

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ В. Н. КАРАЗІНА

Кваліфікаційна наукова  
праця на правах рукопису

**СОРОКІН СТАНІСЛАВ АНДРІЙОВИЧ**

УДК 330.322:332.1

**ДИСЕРТАЦІЯ**

**УПРАВЛІННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЮ ПОЛІТИКОЮ ІНДУСТРІАЛЬНИХ  
ПАРКІВ**

Спеціальність 073 Менеджмент

Галузь знань 07 Управління та адміністрування

Подається на здобуття ступеня доктора філософії

Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

\_\_\_\_\_ **С. А. Сорокін**

Науковий керівник: **Прохорова Вікторія Володимирівна**, доктор економічних наук,  
професор

Харків – 2026

## АНОТАЦІЯ

*Сорокін С. А.* Управління інвестиційною політикою індустріальних парків. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття ступеня доктора філософії (PhD) за спеціальністю 073 Менеджмент. – Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна Міністерства освіти і науки України, Харків, 2026.

У сучасних умовах інвестиційна політика є визначальним чинником формування конкурентоспроможності та стійкого розвитку індустріальних парків. В умовах структурних трансформацій економіки, активізації процесів індустріалізації та реіндустріалізації, а також посилення глобальної конкуренції за інвестиційні ресурси ефективне управління інвестиційною політикою індустріальних парків набуває особливої значущості для забезпечення їх економічної результативності, інноваційної спрямованості та інтеграції у національні й глобальні виробничі ланцюги.

За умов зростання невизначеності зовнішнього середовища та підвищених інвестиційних ризиків індустріальні парки змушені переглядати традиційні підходи до формування та реалізації інвестиційної політики. У цьому контексті управління інвестиційною політикою передбачає узгодження інституційних, фінансово-економічних та управлінських інструментів, що забезпечує збалансованість інвестиційних процесів, підвищення інвестиційної привабливості та результативності реалізації інвестиційних проєктів. Такий підхід створює передумови для зниження інвестиційних ризиків, підвищення ефективності використання інвестиційних ресурсів і досягнення стратегічних цілей розвитку індустріальних парків.

Забезпечення ефективного управління інвестиційною політикою індустріальних парків передбачає формування цілісної системи оцінювання інвестиційної діяльності, застосування сучасних методичних підходів до вимірювання інвестиційної привабливості та ризиків, а також розроблення науково обґрунтованих стратегічних орієнтирів розвитку індустріальних парків. Це дає змогу

підвищити результативність управлінських рішень, активізувати інвестиційну діяльність і забезпечити довгострокову економічну стійкість індустріальних парків.

Актуальність дослідження полягає у розробленні теоретико-методичних і науково-практичних положень щодо управління інвестиційною політикою індустріальних парків, що спрямовані на підвищення ефективності інвестиційних процесів, оптимізацію використання інвестиційних ресурсів та формування стратегічних засад сталого розвитку індустріальних парків в умовах сучасних економічних трансформацій.

У першому розділі **«Теоретико-методичні засади управління інвестиційною політикою індустріальних парків»** розкрито економічну сутність інвестиційної політики індустріальних парків, визначено її місце в системі державної та регіональної економічної політики, а також обґрунтовано роль індустріальних парків як інституційного механізму акумулювання та перерозподілу інвестиційних ресурсів. Систематизовано сучасні методи й моделі управління інвестиційною політикою, здійснено їх критичний аналіз з позицій придатності до застосування в умовах функціонування індустріальних парків, визначено переваги та обмеження наявних підходів, а також обґрунтовано доцільність використання комплексних управлінських моделей для забезпечення узгодженості інвестиційних рішень і підвищення результативності інвестиційної діяльності. Це обумовило поглиблення теоретико-методичних основ предметної площини дослідження, які базуються на інтегрованій основі поєднання управлінських функцій із завданнями забезпечення результативного інвестування, уточненні економічної сутності базових понять дослідження, що дозволяє обґрунтувати доцільність визначення управління інвестиційною політикою як цілеспрямований та скоординований вплив суб'єктів управління на формування, реалізацію та коригування комплексу заходів, спрямованих на активізацію інвестиційної діяльності в межах визначених цілей економічного розвитку та досягнення позитивного економічного ефекту, що обумовлює комплексне поєднання етимології процесу управління інвестиційною політикою, ефективних методичних інструментів та систематизацію прикладних аспектів. його реалізації.

Проаналізовано чинну нормативно-правову базу, що регламентує діяльність індустріальних парків та інвестиційні процеси в Україні, визначено ключові інституційні умови реалізації інвестиційної політики, виявлено наявні прогалини та обмеження правового регулювання, а також обґрунтовано напрями його вдосконалення з урахуванням сучасних викликів економічного розвитку.

У другому розділі «**Аналітичне забезпечення управління інвестиційною політикою індустріальних парків**» проаналізовано динаміку та структурні зрушення індустріального розвитку економіки України, визначено роль індустріальних парків у реалізації стратегічних пріоритетів індустріалізації та реіндустріалізації, а також окреслено виклики й можливості активізації інвестиційної діяльності в умовах трансформації національної економіки. Здійснено оцінювання рівня збалансованості інвестиційних проєктів індустріальних парків за основними фінансово-економічними, інституційними та інфраструктурними параметрами, що дозволило виявити диспропорції в інвестиційній діяльності та обґрунтувати напрями підвищення ефективності реалізації інвестиційних проєктів. Це обумовило удосконалення інтегрованого методичного підходу до оцінювання ефективності інвестиційної політики індустріальних парків, який, на відміну від існуючих, базується на комплексному та послідовному поєднанні методики розрахунку інтегральних індексів їх інвестиційних проєктів і методики оцінки збалансованості їх інвестиційного портфеля шляхом інтеграції адитивного та геометричного індексів агрегування, що забезпечує можливість одночасної ідентифікації загального інвестиційного потенціалу, структурних дисбалансів розвитку та максимальної ефективності використання інвестиційних ресурсів за умов початкових аналітико-параметричних обмежень концепцій індустріальних парків, та обумовлює формування цілей національних індустріальних стратегій, створення стимулюючого інституційного середовища, розвиток промислових кластерів.

Розроблено та апробовано методичний підхід до оцінювання інвестиційної привабливості індустріальних парків з урахуванням інвестиційних ризиків, що дало змогу ідентифікувати фактори ризиків, визначити їх вплив на інвестиційні рішення та сформулювати методичну основу для удосконалення управління інвестиційною

політикою індустріальних парків, що зумовило удосконалення методичного підходу до ризик-орієнтованого вимірювання інвестиційної привабливості індустріальних парків, який, на відміну від існуючих, базується на системній ідентифікації ключових груп ризиків, їх кількісній оцінці та подальшій агрегації в інтегральний показник інвестиційної привабливості, на експертному оцінюванні ймовірності та сили впливу визначених шести груп ризиків із подальшою формалізацією результатів у вигляді часткового та інтегрального показників, поєднує базовий індекс інвестиційного потенціалу з показником сукупного ризику функціонування, що дозволяє ідентифікувати рівень економічної резильєнтності територіальних виробничих систем як основи для адаптивності, стабільності та ефективності індустріальних парків у глобальному економічному середовищі.

У третьому розділі «**Удосконалення науково-практичних основ управління інвестиційною політикою індустріальних парків**» сформовано концептуальні засади побудови ефективної системи управління інвестиційною політикою індустріальних парків, визначено її структурні елементи та функціональні зв'язки, а також обґрунтовано механізми координації управлінських рішень, спрямованих на активізацію інвестиційної діяльності та забезпечення сталого інвестиційного зростання. Обґрунтовано причинно-наслідкові зв'язки між стратегічними цілями розвитку індустріальних парків, інструментами інвестиційної політики та очікуваними результатами їх реалізації, що дало змогу сформулювати науково обґрунтовану стратегію управління інвестиційною політикою, орієнтовану на підвищення її прогнозованості та результативності. Це обумовило удосконалення стратегії управління інвестиційною політикою індустріальних парків на основі каузального підходу, яка, на відміну від існуючих, ґрунтується на причинно-наслідкових зв'язках між ключовими елементами системи управління та логічно структурованій послідовній інтеграції трансферу технологій, бізнес-стимуляторів, індустріального партнерства як взаємопов'язаних елементів єдиної системи, що дозволяє її використання як методологічної основи для розроблення та коригування інвестиційних стратегій індустріальних парків з урахуванням регіональних особливостей, пріоритетів економічного розвитку національної економіки,

моделювання процесів розвитку індустріальних парків в умовах гетерогенності економічних ресурсів.

Розроблено когнітивну модель розвитку індустріальних парків, яка відображає взаємодію ключових економічних, інституційних та інвестиційних факторів, що впливають на динаміку їх розвитку. Застосування когнітивного моделювання дало змогу врахувати гетерогенність економічних ресурсів, оцінити можливі сценарії розвитку індустріальних парків та обґрунтувати управлінські рішення щодо вдосконалення інвестиційної політики в довгостроковій перспективі. У цьому контексті дістали подальшого розвитку науково-практичні аспекти когнітивного моделювання процесів впливу гетерогенності економічних ресурсів на траєкторії розвитку індустріальних парків, які, на відміну від існуючих, базуються на наочному формалізованому відображенні: системи причинно-наслідкових взаємозв'язків між ключовими факторами; результатів аналізу як прямого, так і непрямого впливу ресурсних та управлінських чинників; ідентифікації зони позитивного або негативного підсилення, що є стратегічним інструментом коригування управлінських рішень задля формування ефективної інвестиційної політики індустріальних парків в умовах нестабільності та зростання невизначеності.

Практичне значення отриманих результатів полягає в конкретизації системи показників оцінювання інвестиційної діяльності та інвестиційної привабливості індустріальних парків, а також у розробленні методичних підходів до оцінювання ефективності інвестиційної політики. Запропоновані науково-практичні положення використовуються в роботі ТОВ «ХАРКІВТРАНСМАШПРОЕКТ» (довідка №015/С-16 від 19.01.2026 р.), ТОВ «С.К.С.М.» (довідка №92/07 від 16.01.2026 р.), Харківського регіонального фонду підтримки підприємництва Харківської обласної адміністрації (довідка №77-5/с від 21.01.2026 р.), ТОВ «ХАРКІВ-ВАГИ» (довідка №02/1 від 14.01.2026 р.), ФОП Маковоз Юрій Олександрович (довідка №1/2026 від 15.01.2026 р.).

Теоретичні положення, методичні розробки, узагальнення і висновки, що містяться в дисертаційній роботі, використовуються у навчальному процесі Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна на кафедрі економіки та бізнес-адміністрування при викладанні дисциплін «Регіональна економіка»,

«Управління сталим розвитком», «Фінансовий менеджмент», «Проектний менеджмент», «Теорія і методологія менеджменту», «Менеджмент проєктів і програм» для студентів та аспірантів спеціальності D3 «Менеджмент» довідка №0901/156 від 16.01.2026 р.).

Напрямок дисертаційного дослідження відповідає тематиці науково-дослідних робіт Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна, зокрема «Трансформаційні процеси соціально-економічних систем в умовах невизначеності» (№ держреєстрації 0123U103888) та «Управління розвитком бізнес-структур в умовах макроекономічної нестабільності» (№ держреєстрації 0123U103889).

**Ключові слова:** індустріальний парк, управління, інвестиційна політика, розвиток, інвестиції, інвестиційна привабливість, стратегія, регіональний рівень, інвестиційна діяльність, інвестиційний процес, інвестиційний проєкт, інтегральна оцінка, інтегральний індекс, ризик-орієнтоване вимірювання, каузальний підхід

## ABSTRACT

*Sorokin S. A.* Management of investment policy in industrial parks. – Qualification scientific work on the rights of the manuscript.

Thesis for the degree of Philosophy Doctor (PhD) in the specialty 073 Management. – V. N. Karazin Kharkiv National University of Ministry of Education and Science of Ukraine, Kharkiv, 2026.

In modern conditions, investment policy is a determining factor in the formation of competitiveness and sustainable development of industrial parks. In the context of structural transformations of the economy, intensification of industrialization and reindustrialization processes, as well as increased global competition for investment resources, effective management of the investment policy of industrial parks is becoming particularly important for ensuring their economic performance, innovation orientation, and integration into national and global production chains.

With growing uncertainty in the external environment and increased investment risks, industrial parks are forced to review traditional approaches to the formation and implementation of investment policy. In this context, investment policy management involves coordinating institutional, financial, economic, and managerial tools to ensure balanced investment processes, increased investment attractiveness, and effective implementation of investment projects. This approach creates the conditions for reducing investment risks, increasing the efficiency of investment resources, and achieving the strategic development goals of industrial parks.

Ensuring effective management of the investment policy of industrial parks involves the formation of a comprehensive system for evaluating investment activities, the application of modern methodological approaches to measuring investment attractiveness and risks, and the development of scientifically based strategic guidelines for the development of industrial parks. This makes it possible to improve the effectiveness of management decisions, stimulate investment activity, and ensure the long-term economic sustainability of industrial parks.

The relevance of the study lies in the development of theoretical, methodological, scientific, and practical provisions for managing the investment policy of industrial parks, aimed at improving the efficiency of investment processes, optimizing the use of investment resources, and forming strategic foundations for the sustainable development of industrial parks in the context of modern economic transformations.

The first chapter «**Theoretical and methodological foundations of industrial park investment policy management**» the economic essence of industrial park investment policy is revealed, its place in the system of state and regional economic policy is determined, and the role of industrial parks as an institutional mechanism for the accumulation and redistribution of investment resources is substantiated. It systematizes modern methods and models of investment policy management, critically analyzes them in terms of their applicability in the context of industrial parks, identifies the advantages and limitations of existing approaches, and justifies the use of integrated management models to ensure the consistency of investment decisions and increase the effectiveness of investment activities. This has led to a deepening of the theoretical and methodological foundations of the subject area of research, which, unlike existing ones, are based on an integrated combination of management functions with the tasks of ensuring effective investment and clarifying the economic essence of the basic concepts of research.

The current regulatory framework governing the activities of industrial parks and investment processes in Ukraine has been analyzed, key institutional conditions for the implementation of investment policy have been identified, existing gaps and limitations in legal regulation have been revealed, and directions for its improvement have been substantiated, taking into account the current challenges of economic development.

The second chapter, «**Analytical Support for the Management of Investment Policy in Industrial Parks**» analyzes the dynamics and structural shifts in the industrial development of Ukraine's economy, identifies the role of industrial parks in the implementation of strategic priorities for industrialization and reindustrialization, and outlines the challenges and opportunities for intensifying investment activity in the context of the transformation of the national economy. The level of balance of industrial park investment projects was assessed according to key financial, economic, institutional, and

infrastructure parameters, which made it possible to identify imbalances in investment activity and justify directions for improving the effectiveness of investment projects. This led to the improvement of an integrated methodological approach to assessing the effectiveness of the investment policy of industrial parks, which, unlike existing ones, is based on a comprehensive and consistent combination of the methodology for calculating the integral indices of their investment projects and the methodology for assessing the balance of their investment portfolio by integrating additive and geometric aggregation indices, which provides the ability to simultaneously identify the overall investment potential, structural imbalances in development, and the maximum efficiency of investment resources under the initial analytical and parametric constraints of industrial park concepts, and determines the formation of national industrial strategy goals, the creation of a stimulating institutional environment, and the development of industrial clusters.

A methodological approach to assessing the investment attractiveness of industrial parks, taking into account investment risks, has been developed and tested, which has made it possible to identify risk factors, determine their impact on investment decisions, and form a methodological basis for improving the management of industrial parks' investment policy, which led to the improvement of a methodological approach to risk-oriented measurement of the investment attractiveness of industrial parks, which, unlike existing ones, is based on the systematic identification of key risk groups, their quantitative assessment, and further aggregation into an integral indicator of investment attractiveness. expert assessment of the probability and strength of influence of the six identified risk groups, with subsequent formalization of the results in the form of partial and integrated indicators, combining the basic investment potential index with the aggregate risk of operation indicator, which allows identifying the level of economic resilience of territorial production systems as a basis for adaptability, stability, and efficiency of industrial parks in the global economic environment.

The third chapter, **«Improving the Scientific and Practical Foundations of Investment Policy Management in Industrial Parks»** establishes the conceptual basis for building an effective system for managing investment policy in industrial parks, defines its structural elements and functional relationships, and justifies the mechanisms for

coordinating management decisions aimed at stimulating investment activity and ensuring sustainable investment growth. The causal relationships between the strategic goals of industrial park development, investment policy instruments, and the expected results of their implementation are substantiated, which made it possible to form a scientifically sound investment policy management strategy aimed at increasing its predictability and effectiveness. This led to the improvement of the investment policy management strategy for industrial parks based on a causal approach, which, unlike existing ones, is based on cause-and-effect relationships between key elements of the management system and the logically structured sequential integration of technology transfer, business stimulants, and industrial partnerships as interrelated elements of a unified system, allowing it to be used as a methodological basis for developing and adjusting investment strategies for industrial parks, taking into account regional characteristics, priorities for the economic development of the national economy, and modeling the development processes of industrial parks in conditions of economic resource heterogeneity.

A cognitive model of industrial park development has been developed, reflecting the interaction of key economic, institutional, and investment factors that influence the dynamics of their development. The use of cognitive modeling made it possible to take into account the heterogeneity of economic resources, assess possible scenarios for the development of industrial parks, and justify management decisions to improve investment policy in the long term. In this context, the scientific and practical aspects of cognitive modeling of the processes of the impact of the heterogeneity of economic resources on the development trajectories of industrial parks were further developed, which, unlike the existing ones, are based on a visual formalized representation: a system of cause-and-effect relationships between key factors; the results of the analysis of both the direct and indirect impact of resource and management factors; the identification of areas of positive or negative reinforcement. between key factors; the results of the analysis of both the direct and indirect impact of resource and management factors; the identification of areas of positive or negative reinforcement, which is a strategic tool for adjusting management decisions in order to form an effective investment policy for industrial parks in conditions of instability and growing uncertainty.

The practical significance of the results obtained lies in the refinement of a system of indicators for evaluating investment activity and the investment attractiveness of industrial parks, as well as in the development of methodological approaches to assessing the effectiveness of investment policy. The proposed scientific and practical provisions are used in the work of LLC “KHARKIVTRANSMASHPROEKT” (certificate № 015/S-16 dated January 19, 2026), LLC “S.K.S.M.” (Certificate № 92/07 dated January 16, 2026), the Kharkiv Regional Entrepreneurship Support Fund of the Kharkiv Regional Administration (Certificate № 77-5/c dated January 21, 2026), LLC “KHARKIV-VAGY” (Certificate №02/1 dated January 14, 2026), Individual Entrepreneur Yurii Oleksandrovych Makovoz (Certificate № 1/2026 dated January 15, 2026).

The theoretical provisions, methodological developments, generalizations, and conclusions contained in the dissertation are used in the educational process at V. N. Karazin Kharkiv National University in the Department of Economics and Business Administration when teaching the courses “Regional Economics,” “Sustainable Development Management,” “Financial Management,” “Project Management,” “Theory and Methodology of Management,” and “Project and Program Management” for undergraduate and graduate students majoring in D3 “Management” (Certificate № 0901/156 dated January 16, 2026).

The direction of the dissertation research corresponds to the topics of scientific research at V. N. Karazin Kharkiv National University, in particular “Transformational processes of socio-economic systems in conditions of uncertainty” (state registration №0123U103888) and “Management of business structures development in conditions of macroeconomic instability” (state registration №0123U103889).

**Keywords:** industrial park, management, investment policy, development, investments, investment attractiveness, strategy, regional level, investment activity, investment process, investment project, integral assessment, integral index, risk-oriented measurement, causal approach

## СПИСОК НАУКОВИХ ПРАЦЬ ЗДОБУВАЧА

### Стаття у науковому фаховому виданні, що входить до міжнародної наукометричної бази Scopus:

1. Prokhorova V., Mushnykova S., Us Y., Sorokin S. Management of industrialization and reindustrialization of the economy: strategic dimension. *Technology Audit and Production Reserves*. 2025. № 5 (4 (85)). P. 66–73. DOI: <https://doi.org/10.15587/2706-5448.2025.342412> (1,07 а.а., особисто автору належить 0,4 а.а.)

*(особисто автором поглиблено науково-практичні основи розробки цілісного аналітичного підходу кількісної оцінювання рівня індустріального розвитку у контексті вивчення стратегічного виміру індустріалізації та реіндустріалізації економіки)*

### Розділ у колективній монографії:

2. Сластяникова А. І., Сорокін С. А. Бізнес-стимулятори в економічному середовищі: актуальність інституції як феномена. *Управління розвитком економічного середовища в умовах глобальних трансформацій*: кол. мон. за заг. ред. д.е.н., проф. Прохорової В. В. – Х.: Видавництво Іванченка І. С., 2023. С. 152-158. DOI: <https://doi.org/10.33296/escuipa2023> (0,42 а.а., особисто автору належить 0,27 а.а.)

*(особисто автором систематизовано види бізнес-стимуляторів та практичні аспекти щодо стимулювання розвитку малого та середнього бізнесу в контексті побудови стратегії управління інвестиційною політикою індустріальних парків на основі каузального підходу; Сластяниковою А. І. систематизовано перспективи розвитку бізнес-стимуляторів)*

### Статті у наукових фахових виданнях України:

3. Сорокін С. А. Управління інвестиційною політикою суб'єктів господарювання в контексті сучасних економічних відносин: теоретико-методичний аспект. *Бізнес Інформ*. 2025. №7. С. 173–184. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-7-173-184> (0,87 а.а.)

4. Сорокін С. А. Методичний базис управління інвестиційною політикою індустріальних парків в умовах розвитку національної інноваційної системи. *Економічний вісник Дніпровської політехніки*. 2025. № 3 (91). С. 9-19. DOI: <https://doi.org/10.33271/ebdut/91.009> (0,75 а.а.)

5. Сорокін С. А. Методичні основи оцінки інвестиційних проєктів індустріальних парків. *Вісник економіки транспорту та промисловості*. 2025. № 91. С. 60-72. DOI: <https://doi.org/10.18664/btie.91.343407> (0,8 а.а.)

6. Сорокін С. А. Оцінювання збалансованості інвестиційного портфеля індустріальних парків: методичний аспект. *Бізнес Інформ*. 2025. №10. С. 291–301. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-10-291-301> (0,78 а.а.)

7. Сорокін С. А. Ризик-орієнтоване вимірювання інвестиційної привабливості індустріальних парків. *Проблеми економіки*. 2025. №4. С. 105–118. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2025-4-105-118> (1,13 а.а.)

8. Сорокін С. А. Актуальність феномена «резильєнтність» в побудові конфігурації сучасних економічних відносин. *Економічний вісник Дніпровської політехніки*. 2024. № 4(88). С. 206-213. DOI: <https://doi.org/10.33271/ebdut/88.206> (0,7 а.а.)

9. Прохорова В. В., Сорокін С. А. Інноваційність бізнесу та соціально-відповідальний розвиток підприємств як детермінанта інвестиційного зростання. *Проблеми економіки*. 2025. №3. С. 216–225. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2025-3-216-225> (0,75 а.а., особисто автору належить 0,5 а.а.)

*(особисто автором досліджено особливості соціально відповідального розвитку підприємств в умовах інноваційності бізнесу в контексті побудови стратегії управління інвестиційною політикою індустріальних парків на основі каузального підходу; Прохоровою В. В. виявлено взаємозв'язки між інноваційними трансформаціями та корпоративною соціальною відповідальністю)*

10. Сластяникова А. І., Сорокін С. А. Трансфер технологій в системі управлінських інновацій: регіональний аспект. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка*. 2024. № 18 (36). DOI: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-18\(36\)-17](https://doi.org/10.33296/2707-0654-18(36)-17) (0,83 а.а., особисто автору належить 0,54 а.а.)

*(особисто автором визначено взаємозв'язок трансферу технологій та управлінських інновацій в контексті побудови стратегії управління інвестиційною політикою індустріальних парків на основі каузального підходу; Сластяниковою А. І. узагальнено практичні аспекти трансферу технологій на регіональному рівні)*

11. Прохорова В. В., Янчак Ю. О., Сорокін С. А. Індустріальне партнерство як основа інноваційного розвитку підприємницьких мереж на регіональному рівні. *Економічний вісник Дніпровської політехніки*. 2024. №3 (87). С. 191-200. DOI: <https://doi.org/10.33271/ebdut/87.191> (0,82 а.а., особисто автору належить 0,41 а.а.)

*(особисто автором запропоновано авторське визначення понять «індустріальне партнерство» та «індустріальний парк», виокремлено умови формування та функціонування кластерів в індустріальних парках та доведено, що індустріальне партнерство є драйвером інноваційного розвитку регіональної економіки; Прохоровою В. В. систематизовано умови формування та успішного функціонування кластерів в індустріальних парках; Янчак Ю. О. досліджено особливості нормативно-законодавчого забезпечення функціонування індустріальних парків в Україні)*

12. Сорокін С. А. Формування стратегії управління інвестиційною політикою індустріальних парків: каузальний підхід. *Бізнес Інформ*. 2025. №12. С. 217–225. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-12-217-225> (0,8 а.а.)

13. Сорокін С. А. Когнітивне моделювання процесів розвитку індустріальних парків в умовах гетерогенності економічних ресурсів. *Бізнес Інформ*. 2025. №6. С. 421–432. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-6-421-432> (0,78 а.а.)

#### **Наукові праці, які засвідчують апробацію матеріалів дисертації:**

14. Сорокін С. А. Реалізація управлінських інновацій. *LVII студентська наук. конф. Української інженерно-педагогічної академії* : тези доп. (Харків, 07–11 листоп. 2022 р.) / за заг. ред. Г. С. Грінченко. Харків, 2022. Т. 3. С. 83. URL: <https://science.uera.karazin.ua/zbirnik-tez-dopovidej-lvii-studentsko%D1%97-naukovo%D1%97-konferenci%D1%97-uipa/> (0,07 а.а.)

15. Сорокін С. А., Сластяникова А. І. Система стимулювання інновацій на регіональному рівні: зарубіжний досвід. *Управління розвитком економічного*

*середовища в умовах глобальних трансформацій* : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (Харків, 23–25 трав. 2023 р.). Харків : УПА, 2023. С. 332–335. URL: <https://econmgmt.uera.karazin.ua/wp-content/uploads/2023/06/%D0%97%D0%B1%D1%96%D1%80%D0%BA%D0%B0-%D1%82%D0%B5%D0%B7-%D0%B4%D0%BE%D0%BF%D0%BE%D0%B2%D1%96%D0%B4%D0%B5%D0%B9-1-1.pdf> (0,1 а.а., особисто автору належить 0,06 а.а.)

16. Сорокін С. А., Сластяникова А. І. Управлінські інновації: теоретичний аспект. *VI Міжнар. наук.-практ. конф.* (Львів, 25–26 трав. 2023 р.). Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2023. С. 73–75. URL: <https://drive.google.com/drive/u/0/folders/1hWJwtpaKZou82wpzKSv3nIH4RGprznRq> (0,1 а.а., особисто автору належить 0,06 а.а.)

17. Сорокін С. А., Сластяникова А. І. Вплив бізнес-стимуляторів на економічне зростання регіону. *Актуальні проблеми соціально-економічних систем в умовах трансформаційної економіки* : матеріали ІХ Всеукр. наук.-практ. конф. (Дніпро, 11–12 квіт. 2024 р.). Дніпро: ІПБТ УДУНТ, 2024. С. 42–43. URL: <https://nmetau.edu.ua/ua/mdiv/i2015/p5> (0,1 а.а., особисто автору належить 0,05 а.а.)

18. Сорокін С. А. Бізнес-стимулятори як інструмент управлінських інновацій на регіональному рівні. *Управління розвитком економічного середовища в умовах глобальних трансформацій* : матеріали ІІ Міжнар. наук.-практ. конф. (Харків, 07–09 трав. 2024 р.). Харків : УПА, 2024. С. 43–45. DOI: <https://doi.org/10.33296/second-conf-2024> (0,1 а.а.)

19. Сорокін С. А., Сурай А. М. Актуальність процесу формування коінтеграційних зв'язків в сучасному бізнес-середовищі. *Управління розвитком економічного середовища в умовах глобальних трансформацій*: зб. тез доп. ІІІ Міжнар. наук.-практ. конф. (Харків, 06–07 лют. 2025 р.). Харків : ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2025. С. 405–407. URL: [https://econmgmt.uera.karazin.ua/?page\\_id=2030](https://econmgmt.uera.karazin.ua/?page_id=2030) (0,13 а.а., особисто автору належить 0,07 а.а.)

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП.....</b>	<b>19</b>
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЮ ПОЛІТИКОЮ ІНДУСТРІАЛЬНИХ ПАРКІВ .....</b>	<b>27</b>
1.1. Економічна природа походження інвестиційної політики індустріальних парків .....	27
1.2. Методи та моделі управління інвестиційною політикою індустріальних парків .....	60
1.3. Нормативно-правові засади формування та реалізації інвестиційної політики індустріальних парків .....	80
Висновки до розділу 1.....	107
<b>РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЮ ПОЛІТИКОЮ ІНДУСТРІАЛЬНИХ ПАРКІВ .....</b>	<b>111</b>
2.1. Сучасний стан процесів індустріалізації та реіндустріалізації економіки України: стратегічна перспектива .....	111
2.2. Оцінювання збалансованості інвестиційних проєктів індустріальних парків у контексті активізації їх інвестиційної діяльності .....	127
2.3. Ризик-орієнтоване вимірювання інвестиційної привабливості індустріальних парків .....	155
Висновки до розділу 2.....	186
<b>РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ НАУКОВО-ПРАКТИЧНИХ ОСНОВ УПРАВЛІННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЮ ПОЛІТИКОЮ ІНДУСТРІАЛЬНИХ ПАРКІВ.....</b>	<b>192</b>
3.1. Формування ефективної системи управління інвестиційною політикою індустріальних парків в Україні як базис інвестиційного зростання .....	192
3.2. Каузальна основа розробки стратегії управління інвестиційною політикою індустріальних парків .....	218

3.3. Когнітивне моделювання процесів розвитку індустріальних парків в умовах гетерогенності економічних ресурсів .....	238
Висновки до розділу 3.....	275
<b>ВИСНОВКИ.....</b>	<b>280</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....</b>	<b>283</b>
<b>ДОДАТКИ.....</b>	<b>315</b>

## ВСТУП

**Актуальність теми.** В умовах посилення структурних трансформацій національної економіки, загострення глобальної конкуренції за інвестиційні ресурси та необхідності післявоєнного відновлення виробничого потенціалу України особливої актуальності набуває проблема ефективного управління інвестиційною політикою індустріальних парків. Індустріальні парки розглядаються як один із основоположних інституційних інструментів стимулювання індустріалізації та реіндустріалізації, активізації регіонального розвитку, формування сучасної виробничої інфраструктури, залучення внутрішніх і зовнішніх інвестицій, створення робочих місць і підвищення конкурентоспроможності національної економіки.

Водночас практика функціонування індустріальних парків в Україні свідчить про наявність суттєвих проблем у сфері формування та реалізації інвестиційної політики. До них належать фрагментарність управлінських рішень, недостатня узгодженість між державними, регіональними та локальними інструментами інвестиційного стимулювання, а також відсутність системного підходу до врахування екзогенних і ендогенних факторів розвитку індустріальних парків. Часто інвестиційні рішення приймаються ситуативно, без чіткої прив'язки до довгострокових стратегічних пріоритетів, що знижує результативність інвестиційної політики та обмежує можливості досягнення мультиплікативного економічного ефекту.

Особливої складності набуває управління інвестиційною політикою індустріальних парків з огляду на її багатокomпонентний характер, який охоплює інституційно-правові умови, фінансові механізми, інфраструктурну забезпеченість, інноваційний та кадровий потенціал, рівень інтеграції у національні та глобальні виробничі ланцюги. Відсутність уніфікованих підходів до ідентифікації, структурування та оцінювання інвестиційних параметрів розвитку індустріальних парків, а також до формування послідовної логіки управлінських рішень у межах інвестиційного процесу призводить до дисбалансів у їх функціонуванні, зростання інвестиційних ризиків і зниження інвестиційної привабливості.

У цьому контексті особливого значення набуває застосування системного та каузального підходів до управління інвестиційною політикою індустріальних парків, що передбачають встановлення причинно-наслідкових зв'язків між стратегічними цілями розвитку, інвестиційними інструментами та результатами їх реалізації. Саме такий підхід дозволяє забезпечити узгодженість інвестиційних рішень, підвищити прогнозованість інвестиційних процесів і створити передумови для стійкого розвитку індустріальних парків у довгостроковій перспективі.

Таким чином, актуальність теми дисертації зумовлена необхідністю розвитку нових теоретико-методичних і науково-практичних засад управління інвестиційною політикою індустріальних парків в умовах структурної трансформації економіки, підвищених ризиків та зростаючих вимог до ефективності використання інвестиційних ресурсів.

Теоретична та прикладна важливість окресленої проблематики, а також наявність невирішених методичних і практичних питань зумовили актуальність і обґрунтували вибір теми дисертаційного дослідження.

Найбільш вагомий внесок у розвиток теоретичних і практичних аспектів управління інвестиційною політикою індустріальних парків зробили такі вітчизняні вчені та економісти, як: Гіріна О., Давимука С., Дикань В., Зоріна О., Лайко О., Плахотнік О., Прохорова В., Слатвінська М., Сенів Л., Токмакова І., Ус Ю., Хаустова В., Шатненко К. та ін.

Водночас у наукових дослідженнях недостатньо опрацьованими залишаються питання подальшого розвитку та систематизації теоретико-методичних основ управління інвестиційною політикою індустріальних парків, зокрема в частині формування цілісних підходів до узгодження інституційних, фінансово-економічних та управлінських механізмів у межах єдиної системи забезпечення інвестиційного розвитку.

**Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.** Напрямок дисертаційного дослідження відповідає тематиці науково-дослідних робіт Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна, зокрема «Трансформаційні процеси соціально-економічних систем в умовах невизначеності»

(№ держреєстрації 0123U103888) та «Управління розвитком бізнес-структур в умовах макроекономічної нестабільності» (№ держреєстрації 0123U103889).

**Мета і завдання дослідження** полягають в поглибленні і розвитку теоретико-методичних основ та науково-практичних рекомендацій щодо управління інвестиційною політикою індустріальних парків.

Досягнення поставленої мети зумовило необхідність постановки та вирішення низки **завдань**, а саме:

- розвинути теоретико-методичні основи предметної площини дослідження шляхом формування понятійно-категоріального апарату, систематизації методів, моделей та нормативно-правових засад управління інвестиційною політикою індустріальних парків;

- проаналізувати сучасний стан процесів індустріалізації та реіндустріалізації економіки України та удосконалити інтегрований методичний підхід до оцінювання ефективності інвестиційної політики індустріальних парків в контексті активізації їх інвестиційної діяльності;

- сформувати методичний підхід до ризик-орієнтованого вимірювання інвестиційної привабливості індустріальних парків;

- розробити стратегію на основі каузального підходу для формування науково-практичної основи ефективного управління інвестиційною політикою індустріальних парків в Україні;

- систематизувати та обґрунтувати науково-практичні аспекти когнітивного моделювання процесів впливу гетерогенності економічних ресурсів на траєкторії розвитку індустріальних парків.

**Об'єктом дослідження** є процес управління інвестиційною політикою індустріальних парків.

**Предметом дослідження** є сукупність теоретичних-методичних і науково-практичних положень щодо управління інвестиційною політикою індустріальних парків.

**Методи дослідження.** Науково-теоретичну й методологічну основу дослідження становили такі методи: *узагальнення та системного аналізу* – для

систематизації теоретичних підходів до розуміння сутності, цілей, функцій і принципів управління інвестиційною політикою індустріальних парків; *порівняння та класифікації* – для зіставлення кількісних показників і критеріїв оцінювання інвестиційної діяльності та інвестиційної привабливості індустріальних парків; *економіко-статистичного аналізу* – для оцінювання сучасного стану інвестиційних процесів, збалансованості інвестиційних проєктів і результативності інвестиційної політики індустріальних парків; *ризик-орієнтованого підходу* – для ідентифікації та вимірювання рівня інвестиційних ризиків, що впливають на формування та реалізацію інвестиційної політики індустріальних парків.

Інформаційну базу дослідження склали: правові та нормативно-правові акти Верховної Ради України та Кабінету Міністрів України у сфері формування й реалізації інвестиційної політики та розвитку індустріальних парків; концепції створення та розвитку індустріальних парків; офіційні статистичні матеріали Державної служби статистики України, інформаційно-аналітичні дані центральних і регіональних органів виконавчої влади; наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених; матеріали власних досліджень, аналітичні огляди, інтернет-ресурси, а також авторські ідеї та розробки.

**Наукова новизна** отриманих результатів полягає в обґрунтуванні теоретико-методичних положень та науково-прикладних засад щодо управління інвестиційною політикою індустріальних парків, зокрема основними з них є:

*дістали подальшого розвитку:*

- теоретико-методичні основи предметної площини дослідження, які, на відміну від існуючих, базуються на інтегрованій основі поєднання управлінських функцій із завданнями забезпечення результативного інвестування, уточненні економічної сутності базових понять дослідження, що дозволяє обґрунтувати доцільність визначення управління інвестиційною політикою як цілеспрямований та скоординований вплив суб'єктів управління на формування, реалізацію та коригування комплексу заходів, спрямованих на активізацію інвестиційної діяльності в межах визначених цілей економічного розвитку та досягнення позитивного економічного ефекту, що обумовлює комплексне поєднання етимології процесу

управління інвестиційною політикою, ефективних методичних інструментів та систематизацію прикладних аспектів його реалізації;

- науково-практичні аспекти когнітивного моделювання процесів впливу гетерогенності економічних ресурсів на траєкторії розвитку індустріальних парків, які, на відміну від існуючих, базуються на наочному формалізованому відображенні: системи причинно-наслідкових взаємозв'язків між ключовими факторами; результатів аналізу як прямого, так і непрямого впливу ресурсних та управлінських чинників; ідентифікації зони позитивного або негативного підсилення, що є стратегічним інструментом коригування управлінських рішень задля формування ефективної інвестиційної політики індустріальних парків в умовах нестабільності та зростання невизначеності;

*удосконалено:*

- інтегрований методичний підхід до оцінювання ефективності інвестиційної політики індустріальних парків, який, на відміну від існуючих, базується на комплексному та послідовному поєднанні методики розрахунку інтегральних індексів їх інвестиційних проєктів і методики оцінки збалансованості їх інвестиційного портфеля шляхом інтеграції адитивного та геометричного індексів агрегування, що забезпечує можливість одночасної ідентифікації загального інвестиційного потенціалу, структурних дисбалансів розвитку та максимальної ефективності використання інвестиційних ресурсів за умов початкових аналітико-параметричних обмежень концепцій індустріальних парків, та обумовлює формування цілей національних індустріальних стратегій, створення стимулюючого інституційного середовища, розвиток промислових кластерів;

- методичний підхід до ризик-орієнтованого вимірювання інвестиційної привабливості індустріальних парків, який, на відміну від існуючих, базується на системній ідентифікації ключових груп ризиків, їх кількісній оцінці та подальшій агрегації в інтегральний показник інвестиційної привабливості, на експертному оцінюванні ймовірності та сили впливу визначених шести груп ризиків із подальшою формалізацією результатів у вигляді часткового та інтегрального показників, поєднує базовий індекс інвестиційного потенціалу з показником сукупного ризику

функціонування, що дозволяє ідентифікувати рівень економічної резильєнтності територіальних виробничих систем як основи для адаптивності, стабільності та ефективності індустріальних парків у глобальному економічному середовищі;

- стратегію управління інвестиційною політикою індустріальних парків на основі каузального підходу, яка, на відміну від існуючих, ґрунтується на причинно-наслідкових зв'язках між ключовими елементами системи управління та логічно структурованій послідовній інтеграції трансферу технологій, бізнес-стимуляторів, індустріального партнерства як взаємопов'язаних елементів єдиної системи, що дозволяє її використання як методологічної основи для розроблення та коригування інвестиційних стратегій індустріальних парків з урахуванням регіональних особливостей, пріоритетів економічного розвитку національної економіки, моделювання процесів розвитку індустріальних парків в умовах гетерогенності економічних ресурсів.

**Практичне значення отриманих результатів** полягає в конкретизації системи показників оцінювання інвестиційної діяльності та інвестиційної привабливості індустріальних парків, а також у розробленні методичних підходів до оцінювання ефективності інвестиційної політики. Запропоновані науково-практичні положення використовуються в роботі ТОВ «ХАРКІВТРАНСМАШПРОЕКТ» (довідка №015/С-16 від 19.01.2026 р.), ТОВ «С.К.С.М.» (довідка №92/07 від 16.01.2026 р.), Харківського регіонального фонду підтримки підприємництва Харківської обласної адміністрації (довідка №77-5/с від 21.01.2026 р.), ТОВ «ХАРКІВ-ВАГИ» (довідка №02/1 від 14.01.2026 р.), ФОП Маковоз Юрій Олександрович (довідка №1/2026 від 15.01.2026 р.).

Теоретичні положення, методичні розробки, узагальнення і висновки, що містяться в дисертаційній роботі, використовуються у навчальному процесі Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна на кафедрі економіки та бізнес-адміністрування при викладанні дисциплін «Регіональна економіка», «Управління сталим розвитком», «Фінансовий менеджмент», «Проектний менеджмент», «Теорія і методологія менеджменту», «Менеджмент проєктів і програм» для студентів та аспірантів спеціальності ДЗ «Менеджмент» (довідка

№0901/156 від 16.01.2026 р.).

**Особистий внесок здобувача.** Дисертаційна робота є завершеним науковим дослідженням. Основні наукові результати, положення, висновки та рекомендації, що виносяться на захист, є особистим авторським внеском у розробку обраної теми дисертаційної роботи. З наукових праць, опублікованих у співавторстві, в дисертації використано лише ті ідеї та положення, котрі становлять індивідуальний внесок автора. Особистий внесок у працях, опублікованих у співавторстві, зазначено у списку публікацій.

