



УДК 330.141.1

## ПИТАННЯ ПОБУДОВИ БІЗНЕС-МОДЕЛІ ІНДУСТРІАЛЬНОГО ПАРКУ

Т. Лукашенко

*Львівський національний університет імені Івана Франка  
79008 м. Львів, проспект Свободи, 18  
E-mail: tatiana.lukashenko@gmail.com*

*Доведено необхідність побудови бізнес-моделі індустріального парку з орієнтацією на всебічне задоволення потреб його учасників, що передбачає розширення його функцій проти визначених законодавством і впровадження комплексного підходу до формування якісного складу послуг. Розкрито питання формування галузевої структури виробництв на території парку з врахуванням можливостей та умов інвестиційної діяльності. Запропоновано підходи до активного просування парку на ринок капіталів.*

*Ключові слова: бізнес-модель, галузева структура виробництв, інвестиції, індустріальний парк, інтернет-сайт, комплексне обслуговування, набір послуг, пропаганда, просування, учасник індустріального парку.*

**Вступ.** Індустріальний парк є сучасною формою залучення інвестицій в промислове виробництво. Зарубіжні індустріальні парки довели свою ефективність, посприявши суттєвому нарощенню та модернізації промислового потенціалу, збільшенню виробництва, зростанню зайнятості, підвищенню конкурентоздатності економік. Завдяки індустріальним паркам Україна може вирішити низку невідкладних завдань, зокрема, покращити свою інвестиційну привабливість, впровадити сучасні новітні технології, раціоналізувати використання власних ресурсів.

**Постановка завдання.** Індустріальний парк, як нова для вітчизняної економіки організаційна форма сприяння бізнесу, є недостатньо вивченим сучасною наукою та практикою. Правові та організаційні засади його створення та функціонування, хоч і визначені законодавством, проте їх реалізація на практиці вимагає певних уточнень і доповнень. Це обмовлено специфікою діяльності індустріального парку, як центру забезпечення стартових умов для вкладання інвестицій та універсального обслуговування учасників парку. В силу цього побудова його бізнес-моделі вимагає нетрадиційних підходів та врахування ряду факторів і обставин.

Організаційно-правові аспекти розвитку індустріальних парків в Україні знайшли відображення в ряді досліджень, авторами яких є Молдован О.О., Федулова Л.І., Малюта Л.Я, Матюшенко І.Ю., Поединок В.В. і інші вчені. Проте, в даних дослідженнях не акцентується увага на питаннях організації ефективної економіки індустріального парку, що вимагає додаткового дослідження даної проблеми. Враховуючи, що більшість ініційованих вітчизняних парків перебувають на стадії



розробки концепції та бізнес-плану, актуальною є проблема проектування такої бізнес-моделі індустріального парку, яка б забезпечила йому тривалу життєздатність, фінансову стійкість та економічну ефективність.

Метою та завданнями статті є дослідження побудови бізнес-моделі індустріального парку на стадії обґрунтування проектних рішень, визначення основних умов та управлінських механізмів, які забезпечують її швидке та результативне впровадження на практиці.

**Результати.** Відповідно до законодавства індустріальний (промисловий) парк являє собою визначену ініціатором облаштовану відповідною інфраструктурою територію, в межах якої його учасники можуть здійснювати господарську діяльність у сфері промислового виробництва, науково-дослідну діяльність, діяльність у сфері інформації та телекомунікації. Створюється на землях промислового використання на строк не менше 30 років на площі не менше 15-и та не більше 700-и га. Створення та функціонування індустріального парку забезпечується керуючою компанією обраною ініціатором [1].

Із законодавчого визначення індустріального парку слідує, що його основним призначенням є забезпечити учасникам (потенційним забудовникам) підготовлені до освоєння земельні ділянки, що відповідно, буде скорочувати терміни будівництва підприємств та обсяги інвестицій. Іншими словами, функції індустріального парку зводяться до передачі в користування земельної ділянки, відповідної інфраструктури та забезпечення їх утримання і належних умов експлуатації. Причому під терміном «відповідної» законодавець розуміє інженерно-транспортну інфраструктуру, що впливає із зобов'язань, покладених на керуючу компанію.

