працюють в Угорщині, та зацікавити їх у здійсненні нових капітальних інвестицій і реінвестуванні своїх прибутків для потреб розвитку;
- прискорити темпи приросту інвестицій у виробничій галузі з метою підвищення частки стратегічних послуг і регіональної ролі Угорщини шляхом створення в ній регіональних центрів корпоративного управління і центрів надання послуг;
- для того, щоб забезпечити зменшення регіональних диспаритетів у межах країни, слід підвищити спроможність у сфері приваблювання інвестицій менш розвинених та економічно відсталих регіонів, які мають надлишок робочої сили;

- краще використовувати угорські можливості у сфері досліджень і розвитку й інновацій у корпоративному секторі (враховуючи іноземних інвесторів);
- забезпечити створення і дедалі активніше використання мереж постачальників в Угорщині та розвиток їхніх кластерів;
- прискорити процес розвитку, зосередивши увагу на вимогах екологічного захисту й охорони довкілля.

Концепція стимулювання інвестицій також сприяла вдосконаленню інструментів, які використовувалися для досягнення цілей. Деякі з цих інструментів відображені в оперативних програмах, інші – допомагають забезпечити розвиток впливів оперативної програми.

2.2.3. Дослідження і розвиток, інновації

Середньотермінові стратегічні цілі політики у сфері науки й технології в Угорщині окреслені в кількох урядових документах.

У документі «*Політика у сфері науки й технології-2000*» представлено огляд заходів у сфері науки, розвитку й інновацій з погляду наявних людських ресурсів, інституційної структури, інфраструктури та міжнародних відносин; у ньому проаналізовано нинішню ситуацію і визначено цілі та завдання. У цьому ж документі також визначено конкретні пріоритети й сфери досліджень, у яких мають бути зосереджені угорські НДДКР. На основі цих пріоритетів визначено фундамент для розроблення комплексної й партнерської Національної програми досліджень і розвитку.

Цей документ визначає такі горизонтальні цілі та їхні найважливіші елементи:

- стимулювання співпраці між науково-дослідними і дослідно-конструкторськими інституціями та бізнесовим сектором;
- зміцнення інноваційної спроможності підприємців;
- зміцнення регіональних інновацій.

У Програмі уряду «Угорщина 2002 – 2006 рр.» проголошено, що «політика у сфері науки й технології є урядовим інструментом, який визначає поступ суспільства й економічний розвиток». У ній визнано абсолютно необхідним «забезпечити успіх систем стимулювання інновацій».

Крім того, слід «зміцнити регіональну координацію в цій сфері для того, щоб значно більша кількість міжнародних (ЄС) і угорських фондів, які займаються питаннями досліджень і розвитку, досягли регіональних центрів».

Програма роботи уряду та «Середньо-термінова програма економічної політики в Угорщині», прийнята в серпні 2002 року, визначають майже ідентичні цілі у сфері досліджень і розвитку й інновацій таким чином:

- створення дружнього до інвестицій регуляторного середовища;
- перетворення Угорщини на привабливе місце впровадження заходів у сфері досліджень і розвитку;
- зміцнення захисту інтелектуальної власності;

- підвищення доступності інноваційних фондів для малих і середніх підприємств.

«Закон про інноваційний фонд з досліджень і технологій» (2003 р.) має допомогти у проведенні загальної реформи системи управління, фінансів та інституційної системи у сфері досліджень і розвитку з метою надання допомоги в реалізації інновацій з урахуванням цілей програми уряду щодо підвищення конкурентоспроможності.

Метою згаданого Фонду є:

- забезпечення передбачуваних і надійних ресурсів для стимулювання й підтримки інновацій в економіці Угорщини;
- створення можливостей для стимулювання досліджень і розвитку, результати яких можна було б використати в економічній та інших сферах суспільства, а також, використання результатів внутрішніх і міжнародних досліджень, поліпшення інфраструктури й пов'язаних з нею послуг, які стимулюють інновації.

Запланований до прийняття у 2004 році Закон «Про дослідження, розвиток і технологічні інновації» дасть змогу підвищити конкурентоспроможність і забезпечити сталий розвиток угорської економіки шляхом стимулювання досліджень і розвитку, пов'язаних із бізнесом, і заохочення використання результатів досліджень. Цей законопроект базується на звичайних принципах визначення ролі уряду в умовах ринкової економіки з приділенням особливої уваги до вимог і практики роботи в ЄС (підтримка доконкурентних заходів, субсидіарність, регіональність, рівні можливості, ДПП, адитивність, мобільність тощо). Його стратегічна мета полягає у створенні економічної, правової і моральної бази, яка допомогла б підвищити роль інновацій в Угорщині, водночас сприяючи становленню суспільства, ґрунтованого на знаннях.

Додаток С. Інституції інвестиційно-інноваційного розвитку в Угорщині: територіальне представлення

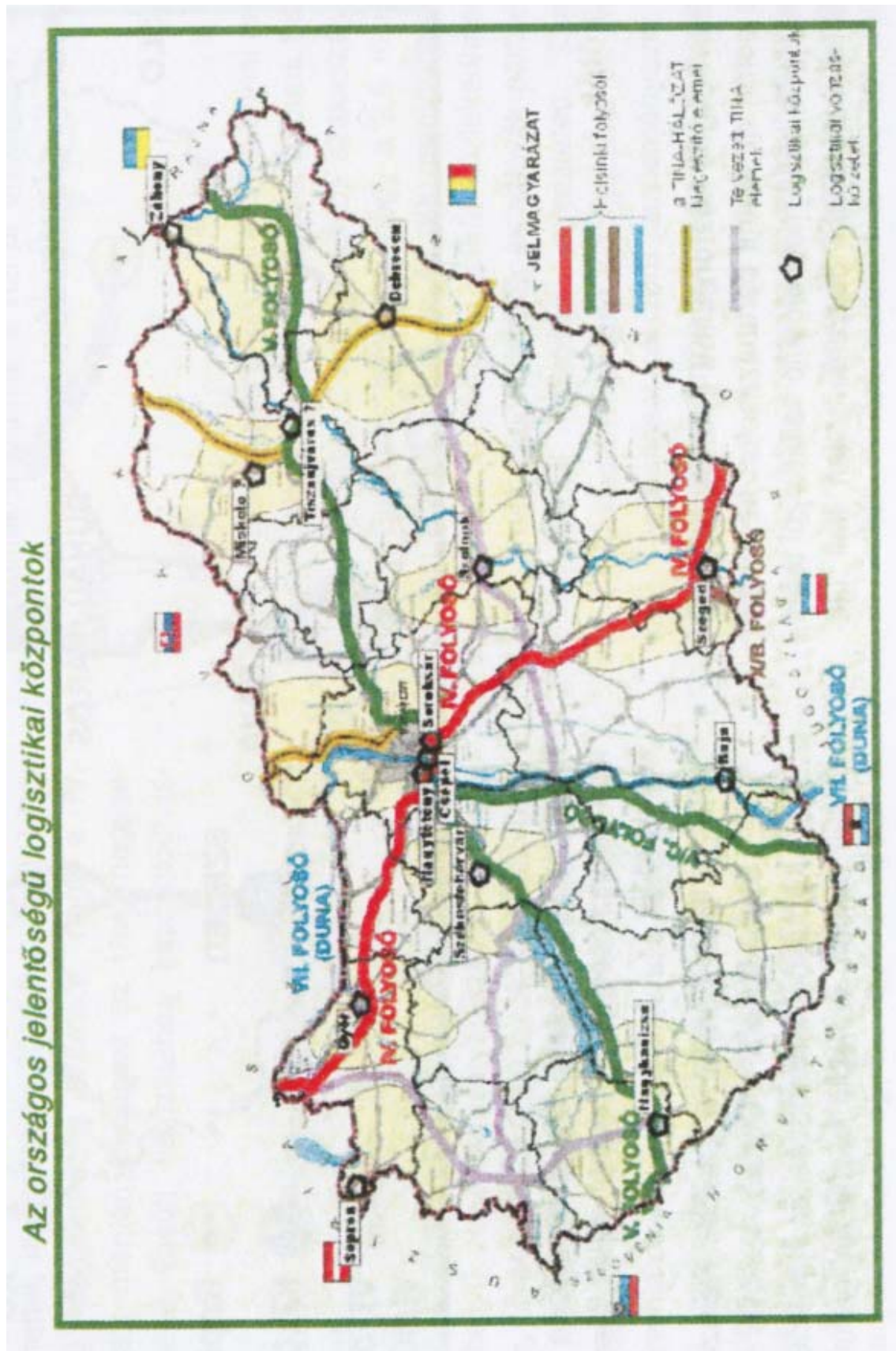


Рис 1. Розвиток логістичних центрів в Угорщині до 2015 р.