**Апробація результатів дослідження.** Основні положення і висновки дисертаційного дослідження доповідалися, були обговорені й отримали позитивну оцінку на міжнародних і всеукраїнських конференціях, зокрема: LVII студентська наукова конференція Української інженерно-педагогічної академії (м. Харків, 07-11 листопада 2022 р.); I Міжнародна науково-практична конференція «Управління розвитком економічного середовища в умовах глобальних трансформацій» (м. Харків, 23-25 травня 2023 р.); VI Міжнародна науково-практична конференція «Проблеми формування та розвитку інноваційної інфраструктури» (м. Львів, 25-26 травня 2023 р.); IX Всеукраїнська науково-практична конференція «Актуальні проблеми соціально-економічних систем в умовах трансформаційної економіки» (11-12 квітня 2024 р.); II Міжнародна науково-практична конференція «Управління розвитком економічного середовища в умовах глобальних трансформацій» (м. Харків, 07-09 травня 2024 р.); III Міжнародна науково-практична конференція «Управління розвитком економічного середовища в умовах глобальних трансформацій» (м. Харків, 06-07 лютого 2025 р.).

**Публікації.** Основні положення дисертаційного дослідження опубліковано у 19 наукових працях, серед яких: 1 стаття у наукометричній базі Scopus; 11 статей у наукових фахових виданнях України; 1 розділ в колективній монографії; 6 тез доповідей та матеріалів конференцій. Загальний обсяг усіх публікацій становить 11,01 а.а., з яких особисто автору належить 9,14 а.а.

**Структура й обсяг роботи.** Дисертація складається з анотації, вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг

дисертації складає 262 сторінки. Робота містить 42 таблиці (з них 16 займають 33 повні сторінки), 48 рисунків (з них 16 займають 17 повних сторінок), список використаних джерел складається з 275 найменувань – на 31 сторінці, 4 додатки – на 13 сторінках. Обсяг основного тексту дисертації становить 212 сторінок.

## **РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЮ ПОЛІТИКОЮ ІНДУСТРІАЛЬНИХ ПАРКІВ**

### **1.1. Економічна природа походження інвестиційної політики індустріальних парків**

В сучасних умовах розвитку економіки управління інвестиційною політикою на макро-, мезо-, мікро рівнях усіх суб'єктів господарювання набуває особливого значення, адже саме інвестиції є основним джерелом оновлення виробничих потужностей, впровадження інновацій та забезпечення довгострокової конкурентоспроможності підприємств. Глобалізаційні процеси, цифровізація, зростання рівня ризиків та нестабільність економічного середовища зумовлюють необхідність формування ефективних механізмів управління інвестиційними ресурсами, які повинні враховувати як внутрішні можливості підприємства, так і зовнішні фактори впливу. Інвестиційна політика виступає не лише інструментом стратегічного розвитку, але й важливим засобом адаптації суб'єктів господарювання до змінних умов ринку.

Дослідження теоретико-методичних аспектів управління інвестиційною політикою є актуальним в сучасному науковому середовищі з огляду на те, що традиційні підходи до інвестування вимагають модернізації з урахуванням нових економічних реалій, зокрема інтеграції цифрових технологій, удосконалення системи ризик-менеджменту та підвищення ефективності використання фінансових ресурсів. Важливим є також пошук оптимальних методичних інструментів, які дозволять обґрунтувати інвестиційні рішення та підвищити їх результативність у коротко- та довгостроковій перспективі.

Управління інвестиційною політикою як процесом в контексті сучасних економічних відносин досліджували такі зарубіжні та вітчизняні вчені та дослідники, як Сіхотанг Дж. [262], Райт К. [272], Андрусів У. Я. [3], Сидор Г. В. [3], Бабайлов В. К. [6], Левченко Я. С. [6], Кулай О. О. [6], Божидай І. І. [9], Бойко Р. В. [10], Бугас В. В.

[13], Бурлан С. А. [16], Вініченко І. І. [19], Полегенька М. А. [19], Гудзинська Л. Ю. [31], Дідур К. М. [42-43], Ілько Л. М. [65], Желавський О. Б. [52], Свиноус І.В. [52], Нянько В. М. [52], Прохорова В. В. [130, 132], Мушнікова С. А. [132], Ємельянов О. Ю. [130], Колещук О. Я. [130] та багато ін. Це обумовило узагальнення теоретико-методичних основ управління інвестиційною політикою суб'єктів господарської діяльності як процесом в контексті сучасних економічних відносин.

Формування інвестиційної політики як складової економічного управління має глибоке теоретичне підґрунтя, що розвивалося паралельно із зміною економічної парадигми та трансформацією ринкових систем. У перших підходах до розуміння інвестицій інтерес дослідників зосереджувався переважно на фінансовому аспекті капіталовкладень, що трактувалися як процес акумуляції ресурсів для досягнення економічної вигоди. У класичних теоріях інвестиції розглядалися як функція прибутку, а прийняття інвестиційних рішень обумовлювалося виключно очікуваною дохідністю проєктів.

В контексті дослідження специфіки та особливостей формування та реалізації інвестиційної політики варто звернутись до загального тлумачення поняття «управління», що є базовим елементом в системі економічних і управлінських наук, адже це поняття формує теоретичну основу для аналізу всіх управлінських процесів, включаючи ті, що пов'язані з інвестиційною діяльністю (табл. 1.1).

Таким чином, систематизація поглядів вчених щодо визначення змісту поняття «управління» у науковій літературі дозволяє трактувати управління як цілеспрямований, організований вплив суб'єкта на об'єкт управління в межах певної системи з метою досягнення конкретного результату, що консолідує та поєднує процесні, функціональні, соціальні та поведінкові компоненти, має міждисциплінарний характер і реалізується через низку послідовних дій в умовах ресурсних і часових обмежень.

Для цілісного розуміння сутності інвестиційної політики в контексті економічних відносин доцільно насамперед звернутися до базового економічного поняття «інвестиції», що є відправною точкою у формуванні управлінських рішень у сфері капіталовкладень (табл. 1.2).

Таблиця 1.1

## Аналіз підходів до тлумачення поняття «управління»

№ з/п	Автор	Визначення
<i>функціонально-процесний підхід</i>		
1.	Мармаза О. І., Черниш А. М. [94]	це процес планування, організації, координації та контролю діяльності людей і ресурсів з метою досягнення певної мети або результату.
<i>взаємодійно-комунікаційний підхід</i>		
2.	Бабайлов В.К., Левченко Я.С., Кулай О.О. [6]	це процес впливу однієї особи на іншу відповідно до поставлених завдань; це складова частина функціонування систем організації різної природи: біологічних, технічних, соціально-економічних.
<i>системно-організаційний підхід</i>		
3.	Худавердієва В. [194]	це властивість всіх організованих систем, які існують не тільки у державній та соціальній сферах, а і в інших областях.
<i>комплексний підхід</i>		
4.	Ткач О.В., Приймак Л.В. [176]	це цілеспрямований, поступальний процес, що забезпечує ефективне функціонування системи і її розвиток в певних умовах при наявних ресурсах; це наука, мистецтво, професія і діяльність.
<i>антропоцентричний (поведінковий) підхід</i>		
5.	Божидай І. І., Саніна Л. Ю., Мельников Д. Є. [9]	це вплив, який компанія та її співробітники мають на своїх співробітників для досягнення поставлених перед ними цілей.

Саме це поняття закладає фундамент для подальшого теоретичного аналізу інвестиційної активності. Узагальнюючи вищевикладене доцільно визначити, що інвестиції – це вкладення фінансових, матеріальних або інтелектуальних ресурсів у підприємницьку або іншу діяльність з метою отримання економічного прибутку чи соціального ефекту в майбутньому.

Розкриття змісту інвестиційної політики неможливе без уточнення сутності поняття «інвестиційна діяльність» як форми практичної реалізації інвестиційних рішень, яке відображає процес взаємодії суб'єктів інвестування, пов'язаної з формуванням, розподілом та використанням інвестиційних ресурсів у реальному секторі економіки (табл. 1.3).

Таблиця 1.2

## Аналіз підходів до тлумачення поняття «інвестиції»

№ з/п	Автор	Визначення
<i>матеріально-фінансовий підхід</i>		
1.	Бурлан С. А., Данілова Г. О. [16]	це фінансові, майнові та інтелектуальні цінності, що вкладаються в об'єкти підприємницької та інших видів діяльності з метою отримання прибутку або досягнення соціального ефекту
2.	Закон України «Про інвестиційну діяльність» [123]	це всі види майнових та інтелектуальних цінностей, що вкладаються в об'єкти підприємницької та інших видів діяльності, в результаті чого створюється прибуток (доход) або досягається соціальний ефект.
<i>проектно-орієнтований підхід</i>		
3.	Дідур К. М. [43]	це грошові (або ж еквівалентні їм) кошти, які потенційний інвестор (тобто власник фінансових засобів), бажає вкласти в проект, з ціллю збільшення ефективності діяльності будь-якої сфери діяльності даного проекту (з врахуванням існуючих ризиків) та одержання прибутку (доходу) або ж соціального ефекту в майбутньому
<i>капіталотворчий підхід</i>		
4.	Бугас В. В., Костюков В. [13]	це вкладення у капітал, тобто видатки на виробництво і нагромадження капітальних благ.
<i>макроекономічний підхід</i>		
5.	Вініченко І. І., Полегенька М. А., Сірак Ю. В. [19]	це частина валового внутрішнього продукту, не спожита в поточному періоді, що забезпечує приріст капіталу в економіці.

Отже, інвестиційну діяльність доцільно визначати як цілеспрямовану, організовану сукупність дій, що охоплює мобілізацію, трансформацію та використання ресурсів для інвестування в об'єкти різних форм власності та сфер економіки з метою отримання прибутку, досягнення соціального або екологічного ефекту. Вона є специфічною формою господарської активності, що забезпечує реалізацію інвестиційної політики та сприяє економічному розвитку через формування нової вартості, створення робочих місць, оновлення основного капіталу та посилення інноваційної спроможності.

Таблиця 1.3

## Аналіз підходів до тлумачення поняття «інвестиційна діяльність»

№ з/п	Автор	Визначення
<i>діяльність як цілісний управлінський процес</i>		
1.	Гудзинська Л. Ю., Грипа В. А. [31]	це комплекс заходів і практичних дій (суть явища) юридичних та фізичних осіб, спрямованих на вибір форм, видів і об'єктів інвестування, формування ресурсів та трансформації їх в інвестиції (зміст явища), з метою отримання прибутку чи іншого ефекту, залежно від цілей суб'єктів інвестиційної діяльності (результат явища)
2.	Дідур К. М. [42]	це процес забезпечення інвестиційної програми чи проекту необхідними інвестиційними ресурсами сформованими відповідно до їх цілей з метою отримання максимально можливого матеріального чи соціального ефекту.
<i>суб'єктно-інституційна складова</i>		
3.	Лугова М., Цимбалюк І., Павліха Н. [90]	це процес пошуку інвестиційних ресурсів, обміну капіталу, компенсації витрат; комплекс заходів суб'єктів інвестиційної діяльності щодо залучення інвестицій; сукупність дій, яка пов'язана з одержанням прибутку (доходу) або досягненням різного виду ефектів.
4.	Рябенко В. П. [147]	це особливий вид господарської діяльності, що здійснюється фізичними, юридичними особами, державою або територіальними громадами шляхом розміщення інвестицій у матеріальні та нематеріальні об'єкти з метою отримання інвестиційного прибутку, досягнення іншого економічного, соціального або екологічного ефекту
<i>результативно-орієнтований підхід</i>		
5.	Желавський О. Б., Свиноус І.В., Нянько В. М. та ін. [52]	цілеспрямований специфічний процес нормативно-правового, організаційно-економічного та фінансового впливу господарюючих суб'єктів на консолідацію і перетворення ресурсів з однієї форми в іншу, що сприяє одержанню додаткового прибутку, досягненню іншого економічного, виробничого або неекономічного довгострокового ефекту, створенню умов для розширеного відтворення

У контексті дослідження механізмів реалізації інвестиційної політики важливим є також аналіз поняття «інвестиційний процес» (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

## Аналіз підходів до тлумачення поняття «інвестиційний процес»

№ з/п	Автор	Визначення
<i>процесний підхід</i>		
1.	Череп О. Г., Чеховська В. С. [196]	це складний комплекс робіт, який включає визначення об'єкта інвестування, залучення фінансових коштів та здійснення контролю за їх використанням. Інвестиційний процес починається з моменту надання інвестором коштів на виконання певних програм, заходів
2.	Урсакий Ю., Пенюк В. [183]	це поняття зазвичай пов'язується з обґрунтуванням і реалізацією реальних інвестиційних проєктів (об'єктів реального інвестування, запланованих до реалізації у формах придбання, реконструкції, розширення, нового будівництва тощо, які обґрунтовані бізнес-плануванням).
<i>діяльність у певному середовищі з орієнтацією на дохід</i>		
3.	Косик В., Зігунов В. [77]	це специфічна для певного середовища діяльність щодо залучення інвесторів до об'єкта інвестицій, що здійснюється з метою отримання керованого інвестиційного доходу за допомогою інвестування.
<i>безперервність і циклічність</i>		
4.	Андрусів У. Я., Сидор Г. В. [3]	це безкінечний у просторі та безперервний у часі процес реалізації інвестиційних рішень, пов'язаний із залученням коштів, з метою досягнення цілей та максимального позитивного результату для учасників та інвестора.
<i>стратегічно-тактичне поєднання</i>		
5.	Ситник Н. І., Тарумов В. О. [154]	це довгострокове залучення капіталу, яке використовується з метою розвитку, розширення виробництва і одержання доходів. Інвестиційна політика підприємства являє собою комплекс тактичних управлінських рішень, які спрямовані на способи залучення і витрачання коштів на цілі інвестування.

Інвестиційний процес охоплює послідовність дій і рішень, спрямованих на підготовку, фінансування, впровадження та завершення інвестиційних проєктів. Отже, інвестиційний процес доцільно розглядати як безперервну, багатостадійну діяльність, пов'язана з обґрунтуванням, фінансуванням, реалізацією та контролем інвестиційних проєктів. Він охоплює усі етапи інвестування – від ухвалення рішень щодо розміщення капіталу до отримання доходу або досягнення стратегічного ефекту.

Доцільним є також звернення до поняття «політика», яке у широкому розумінні розглядається як система цілей, принципів і рішень, спрямованих на упорядкування дій у певній сфері з урахуванням пріоритетів, ресурсів і очікуваних результатів (табл. 1.5).

Таблиця 1.5

## Аналіз підходів до тлумачення поняття «політика»

№ з/п	Автор	Визначення
<i>філософський підхід</i>		
1.	Арістотель [4]	це діяльність, спрямована на організацію та управління суспільством, включаючи питання влади, справедливості, свободи та інших аспектів людського співжиття.
2.	Сіхотанг Дж. [262]	діяльність, спрямована на вплив або досягнення розподілу влади.
<i>міждисциплінарний підхід</i>		
3.	Ілько Л. М. [65]	це індивідуальна чи колективна активність спрямована на формування, створення, розвиток та подальше поширення суспільних благ в межах існуючого впливу.
4.	Стиранка М. Б. [174]	це засіб досягнення певних цілей у суспільстві через вплив, компроміси, домовленості та нормативне регулювання.
5.	Райт К. [272]	це мистецтво досягнення групових цілей всупереч опозиції інших груп.

Отже, політика постає як цілеспрямована суспільна діяльність, що здійснюється через управління, вплив, домовленості, компроміси й регуляторні механізми з метою досягнення колективних або суспільно важливих цілей. Вона охоплює як інституційний вимір влади, так і механізми формування спільного блага, поєднуючи інтереси, норми, цінності та дію в рамках соціально організованого життя.

У міру ускладнення ринкового середовища зростала потреба в комплексному розгляді інвестиційної політики, що вимагає врахування не лише фінансових, а й організаційних, стратегічних, інституційних та соціально-економічних чинників. Сучасна наукова думка поступово перейшла від вузького трактування інвестиційної діяльності до інтегрованого підходу, в якому інвестиційна політика розглядається як

система управлінських рішень, спрямованих на забезпечення сталого розвитку підприємства в довгостроковій перспективі. У цьому контексті зростає роль стратегічного управління, що передбачає визначення пріоритетних напрямів інвестування, оптимізацію джерел фінансування, узгодження інвестиційної активності з загальними цілями підприємства.

Інтеграція ризик-орієнтованого підходу до управління інвестиціями, що сформувався під впливом нестабільності світових фінансових ринків, дозволила враховувати чинники невизначеності, мінливості зовнішнього середовища та потребу в диверсифікації інвестиційних рішень [132]. Крім того, розвиток цифрових технологій та поява нових інструментів аналізу даних започаткували цифровізацію інвестиційної діяльності, що стало ще одним етапом еволюції управлінських підходів.

Таким чином, сучасна концепція інвестиційної політики базується на синтезі класичних та новітніх теорій, включаючи економіко-математичні моделі, концепцію сталого розвитку, інституціональну теорію, теорію вартості та інноваційного зростання. Такий еволюційний підхід сприяє формуванню цілісного бачення процесу інвестування як багатогранного управлінського завдання, що охоплює як внутрішні ресурси підприємства, так і глобальні економічні тренди.

Доцільно відзначити, що інвестиційна політика України регулюється рядом законодавчих актів, зокрема, Законом України «Про інвестиційну діяльність» [123]. Основні положення щодо інвестицій, їх види, суб'єктів, а також правовий режим іноземних інвестицій визначені в цьому та інших законах.

Подальше теоретичне осмислення потребує звернення до поняття «інвестиційна політика», яке посідає центральне місце в дослідженнях, що стосуються формування стратегічного вектору розвитку підприємства та управління інвестиційними ресурсами в різних умовах господарювання (табл. 1.6).

Отже, інвестиційна політика – системно організований комплекс управлінських рішень, заходів та інструментів, спрямованих на ефективне залучення, розміщення та використання інвестиційних ресурсів з метою досягнення економічного, соціального або екологічного ефекту у межах цілісного інвестиційного процесу.

Таблиця 1.6

## Аналіз підходів до тлумачення поняття «інвестиційна політика»

№ з/п	Автор	Визначення
<i>комплексний підхід до засобів впливу</i>		
1.	Штань М. [200]	це комплекс цілеспрямованих заходів, котрі спрямовуються на забезпечення сприятливих умов для економічних суб'єктів з метою активізації інвестиційної діяльності, надання нового імпульсу розвитку економіки, підвищення ефективності національного виробництва, а також розв'язання цілої низки складних соціальних проблем.
<i>стратегічна орієнтація на економічний розвиток</i>		
2.	Танасієнко Н., Врублевський І., П'ятничка В., Урізченко В. [175]	це комплекс правових, адміністративних та економічних заходів, спрямованих на активізацію та поширення інвестиційних процесів.
<i>орієнтація на активізацію інвестиційної діяльності</i>		
3.	Бойко Р. В. [10]	це одна з провідних складових державної економічної політики, що передбачає формування й застосування системи методів, форм, механізмів та заходів державного впливу на інвестиційне середовище, інтенсивність, обсяги та структурні характеристики інвестицій, умови та перебіг інвестиційних процесів у залежності від мети інвестування.
<i>інституційно-державний підхід</i>		
4.	Розумович Н., Куцеля Р. [144]	це набір інструментів, які держава використовує, щоб впливати на економіку країни та на роботу підприємців.
5.	Рудакевич М.І., Рудакевич О.М. [145]	це комплекс правових, адміністративних, економічних та дипломатичних заходів, спрямованих на активізацію, покращення структури та підвищення ефективності інвестиційних процесів.

На основі уточнення сутності базових понять дослідження таких як – «управління», «інвестиції», «інвестиційна діяльність», «інвестиційний процес» та «інвестиційна політика» – сутність поняття «управління інвестиційною політикою» доцільно визначати як цілеспрямований та скоординований вплив суб'єктів управління на формування, реалізацію та коригування комплексу заходів, спрямованих на активізацію інвестиційної діяльності в межах визначених цілей економічного розвитку. Управління в даному контексті передбачає організацію всіх

елементів інвестиційної політики: від визначення пріоритетних напрямів інвестування та мобілізації ресурсів, до оцінювання ефективності вкладень і контролю за реалізацією інвестиційних рішень. Воно охоплює як стратегічне планування, так і тактичну реалізацію заходів в умовах постійної зміни зовнішнього середовища. Таким чином, управління інвестиційною політикою – це інтегрований процес, який поєднує управлінські функції (планування, організацію, мотивацію, контроль) із завданнями забезпечення результативного інвестування, сталого розвитку підприємства (або економіки в цілому) та досягнення позитивного економічного ефекту.

Структурно інвестиційна політика підприємства формується з урахуванням таких основних компонентів, як цілі інвестування, джерела фінансування, напрями вкладень, критерії оцінки ефективності, підходи до управління ризиками та система контролю за виконанням. Вона може бути поділена на стратегічний та тактичний рівні. Стратегічний рівень передбачає формування загального бачення інвестиційного розвитку, вибір пріоритетних сфер і визначення довгострокових орієнтирів. Тактичний рівень, у свою чергу, реалізується через конкретні інвестиційні програми, розробку бізнес-планів, вибір оптимальних інструментів фінансування та поточне управління інвестиційними процесами.

З урахуванням сучасних економічних викликів, таких як нестабільність ринків, зростання конкуренції, трансформація виробничих технологій та цифровізація бізнес-середовища, структура інвестиційної політики набуває більш гнучкого та адаптивного характеру [130]. Її ефективність залежить від здатності підприємства швидко реагувати на зміни зовнішніх умов, залучати інноваційні рішення та забезпечувати синергію між різними елементами внутрішньої системи управління.

У сучасному динамічному економічному середовищі інвестиційна політика виступає ключовим чинником формування й підтримки економічної стійкості суб'єктів господарювання. Її роль полягає не лише в акумуляції та ефективному використанні фінансових ресурсів, а й у створенні умов для довгострокового розвитку, адаптації до змін зовнішнього середовища, зменшення чутливості до ризиків і забезпечення конкурентних переваг. Через грамотну інвестиційну політику

підприємство здатне не лише оновлювати матеріально-технічну базу, впроваджувати інновації, підвищувати продуктивність праці та якість продукції, але й формувати запас міцності для подолання кризових явищ.

Одним з основних механізмів забезпечення економічної стійкості є збалансований підхід до формування інвестиційного портфеля, що враховує співвідношення між ризиком та очікуваним результатом. В умовах нестабільності ринків саме диверсифікована, гнучка й стратегічно орієнтована інвестиційна політика дозволяє підприємству ефективно реагувати на зовнішні виклики та утримувати стабільні темпи розвитку. Зокрема, орієнтація на інвестиції в інноваційні проекти, енергоефективні технології, цифрову трансформацію бізнес-процесів та людський капітал формує передумови для довготривалої адаптаційної здатності підприємства.

Крім того, інвестиційна політика суб'єктів господарювання в сучасних економічних умовах має здатність знижувати вплив сезонних, циклічних та кон'юнктурних коливань завдяки розширенню виробничої гнучкості, диверсифікації джерел доходів і ринків збуту. Ретельно продумана та побудована система інвестиційної діяльності дозволяє підприємству створити резерви стабільності, мінімізувати витрати у періоди спаду та сформувати потенціал для швидкого зростання в умовах сприятливої кон'юнктури.

Зрештою, ефективне управління інвестиційною політикою сприяє не лише економічній стійкості окремого суб'єкта господарювання, а й позитивно впливає на макроекономічні показники регіонального чи національного рівня. Інвестиції у реальний сектор економіки, особливо за умови їхнього стратегічного спрямування, спричиняють мультиплікативний ефект, активізують ділову активність, сприяють зайнятості та розвитку суміжних галузей. Тому роль інвестиційної політики виходить за межі внутрішньогосподарських рішень, набуваючи важливості в контексті соціально-економічної стабільності загалом.

Управління інвестиційною політикою суб'єктів господарювання в умовах сучасних економічних відносин вимагає комплексного підходу, що поєднує глибоке теоретичне розуміння процесу інвестування з ефективними методичними інструментами його реалізації (рис. 1.1).

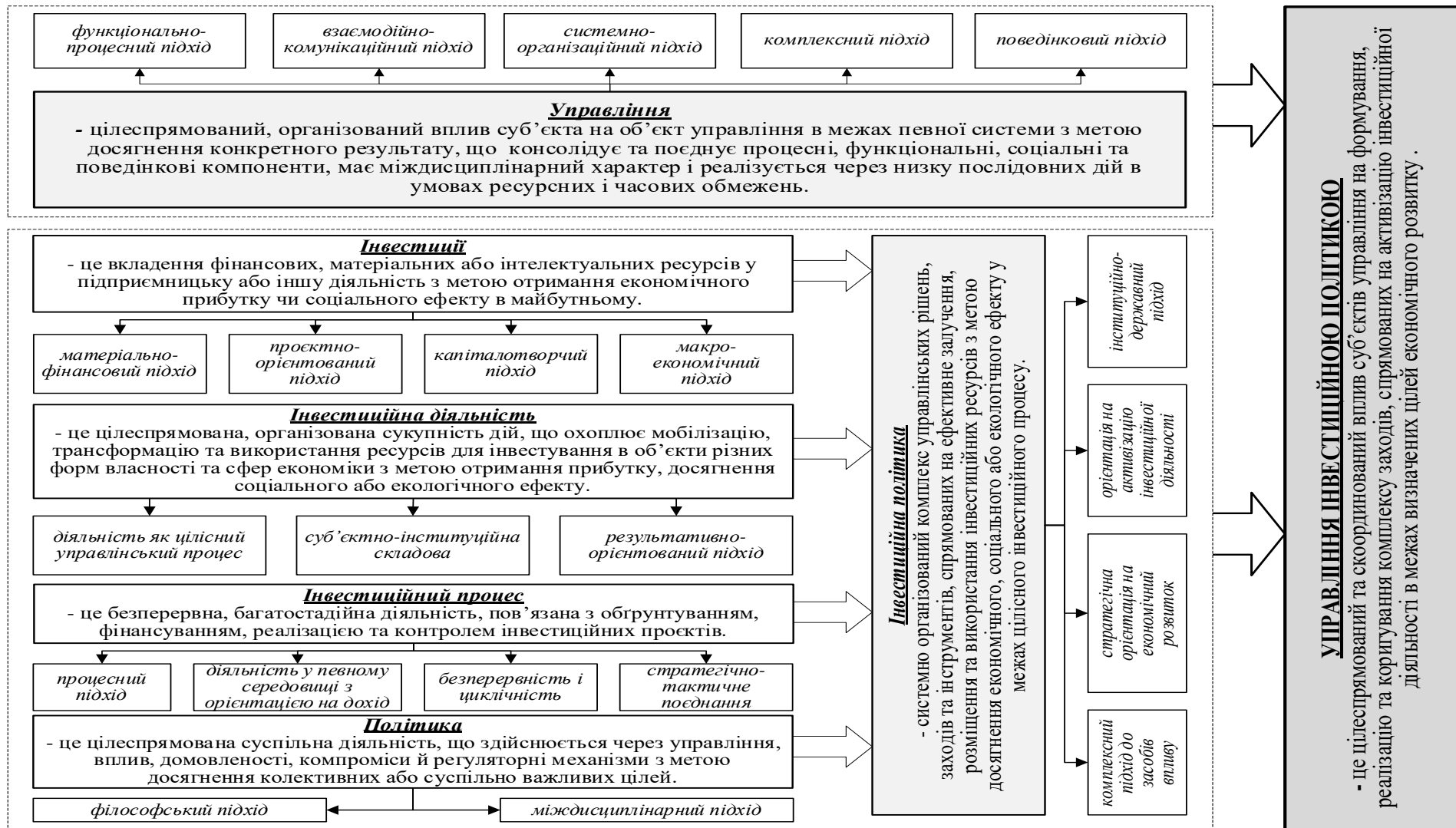


Рис. 1.1. Управління інвестиційною політикою суб'єктів господарювання як економічним процесом: теоретико-методичний аспект

Авторська розробка

Від інноваційної активності суб'єктів національної економіки залежить рівень розвитку країни. Конкурентоспроможність на світовому ринку все більше залежить від продукції, заснованої на нових знаннях. Розвиток продуктивних сил відбувається в тісному зв'язку науки і нових технологій. Сучасний період розвитку світової економіки характеризується прискореними темпами науково-технічного прогресу та зростанням інтелектуалізації основних факторів виробництва.

Економічна стійкість суб'єктів господарювання прямо залежить від якості інвестиційної політики, яка повинна забезпечувати не лише зростання капіталу, але й адаптивність до зовнішніх змін, зниження чутливості до криз і формування довгострокових конкурентних переваг.

Своєю чергою, узгодженість між стратегічним і операційним рівнями управління інвестиціями суб'єктів господарювання на усіх рівнях економікам є передумовою для реалізації цілісної політики підприємства, яка здатна трансформувати довгострокове бачення у практичні рішення. Стратегічне планування забезпечує орієнтацію на майбутні тренди, тоді як операційна реалізація гарантує ефективність у щоденних процесах.

Глобалізація та цифровізація значною мірою трансформують традиційні підходи до інвестування. З одного боку, вони ускладнюють зовнішнє середовище, посилюючи конкуренцію та невизначеність, з іншого – відкривають нові можливості для залучення капіталу, інтеграції до міжнародних ринків, впровадження інновацій. Водночас, без належного інституційного забезпечення, зокрема ефективного регулювання, прозорих процедур, підтримки доступу до фінансування та гарантування прав інвесторів, жодна інвестиційна стратегія не буде повністю результативною.

У підсумку, лише системний, науково обґрунтований підхід до формування й реалізації інвестиційної політики суб'єктів господарювання на всіх рівнях економічних відносин, який враховує сучасні виклики, інституційні обмеження та технологічні зміни, здатен забезпечити сталий розвиток підприємств та підвищити інвестиційну привабливість економіки загалом.

В умовах глобалізації та економічної нестабільності перед українськими

регіонами стоїть завдання підвищення конкурентоспроможності за рахунок інтеграції інновацій та створення індустріальних парків, які сприяють розвитку підприємництва та формуванню промислово-інноваційних кластерів. Індустріальні парки забезпечують платформу для ефективної взаємодії малих та середніх підприємств із великими промисловими партнерами, сприяють залученню інвестицій та підвищенню якості продукції. Зазначені фактори дозволяють визначити індустріальне партнерство як важливу стратегію для сталого та збалансованого зростання регіонів.

Дослідженню індустріального партнерства присвятили свої наукові праці такі дослідники, як Михайлова О. [99], Подлевський А. [118] та ін. Вивченню підприємницьких мереж, зокрема індустріальних парків, присвячено наукові праці таких дослідників, як Прохорова В. [254], Юхнов Б. [254], Рудась С. [254], Кавецький В. [69], Нечаєва І. [106], Хаустова В. [189], Губарева І. [189], Чекіна В. [195], Ліщук О. [195] та багато інших.

Це обумовило визначення ролі індустріального партнерства у стимулюванні інноваційного розвитку підприємницьких мереж на регіональному рівні в Україні.

В Україні питання розвитку індустріального партнерства особливо актуальне в умовах повоєнного відновлення економіки та необхідності модернізації промислового сектору. Щоб забезпечити розвиток економіки України та подолати проблеми, які впливають на її розвиток, необхідно вжити широкого спектру заходів, що включають в себе інституційні реформи у різних сферах, залучення інвестицій, підтримку підприємництва та експортних можливостей [185].

Розвиток регіональних індустріальних мереж, заснованих на партнерських відносинах між бізнесом, науковими установами та державними органами, здатний прискорити інноваційні процеси та підтримати інтеграцію України до глобальних економічних мереж. Для багатьох українських регіонів характерна висока залежність від традиційних галузей, що потребує структурної модернізації та посилення підприємницької активності, особливо у таких секторах, як інформаційні технології, сільське господарство та енергетика.

Михайлова О. С. визначає індустріальне партнерство як об'єднання фізичних

осіб для спільної виробничої або іншої господарської діяльності на засадах їх обов'язкової трудової участі з метою одержання прибутку і є однією з організаційно-правових форм підприємницької діяльності [99].

Подлевський А. А. визначає індустріальне партнерство як складну систему економічних відносин із встановлення системи коопераційних зв'язків між суб'єктами господарської діяльності щодо повного чи часткового циклу виробництва певного продукту, який ґрунтується на принципах взаємовигідності, довготривалості, синергетичності і зменшенні поточних витрат та збільшенні конкурентоспроможності виробництва кожного з учасників [118].

Отже, індустріальне партнерство – це форма взаємодії між бізнесом, науковими установами та державними структурами, що спрямована на прискорення інноваційного та технологічного розвитку. Такий підхід до визначення поняття «індустріальне партнерство» передбачає об'єднання ресурсів та зусиль для досягнення спільних цілей, таких як впровадження передових технологій, підвищення продуктивності та конкурентоспроможності, зокрема на регіональному рівні.

Основна мета індустріального партнерства полягає в об'єднанні ресурсів та можливостей різних учасників для створення ефективних умов впровадження нових технологій та покращення економічних показників (рис. 1.2). Основою індустріального партнерства є взаємовигідне співробітництво, де кожен учасник має доступ до ресурсів та знань інших, що підвищує їхню ефективність. При цьому партнери доповнюють один одного, створюючи синергетичний ефект, завдяки якому наукові установи надають знання та розробки, а підприємства сприяють їхньому впровадженню у виробництво та комерціалізації. Крім того, індустріальне партнерство орієнтоване на створення та впровадження нових технологій та продуктів, що ініціює здатність до інноваційного розвитку регіону, дозволяє йому залучати нові інвестиції та зміцнювати позиції на ринку. Цей вид партнерства також ґрунтується на принципах сталого розвитку, фокусуючись на довгострокових ефектах, які позитивно впливають на соціальну та економічну ситуацію в регіоні, створюють нові робочі місця та сприяють загальному зростанню добробуту.



Рис. 1.2. Індустриальне партнерство як драйвер інноваційного розвитку

*Авторська розробка*

Слід зазначити, що ефективне індустріальне партнерство неможливе без тісної взаємодії між основними зацікавленими сторонами – підприємницькими мережами, науковими установами (зокрема вищими навчальними закладами) та державою.

Спільна робота зазначених сторін створює оптимальні умови для трансформації наукових розробок у комерційно успішні інноваційні продукти, що дозволяє регіону розвиватися та конкурувати на глобальному ринку.

Таким чином, для ефективного функціонування індустріального партнерства потрібна не лише взаємодія його учасників, а й наявність спеціалізованої інфраструктури, що забезпечує умови для спільної роботи та впровадження інновацій. Цю роль виконують індустріальні парки, аналіз визначення яких представлено у табл. 1.7.

Таблиця 1.7

## Аналіз дефініції «індустріальний парк»

№ з/п	Автор	Визначення
1	2	3
1	Закон України «Про індустріальні парки» [124]	облаштована відповідною інфраструктурою територія, у межах якої учасники індустріального парку можуть здійснювати господарську діяльність у сфері переробної промисловості, переробки промислових та/або побутових відходів (крім захоронення відходів), альтернативної енергетики, зберігання енергії, а також науково-технічну діяльність, діяльність у сфері інформації і електронних комунікацій
2	Нечаєва І.А., Зінченко А.А. [106]	спеціально створена територія, яка призначена для промислового виробництва та інших пов'язаних з ним послуг
3	Кавецький В. В., Соломонюк І. Л. [69]	велика ділянка землі з необхідною інфраструктурою, надана для ведення господарської діяльності близькими за спеціалізацією компаніями
4	Хаустова В., Губарева І. [189]	облаштована відповідною інфраструктурою промислова територія, в межах якої учасники парку можуть здійснювати господарську діяльність у сфері переробної промисловості, переробки промислових та/або побутових відходів (крім захоронення відходів), а також науково-технічну діяльність, діяльність у сфері інформації та електронних комунікацій

## Продовження табл. 1.7

1	2	3
5	Чекіна В. Д., Ліщук О. В. [195]	спеціально організована і керована спеціалізованою компанією територія для розміщення нових виробництв із розподілом за певними новітніми галузевими функціями, яка забезпечена інфраструктурою, енергоносіями, необхідними адміністративно-правовими умовами для створення пулу користувачів (орендарів або власників) з єдиною концепцією розвитку та системою управління.

Отже, виходячи з аналізу визначення терміну «індустріальний парк», можна дійти висновку, що це території, створені спеціально для розміщення та підтримки підприємств, орієнтованих на розвиток та впровадження нових технологій. Завдяки індустріальним паркам підприємства, наукові установи та державні структури можуть більш ефективно співпрацювати, використовуючи спільні ресурси та створюючи мережу, в якій інновації знаходять своє застосування та швидко переходять від ідеї до реалізації. Індустріальні парки стають своєрідною основою для індустріального партнерства, сприяючи формуванню конкурентоспроможного середовища та зміцненню економічного потенціалу регіонів. За даними Міністерства економіки України на 2024 рік [66] в країні нараховується 77 індустріальних парків (табл. 1.8).

З табл. 1.8 випливає, що діяльність більшості індустріальних парків стимулюється за допомогою знижених ставок оренди та земельного податку, підтримки інноваційної діяльності, створення нових робочих місць. Прослідковується комплексний підхід держави в контексті стимулювання економіки на регіональному рівні.

Доцільно відзначити, що розподіл індустріальних парків між областями не є рівномірним (рис. 1.3). Найбільша кількість індустріальних парків зосереджена в таких областях, як Львівська, Київська, Закарпатська, Вінницька, Дніпропетровська, Рівненська і Хмельницька. У таких областях, як Харківська, Запорізька, Херсонська, Миколаївська та Кіровоградська зареєстрованих та діючих індустріальних парків немає.

Таблиця 1.8

## Перелік індустріальних парків України

№ з/п	Назва індустріального парку та місцезнаходження	Спеціалізація	Власність	Рік реєстрації	Місцеві стимули
1	2	3	4	5	6
1.	Вінницький індустріальний парк (м. Вінниця)	Агропереробка	Комунальна	2016	Ставка орендної плати за землю – 1% від нормативної грошової оцінки земель, можливість часткової компенсації відсотків за залученими кредитами, витрат на придбання обладнання для виробництва електроенергії з відновлювальних джерел енергії, витрат на загальнообов'язкове державне соціальне страхування за новостворені робочі місця.
2.	Вінницький кластер холодильного машинобудування (м. Вінниця)	Машинобудування	Комунальна та приватна	2017	Ставка орендної плати за землю – 1% від нормативної грошової оцінки земель, можливість часткової компенсації відсотків за залученими кредитами, витрат на придбання обладнання для виробництва електроенергії з відновлювальних джерел енергії, витрат на загальнообов'язкове державне соціальне страхування за новостворені робочі місця.