Якщо таким чином підходити до організації індустріального парку, то стає очевидним, що його діяльність зводиться до виконання функцій орендаря земельної ділянки. Відповідно, між орендою земельної ділянки в межах індустріального парку та орендою такої ж ділянки промислового призначення поза межами парку практично різниці немає. Єдине, що може інвестора зацікавити зайти на територію парку, – це новозбудовані сучасні інфраструктурні об'єкти та пільги, передбачені чинним законодавством для учасників парку.

Такий підхід до трактування змісту діяльності індустріального парку є дещо спрощеним і не в повній мірі узгоджується з метою, яку слід досягнути шляхом створення та функціонування індустріальних парків, а саме, «забезпечення економічного зростання та підвищення конкурентоспроможності територій, активізація інвестиційної діяльності, створення нових робочих місць, розвиток сучасної виробничої та ринкової інфраструктури» [1]. Досягнення поставленої мети вимагає збагачення змісту діяльності індустріального парку в плані всебічного задоволення потреб учасників парку.

Комплексність в обслуговуванні учасників разом з пільгами господарювання формують унікальність умов для вкладання інвестицій на території індустріального парку, суттєво підвищують інтерес потенційних інвесторів, зокрема зарубіжних, до їх промислового освоєння.

Враховуючи, що територія індустріального парку переважно освоюється малими та середніми промисловими підприємствами, організаційні ресурси яких є недостатніми для всебічного обслуговування виробництва, для індустріального парку відкриваються нові можливості в плані розширення спектру послуг для учасників парку і не тільки. Крім інженерно-транспортного обслуговування індустріальний парк може взяти на себе місію технічного обслуговування виробництва, тобто



функції внутрішньої інфраструктури промислового підприємства, надати послуги соціальної інфраструктури, забезпечити адміністративно-правове обслуговування учасників, включаючи проходження дозвільних процедур, ведення бухгалтерського обліку, юридичне обслуговування, маркетингові послуги, тощо.

Кожен індустріальний парк визначає свій набір послуг, які будуть формувати комплексне та збалансоване обслуговування учасників. Види та підвиди послуг парку залежатимуть від галузевої належності учасників парку, їх розміру, організаційних ресурсів, досвіду роботи, тощо. В табл.1 узагальнено напрямки та види послуг, які рекомендується врахувати при побудові бізнес-моделі індустріального парку.

Таблиця 1

**Рекомендований перелік напрямків та видів послуг індустріального парку**

Напрямки обслуговування	Послуги
1	2
Енергетичне забезпечення виробництва	Електро-, газо-, теплостачання
Водоканалізаційне забезпечення	Водостачання, відведення стоків
Екологічно-виробнича безпека	Утилізація промислових і побутових стоків Очищення води і повітря Утилізація промислових відходів та вивезення сміття
Ремонтно-сервісне обслуговування виробництва	Технічне обслуговування і ремонт устаткування
Комунікаційне обслуговування	Організація телефонного зв'язку, Інтернет-послуги Комп'ютеризація управління і процесів обробки інформації Створення і підтримка внутрішніх локальних комп'ютерних мереж. Послуги з просування продукції учасників парку
Виробнича безпека	Охорона території, приміщень Організація техногенної, в тому числі, пожежної безпеки
Транспортно-складське забезпечення	Паркування автомобілів Відповідальне зберігання товарів Вантажно-розвантажувальні роботи. Транспортні послуги Приймання і відправлення залізничних вагонів



Продовження табл.1

1	2
Адміністративно-правове забезпечення виробництва	Підготовка проектно-конструкторської документації Атестація робочих місць Митні та брокерські послуги Постановка та ведення бухгалтерського обліку Ведення кадрового діловодства Підбір та навчання персоналу Реєстрація підприємств Правовий захист інтересів підприємств, юридичні послуги Надання секретарських послуг: прийом дзвінків, кореспонденції, зустріч клієнтів, робота з документами ( факс, сканування , ксерокопіювання ) Надання в оренду переговорних кімнат, конференц-залів
Соціально-побутове забезпечення	Послуги: медичного пункту кімнат відпочинку їдальні/кафе
Інноваційне обслуговування	Надання приміщень та техніки для науково-дослідної роботи.