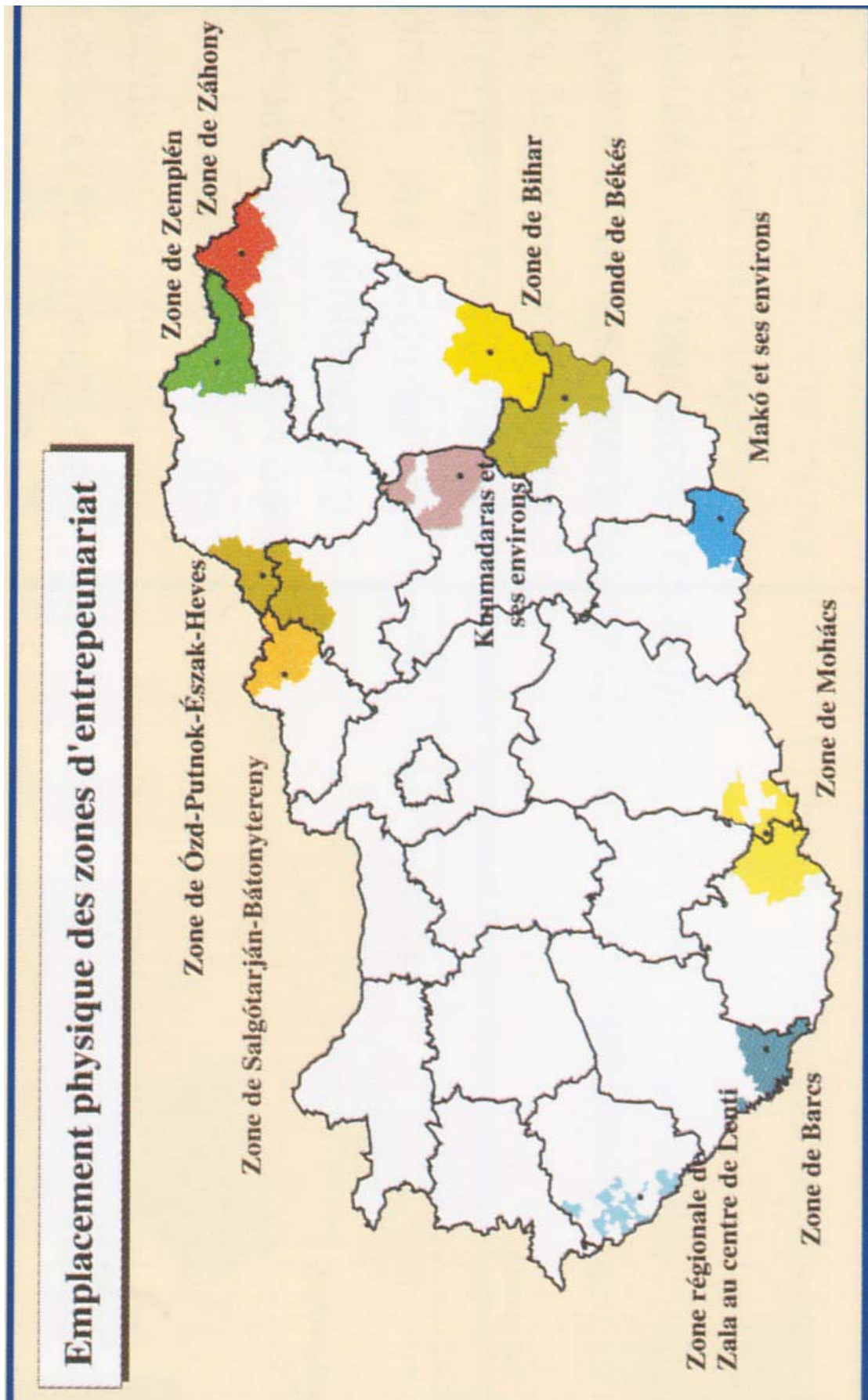


Рис 2. Підприємницькі зони в Угорщині до 2007 року

Az ipari parkok földrajzi elhelyezkedése

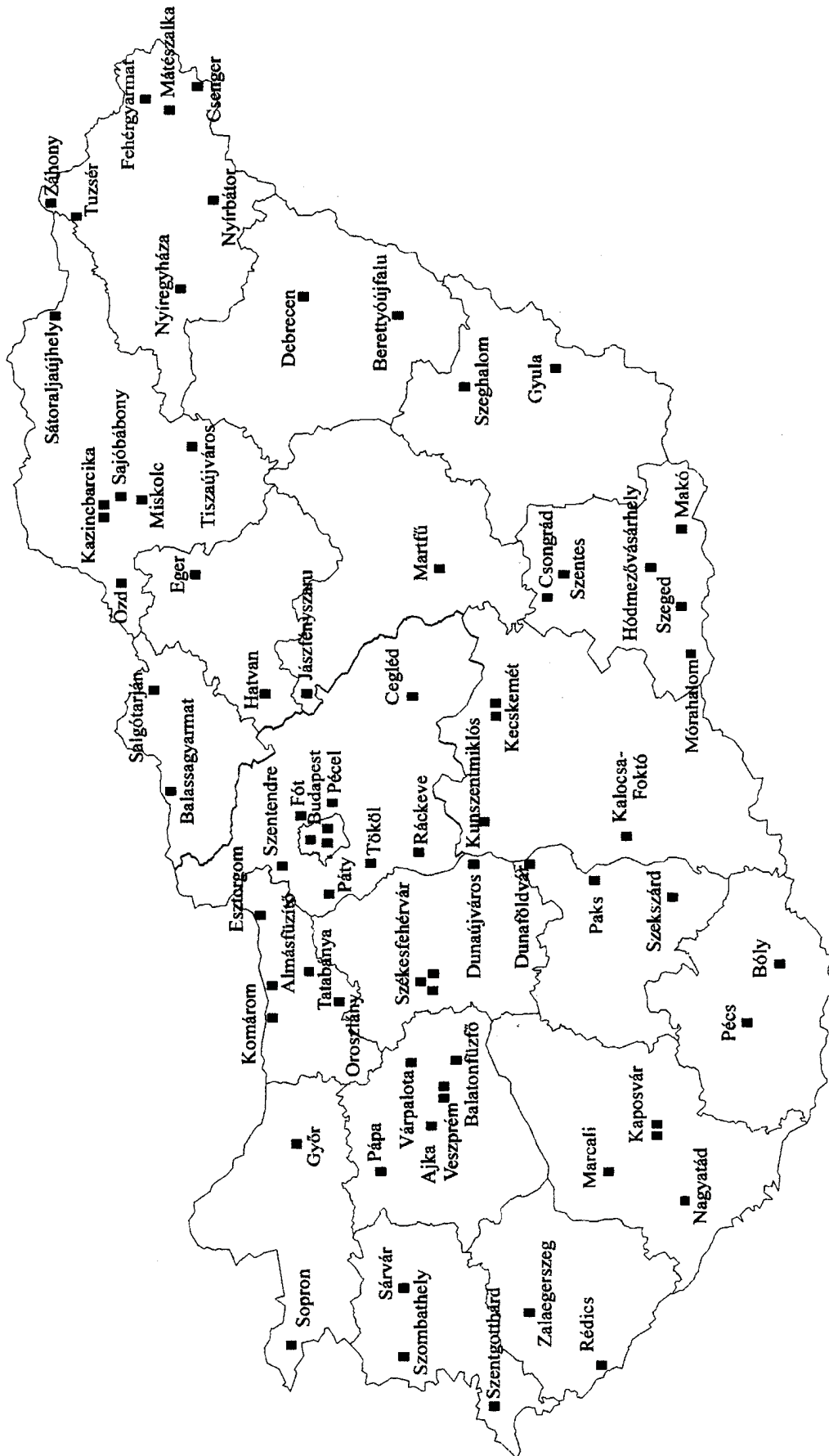


Рис 3. Інноваційні та регіональні інтеграційні промислові парки в Угорщині 2007

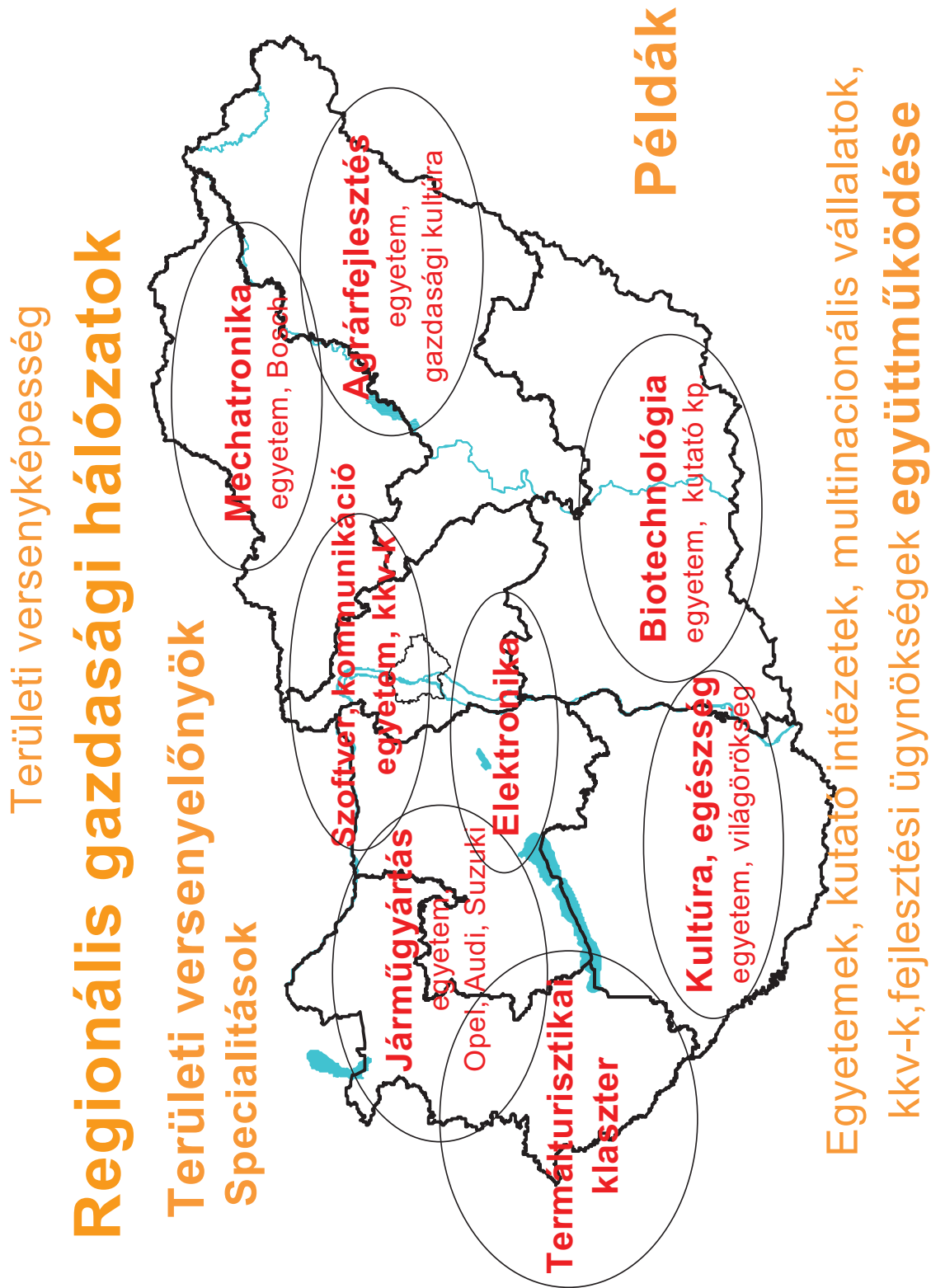


Рис 4. Планування зон конкурентоспроможності в Угорщині 2007-2013

A magyarországi klaszterek központjai

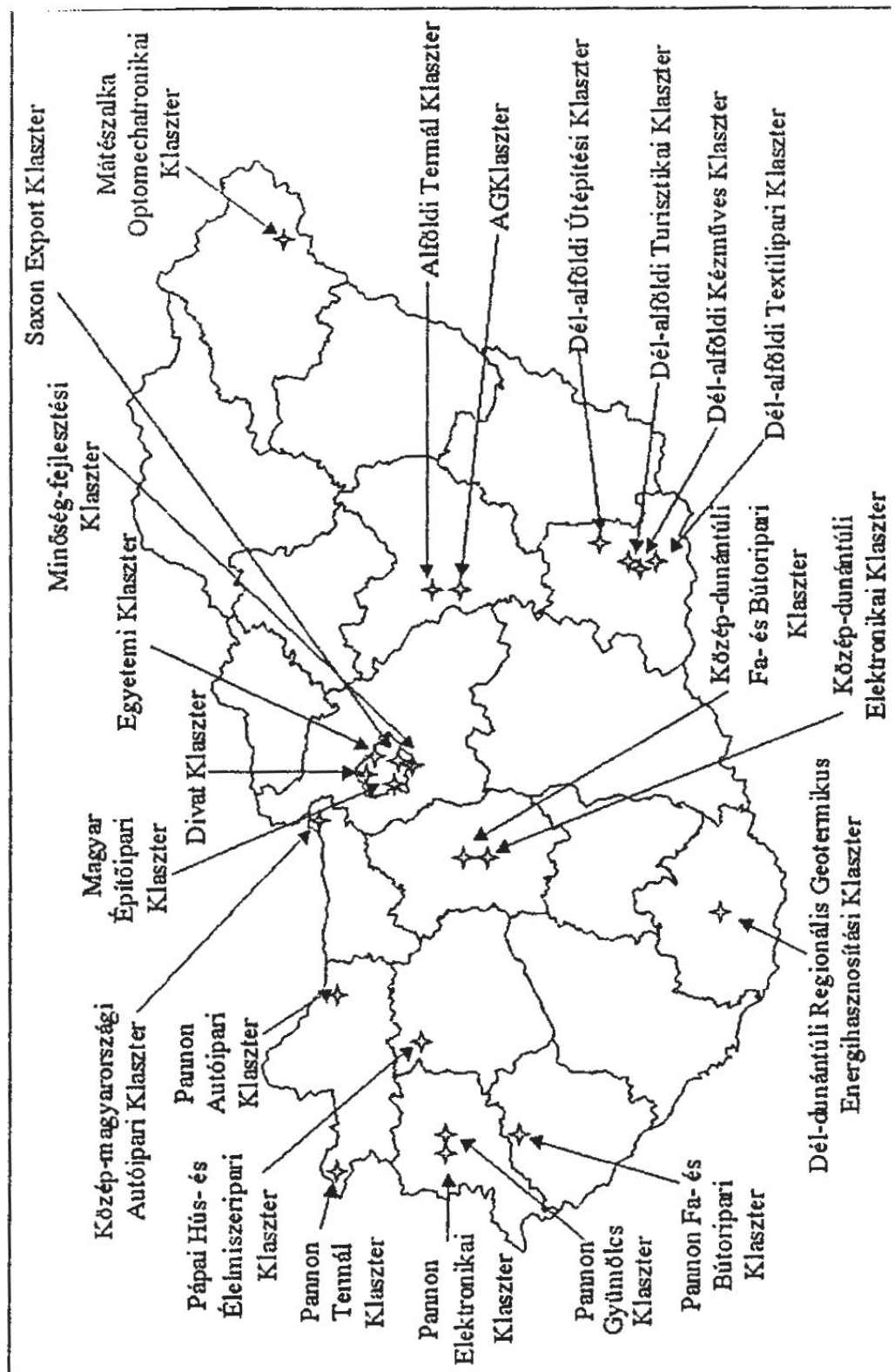


Рис 5. Кластерні центри в Угорщині

Додаток Т. Новий план розвитку Угорщини (1) [42]

Національна стратегічна система відліку для Угорщини на 2007-2013 роки: зайнятість і розвиток

Рішення Європейської Комісії: 7 травня 2007 року

3.2.1. Пріоритетна сфера 1: економічний розвиток

Стратегія, яка має бути реалізована в межах пріоритетної сфери 1 – економічний розвиток, однаковою мірою стосується усіх трьох конкретних цілей тривалого розвитку: підвищення конкурентоспроможності, розширення бази економіки та розвитку бізнесового середовища, і водночас, вона сприяє досягненню мети створення робочих місць, зменшення міжрегіональних відмінностей та коротких і тривалих цілей боротьби із змінами клімату.

Перелічені далі групи заходів сприятимуть впровадженню стратегії економічного розвитку:

- Створення інновативної, основаної на знаннях економіки, зокрема:
 - підтримка прикладних заходів у сфері досліджень і розвитку;
 - стимулювання інноваційних заходів підприємств;
 - стимулювання інноваційних заходів і співпраці між підприємствами і закладами вищої освіти;
 - заохочення створення технологічномістких (що відокремлюються) малих підприємств;
 - стимулювання передання технологій;
 - зміцнення заходів зі створення «містків» і розвитку бізнес-інкубаторів.
- Підвищення спроможності підприємств (особливо МСП) до отримання доходів, зокрема:
 - підвищення капіталозабезпеченості підприємств;
 - поширення підприємницької культури;
 - організаційний розвиток;
 - технологічна модернізація;
 - підтримка зайнятості, залучення інвестицій у регіони, що перебувають у скрутному економічному становищі.
- До розвитку бізнесової інфраструктури і послуг, належить:
 - розвиток промислових парків;
 - поширення сучасних інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ) і поліпшення фізичної інфраструктури;
 - створення мережі логістичних парків;
 - створення широкосмугових інформаційно-технологічних мереж.

Для забезпечення розвитку підприємницького сектору подані далі заходи вважаються необхідними, як горизонтальні заходи, пов'язані із усіма пріоритетними напрямками:

- поширення сучасних інформаційно-комунікаційних технологій;
- розвиток корпоративних людських ресурсів і організацій;
- усунення регіональних відмінностей і підвищення регіональної конкурентоспроможності.

3.2.1.1. Створення інновативної, основаної на знаннях економіки

Підвищення доданої вартості відіграє провідну роль у зміцненні конкурентоспроможності. Оптимальним способом підвищення доданої вартості є розвиток людського капіталу та підвищення організаційної культури шляхом підтримки заходів, **спрямованих на розвиток досліджень та інновацій**, основаних на сучасній базі знань, матеріало- та енергозберігаючому виробництві та інноваційних послугах, а також на поліпшенні умов передання знань. Передумовою для реалізації у виробничому секторі заходів з високим рівнем доданої вартості є забезпечення європейського рівня інфраструктури у сфері досліджень, розвитку й інновацій, враховуючи розвиток мережевої інфраструктури ІКТ. Суттєвому підвищенню економічної конкурентоспроможності може сприяти передання знань з використанням ресурсів державного бюджету, яке було б швидким і, водночас, фінансово привабливим для підприємств. У такий спосіб є можливість закласти фундамент економіки, основаної на знаннях. Окрім зазначеного вище, одним із пріоритетів є розвиток екологічно чистіших і вигідніших для природного середовища технологій, які запобігають змінам клімату.

Згідно з настановами (6., 7. і 8.), визначеними у Національній програмі, розвиток **інновативної, основаної на знаннях економіки**, передбачається здійснювати насамперед довкола регіональних концентрованих полюсів розвитку (Будапешт, Дьор, Печ, Сегед, Дебрецен, Мішкольц і Секешфехервар–Веспрем), визначених у Резолюції Парламенту 97/2005. (XII.25.) про Концепцію регіонального розвитку Угорщини (ОТК) – за підтримки бізнесово-орієнтованих технологічних змін підприємств з високим ризиком для одержання прибутків, а також за умови стимулювання співпраці у сфері досліджень між університетами, науково-дослідними інститутами й підприємствами для інноваційних потреб. Це – разом із забезпеченням необхідної дослідницької інфраструктури та стимулювання входження на внутрішній і міжнародний ринки – є важливим засобом для індивідуального розроблення й адаптування конкурентоспроможних технологій і використання результатів. Для досягнення цієї мети потрібна підтримка розвитку інноваційних і фінансових послуг, забезпечення початкового капіталу для започаткування бізнесу, створення інновативних (відокремлених) підприємств, створення і надання послуг технологічних інкубаторів. Передбачено необхідність за-
провадження стимулювання в таких напрямках, як:

- секторна і регіональна концентрація (у полюсах розвитку) і спеціалізація дослідницьких можливостей у напрямках, що мають великий потенціал і перспективи для країни (інформаційно-комунікаційні технології, біотехнології, науки про життя, нано-технології, матеріалознавство, науки про довкілля та відновлювані джерела енергії);

- розвиток дослідницької та ІКТ-інфраструктури, необхідної для реалізації вказаного вище;
- створення й ефективне використання дослідницької інфраструктури міжнародного рівня;
- об'єднання з наявними міжнародними мережами у сфері досліджень і розвитку та використання їхньої інфраструктури.

Інновації, пов'язані з пріоритетами, визначеними в Рамковій програмі досліджень № 7 і Програмі розвитку конкурентоспроможності й інновацій, мають отримувати підтримку, особливо у секторах, у яких можна розвинути відносні переваги Угорщини, тобто насамперед у сферах нано-технологій, наук про життя й інновацій, пов'язаних з ІКТ.