## Продовження табл. 1.8

1	2	3	4	5	6
3.	«ВінІндастрі» (м. Вінниця)	Машинобудування, металообробка, легка промисловість	Комунальна	2023	Ставка орендної плати за землю – 1% від нормативної грошової оцінки земель, можливість часткової компенсації відсотків за залученими кредитами, витрат на придбання обладнання для виробництва електроенергії з відновлювальних джерел енергії, витрат на загальнообов'язкове державне соціальне страхування за новостворені робочі місця.
4.	«Дністер» (Вінницька обл., Ямпільська територіальна громада, с. Придністрянське)	Виробництво паперу і картону, переробка паперу і виробництво пакувальних матеріальних	Комунальна	2024	Звільнення від податку на землю на 10 років
5.	«Вінтер Спорт» (м. Вінниця)	Виробництво товарів для зимових видів спорту та обладнання для підводного плавання, а також інших комплектуючих	Приватна	2019	Інформація відсутня
6.	«Нововолинськ» (Волинська обл., м. Нововолинськ)	Універсальна	Комунальна	2017	Звільнення від податку на землю, спеціальні умови співпраці по під'єднанню до електроенергії, пільгова вартість оренди землі, пришвидшене під'єднання до каналізації та води

## Продовження табл. 1.8

1	2	3	4	5	6
7.	«Володимир» (Волинська обл., м. Володимир)	Виробництво харчових продуктів, напоїв, текстильне виробництво шкіри, виробів зі шкіри та інших матеріалів, оброблення деревини та виготовлення виробів з деревини, виробництво меблів	Комунальна	2022	Встановлені пільгові орендні ставки, диференційовані по рокам (з 1 по 3 рік використання – 0,1% від нормативної грошової оцінки, з 4 по 5 рік – 0,5%).
8.	«Кривбас» (Дніпропетровська обл., м. Кривий Ріг)	Універсальна	Комунальна	2014	0,001% земельного податку та орендної плати для земель індустріального парку
9.	«INNOVATION FORPOST» (м. Дніпро)	Універсальна	Комунальна	2018	Протягом дії воєнного стану 0,01% від нормативної грошової оцінки (НГО). Перший рік після припинення дії воєнного стану 0,02% від НГО. З 2 по 5 рік – 0,5% від НГО. З початку 6-го року до завершення 10-го року – 1,0% від НГО. У подальшому – згідно з чинним рішенням міської ради.
10.	«Павлоград» (Дніпропетровська обл., м. Павлоград)	Універсальна	Інформація відсутня	2017	Інформація відсутня
11.	«ЕкоСтіл» (Дніпропетровська обл., м. Кривий Ріг)	Універсальна	Інформація відсутня	2023	Інформація відсутня

Продовження табл. 1.8

1	2	3	4	5	6
12.	«Лиманський» (Донецька обл., м. Лиман)	Виробництво будівельних матеріалів, промислове виробництво будівельних та теплоізоляційних матеріалів, виробництво елементів обладнання у сфері альтернативної енергетики	Комунальна	2017	Інформація відсутня
13.	«Техносіті» (Донецька обл., м. Костянтинівка)	Інформація відсутня	Інформація відсутня	2017	Інформація відсутня
14.	«Коростень» (Житомирська обл., м. Коростень)	Універсальна	Комунальна	2014	Інформація відсутня
15.	«Житомир-Схід» (м. Житомир)	Машинобудування, приладобудування, деревообробка, виробництво товарів легкої та харчової промисловості, ІТ технології, логістика	Комунальна	2016	Пільгова ставка земельного податку
16.	«Малин-Захід» (Житомирська обл., м. Малин)	Машинобудування, легка промисловість, обробка деревини, харчова промисловість, логістичний центр	Комунальна	2022	Звільнення від податку на землю

## Продовження табл. 1.8

1	2	3	4	5	6
17.	«Соломоново» (Закарпатська обл., с. Соломоново)	Автопромислове виробництво	Приватна	2014	Інформація відсутня
18.	«Марамуреш» (Закарпатська обл., с. Біла Церква)	Деревообробна, меблева, машинобудівна промисловість, складські та логістичні об'єкти, виробництво високотехнологічної продукції та продукції з високою доданою вартістю	Комунальна	2021	Звільнення від податку на землю
19.	«Ужгород» (м. Ужгород)	Інформація відсутня	Інформація відсутня	2022	Інформація відсутня
20.	«Вестерн Індастріал» (Закарпатська обл., с. Буштино)	Інформація відсутня	Інформація відсутня	2023	Інформація відсутня
21.	«Френдлі Віндтехнолоджі» (Закарпатська обл., м. Перечин)	Переробна промисловість, професійна наукова та технічна діяльність	Комунальна	2023	Інформація відсутня
22.	«БФ ТЕРМІНАЛ» (Закарпатська обл., с. Батьово та с. Батрадь)	Виробництво (переробка) лісогосподарської продукції, обробка деревини, виробництво плит МДФ, плит CLT, виробництво ламінату та паркету	Інформація відсутня	2024	Передбачені законодавством

## Продовження табл. 1.8

1	2	3	4	5	6
23.	Долина «Перший еко-індустріальний парк» (Івано-Франківська обл., м. Долина)	Легка промисловість, лісообробна промисловість, автомобільна та приладобудівна промисловість	Комунальна	2023	Інформація відсутня
24.	Kalush Industrial HUB (Івано-Франківська обл., м. Калуш)	Універсальна	Приватна	2021	Звільнення від податку на землю 50%
25.	ІСКРА (Івано-Франківська обл., с. Підгайчики)	Виробництво харчових продуктів, текстильне виробництво, оброблення деревини, виготовлення іншої неметалевої мінеральної продукції, виробництво готових металевих виробів, виробництво машин і устаткування, виробництво меблів, ремонт і монтаж машин і устаткування	Комунальна	2023	Звільнення від податку на землю
26.	«Галіція» (Івано-Франківська обл., м. Калуш)	Інформація відсутня	Інформація відсутня	2024	Інформація відсутня
27.	«Буча Техно Гарден» (Київська обл., с. Мироцьке)	Інформація відсутня	Інформація відсутня	2014	Інформація відсутня

## Продовження табл. 1.8

1	2	3	4	5	6
28.	«Фастіндастрі» (Київська обл., м. Фастів)	Універсальна	Комунальна	2017	Орендна плата на земельну ділянку – 1% від НГО
29.	«Київщина» (Київська обл., с. Нові Петрівці)	Універсальна	Комунальна	2017	Інформація відсутня
30.	Біла Церква (Київська обл., м. Біла Церква)	Інформація відсутня	Інформація відсутня	2018	Інформація відсутня
31.	Біла Церква-2 (Київська обл., м. Біла Церква)	Інформація відсутня	Інформація відсутня	2018	Інформація відсутня
32.	Місто Скля (Київська обл., м. Березань)	Інформація відсутня	Інформація відсутня	2019	Інформація відсутня
33.	ПАТОН (м. Київ)	Інформація відсутня	Інформація відсутня	2020	Інформація відсутня
34.	E40 Industrial Park (Київська обл., Колонщинська сільська рада)	Інформація відсутня	Інформація відсутня	2021	Інформація відсутня
35.	СОЛТАНІВКА (Київська обл., Калинівська сільська рада)	Інформація відсутня	Інформація відсутня	2021	Інформація відсутня
36.	Л-ТАУН ПАРК (Київська обл., с. Путрівка)	Інформація відсутня	Інформація відсутня	2022	Інформація відсутня

## Продовження табл. 1.8

1	2	3	4	5	6
37.	«УНІВЕРСАЛ ІНДАСТРІ» (м. Київ)	Універсальна	Приватна	2024	Податок на землю 1%, після початку роботи – ставка зменшується до 0%
38.	«Східний регіон» (Луганська обл., м. Попасна)	Універсальна	Комунальна	2020	Інформація відсутня
39.	«Рясне-2» (м. Львів)	Універсальна	Приватна	2014	Звільнення від податку на землю, звільнення від податку на нерухоме майно
40.	Яворівський індустріальний парк (Львівська обл., с. Грушів)	Універсальна	Комунальна	2017	Звільнення від податку на землю – немає
41.	Кам'янка-Бузький індустріальний парк (Львівська обл., м. Кам'янка-Бузька)	Інформація відсутня	Інформація відсутня	2017	Інформація відсутня
42.	Новороздільський індустріальний парк (Львівська обл., м. Новий Розділ)	Універсальна	Інформація відсутня	2017	Інформація відсутня
43.	Сігма Парк Яричів (Львівська обл., с. Старий Яричів)	Універсальна	Приватна	2017	Пільга з плати земельного податку в розмірі 50% на 2024 рік
44.	Захід Ресурс (Львівська обл., м. Городок)	Інформація відсутня	Інформація відсутня	2018	Інформація відсутня

## Продовження табл. 1.8

1	2	3	4	5	6
45.	Бізнес Прайм (Львівська обл., с. Тернопілля)	Інформація відсутня	Інформація відсутня	2019	Інформація відсутня
46.	Спарроу Парк Львів (м. Львів)	Універсальна	Приватна	2021	Звільнення від податку на землю, звільнення від податку на нерухоме майно
47.	Мостиський Сухий Порт (Львівська обл., м. Мостиська)	Інформація відсутня	Інформація відсутня	2021	Інформація відсутня
48.	Еко-смарт індустриальний парк «ГАЛІТ» (м. Львів)	Універсальна	Комунальна	2022	Інформація відсутня
49.	«Долина Стрий» (Львівська обл., м. Стрий)	Універсальна	Комунальна	2023	Інформація відсутня
50.	«Сигнівка» (м. Львів)	Виробництво меблів, текстильне виробництво, упаковка та поліграфія, виробництво компонентів для автомобільної галузі, Military-Tech виробництво компонентів), виробництво медичних виробів, харчова промисловість, легке машинобудування, аерокосмічна промисловість, виробництво будівельних матеріалів	Комунальна	2023	Зменшення орендної плати на земельні ділянки, звільнення від податку на нерухоме майно

## Продовження табл. 1.8

1	2	3	4	5	6
51.	«ЯДРО ІНДАСТРІ» (Львівська обл., м. Дрогобич)	Інформація відсутня	Інформація відсутня	2023	Інформація відсутня
52.	«ІнПарк Борислав» (Львівська обл., м. Борислав)	Переробна промисловість	Комунальна	2024	Пільги у розмірі 100% від нарахованої суми земельного податку терміном на 3 роки. Орендна плата за землю: на період 2024-2026 рр. – у розмірі 0,25% від НГО; 2027-2028 рр. – 0,5% від НГО; 2029-2030 рр. – 0,75% від НГО; 2031-2033 рр. – 1,0% від НГО.
53.	«Червоноград» (Львівська обл., с. Сілець)	Універсальна	Комунальна	2024	Інформація відсутня
54.	«iPark» (Одеська обл., с. Визирка)	Універсальна	Приватна	2014	
55.	«Подільськ» (Одеська обл., м. Подільськ)	Переробна промисловість, логістика, виробництво енергії з альтернативних джерел	Комунальна	2019	Орендна плата за земельну ділянку – 0,01% від НГО земельної ділянки до завершення будівництва
56.	«ЕКОПОРТ» (Одеська обл., сел. Нові Білярі)	Інформація відсутня	Інформація відсутня	2023	Інформація відсутня
57.	«Ланнівський» (Полтавська обл., м. Ланна)	Інформація відсутня	Інформація відсутня	2017	Інформація відсутня

## Продовження табл. 1.8

1	2	3	4	5	6
58.	«СМАРТ ТЕХ ІНДАСТРІ» (Полтавська обл., с. Засулля)	Агропереробка	Комунальна	2024	Інформація відсутня
59.	Rivne industrial park (Рівненська обл., с. Мала Любаша)	Інформація відсутня	Інформація відсутня	2020	Інформація відсутня
60.	«КРОНОСПАН РІВНЕ» (Рівненська обл., с. Городок)	Деревообробна промисловість, меблева промисловість, складське господарство	Приватна	2021	Звільнення від податку на землю
61.	«Напру UA» (Рівненська обл., с. Молодаво Друге)	Агропереробка (переробка промислових конопель)	Комунальна	2023	Пільгова орендна ставка на землю
62.	«Форментор» (Рівненська обл., Великоомелянська сільська територіальна група)	Універсальна	Приватна	2024	Інформація відсутня
63.	«Свема» (Сумська обл., м. Шостка)	Інформація відсутня	Комунальна	2014	Інформація відсутня
64.	«Тростянець» (Сумська обл., м. Тростянець)	Переробка сільськогосподарської продукції, легка, деревообробна, автомобілебудівна та приладобудівна промисловість	Комунальна	2014	Інформація відсутня

## Продовження табл. 1.8

1	2	3	4	5	6
65.	«Суми» (м. Суми)	Виробництво готових металевих виробів, металообробки і машинобудування, виробництво компонентів автомобілів, виробництво гумових та пластмасових виробів, деревообробна промисловість, науково-дослідницька діяльність	Інформація відсутня	2018	Інформація відсутня
66.	«Тернопіль» (м. Тернопіль)	Універсальний	Комунальна	2018	Звільнення від податку на землю
67.	«Chortkiv-West» (Тернопільська обл., м. Чортків)	Універсальний	Комунальна	2019	Орендна плата за земельну ділянку на період будівництва на 1 рік після ведення будівництва в експлуатацію – 0,1%, 2-5 рік експлуатації – 1%, 6-30 років – 3%
68.	«Західноукраїнський промисловий ХАБ» (Тернопільська обл., с. Острів)	Універсальний	Комунальна	2022	Інформація відсутня
69.	«Славута» (Хмельницька обл., м. Славута)	Інформація відсутня	Інформація відсутня	2014	Інформація відсутня
70.	«Хмельницький» (м. Хмельницький)	Універсальна (текстильне виробництво, виробництво електричного устаткування, агропереробка)	Комунальна	2019	Орендна плата за земельну ділянку – 0,01% від НГО земельної ділянки

## Продовження табл. 1.8

1	2	3	4	5	6
71.	«КРАСИЛІВ ТЕХНОПОРТ» (Хмельницька обл., м. Красилів)	Інформація відсутня	Інформація відсутня	2023	Інформація відсутня
72.	Вуглецево- нейтральний ЕКО АГРО ХАБ Поділля «Городок» (Хмельницька обл., м. Городок)	Кластер харчової промисловості	Комунальна	2023	Учасник індустріального парку може бути звільнений від податку на прибуток на 10 послідовних років у відповідності до законодавства
73.	«Золотоноша» (Черкаська обл., м. Золотоноша)	Інформація відсутня	Інформація відсутня	2017	Інформація відсутня
74.	«Менський» (Чернігівська обл., м. Мена)	Інформація відсутня	Інформація відсутня	2022	Інформація відсутня
75.	«Новодністровськ» (Чернівецька обл., м. Новодністровськ)	Інформація відсутня	Інформація відсутня	2016	Інформація відсутня
76.	«Енергія Буковини» (Чернівецька обл., с. Сербичани)	Деревообробне виробництво, переробна промисловість, харчова промисловість, текстильне виробництво, інноваційні технології	Комунальна	2022	Звільнення від податку на землю та на нерухоме майно відмінне від земельної ділянки
77.	«Хотин Invest» (Чернівецька обл., м. Хотин)	Інформація відсутня	Інформація відсутня	2022	Інформація відсутня

Узагальнено автором [67]



Рис. 1.3. Кількість індустріальних парків в областях України

*Побудовано автором [67]*

Динаміка реєстрації індустріальних парків в Україні продемонстрована на рис. 1.4. До 2022 року в Україні було зареєстровано 47 індустріальних парків, проте лише частина з них активно функціонувала.



Рис. 1.4. Кількість зареєстрованих індустріальних парків у період 2014-2024 рр.

*Побудовано автором [67]*

Розвиток індустріальних парків став частиною стратегії економічного відновлення України [104], що, окрім залучення інвестицій, має на меті стимулювати економічну активність і створення нових робочих місць в регіонах.

Крім того, кластерний підхід є однією з ефективних форм індустріального партнерства, де групи взаємозалежних підприємств, наукових установ та допоміжних організацій об'єднуються на одній території для досягнення спільних цілей та створення інновацій.

Кластери є концентрованими групами підприємств і організацій, що працюють в одній або суміжних галузях, які активно співпрацюють, обмінюються знаннями і використовують спільні ресурси. На думку авторів праці [135], створення промислово-технологічних кластерів в рамках державної інноваційної політики сприятиме забезпеченню конкурентоспроможності національної економіки та здатне принципово змінити зміст державної промислової політики.

До того ж, кластерний підхід стимулює інновації у регіоні, створюючи умови для тісної взаємодії між учасниками та їхньої взаємної підтримки. Автор праці [126] зазначає, що формуючи систему інноваційних кластерів, які передбачають інтенсивний обмін ресурсами, технологіями та ноу-хау, можна домогтися істотного посилення міжнародних позицій національних компаній не тільки в сировинному секторі, але і в тих галузях, які мають вирішальне значення для конкурентоспроможності національної економіки з точки зору її інноваційного потенціалу.

Для формування та успішного функціонування кластерів в індустріальних парках необхідні певні умови.

По-перше, важлива наявність критичної маси підприємств та організацій, здатних сформувати стійку екосистему. Індустріальний парк повинен мати розвинену інфраструктуру, щоб підтримувати співпрацю та обмін ресурсами.

По-друге, потрібна ефективна державна підтримка через фінансування, податкові пільги та програми розвитку для зниження ризиків, пов'язаних з інноваційною діяльністю.

По-третє, важливим фактором є наявність стратегічного бачення та управління,

яке забезпечить координацію між учасниками кластера та сприятиме досягненню спільних цілей.

За умови виконання дотримання цих умов кластери в індустріальних парках можуть стати потужним драйвером інноваційного та економічного зростання в регіоні, зміцнюючи його позиції на національному та міжнародному рівнях.

У підсумку, індустріальне партнерство – це потужний механізм розвитку підприємницьких мереж та запровадження інновацій, що робить тему вкрай актуальною для України. В умовах глобалізації та наростаючої конкуренції воно здатне допомогти регіонам країни адаптуватися до сучасних економічних викликів, стати центрами тяжіння для бізнесу та інновацій, а також підвищити якість життя місцевого населення.

Індустріальні парки створюють інфраструктурну основу, де підприємницькі мережі можуть розвиватися динамічніше завдяки доступу до необхідних послуг, обладнання та знань. В результаті такі партнерства сприяють не тільки економічному зростанню, а й соціальному розвитку регіонів, залучаючи інвестиції та підвищуючи рівень життя населення. Кластерний підхід посилює ефект від діяльності індустріальних парків, роблячи їх центрами економічної активності та інновацій. За наявності державної підтримки та ефективного управління кластери можуть стати ключовими факторами підвищення регіональної конкурентоспроможності на глобальному рівні.

## **1.2. Методи та моделі управління інвестиційною політикою індустріальних парків**

Сучасні трансформаційні процеси в економіці України зумовлюють необхідність пошуку нових механізмів залучення інвестицій та ефективного використання ресурсів для прискорення економічного зростання, розвитку виробничої інфраструктури та створення нових робочих місць. В умовах високої конкуренції за інвестиційні потоки, глобальної інтеграції та нестабільності

зовнішнього середовища, особливого значення набуває розвиток індустріальних парків як інструменту активізації інвестиційної діяльності та підвищення регіональної конкурентоспроможності.

Інвестиційна політика індустріальних парків формується під впливом комплексу факторів, які за своїм походженням можуть бути як екзогенними (зовнішніми), так і ендогенними (внутрішніми). Екзогенне походження передбачає домінування зовнішніх чинників, зумовлених політико-правовим середовищем, міжнародними економічними тенденціями, національною інвестиційною політикою та глобальними викликами. Ендогенне ж походження акцентує увагу на внутрішніх ресурсах, організаційній культурі, інноваційній спроможності та управлінському потенціалі самого індустріального парку.

Поєднання цих двох підходів формує складну систему взаємозв'язків, у межах якої інвестиційна політика повинна забезпечувати баланс між адаптацією до зовнішніх умов і використанням внутрішніх можливостей. Саме від гармонійного поєднання екзогенних та ендогенних чинників залежить не лише стабільність функціонування індустріальних парків, а й їхня здатність до сталого розвитку в довгостроковій перспективі.

Сучасний науковий дискурс з проблематики інвестиційної політики та розвитку індустріальних парків в Україні концентрується навколо трьох взаємопов'язаних блоків: інституційно-регуляторного середовища, фінансово-ресурсного забезпечення та інноваційно-мережових механізмів зростання.

У наукових працях [11, 83, 152, 179] значна увага приділяється інституційним засадам і державній політиці щодо формування інвестиційної привабливості регіонів та індустріальних парків, особливо в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення. Дослідження [84, 89, 130] розкривають фінансово-ресурсні аспекти, зокрема оптимізацію джерел фінансування, управління оборотним капіталом та облік витрат на НДДКР як інструмент підвищення прозорості інвестиційних рішень. Праці [12, 134, 142] зосереджені на інноваційній та мережевій складовій розвитку, підкреслюючи роль індустріального партнерства, кластерної взаємодії та управління інтелектуальним потенціалом. Дослідження [113, 151, 184] акцентують увагу на

управлінні ресурсним потенціалом і формуванні інвестиційного забезпечення на рівні національної інноваційної системи.

Це обумовило систематизацію прикладних аспектів управління інвестиційною політикою індустріальних парків, формування тенденцій їх розвитку, обумовлених екзогенним та ендогенним характером походження на основі узагальнення теоретико-методичних розробок означеної площини дослідження, а також визначення оптимальних моделей поєднання практичних підходів для підвищення ефективності функціонування індустріальних парків.

На сучасному етапі управління інвестиційною політикою індустріальних парків передбачає використання комплексу різноманітних методів, які поєднують як традиційні інструменти державного регулювання, так і інноваційні підходи до взаємодії суб'єктів економічної діяльності. Особливого значення набувають кластерні моделі розвитку та механізми партнерства держави і бізнесу, що забезпечують ефективну реалізацію інвестиційних проєктів на регіональному рівні (рис. 1.5).

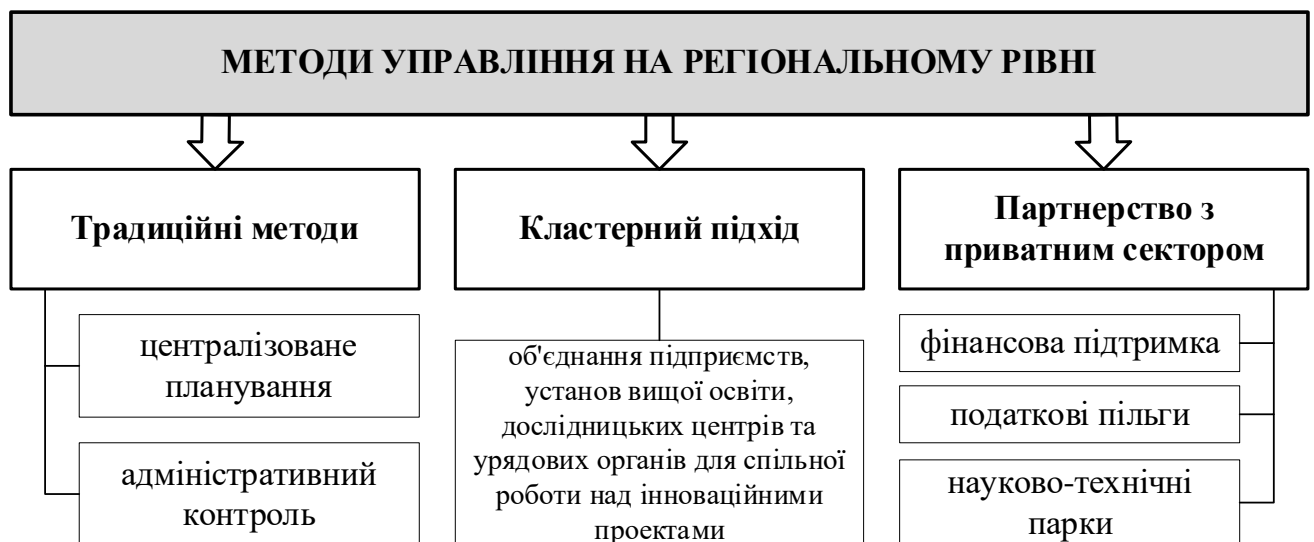


Рис. 1.5. Методи управління на регіональному рівні

*Авторська розробка*

Ефективне управління інвестиційною політикою індустріальних парків передбачає системне врахування факторів, що визначають умови та динаміку інвестиційного процесу у мовах становлення національної інноваційної системи як

стратегічного пріоритету розвитку економіки держави.

Для досягнення стратегічних цілей важливо не лише ідентифікувати ці фактори, але й провести їх класифікацію з позицій екзогенного та ендогенного характеру походження, що дозволяє визначити пріоритети управлінського впливу.

Методичні підходи до класифікації факторів зазвичай ґрунтуються на поєднанні системного, процесного та середовищного підходів.

Системний підхід – пріоритетний напрям методології методів дослідження систем, що здійснює дослідження об'єкта як цілісну множину його елементів, які забезпечують отримання результатів відповідно до діяльності системи [84]. Отже, системний підхід передбачає розгляд індустріального парку як цілісного комплексу, де внутрішні та зовнішні чинники перебувають у взаємодії та впливають на результативність інвестиційної діяльності.

Процесний підхід – це управління, засноване на безперервності взаємопов'язаних управлінських рішень і функцій [89]. Зазначений підхід дозволяє виокремити етапи формування та реалізації інвестиційної політики, в межах яких вплив різних груп факторів має різну вагомість.

Системно-середовищний підхід дозволяє розглядати підприємство як комплекс функціональних середовищних систем, що взаємодіють як між собою, так і з зовнішнім середовищем завдяки економічним відносинам, а також встановлює орієнтацію на взаємодію об'єкт-об'єкт в просторовому контексті з залученням суб'єктів екосистеми підприємства в процесі його функціонування й розвитку [12]. Отже, зазначений підхід акцентує увагу на аналізі зовнішніх умов функціонування індустріального парку та адаптації до внутрішніх можливостей. Фактори екзогенного та ендогенного походження в управлінні інвестиційною політикою індустріальних парків представлено на рис. 1.6.

Екзогенні фактори формування інвестиційної політики індустріальних парків відображають вплив зовнішнього середовища, яке визначає рамкові умови їхнього функціонування та розвитку. Вони є результатом дії глобальних економічних тенденцій, національної економічної політики, міжнародних відносин і загального інвестиційного клімату країни.

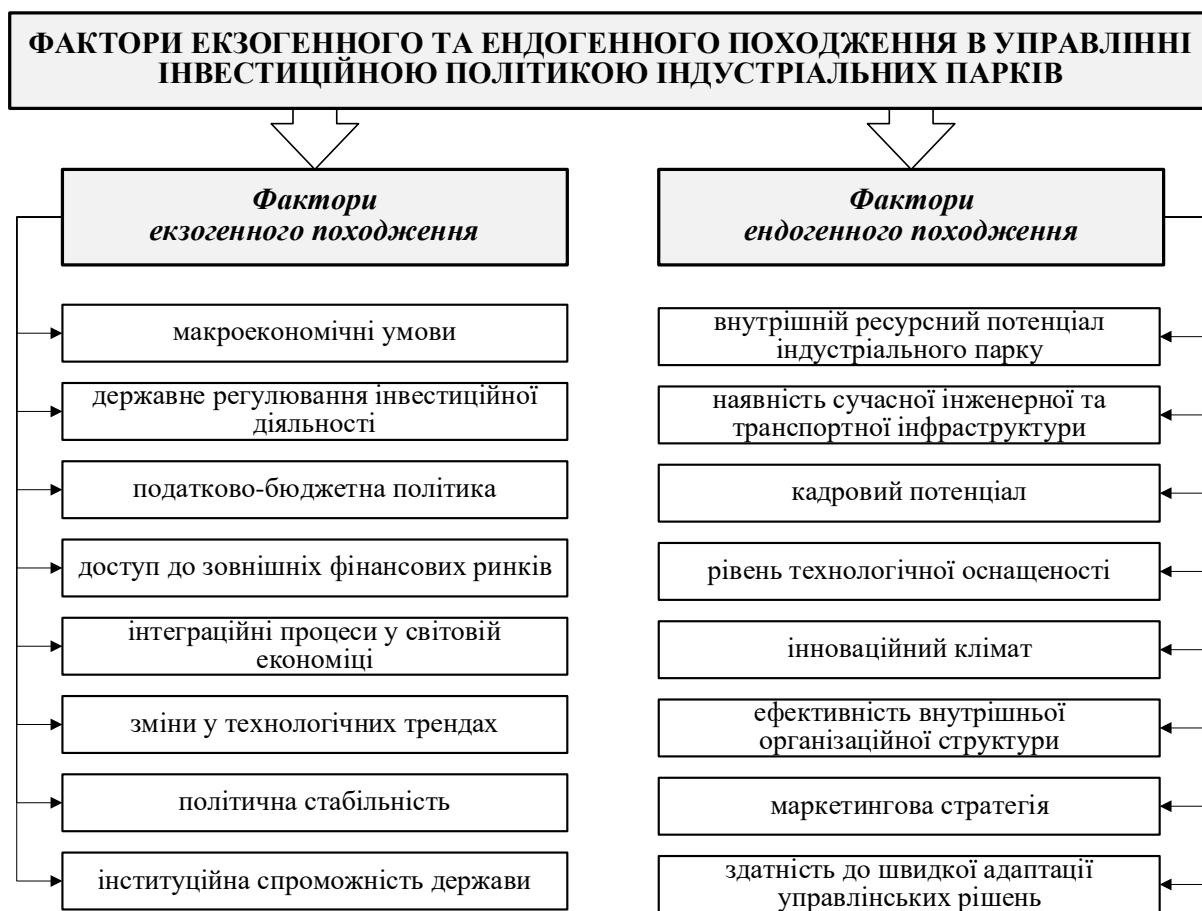


Рис. 1.6. Фактори екзогенного та ендогенного походження в управлінні інвестиційною політикою індустриальних парків

*Авторська розробка*

Їхній вплив має як прямий, так і опосередкований характер, зумовлюючи потребу адаптації внутрішніх стратегій до зовнішніх викликів.

Одним із ключових екзогенних факторів є глобальні економічні тренди, що охоплюють зміну структури світової економіки, розвиток нових технологічних укладів, посилення ролі цифрової трансформації, зростання значення екологічних стандартів і принципів сталого розвитку [142]. Зокрема, впровадження концепцій «зеленої економіки» та ESG-стандартів стає вимогою для залучення міжнародних інвестицій, а цифровізація виробництва – необхідною умовою конкурентоспроможності резидентів індустриальних парків.

На національному рівні визначальний вплив має економічна політика держави, зокрема податкове та митне регулювання, інвестиційні стимули, програми розвитку

промисловості, доступ до фінансування та підтримка інноваційних кластерів. Законодавчі зміни, що стосуються діяльності індустріальних парків, можуть створювати як сприятливі умови для їх розвитку, так і ризики, пов'язані з правовою невизначеністю чи частими регуляторними коливаннями.

Важливим чинником є міжнародна кооперація, що проявляється у залученні стратегічних інвесторів, інтеграції в міжнародні виробничі ланцюги, участі у міждержавних інфраструктурних проєктах, а також у співпраці з міжнародними фінансовими інституціями. Для індустріальних парків це означає не лише доступ до капіталу, але й можливість отримання сучасних технологій, управлінських практик і нових ринків збуту.

Ключову роль у формуванні інвестиційної політики відіграє інвестиційний клімат країни, який визначається макроекономічною стабільністю, прогнозованістю політичного середовища, рівнем розвитку інфраструктури, прозорістю судової системи та рівнем захисту прав власності. У країнах із високим індексом інвестиційної привабливості індустріальні парки стають магнітом для міжнародних компаній, тоді як у нестабільних умовах їх розвиток значною мірою залежить від внутрішніх ресурсів та адаптивності менеджменту.

Таким чином, екзогенні фактори виступають як зовнішнє поле впливу, яке визначає рамкові умови управління інвестиційною політикою. Ефективність їх використання залежить від здатності індустріальних парків інтегрувати ці фактори у власну стратегію, трансформуючи зовнішні виклики на можливості для зростання.

Ендогенні фактори визначають внутрішній потенціал індустріального парку та його здатність ефективно реалізовувати інвестиційну політику незалежно від зовнішніх умов. Вони формуються в межах самого парку і безпосередньо залежать від якості управління, рівня організації бізнес-процесів, ресурсного забезпечення та стратегічного бачення розвитку.

Одним із базових елементів є ресурсний потенціал, який охоплює земельні, матеріально-технічні, фінансові, трудові та інформаційні ресурси [184]. Наявність придатних для забудови земельних ділянок з відповідним цільовим призначенням, забезпечених комунікаціями, є передумовою залучення резидентів. Матеріально-

технічна база функціональні можливості парку. Фінансова стійкість і наявність власних або залучених інвестицій дозволяють підтримувати розвиток інфраструктури та реалізацію проєктів.

Не менш важливою є інноваційна спроможність, яка характеризує здатність індустріального парку впроваджувати нові технології, адаптувати сучасні виробничі процеси, співпрацювати з науково-дослідними установами, університетами та технопарками. Високий рівень інноваційності дозволяє створювати конкурентні переваги для резидентів, скорочувати виробничі витрати та підвищувати якість продукції.

Управлінська компетентність виступає ключовим чинником координації інвестиційної діяльності. Вона охоплює стратегічне планування, здатність до ефективного переговорного процесу з інвесторами, знання інструментів фінансового менеджменту, навички формування партнерських відносин і застосування сучасних методів проєктного управління. Кваліфікований менеджмент здатний трансформувати навіть обмежені ресурси в значний економічний ефект.

Важливу роль відіграє внутрішня інфраструктура, яка включає інженерні мережі (електропостачання, водопостачання, каналізація, газопостачання), внутрішньопаркові дороги, системи зв'язку, охорону та обслуговування об'єктів. Сучасна, надійна та гнучка інфраструктура підвищує привабливість парку для інвесторів, зменшує терміни запуску виробництва і сприяє безперервності операційної діяльності резидентів.

Узгоджене функціонування цих ендогенних факторів формує конкурентоспроможність індустріального парку на ринку інвестиційних майданчиків. Їх розвиток дозволяє не лише ефективно реагувати на зовнішні виклики, а й проактивно формувати умови, що стимулюють інвестиційну активність, незалежно від коливань екзогенного середовища.

Сучасні методичні підходи передбачають також інтегральну оцінку впливу екзогенних та ендогенних факторів через побудову багатокритеріальних моделей, що дозволяють визначити їх відносну вагомість у загальній структурі інвестиційної політики. Зокрема, застосування методів експертного оцінювання, аналізу ієрархій,

факторного аналізу та економіко-математичного моделювання дає змогу формалізувати взаємозв'язки між групами факторів і прогнозувати їхній вплив на ефективність управлінських рішень. Тому, систематизація та класифікація факторів за ознакою їх походження є ключовим елементом у розробці адаптивної та збалансованої інвестиційної політики індустріальних парків, що враховує як глобальні економічні виклики, так і унікальні внутрішні можливості.

Вивчення взаємодії екзогенних та ендогенних факторів у розвитку індустріальних парків ґрунтується на положеннях економічної теорії регіонального розвитку, інституціональної економіки та стратегічного менеджменту (рис. 1.7).

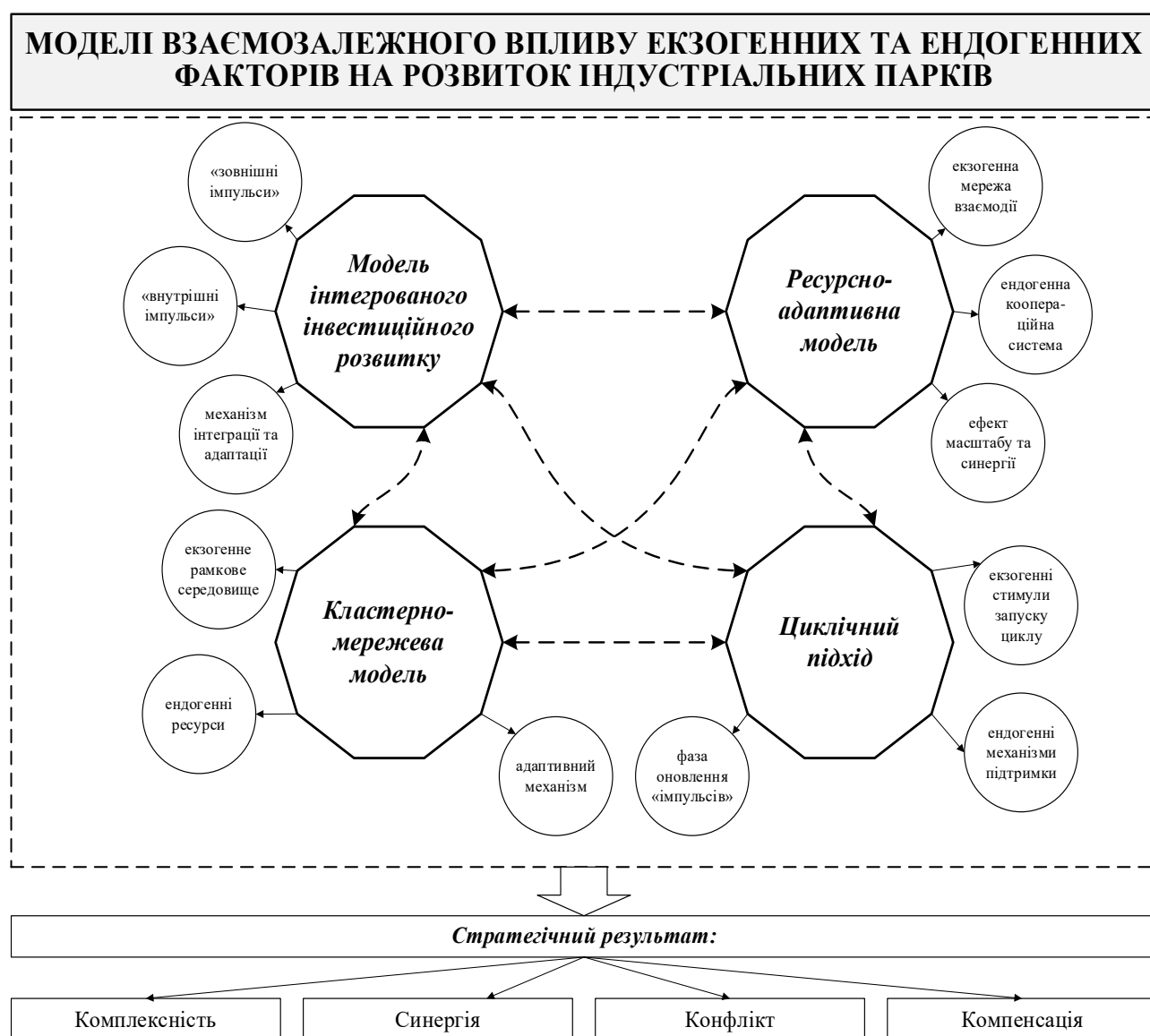


Рис. 1.7. Моделі взаємозалежного впливу екзогенних та ендогенних факторів на розвиток індустріальних парків

Авторська розробка

Ці фактори практично не діють ізольовано: їхній вплив носить комплексний характер і проявляється у формі синергії, конфлікту чи компенсації.

Однією з базових теоретичних конструкцій є модель інтегрованого інвестиційного розвитку, у якій екзогенні чинники розглядаються як «зовнішні імпульси» – законодавчі ініціативи, зміни у світовій економіці, державні програми стимулювання інвестицій, міжнародні проекти співпраці.

Водночас ендогенні чинники виступають «внутрішніми драйверами», що визначають здатність індустріального парку сприймати, адаптувати та ефективно реалізувати ці «імпульси». Іншим підходом є ресурсно-адаптивна модель, у якій екзогенні умови формують рамкове середовище, а внутрішні ресурси – інфраструктура, технології, компетенції персоналу – забезпечують можливість швидкої адаптації до зовнішніх змін. Ця модель особливо актуальна для індустріальних парків, які функціонують в умовах нестабільного інституційного середовища та високої волатильності інвестиційних потоків.

Також у науковій літературі поширена кластерно-мережева модель, де екзогенні фактори проявляються у вигляді доступу до глобальних виробничих і логістичних ланцюгів, а ендогенні – у створенні внутрішніх коопераційних зв'язків між резидентами парку, освітніми закладами, науковими установами та місцевими громадами. Така взаємодія створює ефект масштабу та підвищує інвестиційну привабливість індустріального парку.

Важливим є і циклічний підхід, за яким екзогенні та ендогенні фактори формують хвилеподібну динаміку інвестиційної активності. Зовнішні стимули запускають цикл зростання, який підтримується внутрішніми можливостями, але з часом вимагає оновлення зовнішніх «імпульсів».

Ефективне управління інвестиційною політикою індустріальних парків передбачає інтеграцію екзогенних та ендогенних факторів у єдину концептуальну модель. Це дозволяє не лише збалансувати вплив зовнішніх і внутрішніх чинників, але й створити адаптивну систему, здатну забезпечити стійкий розвиток навіть в умовах невизначеності. Взаємодія екзогенних та ендогенних факторів формує складну багатовимірну систему, у межах якої визначаються стратегічні пріоритети

розвитку індустріальних парків. Кожна з груп чинників має власну зону впливу, інтенсивність та часову динаміку, проте їхня ефективність значною мірою залежить від здатності менеджменту інтегрувати зовнішні можливості та внутрішні ресурси в єдину модель розвитку.

Екзогенні фактори переважно формують рамкові умови, у яких функціонує індустріальний парк. Вони визначають доступ до інвестиційних ресурсів, рівень інтеграції у міжнародні ринки, можливості технологічного трансферу, а також ступінь захищеності інвестицій. Ендогенні фактори забезпечують внутрішню стійкість та конкурентоспроможність індустріального парку. Вони визначають здатність швидко адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, забезпечувати безперервність виробничих процесів, впроваджувати інновації та створювати сприятливі умови для резидентів. Розвинена внутрішня інфраструктура, висококваліфікований управлінський персонал і достатній ресурсний потенціал можуть компенсувати окремі негативні впливи ззовні. Порівняння двох груп чинників показує, що екзогенні елементи мають вирішальне значення на етапі залучення інвестицій і визначення загального вектору розвитку, тоді як ендогенні чинники критично важливі на етапах реалізації проєктів та забезпечення їх довгострокової ефективності.

В цьому контексті стратегічні пріоритети розвитку індустріальних парків в умовах становлення національної інноваційної системи повинні формуватися на основі збалансованого підходу, що передбачає одночасне використання зовнішніх можливостей і внутрішніх конкурентних переваг (рис. 1.8). Така інтеграція сприятиме підвищенню інвестиційної привабливості, забезпеченню стійкості до економічних коливань та досягненню високого рівня конкурентоспроможності.

Екзогенний підхід до управління інвестиційною політикою індустріальних парків ґрунтується на максимальному використанні зовнішніх умов, що визначають рамкове середовище їх функціонування. Оскільки глобальні та національні тенденції, державне регулювання, інвестиційний клімат і міжнародна кооперація суттєво впливають на динаміку інвестиційних потоків, ключовим завданням управління стає своєчасна адаптація стратегій розвитку до цих факторів.

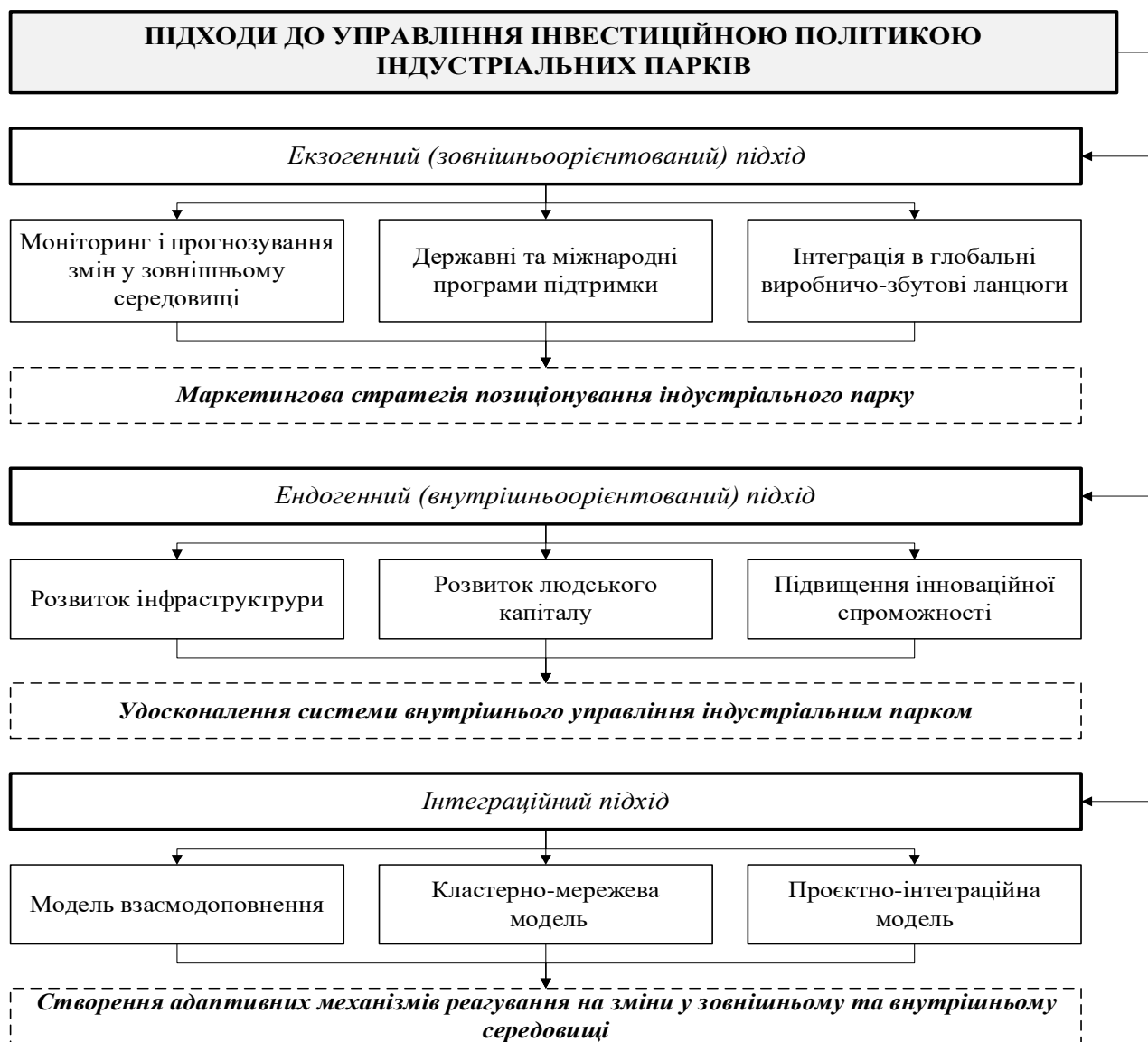


Рис. 1.8. Підходи до управління інвестиційною політикою індустриальних парків

*Авторська розробка*

Одним із пріоритетних напрямів є моніторинг та прогнозування змін у зовнішньому середовищі, тобто системне відстеження макроекономічних індикаторів, змін у законодавстві, міжнародних торговельних угод, технологічних трендів і геополітичних ризиків. Використання аналітичних платформ, баз даних та інструментів сценарного прогнозування дає змогу своєчасно реагувати на зовнішні виклики та знаходити точки зростання.