Комплексне обслуговування учасників парку забезпечує не тільки задоволення їх потреб, але й позитивно відбивається на фінансових результатах діяльності. Економія в основному досягається внаслідок зростання масштабу реалізації послуг та скорочення транзакційних витрат.

Таким чином, ефективна бізнес-модель індустріального парку повинна забезпечити надання в оренду (суборенду) учасникам парку облаштованих інфраструктурою земельних ділянок та супутнє комплексне обслуговування їх діяльності на всіх етапах життєвого циклу. За такого підходу індустріальний парк певним чином обмежує вплив зовнішнього середовища на діяльність учасників парку, оскільки більшість інститутів цього середовища взаємодіють з учасниками не напряму, а при посередництві керуючої компанії індустріального парку (див. рис. 1).

Отже, бізнес-модель індустріального парку повинна будуватися з врахуванням стану та тенденцій зовнішнього середовища як щодо обслуговування учасників парку так і щодо перспектив їх виробничої діяльності. Оцінку зовнішнього середовища на перспективу, як відомо, забезпечує стратегічний аналіз розвитку економіки країни в цілому та регіону розміщення індустріального парку, зокрема. Оцінити стан та перспективи зовнішнього середовища необхідно з позиції сприятливих можливостей та небезпечних перешкод для функціонування проєктованого парку. Така оцінка повинна передбачати комплексне дослідження наступних питань:

- привабливість запропонованої ділянки для розміщення індустріального парку з т.з транспортної доступності, можливості забезпечення інфраструктурою, юридичного статусу, якості і геодезичних характеристик, тощо;

- умови та фактори розвитку території з макроекономічних позицій, відповідність проекту індустріального парку стратегічним рішенням центрального та регіонального рівня;
- привабливість регіону індустріального парку: аналіз бізнес-середовища, інвестиційного клімату, територіальної організації, стратегії розвитку та економічної політики, соціоекономічного середовища, природних ресурсів та сировини, технічної та ринкової інфраструктури;
- сценарії регіонального розвитку на основі оцінки вихідних факторів, макроекономічних прогнозів і ключових трендів розвитку;
- сценарії створення та функціонування індустріального парку на основі дослідження ринків, співставлення вигід та витрат від запровадження того чи іншого міжгалузевого поєднання учасників, аналізу рівня конкуренції з сусідніми індустріальними парками, ризиків і т.п. та вибір найбільш бажаного варіанту.



Рис. 1. Взаємодія індустріального парку та зовнішнього середовища

За складом виробництв індустріальні парки можуть бути спеціалізованими та універсальними. Універсальні парки розміщують на своїх територіях різноманітні виробництва, враховуючи їх галузеві вимоги щодо можливості використання сусідніх територій. Спеціалізовані парки за складом учасників бувають 2-х видів. Перший вид формується стратегічним якірним інвестором, який організує відповідно до своїх потреб розміщення супутніх підприємств – сателітів, тим самим перетворюючи індустріальний парк у вузькоспеціалізований міні кластер. Другий вид спеціалізованих парків передбачає входження на його територію підприємств однієї галузі, які технологічно не є пов'язаними.

На даному етапі економічного розвитку у вітчизняній практиці переважатимуть універсальні парки. Це пов'язано не стільки з стратегічними пріоритетами самих парків, скільки з труднощами залучення капіталу. Як показало вивчення діяльності



започаткованих в Україні індустріальних парків, більшість з них розміщують на своїй території підприємства різних сфер, а не тільки тих, які передбачені їх бізнес-моделлю. Більшість учасників парку інвестують невеликі за масштабом виробництва, демонструючи тим самим боязнь ризикувати значними інвестиціями.

Припливу інвестицій в регіони країни протидіють властиві вітчизняній практиці нестабільність законодавства, корупція, часта зміна влади, складна дозвільна система, високі ставки оподаткування, а сьогодні ще і військові дії на сході країни. Прихід на територію індустріальних парків потужних західних виробників, які сформуєть їх спеціалізацію, стане можливим тільки після подолання вказаних явищ, що можливо в результаті проведення ефективних економічних та політичних реформ.