Пріоритетні заходи у сфері економічного розвитку, **спрямовані на розвиток НДДКР та інновацій:**

- Слід забезпечити підтримку прикладних заходів у сфері досліджень і розвитку, прикладних досліджень та експериментальних робіт, що здійснюються у співпраці із підприємствами. У деяких випадках передбачається також надання підтримки особливо важливим проектам у сфері досліджень і розвитку з високим ризиком щодо одержання прибутку.
- Передбачається стимулювати інноваційні заходи підприємств у сферах виробництва і надання послуг; з урахуванням аспектів підвищення матеріало- й енергозбереження. Підвищення потенціалу окремих заходів у сфері досліджень і розвитку забезпечується шляхом:
 - стимулювання вдосконалення технологій;
 - поглибленого навчання дослідницького персоналу компаній;
 - надання підтримки у створенні департаментів досліджень і розвитку;
 - надання підтримки у закупівлі й адаптуванні конкурентоспроможних технологій і створенні інноваційних кластерів постачання, технологічних платформ і спільних дослідницьких можливостей.
- Передбачається надання підтримки у сфері створення і впровадження спеціальних капітальних структур, поліпшення умов для створення технологічно містких нових підприємств; пошуку відповідних партнерів і консультаційних послуг.
- Передбачається стимулювання співпраці між університетами, науково-дослідними інститутами та підприємствами у сфері досліджень і розвитку та інновацій, а також створення спільних дослідницьких установ і реалізація спільних дослідницьких проектів за участю всіх учасників інноваційного ланцюжка, навчання і обміну фахівцями та застосування комплексних багатоетапних процесів, здатних прискорити перехід від інновативної ідеї до продукту, придатного для продажу на ринку насамперед у полюсах розвитку.
- Передбачається надання підтримки в таких сферах: створення і зміцнення дослідницьких і інноваційних інституцій, закладів із формування інтегрованих зв'язків, підвищення рівня компетенції та знань,

створення інкубаторів, інноваційних і технологічних дослідницьких центрів, створення й ефективне використання дослідницької інфраструктури міжнародного рівня й інноваційних послуг, особливо тих, що забезпечують рішення, необхідні для здійснення технологічного прориву в економіці Угорщини у сферах, які, згідно зі сподіваннями, матимуть високий потенціал розвитку.

- Забезпечується підтримка міжнародної співпраці угорських підприємств, а також міжнародного передання технологій на основі досліджень, розвитку й інновацій, які забезпечують високий внутрішній рівень доданої вартості, й адаптації найсучасніших технологій.

3.2.1.3. Розвиток бізнесової інфраструктури і послуг

В Угорщині продуктивність у деяких секторах є суттєво нижчою, порівняно із середнім рівнем у Європейському Союзі, отже, з метою підвищення конкурентоспроможності необхідно, з одного боку, **збільшити кількість** видів діяльності, які забезпечують високий рівень доданої вартості, а з іншого, забезпечити підтримку підприємств, які можуть підвищити свою продуктивність.

З цією метою слід розширити надання бізнесових послуг шляхом розвитку послуг, які надаються, окрім інших, логістичними та промисловими парками. Розвиток інституційної системи стимулювання інвестицій дає змогу зміцнити регіональну присутність і полегшити входження на зовнішній ринок.

Заходи, пов'язані із пріоритетною областю: економічний розвиток, який впливає на бізнесові послуги, що базуються, окрім іншого, на рекомендаціях, визначених у Національній програмі дій та Угорській стратегії інформаційного суспільства (MITS). Метою останньої є забезпечення умов для того, щоб суб'єкти економічної діяльності мали змогу використовувати досягнення інформаційного суспільства.

Плановані заходи мають бути такими:

- Розвиток інституційних систем промислових парків, інноваційних підприємств і підприємницьких центрів здійснюється за прямої підтримки і шляхом поліпшення умов їхньої роботи та їхньої функції надання послуг.
- Розвиток регіональної бізнесової інфраструктури та будівництво приміщень має здійснюватися з метою підтримки розвитку ІКТ- і фізичної інфраструктури переважно у вигляді промислових парків, підприємницьких парків та інвестицій у реабілітацію колишніх промислових зон.
- Стимулювання створення мережі логістичних парків, які пропонують комплексні послуги, шляхом підтримки розвитку внутрішньої інфраструктури та підвищення якості послуг.
- Забезпечення і розвиток базових інфраструктурних умов для впровадження інформаційних технологій, враховуючи створення регіональних широкосмугових мереж у тих регіонах, де їхнє впровадження

належним чином не забезпечується ринком; підвищення ІТ-безпеки є фундаментальною вимогою для розвитку і зміцнення ІТ-суспільства.

- Забезпечення адекватної інформації для малих і середніх підприємств із поліпшенням рівня бізнесового та ринкового консультування. Для МСП надзвичайно важливо набути управлінських і бізнесових навичок, необхідних для започаткування бізнесу, розвитку й перетворення на постачальника, а також для входження на ринки інших країн з метою підвищення ефективності роботи цих підприємств і їхніх шансів на існування і розвиток.

Упровадження стратегії, передбаченої для пріоритетної сфери

Упровадження стратегії, передбаченої для пріоритетної сфери 1, здійснюється переважно у формі виконання Оперативної програми економічного розвитку із забезпеченням фінансування через Європейський фонд регіонального розвитку (ЄФРР). Водночас, упровадженню цієї стратегії сприяють кілька інших оперативних програм, зокрема Оперативна програма розвитку людських ресурсів та інші регіональні оперативні програми, спрямовані на підтримку регіонального розвитку.

Стратегія, передбачена для пріоритетної сфери 1, підтримує такі настанови CSG:

- Поліпшення знань і впровадження інновацій, спрямованих на розвиток.
- Збільшення та поліпшення якості цільових інвестицій у сферу досліджень і технологічного розвитку.
- Стимулювання відкритості ІТ-суспільства для всіх.
- Поліпшення доступу до фінансів.

Додаток У. Новий план розвитку Угорщини (2) [42]

Національна стратегічна система відліку для Угорщини на 2007 – 2013 роки: зайнятість і розвиток

Дата ухвалення рішення Європейською Комісією: 7 травня 2007 року

Додаток 3. Відповідність Національній програмі дій (НПД)

Настанови, зараховані до НПД	Елементи Нового плану розвитку Угорщини, які частково або цілком збігаються з настановами НПД
1. Фіскальний курс на підтримку макроекономічної стабільності.	Підвищення рівня зайнятості.
2. Тривалий сталий економічний розвиток і бюджетна стабільність – як відповідь на виклики, обумовлені демографічними змінами.	Розвиток інновативної, основаної на знаннях економіки. Підвищення рівня зайнятості. Реформування системи охорони здоров'я.
3. Розподіл ресурсів, спрямований на стимулювання розвитку й зайнятості.	Фундаментальна мета фінансових асигнувань Нового плану розвитку Угорщини.
4. Політика у сфері заробітної плати, спрямована на підтримку макроекономічної стабільності й розвитку.	
5. Більш гнучкі ринки товарів і праці.	Розвиток бізнесового середовища. Підвищення рівня зайнятості. Поліпшення адаптації.
6. Стимулювання досліджень і розвитку, збільшення обсягу й поліпшення якості інвестицій, орієнтованих на підтримку досліджень і розвитку, особливо у приватному секторі (настанова 7).	Розвиток інновативної економіки, основаної на знаннях.
7. Заохочення всіх форм інновацій (настанова 8).	Розвиток інновативної економіки, основаної на знаннях.
8. Заохочення поширення й використання інформаційно-комунікаційних технологій, розвиток інформаційного суспільства (настанова 9).	Розвиток ІКТ.
9. Зміцнення конкурентних переваг промислового сектору (настанова 10).	Підтримка технологічної модернізації. Розвиток інновативної економіки, основаної на знаннях.

10. Стимулювання сталого використання ресурсів, зміцнення синергії між сферою захисту довкілля й розвитком (настанова 11).	Дружні до природного середовища зміни в енергетиці. Екологічний бізнес як рушійна сила економіки.
11. Розширення та інтенсифікація єдиного ринку (настанова 12).	
12. Забезпечення відкритих і конкурентних ринків (настанова 13).	
13. Розвиток більш конкурентного бізнесового середовища та заохочення бізнесових ініціатив шляхом підвищення якості законодавства (настанова 14).	Розвиток бізнесового середовища.
14. Поширення бізнесової культури та розвиток сприятливого середовища для МСП (настанова 15).	Відображено у пріоритетних напрямках, які передбачають підвищення спроможності МСП до отримання прибутків.
15. Підвищення доступності шляхом розвитку й підвищення якості інфраструктури (настанова 16).	Підвищення доступності країни та регіональних центрів. Поліпшення доступності регіонів. Безперешкодний розвиток громадського транспорту в містах та міських агломераціях. Поліпшення логістики вантажних перевезень і транспортної інфраструктури.
16. Можливість знайти роботу для кожного, незалежно від віку і статі (настанова 18).	Підвищення рівня зайнятості. Поліпшення стану здоров'я, охорона здоров'я, зміни на краще у системі охорони здоров'я.
17. Гідна робота (настанова 19).	Підвищення рівня зайнятості.
18. Надання дедалі ефективнішої підтримки тим, хто шукає роботу, та соціально незахищеним верствам населення (настанова 19).	Соціальна участь і залучення.
19. Сучасні послуги із забезпечення зайнятості (настанова 20).	Підвищення рівня зайнятості.
20. Управління міграційними потоками та їх коригування згідно з умовами на ринку праці (настанова 20).	Підвищення рівня адаптації.
21. Підвищення здатності найманих працівників і підприємств до адаптації – гнучкість і безпека на ринку праці.	Підвищення рівня адаптації.
22. Поліпшення та підвищення ефективності інвестицій у розвиток людських ресурсів (настанова 23).	Підвищення ефективності й дієвості освіти, підвищення її доступності, створення можливостей.
23. Коригування освіти й підготовки з урахуванням потреб ринку праці (настанова 24).	Зміцнення гнучкої адаптації системи освіти до соціальних та економічних потреб.

ДОДАТКИ ДО РОЗДІЛУ 3

Додаток Ф. Ситуаційні приклади з фінансування НТП [43]

1. “Discovery Parks” Британська Колумбія, Канада

“Discovery Parks” є корисним прикладом завдяки своїй унікальній схемі фінансування й тому фактові, що він ефективно обслуговує численні інституції та належить до незначної меншості НТП, які функціонують під керівництвом приватної будівельної компанії.

“Discovery Parks” – це приватна канадська компанія, створена фондом “Discovery Foundation”, який займається забудовою території і спорудженням приміщень для забезпечення діяльності фірм, що працюють у сфері наукових та технологічних досліджень і розвитку та виробництвом у сфері високих технологій. Такі підприємства є важливим джерелом створення нових компаній, продуктів, робочих місць і добробуту для громади.

Застосована “Discovery Park” схема бере свій початок із будови зручно розташованої ділянки площею 32 гектарів (отриманої у формі гранта від держави) для реалізації суто комерційного промислового проекту без прямого залучення університетів. Згодом власність була поділена на частки й розпродана або забудована будівлями, які здаються в оренду, а чистий прибуток – використаний для фінансування будівництва низки приміщень в університетських містечках для забезпечення роботи технологічних компаній; у такий спосіб було здійснено повернення вартості в систему університетів провінції Британська Колумбія.

Модель “Discovery Park” демонструє, яким чином була створена ця дуже ефективна самофінансована корпоративна структура, покликана розвивати та забезпечувати роботу мережі успішних ініціатив, оснований на первинному внеску держави у формі землі за дуже незначних подальших державних інвестицій. До корпоративної структури входять два основні елементи: фонд і траст.

Фонд “Discovery Foundation”. Цей фонд був створений урядом канадської провінції Британська Колумбія у 1979 році з метою використання внесків у формі безоплатної передачі й оренди землі для сприяння й підтримки розвитку на території провінції індустрії досліджень і розвитку у сфері високих технологій, особливо у зв’язку із наявними закладами вищої освіти. У 1991 році Фонд був приватизований і реструктурований і зараз є незалежною, самофінансованою організацією.

Мандат фонду “Discovery Foundation” полягає у використанні нерухомого майна, яке йому належить (і бере свій початок від першої безоплатно отриманої від держави ділянки землі) й усіх інших активів із користю для населення Британської Колумбії й особливо, з користю для університетів провінції, інших освітніх інституцій і Наукової ради провінції Британська Колумбія. На даний момент Фонд здійснює свій мандат, надаючи гранти

перспективним підприємствам, по суті, безоплатно будуючи для них приміщення на землях університетів.

Трастова компанія “Discovery Parks” була створена фондом “Discovery Foundation” шляхом укладання трастової угоди про передання на зберігання майна фонду. Трастова компанія “Discovery Parks Trust” є пріоритетним одержувачем простих відсотків на належне фондові майно у вигляді двох земельних ділянок, на які він має державний акт приватної власності; та відсотки від здавання в оренду приміщень, збудованих на землях таких університетів, як університет Британської Колумбії, університет Саймона Фрезера, Інститут технологій Британської Колумбії та університет Вікторія. Прибутки від здавання в оренду усіх приміщень, а також від забудови та продажу землі використовуються для виконання зазначеного вище мандату фонду “Discovery Foundation”. При цьому “Discovery Parks Trust” діє через свою довірену особу “Discovery Parks Holding Ltd”.

Діяльність “Discovery Parks” зосереджена, насамперед, у сфері будівництва й експлуатації приміщень, що збудовані на державних землях, які виділені чотирьом великим вищим закладам освіти провінції Британська Колумбія, а також на землі, яка є власністю “Discovery Parks”.

“Discovery Parks” збудувала багато приміщень для проведення робіт у сфері досліджень і розвитку – від окремо розташованих приміщень, які здаються в оренду численним користувачам в університеті Британської Колумбії, університеті Саймона Фрезера, університеті Вікторія й інституті технологій Британської Колумбії, для яких “Discovery Parks” забезпечувала будівництво, маркетинг та експлуатацію, до науково-дослідницького парку “Discovery Place”, збудованого на ділянці площею 32 гектарів у м. Бернабі (передмісті Ванкувера), до якого входить комплекс будівель, що належать різним власникам, здаються в оренду й забезпечують роботу численних орендарів, і власного дослідницького парку “False Creek” у центрі Ванкувера, збудованого на ділянці площею 2 гектарів. Варто відзначити, що останні два комплекси, всупереч своїй назві, є досить традиційними будівлями, розрахованими на здавання площі в оренду численним користувачам, що працюють у сфері високих технологій; вони не мають жодних формальних зв'язків з місцевими університетами.

Протягом останніх 20 років “Discovery Park” досягла суттєвих успіхів і, схоже, набирає розмаху. У 21 будівлі, що споруджені на згаданих ділянках, налічується близько 140 000 кв. м офісної площі; в них працює більше 40 компаній, які забезпечують близько 3500 робочих місць.

2. Дослідний парк університету Маккері, Сідней, Новий Південний Уельс, Австралія

В університеті Маккері (місто Сідней, Австралія) дослідницький парк було збудовано з використанням цікавої альтернативної моделі фінансування. Цей парк було започатковано наприкінці 1980-х років, але реально він розпочав свою роботу лише в 1996 році. Парк розташований на земельній ділянці площею 7,3 гектарів на межі університетського містечка й має зручний зв'язок із головними будівлями університету.