Другою важливою стратегією є активне використання державних і міжнародних програм підтримки. Індустриальні парки можуть отримувати переваги

від участі у грантових програмах, пільгового кредитування, програм технологічної модернізації та інфраструктурних проєктів, що фінансуються міжнародними фінансовими інституціями. Ефективна комунікація з урядовими органами, профільними асоціаціями та дипломатичними представництвами відкриває доступ до таких ресурсів.

Третій стратегічний вектор – інтеграція в глобальні виробничо-збутові ланцюги. Це передбачає залучення іноземних резидентів, створення спільних підприємств, підписання угод про технологічний трансфер і експортно-імпорتنу кооперацію. Орієнтація на міжнародні ринки дозволяє диверсифікувати джерела доходу та зменшити залежність від внутрішньої економічної кон'юнктури.

Поєднання зазначених інструментів (стратегій, векторів) обумовлює маркетингову стратегію позиціонування індустріального парку. Акцент на конкурентних перевагах, що мають високу цінність для зовнішніх інвесторів (географічне розташування, доступ до транспортних коридорів, податкові пільги, спеціальні умови оренди), підвищує інвестиційну привабливість та сприяє формуванню позитивного іміджу на міжнародному рівні.

Ендогенний підхід до управління інвестиційною політикою індустріальних парків передбачає концентрацію на внутрішніх ресурсах та можливостях, що формують стійкі конкурентні переваги та забезпечують автономність розвитку навіть за несприятливих зовнішніх умов. На відміну від екзогенного підходу, який спирається на використання зовнішніх можливостей, ендогенний орієнтований на мобілізацію власного потенціалу та нарощування внутрішньої спроможності.

Одним із ключових напрямів ендогенного підходу є інвестування у розвиток інфраструктури парку. Сучасна та гнучка інфраструктура не лише підвищує ефективність діяльності резидентів, але й створює додаткову цінність для потенційних інвесторів [130].

Другим важливим вектором є розвиток людського капіталу. Формування кваліфікованої команди управлінців та технічного персоналу, впровадження програм підвищення кваліфікації, організація тренінгів і стажувань у партнерстві з університетами та науковими установами дозволяють підвищити продуктивність

праці та рівень інноваційності.

Не менш важливою складовою є підвищення інноваційної спроможності. Це передбачає стимулювання науково-дослідних робіт, створення центрів R&D, підтримку стартапів та інноваційних проєктів резидентів, інтеграцію в національні та міжнародні технологічні кластери. Активне впровадження цифрових рішень, автоматизації та технологій Індустрії 4.0 забезпечує конкурентоспроможність парку в умовах глобальної технологічної конкуренції.

Поєднання зазначених інструментів (стратегій, векторів) сприяє удосконаленню системи внутрішнього управління індустріальним парком. Використання сучасних методів стратегічного планування, управління проєктами, контролю якості та оцінки ефективності дозволяє оптимізувати бізнес-процеси, скоротити витрати та підвищити прибутковість діяльності.

Інтеграційний підхід до управління інвестиційною політикою індустріальних парків передбачає гармонійне поєднання зовнішніх і внутрішніх чинників розвитку з метою досягнення максимального синергетичного ефекту. На відміну від ізольованого використання екзогенних або ендогенних стратегій, інтеграційні моделі дають змогу створити стійку, адаптивну й водночас інноваційну систему управління, що здатна ефективно функціонувати як у сприятливому, так і в турбулентному середовищі.

Однією з таких моделей є модель взаємодоповнення. У її межах зовнішні можливості – державні програми підтримки, міжнародні інвестиційні платформи, доступ до глобальних ринків – поєднуються з внутрішніми перевагами парку, такими як сучасна інфраструктура, інноваційний потенціал і компетентне управління. Завдяки цьому зовнішні ресурси швидко інтегруються у внутрішні бізнес-процеси, підвищуючи ефективність і скорочуючи час на реалізацію інвестиційних проєктів.

Інша ефективна форма – кластерно-мережева модель, у якій індустріальний парк виступає ядром інноваційно-виробничого кластера. У цьому випадку екзогенні фактори проявляються через доступ до міжнародних виробничих та логістичних мереж, а ендогенні – у налагодженні тісної співпраці між резидентами, науковими установами, місцевими органами влади та громадами. Така взаємодія сприяє обміну

технологіями, підвищенню продуктивності та створенню стійких партнерських зв'язків.

Також поширеним є проєктно-інтеграційна модель, який полягає у реалізації комплексних інвестиційних програм, що одночасно враховують екзогенні умови (наприклад, вимоги міжнародних стандартів, експортні квоти, зовнішні джерела фінансування) та ендогенні можливості (технологічні компетенції резидентів, внутрішня логістика, кадровий потенціал). Це дозволяє уникнути дисбалансу між стратегічними цілями і ресурсними обмеженнями.

Інтеграційні моделі управління обумовлюють створення адаптивних механізмів реагування на зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищі. Це можуть бути інструменти стратегічного контролінгу, сценарного планування, гнучкого бюджетування, які дозволяють своєчасно коригувати інвестиційну політику залежно від зміни ринкових умов.

Отже, ефективність управління інвестиційною політикою індустріальних розвитку парків в рамках становлення національної інноваційної системи безпосередньо залежить від здатності гармонійно поєднувати екзогенні та ендогенні чинники її формування. Екзогенне походження тенденцій визначається зовнішніми умовами функціонування – глобальними економічними трендами, державною політикою, міжнародною кооперацією та загальним інвестиційним кліматом країни. Ці фактори створюють рамкове середовище, в якому реалізуються інвестиційні стратегії, та формують потенційні можливості або обмеження для розвитку.

Ендогенне походження зумовлене внутрішнім потенціалом індустріального парку – ресурсною базою, інноваційною спроможністю, управлінською компетентністю та якістю внутрішньої інфраструктури. Саме ці чинники визначають стійкість до зовнішніх ризиків і здатність до адаптації у разі зміни зовнішнього середовища.

Порівняльний аналіз показав, що екзогенні фактори мають ключове значення на етапі залучення інвестицій і визначення стратегічного вектора розвитку, тоді як ендогенні чинники забезпечують стабільність і довгострокову ефективність реалізації інвестиційних проєктів. Тому для досягнення конкурентних переваг доцільно

використовувати інтеграційні моделі управління, що поєднують зовнішні ресурси та внутрішні можливості.

У цьому контексті подальшого розвитку потребують інноваційні підходи до управління інвестиційною політикою, що забезпечують підвищення ефективності інвестиційних рішень в умовах невизначеності та динамічних змін зовнішнього середовища. Одним із ключових напрямів є використання управлінських інновацій, які передбачають впровадження нових методів, моделей та інструментів управління, спрямованих на підвищення результативності функціонування економічних систем.

Існують різні підходи до визначення поняття «управлінські інновації», аналіз яких представлено у табл. 1.9.

Таблиця 1.9

## Аналіз дефініції «управлінська інновація»

Автор дефініції	Визначення
Августин Р. Р., Деміків І. О. [1]	«...управлінські інновації є такими, що створюють середовище для продукування та реалізації інших типів інновацій і зводяться до розроблення нових цілеспрямованих підходів щодо формування пріоритетів управлінської діяльності з метою отримання інноватором на основі цього переваг над конкурентами.»
Божанова О., Грицина О. [8]	«...під управлінською інновацією слід розуміти будь-яке прийняте і впроваджене в діяльність підприємства рішення щодо зміни системи або методів управління, які суттєво відрізняються від тих, що застосовували раніше, вперше використані на промисловому підприємстві для підвищення його ефективного економічного розвитку.»
Гаркуша В. О., Єршова Н. Ю. [24]	«...управлінські інновації визначаються як зміни в структурі підприємства або методів управління, які призначені для поліпшення використання знань персоналу, якості товарів і послуг, або ефективності роботи потоків.»
Кривов'язюк І.В. [78]	«...це система взаємопов'язаних і цілеспрямованих змін в управлінні бізнесом, які покликані забезпечити формування нової його якості, виходячи з тенденцій цифровізації, ефективності та досконалості»
Майстро Р. Г., Назаренко Д. С. [92]	«...інновації управлінські – це модернізація методів, принципів, засобів і форм управління бізнес-процесами з метою підвищення ефективності діяльності підприємства.»

Проаналізувавши визначення поняття «управлінська інновація» різними авторами доцільно виділити кілька ключових аспектів його розгляду, а саме: модернізація управління, зміна системи або методів управління, спрямованість на підвищення ефективності діяльності підприємства, адаптивність до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі підприємства та стимулювання інноваційного потенціалу підприємства.

У підсумку, управлінські інновації можна розглядати як процес модернізації та зміни управлінських практик та процесів з метою підвищення конкурентоспроможності та ефективності суб'єкта господарювання, що включає в себе розробку нових методів управління, а також стимулювання інноваційного потенціалу підприємства для досягнення більшої результативності на ринку товарів або послуг.

Водночас важливим механізмом реалізації інвестиційної політики виступає трансфер технологій, що забезпечує передачу інноваційних знань, технологічних рішень та управлінських практик між суб'єктами господарювання. Застосування механізмів трансферу технологій сприяє активізації інвестиційної діяльності, формуванню інноваційного середовища та розвитку індустріальних парків як центрів концентрації інноваційного потенціалу.

У контексті регіонального розвитку трансфер технологій стає ще більш важливим, оскільки регіони можуть мати різні потреби, ресурси та потенціал інноваційного зростання. Таким чином, аналіз трансферу технологій у регіональному контексті дозволить зрозуміти, як впровадження нових технологій може вплинути на економічний розвиток і конкурентоспроможність регіонів.

Дослідженню проблематики трансферу технологій присвятили свої наукові праці такі вчені, як Божанова О. [138], Віштак І. [20], Гарматій М. [250], Горностай Н. [29], Грицина О. [138], Жидик А. [76], Колещук О. [250], Корнеєв М. [76], Кубанов Р. [81], Любарський О. [29], Михальченкова О. [29], Мрихіна О. [250], Прохорова В. [138, 250], Расевич І. [81], Сластьяникова К. [250] та багато інших.

Управління інноваціями стало предметом дослідження таких вчених, як Августин Р. [1], Божанова О. [8], Гаркуша В. [24], Грицина О. [8], Деміків І. [1],

Єршова Н. [24], Кривов'язюк І. [78], Майстро Р. [92], Назаренко Д. [92] та ін. Це обумовило проведення аналізу процесів трансферу технологій в контексті управлінських інновацій з урахуванням регіонального аспекту.

Характерною рисою сучасного періоду розвитку економіки в цілому є тенденції до розвитку різних форм спільного бізнесу, партнерських об'єднань, створення спільних підприємств, кожне з яких має свої стратегічні цілі. В рамках спільного бізнесу може відбуватися процес трансферу технологій, коли дві або більше компаній об'єднують свої ресурси, знання та технології для спільної розробки або виробництва продукту чи послуги. Такий підхід може допомогти суб'єктам господарювання підвищити свою конкурентоспроможність.

У сучасних економічних умовах, які характеризуються постійними змінами та жорсткою конкуренцією між підприємствами, основною умовою виживання і конкурентоспроможності на ринку є їхня здатність до інноваційної діяльності й трансферу технологій [138].

Детальний аналіз дефініції «трансфер технологій» наведено в табл. 1.10.

Таблиця 1.10

## Аналіз дефініції «трансфер технологій»

Автор дефініції	Визначення
1	2
Ст. 1 Закону України «Про державне регулювання діяльності у сфері трансферу технологій» [120]	Трансфер технологій – передача технології, що оформляється шляхом укладення між фізичними та/або юридичними особами двостороннього або багатостороннього договору, яким установлюються, змінюються або припиняються майнові права та обов'язки щодо технології та/або її складових
Віштак І. В. [20]	Трансфер технологій є процесом, який передбачає не тільки передачу знань, а й перетворення цих знань у певну інноваційну технологію за активної участі «джерела» цієї технології та кінцевого споживача продукту, який виготовлено за допомогою зазначеної технології. Цей процес потребує управління.
Горностай Н. І., Михальченкова О. Є., Любарський О. І. [29]	Трансфер технологій (або передача технології) – це процес передачі технології від особи чи організації, яка володіє або утримує її, іншій особі чи організації.
Корнеєв М. В., Жидик А. І. [76]	З економічної точки зору трансфер технологій – це формування довгострокових конкурентних

Продовження табл. 1.10

1	2
	компетентностей підприємства та отримання фінансових вигід.
Кубанов Р. А. [81]	Трансфер технологій – процес інформування, поширення, передачі та впровадження результатів людського інтелекту та науково-технічних розробок від його розробника до кінцевого споживача з метою забезпечення технологічного оновлення виробництва, підвищення конкурентоздатності підприємства, економічного ефекту від упровадження цих розробок за виконання умов платності.
Расевич І. В. [143]	Трансфер технологій – процес продажу, передачі або обміну науково-технічних знань, навичок, методів виробництва і досвіду для надання наукових консультацій, застосування провідних технологічних процесів або налаштування виробництва конкурентоспроможної сільськогосподарської галузі відповідно до потреб ринку

Виходячи з визначень, поданих у табл. 1.10, загальний підхід до трансферу технологій можна визначити як процес передачі технологічних знань і досвіду з метою впровадження інновацій і досягнення конкурентних переваг. Водночас різні автори відзначають певні відмінності у тлумаченні цього поняття, особливо в частині підкреслення економічних аспектів, необхідності управління, трансформації знань у нові технології та управлінські інновації.

У регіональному контексті реалізуються практики трансферу технологій, які спрямовані на стимулювання розвитку та впровадження інноваційних технологій у бізнесі (рис. 1.9).

Однією з таких практик є запуск грантових програм та надання стипендій для досліджень у різних галузях, що, у свою чергу, сприяє активізації дослідницької діяльності та стимулює розробку нових технологічних рішень, що потім можуть бути передані на місцевий рівень.

Додатковим стимулом для інновацій є організація технологічних конкурсів та бізнес-інкубаторів, які дозволяють молодим компаніям розвивати свої ідеї та, в результаті, підвищувати рівень конкурентоспроможності товарів або послуг.



Рис. 1.9. Практики трансферу технологій на регіональному рівні

*Авторська розробка*

Технологічні трансферні центри, також, відіграють важливу роль у процесі трансферу технологій, забезпечуючи консультації, освіту та інші ресурси для підтримки. Крім того, співпраця з партнерськими мережами та клубами інноваторів сприяє обміну ідеями та знаннями, що може стимулювати трансфер технологій та сприяти створенню нових управлінських інновацій.

Укладання партнерських угод з академічними та науковими установами сприяє спільній розробці технологій та сприянню їхньому трансферу у регіони.

Згадані практики є важливими інструментами для стимулювання інноваційного розвитку та росту бізнесу на місцевому рівні, тому уряд України активно впроваджує трансфер технологій на рівні регіонів, що включає такі практики, як створення технологічних інноваційних центрів (ТІЦ), впровадження грантових програм та фінансування інноваційних проєктів, міжнародне партнерство та участь в міжнародних програмах обміну технологіями та знаннями, створення інноваційних кластерів, залучення інвестицій у технологічні стартапи, стипендії для досліджень, співпраця з академічними та науковими установами тощо (табл. 1.11). Практики, згадані у табл. 1.11, демонструють різноманітність та активність у сфері трансферу технологій та управлінських інновацій в Україні, що сприяє розвитку інноваційної екосистеми та забезпечує підтримку для новаторських проєктів та ініціатив.

Таблиця 1.11

## Практики трансферу технологій та управлінських інновацій в Україні

№ з/п	Назва програми	Мета програми
1	Харківська регіональна мережа трансферу технологій	Забезпечення ефективної взаємодії наукової спільноти з бізнес-середовищем та інвесторами за допомогою цифрових технологій (електронна платформа).
2	Програма ЄС «Горизонт Європа» 2021-2027	Вирішення глобальних проблем і сприяння промисловій модернізації шляхом узгоджених дослідницьких та інноваційних зусиль.
3	Програма Interreg NEXT Польща – Україна 2021-2027	Загальною метою Програми є підтримка процесів транскордонного розвитку на прикордонні Польщі та України. Як і її попередники, Програма PL-UA адресована прикордонним регіонам Польщі та України та всім неприбутковим установам із цих регіонів.
4	Lviv IT Cluster (Львівський IT Кластер)	Діяльність Львівського IT Кластера полягає у створенні сприятливих умов для ведення бізнесу через покращення якості освіти, розвиток талантів, різносторонню підтримку тех-компаній та адвокацію інтересів індустрії.
5	Технологічний стартап Uspasy	Єдиний робочий простір для організації щоденних процесів малих і середніх компаній: сучасне спілкування в команді, спільна робота, завдання та CRM.
6	ЕРАЗМУС+	Програма має на меті підтримку освітнього, професійного та особистісного розвитку громадян ЄС і поза його межами задля внеску до стійкого зростання, якості робочих місць і соціального згуртування, для розвитку інновацій та посилення європейської ідентичності і активного громадянства.
7	Tech StartUp School	Створення комфортного інноваційного середовища для продукування та реалізації креативних ідей та успішних start up-ів, щоб допомогти новаторам під керівництвом бізнес-тренерів та менторів пройти шлях від ідеї start up-у до побудови бізнес-моделі, пошуку інвестицій та комерціалізації інноваційного проекту.

*Систематизовано автором [46, 91, 125, 188, 227, 243, 245]*

Таким чином, проведений аналіз методів та моделей управління інвестиційною політикою індустріальних парків дозволив встановити, що сучасні підходи до управління інвестиційними процесами характеризуються переходом від традиційних фінансово-орієнтованих моделей до комплексних систем, які враховують інституційні, інноваційні, ризик-орієнтовані та цифрові аспекти функціонування економічних систем.

Ефективне управління інвестиційною політикою індустріальних парків потребує інтеграції різних методичних підходів, зокрема поєднання стратегічного та тактичного управління, використання економіко-математичних моделей, а також впровадження сучасних управлінських інструментів, серед яких особливе місце займають управлінські інновації та трансфер технологій як механізми активізації інвестиційної діяльності та формування інноваційного середовища.

В умовах зростання невизначеності, цифровізації та посилення глобальної конкуренції особливого значення набуває застосування ризик-орієнтованого підходу та адаптивних моделей управління, які забезпечують гнучкість інвестиційної політики та підвищення її результативності. Це створює передумови для формування цілісної системи управління інвестиційною політикою індустріальних парків, що потребує подальшого аналітичного обґрунтування та кількісного вимірювання її ефективності.

### **1.3. Нормативно-правові засади формування та реалізації інвестиційної політики індустріальних парків**

Формування та реалізація інвестиційної політики індустріальних парків в Україні відбувається в межах визначеного нормативно-правового поля, яке задає загальні правила функціонування, механізми стимулювання інвестиційної діяльності, інструменти державної підтримки, а також умови взаємодії між державою, органами місцевого самоврядування, керуючими компаніями та інвесторами. Саме нормативно-правове забезпечення виступає базисом для інституціоналізації

управління інвестиційною політикою індустріальних парків, визначаючи її межі, інструментарій та ступінь адаптивності до змін зовнішнього середовища.

Основоположним елементом правового регулювання у цій сфері є законодавче визначення поняття «індустріальний парк», його цільового призначення та функціональних характеристик. В українському правовому полі індустріальні парки розглядаються як спеціально визначені території, створені з метою залучення інвестицій, розвитку промислового виробництва, впровадження інноваційних технологій та стимулювання регіонального економічного розвитку. У цьому контексті інвестиційна політика індустріальних парків не є автономною, а інтегрується в загальнодержавну та регіональну інвестиційну політику, що зумовлює багаторівневий характер її нормативного регулювання.

Суттєве значення для управління інвестиційною політикою індустріальних парків має спеціальне законодавство, яке визначає порядок створення, реєстрації та функціонування індустріальних парків, а також умови надання державної підтримки їх учасникам. Такі норми формують правові рамки для прийняття управлінських рішень щодо вибору інструментів стимулювання інвестицій, пріоритетних напрямів залучення капіталу, а також механізмів координації інтересів суб'єктів інвестиційного процесу. Водночас, ефективність реалізації інвестиційної політики значною мірою залежить від узгодженості спеціальних норм із загальним інвестиційним, господарським та податковим законодавством.

Загальноекономічна нормативна база, що регулює інвестиційну діяльність, формує універсальні принципи інвестування, гарантії захисту прав інвесторів, порядок здійснення інвестицій та умови державного регулювання інвестиційних процесів. Для індустріальних парків ці положення мають прикладне значення, оскільки визначають правові можливості застосування фінансових, податкових і митних стимулів у межах інвестиційної політики, а також обмеження, пов'язані з вимогами конкурентного права та міжнародних зобов'язань України.

Особливу роль у нормативно-правовому забезпеченні управління інвестиційною політикою індустріальних парків відіграють акти бюджетного та податкового законодавства. Саме вони визначають реальні економічні стимули для

інвесторів, зокрема через механізми податкових пільг, державного співфінансування інфраструктурних проєктів, компенсації витрат на підключення до інженерних мереж та інші форми державної підтримки. У цьому контексті інвестиційна політика індустріальних парків набуває чітко вираженого інструментального характеру, де нормативні норми трансформуються в конкретні управлінські важелі впливу на інвестиційну активність.

Важливою складовою нормативно-правового забезпечення є також регіональні та локальні нормативні акти, які деталізують умови реалізації інвестиційної політики на рівні конкретних індустріальних парків. Рішення органів місцевого самоврядування щодо створення індустріальних парків, затвердження концепцій їх розвитку, визначення пріоритетних видів діяльності та форм підтримки інвесторів формують специфічний регіональний контекст управління інвестиційними процесами. Такий підхід дозволяє адаптувати загальнодержавні інструменти інвестиційної політики до соціально-економічних особливостей конкретних територій. Разом із тим, чинне нормативно-правове поле характеризується певною фрагментарністю та динамічністю, що ускладнює процес стратегічного управління інвестиційною політикою індустріальних парків. Часті зміни законодавства, недостатній рівень узгодженості між окремими нормативними актами, а також обмежена прогнозованість умов державної підтримки знижують інституційну стабільність інвестиційного середовища. Це, своєю чергою, актуалізує потребу у формуванні адаптивних управлінських підходів до інвестиційної політики індустріальних парків, здатних оперативно реагувати на зміни нормативного регулювання.

Нормативно-правове забезпечення управління інвестиційною політикою індустріальних парків в Україні виступає не лише регуляторним, а й системоутворюючим чинником, що визначає архітектуру інвестиційних процесів у межах індустріальних парків. Його ефективність безпосередньо впливає на можливості реалізації стратегічних цілей розвитку індустріальних парків, рівень інвестиційної привабливості територій та стійкість інвестиційних рішень у довгостроковій перспективі.

Систематизація нормативно-правових актів у контексті інструментів інвестиційної політики та відповідних управлінських ефектів свідчить про багаторівневий характер правового забезпечення функціонування індустріальних парків в Україні (табл. 1.12). Нормативна база формує не лише регуляторні умови інвестиційної діяльності, а й безпосередньо впливає на вибір та реалізацію управлінських рішень у сфері інвестиційної політики, визначаючи її інституційну архітектуру, інструментарій та ступінь адаптивності до змін зовнішнього середовища.

Закон України «Про індустріальні парки» є базовим спеціальним нормативним актом, який визначає правові та організаційні засади створення, функціонування та розвитку індустріальних парків в Україні. У контексті управління інвестиційною політикою цей закон формує інституційну основу прийняття управлінських рішень, зокрема через визначення ролей ініціатора створення парку, керуючої компанії та учасників. Закон закладає механізми державної підтримки інвестиційних проєктів, що реалізуються в межах індустріальних парків, та створює правові передумови для концентрації інвестиційних ресурсів на спеціально підготовлених територіях. Таким чином, інвестиційна політика індустріальних парків отримує нормативно закріплений статус інструмента державного та регіонального розвитку.

Закон України «Про інвестиційну діяльність» визначає загальні принципи, форми та суб'єкти інвестування в Україні. Для індустріальних парків його значення полягає у встановленні базових гарантій захисту прав інвесторів, що є ключовим фактором формування довіри до інвестиційної політики. Закон забезпечує правову стабільність інвестиційних відносин, що дозволяє керуючим компаніям індустріальних парків формувати довгострокові інвестиційні стратегії та мінімізувати регуляторні ризики. У системі управління інвестиційною політикою індустріальних парків цей нормативний акт виконує роль фундаментального регулятора інвестиційного середовища.

Господарський кодекс України регламентує господарські відносини між суб'єктами підприємницької діяльності, у тому числі в процесі реалізації інвестиційних проєктів.

Таблиця 1.12

## Систематизація нормативно-правових актів щодо управління інвестиційною політикою індустріальних парків

№ з/п	Нормативно-правовий акт	Інструмент інвестиційної політики	Управлінський ефект у системі індустріальних парків
1	2	3	4
1.	Закон України «Про індустріальні парки»	визначення правового статусу індустріального парку; регламентація ролей ініціатора, керуючої організації та учасників	формування інституційної основи управління інвестиційною політикою; зниження правової невизначеності для інвесторів
2.	Закон України «Про інвестиційну діяльність»	гарантії захисту інвестицій; визначення форм та суб'єктів інвестування	підвищення довіри інвесторів; стабілізація інвестиційних очікувань у межах індустріальних парків
3.	Господарський кодекс України	Регламентація господарських відносин між суб'єктами інвестиційної діяльності	Узгодження інвестиційних процесів з господарською діяльністю резидентів індустріальних парків
4.	Податковий кодекс України	Податкові стимули, пільги та преференції для учасників індустріальних парків	Активізація інвестиційної активності; оптимізація податкового навантаження як елементу інвестиційної політики
5.	Бюджетний кодекс України	Механізми державного та місцевого фінансування інфраструктури	розширення фінансової бази індустріальних парків; підвищення інвестиційної привабливості територій
6.	Закони України щодо державної підтримки інвестиційних проєктів	Співфінансування, компенсація витрат, інфраструктурна підтримка	посилення селективного характеру інвестиційної політики; концентрація ресурсів на пріоритетних проєктах

Продовження табл. 1.12

1	2	3	4
7.	Закони та підзаконні акти у сфері регіонального розвитку	Інтеграція індустріальних парків у регіональні програми розвитку	Узгодження інвестиційної політики індустріальних парків із цілями регіональної економічної політики
8.	Рішення органів місцевого самоврядування	Локальні стимули, пільги, організаційна підтримка інвесторів	Адаптація інвестиційної політики до специфіки території; підвищення гнучкості управлінських рішень
9.	Підзаконні нормативні акти КМУ	Процедурне забезпечення надання державної підтримки	Операціоналізація інвестиційної політики; підвищення керованості інвестиційних процесів
10.	Міжнародні угоди та зобов'язання України	Гармонізація інвестиційних режимів з міжнародними стандартами	Підвищення інвестиційної привабливості для іноземних інвесторів; зменшення регуляторних ризиків

*Систематизовано автором [17, 30, 117, 121, 123, 124]*

У контексті індустріальних парків кодекс визначає правові форми взаємодії між резидентами, керуючою компанією та іншими учасниками інвестиційного процесу. Він створює нормативні умови для узгодження інвестиційної політики з господарською діяльністю підприємств, що функціонують у межах індустріального парку, забезпечуючи баланс між інвестиційними цілями та економічною доцільністю управлінських рішень.

Податковий кодекс України є ключовим інструментом реалізації стимулюючої складової інвестиційної політики індустріальних парків. Його положення визначають можливості застосування податкових пільг та преференцій для учасників індустріальних парків, що безпосередньо впливає на економічну ефективність інвестиційних проєктів. У системі управління інвестиційною політикою податкові стимули виступають одним із найбільш дієвих управлінських важелів, спрямованих на активізацію інвестиційної діяльності та підвищення конкурентоспроможності індустріальних парків.

Бюджетний кодекс України визначає правові засади формування та використання бюджетних коштів, зокрема для фінансування інфраструктурних проєктів індустріальних парків. У контексті управління інвестиційною політикою цей кодекс забезпечує можливість реалізації механізмів державного та місцевого співфінансування, що дозволяє знизити інвестиційні витрати приватних інвесторів. Таким чином, бюджетне регулювання виступає важливим чинником підвищення інвестиційної привабливості індустріальних парків.

Закон України «Про державну підтримку інвестиційних проєктів із значними інвестиціями» формує спеціальний режим державної підтримки для масштабних інвестиційних проєктів, у тому числі тих, що реалізуються на території індустріальних парків. Він запроваджує інструменти компенсації витрат, податкові стимули та інфраструктурну підтримку, що дозволяє концентрувати інвестиційні ресурси на стратегічно важливих напрямках. У системі управління інвестиційною політикою індустріальних парків закон сприяє селективності інвестиційних рішень та підвищенню їх результативності.

Закон України «Про засади державної регіональної політики» визначає

інституційні та фінансові засади регіонального розвитку, у межах яких індустріальні парки розглядаються як інструмент просторової економічної політики. У контексті управління інвестиційною політикою цей нормативний акт забезпечує інтеграцію індустріальних парків у регіональні стратегії розвитку, що дозволяє узгоджувати інвестиційні пріоритети з довгостроковими цілями соціально-економічного розвитку територій.

Підзаконні акти Кабінету Міністрів України забезпечують процедурну реалізацію положень законів у сфері індустріальних парків. Вони визначають конкретні механізми надання державної підтримки, порядок відбору проєктів та критерії оцінювання ефективності інвестицій. У системі управління інвестиційною політикою ці акти відіграють роль операційного інструментарію, який забезпечує практичну реалізацію стратегічних управлінських рішень.

Таким чином, нормативно-правове забезпечення управління інвестиційною політикою індустріальних парків в Україні формує багаторівневу систему регулювання, що поєднує стратегічні, інституційні та інструментальні компоненти. Узгодженість та стабільність цього нормативного поля є визначальними умовами ефективного управління інвестиційними процесами та реалізації потенціалу індустріальних парків як драйверів економічного розвитку. Попри наявність сформованої системи нормативно-правового регулювання функціонування індустріальних парків в Україні, чинна нормативна база не забезпечує повною мірою ефективного управління інвестиційною політикою в межах цих територіальних утворень. Основна причина полягає в тому, що нормативно-правові акти переважно орієнтовані на регламентацію процедур створення та функціонування індустріальних парків, тоді як управлінський вимір інвестиційної політики залишається фрагментарно врегульованим. З метою поглиблення критичного аналізу чинної нормативно-правової бази та виявлення причинно-наслідкових зв'язків між регуляторними обмеженнями й результатами інвестиційної діяльності доцільно здійснити систематизацію ключових нормативних проблем у площині управління інвестиційною політикою індустріальних парків (табл. 1.13). Однією з ключових проблем чинної нормативної бази є її фрагментарний характер.

Таблиця 1.13

## Недоліки нормативно-правового забезпечення щодо управління інвестиційною політикою індустріальних парків

№ з/п	Нормативна проблема	Управлінський ризик у системі індустріальних парків	Наслідок для інвестиційної діяльності
1	2	3	4
1.	Фрагментарність нормативно-правової бази та відсутність її системної узгодженості	Ситуаційне прийняття управлінських рішень без стратегічної логіки	Зниження прогнозованості інвестиційного середовища та стримування довгострокових інвестицій
2.	Відсутність нормативно закріпленої моделі управління інвестиційною політикою	Невизначеність повноважень та відповідальності суб'єктів управління	Підвищення трансакційних витрат інвесторів та уповільнення реалізації інвестиційних проєктів
3.	Недостатня інституціоналізація ролі керуючої компанії	Обмежена здатність до стратегічного планування та координації інвестиційних процесів	Втрата потенційних інвесторів через слабку управлінську спроможність
4.	Нестабільність податкових і бюджетних стимулів	Високий рівень регуляторного ризику для інвесторів	Зменшення обсягів капіталовкладень та переорієнтація інвесторів на альтернативні юрисдикції
5.	Декларативний характер механізмів державної підтримки	Формалізація інвестиційної політики без реального інструментального наповнення	Обмежений мультиплікативний ефект інвестиційних проєктів
6.	Відсутність прозорих критеріїв доступу до державної підтримки	Суб'єктивізація управлінських рішень та ризик вибіркового підходу	Зниження довіри інвесторів до інституційного середовища

Продовження табл. 1.13

1	2	3	4
7.	Слабка координація між центральними та місцевими органами влади	Розрив між державними та регіональними інвестиційними пріоритетами	Неефективне використання інвестиційних ресурсів і дублювання проєктів
8.	Недостатнє нормативне закріплення регіональної специфіки індустріальних парків	Уніфікований підхід до управління без урахування територіальних особливостей	Низька інвестиційна привабливість окремих регіонів
9.	Відсутність системи оцінювання ефективності інвестиційної політики	Неможливість коригування управлінських рішень на основі результатів	Зниження результативності державної підтримки та інвестиційних програм
10.	Обмежена адаптивність нормативного поля до умов невизначеності	Запізніле реагування на кризові зміни економічного середовища	Втрата інвестиційних можливостей у періоди економічних трансформацій

*Авторська розробка*

Законодавство, що регулює діяльність індустріальних парків, складається з норм різних галузей права, які не завжди узгоджені між собою за змістом та управлінською логікою.

Спеціальний закон про індустріальні парки визначає загальні засади функціонування, однак не формує цілісної моделі управління інвестиційною політикою, залишаючи значну частину управлінських рішень на розсуд суб'єктів господарювання та органів місцевого самоврядування.

У результаті інвестиційна політика індустріальних парків формується ситуативно, без чітко визначених довгострокових орієнтирів, що знижує прогнозованість інвестиційного середовища. Відсутність нормативно закріпленої інтеграції між спеціальним законодавством та загальнодержавною інвестиційною стратегією обмежує можливості стратегічного управління розвитком індустріальних парків.

Чинна нормативна база не містить чітко визначеної інституційної моделі управління інвестиційною політикою індустріальних парків. Роль керуючої компанії, яка фактично є центральною ланкою управління інвестиційними процесами, законодавчо визначена переважно з організаційно-адміністративної точки зору, без належного закріплення її стратегічних та аналітичних функцій.

Відсутність нормативних вимог щодо формування інвестиційних стратегій індустріальних парків, оцінювання ефективності інвестиційних рішень та моніторингу результатів реалізації інвестиційної політики призводить до того, що управління інвестиціями носить переважно реактивний характер. Це знижує здатність індустріальних парків адаптуватися до змін зовнішнього середовища та ефективно конкурувати за інвестиційні ресурси.

Податкові та бюджетні інструменти, передбачені чинним законодавством, хоча й декларуються як ключові елементи стимулювання інвестиційної діяльності в індустріальних парках, на практиці характеризуються обмеженою стабільністю та недостатньою прогнозованістю. Часті зміни податкового законодавства та механізмів державної підтримки ускладнюють довгострокове планування інвестиційних проєктів.

Крім того, система інвестиційних стимулів має переважно декларативний характер і не завжди супроводжується чіткими критеріями доступу до них. Відсутність прозорих та уніфікованих процедур отримання державної підтримки знижує ефективність інвестиційної політики та створює додаткові адміністративні бар'єри для потенційних інвесторів.

Важливою проблемою нормативно-правового забезпечення є недостатня координація між центральними органами виконавчої влади, регіональними органами управління та органами місцевого самоврядування. Хоча нормативні акти декларують багаторівневий характер управління індустріальними парками, реальні механізми вертикальної та горизонтальної координації залишаються недостатньо формалізованими.

У результаті інвестиційна політика індустріальних парків часто формується без урахування регіональних стратегій розвитку або, навпаки, регіональні пріоритети не знаходять належного відображення у державних програмах підтримки. Така асиметрія знижує ефективність використання інвестиційних ресурсів та обмежує потенціал синергії між різними рівнями управління.

Суттєвим недоліком чинної нормативної бази є відсутність чітко визначених критеріїв оцінювання ефективності управління інвестиційною політикою індустріальних парків. Нормативні акти не містять вимог щодо систематичного моніторингу інвестиційних результатів, соціально-економічного ефекту та довгострокового впливу індустріальних парків на розвиток територій. Це унеможлиблює об'єктивну оцінку результативності державної підтримки та обґрунтованість управлінських рішень. Відсутність системи показників ефективності також ускладнює формування зворотного зв'язку між результатами реалізації інвестиційної політики та подальшим удосконаленням нормативно-правового регулювання.

В умовах високої економічної та геополітичної невизначеності чинна нормативно-правова база демонструє низький рівень адаптивності. Нормативні акти переважно орієнтовані на стабільні умови функціонування економіки та не враховують потреби швидкого коригування інвестиційної політики у кризових

ситуаціях.

Відсутність гнучких нормативних механізмів, які дозволяли б оперативно змінювати інструменти стимулювання інвестицій, знижує ефективність управління інвестиційною політикою індустріальних парків у довгостроковій перспективі. Це актуалізує необхідність переходу від жорстко регламентованих моделей регулювання до більш адаптивних та сценарно орієнтованих підходів.

Таким чином, чинна нормативно-правова база функціонування індустріальних парків в Україні створює базові умови для реалізації інвестиційної діяльності, проте не забезпечує повноцінного управління інвестиційною політикою як системним процесом. Виявлені фрагментарність, інституційна невизначеність, нестабільність інструментів стимулювання та низька адаптивність нормативного поля обумовлюють необхідність його подальшого удосконалення з урахуванням принципів стратегічності, системності та адаптивності управління.

Систематизація нормативних проблем у контексті відповідних управлінських ризиків та їх інвестиційних наслідків дозволяє зробити висновок, що недосконалість нормативно-правового забезпечення індустріальних парків трансформується не лише у правові обмеження, а й у конкретні управлінські та економічні втрати. Такий причинно-наслідковий зв'язок підтверджує необхідність переходу від фрагментарного регулювання до системного управління інвестиційною політикою індустріальних парків, орієнтованого на довгострокову інвестиційну стабільність та адаптивність.

Формування нормативно-правової бази функціонування індустріальних парків в Україні відбувалося в контексті усвідомлення обмеженості традиційних інструментів промислової та інвестиційної політики та необхідності запозичення ефективних управлінських рішень, апробованих у міжнародній практиці. На етапі розроблення та ухвалення базових законодавчих актів індустріальні парки розглядалися як інституційний інструмент, що має доведену ефективність у стимулюванні інвестиційної активності, розвитку промислового виробництва та просторової концентрації економічної діяльності у країнах із різним рівнем соціально-економічного розвитку.

Законодавчі ініціативи, спрямовані на запровадження та подальше удосконалення механізмів функціонування індустріальних парків, підкреслюють доцільність використання світового досвіду як аргументу на користь впровадження спеціального правового режиму для інвестиційної діяльності. Тобто, індустріальні парки в українській моделі економічної політики спочатку мислилися не як суто внутрішній експеримент, а як елемент глобально поширеної практики територіальної організації інвестиційних процесів.

З наукової точки зору, апеляція до світового досвіду у формуванні нормативної бази індустріальних парків відповідає логіці інституційного розвитку, за якої держави з перехідною або трансформаційною економікою використовують механізми інституційного запозичення для прискорення структурних змін. Індустріальні парки в цьому контексті виступають типовим прикладом «трансплантації інститутів», коли правові та організаційні конструкції, що довели свою ефективність у інших юрисдикціях, адаптуються до національного економічного середовища.

Водночас важливо наголосити, що у процесі формування української нормативної бази акцент робився передусім на зовнішній формі інституту – створенні спеціально визначеної території, наданні їй окремого правового статусу та запровадженні потенційних стимулів для інвесторів. Такий підхід загалом відповідає початковому етапу інституційного запозичення, коли відбувається формалізація інституту без повного відтворення управлінських механізмів, що забезпечують його результативність у країнах-джерелах.

У світовій практиці індустріальні парки, промислові зони та спеціальні інвестиційні території функціонують не ізольовано, а як складові ширших систем державної підтримки інвестицій, регіонального розвитку та промислової політики. Саме ця системність і стала концептуальною основою, на яку орієнтувалися українські законодавці, декларуючи необхідність створення сприятливого інвестиційного середовища та підвищення конкурентоспроможності національної економіки.

Формальне визнання світового досвіду у нормативному дискурсі дозволяє розглядати індустріальні парки в Україні як інструмент, що з самого початку мав

виконувати функції, аналогічні тим, які притаманні відповідним інституціям у країнах Європейського Союзу та інших розвинених економіках: концентрація інвестицій, зменшення інфраструктурних і трансакційних витрат, підвищення керованості інвестиційних процесів та інтеграція інвестиційної діяльності у регіональні стратегії розвитку. Разом із тим, аналіз еволюції нормативної бази свідчить, що процес запозичення світового досвіду мав переважно декларативно-орієнтаційний характер. Світовий досвід використовувався як аргумент для легітимації запровадження індустріальних парків, однак не завжди супроводжувався глибоким перенесенням інституційної логіки, на якій ґрунтується ефективне управління інвестиційною політикою у відповідних моделях. Це зумовило певний розрив між задекларованими цілями індустріальних парків та реальними управлінськими механізмами їх функціонування. У цьому контексті, доцільним є розгляд зарубіжний досвід державної підтримки інноваційної діяльності як основа формування інвестиційної політики індустріальних парків (дод. Б)

Таким чином, українська нормативна база індустріальних парків формувалася з огляду на світовий досвід, є науково обґрунтованим і концептуально виправданим (табл. 1.14).