Розпочинати покращення інвестиційного клімату слід уже сьогодні, починаючи з регіонального та місцевого рівня. Шляхами, які це дозволяють зробити в районах і містах, є оптимізація процедур видачі дозвільних документів, всебічне консультування суб'єктів господарської діяльності, посилення контрольних функцій громадських об'єднань підприємців над діями влади. В цьому плані індустріальний парк, на який покладаються функції посередника між інвестором та владою, є інструментом, який реформує економіку, наближаючи її до європейських стандартів.

Галузева структура виробництв, їх прогнозовані потужності та техніко-економічні обґрунтування доцільності створення парку визначають архітектурно-планувальні рішення та технічні параметри інфраструктурних об'єктів парку. Стратегічно правильним є просування на ринок капіталів земельних ділянок для тих виробництв, для яких існують найсприятливіші умови, і розміщення яких передбачено бізнес-планом індустріального парку. Як правило, рекомендується на вибір інвестора 3-5 укрупнених галузей.

Поряд з вдало вибраною галузевою структурою виробництв, ефективною системою обслуговування інвесторів критерієм успіху індустріального парку є активне просування парку на ринок інвестицій та послуг.

Стратегія просування парку повинна формуватися відповідно до етапів його життєвого циклу. На етапі пошуку учасників парку вона повинна бути активною і доводити переваги промислового освоєння земель парку, знайомити з промисловим майданчиком та послугами керуючої компанії. На етапі завершення освоєння території парку стратегія просування повинна забезпечити іміджеву підтримку діяльності парку та його учасників.

Активне просування парку передбачає використання всіх можливих способів та каналів поширення інформаційних матеріалів. Пропонується використовувати активну рекламу в мережі Інтернет, публікації в ЗМІ, розповсюдження друкованих матеріалів, донесення інформації на різних публічних заходах, тощо. Враховуючи, що вітчизняні індустріальні парки зацікавлені в максимальному залученні європейських учасників, до пріоритетних каналів просування інформації слід віднести різноманітні бізнес-асоціації країн ЄС, торгово-промислові палати зарубіжних країн, бізнес-інвестиційні ресурси мережі Інтернет в країнах ЄС, міжнародні виставки та конференції, економічні представництва при посольствах в країнах ЄС, тощо.

На сьогодні основним каналом інформування цільової аудиторії є Інтернет. Мережа Інтернет забезпечує широку присутність різноманітних матеріалів про об'єкт та максимально полегшує доступ потенційних споживачів до інформації. Позитивним є і те, що присутність та комунікація через мережу не вимагає значних



грошових витрат. Для того, щоб інформаційне забезпечення через Інтернет було максимально ефективним, при створенні індустріального парку доцільно реалізувати Інтернет-програму його просування, ключовими етапами якої є:

- розробка сайту індустріального парку та наповнення його інформацією;
- оптимізація сайту під пошукові системи Інтернет;
- реєстрація сайту в основних бізнес та інвестиційних каталогах і порталах;
- створення блогів (інтернет-журналів в соціальних мережах) присвячених діяльності індустріального парку, питанням інвестування, бізнесу, тощо;
- комунікація з популярними діловими сайтами, які формують цільову аудиторію;
- розповсюдження інформації по спеціалізованих порталах, які працюють в сфері діяльності підприємств, що розміщуються в парку або можуть в нього зайти;
- розсилка прес-релізів, відеороликів, інших інформаційних матеріалів на ділові сайти, портали новин, сервіси перегляду відео, тощо;
- забезпечення присутності інформації на сайтах різноманітних ділових форумів.

Структура інформаційного наповнення інтернет-сайту індустріального парку повинно розкривати такі дані: район розташування і його переваги; площі і об'єкти; супутні послуги; умови ведення бізнесу; зонування та розташування об'єктів; вимоги до учасників; конкурентні переваги; учасники; новини.

Через сайт можливим є розповсюдження відеопродукції про парк, яка виступає унікальним засобом реклами, що формує позитивний імідж індустріального парку.