Модель. Земля у сіднейському районі Північний Райд є привабливою для потенційних орендарів та інвесторів. Тому університет вирішив, що парк можна спорудити, користуючись виключно фінансуванням за рахунок приватних інвестицій, а не за кошти державного та місцевого бюджетів, за які, зазвичай, будують НТП у Австралії. Це забезпечило університетові незалежність і стало відображенням усвідомлення реальності того, що отримати кошти на спорудження науково-технологічного парку (НТП) у високо-розвиненому регіоні з низьким рівнем безробіття і відсутністю потреби у відродженні міських районів, малоімовірно.

Було складено генеральний план будівництва парку й отримано чисельні дозволи на проведення робіт, спрямованих на підвищення привабливості парку завдяки мінімізації ризику для забудовників та інвесторів. Після цього університет обрав одну з провідних міжнародних будівельних компаній і створив з нею спільне підприємство для будівництва парку. Компанія взяла на себе фінансовий ризик і проінвестувала суттєві кошти у планування, маркетинг і розвиток інфраструктури парку в обмін на право будувати тут усі будівлі.

У випадку, якщо знаходився орендар, як мінімум, на половину нової будівлі, її пропонували на ринку майнових інвестицій. З інвестором – переможцем конкурсу – університет підписує договір на 99-річну оренду своєї землі й в результаті інвестор стає фактичним власником будівель. Після цього приміщення здають в оренду фактичним користувачам, зазвичай, на термін 10 років. За використання своєї землі університет отримує рентний дохід.

Угоди про оренду та суб-оренду містять положення про те, що будівлі мають бути споруджені й експлуатуватися, згідно з стандартами університету, і що всі нинішні й майбутні орендарі мають змогу й виявляють бажання співпрацювати з університетом. Ці положення мають вирішальне значення і, згідно зі сподіваннями, мають забезпечити відповідність діяльності парку цілям університету, що не дасть йому змоги перетворитися на звичайний бізнес-парк.

Якими є досягнення? Споруджено чотири будівлі, а інвестиції з боку приватного сектору становлять близько 100 млн австралійських доларів. На території парку працюють 12 компаній-орендарів; серед них є великі компанії (зокрема, “Siemens”, “EMC”, “Goodman Fielder and Dow Corning”), а також малі та середні підприємства. Будівництво парку привабило в університетське містечко приватний готель “Travelodge Hotel”, який обслуговує потреби дослідницького парку, аспірантів вищої школи менеджменту при університеті Маккері та широкого загалу користувачів.

Серед потенційних проблем слід відзначити труднощі формування потужних і довготривалих асоціацій між університетом і компаніями, які працюють у парку. Враховуючи високий рівень залучення сторонніх забудовників та інвесторів нерухомого майна, створення таких асоціацій матиме вирішальне значення для того, щоб парк із часом не перетворився на звичайний бізнес-парк, який забезпечує університетові належний дохід, але неспроможний гарантувати досягнення головної мети – розвитку зв'язків між університетом і промисловістю.

Додаток Х. Досвід Ворвіка у сфері маркетингу [43]

У 1984 році, коли в науковому парку Ворвікського університету було започатковано перший проект «Венчурний центр Беркліз» (перший у парку Інноваційний центр) – мало хто взагалі розумів, що таке науковий парк, але новизна теми забезпечила проектіві інтерес з боку засобів масової інформації. Відтоді новизна дещо втратила свою привабливість, але навіть у ті далекі дні ворвікці не поклалися на саму лише новизну. Уже тоді до промощійної діяльності входили такі масштабні заходи:

- презентація в Лондоні з участю сера Кейта Джозефа, на той час, державного секретаря з питань освіти;
- організований університетом семінар для приваблення й інформування усіх регіональних «поширювачів інформації»;
- урочисту церемонію відкриття з участю тодішнього прем'єр-міністра Великої Британії Маргарет Тетчер.

Окрім цих заходів, було випущено багато прес-релізів з відповідною інформацією, організовано багато поштових розсилок і презентацій на технологічно-орієнтованих виставках, а також невелику кількість рекламних оголошень і чисельних публічних виступів на регіональних форумах. Крім того, департаменти майнових послуг, внутрішніх інвестицій і економічного розвитку, органів місцевого самоврядування в Кавентрі, Ворвікширі та західному Мідленді з ентузіазмом поставилися до ролі наукового парку в розвитку сектору високих технологій місцевої економіки й поширювали величезну кількість яскравих брошур і буклетів про науковий парк.

У ретроспективі серед маркетингових ініціатив, які забезпечили більшість результатів з погляду доведення інформації до відома цільових компаній, варто відзначити такі:

- три масових заходи, які викликали інтерес у громадськості;
- опубліковані в місцевій пресі історії на основі випущених прес-релізів;
- формування мереж контактів з місцевою владою.

Сьогодні, маючи усталені позиції та репутацію в регіоні, науковий парк змінив наголоси у сфері маркетингу на користь:

- традиційної реклами у сфері нерухомості та роботи з агентами, щоб гарантувати, що високотехнологічні компанії регіону на етапі становлення й розширення користуватимуться послугами парку. (Для підготовки традиційного агента з нерухомості, здатного визначити правильний тип клієнта й проекту для інноваційного центру потрібно близько двох років);
- створення потужної бази даних регіональних високотехнологічних компаній, з якими парк взаємодіє через газети і листування з метою забезпечення передання технологій і поширення інноваційних ініціатив, а також, меншою мірою, передання майна;
- регулярних новинних повідомлень у місцевих ЗМІ, щоб стимулювати усні контакти.

- підтримання мереж контактів з місцевою владою й агентством з питань внутрішніх місцевих інвестицій.

З моменту свого створення науковий парк підготував і регулярно оновлює брошури, щорічні звіти й інші друковані матеріали, виготовлені на високому рівні з погляду графічного дизайну й тексту, використовуючи ці матеріали як складники своєї маркетингової стратегії й забезпечуючи поширення потрібних повідомлень для всіх груп потенційних клієнтів.

Додаток Ц. Характеристики приваблення бізнесів у НДТП

Причини, які спонукають компанії обирати місцем свого розташування НТП

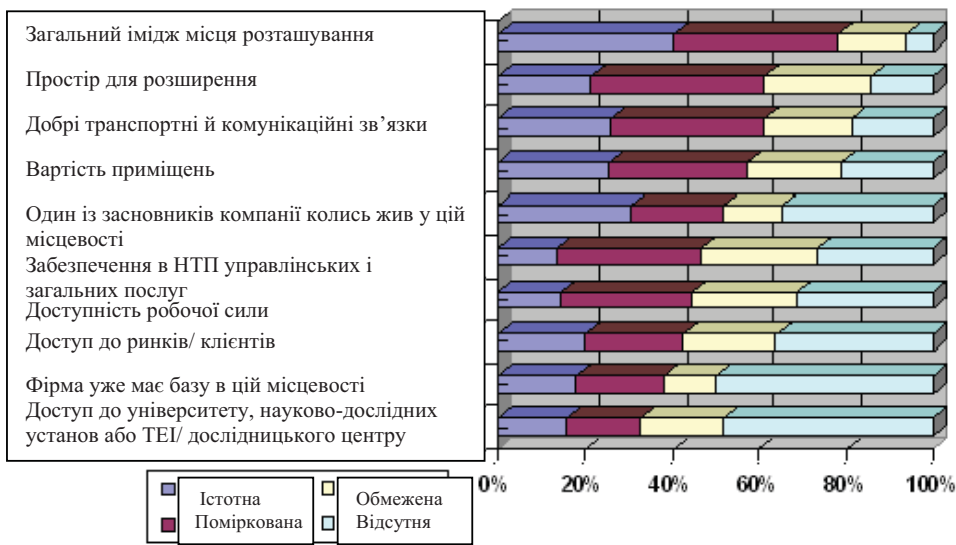


Рис. 1. Причини, які спонукають компанії обирати місцем свого розташування НТП [56]

Атрибути, які компанії найбільше цінують у НТП

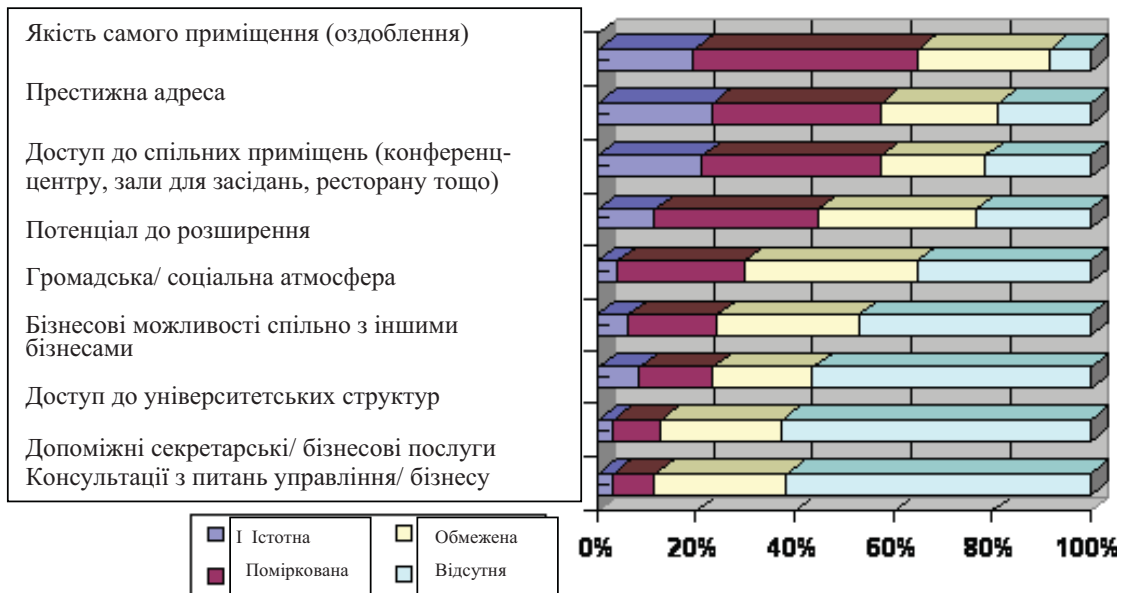


Рис.2. Атрибути, які компанії найбільше цінують у НТП [56]

Додаток Ш. Парк «Дослідницький трикутник» (Research Triangle Park) [58]

Парк «Дослідницький трикутник» (Research Triangle Park – RTP- ПДТ (укр.)) був створений за рішенням комітету у складі представників органів влади, університетів і бізнесових лідерів як модель для проведення досліджень, упровадження інновацій та економічного розвитку. Створюючи місце, в межах якого працівники освіти, дослідники та підприємці могли б співпрацювати як рівні партнери, засновники парку сподівалися змінити економічну структуру регіону і штату й тим самим, створити нові можливості для мешканців Північної Кароліни.

RTP розташований у центрі регіону Рейлі-Даргем із населенням 1,3 млн у межах визначеного міського регіону та приблизно 3 млн в радіусі 60 миль від Парку. «Трикутник», від якого парк отримав свою назву, – це три високошановані освітні, медичні та дослідницькі університети: Університет Північної Кароліни у Чепел-Хіл, Університет Дюка й Університет штату Північна Кароліна. Крім того, ПДТ використовує інтелектуальний потенціал низки інших громадських коледжів і закладів вищої освіти. Разом ці інститути створюють основані на знаннях активи і забезпечують стале надходження підготовлених науковців, інженерів, менеджерів і техніків на ринок праці регіону.

Окрім значного академічного і дослідницького потенціалу, у регіоні є усталена мережа й інфраструктура підтримки різних категорій компаній. Тут є широкий спектр організацій і мереж, завдання яких полягає у забезпеченні підтримки та стимулюванні бізнесової діяльності в межах низки кластерних галузей: від Ради розвитку підприємництва до Північно-Каролінського біотехнологічного центру й організації “RTI International”. Ці інституції та компанії співпрацюють із компаніями парку й університетами, втілюючи дух співпраці й навчання в межах наукової і технологічної спільноти.

З моменту створення Парку у ньому спостерігалось незмінне і стале підвищення кількості компаній і працівників. На сьогодні у RTP працює 136 закладів у сфері досліджень і розвитку. У них налічується більш 37 600 працівників, а сукупний обсяг річної заробітної плати перевищує \$2,7 млрд. Середній рівень заробітної плати становить \$56 000 на рік, що майже на 45% вище, ніж у середньому по регіону та країні в цілому.

Серед компаній, представлених у RTP, варто відзначити IBM, “Nortel Networks”, “GlaxoSmithKline”, “Cisco Systems”, “Ericsson”, BASF, “Eisai”, “Biogen IDEC”, “Credit Suisse” і “Syngenta”. Крім того, у парку представлено низку федеральних установ США, зокрема Управління захисту довкілля США, Національний інститут наук про здоров’я та природне середовище і Національну службу лісів США.

RTP – це не лише місце зосередження та рушій економічного розвитку, а також центр упровадження інновацій. Тут працюють кілька лауреатів Нобелівської та Пуліцерівської премій, лауреати премії Президента США і нагород Національного фонду. Що не менш важливо, RTP – це місце роботи провідних науковців у царині технічних, хімічних і біомедичних наук і

власників патентів, чиї відкриття впливають на життя усіх громадян США і всього світу. Деякі найбільші відкриття XX століття були зроблені з участю науковців і дослідників, які працювали в RTP, враховуючи винайдення універсального класифікатора продукції, ультразвукової тривимірної технології і технології “Astroturf”. Серед найвизначніших досягнень RTP варто відзначити відкриття таксолу, який Національний інститут онкології вважає найефективнішим серед нових ліків проти раку протягом останніх 15 років і AZT – ліків, що використовуються для лікування ВІЛ – СНІДу.

Керує роботою Парку Фонд дослідницького трикутника Північної Кароліни – некомерційна організація, заснована в 1959 році. Цей Фонд відповідає за загальне управління парком і стежить за дотриманням правил, розроблених засновниками парку для захисту природного середовища й естетичного стану RTP. Згідно з правилами забудови парку, певна частина його території відведена під зелену зону. Крім того, компанії, які працюють у RTP, мають дотримуватися суворих вимог щодо рекультивациі земель і збереження родючого шару для захисту й підтримки природного середовища парку та його околиць.

Створення RTP

Ідея створення RTP виникла з потреби в оберненні низки негативних економічних тенденцій, які спостерігалися в економіці Північної Кароліни, у позитивні. У середині 1950-х років у штаті Північна Кароліна дохід на душу населення був одним із найнижчих у країні. У 1952 році дохід на особу у Північній Кароліні становив \$ 1049 у порівнянні з \$1121 для одинадцяти штатів північно-східного регіону й \$1639 для континентальних Сполучених Штатів. Крім того, в економіці штату переважали виробничі галузі з низьким рівнем доходів – такі, наприклад, як виробництво меблів, текстильна промисловість, лісництво та дрібне сільське господарство. У штаті гостро стояла проблема «відтоку мозків», бо випускники університетів штату виїздили в інші регіони в пошуках кращої роботи, а ті, хто закінчував коледжі за межами штату, не поверталися сюди на роботу.