Досвід Румунії є показовим прикладом інституціоналізації індустріальних парків через спеціальне законодавче регулювання, яке поєднує територіальний підхід із чітко визначеною управлінською логікою. Запровадження в Румунії спеціального закону про індустріальні парки стало відповіддю на потребу створення правового визначеного механізму залучення інвестицій у промисловий сектор та вирівнювання регіональних соціально-економічних диспропорцій. Нормативна модель індустріальних парків у Румунії ґрунтується на концепції юридично закріпленого статусу індустріального парку, який надається конкретній території після виконання визначених законом умов. Такий підхід формує чітку межу між звичайною промисловою територією та індустріальним парком як об'єктом державної інвестиційної політики. Інституційно це означає, що парк існує не лише як фізичний простір, а як правовий режим, що створює передбачувані умови для інвесторів та органів управління.

Таблиця 1.14

Інституційні моделі нормативного забезпечення інвестиційної політики індустріальних (інвестиційних) територій у зарубіжних країнах

Країна	Базовий нормативний підхід	Ключовий інститут управління інвестиціями	Роль території (парку / зони)	Логіка стимулювання інвестицій	Умовність і контроль результатів
1	2	3	4	5	6
Румунія	Спеціальний закон про індустріальні парки	Адміністратор індустріального парку як суб'єкт управління	Юридично визначена територія з титулом індустріального парку	Територіальний режим із закріпленими правовими та податковими полегшеннями	Контроль дотримання статусу, умов функціонування та цільового призначення
Польща	Загальнонаціональний закон про підтримку нових інвестицій	Рішення про підтримку інвестиційного проєкту	Територія другорядна; ключовим є інвестиційний проєкт	Податкові стимули, прив'язані до параметрів проєкту та регіону	Умовність виконання інвестиційних зобов'язань і критеріїв якості проєкту
Литва	Законодавство про вільні економічні зони	Адміністрація ВЕЗ як інтегрований оператор	Територія як «пакетний інвестиційний продукт»	Поєднання інфраструктури, сервісів і податкових стимулів	Контроль у межах загальних правил державної допомоги та національних вимог

Продовження табл. 1.14

1	2	3	4	5	6
Чехія	Закон про інвестиційні стимули	Центральний механізм надання державної підтримки	Територія як середовище реалізації проектів	Державна допомога, спрямована на структурну модернізацію	Умовність досягнення інвестиційних і технологічних цілей
Словаччина	Закон про регіональну інвестиційну допомогу	Контрактна модель регіональної державної підтримки	Територія як інструмент регіонального розвитку	Диференційовані форми підтримки залежно від регіону	Жорстка прив'язка підтримки до регіонального внеску та результатів

*Систематизовано автором [202, 203, 204, 211, 217, 221, 233, 234, 240, 244, 257, 260, 273]*

Визначним елементом румунської моделі є інститут адміністратора індустріального парку, який виступає центральною ланкою управління інвестиційними процесами на території парку. Адміністратор не обмежується технічним обслуговуванням території, а виконує функції координації взаємодії між державою, органами місцевого самоврядування та резидентами парку. У такий спосіб інвестиційна політика реалізується не через розрізнені управлінські рішення, а через інституційно закріплений центр відповідальності.

З позиції управління інвестиційною політикою важливо, що румунська модель чітко розмежує рівень стратегічних рішень та рівень операційного управління. Держава, через нормативне регулювання, визначає загальні цілі функціонування індустріальних парків – стимулювання інвестицій, створення робочих місць, розвиток промислового виробництва та підтримку регіонального розвитку. Водночас конкретні інструменти реалізації цих цілей делегуються на рівень адміністратора парку, що забезпечує гнучкість управління без втрати стратегічної керованості.

Роль території в румунській моделі полягає не стільки у наданні «пільгового простору», скільки у створенні інституційно впорядкованого інвестиційного середовища. Територія індустріального парку розглядається як платформа для концентрації інвестицій, де знижуються інфраструктурні та трансакційні витрати інвесторів завдяки централізованому управлінню та уніфікованим правилам доступу до ресурсів. Це дозволяє зменшити асиметрію інформації між інвестором та публічними інституціями, що є критичним чинником інвестиційних рішень.

Стимулююча складова інвестиційної політики в межах румунської моделі має територіально-інституційний характер. Нормативне закріплення можливих полегшень та форм підтримки створює рамкові умови для заохочення інвестиційної діяльності, водночас не зводячи політику до автоматичного надання пільг. Важливо, що статус індустріального парку не гарантує безумовної підтримки, а виступає інституційною передумовою для застосування дозволених інструментів стимулювання.

Елемент умовності та контролю результатів у румунській моделі реалізується через механізм збереження або втрати статусу індустріального парку, а також через

регулювання діяльності резидентів. Дотримання цільового призначення території, відповідність заявленим видам діяльності та виконання умов функціонування є обов'язковими для збереження інституційного режиму. Таким чином, інвестиційна політика набуває рис керованості, оскільки інституційний статус пов'язується з фактичною поведінкою суб'єктів господарювання.

З інституційної точки зору, румунська модель демонструє важливу особливість: управління інвестиційною політикою реалізується через поєднання правового статусу території та відповідальності адміністратора, а не через множинні розрізнені стимули. Це дозволяє забезпечити стабільність правил гри для інвесторів і водночас зберегти можливість адаптації інструментів стимулювання до регіональних особливостей.

У контексті дослідження управління інвестиційною політикою індустриальних парків румунський досвід є цінним насамперед як приклад інституційно завершеної територіальної моделі, де нормативна база не обмежується декларацією інвестиційних пріоритетів, а формує чітку архітектоніку управління інвестиційними процесами. Саме така логіка дозволяє розглядати індустриальний парк як активний інструмент державної інвестиційної політики, а не як пасивну форму просторової організації виробництва.

Досвід Польщі демонструє трансформацію підходів до управління інвестиційною політикою від класичної територіальної моделі до проектно-орієнтованої інституційної логіки, у межах якої ключовим об'єктом державного впливу виступає не стільки сама територія, скільки інвестиційний проєкт та його очікуваний внесок у соціально-економічний розвиток. Такий підхід був нормативно закріплений у результаті реформи системи спеціальних економічних зон та запровадження механізму підтримки нових інвестицій на загальнонаціональному рівні.

Інституційною основою польської моделі є спеціальний закон про підтримку нових інвестицій, який формує правовий режим надання державної допомоги інвесторам незалежно від їх просторового розміщення. У цій логіці територія перестає бути єдиним визначальним чинником доступу до інвестиційних стимулів, а

індустріальні парки та промислові зони розглядаються як елементи інфраструктурного середовища, у межах якого реалізуються інвестиційні проєкти, що відповідають встановленим критеріям.

Ключовим інститутом управління інвестиційною політикою в польській моделі є рішення про підтримку інвестиційного проєкту. Саме це рішення виступає юридичною підставою для застосування інструментів державної підтримки та водночас механізмом управлінської селекції інвестиційних ініціатив. Інституційно це означає перехід від автоматизованого територіального стимулювання до селективної підтримки, орієнтованої на якість, масштаб та структурний ефект інвестицій.

З позиції управління інвестиційною політикою важливо, що процедура ухвалення рішення про підтримку передбачає оцінювання інвестиційного проєкту за низкою критеріїв, які відображають не лише фінансові параметри, а й очікувані соціально-економічні результати. До таких критеріїв належать створення робочих місць, технологічний рівень виробництва, відповідність регіональним пріоритетам розвитку та потенціал підвищення конкурентоспроможності економіки. Таким чином, інвестиційна політика набуває характеру керованого процесу відбору, а не простого надання стимулів.

Роль індустріальних парків у польській моделі полягає у створенні сприятливого організаційно-інфраструктурного середовища для реалізації проєктів, що отримали рішення про підтримку. Індустріальні парки не є самостійним джерелом пільг, однак вони підвищують інституційну привабливість інвестиційних проєктів завдяки готовій інфраструктурі, стандартизованим умовам доступу до ресурсів та адміністративній підтримці. У цьому сенсі парк виступає інструментом зниження трансакційних витрат, а не ключовим регулятором інвестиційної політики.

Адміністрування механізму підтримки інвестицій у Польщі здійснюється через спеціалізовані інституції, які виконують функції посередника між державою та інвестором. Така організація управління дозволяє поєднати централізоване нормативне регулювання з децентралізованою реалізацією інвестиційної політики на регіональному рівні. Інституційна роль цих суб'єктів полягає у стандартизації процедур, консультуванні інвесторів та контролі виконання умов підтримки.

Суттєвим елементом польської моделі є принцип умовності, закладений у саму конструкцію рішення про підтримку. Інвестиційні стимули не надаються безумовно, а пов'язані з виконанням інвестором конкретних зобов'язань щодо реалізації проєкту. У разі невиконання встановлених параметрів можливе коригування або припинення дії підтримки, що формує інституційні стимули до відповідальної поведінки інвесторів та підвищує результативність інвестиційної політики.

З інституційної точки зору, польська модель є показовою з огляду на зміщення акценту з просторової організації інвестицій на управління інвестиційними потоками через критерії якості та результативності проєктів. Такий підхід дозволяє державі спрямовувати інвестиційні ресурси у пріоритетні сектори та регіони без жорсткої прив'язки до обмеженого переліку територій, зберігаючи при цьому відповідність правилам державної допомоги Європейського Союзу.

У контексті дослідження управління інвестиційною політикою індустріальних парків польський досвід є важливим як приклад інституційної еволюції, за якої індустріальні парки перестають бути самодостатнім інструментом стимулювання і вбудовуються у ширшу систему проєктно-орієнтованого управління інвестиціями. Саме така інтеграція дозволяє підвищити гнучкість інвестиційної політики та її здатність реагувати на структурні виклики економічного розвитку.

Досвід Литви демонструє підхід до управління інвестиційною політикою, у межах якого індустріальні (інвестиційні) території функціонують як комплексний інституційний продукт, що поєднує просторову організацію, спеціальний правовий режим, централізоване адміністрування та набір стимулюючих інструментів. У литовській практиці таку роль виконують вільні економічні зони, які розглядаються не лише як території з особливими умовами господарювання, а як цілісні платформи реалізації інвестиційної та регіональної політики.

Інституційною основою литовської моделі є нормативне закріплення правового режиму вільних економічних зон, що визначає порядок їх створення, управління та функціонування. У цьому підході ключовим є не стільки сам факт надання пільг, скільки створення стабільного та передбачуваного інституційного середовища, у межах якого інвестор отримує доступ до підготовленої інфраструктури, зрозумілих

адміністративних процедур і чітко визначених правил взаємодії з публічними інституціями.

Центральною ланкою управління інвестиційною політикою у вільних економічних зонах Литви виступає адміністрація зони, яка наділена повноваженнями з організації функціонування території, координації взаємодії між резидентами та органами влади, а також супроводу інвестиційних проєктів. Така інституційна конструкція дозволяє зосередити управлінські функції в одному центрі відповідальності, що знижує фрагментацію рішень і підвищує керованість інвестиційних процесів.

З позиції управління інвестиційною політикою важливо, що литовська модель орієнтована на зменшення трансакційних витрат інвестора. Інвестор, який розміщує проєкт у межах вільної економічної зони, взаємодіє не з розрізненими органами публічної влади, а з інституційно визначеним оператором, який забезпечує доступ до інфраструктури, адміністративний супровід і консультаційну підтримку. Це формує додаткову цінність інституційного середовища, яка часто має не менше значення, ніж фінансові стимули.

Роль території у литовській моделі полягає у створенні інституційно підготовленого простору для інвестицій, де просторові, правові та управлінські елементи взаємопов'язані. Територія вільної економічної зони не є нейтральною ділянкою землі, а виступає середовищем з визначеним режимом доступу, стандартизованими умовами користування ресурсами та регламентованими видами діяльності. Такий підхід дозволяє підвищити прогнозованість інвестиційних рішень і зменшити ризики, пов'язані з невизначеністю регуляторного середовища.

Стимулююча складова інвестиційної політики в межах литовської моделі має інституційно-інтегрований характер. Фінансові та податкові інструменти не існують окремо від організаційної та інфраструктурної складових, а є частиною єдиного пакета умов, доступних резидентам зони, що дозволяє державі управляти інвестиційною привабливістю територій комплексно, не зводячи інвестиційну політику до ізольованих пільгових режимів.

Елемент умовності та відповідальності у литовській моделі проявляється через

регламентування діяльності резидентів та контроль за дотриманням вимог функціонування зони. Інституційний статус резидента вільної економічної зони передбачає не лише доступ до стимулів, а й обов'язок діяти відповідно до цільового призначення території, інвестиційних зобов'язань і загальних правил державної допомоги Європейського Союзу. Це забезпечує баланс між стимулюванням інвестицій і захистом публічних інтересів.

З інституційної точки зору, литовська модель є прикладом інтегрованого територіального підходу, у якому індустріальна (інвестиційна) територія функціонує як «інвестиційна екосистема», а не як окремий елемент регуляторної політики. Управління інвестиційною політикою здійснюється через поєднання правового режиму, організаційної спроможності адміністрації та сервісної орієнтації на потреби інвестора.

У контексті дослідження управління інвестиційною політикою індустріальних парків литовський досвід є важливим як приклад інституційно завершеної “пакетної” моделі, що дозволяє поєднати територіальну концентрацію інвестицій із високим рівнем керованості та передбачуваності інвестиційного середовища. Саме така логіка підкреслює, що ефективність інвестиційної політики визначається не лише наявністю стимулів, а здатністю інституцій забезпечити їх узгоджену та стабільну реалізацію.

Досвід Чехії ілюструє підхід до управління інвестиційною політикою, у межах якого індустріальні парки та промислові зони не виступають самодостатнім інструментом стимулювання, а інтегруються в загальнонаціональну систему державної допомоги, зорієнтовану на підвищення якості інвестицій і структурну трансформацію економіки. У цій моделі ключовим є не територіальний статус як такий, а інституційно врегульований механізм надання інвестиційних стимулів, сумісний з правом Європейського Союзу.

Нормативною основою чеської моделі є законодавство про інвестиційні стимули, яке визначає умови, процедури та критерії надання державної підтримки інвесторам. Важливо, що інвестиційні стимули в Чехії концептуалізуються не як універсальний засіб залучення будь-яких інвестицій, а як цільовий інструмент промислової та інноваційної політики, спрямований на розвиток виробництв із

вищою доданою вартістю, технологічне оновлення та підвищення конкурентоспроможності національної економіки.

З інституційної точки зору, управління інвестиційною політикою в Чехії базується на централізованій процедурі відбору та оцінювання інвестиційних проєктів, що претендують на державну підтримку. Така процедура передбачає чітке визначення критеріїв допустимості, економічної доцільності та очікуваного внеску проєкту у досягнення стратегічних цілей розвитку. У цьому сенсі інвестиційна політика набуває характеру керованого відбору, а не автоматичного реагування на попит інвесторів.

Роль індустріальних парків у чеській моделі є функціонально допоміжною. Вони розглядаються як просторове та інфраструктурне середовище, що може полегшувати реалізацію інвестиційних проєктів, однак сам факт розміщення в індустріальному парку не створює автоматичного права на отримання стимулів. Таким чином, територія виступає умовою зручності та ефективності реалізації проєкту, але не визначальним інститутом інвестиційної політики.

З позиції управління інвестиційною політикою важливим є те, що чеська модель інтегрує інвестиційні стимули в логіку державної допомоги, узгоджену з європейськими правилами. Це означає, що кожен інструмент підтримки проходить оцінювання на предмет пропорційності, цільової спрямованості та допустимості з точки зору конкуренції. Такий підхід обмежує можливості для політично мотивованих або фрагментарних рішень і підвищує стабільність регуляторного середовища.

Суттєвою особливістю чеської моделі є орієнтація на якість інвестицій, а не лише на їх обсяг. Інвестиційні стимули використовуються як засіб заохочення проєктів, що відповідають визначеним пріоритетам – інноваційність, технологічна складність, експортний потенціал, створення кваліфікованих робочих місць. Таким чином, інвестиційна політика набуває характеру інструмента структурної модернізації, а не короткострокового пожвавлення інвестиційної активності.

Елемент умовності та контролю в чеській моделі реалізується через вимоги до виконання інвестиційних зобов'язань, визначених у процесі надання стимулів.

Державна підтримка пов'язується з фактичним досягненням заявлених параметрів проекту, що дозволяє державі здійснювати моніторинг результатів та коригувати політику у разі відхилень. Такий механізм формує інституційну відповідальність як з боку інвестора, так і з боку публічних органів.

З інституційної перспективи чеська модель демонструє, що ефективно управління інвестиційною політикою можливе за умов, коли інвестиційні стимули вбудовані в цілісну систему економічної політики, а не функціонують як ізольований набір пільг. Індустріальні парки в цій системі виконують роль інфраструктурного каталізатора, тоді як ключові управлінські рішення зосереджені на рівні нормативно визначених процедур державної допомоги.

У контексті дослідження управління інвестиційною політикою індустріальних парків чеський досвід є важливим як приклад інституційної пріоритизації результату над формою. Він показує, що нормативна база може спрямовувати інвестиційні потоки не через розширення територіальних режимів, а через чітко структурований механізм відбору та підтримки проектів, здатних забезпечити довгострокові структурні ефекти для економіки.

Досвід Словаччини репрезентує підхід до управління інвестиційною політикою, у межах якого державна підтримка інвестицій концептуалізується як контрактний механізм досягнення регіональних соціально-економічних результатів. У цій моделі індустріальні парки та промислові території розглядаються не як автономні інститути стимулювання, а як інструменти реалізації ширшої політики регіонального розвитку, інтегрованої з правилами державної допомоги Європейського Союзу.

Нормативною основою словацької моделі є законодавство про регіональну інвестиційну допомогу, яке визначає умови, форми та інтенсивність державної підтримки залежно від рівня соціально-економічного розвитку регіону. Такий підхід інституційно закріплює диференціацію інвестиційної політики, за якої стимули спрямовуються не лише на залучення капіталу як такого, а на коригування просторових диспропорцій розвитку та підвищення конкурентоспроможності менш розвинених територій.

З позиції управління інвестиційною політикою ключовим інститутом у словацькій моделі є механізм регіональної інвестиційної допомоги, що надається на основі формалізованої процедури оцінювання інвестиційних проєктів. Державна підтримка не має автоматичного характеру і пов'язується з чітко визначеними параметрами проєкту, зокрема обсягом інвестицій, кількістю та якістю створюваних робочих місць, а також очікуваним внеском у регіональний розвиток. У такий спосіб інвестиційна політика набуває рис цілеспрямованого управлінського впливу, а не універсального стимулювання.

Роль території у словацькій моделі полягає у забезпеченні просторової реалізації регіональної інвестиційної стратегії. Індустріальні парки та підготовлені промислові майданчики виступають інфраструктурною основою для розміщення проєктів, які отримали регіональну інвестиційну допомогу. Водночас сам факт розміщення на такій території не є підставою для підтримки, що принципово відрізняє словацьку модель від класичних територіально-пільгових режимів.

Суттєвою інституційною особливістю словацького підходу є контрактна природа інвестиційної підтримки. Надання державної допомоги супроводжується фіксацією взаємних зобов'язань держави та інвестора, де стимули виступають компенсацією за досягнення визначених результатів. Такий підхід дозволяє поєднати інтереси публічного сектору та бізнесу в єдиній управлінській логіці, де інвестиційна політика стає інструментом спільного досягнення стратегічних цілей.

Елемент умовності та контролю результатів у словацькій моделі є одним із найбільш виражених серед розглянутих інституційних конфігурацій. Інвестор зобов'язаний дотримуватися визначених параметрів проєкту протягом установленого періоду, а недотримання умов може призвести до перегляду або повернення наданої підтримки. Такий механізм формує високий рівень інституційної дисципліни та зменшує ризики неефективного використання публічних ресурсів.

З точки зору управління інвестиційною політикою важливо, що словацька модель поєднує гнучкість форм підтримки з жорсткістю процедурного контролю. Державна допомога може надаватися у різних формах, що дозволяє адаптувати інструменти до специфіки інвестиційного проєкту та регіональних потреб, водночас

зберігаючи загальну керованість політики. Це створює умови для більш точного налаштування стимулів без втрати прозорості та підзвітності.

У контексті регіонального розвитку словацька модель демонструє, що інвестиційна політика може бути ефективною за умови, коли вона орієнтована на вимірюваний регіональний внесок, а не лише на кількісні показники залучених інвестицій. Інституційне закріплення такої логіки дозволяє державі використовувати інвестиційні стимули як інструмент довгострокової територіальної трансформації, а не короткострокового пожвавлення економічної активності.

Проведений аналіз зарубіжного досвіду нормативного та інституційного забезпечення функціонування індустріальних і інвестиційних територій дозволяє зробити висновок, що ефективність інвестиційної політики у розглянутих країнах визначається не наявністю формального статусу індустріального парку як такого, а інституційною архітектонікою управління інвестиційними процесами, в межах якої поєднуються правові, організаційні та управлінські елементи.

Незважаючи на різноманіття національних моделей, усі розглянуті підходи ґрунтуються на спільній інституційній логіці, відповідно до якої індустріальні парки та промислові території функціонують як інструменти реалізації державної інвестиційної та регіональної політики, а не як ізольовані зони пільгового режиму. Територія в кожній із моделей виступає лише одним із елементів ширшої системи, у якій ключову роль відіграють механізми відбору інвестиційних проєктів, адміністрування стимулів та контролю досягнення результатів.

Інституційний аналіз показує, що у зарубіжних моделях чітко простежується принцип умовності як фундаментальний елемент управління інвестиційною політикою. Державна підтримка інвестицій не має автоматичного характеру і пов'язується з виконанням інвестором визначених зобов'язань, досягненням соціально-економічних результатів або внеском у регіональний розвиток. Саме цей принцип забезпечує трансформацію інвестиційних стимулів із пасивного фіскального інструмента в активний механізм управлінського впливу.

Важливою узагальнюючою характеристикою розглянутих моделей є інституційна завершеність системи управління, яка проявляється у наявності чітко

визначених суб'єктів відповідальності (адміністрації парків, оператори інвестиційної підтримки, уповноважені органи), стандартизованих процедур прийняття рішень та інтеграції інвестиційних стимулів у загальну систему державної допомоги та регіонального розвитку. Це забезпечує передбачуваність інвестиційного середовища та знижує ризики довільного або фрагментарного регулювання.

Аналіз також свідчить, що у зарубіжних моделях інвестиційна політика дедалі більше орієнтується на якість інвестицій, а не лише на їх кількісні показники. Відбір інвестиційних проєктів, критерії допустимості державної підтримки та інструменти контролю результатів спрямовані на заохочення інноваційності, підвищення доданої вартості, створення кваліфікованих робочих місць і забезпечення довгострокових структурних ефектів для економіки.

Узагальнюючи інституційні особливості розглянутих моделей, доцільно зазначити, що індустріальні парки в зарубіжній практиці виконують роль керованих інституційних платформ, у межах яких держава реалізує свої інвестиційні та регіональні пріоритети. Управління інвестиційною політикою здійснюється не через механічне розширення територіальних режимів, а через інтеграцію правових норм, організаційних структур і управлінських процедур у єдину систему.

## **Висновки до розділу 1**

У сучасних умовах трансформації економічних систем і зростання невизначеності інвестиційне забезпечення розвитку набуває стратегічного значення як на мезо-, макро-, мікрорівнях. Ефективність управління інвестиційною політикою безпосередньо впливає на динаміку економічного зростання, конкурентоспроможність суб'єктів господарювання та їх адаптивність до зовнішніх викликів. У зв'язку з цим зростає потреба у переосмисленні змісту інвестиційної політики, уточненні методичних підходів до її реалізації та забезпеченні логічної інтеграції понять, що визначають її теоретичне підґрунтя.

Проаналізовано підходи до визначень понять «управління», «інвестиції»,

«інвестиційна діяльність», «інвестиційний процес», «політика», «інвестиційна політика». Розкрито логіку взаємозв'язку між ключовими поняттями, що формують методологічне підґрунтя інвестиційної політики, з урахуванням різних підходів до їх тлумачення. На основі систематизації зазначених понять надано авторське визначення терміну «управління інвестиційною політикою» як інтегрованого процесу, який поєднує управлінські функції із завданнями забезпечення результативного інвестування, сталого розвитку підприємства (або економіки в цілому) та досягнення позитивного економічного ефекту.

Отже, управління інвестиційною політикою суб'єктів господарювання постає як багатоаспектне поняття, що вимагає узгодження теоретичних підходів до базових економічних і управлінських категорій. Застосування такого підходу дає змогу посилити методичну основу формування інвестиційної політики та сприяє розробці дієвих управлінських рішень як на рівні окремих суб'єктів господарювання, так і в системі економічного регулювання в цілому.

Механізми, які забезпечують ефективне управління інвестиційною політикою з урахуванням походження тенденцій, що формуються в умовах становлення та розвитку національної інноваційної системи, зумовили їх поглиблений аналіз. Це дозволило не лише ідентифікувати домінуючі фактори впливу, а й запропонувати інструменти, що підвищують привабливість індустріальних парків для вітчизняних та іноземних інвесторів.

Систематизовано прикладні аспекти управління інвестиційною політикою індустріальних парків, формування тенденцій їх розвитку, обумовлених екзогенним та ендогенним характером походження на основі узагальнення теоретико-методичних розробок означеної площини дослідження, а також визначено оптимальні моделі поєднання практичних підходів для підвищення ефективності функціонування індустріальних парків.

Визначено, що екзогенний підхід передбачає побудову системи управління, яка не лише враховує зовнішні фактори, а й трансформує їх у конкретні можливості для зростання. Його ефективність залежить від здатності індустріального парку адаптуватися до глобальних і національних викликів, використовуючи зовнішні

ресурси для посилення власних конкурентних позицій. Своє чергою ендогенний підхід дозволяє не лише зберігати економічну стабільність, але й створювати базу для довгострокового зростання за рахунок ефективного використання власних ресурсів та компетенцій.

Поєднання екзогенних та ендогенних чинників у рамках інтеграційних моделей дозволяє індустріальним паркам не лише підвищувати інвестиційну привабливість, а й формувати конкурентні переваги, що є стійкими в довгостроковій перспективі. Це забезпечує збалансоване використання зовнішніх ресурсів і внутрішніх можливостей, створюючи фундамент для сталого розвитку.

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості застосування сформульованих стратегій для підвищення інвестиційної привабливості індустріальних парків. Використання екзогенного підходу дозволяє оперативно реагувати на глобальні та національні економічні зміни, тоді як ендогенний підхід забезпечує нарощування власного потенціалу і створює стійку основу для розвитку. Їх інтеграція у єдину систему управління інвестиційною політикою сприятиме формуванню інноваційно-орієнтованих, конкурентоспроможних та фінансово стійких індустріальних парків.

Нормативно-правове забезпечення функціонування індустріальних парків в Україні формувалося з декларованою орієнтацією на світовий досвід і мало на меті запровадження сучасного інструмента управління інвестиційною політикою. Апеляція до зарубіжних практик у законодавчих ініціативах свідчить про прагнення інституціоналізувати індустріальні парки як елемент державної інвестиційної та регіональної політики, однак сама по собі наявність спеціального правового режиму не гарантує ефективності його практичної реалізації.

Досвід країн Європейського Союзу демонструє, що індустріальні парки функціонують як складова цілісної інституційної системи, у межах якої поєднуються правила державної допомоги, інструменти регіонального розвитку та механізми умовності результатів. У таких моделях ключове значення має не територіальний статус як такий, а наявність чітких процедур відбору інвестиційних проєктів, визначених суб'єктів управління, стандартизованих управлінських рішень і контролю

досягнення соціально-економічних ефектів. Саме ця системність забезпечує керованість інвестиційної політики та знижує ризики декларативності стимулів.

Отже, з позиції управління інвестиційною політикою індустріальних парків, нормативно-правове забезпечення має оцінюватися не лише за фактом запровадження спеціального режиму, а за здатністю сформувати інституційно завершену модель управління інвестиційними процесами. Це зумовлює необхідність подальшого аналізу української нормативної бази з точки зору інтеграції принципів умовності, результативності та відповідальності, що є визначальними для ефективного функціонування індустріальних парків у зарубіжній практиці.

Основні наукові положення, які подано у даному розділі роботи, відображено в наукових працях автора за списком використаної літератури [157, 161, 163, 168, 171].

## РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЮ ПОЛІТИКОЮ ІНДУСТРІАЛЬНИХ ПАРКІВ

### 2.1. Оцінка сучасного стану процесів індустріалізації та реіндустріалізації економіки України: стратегічна перспектива

Індустріалізація впродовж останніх двох століть була однією з ключових рушійних сил економічного зростання та трансформації соціально-економічних структур. Перехід від аграрної до індустріальної моделі господарства забезпечив технологічний прорив, масове виробництво, урбанізацію, інституційну модернізацію та зростання добробуту в розвинених країнах. Однак з другої половини ХХ століття відбувся зсув до постіндустріальної моделі, в якій домінують сфера послуг, глобалізація виробництва та зниження частки промисловості у ВВП більшості країн. Така тенденція, відома як деіндустріалізація, з часом виявила свою вразливість у контексті геополітичних, економічних і логістичних потрясінь, зокрема під час пандемії COVID-19, війни в Україні, а також структурних енергетичних і кліматичних криз.

В умовах нової економічної реальності актуалізується концепція реіндустріалізації – а відновлення промислового потенціалу з урахуванням сучасних технологій, інновацій, екологічних стандартів, цифровізації та діджиталізації. Це не стільки повернення до традиційного індустріального укладу, скільки якісно новий етап розвитку, що передбачає інтеграцію високотехнологічного виробництва, гнучких форм організації праці, інтелектуального управління та сталого розвитку.

Особливе значення у цьому процесі набуває ефективне стратегічне управління процесами індустріалізації та реіндустріалізації. Воно включає формування довгострокових цілей, національних індустріальних стратегій, створення стимулюючого інституційного середовища, розвиток промислових кластерів, індустріальних парків, механізмів державно-приватного партнерства, а також цифрових платформ та рішень для промислової політики. Без чіткого управлінського

бачення та належної реалізації реіндустріалізація ризикує залишитися декларативною або фрагментованою. Актуальність зумовлено як глобальними викликами, так і внутрішніми потребами економіки України – у відновленні зруйнованої промислової інфраструктури, побудові нової моделі економіки, інтегрованої у європейський простір, та формуванні інноваційно-орієнтованої економіки, спроможної забезпечити стійке зростання, економічну безпеку та технологічний суверенітет.

Останнім часом низка вчених і практиків розглядає окремі аспекти процесу деіндустріалізації. Так, у дослідженні [53] процес деіндустріалізації розглядається як одна з ключових проблем сучасності. Акцент робиться на тому, що сучасний процес зменшення частки промисловості у ВВП України має деструктивний характер і не є наслідком природної трансформації, а передбачає повернення до індустріальної моделі розвитку. Автор вказує на нерівномірність структурних змін, втрату конкурентоспроможності та необхідність нової, інноваційної індустріалізації, але не згадує про управління процесом деіндустріалізації.

Авторами праці [110] обґрунтовано, що реіндустріалізація – це не лише відновлення виробництва, а й важливий чинник технологічного оновлення країни. Особливий наголос зроблено на необхідності стратегічного реагування в контексті військових викликів та післявоєнного відновлення. Автори визначають процеси реіндустріалізації та деіндустріалізації, але не з точки зору управління ними у стратегічному вимірі.

Автор праці [149] систематизує та поділяє етапів економічного розвитку, включаючи новий етап – неоіндустріалізацію та наголошує на необхідності формування промислового капіталу, технологічної конкурентоспроможності та внутрішньорегіональної інтеграції в сучасних умовах, але не на управлінні ними.

У дослідженні [93] автори вказують, що Україна може використовувати європейський досвід у сфері промислових та цифрових технологій як основу для своєї реіндустріалізації. Вчені надають рекомендації щодо адаптації інституційних моделей ЄС до українських умов як інструменту управління ними.

Автором праці [18] розглядається, як реіндустріалізація в Єврозоні може слугувати передумовою для промислового відродження України. Рекомендується

посилити роль прямих іноземних інвестицій та інституційної стабільності для сталого розвитку. Автори праці [228] розглядають реіндустріалізацію як стратегічну умову підвищення конкурентоспроможності макрорегіонів у глобальному середовищі. Їхній механізм передбачає оновлення технологічних баз та функціонування дорожніх карт на регіональному рівні.

Приклади з практики – наприклад, стратегічна програма НСІ у Південній Кореї – свідчать про довгострокову ефективність промислової політики, яка змінила баланс промислової структури країни [228]. Також підкреслюється довгостроковий вплив на суміжні галузі. З'являється концепція «зеленої промислової політики», що поєднує кліматичні цілі та промислові стратегії. Ці заходи включають створення технологічних «ніш», «зелені» облігації та державні закупівлі для нецінової підтримки ринку. Ресурсний підхід підкреслює важливість внутрішніх ресурсів як основи конкурентоспроможності, а теорія динамічних можливостей використовується для розуміння умов гнучкого розвитку виробництва в умовах технологічних змін [155] тощо.

Незважаючи на зростаючий науковий інтерес до індустріалізації та реіндустріалізації, питання стратегічного управління цими процесами залишається недостатньо вивченим. Зокрема, існуючі роботи недостатньо розкривають взаємозв'язок між інституційними механізмами, інструментами державної промислової політики та ефективністю реіндустріалізації в умовах відкритої економіки. Це обумовлює формулювання концептуальних засад стратегічного управління індустріалізацією та реіндустріалізацією економіки, окреслення ключових викликів та інструментів, а також пропозиція підходів до оцінки динаміки та ефективності відповідної політики на прикладі України у глобальному порівняльному контексті.

Для визначення причинно-наслідкових зв'язків переходу економіки від індустріалізації до реіндустріалізації доцільно дослідити та узагальнити історичні аспекти виникнення процесів індустріалізації та реіндустріалізації, проаналізувати управлінські аспекти процесів індустріалізації та реіндустріалізації економіки, запропонувати модель управління реіндустріалізацією економіки.

Гіпотезою є узагальнення історичних та управлінських аспектів у визначенні причинно-наслідкових зв'язків в процесах індустріалізації та реіндустріалізації економіки в стратегічному вимірі. Дослідження етапів промислової революції та їх основних ознак можливо завдяки використанню методів теоретичного узагальнення, порівняння та логіко-структурного аналізу. При обґрунтуванні управлінських аспектів процесів індустріалізації й реіндустріалізації економіки та їх зміни відповідно етапів промислової революції, залучені методи історизму, порівняння, синтезу та теоретичного узагальнення. Завдяки використанню економіко-математичних методів та моделей, методів теоретичного узагальнення, аналізу фактичних даних, визначено та обґрунтовано значення рівня індустріалізації та реіндустріалізації країни. Кожний з етапів промислової революції має свої особливості, які викликані різними причинами та впливають на наступні періоди революції певним чином, спричиняє певні наслідки. Тому, незважаючи на значні дослідження в питаннях еволюції процесів індустріалізації та реіндустріалізації, а саме, розгляді в історичному аспекті кожної з фаз промислової революції, вважаємо за необхідне поєднання процесів еволюції з процесами їх управління [21, 107].

Розглядаючи процеси індустріалізації та реіндустріалізації, повертаємося до розуміння того, що в історичному аспекті розвиток всіх процесів відбуваються за спіраллю. Враховуючи «довгі хвилі» Кондратьєва (30-40 років) можна довести й вплив розвитку промисловості на процеси індустріалізації, деіндустріалізації, реіндустріалізації та неоіндустріалізації (рис. 2.1). Найдовшим процесом промислової революції є індустріалізація, яка представляє собою фундаментальний і тривалий процес трансформації економіки з аграрної в індустріальну. Вона проходила через кілька хвиль протягом двох сторіч (кінець XVIII – середина XX ст.), кожна з яких відповідала новому технологічному укладу та соціально-економічній моделі. Від зародження промисловості (розвиток текстильної промисловості, вугільна енергетика та формування фабричної системи); через електрифікацію, появу двигунів внутрішнього згоряння, хімічною промисловістю; формуванням важкої індустрії та залізничного транспорту; до цифровізації, глобалізації виробництва, посилення аутсорсингу та початку деіндустріалізації в розвинених економіках.



Рис. 2.1. Причинно-наслідкові зв'язки процесів індустріалізації та реіндустріалізації

Авторська розробка

Причинами відходу від традиційної індустріальної моделі економіки з середини ХХ сторіччя відбулося у розвинених країнах світу. Перш за все, це пов'язано із зміною структури економіки. В результаті автоматизації, аутсорсингу виробництва в країни з дешевою робочою силою, спостерігається зменшення питомої ваги промисловості у ВВП та зайнятості. Іншою причиною переходу до деіндустріалізації вважаємо глобалізаційні процеси з перенесенням виробництва до країн з низькими витратами. За таких умов корпорації шукали зниження витрат, і переміщували фабрики до Азії, Латинської Америки, Східної Європи. Одним з основних факторів – підвищення екологічних стандартів, що змушувало скорочувати або модернізувати підприємства, викликаючи екологічний тиск. У багатьох випадках дешевше було перенести виробництво в країни без жорстких екологічних норм. Ці процеси призвели до деградації промислової інфраструктури, втрати технологічного суверенітету та соціально-економічного занепаду окремих регіонів.

У ХХІ столітті індустріалізація набуває нових форм – вона не передбачає масового будівництва підприємств, а базується на високих технологіях, сервісах і гнучких моделях виробництва.

Індустріалізація розглядається як «розумне зростання» з орієнтацією на інновації, енергоефективність, цифровізацію, інтеграція виробництва та послуг (наприклад, «виробництво як сервіс»).

Індустрія 4.0 передбачає розвиток автоматизації, робототехніки, Інтернет речей, Big Data, штучного інтелекту, що призводить до адаптивності до попиту, мінімізації людського втручання.

«Зелена» індустріалізація враховує виробництво з низьким вуглецевим слідом, відновлювані джерела енергії, циркулярну економіку, екологічні вимоги стають частиною стратегій розвитку будь-якої країни світу.

Географічна концентрація інноваційного виробництва призводить до розвитку та збільшення кількості кластерів, технопарків, індустріальних хабів. Підвищується державна підтримка через розвиток інфраструктури, податкових пільг, експортного сприяння.

Значущим фактором розвитку становиться людський капітал як основа нової

індустріалізації. Враховується не кількість працівників, а їх кваліфікація, яка визначає конкурентоспроможність. Підвищується роль STEM-освіти, інженерної підготовки, lifelong learning.

Вище перелічені фактори призвели до процесів реіндустріалізації, які повертають інтерес до промисловості, але за значно менший час.

Вразливість глобальних ланцюгів постачання, що пов'язано з пандемією COVID-19, геополітичною напругою, війнами (зокрема в Україні) продемонстрували ризики залежності від імпорту та потребують локалізації виробництва. Внаслідок: стратегічне повернення до внутрішнього виробництва - зокрема в галузях оборони, фармацевтики, харчової безпеки.

Закриття підприємств призводило до безробіття, міграції, скорочення бази оподаткування, втрати промислового потенціалу, що спричинило економічну та соціальну деградацію регіонів. В цьому випадку реіндустріалізація розглядається як інструмент «реанімації» депресивних територій.

Стрімкий розвиток технологій нового покоління потребує нової якості промисловості. Industry 4.0, діджиталізація, 3D-друк, «розумні» фабрики дозволяють зробити виробництво високотехнологічним та економічно ефективним навіть у країнах із дорогою робочою силою. Сучасна реіндустріалізація – це вже не «димні труби», а інтелектуальні виробництва з мінімальним екологічним слідом.

Геополітичні виклики формують необхідність економічної автономії. Без власного промислового виробництва неможлива національна безпека. Тому, уряди активно інвестують у критично важливі сектори: оборона, енергетика, машинобудування, мікроелектроніка.

Потребою в нових типах індустрії є зелений перехід. Перехід до відновлюваної енергетики, електромобілів, енергоефективного будівництва породжує новий попит на сучасну промисловість. Тобто, реіндустріалізація не заперечує екологічні цілі, а навпаки – стає їхнім інструментом.

Світ відмовився від класичної індустріалізації через глобалізацію, автоматизацію та екологічний тиск. Але саме ці фактори, посилені геополітичними кризами, виявилися недостатньо стійкими – і стимулювали пошук нової моделі

індустріального розвитку.

Реіндустріалізація – це не повернення в минуле, а стратегічний перехід до сучасної, інноваційної, екологічно відповідальної промисловості.

Процеси індустріалізації та реіндустріалізації є не лише історично зумовленими етапами економічного розвитку, а й результатом застосування конкретних управлінських інструментів. Еволюція цих інструментів відображає зміни в парадигмах економічного управління, технологічному контексті, глобальній кон'юнктурі та стратегічних пріоритетах держав (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Еволюція моделей управління індустріалізацією

Етап	Роль держави	Тип управління	Інструменти	Вразливості
Класична індустріалізація	Директивна (централізатор)	Жорстке планування	Планування, державні інвестиції	Інноваційна інертність
Деіндустріалізація	Пасивна (дерегулятор)	Мінімальне втручання	Лібералізація, приватизація	Знецінення стратегічних галузей
Реіндустріалізація (неоіндустріалізація)	Активна (партнер, фасилітатор)	Гнучке стратегічне управління	Інноваційна політика, партнерство, цифрова аналітика	Системна складність, потреба в координації

*Авторська розробка*

Зазначаючи еволюцію моделей управління, необхідно звернути увагу на декілька з них, які відповідають своєму часу, політичному устрою, соціально-економічним відносинам і т.д., а саме: класична модель; ліберальна модель, сучасна стратегія індустріалізації. Представимо їх основну характеристику.

Класичним моделям управління (XVIII–XX ст.) притаманне централізоване планування з державною монополією на інвестиції та промислову стратегію. В цей час відбувається масштабне створення промислових об'єктів, незалежно від ефективності.

В постіндустріальний період (1970–1990-ті роки) переважає ліберальна модель

управління індустріалізацією. Основними ознаками цього часу стали:

- мінімальна роль держави з домінуванням ринку;
- відмова від прямого втручання: дерегуляція, приватизація;
- промислова політика зведена до «створення умов».

Сучасна стратегія реіндустріалізації (2000–2020-ті) має багаторівневе управління через партнерство держави, бізнесу та науки. Розвиток цифрових інструментів, штучного інтелекту знайшло відображення у Smart governance прогнозуванні, data-driven policy. Спостерігається й розвиток інституційної підтримки інноваційного виробництва: Smart Specialisation, індустріальні хаби, промислові кластери і т.і.

Тому слід зауважити, що індустріалізація є не завершений етап, а змінна парадигма. Сучасна її форма – реіндустріалізація, яка зумовлена глобальними ризиками та технологічними трансформаціями. Управління індустріалізаційними процесами еволюціонувало від централізованих директив до адаптивних багаторівневих моделей, що поєднують стратегічне планування з гнучкістю і партнерським підходом [251, 256]. Реіндустріалізація – це не повернення в минуле, а якісно новий вектор економічного розвитку, який базується на високих технологіях, сталості та людському капіталі.