Пропаганда на сьогодні є одним з найдієвіших інструментів як просування, так і підтримки іміджу. В комплекс заходів, які доцільно запровадити в плані укріплення зв'язків індустріального парку з громадськістю рекомендується:

- розповсюдження з засобах ЗМІ прес-релізів щодо різноманітних інформаційних приводів, інформаційних довідок та фотоматеріалів;
- розповсюдження інформаційних матеріалів про парк через різні бізнес-асоціації, включаючи закордонні;
- організація інтерв'ю з керівництвом парку, написання статей, створення відео сюжетів, запровадження на постійній основі співпраці з журналістами, тощо;
- підготовка спеціалістами парку актуальних інформаційних матеріалів (огляди ринків, оцінки інвестиційного та бізнес-середовища, аналіз стану економіки і т.п.) та їх розповсюдження в ЗМІ, ведення в засобах спеціалізованих розділів.

В бізнес-моделі індустріального парку маркетинг діяльності повинен посприяти стабільності фінансової діяльності, яка, як показує практика, досягається проблематично. Освоєння земельних ділянок в межах парків проходить повільно. Однією із причин є те, що вітчизняні регіони часто не готові прийняти інвесторів, не маючи можливості забезпечити їх персонал достойними житлово-соціальними умовами. Залучення інвесторів вимагає від індустріального парку активної співпраці з місцевими органами влади та громадами і організації спільних дій в напрямку промислового освоєння регіону.

**Висновки.** Таким чином, побудова бізнес-моделі індустріального парку повинна досягати мети його створення та забезпечувати конкурентоспроможність. Для цього діяльність парку слід будувати відповідно до потреб його учасників, забезпечуючи їм надання в користування земельних ділянок та комплексу сервісних послуг. Комплексне обслуговування учасників парку перетворює парк в зв'язувальну ланку





між зовнішнім та внутрішнім середовищем підприємств, які розташовані на його території. Відповідно, бізнес-модель парку повинна будуватися на основі стратегічного аналізу розвитку зовнішнього середовища і перспектив промислового освоєння конкретної території. Створення спеціалізованих індустріальних парків з заходом на їх територію крупного європейського виробника вимагає суттєвого покращання інвестиційного клімату в країні та в окремих регіонах. Перспективне освоєння території парку можливе за умови ведення ним активної політики з його просування. Дієвість бізнес-моделі індустріального парку значною мірою залежить від місцевих органів влади і громад та їх активності в плані сприяння індустріальним паркам.

1. Закон України «Про індустріальні парки» від 21.06.2012 №5018-VI [Електронний ресурс] //Відомості Верховної Ради (ВВР).- 2013. - №22. - Режим доступу до ресурсу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/5018-17>

## ISSUES OF THE DEVELOPMENT OF INDUSTRIAL PARK BUSINESS MODEL

**T. Lukashenko**

*Ivan Franko National University of Lviv,  
Prospekt Svobody 18, UA – 79008, Ukraine*

It has been demonstrated the necessity of developing an industrial park business model with a focus on the full meeting the needs of its participants, which includes expansion of its functions against the defined ones by the legislation and implementation of a comprehensive approach to the formation of a qualitative composition of services. Issues of forming sectoral structure of production in the park according to the possibilities and conditions of investment activity are disclosed. Approaches for the active promotion of the park on the capital market are suggested.

Keywords: business model, sectoral structure of production, investment, industrial park, website, comprehensive service, a set of services, propaganda, promotion. participant of industrial park.

## ВОПРОСЫ ПОСТРОЕНИЯ БИЗНЕС-МОДЕЛИ ИНДУСТРИАЛЬНОГО ПАРКА

**Т. Лукашенко**

*Львовский национальный университет имени Ивана Франко  
79008 г. Львов, проспект Свободы, 18*

Доказана необходимость построения бизнес-модели индустриального парка с ориентацией на всестороннее удовлетворение потребностей его участников, что предусматривает расширение его функций против определенных законодательством и внедрение комплексного подхода к формированию качественного состава услуг. Раскрыты вопросы формирования отраслевой структуры производства на территории





парка с учетом оценки возможностей и условий инвестиционной деятельности. Предложены подходы к активному продвижению парка на рынок капиталов.

Ключевые слова: бизнес-модель, отраслевая структура производства, инвестиции, индустриальный парк, интернет-сайт, комплексное обслуживание, набор услуг, пропаганда, продвижение, участник индустриального парка.