Ураховуючи сподівані наслідки, керівництво штату намагалося знайти способи повернути ці тенденції у зворотному напрямі. На вимогу деяких керівників приватного сектору – Роберта Гейнса, президента “Wachovia Bank and Trust Company”, і Ромео Геста, президента будівельної компанії “Greensboro” – і за допомогою та підтримкою державного секретаря штату Північна Кароліна Кері Бостейна, губернатор Лютер Годжс доручив розробити концептуальний звіт про програму створення дослідницького парку з метою диверсифікації економічної бази штату. До кінця 1956 року Університет Північної Кароліни й Університет Дюка об’єднали зусилля і створили Раду розвитку дослідницького трикутника. Згідно з баченням майбутнього, передбачалося привабити на територію штату дослідницькі компанії з усієї країни й розташувати їх на земельній ділянці, оточеній дослідницькими університетами штату. У результаті було створено парк «Дослідницький трикутник», який мав стати місцем, де компанії могли скористатися перевагами інтелектуальних активів регіону в умовах відокремленого парку, який забезпечував готову фізичну інфраструктуру.

Протягом наступного року було створено низку різних підкомітетів. Ці групи вирішили, що ідея проекту дослідницького трикутника є здійсненою концепцією і її є сенс реалізовувати як приватну ініціативу із залученням трьох провідних університетів, а не як державну/ урядову програму. Зокрема, передбачалося створити парк «для заохочення і стимулювання створення у Північній Кароліні промислових дослідницьких лабораторій та інших закладів, насамперед, у межах географічного району (але не тільки в ньому) або трикутника, утвореного університетом Північної Кароліни у Чепел-Хіл, Аграрним та інженерним коледжем штату Північна Кароліна при університеті Північної Кароліни у Рейлі та Університетом Дюка у Даргемі.» Парк мав також на меті «стимулювати використання дослідницьких потужностей» при університетах і сприяти «співпраці між трьома інституціями та промисловими дослідницькими установами». Кінцевою метою було «збільшення можливостей зайнятості та підвищення доходу на одну особу для мешканців штату».

Перешкоди на ранніх етапах

Хоча підтримка ідеї створення RTP поступово зміцнювалася, проектowi довелося подолати кілька серйозних перешкод. Першою з них був загальний імідж Півдня, який склався в Америці в середині ХХ століття. Частково, через проблему сегрегації, цей регіон не користувався репутацією особливо прогресивного. Північна Кароліна і Південь США у цілому не були широко відомі своєю інноваційною та підприємницькою активністю. Крім того, у той час компанії намагалися утримувати свої дослідницькі заклади поблизу місць виробництва, які були зосереджені насамперед у північно-східній частині країни та на Середньому Заході. У районі трикутника не було жодних виробничих потужностей галузей «нової лінії», розвиток яких був основною метою створення парку. Також Комітетові треба було зібрати кошти на придбання, популяризацію та забудову ділянки землі, яка б згодом стала основою RTP.

Для подолання цієї останньої перешкоди Комітет почав нагромаджувати ділянки землі для створення парку. У результаті зусиль, якими координував Ромео Гест, вдалося придбати 3430 із визначених 4000 акрів під егідою спеціально створеної компанії “Pinelands, Inc.”. Зі свого боку штат Північна Кароліна відіграв важливу роль як організатор, забезпечивши політичну підтримку та підтримку й участь із боку університетів.

Перші спроби продати активи “Pinelands” виявилися невдалими. У серпні 1958 року до підтримки цієї ініціативи долучився Арчибальд Девіс, виконавчий директор “Wachovia Bank and Trust”. Девіс розумів, що значно легше отримувати кошти від корпорацій та інституцій, зацікавлених у обслуговуванні штату, а не намагатися знайти приватних інвесторів. У цьому ключі Девіс і розпочав кампанію зі збирання коштів. З 1 грудня 1958 року до січня 1959 року йому вдалося нагромадити близько \$1,5 млн, щоб викупити перші ділянки землі. Внески робили установи з усього штату.

Після отримання внесків 9 січня 1959 року було прийняте рішення про реорганізацію Комітету дослідницького трикутника на некомерційний Фонд дослідницького трикутника Північної Кароліни, якому було доручено

здійснювати забудову парку й управління ним. Окрім формування Фонду дослідницького трикутника, засновники відклали \$500 000 для створення Інституту дослідницького трикутника (RTI – ІДТ). Метою цього інституту було визначено укладання контрактів на проведення досліджень для потреб бізнесу, промисловості й органів влади. Його завданням було також забезпечити підтримку зацікавленості працівників університетів у концепції парку та послати повідомлення корпоративній спільноті про те, що керівництво Дослідницького трикутника чітко дотримується концепції створення першої організації парку. RTI повинен був забезпечити промисловості Північної Кароліни та Півдня дослідницькі послуги, які на той час були недоступними; стимулювати використання результатів досліджень у промисловості штату і регіону та зміцнювати позицію Дослідницького трикутника як дослідницького центру.

Будівництво першої черги парку

RTP було створено для виконання функції приваблювання досліджень і розвитку з метою трансформації економіки регіону і штату. Таким чином, згідно з настановами, щодо парку вимагалось, щоб «організації, розташовані на території Дослідницького парку, працювали у сферах проектування, проведення досліджень та інших споріднених сферах... або, загалом кажучи, займалися діяльністю, яка вимагає високого ступеня залучення наукових кадрів і дозволяє скористатися перевагами розташування в центрі, який має налагоджені зв'язки з академічною спільнотою. Хоча спершу було ухвалено рішення про те, що на території RTP не будуть розташовуватися «виробничі або переробні підприємства», згодом його було змінено, й дозволено розміщувати на території парку деякі види виробництва.

Важливим елементом планування парку було впровадження зобов'язання щодо обмеження загальної площі забудови для того, щоб зберегти природний баланс і екологічну цілісність земель. Перші проєктанти парку використовували топографію, моделі дренажу й озеленення ділянки для створення середовища найвищої фізичної якості, що сприяло б роботі дослідників. Згідно з вимогами щодо зонування у північній частині парку (в окрузі Даргем), передбачалося, що «будівлі можуть займати не більше 15 % загальної площі території». Подібні положення діють і в південній частині парку (округ Вейк), де дозволяється забудовувати будівлями, елементами інфраструктури та майданчиками для паркування до 30% території. Крім того, щоб забезпечити чесність і прозорість угод, були розроблені стандарти будівництва і створено Раду архітектурного нагляду.

Історичний розвиток – у хронологічному порядку

У перші п'ять років існування парку його розвиток відбувався порівняно повільно. Після оголошення в 1960 році рішення про розташування на території парку компанії “Chemstrand”, співвласниками якої були “Monsanto Corporation” і “America Viscose”, до 1965 року розвиток парку практично зупинився. У 1965 році про своє рішення розташувати на території парку

на площі 400 акрів дослідницький центр офісною площею 600 000 квадратних футів оголосила IBM. Крім того, в тому ж році, Міністерство охорони здоров'я, освіти та соціального забезпечення США ухвалило рішення про будівництво на території парку нового Національного центру екологічного здоров'я кошторисною вартістю \$70 млн. Як територія з розміщенням державних установ і компаній приватного сектору, парк поступово почав набувати репутації зручного місця для розташування активів у сфері досліджень і розвитку.

Частково завдяки наявній і розширеній дорожній і інженерній (водопостачання і каналізація) інфраструктурі в окрузі Даргем, на першому етапі розвиток парку був зосереджений переважно в його північній частині. Крім того, значною мірою допомогли поліпшити конкурентні позиції парку розвиток мережі автомагістралей, зокрема будівництво шосе «Північна Кароліна 147», яке з'єднало Парк з Університетом Дюка і центром Даргема (1973 р.), будівництво міжрегіонального шосе «Interstate 40» від Парку до Чепел-Хіл (1985 р.) і реконструкція регіонального міжнародного аеропорту Рейлі-Даргем.

Протягом наступних 40 років розвиток парку здійснювався у середньому в темпі шість нових компаній і 1800 нових працівників на рік. Первинна ділянка землі, яка склала основу RTP у 1959 році, мала площу 4400 акрів. За роки існування Парку Фонд придбав додаткові ділянки землі, а його загальна площа у 1979 році становила 5500 акрів, а зараз дорівнює 6971 акрів. За той самий період площа будівель парку збільшилася із 200 000 квадратних футів у 1960 році, до більше 20 млн квадратних футів у 2005 році.

Ураховуючи сплеск інформаційно-комунікаційних технологій наприкінці 1990-х років, парк сягнув максимального рівня забезпечення зайнятості (45 000 працівників) у 2001 році. Хоча, у зв'язку з подальшим економічним спадом, кількість працівників згодом дещо зменшилася, кількість компаній у RTP незмінно продовжувала зростати.

Великі компанії продовжують забезпечувати переважну більшість робочих місць на території парку. Керівним припущенням, покладеним в основу первинної стратегії відбору компаній для розташування на території парку, було приваблювання великих усталених компаній, які мали створити бізнесову культуру, в якій могли б існувати й розвиватися малі й новостворені підприємства й галузі. Ця теорія виявилася правильною, про що свідчить кількість новостворених малих і відокремлених компаній. Як свідчать дані останніх років, характеристики компаній, які працюють на території парку, змінюються на користь невеликих за розмірами компаній з меншою кількістю працівників. Ця тенденція зберігається і в підприємствах, розташованих поблизу парку та при сусідніх університетських лабораторіях.

Вплив парку

Ураховуючи загальнонаціональну привабливість і значення парку, пов'язані з його позитивним впливом на суспільство, RTP був і лишається моделлю для інновацій, освіти й економічного розвитку, яка застосовується в усьому світі. Дослідження, які здійснюють в інститутах і університетах,

підпорядковуються прямо розробленим стратегіям і діють у межах асигнувань на освіту, на програми подолання алкоголізму і наркоманії, підвищення якості повітря, боротьбу з інфекційними захворюваннями й охорону здоров'я.

Серед кількох сотень дослідницьких і наукових парків, які на сьогодні діють у Сполучених Штатах, RTP – єдиний, який лишається одним із найбільших парків, і успішно розвивається за багатьма важливими параметрами, враховуючи загальні розміри, кількість працівників, площу ділянок і будівель, розвиток компаній і працівників. Крім того, за низкою важливих показників, RTP є одним із провідних наукових парків світу.

Як зазначено далі, вплив парку протягом останніх 47 років був спрямований на трансформацію регіону і штату. Цей вплив забезпечив зміни у складі регіональної промисловості, сприяв розвитку потенціалу трьох провідних університетів, а також усіх освітніх інституцій у регіоні і штаті. Цей парк став глобальним брендом, який забезпечив поліпшення репутації регіону і штату як провідних територій розвитку високотехнологічних інновацій.

Окрім кількісних результатів, RTP сприяв підвищенню рівня залучення корпоративної, політичної і академічної спільноти в регіоні і штаті; тут вони отримали змогу працювати разом заради досягнення спільної мети. Як висловився колишній президент університету Північної Кароліни, Вільям Фрайді: «Парк «Дослідницький трикутник» є найпомітнішим проявом економічної й політичної волі у штаті за останні 100 років» .

Зміни в економіці

Хоча для появи перших ознак кластерного розвитку, пов'язаного з Парком, знадобилося більше 30 років, розвиток RTP дав змогу змінити економічний імідж регіону. Наприклад, до створення парку у трьох округах, які оточують парк – Оріндж, Вейк і Даргем – до так званої «нової лінії» промисловості належали менше 15% підприємств. До цієї групи входять підприємства, які працюють у сферах хімічного виробництва, електроніки, комунікацій, бізнесових та освітніх послуг, інженерних і управлінських послуг. У міру того, як на територію парку переходить працювати дедалі більше компаній, які створюють додаткову вартість, кількість галузей «нової лінії» збільшується. До 1995 року до «нової лінії» належали близько 47% підприємств, а до 2005 року – їхня кількість зросла до 51%. Як показано у Табл.1, ці зміни забезпечили суттєвий вплив на штат і регіон, особливо в порівнянні з національними показниками розвитку зайнятості в зазначених галузях, залежно від часу.

Окрім трансформування економічної бази економіки, Парк забезпечив низку прямих і непрямих впливів на округи довкола нього. До прямих впливів належать збільшення надходжень від податку на будівництво, податку на нерухоме майно, податку на продаж і прибуткового податку. Непрямими впливами вважається створення окремих компаній і підприємств за межами трикутника на додачу до багаторазового підвищення обсягу витрат за рахунок підвищення корпоративних і особистих доходів. Поточне вивчення кількості компаній, створених університетом, що відокремилися, і діяльності ком-

паній парку в регіоні свідчить про те, що, починаючи із 1970 року, більше 1500 таких підприємств зазнали стимулюючого впливу від діяльності Парку й університетів.

Табл.1: Частка зайнятості у високотехнологічній сфері (у %)

	1956	1966	1976	1986	1996	2003
Національний індекс	100	100	100	100	100	100
Північна Кароліна	45,4	55,9	66,2	71,3	81,0	89,3
Регіон дослідницького трикутника	57,3	87,2	103,8	115,3	115,5	125,3

Джерело: [59]

За межами парку було збудовано центральну зону концентрації підприємств аналогічних галузей та офісних парків; враховуючи найбільшу в США приватну комп'ютерну фірму й найбільшу у світі дослідницьку організацію, яка виконує роботи за контрактами у фармацевтичній галузі. У багатьох випадках ці підприємства укладають партнерства з орендарями парку з метою надання послуг або використання виробничих потужностей.

У міру розвитку регіону довкола RTP було збудовано низку привабливих об'єктів. Нині RTP готується відзначити своє 50-річчя. Тут здійснюються великі ініціативи, спрямовані на реконструкцію застарілого майна парку та стимулювання будівництва закладів роздрібної торгівлі та житла в безпосередній близькості довкола парку.

У радіусі 4-х миль від кордонів парку зосереджено 13 млн квадратних футів різних приміщень і ще 15 000 акрів землі відведено під забудову для офісного, комерційного, роздрібно-торговельного і промислового використання. На цій самій території розташовано більше 40 550 житлових будинків і квартир для співробітників – будинки сімейного типу, таун-хаузи, багатоквартирні будинки. Завдяки розвитку транспортної інфраструктури у межах легкої доступності від RTP було створено низку великих закладів роздрібної торгівлі і розважальних закладів. Будівництво довкола RTP сприяло формуванню унікального міського ландшафту, який у свою чергу справив суттєвий вплив на економічну життєздатність і динамізм регіону і штату. Жодне інше наукове містечко в регіоні трикутника не має таких можливостей доступу до різноманітних варіантів забезпечення житлом і закладами роздрібної торгівлі.

За межами безпосередньої території парку RTP впливає на інноваційну культуру регіону і штату. Це явище найкраще видно на прикладі організацій та інших дослідницьких парків та інноваційних центрів, які виникли в регіоні. До них належать Рада наук і технологій Північної Кароліни, Обчислювальний центр трикутника університетів, MCNC, біотехнологічний центр Північної Кароліни та венчурний центр "First Flight Venture Center".