Еволюція індустріалізації – це не тільки технологічна історія, а передусім еволюція форм управління, від централізованої директивності до децентралізованого стратегічного фасилітаторства.

Управління індустріалізацією в XXI столітті вимагає балансування між системною баченням, гнучкістю, партнерством та цифровими інструментами (рис. 2.2). У контексті сучасних викликів, зумовлених деструкцією промислового потенціалу, трансформацією глобальних ланцюгів постачання та переходом до сталого розвитку, стратегічне управління реіндустріалізацією набуває особливої актуальності. На основі критичного аналізу джерел, міжнародного досвіду та українських реалій, запропоновано багаторівневу модель управління реіндустріалізацією, що поєднує стратегічну мету, часові горизонти, інструменти та систему координованих дій.

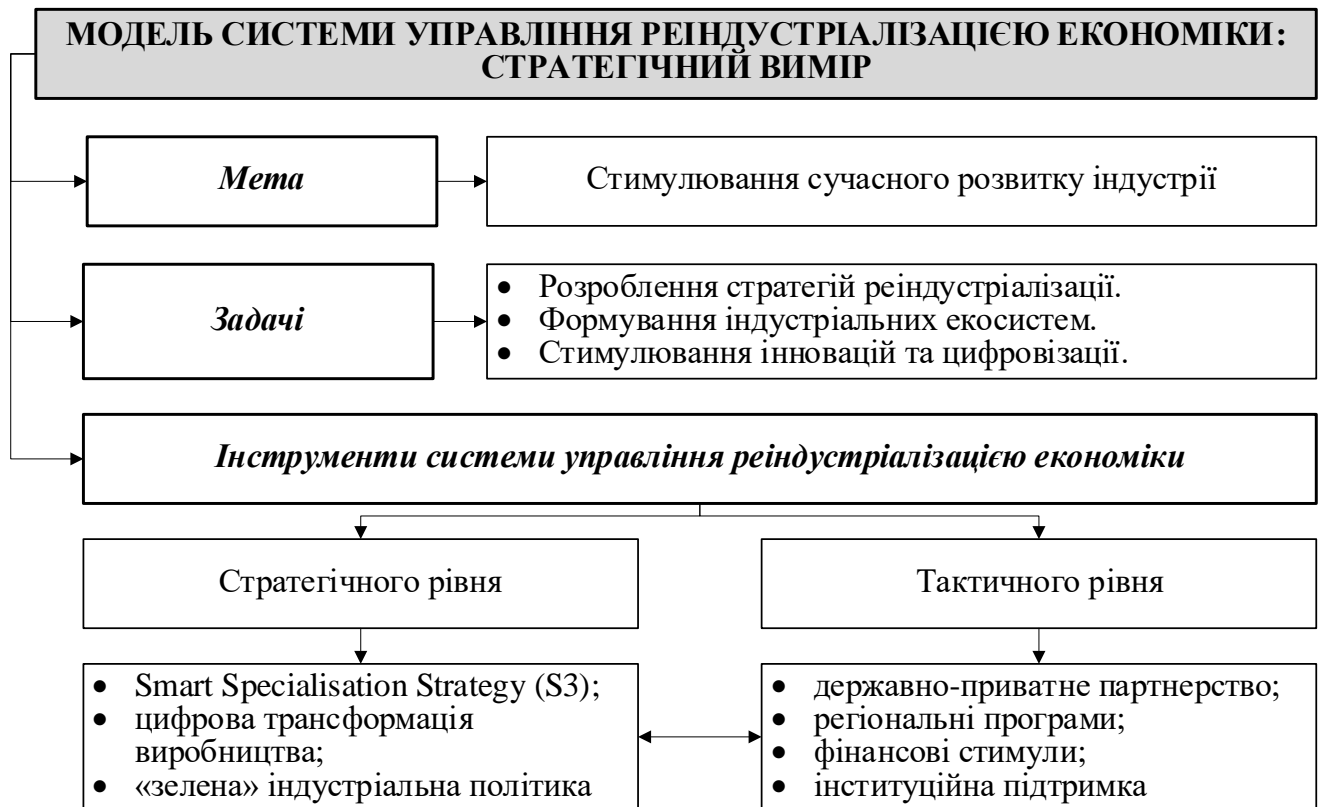


Рис. 2.2. Модель управління реіндустріалізацією економіки

*Авторська розробка*

Стратегічною метою системи управління реіндустріалізацією є формування високотехнологічної, екологічно відповідальної та конкурентоспроможної промисловості як основи довгострокового економічного зростання та національної економічної безпеки.

Модель передбачає три управлінські рівні, кожному з яких відведено функції управління системою:

1. Національний рівень управління – стратегічне планування, фінансові та правові рамки.
2. Регіональний рівень – реалізація політик на місцях, кластеризація, супровід бізнесу.
3. Інституційно-приватний – безпосереднє впровадження інновацій, освітніх і виробничих програм.

Особливе значення має зворотній зв'язок, необхідною умовою якого є:

- постійний моніторинг показників ефективності (KPI), таких як індекс

промислової продукції, рівень зайнятості, технологічна складність експорту;

- адаптація інструментів на основі зовнішніх змін (економічних, геополітичних, технологічних).

Модель є поетапною, динамічною і адаптивною до змін. Реіндустріалізація розглядається не як короткочасна програма відновлення, а як довгострокова стратегічна трансформація економіки. Ключовим є поєднання верхнього рівня планування та локальної реалізації з акцентом на інновації, кадрову підготовку та стійкість.

У контексті вивчення стратегічного виміру індустріалізації та реіндустріалізації економіки постає необхідність розробки цілісного аналітичного підходу, який дозволяє як кількісно оцінити рівень індустріального розвитку, так і визначити місце країни у глобальних трансформаційних процесах. Методична основа даного дослідження ґрунтується на поєднанні індексного аналізу, кластерного групування та економетричного моделювання [270].

По-перше, для визначення рівня індустріалізації країни використано інтегральний індекс індустріалізації, побудований на базі кількох ключових показників (2.1), (2.2):

- частка промисловості у ВВП;
- частка обробної промисловості;
- індекс обсягу промислового виробництва;
- частка зайнятих у промисловості;
- продуктивність праці в індустріальному секторі.

Кожний з показників нормалізується у межах [0;1] з подальшим ваговим агрегуванням:

$$x'_{i,t} = \frac{x_{i,t} - \min(x_i)}{\max(x_i) - \min(x_i)}. \quad (2.1)$$

Далі обчислюється сам індекс за формулою:

$$I_t = \sum_{i=1}^n w_i x'_{i,t}, \quad (2.2)$$

де  $I_t$  - індекс індустріалізації у рік  $t$ ;

$x'_{i,t}$  - нормалізоване значення  $i$ -го показника;

$w_i$  - ваговий коефіцієнт (може бути рівним або скоригованим згідно з експертною значущістю).

Агреговане значення показника дозволяє отримати композитний вимір загального рівня індустріального розвитку в динаміці та порівняти значення різних країн.

Для порівняння міжнародного контексту застосовується кластеризація країн за рівнем індустріалізації та характером реіндустріалізаційних процесів [271].

Методика включає [271]:

- вибір репрезентативних країн (ЄС, Китай, США, Україна, інші);
- формування багатовимірної вибірки з показників: частка промисловості, темпи зростання, частка високотехнологічних секторів, рівень цифровізації;
- зниження розмірності (PCA – Principal Component Analysis) для зменшення кількості факторів без втрати інформативності;
- кластеризація методом K-means або DBSCAN – алгоритми, які групують країни за схожістю.

Вибірка країн формується за критерієм наявності актуальних статистичних даних. Це дозволяє ідентифікувати так звані «індустріальні профілі» та позиціонувати Україну в межах глобальної промислової структури.

Для прогнозування динаміки індустріального розвитку застосовуються економетричні моделі (2.3), (2.4) – зокрема ARIMA (Auto Regressive Integrated Moving Average) для побудови прогнозу на основі часових рядів, а також множинна регресія для виявлення взаємозв'язків між обсягами індустріального виробництва та такими факторами, як ВВП, інвестиції та прямі іноземні інвестиції. Модель базується на часовому ряді показника (наприклад, частка промисловості у ВВП):

$$y_t = \alpha + \sum_{i=1}^p \varphi_i y_{t-i} + \sum_{j=1}^q \theta_j \varepsilon_{t-j} + \varepsilon_t, \quad (2.3)$$

де  $y_t$  - значення показника за рік  $t$ ;

$\varphi_i, \theta_j$  - параметри моделі;

$\varepsilon_t$  - випадкова похибка.

Модель дозволяє побудувати прогноз на 5–10 років на основі тренду й циклічності процесів.

Для глибшого аналізу факторів впливу використовуємо модель:

$$IndustOutput_t = \alpha + \beta_1 GDP_t + \beta_2 Invest_t + \beta_3 FDI_t + \varepsilon_t, \quad (2.4)$$

де  $IndustOutput_t$  - обсяг індустріального виробництва;

$GDP_t$  – обсяг ВВП за рік  $t$ ;

$Invest_t$  – обсяг капітальних інвестицій;

$FDI_t$  – обсяг прямих іноземних інвестицій.

Модель дозволяє виявити причинно-наслідкові зв'язки та спрогнозувати як поточну ефективність політики стимулювання, так і потенційні сценарії реіндустріалізації в середньостроковій перспективі.

На прикладі України, за допомогою вище наведених моделей, проведено аналіз рівня індустріалізації на підставі статистичної інформації за останні 30 років (табл. 2.2, рис. 2.3), та запропонований прогноз рівня реіндустріалізації економіки країни до 2033 року (рис. 2.4).

З графіку динаміки індексу індустріалізації України за 1992–2023 роки (умовно-нормовані значення) можна спостерігати різке падіння у 1990-х роках, стагнацію у 2000-х і часткове відновлення в останні роки, що свідчить потенційним ознакам реіндустріалізації. Прогноз індексу індустріалізації України до 2033 року демонструє очікуване помірне зростання показника, що свідчить про реалістичну траєкторію реіндустріалізації за умови стабілізації економіки, підтримки промисловості та інноваційного розвитку. Таким чином, обрана методологія забезпечує багаторівневий аналіз як кількісного, так і якісного характеру, поєднуючи макроекономічну оцінку, порівняльну аналітику та інструменти прогнозування. Вона дозволяє сформулювати комплексне уявлення про динаміку, структурні особливості та перспективи індустріального розвитку країни в умовах постіндустріальної трансформації.

Таблиця 2.2

## Вихідні дані для визначення рівня індустріалізації України

Рік	Частка промисловості у ВВП (%)	Частка обробної промисловості у ВВП (%)	Індекс обсягу промислового виробництва (1992=100)
1992	54	44,6	100
1993	48	41	92
1994	43	38,2	85
1995	38	34,1	78
1996	34	31	70
1997	30	27	63
1998	26	22,5	60
1999	24	18,3	57
2000	23	16,7	55
2001	23	15,8	54
2002	22	15	52
2003	22	14,2	51
2004	21	13,5	50
2005	21	12,9	48
2006	20	12,3	47
2007	20	11,5	46
2008	19,5	10,8	45
2009	19	10,2	44
2010	18,5	9,5	42
2011	18	9,1	41
2012	17,8	8,8	40
2013	17,5	8,4	42
2014	17,3	8,1	45
2015	17,1	7,9	47
2016	17,5	7,7	50
2017	17,8	7,6	52
2018	18,2	7,9	54
2019	18,4	8	53
2020	18,6	8,1	52
2021	18,4	8	51
2022	18,2	7,9	52
2023	18,84	8,25	55

*Систематизовано автором [36, 266-268]*



Рис. 2.3. Динаміка зміни частки промисловості у ВВП України, %

Побудовано автором [36, 266-268]



Рис. 2.4. Прогноз індексу індустріалізації України до 2033 року, дол.од.

Побудовано автором [36, 266-268]

У сучасному світі індустріальна політика переживає значне відродження. Йдеться не просто про повернення до промисловості, а про новий стратегічний поворот – під впливом ризиків глобалізації, порушення ланцюгів постачання, кліматичних викликів та геополітичної нестабільності. Уряди США, ЄС та Великої Британії вживають серйозні заходи: стимули для виробництва, «зелені» інвестиції, національні стратегії та захист стратегічних секторів. Для країн із середнім рівнем розвитку, таких як Україна, аналіз інструментів управління індустріалізацією – а як класичною, так і сучасною – є необхідним умовою економічної безпеки.

Міжнародна економічна практика демонструє, що ефективна промислова політика здатна не лише пережити, а й сприяти стійкому розвитку економіки. Проте реалізація такого потенціалу потребує змістовного уявлення про: трансформацію інструментів і ролей держави в процесах індустріалізації; виявлення уроків класичних, ринкових та сучасних моделей; інтеграцію інструментів у системне стратегічне управління.

Отримані результати дослідження мають важливе практичне значення для формування ефективної промислової політики України. Запропонований комплексний індекс індустріалізації може використовуватися державними органами для моніторингу динаміки промислового розвитку та оцінки ефективності державних програм підтримки виробництва. Прогнозні сценарії, побудовані на основі моделі ARIMA, є інструментом стратегічного планування у сфері економічної політики, регіонального розвитку, а також при розробці програм модернізації ключових галузей промисловості.

Запропонована модель управління реіндустріалізацією може слугувати методологічною основою для створення національної стратегії, регіональних програм «розумної спеціалізації», а також для планування інвестиційної підтримки кластерів, індустріальних парків та високотехнологічних галузей. Модель управління передбачає, також, створення ефективних інституційних механізмів та наявність достатнього фінансування, що в реальних умовах України вимагає додаткових досліджень щодо економічної та політичної доцільності запропонованих заходів. Крім того, прогнозні розрахунки не враховують потенційні зовнішні шоки, пов'язані

з військовими діями, глобальними економічними кризами або радикальними змінами у світових ланцюгах постачання.

Подальші наукові дослідження мають бути спрямовані на розробку детальних галузевих моделей реіндустріалізації з урахуванням регіональних особливостей України. Також важливо провести аналіз ефективності конкретних інструментів промислової політики (податкові пільги, індустріальні парки, стимули для НДДКР) та розробити систему ключових показників ефективності (КПЕ) для оцінки результатів їх впровадження. Перспективним напрямком є поєднання кількісного прогнозування з якісним моделюванням сценаріїв, що дозволить врахувати різні варіанти зовнішньополітичного та економічного середовища.

## **2.2. Оцінювання збалансованості інвестиційних проєктів індустріальних парків у контексті активізації їх інвестиційної діяльності**

Сучасні трансформаційні процеси в економіці України та світу супроводжуються активним пошуком ефективних інструментів підвищення конкурентоспроможності промисловості й регіонів. Одним із таких інструментів є індустріальні парки, які забезпечують концентрацію виробничих, інноваційних та логістичних ресурсів на певній території, сприяючи формуванню синергійного ефекту та сталому розвитку. Водночас індустріальні парки стають точками зростання регіональної економіки, оскільки вони інтегрують у собі інвестиційний, соціально-економічний та інфраструктурний потенціали.

Використання інтегральних індексів в контексті оцінювання інвестиційних проєктів індустріальних парків відповідає сучасним світовим тенденціям, адже методологія побудови композитних індикаторів активно застосовується міжнародними організаціями для оцінювання конкурентоспроможності країн, галузей і територій. Водночас у вітчизняній науці та практиці бракує уніфікованих підходів до формування інтегральних індексів, спеціально адаптованих для індустріальних парків. Тому, доцільним є розроблення методичних засад побудови

інтегрального індексу оцінювання інвестиційних проєктів індустріальних парків, що дозволить підвищити якість оцінки їх діяльності, сприятиме прийняттю зважених управлінських та інвестиційних рішень і стане інструментом стратегічного планування у сфері промислової та регіональної політики.

Останні дослідження свідчать про активний розвиток методології побудови композитних індексів. У роботах Нардо М. [242], Мацціотта М. [219, 238, 239, 261], Парето А. [219, 238, 239, 261], Массолі П. [238], Ріналделлі С. [238, 239, 261], розглядаються різні підходи до нормування й агрегування показників та підкреслюється вплив вибору методики на стабільність індексу. У вітчизняних дослідженнях, зокрема в працях Прохорової В. В. [137] акцент робиться на індустріальному партнерстві та інноваційній динаміці, що створює підґрунтя для застосування багатокритеріальних оцінок.

Втім, у сучасних дослідженнях недостатньо опрацьованим залишається питання розробки єдиної системи показників для оцінювання інвестиційних проєктів індустріальних парків, яка б комплексно охоплювала економічні, соціальні, екологічні та інноваційні параметри.

Ефективність функціонування індустріальних парків складно оцінювати лише за окремими показниками, оскільки вони характеризують різні аспекти їх розвитку – обсяг інвестицій, кількість резидентів, рівень зайнятості, ступінь інфраструктурної готовності, екологічні параметри тощо. У зв'язку з цим актуальним є застосування інтегральних індексів, які дозволяють перетворити множину різнорідних показників у єдиний узагальнений критерій. Це дасть змогу здійснити не лише комплексну оцінку окремого індустріального парку, а й забезпечити порівняльний аналіз між парками, формувати їх рейтинг, відстежувати динаміку змін та обґрунтувати управлінські та інвестиційні рішення, адже завдяки індустріальним паркам підприємства, наукові установи та державні структури можуть більш ефективно співпрацювати, використовуючи спільні ресурси.

Доцільно відзначити, що за даними ЮНІДО [41] структура українського промислового сектора сформована переважно навколо обробної промисловості, металургії, машинобудування, хімічної та харчової галузей. Харчова промисловість,

виробництво чорних металів, машин і обладнання, а також виробництво неметалевої мінеральної продукції належать до провідних галузей за часткою в загальному промисловому випуску та експорту України. З урахуванням зазначеної структури промисловості, спеціалізації індустріальних парків в Україні формуються відповідно до основних галузей переробного сектора. Деякі індустріальні парки доцільно відносити до багатoproфільних, тобто таких, що містять у собі дві або більше спеціалізацій.

Формування інтегрального індексу оцінки інвестиційних проєктів індустріальних парків ґрунтується на ідеї перетворення множини різнорідних показників у єдине узагальнене значення, що відображає рівень їх функціонування та динаміку розвитку. Методичний підхід до побудови такого індексу доцільно розглядати в декілька послідовних етапів, кожен з яких має принципове значення для достовірності кінцевого результату (рис. 2.5).



Рис. 2.5. Методичний підхід до побудови інтегрального індексу оцінки інвестиційних проєктів індустріальних парків

*Авторська розробка*

На першому етапі здійснюється відбір системи показників ( $x_{ij}$ ), що найбільш повно характеризують індустріальний парк, де  $i$  – індустріальний парк,  $j$  – показник.

Доцільно виділяти блоки економічних (обсяг інвестицій, кількість резидентів, виручка підприємств), соціальних (рівень зайнятості, кількість створених робочих місць), інфраструктурних (ступінь готовності виробничих площ, забезпеченість інженерними мережами), інноваційних та екологічних показників. Важливим завданням є баланс між кількістю індикаторів і зручністю їх інтерпретації: надто велика кількість показників ускладнює аналіз, а надто мала – не відображає реальної ситуації.

Другим етапом є нормування показників, яке дозволяє привести всі показники до єдиної шкали безрозмірних значень (зазвичай у межах від 0 до 1) [238, 242]. Для цього застосовуються методи *min-max* нормалізації, які враховують мінімальне й максимальне значення кожного показника у вибірці. Окремо розрізняють показники-стимулятори (чим більше значення, тим кращий результат, наприклад, обсяг інвестицій) і показники-дестимулятори (чим менше значення, тим краще, наприклад, тривалість процедур підключення до інфраструктури чи рівень викидів). Нормування забезпечує порівнянність різних показників незалежно від їхніх одиниць виміру.

Для показників-стимуляторів використовується формула (2.5):

$$x'_{ij} = \frac{x_{ij} - \min_i x_{ij}}{\max_i x_{ij} - \min_i x_{ij}} \quad (2.5)$$

Для показників-дестимуляторів використовується формула (2.6):

$$x'_{ij} = \frac{\max_i x_{ij} - x_{ij}}{\max_i x_{ij} - \min_i x_{ij}} \quad (2.6)$$

У результаті нормовані показники набувають значень у межах від 0 до 1.

Третій етап передбачає визначення вагових коефіцієнтів  $w_j$  для кожного показника [219, 238, 239, 242, 261]. Це необхідно для того, щоб відобразити різний рівень впливу окремих індикаторів на загальний розвиток індустріального парку.

Ваги можуть визначатися на основі експертних методів (метод Делфі, аналіз ієрархій), статистичних підходів (ентропійний метод, головні компоненти), або ж шляхом надання рівних ваг усім показникам у випадках, коли немає можливості здійснити точну експертну оцінку.

Обов'язковою умовою є нормування ваг (2.7):

$$\sum_{j=1}^m w_j = 1 \quad (2.7)$$

де  $m$  – кількість показників.

Четвертим етапом є агрегування нормованих і зважених показників у єдиний інтегральний індекс. У науковій літературі [239, 242] застосовуються два основні підходи. Адитивний індекс, побудований як зважена сума нормованих показників, дозволяє компенсувати низькі значення за одними параметрами високими результатами за іншими (2.8):

$$I_i = \sum_{j=1}^m w_j \cdot x'_{ij} \quad (2.8)$$

Геометричний індекс, що розраховується як зважене геометричне середнє (2.9). Низьке значення одного з показників істотно знижує інтегральний результат:

$$I_i = \prod_{j=1}^m (x'_{ij})^{w_j} \quad (2.9)$$

У разі оцінки динаміки розвитку доцільно застосовувати динамічний індекс, який базується на порівнянні з базовим роком 0:

$$I_{it} = \sum_{j=1}^m w_j \cdot \frac{x_{ijt}}{x_{ij0}} \quad (2.10)$$

де  $x_{ijt}$  – значення показника у році  $t$ , а  $x_{ij0}$  – базове значення.

Вибір конкретного методу залежить від дослідницької мети: якщо важливе

досягнення збалансованого розвитку за всіма напрямками, доцільно застосовувати геометричний індекс; якщо ж необхідно мати більш гнучкий інструмент для загальної оцінки, перевагу віддають адитивному. Побудова інтегрального індексу оцінки інвестиційних проєктів індустріальних парків спирається на поетапну процедуру відбору показників, їх нормування, зважування та агрегування. Результатом є комплексний показник, що дозволяє здійснювати порівняльний аналіз між парками, оцінювати їхню динаміку в часі та формувати науково обґрунтовані управлінські рішення у сфері інвестиційної політики.

Для перевірки запропонованої методики інтегрального оцінювання було використано дані щодо 20 індустріальних парків (табл. 2.3). Важливо підкреслити, що оцінювання інвестиційних проєктів доцільно здійснювати у межах їхньої спільної спеціалізації, тобто порівнювати індустріальні парки одного галузевого спрямування. Такий підхід забезпечує коректність порівнянь, адже різні типи парків мають відмінну структуру витрат, тривалість реалізації проєктів, рівень зайнятості й інвестиційної віддачі. Порівняння за галузевим принципом дає змогу виявити лідерів розвитку всередині спеціалізованих кластерів і визначити оптимальні напрями для державної підтримки, залучення інвесторів та розробки регіональних стратегій розвитку індустріальних зон. Результати розрахунків інтегральної оцінки інвестиційних проєктів індустріальних парків представлено в табл. 2.4.

Отримані результати розрахунків для індустріальних парків харчової промисловості свідчать, що нормовані показники, подані в інтервалі від 0 до 1, відображають відносну позицію кожного індустріального парку за окремими параметрами. Індустріальний парк «Фруктова Індустрія» демонструє найвищий рівень зайнятості та сприятливий строк реалізації, що вказує на високу ефективність організації трудових ресурсів і темпів виконання проєкту. Невеликий обсяг бюджету як стимулятора свідчить про раціональне використання інвестицій. «Вуглецево-нейтральний ЕКО АГРО ХАБ Поділля Городок» характеризується найбільшою площею та максимальним бюджетом, що підкреслює масштабність і довгостроковість проєкту, але нульовий показник строку реалізації може свідчити про початкову стадію розвитку або складність реалізації великої інфраструктури.

Таблиця 2.3

Вихідні дані для розрахунку інтегральних показників інвестиційних проєктів  
індустріальних парків

№ з/п	Індустріальний парк	Робочі місця (осіб)	Площа (га)	Строк реалізації (міс.)	Запланований бюджет будівництва (млн грн)
Харчова промисловість					
1.	«Фруктова Індустрія»	540	10,5	36	973
2.	«Вуглецево-нейтральний АГРО ХАБ ЕКО Поділля Городок»	480	50,1	90	5813
3.	«САНАРТ»	435	11,16	24	440
4.	«Ф'ЮЧЕ ІНДАСТРІ ХАБ»	350	10	36	1027
Хімічна промисловість					
5.	«КАЛУШ ПРОДАКШЕН»	2100	23,8	120	1723
6.	«Жовті Води»	500	10	36	781
Переробка вторинних ресурсів					
7.	«Технологій та бізнесу»	450	17,41	84	331
8.	«Екоцентр»	1385	27,69	36	2255
9.	«ТЕОФПОЛЬ ЕКО ПАРК»	1550	30,8	36	2430
Металургія та металообробка					
10.	«ЕкоСтіл»	900	23,8	84	351
11.	«ЧЕРНІВЦІ»	750	10,4	72	2810
Виробництво будівельних матеріалів					
12.	«ЯДРО ІНДАСТРІ»	500	10	36	855
13.	«СОКИРЯНИ Індастрі ХАБ»	605	12	36	661
Багатопрофільна спеціалізація					
14.	«КОВЕЛЬ ПОРТО»	587	11,6	45	357
15.	«БУРШТИН»	1000	20,45	48	892
16.	«СОЛЬВА-ТЕХ»	400	10	36	344
17.	«Р-33»	500	10	39	531
18.	«Техно Парк Вознесенськ»	1050	19	48	993
19.	«МУЖАЙ»	427	30,5	48	763
20.	«КАРПАТИ»	1300	25,6	36	3198

Узагальнено на основі даних Концепції індустріальних парків [75]

Таблиця 2.4

## Інтегральна оцінка інвестиційних проєктів індустріальних парків

№ з/п	Індустріальний парк	Робочі місця (норм.)	Площа (норм.)	Строк реалізації (норм.)	Бюджет (як стимул.)	Бюджет (як дестим.)	Індекс адитивний (стимул.)	Індекс адитивний (дестим.)	Індекс геометричний (стимул.)	Індекс геометричний (дестим.)
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Харчова промисловість										
1.	«Фруктова Індустрія»	1	0,012	0,818	0,099	0,901	0	0	1	1
2.	«Вуглецево-нейтральний ЕКО АГРО ХАБ Поділля Городок»	0,684	1	0	1	0	0	0	1	1
3.	«САНАРТ»	0,447	0,029	1	0	1	0	0	1	1
4.	«Ф'ЮЧЕ ІНДАСТРІ ХАБ»	0	0	0,818	0,109	0,891	0	0	1,95	1,036
Хімічна промисловість										
5.	«КАЛУШ ПРОДАК-ШЕН»	1	1	0	1	0	0	0	1	1
6.	«Жовті Води»	0	0	1	0	1	0	0	1	1
Переробка вторинних ресурсів										
7.	«Технологій та бізнесу»	0	0	0	0	1	0	0	2,19	1
8.	«Екоцентр»	0,85	0,768	1	0,917	0,083	0,002	0	1	1

Продовження табл. 2.4

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
9.	«ТЕОФІПОЛЬ ЕКО ПАРК»	1	1	1	1	0	0,004	0	1	1
Металургія та металообробка										
10.	«ЕкоСтіл»	1	1	0	0	1	0	0	1	1
11.	«ЧЕРНІВЦІ»	0	0	1	1	0	0	0	1	1
Виробництво будівельних матеріалів										
12.	«ЯДРО ІНДАСТРІ»	0	0	0	0	1	0	0	1	2,18
13.	«СОКИРЯНИ Індастрі ХАБ»	1	1	0	1	0	0	0	1	1
Багатопрофільна спеціалізація										
14.	«КОВЕЛЬ ПОРТО»	0,208	0,078	0,25	0,005	0,995	0	0	1,111	1
15.	«БУРШТИН»	0,667	0,51	0	0,192	0,808	0	0	1,033	1,004
16.	«СОЛЬВА- ТЕХ»	0	0	1	0	1	0	0	1	1
17.	«Р-33»	0,111	0	0,75	0,066	0,934	0	0	1,133	1,003
18.	«Техно Парк Вознесенськ»	0,722	0,439	0	0,227	0,773	0	0	1,029	1,005
19.	«МУЖАЙ»	0,03	1	0	0,147	0,853	0	0	1	1
20.	«КАРПАТИ»	1	0,761	1	1	0	0	0	1	1

*Розраховано автором*

«САНАРТ», своєю чергою, вирізняється найкращим показником строку реалізації за відносно невеликих параметрів площі та кількості робочих місць, що свідчить про компактний, але ефективний формат виробництва з високим потенціалом завершеності. Проте «Ф'ЮЧЕ ІНДАСТРІ ХАБ» має низькі нормовані значення основних показників, але високий геометричний індекс стимулятора, що може свідчити про перспективність та інноваційність окремих напрямів діяльності за умови структурного вдосконалення.

Адитивні індекси демонструють різний рівень збалансованості між показниками, тоді як значення геометричних індексів узгоджують параметри розвитку. Для більшості парків геометричний індекс дорівнює 1, що підтверджує стабільність і відсутність суттєвих диспропорцій, тоді як відхилення у «Ф'ЮЧЕ ІНДАСТРІ ХАБ» вказує на потребу оптимізації ресурсної структури.

Тому, найбільш збалансованими індустріальними парками в галузі харчової промисловості за сукупністю критеріїв є «Фруктова Індустрія» та «САНАРТ».

Отримані результати розрахунків для індустріальних парків хімічної промисловості свідчать про істотні відмінності у структурі їхнього розвитку та ресурсного забезпечення. Індустріальний парк «КАЛУШ ПРОДАКШЕН» демонструє максимальні значення за кількістю робочих місць, площею та бюджетом як стимулятора, що свідчить про високу капіталомісткість, масштабність і складність реалізації проєкту. Водночас нульове значення за строком реалізації може вказувати на тривалу стадію реалізації, що є типовим для великих промислових суб'єктів у хімічній галузі. На противагу цьому, індустріальний парк «Жовті Води» має максимальний показник строку реалізації, але мінімальні значення за всіма іншими параметрами. Це свідчить про завершений або близький до завершення проєкт з обмеженими масштабами.

Значення адитивного та геометричного індексів для обох парків демонструють стабільність показників без суттєвих дисбалансів, однак відсутність позитивних значень за адитивним індексом свідчить, що розвиток обох парків є поляризованим.

Отримані результати розрахунків для індустріальних парків, які спеціалізуються на переробці вторинних ресурсів також свідчать про відмінності.

Зокрема, індустріальний парк «Технологій та бізнесу» характеризується нульовими значеннями за більшістю показників, але має максимальне значення за бюджетом як дестимулятором і високий геометричний індекс стимулятора. Це свідчить про початкову стадію розвитку парку. Індустріальний парк «Екоцентр» демонструє високі нормовані значення за всіма основними показниками, що свідчить про збалансований розвиток виробничих, соціальних і фінансових складових. Низьке значення бюджету як дестимулятора підтверджує ефективне використання інвестиційних ресурсів і високу окупність капіталовкладень. «ТЕОФПОЛЬ ЕКО ПАРК» показує максимальні значення за всіма параметрами-стимуляторами, що вказує на абсолютне домінування в межах вибірки.

Адитивні індекси у всіх трьох парках мають низькі значення, що пояснюється нерівномірністю структури показників, але не заперечує високої ефективності окремих напрямів. Геометричні індекси вказують на високу узгодженість параметрів розвитку, що є характерним для парків із технологічно стійкими моделями виробництва.

Отримані результати розрахунків для індустріальних парків металургійної та металообробної промисловості демонструють суттєві відмінності у структурі розвитку й інвестиційних характеристиках. Нормовані показники дозволяють виявити, наскільки парки відрізняються за масштабом, темпами реалізації та фінансовими параметрами, що визначають їхній потенціал у галузі важкої промисловості. «ЕкоСтіл» характеризується максимальними показниками за кількістю робочих місць та площею, що свідчить про високий рівень капіталізації та значні виробничі потужності. Бюджет як дестимулятор засвідчує високу вартість будівництва та ресурсну інтенсивність, однак це узгоджується з характером галузі, де інвестиції в технології, безпеку та екологічні стандарти є критично необхідними. Індустріальний парк «ЧЕРНІВЦІ» демонструє протилежну структуру показників – мінімальні значення за робочими місцями та площею, але максимальний показник строку реалізації і високий бюджет як стимул, що може свідчити про швидку реалізацію інвестиційного проєкту. Значення адитивних індексів у обох парках дорівнюють нулю, що пояснюється контрастністю параметрів, тоді як геометричні

індекси свідчать про збалансованість внутрішньої структури розвитку, незважаючи на різну ресурсну базу.

Отримані результати розрахунків для індустріальних парків, які спеціалізуються на виробництві будівельних матеріалів, дають можливість оцінити особливості розвитку підприємств цієї галузі, що є стратегічно важливою для відновлення інфраструктури України. Індустріальний парк «ЯДРО ІНДАСТРІ» характеризується нульовими значеннями за більшістю показників, проте має максимальне значення бюджету як дестимулятора та підвищений геометричний індекс дестимулятора. Це свідчить про високу капіталомісткість проєкту за відсутності активної операційної діяльності, що може бути ознакою початкової або інвестиційно-підготовчої стадії розвитку парку. Високе значення геометричного індексу вказує на структурну диспропорцію між інвестиційними витратами та виробничими результатами, що, однак, може бути виправданим у середньостроковій перспективі. «СОКИРЯНИ Індастрі ХАБ», навпаки, демонструє максимальні показники за кількістю робочих місць, площею та бюджетом як стимулятором, що свідчить про високий рівень розвитку та масштабну виробничу діяльність. Отримані показники свідчать про завершений цикл реалізації проєкту та стабільне функціонування парку в межах галузі.

Значення адитивних індексів для обох парків дорівнюють нулю через контрастність параметрів, тоді як геометричні індекси вказують на різний ступінь збалансованості.

Отримані результати розрахунків для індустріальних парків із багатопрофільною спеціалізацією свідчать про значну варіативність їхнього розвитку, що зумовлено поєднанням різних галузей виробництва – від машинобудування й легкої промисловості до агропереробки, логістики та енергетики. Нормовані показники демонструють різну комбінацію параметрів, що відображає рівень диверсифікації, масштабності та інвестиційної активності кожного парку. Індустріальний парк «КОВЕЛЬ ПОРТО» має невисокі нормовані значення за всіма параметрами, що свідчить про помірний рівень розвитку на стадії становлення. Низьке значення бюджету як стимулятора при високому показнику-дестимуляторі

може свідчити про високу собівартість проєкту та залежність від зовнішніх інвестицій. Водночас геометричний індекс вказує на наявність потенціалу для зростання, особливо за умови залучення нових резидентів. Індустріальний парк «БУРШТИН» демонструє вищі показники робочих місць і площі, що свідчить про стійку виробничу базу. Значення бюджету як стимулятора підтверджує середній рівень інвестиційної активності, а геометричні індекси – збалансований характер функціонування. «СОЛЬВА-ТЕХ» вирізняється високим строком реалізації при мінімальних інших показниках, що характерно для проєктів завершеної фази з вузьким виробничим фокусом або для інноваційних ініціатив, які ще не розширили промислову базу. «Р-33» демонструє відносно збалансовані показники. Значення геометричного індексу стимулятора підтверджує позитивну динаміку та високу адаптивність структури парку. «Техно Парк Вознесенськ» має високі значення робочих місць і площі, що вказує на розвинену інфраструктуру і стабільну динаміку зайнятості, хоча строк реалізації може свідчити про тривалі інвестиційні цикли. Геометричний індекс свідчить про помірну узгодженість параметрів розвитку. «МУЖАЙ» характеризується максимальним значенням площі, що свідчить про значний територіальний потенціал, однак низькі показники робочих місць і строку реалізації підтверджують низьку інтенсивність використання ресурсів. «КАРПАТИ» демонструє максимальні значення за всіма основними параметрами, що вказує на еталонний рівень розвитку багатoproфільного індустріального парку, який ефективно поєднує виробництво, логістику, енергетику та переробку сировини.

Адитивні індекси у більшості парків дорівнюють нулю через розбіжність між параметрами. Геометричні індекси показують відносну збалансованість розвитку, особливо у «КАРПАТИ», «БУРШТИН» та «Р-33».

У результаті, застосована методика інтегральної оцінки має низку важливих переваг. Вона дозволяє комплексно поєднувати різноманітні показники – економічні, соціальні та інфраструктурні – в єдиному вимірнику, що забезпечує порівнянність між різними індустріальними парками. Використання методу нормування *min-max* уможливорює зіставлення об'єктів незалежно від масштабу та одиниць виміру, а гнучкість методики проявляється в можливості застосування різних сценаріїв

трактування окремих показників, зокрема бюджету як стимулятора або дестимулятора. Поєднання адитивного й геометричного індексів розрахунку забезпечує варіативність інтерпретації: перший дає гнучкішу оцінку із можливістю компенсації, тоді як другий дозволяє виявити дисбаланси розвитку.

Інтегральна оцінка дозволяє не лише кількісно порівняти проекти в межах однієї галузі, а й виявити відмінності у стратегічній орієнтації індустріальних парків. Доцільно здійснювати подальший аналіз у межах спільної галузевої спеціалізації, що, в результаті, забезпечить коректність порівнянь і дасть змогу визначити найбільш перспективні напрямки розвитку індустріальних парків.

Водночас методика має певні недоліки. Її результати значною мірою залежать від вибору показників. Крім того, суб'єктивність визначення вагових коефіцієнтів може істотно впливати на рейтинг. До того ж, методика чутлива до крайніх значень, оскільки один аномально високий чи низький показник може спотворювати нормування, а інтегральний індекс, хоч і зручний для порівняння, не завжди пояснює глибинні причини лідерства чи відставання парків.

Використання інтегральних індексів у стратегічному управлінні індустріальними парками дозволяє формувати рейтинги для державних органів, інвесторів та місцевих громад, що створює основу для визначення пріоритетів підтримки та стимулювання.

Отже, отримані результати свідчать, що структура розвитку індустріальних парків є вкрай неоднорідною, а їхні параметри істотно різняться залежно від галузевої спрямованості, масштабів інвестицій, етапу реалізації проекту та рівня технологічної готовності. Найбільш збалансовані показники спостерігаються в індустріальних парках, що функціонують у сферах харчової промисловості, переробки вторинних ресурсів та металургії, де поєднання виробничих, соціальних і фінансових факторів створює стабільну динаміку розвитку.

Інтегральна оцінка інвестиційних проектів індустріальних парків є ефективним інструментом для порівняння різних типів промислових ініціатив за єдиною методичною основою. Вона дозволяє виявляти сильні сторони, структурні дисбаланси та пріоритети розвитку, а також визначати напрями державної підтримки

та інвестиційного стимулювання.

Інтегральні індекси є ефективним інструментом для комплексної оцінки інвестиційних проєктів індустріальних парків. Вони дають змогу виявити як абсолютних лідерів, так і відносні переваги різних парків залежно від критеріїв оцінки, що, в результаті, може стати основою для стратегічного управління індустріальними парками, визначення пріоритетів інвестиційної політики та вибору оптимальної моделі розвитку регіонів.

У сучасних умовах трансформації національної економіки України важливого значення набувають інструменти, спрямовані на активізацію інвестиційної діяльності як складової інвестиційної політики та забезпечення структурної модернізації виробництва. Одним із таких інструментів виступають індустріальні парки, які формують інституційне середовище для концентрації капіталу, технологій, інфраструктури та управлінських ресурсів з метою підвищення конкурентоспроможності регіонів. Вони слугують каталізатором інноваційних процесів, сприяють інтеграції малого, середнього й великого бізнесу в спільні виробничо-логістичні ланцюги, а також стимулюють притік прямих іноземних інвестицій.

Водночас ефективність функціонування індустріальних парків значною мірою залежить від раціональної структури їх інвестиційного портфелю, який визначає пропорції між джерелами фінансування, формами вкладень, галузевими напрямками та регіональними особливостями залучення капіталу та є складовою інвестиційної політики. Нерівномірність розподілу інвестиційних потоків, переважання короткострокових або бюджетних ресурсів, а також недостатня диверсифікація інвестиційних ризиків можуть знижувати інноваційний потенціал індустріальних парків та обмежувати їх здатність до сталого розвитку.

З іншого боку, у глобальній практиці спостерігаються тенденції переходу до збалансованих моделей інвестиційного розвитку індустріальних парків, де ключовим завданням стає оптимізація структури інвестиційного портфелю, що передбачає не лише зростання обсягів капіталовкладень, а й підвищення якості їхнього розподілу між технологічними, інфраструктурними, логістичними та екологічними складовими

розвитку. Такий підхід дозволяє забезпечити ефективну реалізацію державної індустріальної політики та узгодженість стратегічних пріоритетів на рівні регіонів і підприємницьких структур.

У контексті аналізу структури інвестиційного портфеля індустріальних парків було проведено значну кількість досліджень зарубіжними та вітчизняними вченими, серед яких П. Адажар [205], Е. Берндт [205] та Р. Конті [205], які акцентували свою увагу на генезі й інтерпретації індексів концентрації; Г. Марковіц [237], який задає ризик-орієнтовану логіку портфельного підходу. Інституційні аспекти формування та фінансування індустріальних парків систематизовано Лайко О. [232] та Шатненко К. [232]. Питання структури джерел фінансування, інвестиційної політики підприємств та теоретичних засад формування джерел інвестиційних програм висвітлені в роботах Прохорової В. [130, 248, 253], Юхман Я. [248], Проценко В. [248], Абуселідзе Г. [248], Мушникової С. [248], Ус Ю. [248], Ємельянова О. [130], Колещука О. [130] та багатьох інших.