Ще одним чинником впливу внаслідок успіху RTP є поширення університетської інфраструктури, покликаної відіграти роль каталізатора у сфері інновацій та економічного розвитку. У 1984 році на землях університету штату Північна Кароліна було створене наукове містечко "Centennial Campus", у

якому університет і його партнери із промисловості й органів влади можуть взаємодіяти у процесі реалізації міждисциплінарних програм, спрямованих на розв'язання сучасних проблем. Наукове містечко розміщене на території 1334 акри, забезпечує офісні і лабораторні приміщення для 1600 працівників корпорацій і державного сектору. На сьогодні в містечко інвестовано \$620 млн, що дало змогу збудувати 2,7 млн кв. футів приміщень у 25 основних будівлях. Наукове містечко “Centennial” вважають одним із найяскравіших прикладів міської забудови у формі дослідницького парку за принципом «зелених дверей».

Спираючись на досвід успішного відтворення моделі RTP для будівництва наукового містечка “Centennial”, у 2000 році Генеральна асамблея штату Північна Кароліна ухвалила закон про наукові містечка типу “Millennial Campus”. Згідно з цим законом, раду керівників Університету Північної Кароліни було уповноважено визначити нерухоме майно, яке є власністю або може бути придбане університетом для будівництва наукового містечка, покликаного сприяти співпраці університету/ влади/ промисловості у сфері досліджень і розвитку. Такі містечка спиратимуться на вагомий дослідницький потенціал і багату історію інвестицій і дадуть змогу забезпечити для штату високоякісний економічний розвиток. Згідно з цим законом, було створено два «міленіумні містечка», а протягом найближчих 3 – 5 років планується здати в експлуатацію ще кілька таких містечок.

Нове бачення майбутнього

У січні 2005 року Фонд розробив нову систему, відому як «Стратегію бачення майбутнього до 2020 року», згідно з якою передбачається коригування місії та бачення майбутнього організації й гарантування того, що RTP і надалі забезпечуватиме високоякісну й цінну оперативну платформу, на базі якої науково-дослідні й технологічні компанії зможуть розвиватися та підтримувати свій статус конкурентів світового класу у своїй галузі.

Зокрема, Рада Фонду затвердила оновлене бачення майбутнього та формулювання місії для кращого спрямування зусиль організації у відповідь на зміну тенденцій. Як показано далі, ці два елементи значною мірою враховують первинні принципи організації Парку, а також технологічні й глобальні зміни, які відбулися за останні роки.

Бачення майбутнього RTP

Поліпшення життя усіх мешканців Північної Кароліни шляхом сталого розвитку, який ґрунтується на знаннях і технологіях, дасть змогу ефективно збалансувати потреби населення штату й людства в цілому з економічними можливостями.

Місія RTP

Стимулювати співпрацю між академічними установами, промисловими підприємствами й органами влади, спрямовану на створення і підтримку дослідницьких, наукових і технологічно-орієнтованих закладів у межах Трикутника й у штаті Північна Кароліна, які забезпечать створення якісних робочих місць і збільшення можливостей для мешканців штату.

І нарешті, щоб помістити нове бачення майбутнього і місію в більш конкретні рамки, Фонд визначив мету, згідно з якою до 2020 року RTP і регіон Трикутника має стати провідним світовим регіональним центром інновацій, комерціалізації технологій і створення якісних робочих місць.

Пристосування до нової парадигми

Згадані вище зміни в ролі Фонду та його основній функції представляють зміну парадигми у способах функціонування Парку і Фонду й забезпечують внесок у заходи економічного розвитку. Ця зміна уособлює розуміння того, що економічний розвиток змінюється в міру того, як світ стає дедалі більш глобалізованим, а можливості для створення додаткових робочих місць – іншими. Тоді як традиційний економічний розвиток, зосереджений на створенні нових робочих місць на промислових підприємствах (наприклад, у сфері виробництва, розподілу і транспорту), був чутливим до транспортних можливостей, вибору місця розташування, наявності робочої сили та більшою мірою спирався на допомогу органів влади з погляду зонування, фізичної інфраструктури й податкових пільг, нова, основана на принципах партнерства модель, яка набуває обрисів останнім часом, є дещо іншою. Ця модель зосереджена на інтелектуальних капіталомістких галузях і є чутливою до доступу до ідей, співпраці, венчурного капіталу, культури інновацій і підприємництва. Ця нова модель є менш вразливою до глобалізації і менш схильною до переміщення на території з низькими виробничими витратами. У межах цієї моделі органи влади надають допомогу у формі створення цінних мереж для стимулювання співпраці і забезпечення доступу до основних послуг. Інновації відіграватимуть вирішальну роль у створенні робочих місць у новій економіці, навіть у тих районах, де в минулому вони не мали вирішального значення.

Додаток АА. Брисбенський технологічний парк, м. Брисбен, Квінсленд, Австралія [43]

Брисбенський технологічний парк (БТП) є одним із перших технологічних парків, створених у Австралії. Він забезпечує австралійський зразок того, як розбудову парку можна здійснювати під загальним керівництвом будівельної компанії.

Такий підхід дає змогу спорудити будівлі і здавати їх у оренду, але без належної уваги до досягнення «науково-технологічних» цілей. Типовий науково-технологічний парк (НТП), який часто споруджує дослідницька організація, може за умови застосування «політики відчинених дверей», втратити своє цільове спрямування, залучаючи різноспрямовані й випадкові фірми замість формування синергійного комплексу місцевих компаній. Нещодавно власник БТП був змушений звузити напрям діяльності парку, зобов'язавши керівну компанію спеціалізованого технологічного парку здійснювати нагляд за розвитком і експлуатацією решти парку.

Вступ

Брисбенський технологічний парк розташований за 13 кілометрів на південь від центрального ділового району Брисбена в окрузі Логан, штат Квінсленд. Цей парк був створений у 1986 році Міністерством розвитку штату Квінсленд і розглядається як частина програми «Розумний штат», яка має на меті стимулювати економічний розвиток, збільшити кількість робочих місць і можливостей працевлаштування у високотехнологічних секторах.

Управителем забудовою парку була визначена група компаній “Graystone Group” (яка займається плануванням і будівництвом нерухомості й управлінням проектами). На перших етапах здійснювалася забудова ділянки площею 33,5 гектарів; будівництво просувалося повільно й до 1999 року (кінцевого терміну спорудження першої черги) було збудовано лише 10 будівель; однак у зв'язку з останніми ініціативами Квінслендського уряду на сьогодні збудовано або розпочато забудову більше 70% майданчиків. У парку працює близько 40 компаній; тут створено кілька промислових кластерів, зокрема:

- біотехнологічний;
- мікроелектронний;
- кластер інформаційно-комунікаційних технологій;
- кластер фармацевтичної/ медичної продукції/ медичного обладнання;
- екологічної інженерії/ проведення обстежень і складання карт.

Уражаючий своїми масштабами технологічний і конференц-центр БТП (колишній центр Клуні-Росса) забезпечує важливу інфраструктуру для проведення зустрічей, презентацій і виконання функцій разом із корпоративними і державними службами підтримки, до яких належать офіси обслуговування та конференц-зал на 700 місць.

Крім того, на майданчику БТП розташований Квінслендський виробничий інститут (КВІ), який забезпечує можливості використання свого су-

пер-комп'ютера, навчання й розвитку навичок, дослідження продукції та виготовлення дослідних зразків. КВІ було створено при парку в 1993 році у формі спільного підприємства з участю низки провідних австралійських виробничих, дослідницьких, навчальних і підтримувальних установ. Цей інститут відіграє важливу роль у поширенні нових технологій у місцевому виробничому секторі. Він забезпечує виробництво світового класу, проведення прикладних досліджень і підвищення технічної кваліфікації у своєму центрі, доступному для підприємств промисловості і бізнесу, і є елементом розгалуженої мережі обміну практичним досвідом і надання послуг.

БТП було створено урядом штату для досягнення низки цілей, зокрема:

- розвитку громади, яка зробила б видимими й очевидними цілий спектр ділових, економічних і наукових навичок;
- забезпечення залучення місцевих компаній до комерціалізації та використання технології із розвиненим почуттям місцевої відповідальності;
- створення середовища, яке сприяло б виробленню відчуття причетності до громади, в якій усі мешканці докладають зусиль для здорового обміну комерційними, технічними й іншими знаннями.

Фізичні приміщення

Оскільки управителем парку у сфері розвитку спочатку була "Graystone Group", вона робила основний наголос на створенні належної інфраструктури та спорудження будівель. Власником земельної ділянки був уряд штату. Загальна територія парку складається із 33 ділянок площею від 3200 кв. м до 1,4 га і поділена на менші ділянки, які підлягають продажу/ забудові у вигляді низки етапів. Парк підписує із забудовником угоду, яка визначає вид галузі, стандарти проектування та зовнішнього вигляду. У будівлях парку прокладено оптоволоконну мережу комунікацій, яка забезпечує віртуальну мережу для орендарів парку, зв'язуючи їх із загальною широкопasmовою мережею.

На 2002 рік у 20 будівлях парку працювало більше як 40 компаній, які забезпечують 1500 робочих місць, а фізичний розвиток парку передбачається завершити протягом двох наступних років. Це означає розширення офісних площ на 80 000 кв. м і створення близько 4000 робочих місць.

БТП зручно розташований на перехресті трьох великих магістралей у 15 хвилинах подорожі від центрального ділового району Брисбена й у 30 хвилинах від «Золотого берега» та міжнародного аеропорту Брисбена. БТП не пов'язаний прямими зв'язками із жодним із університетів Квінсленду чи державними дослідницькими лабораторіями, проте тут працюють деякі провідні технологічні компанії, а також Австралійський центр мікроелектроніки (створений урядом Квінсленду для сприяння формуванню нового промислового кластеру з проектування комерційних мікроелектронних продуктів) і дуже престижний Квінслендський виробничий інститут.

Уряд штату оголосив про наміри збудувати на території парку «Біо-прискорювач» (бізнес-інкубатор для компаній, що спеціалізуються у сфері біотехнологій).

Розроблення критеріїв відбору

Для стимулювання подальшого розвитку технологічних кластерів Міністерство розвитку штату Квінсленд у 2002 році уклало контракт із компанією “Zernike Australia Pty” на надання послуг із управління для місцевих компаній і активного залучення до парку компаній, які відповідатимуть цілям парку. “Zernike Australia” була створена у травні 1999 року й надає послуги експертів у сфері технологічних інновацій і комерціалізації, управління активами, надання початкового капіталу та розвитку технологічного парку.

Під керівництвом нового управителя НТП почав приділяти більше уваги місцевим компаніям, які сприяють реалізації політики «Розумний штат» Квінслендського уряду шляхом розвитку, поліпшення, застосування інновацій і технологій. Пріоритет під час відбору орендарів до парку віддається компаніям, які:

- Є лідерами (фактичними або потенційними) у сфері застосування інновативних технологій і просування торговельної марки.
- Активно сприяють розвиткові кластерів високих технологій у Квінсленді та здатні розвивати синергійні відносини з іншими компаніями, які працюють на території парку.
- Беруть на себе тривалі зобов'язання щодо розбудови технологічних навичок у Квінсленді шляхом здійснення інвестицій у розвиток людей і інтелектуальної власності.
- Приносять із собою значну кількість технологій, здатних забезпечити високий рівень доданої вартості, і створюють нові робочі місця для місцевих мешканців, в основаних на знаннях галузях.
- Працюють у галузях електроніки, інформаційно-комунікаційних технологій, біотехнології, розроблення сучасних матеріалів, надання послуг на основі технологій, що забезпечують високий рівень доданої вартості і змісту, та інших чинників, які сприяють розвиткові нової економіки, основаної на знаннях.
- Мають налагоджені або плановані стосунки з університетами або дослідницькими установами, які забезпечують базу для розвитку навичок або проведення досліджень у взаємовигідний спосіб.
- Готові передавати робочі навички студентам університету, брати участь у формуванні мереж з іншими компаніями на території парку та за його межами, здійснювати спільні дослідження або впроваджувати бізнес-проекти й виступати наставниками для інших компаній і видів діяльності на території парку.

Ці критерії суттєво відрізняються від розмитих критеріїв вступу до БТП, які застосовувалися в період, коли управителем парку була компанія з будівництва нерухомого майна. Згідно зі сподіваннями, ця зміна наголосів сприятиме перетворенню більшої частини майданчиків БТП на типові науково-технологічні парки.

Додаток АБ. Національний технологічний парк Лимерик, м. Лимерик, Ірландія [43]

Національний технологічний парк Лимерик є прикладом великого НТП, збудованого на базі порівняно нового університету в провінційному місті. Ця ініціатива вимагала активного залучення місцевої адміністрації освітнього району (як забудовника парку) та приватного сектору, за участі університету, в якому, власне, й здійснювалося будівництво.

Центральним елементом цього парку є великий бізнес-інкубатор; нещодавно парк ініціював низку інновативних заходів з розширення, спрямованих на підтримку мережі взаємопов'язаних регіональних інноваційних «вузлів» для заохочення інновацій на території регіону.

Вступ

Національний технологічний парк Лимерик офіційно був створений у 1984 році як перший в Ірландії науково-технологічний парк (НТП). Він збудований на земельній ділянці площею 268 гектарів на березі річки Шенон. Управителем парку є “National Technological Park Plasley Ltd”, дочірня компанія ірландського регіону Шенон (графства Клер, Лимерик і Північний Типпепері, Північний Керрі та Південно-Західний –Західний Оффелі) у тісному партнерстві з Університетом Лимерика й іншими регіональними інституціями третього сектору.

Оскільки центральним елементом Національного технологічного парку є університет Лимерика, місію парку сформульовано так: «створити сприятливе фізичне, адміністративне й технологічне середовище для розвитку технологій/ економіки, основаної на знаннях». Завдання парку полягає у спрямуванні наявних місцевих технологічних ресурсів (особливо тих, що представлені в університетському містечку) на задоволення потреб розвитку підприємств і економіки в цілому.

Огляд заходів	Значення показників
Заснування НТП	1984 р.
Площа ділянки	268 га
Площа приміщень, які надаються в розпорядження підприємств	130 000 кв.м.
Вплив на зайнятість	4 500 робочих місць
Кількість організацій	90 +
Провідні сектори	Електроніка і програмне забезпечення

Університет Лимерик

Університет Лимерик, заснований у 1972 році й розрахований на навчання більше 10000 студентів, разом із департаментом Шенон є основним партнером, що відповідає за впровадження механізмів взаємодії між університетським містечком, НТП і підприємствами регіону. Всі студенти бакалаврату в університеті беруть участь у програмі кооперативного навчання (на робочих місцях), розрахованій на 6-9 місяців.

Найрозвиненішими кластерами, в яких нагромаджено значний практичний досвід, в університеті є матеріалознавство й науки про землю, а також

програмне забезпечення/ телекомунікації. Університет бере участь у національних програмах розвитку технологій у таких сферах:

- сучасні виробничі технології (AMT Ireland);
- кераміка й полімерні композитні матеріали (Materials Ireland);
- силові й аналогові електронні пристрої (PEI Technologies);
- телекомунікаційні технології (Teltec Ireland).