Складність проблеми полягає у відсутності системного підходу до аналізу структури інвестиційного портфелю індустріальних парків в Україні, зокрема з позицій їхньої галузевої спрямованості, джерел фінансування та співвідношення приватного і державного капіталу, що, безумовно, визначає стратегічно вивіреним управлінський результат в аспекті формування інвестиційної політики. Наявні дослідження переважно фокусуються на питаннях нормативно-правового регулювання або загальних тенденціях інвестиційного клімату, залишаючи поза увагою структурно-аналітичні аспекти портфельного управління.

Відтак, Мацука В.М. [95] визначає інвестиційний портфель як структуровану сукупність активів, які формуються з урахуванням мети інвестора, його толерантності до ризику, а також часових і валютних параметрів.

Іванов І. О. [64] стверджує, що інвестиційний портфель – це цілеспрямовано сформована сукупність інвестиційних активів (реальних або фінансових інвестицій), що належать фізичній або юридичній особам (або декільком особам на правах пайової участі), відібраних за оптимальних умов дохідності, ризику, умов оподаткування, ціни їх купівлі та інших характеристик, а також у відповідній структурі, для

досягнення поставлених інвестиційних цілей.

Гіріна О. Б. та Івченко В. П. [26] зазначають, що інвестиційний портфель – це цілеспрямовано підібрана група об'єктів реального і фінансового інвестування, призначених для здійснення інвестиційної діяльності згідно з розробленою інвестиційною стратегією.

У контексті діяльності індустріальних парків інвестиційний портфель доцільно визначати як комплексну економічну категорію, що відображає сукупність інвестиційних ресурсів, спрямованих на забезпечення сталого розвитку парку, модернізацію його інфраструктури та створення сприятливих умов для залучення резидентів. Його формування визначається стратегічними пріоритетами індустріального парку, галузевою спрямованістю, рівнем інноваційності проєктів і ступенем державної підтримки. Крім того, для індустріальних парків поняття «інвестиційний портфель» охоплює не лише фінансові активи, а й реальні інвестиції у виробничі, логістичні, енергетичні та інноваційні об'єкти. Відтак структура портфелю формується за принципами диверсифікації, збалансованості та стратегічної доцільності (рис. 2.6).

Інвестиційний портфель індустріального парку являє собою динамічну систему, яка поєднує різні джерела та форми інвестування. Його раціональна структура визначає можливості залучення нових учасників, підвищення конкурентоспроможності індустріального парку та його внесок у розвиток регіональної економіки. Інвестиційні ресурси індустріального парку, в свою чергу, становлять сукупність фінансових, матеріально-технічних, інтелектуальних і нематеріальних активів, що залучаються для реалізації інвестиційних проєктів і забезпечення комплексного розвитку території парку. Їх класифікація дає змогу систематизувати джерела надходження капіталу, визначити пріоритети використання ресурсів і оцінити потенціал фінансової стійкості індустріального парку (рис. 2.7).

Класифікація інвестиційних ресурсів індустріального парку відображає їх багатогранну природу та взаємозв'язок різних форм капіталу. Її систематизація є основою для подальшого аналізу структури інвестиційного портфелю та обґрунтування напрямів його оптимізації.



Рис. 2.6. Структура інвестиційного портфелю індустріального парку  
Узагальнено та доповнено автором [232, 269]

Інвестиційний портфель індустріальних парків – це багатокомпонентна система, яка відображає взаємозв'язок джерел фінансування, напрямів капіталовкладень, форм власності та цільового спрямування інвестицій. Його структура формує фінансову основу розвитку промислових територій і визначає темпи залучення резидентів, рівень технологічної модернізації та довгострокову стійкість індустріального середовища.

Передусім, інвестиційний портфель індустріального парку виконує стратегічну функцію, адже забезпечує оптимальний баланс між державним стимулюванням, приватним капіталом і міжнародною підтримкою. Завдяки цьому формується інституційна модель співпраці між державою, бізнесом і громадами, яка дозволяє фінансувати як базову інфраструктуру, так і високотехнологічні напрямки.

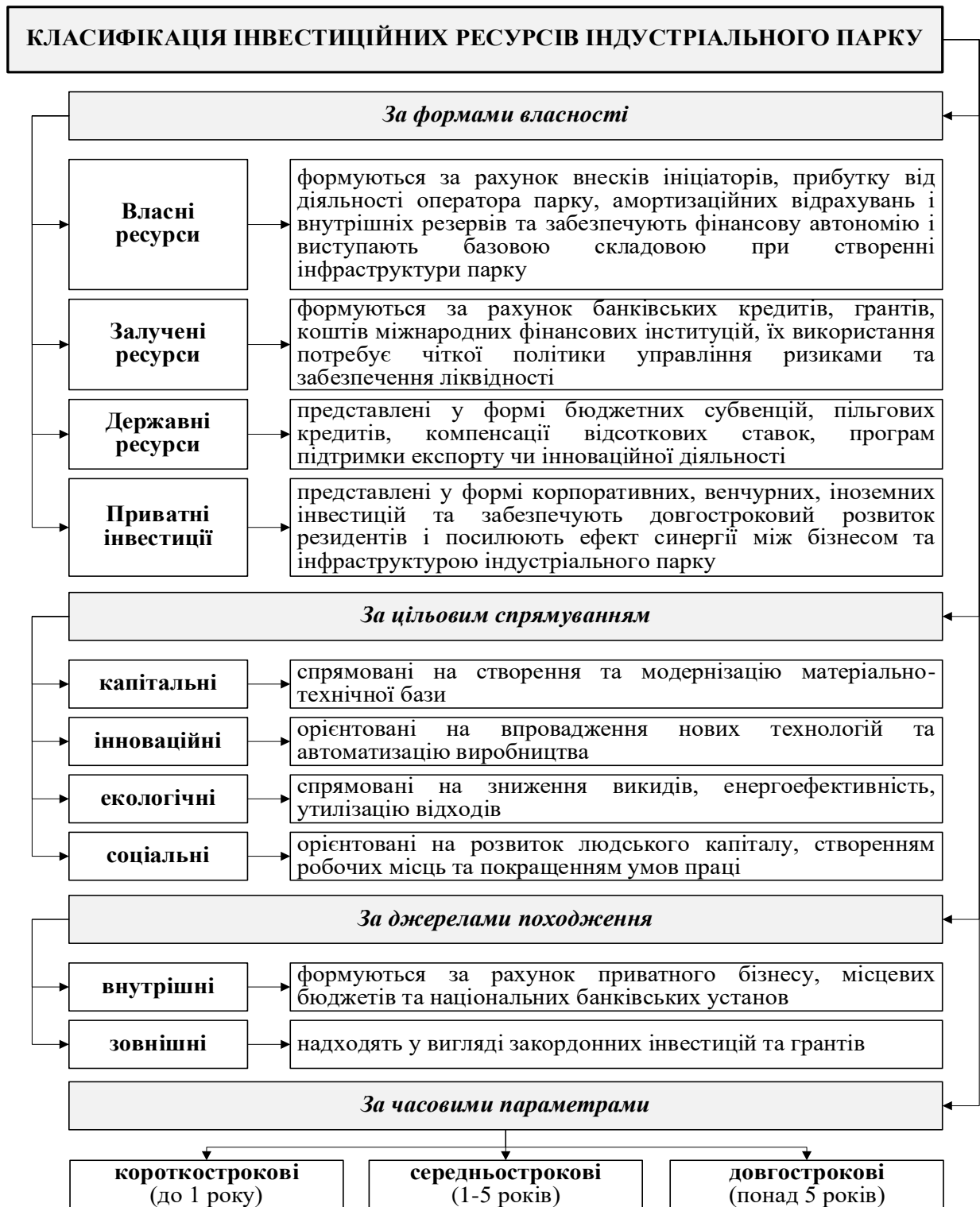


Рис. 2.7. Класифікація інвестиційних ресурсів індустриального парку

Узагальнено та доповнено автором [124, 226]

Важливим аспектом аналізу є також співвідношення між внутрішніми та зовнішніми джерелами фінансування. Внутрішні ресурси забезпечують автономність та контроль за використанням коштів, тоді як зовнішні – відкривають доступ до

сучасних технологій і глобальних ринків. Для індустріальних парків ефективним є поєднання цих джерел у форматі державно-приватного партнерства, що дозволяє поєднати стабільність державного фінансування з гнучкістю приватного бізнесу.

Оцінювання ефективності розподілу інвестиційного портфелю індустріальних парків має комплексний характер і передбачає аналіз не лише фінансових результатів, а й економічного, соціального, технологічного та екологічного впливу. На відміну від класичних інвестиційних проєктів, діяльність індустріальних парків орієнтована на досягнення мультиплікативного ефекту – створення інфраструктури, що стимулює розвиток локальних підприємств, підвищення зайнятості та технологічного рівня регіонів.

Визначальним елементом аналізу є оцінка збалансованості інвестиційного портфелю, тобто відповідності між напрямками фінансування та їх фактичним внеском у досягнення цільових показників. Надмірна концентрація капіталу в інфраструктурних об'єктах без достатнього фінансування інновацій може обмежувати потенціал зростання. Водночас надмірна орієнтація на короткострокові інвестиції без належної підтримки довгострокових проєктів знижує стійкість системи. Тому для оцінки доцільно застосовувати методи інтегрального аналізу або багатокритеріальної оптимізації, які дозволяють врахувати взаємозалежність фінансових, соціальних та екологічних показників (рис. 2.8).

Для оцінювання структурної концентрації джерел фінансування індустріального парку доцільно застосовувати індекс Герфіндаля-Хіршмана (ННІ), що широко використовується в економічній науці та регуляторній практиці як стандартна міра концентрації; його методичне визначення наведене Антитрестовим підрозділом Мін'юсту США [223].

Мірою диверсифікації виступає комплементарний показник  $I_d = 1 - ННІ$ , який наближається до 1 за рівномірного розподілу часток між джерелами (2.11):

$$ННІ = \sum_{i=1}^n p_i^2, \quad I_d = 1 - ННІ \quad (2.11)$$

де  $p_i^2 = \frac{I_i}{\sum_{k=1}^n I_k}$  – частка  $i$ -го джерела фінансування в загальному обсязі

інвестицій.

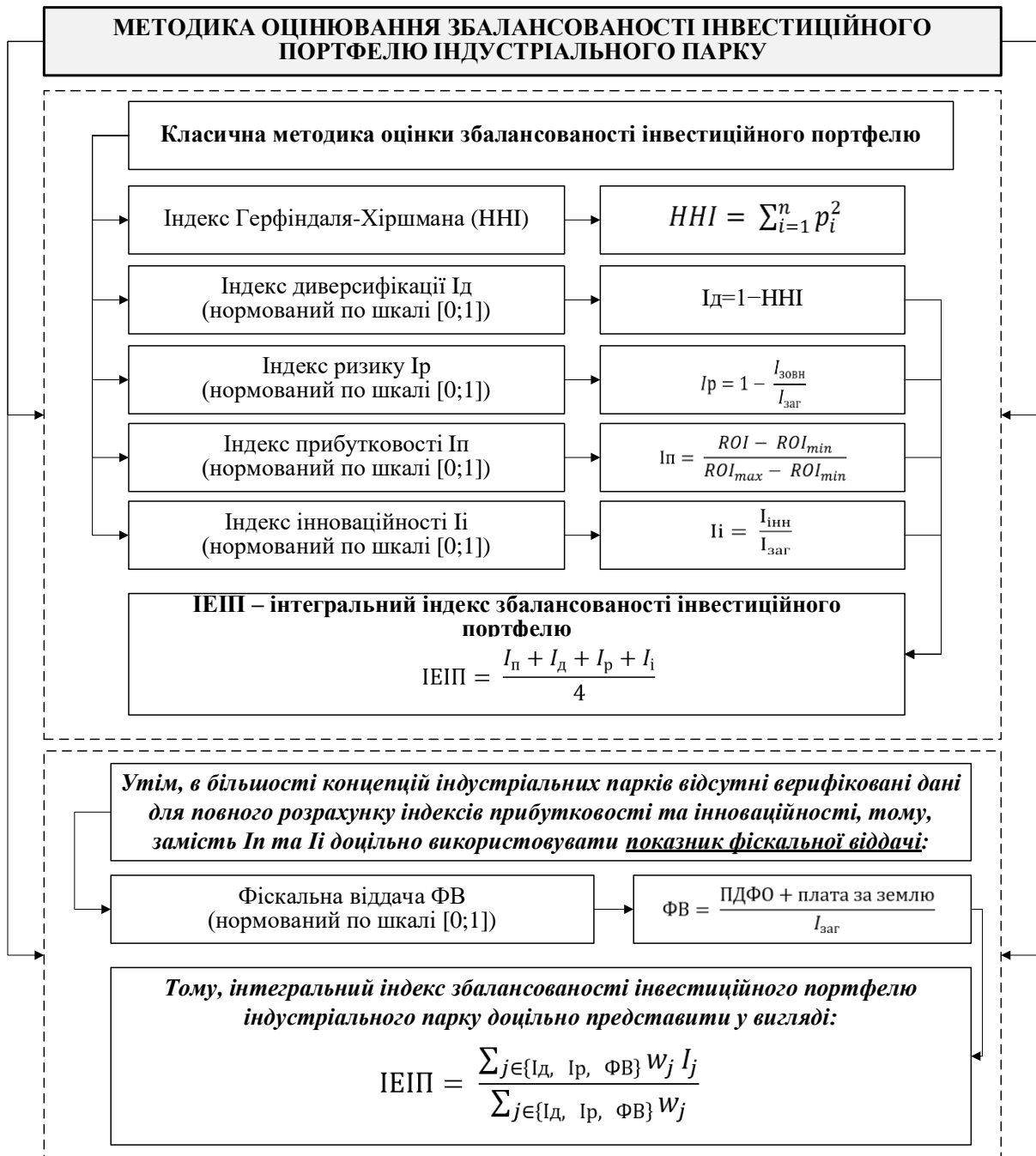


Рис. 2.8. Методика оцінювання збалансованості інвестиційного портфелю індустріального парку

*Авторська розробка*

Чим менша сума квадратів часток (тобто нижчий ННІ), тим вища диверсифікація інвестиційного портфелю; перехід до  $I_d = 1 - HNI$  дозволяє отримати інтерпретацію «чим більше – тим краще» у шкалі [0;1]. Такий підхід прийнятний і в дослідженнях, де  $HNI$  використовується як узагальнена міра концентрації активів [205].

У початкових концепціях нових індустріальних парків зазвичай доступна інформація про частки «внутрішніх» і «зовнішніх» коштів. За відсутності часових рядів доцільно використовувати структурний індикатор ризику як міру залежності від зовнішнього фінансування, що узгоджується з логікою сучасної портфельної теорії, де ризик пов'язується зі структурою джерел і стабільністю потоків.

Класичне трактування ризику через дисперсію або стандартне відхилення закладено Г. Марковіцем [237], що обґрунтовує подальший перехід до нормалізованих індикаторів ризику (2.12):

$$I_p = 1 - \frac{I_{зовн}}{I_{заг}} \quad (2.12)$$

де  $I_{зовн}$  – обсяг зовнішніх джерел (державна підтримка, приватні/кредитні кошти резидентів тощо),  $I_{заг}$  – загальна потреба в інвестиціях.

За зростання частки зовнішніх коштів портфель стає більш уразливим до ризиків ліквідності/рефінансування, тому  $I_p$  зменшується до 0; навпаки, більша частка власного фінансування підвищує стійкість ( $I_p \rightarrow 1$ ).

Індекс прибутковості ( $I_\Pi$ ) – показує, наскільки ефективно інвестиції в індустріальний парк генерують економічний результат (прибуток, виробництво, податки) [222] (2.13):

$$I_\Pi = \frac{ROI - ROI_{min}}{ROI_{max} - ROI_{min}} \quad (2.13)$$

де  $ROI = \frac{\Pi}{I}$  – коефіцієнт рентабельності інвестицій (прибуток / обсяг інвестицій);

$ROI_{max}$ ,  $ROI_{min}$  – мінімальне і максимальне значення серед порівнюваних парків.

Індекс інноваційності ( $I_i$ ) – визначає технологічний рівень і ступінь модернізації інвестиційного портфелю [222] (2.14):

$$I_i = \frac{I_{інн}}{I_{заг}} \quad (2.14)$$

де  $I_{\text{інн}}$  – обсяг інвестицій у дослідження і розробку, автоматизацію, цифрові платформи, енергоефективність;

$I_{\text{заг}}$  – загальний обсяг інвестицій.

Для узагальнення результатів оцінювання доцільно використовувати індексний метод, який дозволяє об'єднати декілька критеріїв в один інтегральний показник. Загальний вигляд показника за даними [222] (2.15):

$$\text{ІЕІП} = \frac{I_{\text{п}} + I_{\text{д}} + I_{\text{р}} + I_{\text{і}}}{4} \quad (2.15)$$

де:

ІЕІП – інтегральний індекс збалансованості інвестиційного портфелю;

$I_{\text{п}}$  – індекс прибутковості (характеризує економічну результативність використання інвестицій);

$I_{\text{д}}$  – індекс диверсифікації (відображає збалансованість розподілу ресурсів між видами інвестицій);

$I_{\text{р}}$  – індекс ризику (вимірює рівень фінансової стійкості портфелю);

$I_{\text{і}}$  – індекс інноваційності (оцінює частку вкладень у технологічні, цифрові та екологічні напрями).

Утім, в більшості концепцій індустріальних парків відсутні верифіковані дані для повного розрахунку індексів прибутковості та інноваційності. Тому на етапі, коли операційні прибутки резидентів ще не сформовані, але концепція подає очікувані фіскальні надходження (податок на доходи фізичних осіб, плата за землю), доцільно використати їх як складову вигід у рамці оцінювання суспільної доцільності [263] (2.16):

$$\Phi B = \frac{\text{ПДФО} + \text{плата за землю}}{I_{\text{заг}}} \quad (2.16)$$

Показник  $\Phi B$  не є фінансовим  $ROI$  і не замінює його; це консервативний проксі-індикатор (індикатор-посередник) «публічної віддачі на вкладення» до появи

операційного прибутку та податку на прибуток індустріальних парків.

Тому на поточному етапі доцільно використовувати доступні та порівнювані показники:

$I_d$  – індекс диверсифікації за джерелами фінансування (на основі *ННІ*);

$I_p$  – індекс ризику як залежність від зовнішніх коштів;

ФВ – фіскальна віддача як консервативний показник ранньої економічної результативності за відсутності операційних фінансових показників.

Такий підхід, на відміну від існуючих, відповідає практиці побудови композитних індикаторів: агрегувати лише доступні субіндекси і перенормувати ваги на наявну підмножину даних [222]. Для ФВ дозволено враховувати підтверджені фіскальні ефекти (зокрема ПДФО, плата за землю) як частину суспільної віддачі до появи прибутку резидентів [263].

Тому, інтегральний індекс збалансованості інвестиційного портфелю матиме вигляд (2.17):

$$IEIP = \frac{\sum_{j \in \{I_d, I_p, ФВ\}} w_j I_j}{\sum_{j \in \{I_d, I_p, ФВ\}} w_j} \quad (2.17)$$

де  $I_j$  – наявні (нормовані до  $[0;1]$ ) індикатори,  $w_j$  – їх ваги.

Пропонується застосовувати наступну шкалу інтерпретації ІЕІП:

0-0,25 – низький рівень збалансованості.

0,26-0,5 – помірний рівень збалансованості.

0,51-0,75 – достатній рівень збалансованості.

0,76-1 – високий рівень збалансованості.

Вихідні дані для розрахунків за вищезазначеними показниками представлено в табл. 2.5. Результати розрахунків – в табл. 2.6.

«САНАРТ» має високі індекси диверсифікації та ризику, та водночас помітний рівень фіскальної віддачі, що означає, що парк менше залежить від зовнішнього фінансування й уже на старті демонструє вагомий фіскальний ефект, тому ІЕІП тут найвищий. Це свідчить про збалансований профіль, придатний для масштабування.

Таблиця 2.5

Матриця початкових значень для розрахунку інтегрального індексу збалансованості інвестиційного портфелю  
індустріальних парків\*

№ з/п	Назва парку	Загальні інвестиції, млн грн	Кошти ініціатора, млн грн	Держ-підтримка, млн грн	Інші джерела, млн грн	ПДФО мін, млн грн/рік	ПДФО макс, млн грн/рік	Плата за землю, млн грн/рік
1	«Фруктова Індустрія»**	973	216	125	632	2,5	31,2	0,768
2	«Вуглецево-нейтральний ЕКО АГРО ХАБ Поділля Городок»***	5813	1162,6	60	4 590	14,1	23,6	1,7
3	«САНАРТ»**	440,58	262,4	60	118,18	2,41	19,9	25,7
4	«Ф'ЮЧЕ ІНДАСТРІ ХАБ»**	1027	113,1	60	854	1,7	20,2	0,515
5	«КАЛУШ ПРОДАКШЕН»**	1453	70	60	1 323	47,52	99,792	1,968
6	«Жовті Води»**	781,72	10	97,3	674,42	2,1	58,3	0,635
7	«Технологій та бізнесу»***	210	33,1	60	116,9	7,9	9,6	0,504
8	«Екоцентр»**	2255	62,1	20	2 172,9	9,8	65,9	5,4
9	«ТЕОФІПОЛЬ ЕКО ПАРК»**	2079,5	20	150	1 909,5	4,4	53,9	1381,4
10	«ЕкоСтіл»***	351,5	105,4	60	186,1	28,4	56,8	194,322
11	«ЧЕРНІВЦІ»**	2810,7	26,76	88,5	2 695,4	27,9	3718,9	0
12	«ЯДРО ІНДАСТРІ»***	855,7	561,27	20	274,4	3,6	24,4	0,535
13	«СОКИРЯНИ Індастрі ХАБ»**	661	8	32	621	2,2	29,4	0,807
14	«КОВЕЛЬ ПОРТО»*	357,9	70,6	30	257,3	0,51	17	1,95
15	«БУРШТИН»**	892,3	12	57,3	823	4,1	52,1	0,77
16	«СОЛЬВА-ТЕХ»**	344,7	41,6	49,9	253,2	1,9	134,9	5,33
17	«Р-33»***	531,1	28,3	40	462,8	3,4	113,9	0,177
18	«Техно Парк Вознесенськ»**	993,6	56	27,7	909,9	4,2	53,6	0,913
19	«МУЖАЙ»**	763	13	60	690	0,108	30,6	5,45
20	«КАРПАТИ»**	3198	615	60	2 523	6,1	256,1	6,04

Дані систематизовано на основі Концепції індустріальних парків [75]

\*2025 рік створення ІІ; \*\*2024 рік створення ІІ; \*\*\*2023 рік створення ІІ.

Таблиця 2.6

Результати розрахунку інтегрального індексу збалансованості інвестиційного портфелю індустріальних парків

№ з/п	Назва парку	Індекс диверсифікації Ід	Індекс ризику Ір	Фіск. потік мін, млн грн	Фіск. потік макс, млн грн	Фіск. віддача мін	Фіск. віддача макс	ІЕІП
1	«Фруктова Індустрія»	0,51	0,22	3,27	31,97	0,34%	3,29%	0,37
2	«Вуглецево-нейтральний ЕКО АГРО ХАБ Поділля Городок»	0,34	0,20	15,8	25,3	0,27%	0,44%	0,27
3	«САНАРТ»	0,55	0,60	28,11	45,6	6,38%	10,35%	0,58
4	«Ф'ЮЧЕ ІНДАСТРІ ХАБ»	0,29	0,11	2,22	20,72	0,22%	2,02%	0,2
5	«КАЛУШ ПРОДАКШЕН»	0,17	0,05	49,49	101,76	3,41%	7,00%	0,11
6	«Жовті Води»	0,24	0,01	2,74	58,94	0,35%	7,54%	0,13
7	«Технологій та бізнесу»	0,58	0,16	8,4	10,1	4%	4,81%	0,37
8	«Екоцентр»	0,07	0,03	15,2	71,3	0,67%	3,16%	0,05
9	«ТЕОФІПОЛЬ ЕКО ПАРК»	0,15	0,01	1 385,8	1 435,3	66,64%	69,02%	0,08
10	«ЕкоСтіл»	0,60	0,30	222,72	251,12	63,36%	71,44%	0,45
11	«ЧЕРНІВЦІ»	0,08	0,01	27,9	3 718,9	0,99%	132,31%	0,04
12	«ЯДРО ІНДАСТРІ»	0,47	0,66	4,14	24,94	0,48%	2,91%	0,56
13	«СОКИРЯНИ Індастрі ХАБ»	0,11	0,01	3,01	30,21	0,45%	4,57%	0,06
14	«КОВЕЛЬ ПОРТО»	0,44	0,20	2,46	18,95	0,69%	5,29%	0,32
15	«БУРШТИН»	0,14	0,01	4,87	52,87	0,55%	5,93%	0,08
16	«СОЛЬВА-ТЕХ»	0,42	0,12	7,23	140,23	2,10%	40,68%	0,27
17	«Р-33»	0,23	0,05	3,58	114,08	0,67%	21,48%	0,14
18	«Техно Парк Вознесенськ»	0,16	0,06	5,11	54,51	0,51%	5,49%	0,11
19	«МУЖАЙ»	0,18	0,02	5,56	36,05	0,73%	4,72%	0,1
20	«КАРПАТИ»	0,34	0,19	12,14	262,14	0,38%	8,2%	0,27

*Розраховано автором*

Подібна логіка у «ЯДРО ІНДАСТРІ»: стійка структура фінансування і значний рівень фіскальної віддачі дозволяють стверджувати, що ризик-коригована якість інвестиційного портфеля на достатньому рівні навіть до появи повних фінансових результатів.

«Ф'ЮЧЕ ІНДАСТРІ ХАБ» має слабку стійкість і низький рівень диверсифікації. Навіть при пристойному діапазоні фіскальної віддачі інтегральна оцінка падає до  $\approx 0,20$ : це типовий профіль ранньої залежності від зовнішніх джерел, коли портфель ще не збалансований. «КАЛУШ ПРОДАКШЕН» демонструє схожий результат: навіть суттєвий фіскальний ефект не компенсує високу концентрацію та фінансову залежність.

«ТЕОФІПОЛЬ ЕКО ПАРК» та «ЕкоСтіл» показують нетипово високий рівень фіскальної віддачі. Це можливо, коли база капіталовкладень порівняно невелика, а очікувані податкові платежі – значні (високий рівень зайнятості, заробітної плати або специфіка земельного податку). У таких випадках ІЕП істотно підвищується саме завдяки рівню фіскальної віддачі. Протилежний екстремум – «ЧЕРНІВЦІ»: низькі індекси диференціації та ризику на тлі надвисокого рівня фіскальної віддачі дають ІЕП лише  $\approx 0,04$ .

Розподіл індустріальних парків за рівнем збалансованості представлено на рис. 2.9.

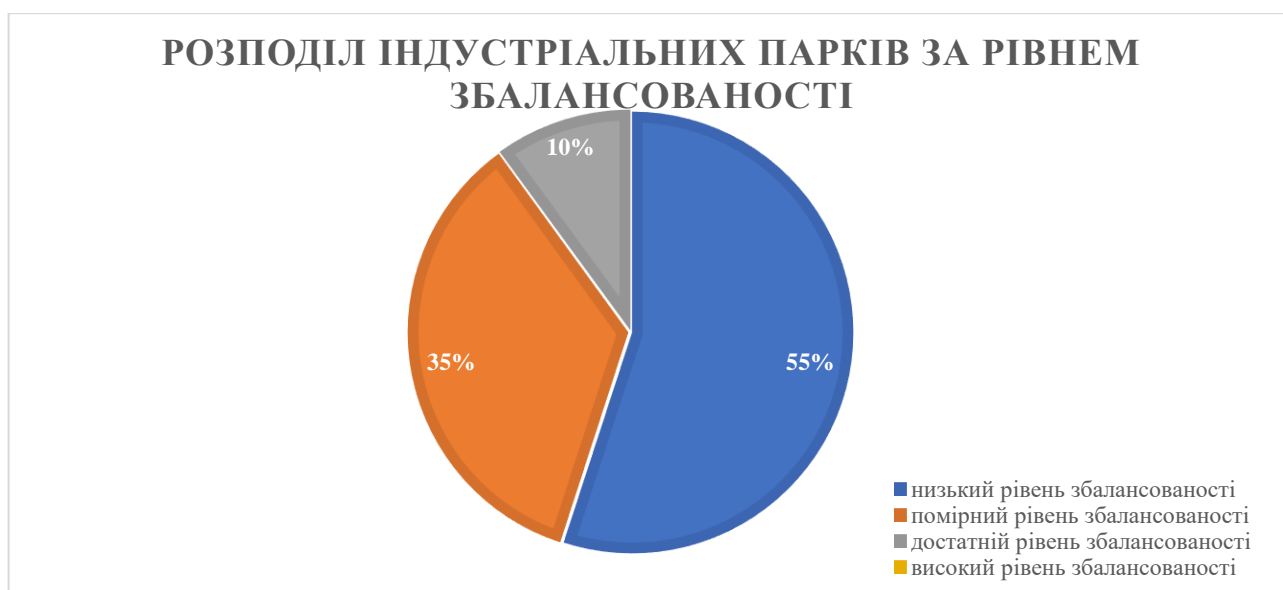


Рис. 2.9. Розподіл індустріальних парків за рівнем збалансованості ІЕП, %

*Побудовано автором*

Більшість індустріальних парків, дані яких було взято за основу розрахунку, мають низький рівень збалансованості – 55%, помірний – 35%, достатній – 10%. Частка індустріальних парків з високим рівнем збалансованості – відсутня. Така тенденція свідчить про залежність від зовнішнього фінансування, адже більшість парків мають високу частку залучення зовнішніх коштів.

З урахуванням отриманого розподілу значень ІЕП слід констатувати підвищений ризик реалізації більшості індустріальних парків, адже у разі затримки або скорочення обсягів державної підтримки, а також порушення графіків приватного фінансування, такі проекти демонструють високу чутливість до зміщення календарних меж виконання. Водночас високі показники фіскальної віддачі не нівелюють структурної нестійкості інвестиційного портфеля, тому що за відсутності належної диверсифікації джерел та достатньої частки внутрішніх коштів інтегральна оцінка збалансованості залишається на низькому рівні.

Отже, ефективність функціонування індустріальних парків в Україні значною мірою залежить від раціональної структури їхнього інвестиційного портфеля, який є основою інвестиційної політики. Аналіз виявив відсутність системного підходу до аналізу цієї структури в Україні, особливо з позицій галузевої спрямованості та співвідношення приватного та державного капіталу.

Оцінювання ефективності інвестиційного портфеля індустріальних парків має комплексний характер і передбачає аналіз не лише фінансових, а й економічного, соціального, технологічного та екологічного впливу.

Для узагальнення результатів застосовано інтегральний індекс збалансованості інвестиційного портфеля. Більшість проаналізованих індустріальних парків мають низький рівень збалансованості, а частка з високим рівнем збалансованості – а відсутня. Ця тенденція свідчить про залежність від зовнішнього фінансування, оскільки більшість парків мають високу частку залучення зовнішніх коштів

Високі показники фіскальної віддачі не нівелюють структурної нестійкості інвестиційного портфеля, якщо відсутня належна диверсифікація джерел та достатня частка внутрішніх коштів.

### **2.3. Ризик-орієнтоване вимірювання інвестиційної привабливості індустріальних парків**

Сучасні економічні відносини перебувають у стані постійних трансформацій під впливом глобалізації, цифровізації та змін у соціально-економічних структурах. Посилення взаємозалежності національних господарств спричиняє їхню більшу вразливість до зовнішніх факторів, таких як економічні кризи, пандемії, кліматичні катастрофи та геополітична нестабільність.

Глобалізація призводить до зростання обсягів міжнародної торгівлі та інвестицій, створюючи нові можливості, але, водночас, підвищуючи ризик глобальних фінансових криз. Розвиток цифрових технологій, таких як штучний інтелект, блокчейн та Інтернет речей, змінює традиційні підходи до ведення бізнесу та організації ринків. Від ступеня цифровізації процесу управління залежать добробут населення та економічний розвиток країни [128].

Нерівномірний розподіл капіталу та доступу до ресурсів загострює соціальну напругу, що впливає на стабільність економічних систем. В умовах таких змін суб'єкти господарювання потребують підвищення своєї стійкості до ризиків та загроз, здатності швидко адаптуватися до нових умов та мінімізувати втрати.

В зазначеному контексті, резильєнтності приділено багато уваги вітчизняних вчених, серед яких Запорожченко О. В. [60], Матейко Н. М. [60], Чистовська Ю. Ю. [60], Прокоф'єва О. А. [60], Прокоф'єва О. О. [60], Лисенко С. М. [86], Харченко В. С. [86], Бобровнікова К. Ю. [86], Щука Р. В. [86], Медянова О. В. [97], Дворніченко Л. Л. [97], Любіна Л. А. [97], Шкраб'юк В. С. [97], Кононенко О. І. [97], Мохор В. В. [103], Коробейніков Ф. О. [103], Пирожков С. І. [116], Божок Є. В. [116], Хамітов Н. В. [116], Савицька Н. Л. [148], Пахуча Е. В. [148] та ін.

Окремі положення побудови конфігурації економічних відносин окреслено у працях таких вчених, як Гасюк І. Л. [25], Іваній О. М. [25], Дашко І. М. [35], Кандиба І. О. [70], Фісун М. Т. [70], Горбань Г. В. [70], Антіпова К.О. [70], Кузнецова Т. В. [82], Лесняк О. Ю. [82], Красовська Ю. В. [82], Подлевська О. М. [82], Прохорова В. В. [128, 129, 132], Бабічев А. В. [128, 185], Безугла Ю. Є. [129],

Мушнікова С. А. [131], Юрман Я. В. [131], Зайцева А. С. [139], Ус Ю. В. [185], Шурпенкова Р. [201] та багато ін.

Це обумовило визначення актуальності феномена «резильєнтність» в побудові конфігурації сучасних економічних відносин.

Сучасний стан ринку в Україні характеризується постійними змінами у зовнішньому середовищі, коливаннями купівельного попиту, наявністю великої кількості підприємств різних форм власності, а також можливістю для практично кожного економічного суб'єкта виходу на зовнішній ринок [129].

Резильєнтність є багатограним феноменом, який охоплює різні аспекти суспільного, економічного та природного середовища, що робить її міждисциплінарною концепцією. У цьому контексті доцільно провести аналіз підходів до визначення «резильєнтність» різними авторами (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

## Аналіз дефініції «резильєнтність» різними авторами

№з/п	Автор	Визначення
1	2	3
<i>Економіка</i>		
1.	Савицька Н. Л., Пахуча Е. В. [148]	міра того, наскільки бізнес, суспільство та екосистема можуть змінитися, щоб перетнути переламний момент і повернутися до життєздатного стану
2.	Хаустова В. Є., Решетняк О. І. [192]	внутрішня здатність економічної системи змінюватися («згинатися») та відновлюватися після негативного впливу (шоку) внаслідок структурної адаптації.
<i>Психологія та соціологія</i>		
3.	Запорожченко О. В., Матейко Н. М., Чистовська Ю. Ю., Прокоф'єва О. А., Прокоф'єва О. О. [60]	здатність психіки відновлюватися після несприятливих умов.
4.	Медянова О. В., Дворніченко Л. Л., Любіна Л. А., Шкраб'юк В. С., Кононенко О. І. [97]	здатність особистості протистояти складним життєвим обставинам та знаходити ресурси для відновлення після травмуючої або стресової події.

1	2	3
<i>Цифрові технології</i>		
5.	Лисенко С. М., Харченко В. С., Бобровнікова К. Ю., Щука Р. В. [86]	здатність передбачати, протистояти, відновлюватись та пристосовуватися до несприятливих умов, зовнішніх впливів, атак чи порушення нормального функціонування системи.
6.	Мохор В. В., Коробейніков Ф. О. [103]	охоплює адаптивну здатність до еволюції і переходу на нові рівні функціонування у відповідь на зовнішні збурення.
<i>Державне управління</i>		
7.	Пирожков С. І., Божок Є. В., Хамітов Н. В. [116]	стратегія, яка із залученням інтелектуальних ресурсів дозволяє розгорнути потенціал цивілізаційної суб'єктності.

Отже, у соціальних науках резильєнтність характеризує здатність суспільства чи окремих спільнот адаптуватися до потрясінь, таких як економічні кризи, природні катастрофи чи соціальні конфлікти, зберігаючи при цьому соціальну згуртованість та життєздатність. Зокрема, у психології цей термін використовується для пояснення механізмів адаптації індивідів до стресу, травм чи кризових ситуацій.

В економіці резильєнтність розглядається як здатність економічних систем адаптуватися до зовнішніх шоків і забезпечувати стабільний розвиток за умов нестабільності. Особливе значення ця концепція має в умовах глобалізації, коли взаємопов'язаність господарств збільшує вразливість до зовнішніх чинників, таких як фінансові кризи чи порушення глобальних ланцюгів постачання.

Таким чином, поняття «резильєнтність», хоч і має різні аспекти залежно від галузі, у кожному випадку зводиться до здатності систем, суспільств чи індивідів адаптуватися до змін, протистояти викликам і відновлюватися після них. Його багатогранність дозволяє використовувати концепцію як універсальний інструмент для підвищення стійкості та ефективності в різних сферах діяльності.

Резильєнтність у контексті економічних систем визначається як здатність адаптуватися до зовнішніх потрясінь, відновлюватися після кризових ситуацій і зберігати функціональну ефективність у довгостроковій перспективі. Економічні системи, будучи відкритими та взаємопов'язаними структурами, постійно піддаються

впливу різноманітних чинників, таких як глобальні фінансові кризи, зміни ринкових умов, пандемії чи геополітична нестабільність. У таких умовах резильєнтність постає ключовим фактором для забезпечення їхньої стійкості та конкурентоспроможності (рис. 2.10).



Рис. 2.10. Резильєнтність в економічних системах

*Авторська розробка*

Вирішальна роль резильєнтності в економіці полягає у здатності системи реагувати на зовнішні виклики не лише шляхом зменшення втрат, але й використання кризи як можливості для інноваційного розвитку. Будь який суб'єкт господарювання як складна соціально-економічна система прагне розвиватися скорішими темпами ніж цього дозволяє його зовнішнє оточення [131].

У глобалізованому світі економічні системи потребують як внутрішньої гнучкості, так і стійкості до зовнішніх факторів. Наприклад, адаптація до порушень у

ланцюгах постачання вимагає як диверсифікації постачальників, так і зміцнення внутрішніх виробничих потужностей, що сприяє мінімізації негативних наслідків таких подій, як пандемія COVID-19, яка наочно продемонструвала необхідність розвитку резильєнтності.

Крім того, резильєнтність економічних систем тісно пов'язана із здатністю до прогнозування та управління ризиками. Інтеграція сучасних технологій, таких як Big Data та штучний інтелект, дозволяє аналізувати потенційні загрози, розробляти сценарії реагування та вчасно впроваджувати необхідні зміни. Таким чином, економічна резильєнтність базується на ефективному використанні наявних ресурсів, інноваціях, структурній гнучкості та вмілому управлінні ризиками.

Важливим аспектом є також державна політика, яка має створювати сприятливі умови для підвищення резильєнтності, що дає змогу підтримувати малий та середній бізнес, сприяти розвитку критичної інфраструктури, стимулюванню інновацій та забезпеченню соціальної стабільності.

У підсумку, резильєнтність у контексті економічних систем є необхідною передумовою для збереження їхньої життєздатності в умовах сучасних глобальних викликів. Вона забезпечує гнучкість, адаптивність і стабільність, що є вирішальними факторами для досягнення сталого економічного зростання. Резильєнтність сучасних економічних систем залежить від їхньої здатності адаптуватися до зовнішніх викликів, використовувати фактори розвитку, такі як інновації та диверсифікація, а також ефективно реагувати на вплив глобалізації, цифровізації та кліматичних змін. Вона є основою стійкості та довгострокової ефективності в умовах сучасного світу.

Оцінка резильєнтності економічних систем є важливим завданням для забезпечення їхньої адаптивності та стійкості у відповідь на кризові явища. Для цього використовуються індикатори, які дозволяють оцінити здатність економічної системи протистояти шокам, відновлюватися та підтримувати стабільний розвиток (рис. 2.11).

Економічні індикатори є важливими для оцінки резильєнтності економічних систем. Зокрема, валовий внутрішній продукт (ВВП) відображає здатність економіки підтримувати або швидко відновлювати обсяги виробництва після кризи. Фінансова стабільність оцінюється через показники рівня боргового навантаження, обсяг

валютних резервів та стійкість банківської системи. Рівень безробіття виступає ключовим індикатором адаптації ринку праці до кризових умов.

Соціальні індикатори, у свою чергу, акцентують увагу на рівні соціальної нерівності, який вимірюється співвідношенням доходів різних груп населення, а також на доступі до базових послуг, таких як медичні, освітні та соціальні послуги, що забезпечуються населенню під час кризи.

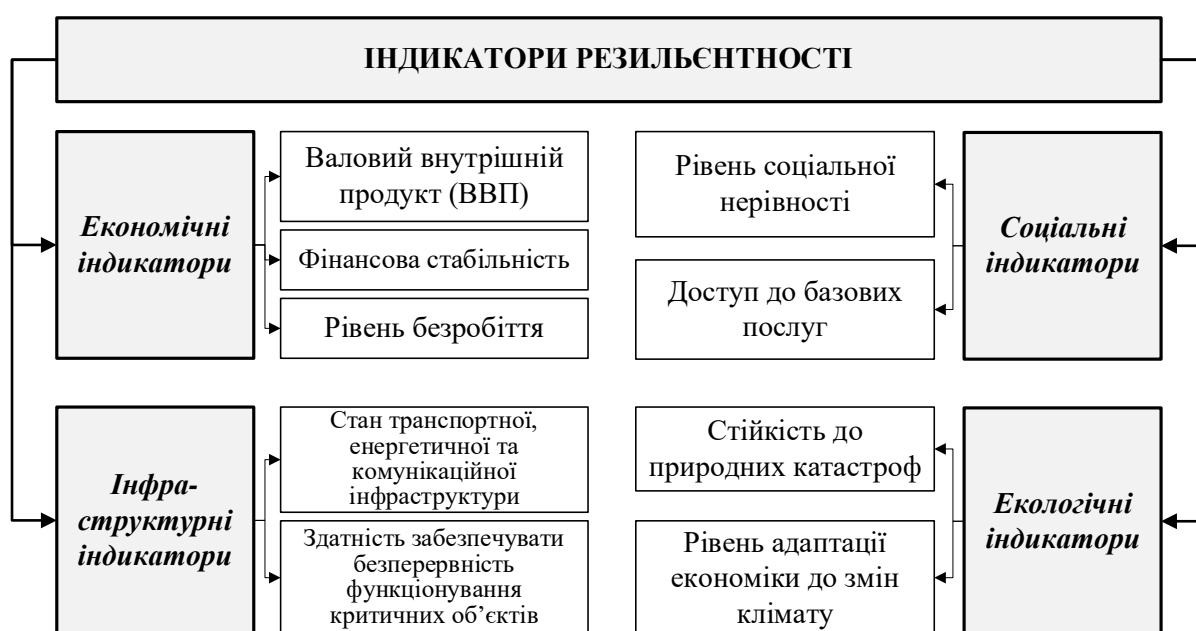


Рис. 2.11. Індикатори резильєнтності

Інфраструктурні індикатори включають оцінку стану транспортної, енергетичної та комунікаційної інфраструктури, а також здатність забезпечувати безперервність функціонування критичних об'єктів навіть за несприятливих умов.