Зв'язки між Парком і університетом здійснюються через низку офіційних структур, таких як Рада НТП і Рада з питань інновацій, а також через програми розвитку, такі як “Campus Enterprise”, “Academic Mentors” і “Regional Innovation Strategy”.

Фізичне будівництво

Для розвитку університету й НТП був складений інтегрований генеральний план, який мав на меті забезпечити високоякісне паркове середовище, яке використовувало б переваги свого розташування на берегах річки Шенон. Парк має низку зонованих територій, на яких розміщені приміщення перших компаній – учасниць парку, велику офісну будівлю та кілька промислових зон. Компанія “Shannon Development”, як загальний керівник парку, має у своїй власності й експлуатує кілька багатоповерхових будівель, до складу яких входить бізнес-інкубатор, центр “Plassey”, Міжнародний науковий центр і Міжнародний бізнес-центр. За останні роки більшість капітальних інвестицій здійснювалося підприємствами приватного сектору.

Рада НТП щороку переглядає й оновлює критерії відбору користувачів НТП і рекомендації щодо розвитку парку, в яких подано вказівки щодо дизайну будівель, ландшафтного проектування та загального обслуговування будівель парку.

Після укладання партнерства з оператором телекомунікаційних послуг “East Telecom” по всьому парку було прокладене оптоволоконне кільце, внаслідок чого НТП Лимерик став першим в Ірландії «цифровим парком». Серед нових широкосмугових телекомунікаційних послуг слід відзначити термінали для інтегрованої передачі голосу, даних, інтернет-інформації, а також проведення відео-конференцій.

Інноваційний центр

- Бізнес-інкубатор парку – Інноваційний центр – діє як центр зосередження підтримки й ініціатив, спрямованих на розвиток і становлення нових, орієнтованих на експорт, технологічних фірм, і активно поєднує свої мережі з ресурсами університету Лимерик. Центр забезпечує цілий спектр важливих видів підтримки для нових високотехнологічних фірм, а також надає власні послуги з підтримки. Серед основних програм, пропонованих Інноваційним центром, слід відзначити такі:
 - програма розроблення проектів;
 - програма “Campus Enterprise”;
 - програма підтримки підприємців;
 - програма наставництва;
 - програма “Digitech”.

Інноваційний центр на сьогоднішній день забезпечує роботою більше 100 працівників, а більшість компаній, які користуються його послугами, працюють у секторі програмного забезпечення. Є плани розбудови другої черги парку з подальшим збільшенням площі будівлі інкубатора на 1200 кв.м. Після впровадження ширококутових ліній зв'язку Інноваційний центр став першим в Ірландії «цифровим інкубатором»; маючи в наявності оптоволоконну мережу, центр зараз має змогу забезпечувати новоствореним компаніям доступ до широкого спектру телекомунікаційних послуг у місцевих, загальнонаціональних і міжнародних масштабах.

Інноваційна рада

Інноваційна рада НТП є основним механізмом, який сприяє налагодженню зв'язків між університетом і підприємствами парку з метою комерціалізації технологій і знань. Вона зосереджує свої зусилля у таких сферах, як:

- прискорення впровадження результатів наукових досліджень на власному університетському підприємстві;
- заохочення наукового наставництва для місцевих МСП;
- участь у роботі мереж передання технологій;
- участь у регіональних інноваційних процесах.

Мережі

НТП сприяє формуванню цілого спектру мереж на формальному та неформальному рівні. Однією з таких мереж, яка працює на базі парку, є ініціатива «Навчальний парк», спрямована на розвиток широкого спектру послуг із навчання й перепідготовки дорослих для компаній парку. Крім того, парк також розробив цілий спектр неформальних мережевих заходів з допомогою своєї програми «Фітнес для життя», яка пропонує широкий спектр спортивних і соціальних заходів для людей, які працюють у НТП. Регіональна мережа “ShannonSoft” орієнтована на людей, які працюють у інформаційно-комунікаційній сфері та секторі програмного забезпечення, базується в НТП і організує секторні семінари й заходи, а «форум ГВД» для вищого керівництва підприємств парку забезпечує форум, на якому обговорюються питання, що становлять взаємний інтерес.

Поширення технологій у межах регіону

Через свою материнську компанію “Shannon Development” НТП бере участь у розбудові низки взаємопов'язаних «Регіональних інноваційних вузлів» у кожному із графств регіону Шеннон. Перший такий вузол відкрито в місті Тралі, графство Кері, в якому технологічний парк Кері розбудовує партнерство з місцевим Технологічним інститутом і використовує той самий підхід до розвитку, який вперше було застосовано в НТП. Зазначені регіональні проекти в нещодавньому минулому отримали підтримку внаслідок розвитку регіональної інноваційної системи, який здійснювався з допомогою ЄС. Високошвидкісні телекомунікаційні магістралі, які з'єднують НТП, Інноваційний центр і «Регіональні вузли» сприятимуть подальшому розвитку мереж між різними інноваційними установами.

Додаток АВ. Інноваційний центр Сент-Джон, м.Кембридж, Англія [43]

Інноваційний центр Сент-Джон є прикладом того, як університетська інновативна ініціатива, використовуючи невелику ділянку землі, може досягти фінансової життєздатності. Це ситуаційне дослідження показує, що зосередження уваги на підтримці новостворених технологічних компаній, забезпечуючи їм можливість «виживання й існування» шляхом надання послуг бізнес-інкубатора та з допомогою інших програм підтримки може дати змогу нагромадити самодостатню критичну масу за умови, якщо основана на знаннях субрегіональна економіка є достатньо сильною й життєздатною, а керівництво Парку забезпечує своїм клієнтам необхідний комплекс консультаційних послуг, мережевих можливостей і зв'язків зі спеціалізованими ресурсами.

Вступ

Інноваційний центр Сент-Джон був створений при коледжі Сент-Джон, Кембридж, у 1987 році у відповідь на розвиток у навколишній місцевості наприкінці 1970-х – початку 1980-х років більше 300 технологічних підприємств. Основним чинником впливу був зв'язок із університетом і коледж розумів, що в такий спосіб можна сприяти формуванню й розвитку подібних підприємств, використовуючи земельну ділянку площею 8 гектарів, яка належала коледжеві. Ділянка розташована в північній частині міста прямо навпроти Кембриджського наукового парку. Науковий парк, створений у 1970 році, виявився надзвичайно успішним з фінансового погляду та продемонстрував усьому світові, що Кембридж і, зокрема, Кембриджський університет – «відкритий для бізнесу». Однак керівництво коледжу Сент-Джон не хотіло дублювати Кембриджський науковий парк, який зосередив зусилля на забезпеченні якісних послуг, із розташування розвинених підприємств часто з інших районів Великої Британії та з-за кордону.

Модель

За таких обставин старший казначей коледжу Сент-Джон вирішив, що було б доречно зосередити зусилля на забезпеченні приміщень і наданні допомоги:

- новоствореним компаніям, які займаються дослідженнями і розвитком різних видів продукції;
- молодим технологічним компаніям протягом перших 1 – 5 років після утворення, які можуть забезпечити Центрові певний елемент зрілості і сприяти подальшому розвитку бізнесу;
- сервісним компаніям, кількість яких не повинна перевищувати 10% від загальної кількості компаній Центру, які могли б забезпечити маркетингові, тренінгові і людські ресурси й консультації для інших підприємств, що працюють на території парку.

З метою надання допомоги клієнтам у сфері «виживання й існування» було вирішено застосувати принцип «простого входження – простого ви-

ходу”, надаючи приміщення в оренду (термін оренди – 3 роки, але компанії могли розірвати угоду раніше, подавши попередження за 1 місяць передчасно), забезпечуючи клієнтів спільним офісним обладнанням, зокрема, копіювальними пристроями, і надаючи їм консультації у сфері бізнесу.

Результати

Попит на офісні приміщення у первинній будівлі (Інноваційному центрі) невдовзі перевищив можливості, що спонукало керівництво коледжу розпочати будівництво другої черги (будівля “Diract House”), яке було завершено в липні 1989 року, а згодом – третьої черги (будівля “Jeffrey Building”), яку було завершено в 1990 році. Прибудова до первинного інноваційного центру, яка містила ресторан і конференц-комплекс, була відкрита в 1994 році. На сьогодні приміщення Центру заповнені на 99%, а 54 компанії-клієнти займають 80 000 кв. футів офісної площі.

Із Центру вийшло більше 100 компаній, а після 10 років роботи лише 15 компаній на сьогодні вже не функціонують. Низка компаній, за мірками Великої Британії, виявилися дуже успішними. Наприклад, компанія “Symbionics”, була заснована в 1992 році. Тоді в ній було лише 5 співробітників. У 2001 році на цю компанію працювало 150 осіб. Інша компанія, “Technetix”, яка зараз забезпечує роботою 168 осіб, була заснована в 1992 році, а нещодавно – визнана номером 5 у рейтингу “Deloitte” серед 50 підприємств Східного регіону, які розвиваються найшвидшими темпами.

Зв’язки з університетом і регіоном

Заходи інноваційного центру з часом змінювалися. Разом із компанією “Business Link” інноваційний центр зараз забезпечує підтримку підприємствам у Кембриджському регіоні, які не є його безпосередніми орендарями. Служба консультаційних послуг з фінансових питань і питань планування бізнесу для новостворених компаній нині надає допомогу 150 підприємствам на рік. “Anglia Enterprise Network” (AEN) визначила більше 50 «комерційних» можливостей Кембриджського університету, а розроблена нею методологія зараз використовується для визначення й надання допомоги новоствореним підприємствам поза межами університету.

Центр намагається заохочувати залучення студентів до роботи в МСП і виконує програму “STEP” влаштовуючи щороку 15 студентів бакалаврату на роботу в підприємствах, які швидко розвиваються. У 1999 році центр запровадив пілотну міжнародну програму «STEP», влаштувавши 10 студентів бакалаврату на роботу в європейські фірми й інституції.

У 1998 році Центр отримав фінансування від Фонду Гетсбі, що дало змогу зміцнити зв’язки з університетом і профінансувати «Проект розвитку підприємств». Цей проект передбачав надання підтримки новоствореним фірмам, які працюють у секторі «економіки, основаної на знаннях», шляхом створення механізмів для розвитку бізнесових навичок і знань, які мають вирішальне значення для забезпечення їхнього виживання й розвитку.

Одним із перших результатів цієї роботи стало створення «Enterprise Link» – мережі місцевих новостворених підприємств, які працюють у сфері

економіки, основаної на знаннях, яка забезпечує їм доступ до практичного досвіду і контактів, нагромаджених у Центрі, університеті та мережі “Business Link”.

Таким чином, роль Центру після його створення дещо змінилася. Він не просто забезпечує сприятливе середовище для новостворених підприємств-клієнтів, а й підтримує надійні зв'язки з місцевими університетами й організаціями підтримки бізнесу. Центр діє як каталізатор, намагаючись стимулювати регіональний економічний розвиток і процес передання технологій.

Висновки

З досвіду роботи Центру можна зробити низку висновків:

- Корисно створити окрему компанію з обмеженою відповідальністю для управління діяльністю парку, особливо, якщо власником майна є академічна установа. Це дає змогу ухвалювати комерційні рішення в комерційному темпі й дозволяє платити основним працівникам «комерційну» заробітну плату.
- Самі по собі будівлі мають важливе значення, бо вони забезпечують отримання доходу, заради якого, власне, і створюються технологічні парки. Однак, подібні майнові ініціативи не слід розглядати як кінцеву мету, а лише як засоби забезпечення «пакету» бізнес-консультацій і механізму передання технологій.
- Важливе значення має забезпечення управлінських консультацій на місці роботи. Однак на практиці, основна роль належить формуванню мереж і наданню конкретних відповідей на конкретні запитання, а не загальному наставництву. Більшість клієнтів не потребують детальних консультацій стосовно того, як вести бізнес; їм потрібні поради з конкретних питань, таких як, наприклад, отримання коштів і маркетинг.

Центр не отримував ніякого прямого фінансування від Європейського Союзу, центральних, місцевих та інших органів влади й повинен був забезпечувати комерційний прибуток для своїх акціонерів. Загалом, незважаючи на застосування принципу оренди «легке входження – легкий вихід», Центр заповнений на 95%. Вважається, що компанії-клієнти Центру були б успішнішими, якби вони розташовувалися в більш «традиційних» майнових комплексах, а рівень невдач виявився істотно нижчим, ніж можна було передбачити з досвіду роботи аналогічних підприємств у той самий час. На даний момент Центр працює приблизно із 400 підприємствами на рік і, як вважається, відіграє вирішальну роль у тривалому розвитку Кембриджського феномена.

Додаток АГ. Дослідницький парк «Суррей», графство Суррей, Англія [43]

Науковий парк «Суррей» – приклад класичної моделі розвитку науково-технічного парку, який є власністю університету. У цьому ситуаційному дослідженні детально показано, як відбувався розвиток від концепції до реальності й вартості через етапи попереднього планування та поетапного розвитку. Будівництво відбувалося без залучення коштів центральних, регіональних або місцевих органів влади, а фінансування здійснювалося за рахунок обережного використання земельних активів. Результатом стало створення окремого комерційно-успішного Парку, який підтримує тісні зв'язки з материнським закладом вищої освіти.

Вступ

Давня традиція зв'язків із промисловістю отримала своє продовження, коли університет графства Суррей (УГС) ініціював створення Дослідницького парку Суррей. Концепція парку передбачала, що університет використовує деякі свої земельні активи і разом із плановим управлінням просуває ідею спорудження наукового парку для забезпечення приміщеннями компаній, які працюють у сфері досліджень, розвитку і проектування в будь-якій із наукових сфер. Передбачалося, що парк буде доповнювати діяльність університету графства Суррей.

У процесі планування Парку були передбачені такі етапи:

- розроблення концепції спільно з регіональними та місцевими органами влади та плановим управлінням округу Галлфорд і графства Суррей;
- створення внутрішньої структури управління для реалізації проекту;
- розроблення бізнес-плану проекту на основі аналізу ринку й розуміння місцевого економічного середовища;
- складання генерального плану, у якому відображаються висновки, зроблені на основі дослідження ринку;
- фінансування проекту;
- отримання необхідних детальних дозволів від планових органів;
- здійснення будівництва;
- розроблення стратегії управління майном для новоспорудженого Парку;
- вимірювання поступу й оцінювання показників.

Цілі

Трьома акціонерами парку є місцева влада, УГС (він же власник землі, інвестор та управитель Парку) і нарешті компанії-орендарі, зацікавлені в приміщеннях Парку, бо вони забезпечують вигоди для їхнього бізнесу. Цілі цих акціонерів представлені у таблиці 1. Ці концептуальні цілі були згодом втілені в низці цілей розвитку, підкріплених аналізом ринку, дослідженням регіональної економіки, обстеженням 100 високотехнологічних компаній і

дослідницьких лабораторій, розташованих у радіусі 25 миль від Парку, та оцінювання парків, створених раніше в Великій Британії. Зазначені цілі були відтворені в Генеральному плані розвитку території, який визначив основу для планування інвестицій і продемонстрував потенційним інвесторам можливості, які парк у майбутньому забезпечуватиме для їхніх компаній.

Таблиця 1. Цілі акціонерів дослідницького парку «Суррей»

Акціонер	Концептуальні цілі
УГС	Забезпечити незалежне джерело доходу для університету та створити можливість для співробітників отримувати додатковий дохід за рахунок співпраці з компаніями, що працюють у Парку
Рада графства Суррей і рада округу Галлфорд	Надання допомоги у процесі розвитку регіону й місцевих територій
Компанії-орендарі	Утвердитися в умовах бізнес-середовища, сприятливого для розвитку і зростання технологічних компаній

Цілі розвитку, які становили основу для складання Генерального плану передбачали визначення на території Парку трьох різних зон:

- Зона малих підприємств, розрахована на невеликі новостворені компанії або спеціалізовані відділення великих компаній; для таких компаній Центр пропонує приміщення розмірами від 20 кв. м. до 300 кв.м.
- Зона середніх підприємств для компаній з річним оборотом між £15 і £20 млн або національних дослідницьких центрів багатонаціональних компаній; у цій зоні пропонуються приміщення площею від 800 до 2500 кв. м.
- Зона великих підприємств для головних офісів компаній і дослідницьких центрів; площа приміщень від 2500 кв. м. до 12 000 кв. м.

Внутрішня структура управління

УГС дійшов висновку, що для того, щоб здійснювати будівництво самостійно, слід створити невелику керівну групу, підпорядковану комітету з питань фінансів і загальних справ університету. Однак ця група користуватиметься делегованими повноваженнями для ухвалення рішень щодо інвестицій у Парк і використання позикових коштів для будівництва. Було створено Раду, названу «Керівним органом дослідницького парку», якій підпорядковується група розвитку дослідницького парку. Група розвитку має статус підприємницького підрозділу університету і не є окремою компанією.

Керівний орган призначає директора проекту із числа співробітників одного з факультетів, якого відряджають до участі у проекті з метою формування групи з розроблення Генерального плану для затвердження його місцевим плановим управлінням; розроблення стратегії фінансування і впровадження програми розвитку для втілення в реальність планів проекту. Крім того, ця група має розробити маркетингову програму для сприяння розвитку і залу-

чення потенційних орендарів. Група з питань розвитку була невдовзі створена; до неї увійшли маркетинговий агент, який проживає в Лондоні, та ще один додатковий член, відряджений факультетом громадського будівництва, що мав виконувати роль директора проекту з питань забудови.

Генеральний план

Було розроблено Генеральний план, у якому відображено такі питання, як ширина під'їзних шляхів, коефіцієнт забезпеченості місцями для паркування, будівельні напрями, архітектурний стиль, будівельні матеріали, кількість поверхів, щільність забудови, впорядкування території після забудови та використання земельної ділянки.

Фінансування

Первинне фінансування парку здійснювалося шляхом продажу прав тривалої оренди ділянок землі на майданчику, для якого УГС забезпечив дозволи планового управління на будівництво центрів досліджень і розвитку.

Усе подальше фінансування базувалося на позикових коштах, забезпечених майбутнім потоком доходу від здавання будівель в оренду. Позикові кошти забезпечив університет графства Суррей, а в якості застави було використано збудовані університетом і здані в оренду будівлі Парку.

Поетапна забудова

Будівництво Парку здійснювалося в кілька етапів, починаючи з первинного продажу прав оренди на ділянку стратегічному орендареві, що дало змогу збудувати необхідну інфраструктуру та реалізувати первинний будівельний проект, до якого входило б будівництво центру-інкубатора в зоні малих підприємств і кількох будівель у зоні середніх підприємств. Після того забудова парку здійснювалася поетапно з використанням позикових коштів і реінвестування надлишків від продажу прав оренди.

Заходи, які обумовили успіх

Через 10 років після початку роботи було проведено дослідження ефективності дослідницького парку Суррей з метою визначення, яким чином його розвиток сприяв досягненню первинних цілей. Згодом звіт про дослідження було оновлено і зараз в ньому представлені такі результати.

Незалежне джерело доходу – показники успіху:

- На даний момент Парк збудований на 80%; залишилися незабудованими лише ділянки для головних офісів великих компаній, центрів досліджень і розвитку; однак, у зв'язку із підвищеним попитом на приміщення для середніх підприємств, є ймовірність того, що проект буде переглянуто з метою задоволення нових потреб орендарів, що їх приваблює Парк.
- Збудована частина Парку оцінюється як майновий комплекс, вартістю £75 млн. У основу оцінки покладено потік надходжень у 2000 році на рівні £ 6 млн на рік від оренди будівель на майданчику Парку.

Частина цього потоку надходжень спрямовується на підтримку діяльності керівної групи, інша частина – реінвестується у Парк, як робочий капітал і у випадку необхідності витрачається на обслуговування боргу, а решта – близько £3,5 млн – перераховується УГС на підтримку навчального процесу.

- За період проведення дослідження УГС отримував дохід від контрактів з підприємствами, що діють на території Парку, на рівні £200-500 тисяч на рік.

Незалежне джерело доходу – чинники успіху:

- Парк розташований у дуже привабливій місцевості, має розвинену репутацію й імідж, який приваблюють орендарі; розташований неподалік від важливих приміщень і ресурсів УГС і заповнює ринкову майнову нішу, в якій немає конкурентів. Цей ринок не привабливий для більшості комерційних забудовників, бо пов'язаний із порівняно високими ризиками. Паркові вдалося подолати ці ризики завдяки ретельно вивіреній і вибірковій політиці та мудрому фінансовому управлінню своїми орендними площами.
- Парк має гарне планування і забезпечує своїм клієнтам змогу продовження роботи на тому самому місці, що дає їм можливість з часом розширювати свої площі, не змінюючи місця перебування.

Підвищення авторитету УГС – показники успіху:

УГС – це відносно невеликий університет, але в результаті будівництва Парку він став дуже відомим.

- Близько третини орендарів Парку – це американські й азійські інвестори.
- В середньому щотижня Парк відвідує, як мінімум, один іноземний інвестор.
- Парк запросили стати членом-засновником Світової асоціації технополісів із штаб-квартирою у місті Тейдзон, Корея.
- Парк широко відомий своїми науковими структурами.
- Паркові запропонував співпрацю Південно-китайський університет технологій.
- Парк забезпечив успішне досягнення своїх первинних цілей.
- Успіх самих компаній орендарів допоміг підвищити авторитет Парку.
- Понад 60% обороту компаній Парку надходить з-за кордону.
- Керівництво Парку активно його пропагує через низку ініціатив, таких як “Invest in Britain Bureau”.

Передання технологій – показники успіху:

- На момент проведення дослідження 67% компаній парку мали в тій чи іншій формі зв'язки з УГС. Ці зв'язки були різними: від звичайного відвідування навчальних курсів до виконання досліджень на контрактних засадах.

- У Парку діє низка новостворених підприємств, які належать університетові.
- Деякі компанії-орендарі Парку залучають до роботи викладачів і студентів УГС.
- 33% компаній-орендарів беруть на роботу випускників бакалаврату УГС.
- 56% компаній-орендарів користуються науковою бібліотекою УГС.
- Компанії-орендарі використовують служби і приміщення УГС, а одна з компаній спільно з університетом придбала обладнання вартістю більше за £ 1 млн.
- Низка компаній виступають спонсорами академічних і студентських заходів.
- Працівники компанії орендарів регулярно відвідують технічні семінари.
- Якість і репутація УГС – високий рейтинг у загальному оцінюванні рівня наукових досліджень і достойна історія використання доходів від їх проведення.
- В УГС працює більше 1000 педагогічних, дослідницьких і технічних працівників, кваліфікація яких є цілком достатньою, щоб задовольнити інтереси компаній-орендарів.
- При університеті діють структури підтримки подібних зв'язків і забезпечується широкий спектр можливостей для неперервної професійної освіти, щоб задовольнити потреби компаній-орендарів.

Надання допомоги з економічного розвитку на національному, регіональному та місцевому рівні – показники успіху:

- Компанії-орендарі забезпечують роботою більше 2500 працівників, чим істотно підвищують рівень зайнятості після будівництва парку.
- Значна кількість працівників, яких компанії-орендарі залучають до роботи в міру свого розвитку, є мешканцями місцевої громади.
- Робочі місця в Парку забезпечують на 50% вищий рівень доданої вартості, порівняно із середнім рівнем у регіоні, а заробітна плата тут на 30% вища, ніж у середньому по регіону.
- Багато компаній упроваджують технології на місцевих компаніях, з якими укладають партнерські угоди.
- Більше 30% компаній-орендарів є зовнішніми інвесторами з-за кордону.
- Більшість компаній Парку експортують свою продукцію за межі регіону.

Надання допомоги з економічного розвитку на національному, регіональному та місцевому рівні – чинники успіху:

- Місце розташування і загальні пропозиції парку допомогли привабити різні види компаній-орендарів – високотехнологічні підприємства,

які виробляють високоякісну продукцію і надають якісні послуги, чим створюють достатні можливості для розвитку і зростання; цього результату вдалося досягти завдяки маркетинговій стратегії Парку.

- На території Парку працює значна кількість зовнішніх міжнародних інвесторів, які продукують усталені продукти або послуги, що дає їм змогу підтримувати подальшу роботу у сфері досліджень, розвитку і проектування та поширювати свою діяльність на європейському ринку.
- Регіон Суррей загалом є привабливим місцем для ведення бізнесу й має достатні ресурси кваліфікованої робочої сили.

Резюме й підсумкові показники

Дослідницький парк Суррей забезпечив успішне досягнення своїх цілей. Серед висновків з досвіду реалізації цього проекту варто відзначити той факт, що в Парку завжди існував чіткий комплекс цілей і сприятливе середовище управління, що забезпечив університет. Крім того, УГС забезпечив здійснення проекту комерційного спрямування й не дозволив відхилитися від обраного напрямку. Парк не отримувал ніякого прямого фінансування від Європейського Союзу, центральних, місцевих та інших органів влади й виявився успішним комерційним підприємством.

У таблиці 2 подано основні підсумкові показники дослідницького парку Суррей.

Таблиця 2. Резюме основних фактів, що стосуються дослідницького парку Суррей

Показник	Значення (в середньому за 2000 р.)
Поточна кількість компаній-орендарів	110
Кількість компаній, що працювали в Парку з моменту його створення	180
Площа Парку	28,5 га
Площа будівель	65 000 кв. м. (після завершення будівництва становитиме 75 000 кв. м.)
Кількість працівників у Парку	2750 (передбачається, що після завершення будівництва ця цифра становитиме 3500)
Внесок у розвиток місцевої економіки	£ 400 млн
Кількість членів керівної групи	9,5 (в еквіваленті повної зайнятості)
Вартість Парку	£ 75 млн
Середній річний дохід, враховуючи плату за послуги	£ 6,5 млн
Річний внесок на користь університету графства Суррей	£ 3,5 млн

Додаток АД. Хронологія становлення Центру розвитку сучасних технологій (ЦРСТ), м. Атланта, шт. Джорджія, США [44]

Рік	Події
1996 р.	Національна асоціація бізнес-інкубаторів визнає ЦРСТ «Інкубатором року», Центр отримує премію Тиббітса й випускає дві компанії.
1996 р.	ЦРСТ святкує п'яту річницю свого існування у центрі “Warner Robins”. ЦРСТ відкриває третє відділення – «Центр сучасних телекомунікаційних технологій у штаті Джорджія» в Атланті.
1995 р.	ЦРСТ випускає п'ять компаній, одна з яких є другою компанією-випускницею відділення ЦРСТ/ “Warner Robins”.
1994 р.	ЦРСТ випускає п'ять компаній, одна з яких є першою компанією-випускницею відділення ЦРСТ/ “Warner Robins”.
1994 р.	До роботи з ЦРСТ долучаються два важливі лідери у своїй галузі – Інститут екологічної політики армії та “Integrated Device Technology, Inc.”.
1993 р.	ЦРСТ стає частиною новоствореного Інституту техніко-економічного розвитку штату Джорджія й підпорядковується Департаменту розвитку нових підприємств.
1993 р.	ЦРСТ випускає дві компанії.
1992 р.	Центр ЦРСТ “Augusta” закрито. Місцева торговельна промислова палата фінансує створення Технологічного центру «Південь – Схід».
1992 р.	ЦРСТ започатковує програму комерціалізації університетських досліджень, щоб забезпечити первинну підтримку для дослідників і створити механізм перетворення дослідних технологій на лабораторному етапі розвитку на прототипи комерційно життєздатного продукту.
1991 р.	ЦРСТ випускає дві компанії.
1991 р.	При центрі “Warner Robins” ЦРСТ відкриває Центр розвитку технологій «Середня Джорджія».
1990 р.	ЦРСТ/ “Augusta” розширює спектр своєї діяльності, додаючи енергетичні й інші технології.
1989 р.	ЦРСТ випускає п'ять компаній.
1989 р.	Відкрито ЦРСТ/ “Warner Robins”, покликаний заохочувати розвиток нових технологічних фірм у сфері оборони й аерокосмічних досліджень.
1988 р.	ЦРСТ випускає чотири компанії.
1987 р.	ЦРСТ випускає чотири компанії.
1987 р.	Створено ЦРСТ/ “Augusta”, який має зосередити свою увагу на дослідженнях у сфері наук про здоров'я.
1987 р.	ЦРСТ випускає перші п'ять компаній – “Digital Transmission Systems”, “ERDAS”, “Millimetre Wave Technologies”, “Sales Technologies” і “Theragenics”.

- 1984 р. Церемонія відкриття нового приміщення ЦРСТ площею 83 000 кв. футів.
- 1981 р. ЦРСТ приймає до участі у програмі першу компанію. ЦРСТ бере участь у реконструкції частини будівлі вищої школи О'Кіфі й починає її використовувати як приміщення для бізнес-інкубатора.
- 1980 р. При технічному університеті штату Джорджія створено ЦРСТ. У ньому працюють фахівці, діяльність яких зосереджена на чотирьох основних програмних сферах: розвитку підприємництва, залученні промисловості, освіти та розвитку венчурного капіталу
- 1979 р. Офіс губернатора доручає провести дослідження наукових, інженерних і технологічних програм штату

Слава С., Сегварі П., Моркунайте Р.

**Інституційне забезпечення
інвестиційно-інноваційного
розвитку територій:
зарубіжний та український досвід**

Підписано до друку 30.09.2008. Формат 70x100 1/16.

Папір офсетний. Друк офсетний.

Умов. друк. арк. 9,03.

Видавництво «К.І.С.»

04080 Київ-80, а/с 1, тел. (044) 462 52 69,

<http://books.dovidka.com.ua>

Свідоцтво про внесення до Державного реєстру суб'єктів
видавничої справи ДК, №677 від 19.11.2001 р.

ТОВ «ВПК «Експрес-поліграф»

м. Київ, вул. Фрунзе, 47 б