Екологічні індикатори зосереджуються на стійкості до природних катастроф і рівні адаптації економіки до змін клімату, що стає особливо актуальним в умовах сучасних екологічних викликів. Усі ці індикатори разом дозволяють комплексно оцінити стійкість та адаптивність економічної системи до зовнішнього середовища.

Вимірювання резильєнтності економічних систем здійснюється за допомогою різних підходів, які базуються на аналізі зазначених індикаторів (рис. 2.12).

Отже, оцінка резильєнтності економічних систем вимагає комплексного підходу, який враховує як кількісні, так і якісні індикатори. Вибір методів та

індикаторів залежить від конкретного контексту, характеру економічної системи та типу кризових явищ, до яких вона має бути готовою.



Рис. 2.12. Підходи до вимірювання резильєнтності

*Побудовано автором [25, 35, 70, 82, 201]*

Резильєнтність є важливою складовою у формуванні сучасних економічних відносин, оскільки забезпечує здатність економічних систем не лише протистояти кризам, але й використовувати виклики як можливості для подальшого розвитку. Зазначене поняття є основою для створення стабільних, адаптивних і стійких моделей економічної співпраці, які враховують глобальні виклики та тенденції.

Резильєнтність тісно пов'язана зі сталим розвитком, оскільки обидва підходи орієнтовані на довгострокову стійкість економічних, соціальних та екологічних систем. Резильєнтна економіка здатна адаптуватися до змін, відновлюватися після криз і продовжувати функціонувати без значних втрат. Це сприяє досягненню цілей сталого розвитку, які включають економічне зростання, збереження природних ресурсів і забезпечення добробуту населення.

Зокрема, резильєнтність сприяє зменшенню впливу криз на досягнення сталих цілей, таких як подолання бідності, забезпечення якісної освіти та охорони здоров'я, а також перехід до екологічно чистих технологій. Інтеграція принципів

резильєнтності у процесі сталого розвитку дозволяє створити системи, які здатні витримувати зовнішні потрясіння і залишатися ефективними навіть у найскладніших умовах.

Впровадження принципів резильєнтності в моделі економічної співпраці передбачає створення механізмів, які забезпечують адаптивність та стійкість учасників економічних відносин. Це включає інтеграцію технологій, диверсифікацію економічної діяльності, а також розробку стратегій управління ризиками.

У глобальних економічних відносинах резильєнтність може забезпечити стійкість ланцюгів постачання шляхом диверсифікації джерел постачання та створення резервів критично важливих ресурсів. Ефективна співпраця між країнами, регіонами та суб'єктами господарювання дозволяє знижувати ризики, пов'язані з глобальними кризами, і забезпечувати швидке відновлення після них.

На рівні бізнесу впровадження резильєнтності включає використання цифрових технологій для моніторингу ризиків, впровадження стійких моделей управління та адаптацію до змін у попиті. Зокрема, підприємства, які орієнтуються на резильєнтність, швидше адаптуються до змін ринку, ефективніше управляють ресурсами та забезпечують стабільність своєї діяльності навіть за умов нестабільності.

Резильєнтність також сприяє зміцненню довіри між партнерами в економічних відносинах. Створення прозорих механізмів співпраці, орієнтованих на довгострокову стабільність, дозволяє не лише мінімізувати ризики, але й підвищувати ефективність економічної взаємодії.

Отже, у сучасному світі, що характеризується нестабільністю та глобальними викликами, резильєнтність набуває особливої значущості. Динамічні зміни в економіці, спричинені глобалізацією, цифровими трансформаціями та загостренням екологічних проблем, вимагають від економічних систем підвищеної адаптивності та здатності ефективно реагувати на зовнішні шоки. Резильєнтність виступає ключовим чинником сталого розвитку, оскільки сприяє досягненню балансу між економічними, соціальними та екологічними інтересами. У сучасних умовах вона є не лише концептуальною основою, але й практичним інструментом для впровадження

стратегій, спрямованих на управління ризиками, зміцнення конкурентних переваг та забезпечення довгострокової стабільності економічних систем.

Таким чином, резильєнтність є важливим елементом побудови конфігурації сучасних економічних відносин. Вона сприяє гармонізації короткострокових цілей економічної стійкості з довгостроковими цілями сталого розвитку, створюючи основу для адаптивності, стабільності та ефективності у глобальному економічному середовищі.

Сучасний етап розвитку національної економіки України характеризується зростанням ролі індустріальних парків як інструменту відновлення промислового потенціалу, залучення внутрішніх і зовнішніх інвестицій, стимулювання регіонального розвитку та структурної модернізації виробництва. В умовах високої макроекономічної нестабільності, трансформації логістичних ланцюгів і посилення конкуренції за інвестиційні ресурси питання обґрунтованого оцінювання інвестиційної привабливості індустріальних парків набуває особливої актуальності. Традиційні підходи до визначення інвестиційної привабливості, які ґрунтуються переважно на аналізі ресурсного потенціалу, інфраструктурної забезпеченості чи фінансово-економічних показників, дедалі частіше виявляються недостатніми для ухвалення управлінських та інвестиційних рішень в умовах зростаючої невизначеності.

Аналіз наукових праць засвідчує, що сучасні дослідження інвестиційної привабливості дедалі частіше виходять за межі ресурсно-потенційних підходів і зосереджуються на врахуванні ризиків функціонування складних просторово-економічних систем. У працях зарубіжних вчених Дінг Г. [212] та Фольч-Кальво М. [214] розглянуто методологічні підходи до оцінювання ризиків індустріальних парків, зокрема з позицій екологічної безпеки та інтегрованого управління, що підтверджує актуальність ризик-орієнтованих моделей. У дослідженні Грейвс Р. [218] обґрунтовано методичні засади якісного та експертного оцінювання ризиків, які лежать в основі сучасних ризик-матриць. У працях італійських вчених Мацціотта М. [219, 238, 239, 241], Парето А. [219, 238, 239, 241], Массолі П. [219, 238, 239], Ріналделлі Ч. [219, 238, 239] ґрунтовно розкрито питання побудови інтегральних та

композитних показників, що є методологічною основою узагальнення багатовимірних характеристик інвестиційної привабливості, де наголошено на необхідності поєднання різнорідних індикаторів у межах єдиної аналітичної моделі.

Українськими вченими-економістами та дослідниками, такими як Лайко О. [232], Шатненко К. [232], Давимука С. [33], Сенів Л. [152], Токмакова І. [177], Зоріна О. [177], Курилович В. [177] акцентовано увагу на інституційних, управлінських і ризикових аспектах розвитку індустріальних парків як інструментів інвестиційної політики. Гарбар С. [23], Китайчук Т. [72], Павлова Г. [112], Атамас О. [112], Сорока Л. [159] зосередили свою увагу на теоретичному осмисленні сутності інвестиційної привабливості з урахуванням економічної безпеки та впливу зовнішнього середовища.

Це обумовлює розроблення та обґрунтування методичного підходу до ризик-орієнтованого вимірювання інвестиційної привабливості індустріальних парків, який базується на ідентифікації ключових груп ризиків, їх кількісній оцінці та інтеграції у комплексний індекс інвестиційної привабливості.

Визначною особливістю сучасного інвестиційного середовища є посилення впливу різноманітних ризиків, зокрема інституційних, регуляторних, фінансових, операційних, безпекових та територіальних, які суттєво модифікують очікувану дохідність і терміни реалізації інвестиційних проєктів в індустріальних парках. За таких умов інвестиційна привабливість не може розглядатися як статична характеристика, а має оцінюватися крізь призму ймовірності виникнення негативних подій, масштабів потенційних втрат та здатності керуючих компаній і державних інституцій до управління ризиками. Це зумовлює необхідність переходу від класичних моделей оцінювання до ризик-орієнтованих підходів, які дозволяють комплексно враховувати як потенційні вигоди, так і загрози інвестування.

Крім того, ризик-орієнтоване вимірювання інвестиційної привабливості індустріальних парків набуває особливого значення в контексті формування та реалізації промислової політики держави. Такий підхід створює підґрунтя для більш обґрунтованого відбору індустріальних парків для державної підтримки, підвищення прозорості інвестиційних рішень, зниження асиметрії інформації між інвесторами та

органами публічної влади, а також для формування адаптивних механізмів управління розвитком індустріальних територій. Водночас у наукових дослідженнях і практиці управління індустріальними парками досі відсутня уніфікована методика інтеграції ризикової складової в систему оцінювання інвестиційної привабливості, що зумовлює фрагментарність підходів і ускладнює порівняльний аналіз.

Інвестиційна привабливість є одним із головних критеріїв оцінювання доцільності реалізації проєктів розвитку в контексті індустріальних парків. Аналіз визначення поняття «інвестиційна привабливість» різними авторами представлено у табл. 2.8.

Таблиця 2.8

## Аналіз визначення поняття «інвестиційна привабливість» різними авторами

№ з/п	Автор	Визначення
1.	Китайчук Т. [72]	це комплексна оцінка та характеристика фінансового, економічного та правового середовища країни чи підприємства, яка вказує на його здатність привертати та утримувати інвестиції.
2.	Сорока Л. М., Щоголев М. С. [159]	це інтегральний показник, що отриманий у результаті комплексного аналізу господарської діяльності підприємства, враховуючи вплив і зовнішнього середовища на суб'єкт господарювання.
3.	Зінчук Т.О., Тимошенко М.М. [63]	це комплексна характеристика, що охоплює різні функціональні сфери, рівні господарювання та відображає потенційну здатність економічної системи до залучення інвестицій, а отже, до забезпечення функціонування і розвитку.
4.	Павлова Г. Є., Атамас О. П., Марухніч Є. В. [112]	це показник сукупної вартості підприємства, який являє собою сукупність об'єктивних і суб'єктивних характеристик, необхідних для задоволення інтересів усіх учасників інвестиційного процесу та дозволяє охарактеризувати його перспективи, враховуючи кумулятивний вплив факторів.
5.	Гарбар С. В. [23]	це комплексна характеристика, яка відображає здатність підприємства ефективно залучати інвестиційні ресурси для розвитку й модернізації своїх виробничих потужностей, і визначається поєднанням економічних, фінансових, виробничих і організаційних чинників, а також зовнішніх економічних та політичних умов.

Узагальнення наведених підходів дозволило дійти висновку, що інвестиційна привабливість у наукових дослідженнях трактується як комплексна та інтегральна характеристика об'єкта інвестування, яка формується під впливом сукупності економічних, фінансових, правових, організаційних і зовнішніх умов та відображає його здатність залучати інвестиційні ресурси і забезпечувати подальший розвиток. Водночас специфіка індустріальних парків як просторово-інфраструктурних утворень зумовлює необхідність адаптації цього поняття з урахуванням особливостей їх інституційного статусу, інженерної підготовки, логістичної доступності та ризикового середовища реалізації проєктів.

У цьому контексті доцільно відзначити, що інвестиційна привабливість індустріальних парків є комплексним економічним поняттям, що відображає здатність спеціально організованих промислових територій забезпечувати для інвесторів сприятливі умови розміщення виробництва, досягнення прогнозованого рівня прибутковості та мінімізації ризиків у процесі реалізації інвестиційних проєктів. На відміну від інвестиційної привабливості окремого підприємства чи регіону загалом, індустріальні парки поєднують у собі просторову, інституційну, інфраструктурну та управлінську складові, що зумовлює багатовимірність цього поняття та необхідність його розгляду в межах мезорівня економіки.

З економічної точки зору інвестиційна привабливість індустріальних парків формується під впливом сукупності факторів, серед яких ключове значення мають рівень інженерної та транспортної інфраструктури, доступ до ресурсів і трудового потенціалу, інституційні умови господарювання, наявність державної та регіональної підтримки, а також якість управління парком. Водночас специфіка індустріальних парків полягає в тому, що ці фактори функціонують не ізольовано, а у взаємозв'язку, створюючи синергетичний ефект для резидентів.

У сучасних умовах динамічного розвитку економіки підприємства стикаються з необхідністю пошуку нових механізмів підвищення конкурентоспроможності, ефективного використання ресурсів та адаптації до швидкоплинних змін ринку. Одним із ключових інструментів забезпечення стійкого розвитку бізнесу є коінтеграційні зв'язки, що передбачають створення стратегічних альянсів,

коопераційних мереж, спільних підприємств та інших форм співпраці між суб'єктами господарювання (рис. 2.13).

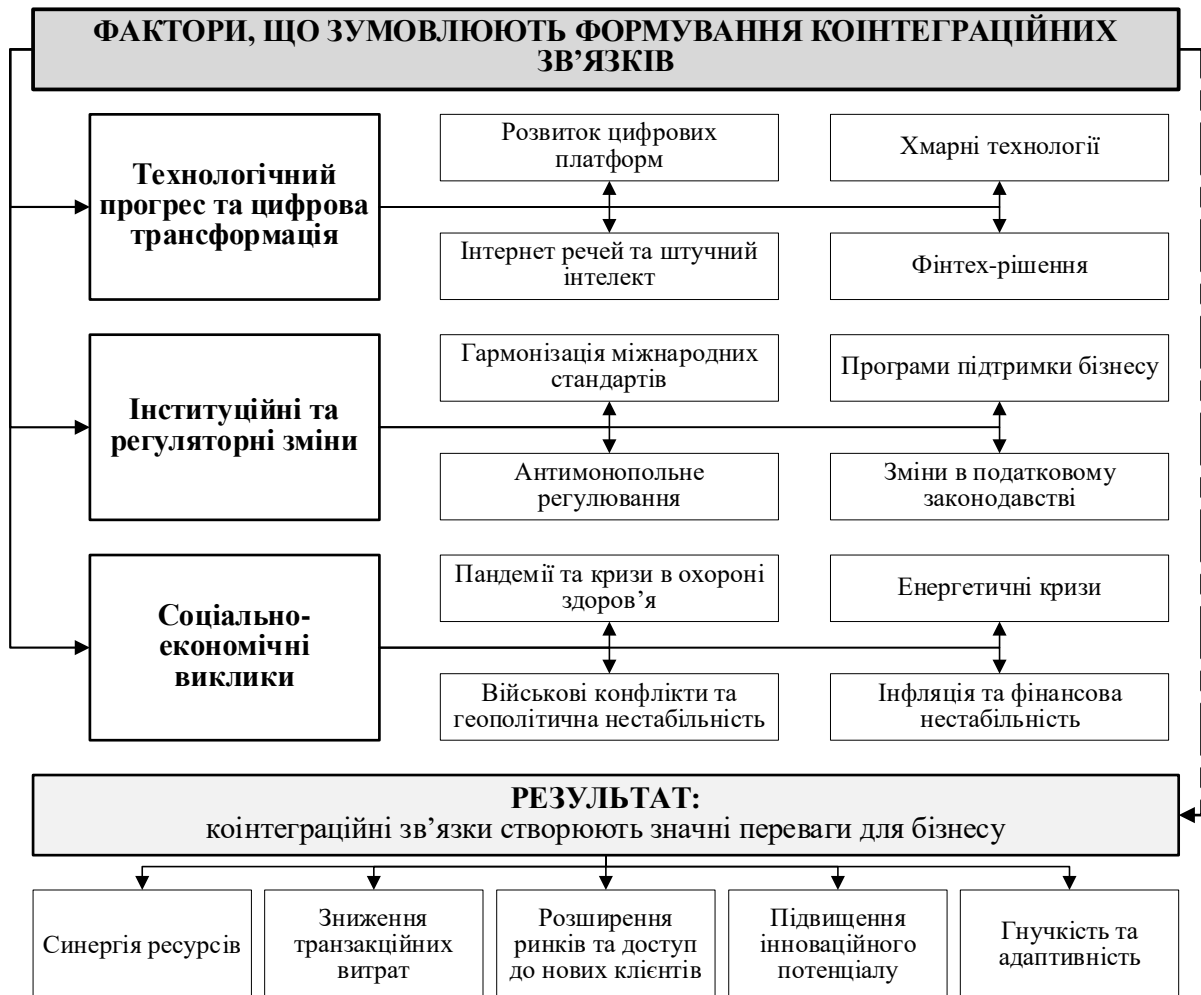


Рис. 2.13. Фактори формування коінтеграційних зв'язків

*Авторська розробка*

Саме здатність забезпечувати такий ефект значною мірою визначає рівень інвестиційної привабливості парку порівняно з альтернативними локаціями розміщення виробництва (рис. 2.14).

У системі регіональної промислової політики індустріальні парки виступають інструментом цільового спрямування інвестиційних потоків, прискорення структурної трансформації промисловості та стимулювання економічної активності на територіях із різним рівнем соціально-економічного розвитку.

Інвестиційна привабливість індустріальних парків у цьому контексті виконує

функцію своєрідного індикатора ефективності державних і регіональних заходів підтримки, оскільки саме через неї відображається здатність створених умов трансформуватися у реальні інвестиційні проекти, робочі місця та додану вартість.

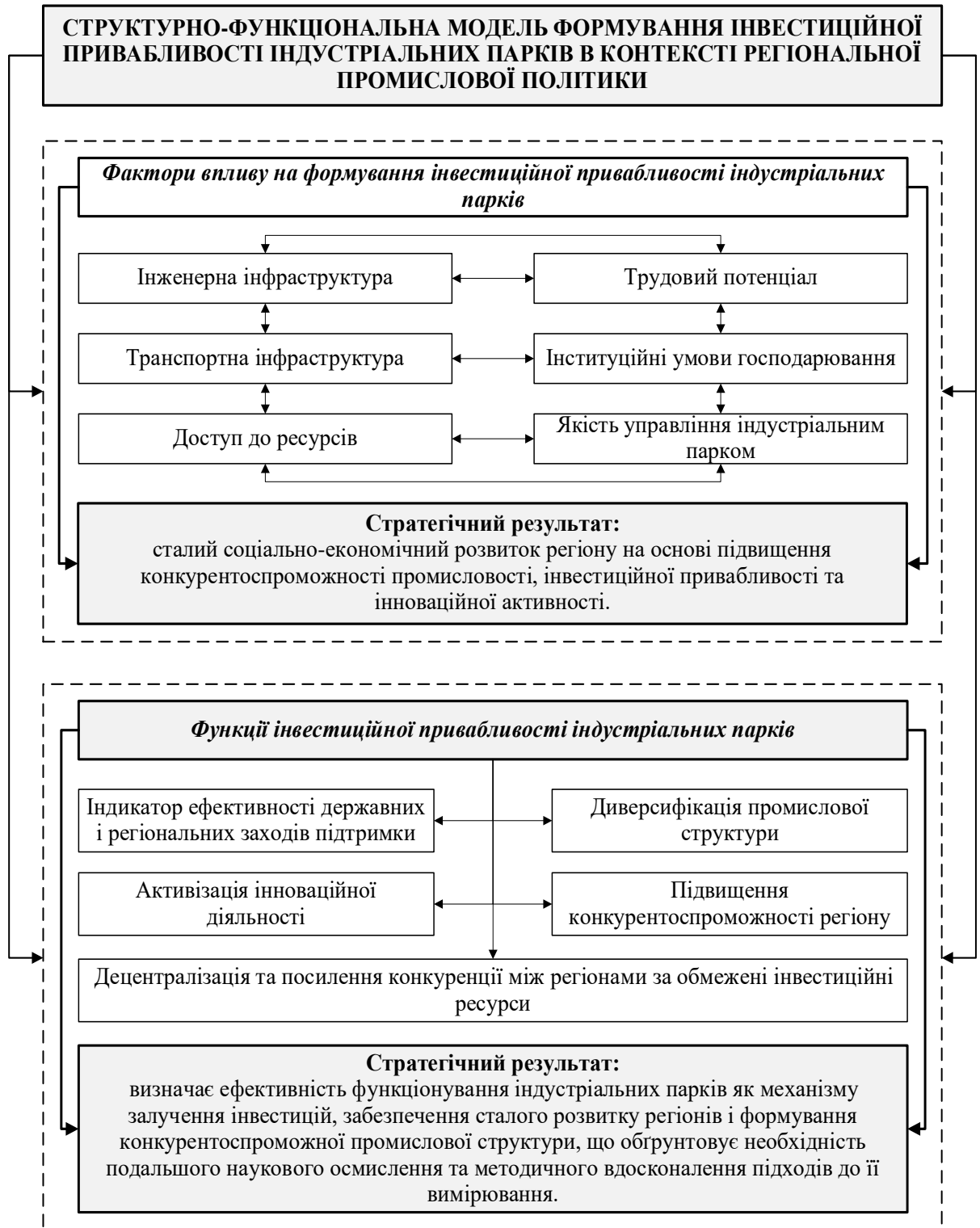


Рис. 2.14. Структурно-функціональна модель формування інвестиційної привабливості індустриальних парків в контексті регіональної промислової політики

Авторська розробка

Особливу роль інвестиційна привабливість індустріальних парків відіграє в умовах децентралізації та посилення конкуренції між регіонами за обмежені інвестиційні ресурси. За таких умов індустріальні парки стають не лише майданчиками для локалізації виробництва, а й елементами просторової стратегії розвитку, здатними формувати нові точки економічного зростання, інтегрувати регіональні економіки у національні та міжнародні виробничі ланцюги. Високий рівень інвестиційної привабливості індустріального парку сприяє підвищенню конкурентоспроможності регіону, активізації інноваційної діяльності та диверсифікації промислової структури.

Водночас інвестиційна привабливість індустріальних парків не є сталою характеристикою і значною мірою залежить від змін зовнішнього та внутрішнього середовища. Макроекономічна нестабільність, трансформація регуляторного поля, воєнні ризики, зміни логістичних маршрутів і кон'юнктури світових ринків можуть істотно впливати на сприйняття інвесторами навіть добре інфраструктурно підготовлених промислових майданчиків.

У цьому контексті інвестиційна привабливість індустріальних парків дедалі більше набуває динамічного характеру, що актуалізує необхідність її оцінювання з урахуванням ризикової складової та здатності системи управління парком адаптуватися до змін.

Функціонування індустріальних парків відбувається в умовах підвищеної складності та багатовимірності економічного середовища, що зумовлює наявність широкого спектра ризиків, здатних впливати на результати інвестиційної діяльності та рівень інвестиційної привабливості таких об'єктів.

Ризики індустріальних парків мають системний характер і формуються під впливом як зовнішніх чинників, пов'язаних із макроекономічними, інституційними та безпековими умовами, так і внутрішніх факторів, що визначають якість управління, інфраструктурного забезпечення та взаємодії між учасниками парку. Їх ідентифікація та класифікація є необхідною передумовою побудови ризик-орієнтованої моделі оцінювання інвестиційної привабливості (рис. 2.15).

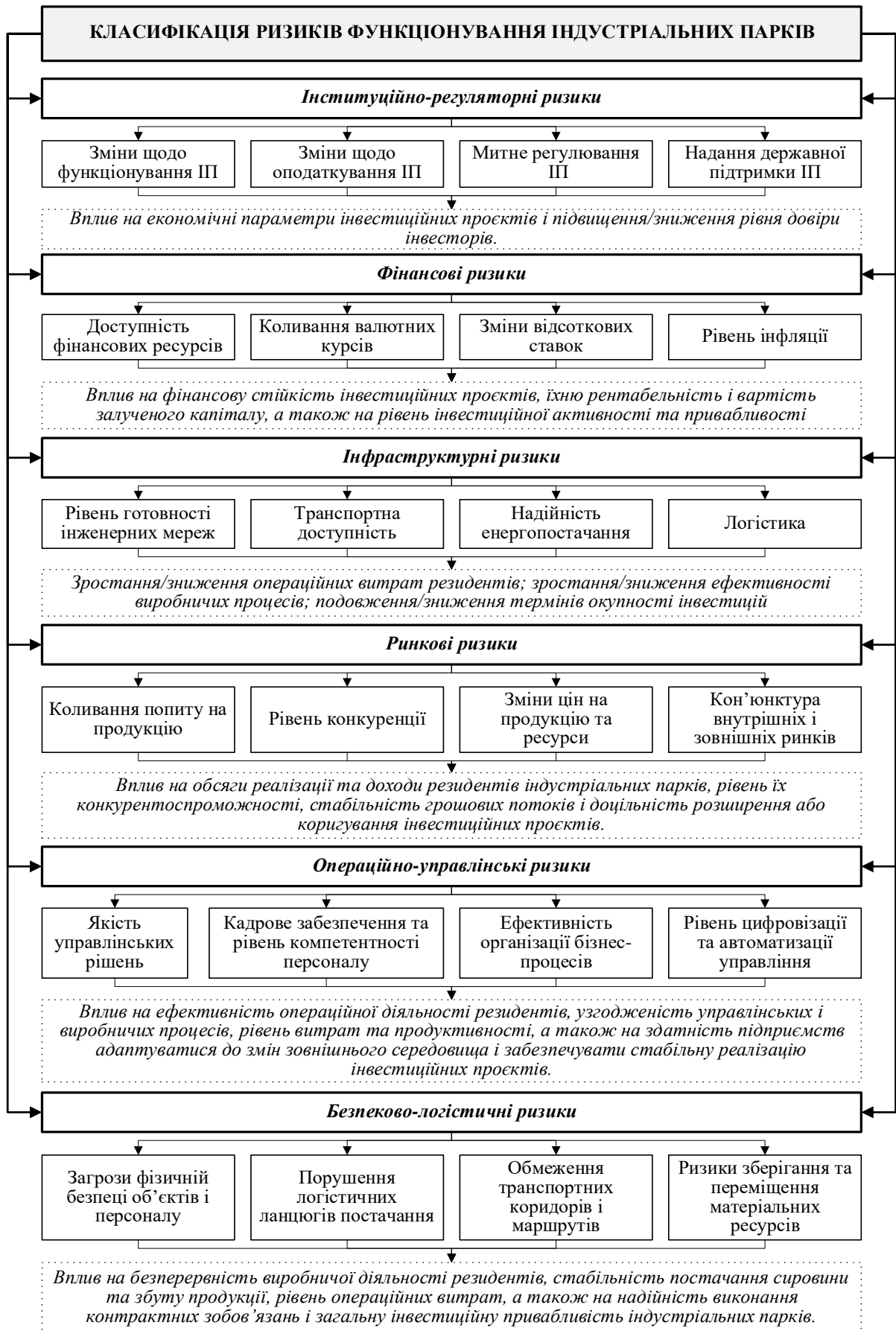


Рис. 2.15. Класифікація ризиків функціонування індустріальних парків  
Систематизовано автором [136, 140, 152, 177, 212, 214, 232, 235]

Таким чином, ідентифікація та класифікація ризиків функціонування індустріальних парків дозволяє сформувавши цілісне уявлення про чинники, що впливають на інвестиційну привабливість таких об'єктів, і створює методичну основу для подальшого розроблення ризик-орієнтованих інструментів оцінювання. Системний підхід до аналізу ризиків забезпечує можливість не лише більш обґрунтованої оцінки інвестиційної привабливості, а й формування ефективних управлінських рішень, спрямованих на мінімізацію негативного впливу ризиків і підвищення стійкості розвитку індустріальних парків.

Формування методичного підходу до ризик-орієнтованого вимірювання інвестиційної привабливості індустріальних парків ґрунтується на необхідності поєднання класичних інструментів оцінювання інвестиційного потенціалу з системним урахуванням ризиків, притаманних функціонуванню промислових територій у сучасних умовах невизначеності.

На відміну від традиційних моделей, у яких ризики або ігноруються, або враховуються опосередковано, запропонований підхід передбачає інтеграцію ризикової складової безпосередньо в структуру оцінювання, що дозволяє отримати більш реалістичну та прикладну характеристику інвестиційної привабливості індустріальних парків (рис. 2.16).

Базовою передумовою методичного підходу є припущення, що інвестиційна привабливість індустріального парку формується як результат поєднання його потенціалу, задекларованого в концепції проекту, та сукупного впливу ризиків, які можуть знизити реалізацію цього потенціалу. Відповідно, *інтегральний показник ризик-орієнтованого вимірювання інвестиційної привабливості індустріального парку* може бути поданий у загальному вигляді як [218, 258, 259] (2.18):

$$IPA_j^{RO} = IPA_j^P * (1 - R_j) \quad (2.18)$$

де  $IPA_j^{RO}$  - інтегральний показник ризик-орієнтованого вимірювання інвестиційної привабливості  $j$ -го індустріального парку;

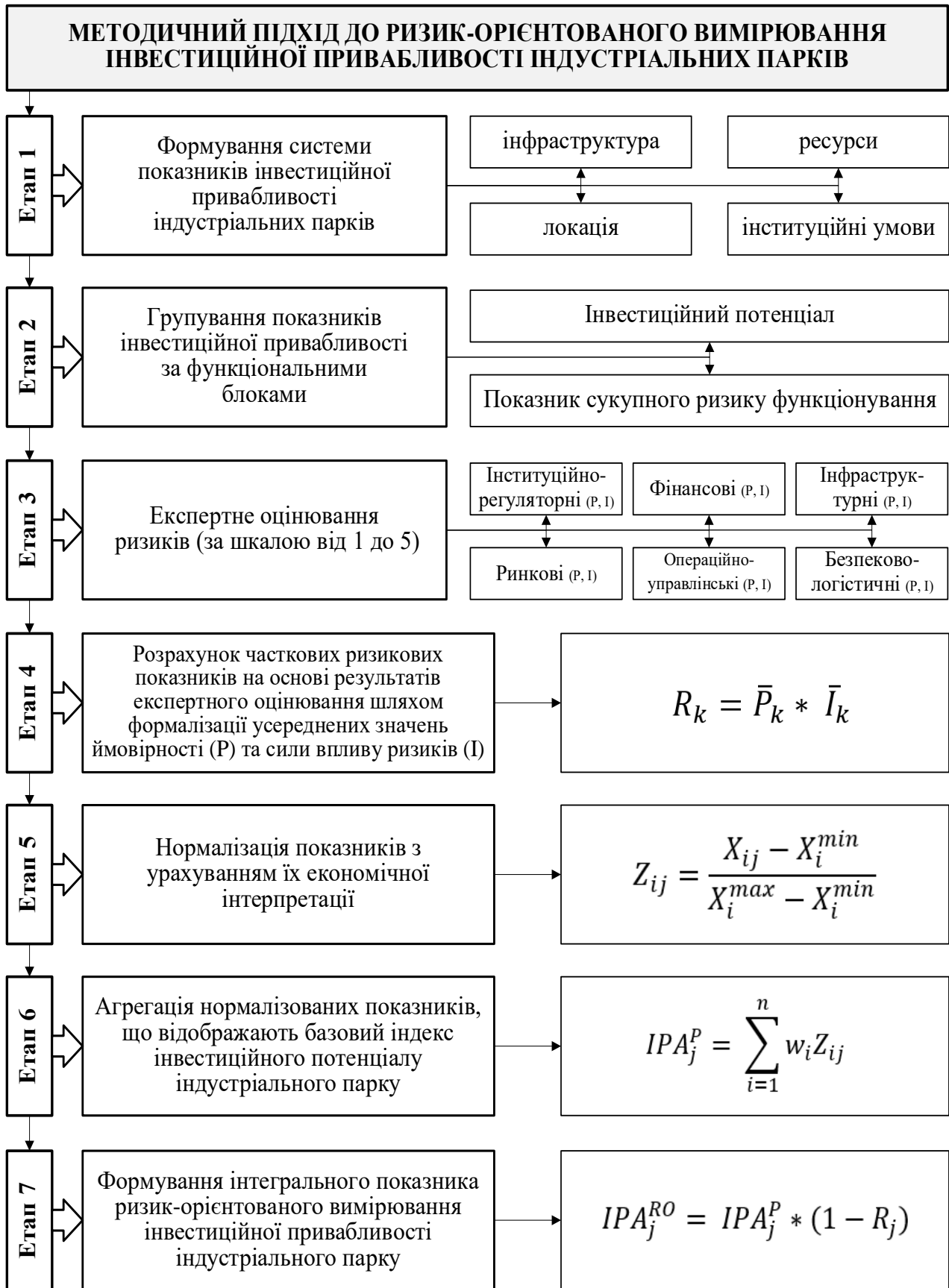


Рис. 2.16. Методичний підхід до ризик-орієнтованого вимірювання інвестиційної привабливості індустриальних парків

Авторська розробка

$IPA_j^P$  - базовий індекс інвестиційного потенціалу, сформований на основі проєктних даних;

$R_j$  - інтегральний показник сукупного ризику функціонування  $j$ -го індустріального парку.

Базовий індекс інвестиційного потенціалу формується шляхом агрегації нормалізованих показників, що відображають ключові характеристики індустріального парку, задекларовані в його концепції, зокрема інфраструктурну готовність, просторові параметри, управлінську модель, очікувані обсяги інвестицій і зайнятості, а також галузеву спеціалізацію. Узагальнено він може бути поданий у вигляді (2.19):

$$IPA_j^P = \sum_{i=1}^n w_i Z_{ij} \quad (2.19)$$

Де  $Z_{ij}$  - нормалізоване значення  $i$ -го показника інвестиційного потенціалу  $j$ -го індустріального парку, визначене на основі проєктної документації;

$w_i$  - ваговий коефіцієнт значущості відповідного показника;

$n$  – кількість показників, включених до моделі.

Нормалізація показників здійснюється з урахуванням їх економічної інтерпретації [238, 242]. Для показників-стимуляторів, збільшення яких підвищує інвестиційну привабливість, використовується стандартна мін-макс нормалізація (2.20):

$$Z_{ij} = \frac{X_{ij} - X_i^{min}}{X_i^{max} - X_i^{min}} \quad (2.20)$$

де  $X_{ij}$  - фактичне значення показника з концепції індустріального парку;

$X_i^{max}$ ,  $X_i^{min}$  - мінімальне та максимальне значення відповідного показника в сукупності аналізованих проєктів ІІІ.

Сукупний ризик функціонування індустріального парку формується як

агрегований показник ключових груп ризиків, ідентифікованих на основі аналізу проєктних рішень, територіальних характеристик і інституційного середовища за методикою композитних індексів, що наведено в працях італійських вчених [219, 238, 239, 241]. Інтегральний показник ризику доцільно подати у вигляді (2.21):

$$R_j = \sum_{k=1}^m v_k r R_{kj} \quad (2.21)$$

де  $R_{kj}$  - оцінка  $k$ -ї групи ризиків для  $j$ -го індустріального парку;

$v_k$  - ваговий коефіцієнт значущості відповідної групи ризиків;

$m$  - кількість ідентифікованих груп ризиків.

На основі отриманих експертних оцінок (дод. В) виконується формалізований розрахунок (2.22):

$$R_k = \bar{P}_k * \bar{I}_k \quad (2.22)$$

де:

$R_k$  - частковий ризиковий показник для  $k$ -ї групи ризиків;

$\bar{P}_k, \bar{I}_k$  - усереднені експертні оцінки.

Оцінювання окремих груп ризиків доцільно здійснювати на основі проєктних параметрів концепцій індустріальних парків, зокрема ступеня готовності інфраструктури, наявності підтверджених джерел фінансування, логістичної доступності, управлінської спроможності керуючої компанії та територіальних безпекових характеристик. Такий підхід дозволяє забезпечити порівнюваність оцінок між індустріальними парками, які перебувають на різних стадіях реалізації, та уникнути залежності від фактичних фінансових результатів, що ще не сформувалися.

Запропонована модель забезпечує можливість одночасного врахування інвестиційного потенціалу та ризиків індустріальних парків, дозволяючи перейти від декларативних характеристик проєктів до кількісно вимірюваного показника інвестиційної привабливості. Використання проєктних даних як інформаційної бази

підвищує практичну цінність моделі для органів публічної влади та потенційних інвесторів і створює підґрунтя для формування ризик-орієнтованої системи відбору та підтримки індустріальних парків в Україні.

З метою перевірки практичної придатності та аналітичної спроможності запропонованого методичного підходу до ризик-орієнтованого вимірювання інвестиційної привабливості індустріальних парків проведено його апробацію на основі фактичних проектних даних.

Сформовано масив вихідних даних, необхідних для подальших розрахунків, що відображає реальний стан підготовки та ресурсного забезпечення кожного індустріального парку. До таких показників віднесено рівень підготовленості території, доступні та проектні потужності інженерної інфраструктури, а також просторово-логістичні характеристики. Узагальнені значення зазначених параметрів, приведені до єдиного формату та одиниць вимірювання, наведено у табл. 2.9, яка слугує інформаційною базою для реалізації методологічного підходу ризик-орієнтованого вимірювання інвестиційної привабливості індустріальних парків.

Здійснено *експертне оцінювання ризиків*, що супроводжують реалізацію проектів індустріальних парків та безпосередньо впливають на їх інвестиційну привабливість. Експертне оцінювання проведено з метою формалізації тих чинників ризику, які не можуть бути безпосередньо отримані з проектної документації у вигляді кількісних показників, але мають суттєве значення для прийняття інвестиційних рішень.

Для кожного індустріального парку визначено значення ймовірності настання ризику (P) та сили його впливу (I) за шістьма укрупненими групами ризиків: інституційно-регуляторним, фінансовим, інфраструктурним, ринковим, операційно-управлінським та безпеково-логістичним. Оцінювання здійснювалося за п'ятибальною шкалою з подальшим усередненням індивідуальних експертних оцінок, що дозволило мінімізувати суб'єктивність та забезпечити узгодженість результатів (табл. 2.10). Експертне оцінювання ризиків у межах апробації методичного підходу здійснювалося за п'ятибальною шкалою, що дозволяє поєднати достатню чутливість оцінок із простотою їх інтерпретації та подальшої формалізації.

Таблиця 2.9

Вихідні дані для ризик-орієнтованого вимірювання інвестиційної привабливості індустріальних парків

№ з/п	ІП	Площа парку, га	Підготовлена територія, %	Електропотужність, МВт	Газ (потужн.), м <sup>3</sup>	Водопостачання, м <sup>3</sup> /добу	Водовідведення, м <sup>3</sup> /добу	Відстань до автошляху, км	Відстань до залізниці, км	Очікув. інвест., млн	Очік. робочі місця, осіб
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1.	Фруктова Індустрія	10,5	50	5,87	1024,53	1880,93	1724,54	1	10	973	540
2.	Вуглецево-нейтральний ЕКО АГРО ХАБ Поділля Городок	50,1	0	25	8000	200	1260	0	5	5813	480
3.	САНАРТ	11,16	20	10	5000	300	300	1	3	440	435
4.	Ф'ЮЧЕ ІНДАСТРІ ХАБ	10	0	5	2200	156	135	0	5	1027	350
5.	КАЛУШ ПРОДАКШЕН	23,8	0	15,5	2363	862	605	12,3	0	1723	2100
6.	Жовті Води	10	0	5	2200	156	135	0	0	781	500
7.	Технологій та бізнесу	17,41	60	2,7	1670	10400	1800	0,5	1	331	450
8.	Екоцентр	27,69	0	5	0	162	200	0	0,4	2255	1385
9.	ТЕОФІПОЛЬ ЕКО ПАРК	30,8	0	15,4	6791	1408	1408	0	0	2430	1550
10.	ЕкоСтіл	23,8	50	60	4000	5540	1340	1	1,51	351	900
11.	ЧЕРНІВЦІ	10,4	0	10	0	300	300	1	0	2810	750
12.	ЯДРО ІНДАСТРІ	10	20	5	1200	350	350	0	0	855	500
13.	СОКИРЯНИ Індустрі ХАБ	12	20	6,65	1161,5	2133	1956	0	6	661	605
14.	КОВЕЛЬ ПОРТО	11,6	100	20	3000	5000	5000	0	0	357	587

Продовження табл. 2.9

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
15.	БУРШТИН	20,45	0	5	0	1000	1000	0	1	892	1000
16.	СОЛЬВА-ТЕХ	10	36,56	4	968	1777	1630	3	0	344	400
17.	Р-33	10	25	5	3000	800	650	0,2	0,1	531	500
18.	Техно Парк Вознесенськ	19	20	5	3000	900	750	0,1	0	993	1050
19.	МУЖАЙ	30,5	0	4	639,5	62,1	50	0	0	763	427
20.	КАРПАТИ	26,5	15	5	2500	700	560	0,5	0,3	3198	1300

*Узагальнено на основі даних Концепцій індустріальних парків [75]*

Таблиця 2.10

Результати експертного оцінювання ризиків, що впливають на інвестиційну привабливість індустріальних парків\*

Індустріальний парк	Групи ризиків											
	Інституційно-регуляторний		Фінансовий		Інфраструктурний		Ринковий		Операційно-управлінський		Безпеково-логістичний	
	<i>P</i>	<i>I</i>	<i>P</i>	<i>I</i>	<i>P</i>	<i>I</i>	<i>P</i>	<i>I</i>	<i>P</i>	<i>I</i>	<i>P</i>	<i>I</i>
Фруктова Індустрія	2	3	3	4	3	4	3	4	3	3	2	3
Вуглецево-нейтральний ЕКО АГРО ХАБ Поділля Городок	2	3	3	4	3	4	3	4	3	4	3	3
САНАРТ	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	3
Ф'ЮЧЕ ІНДАСТРІ ХАБ	3	4	3	4	4	5	3	4	3	4	3	4
КАЛУШ ПРОДАКШЕН	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3
Жовті Води	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	4	5
Технологій та бізнесу	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4
Екоцентр	2	3	2	3	2	3	3	4	2	3	2	3
ТЕОФПОЛЬ ЕКО ПАРК	2	3	2	3	3	4	3	4	2	3	2	3
ЕкоСтіл	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3
ЧЕРНІВЦІ	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4
ЯДРО ІНДАСТРІ	3	4	3	4	4	5	3	4	3	4	3	4
СОКИРЯНИ Індастрі ХАБ	3	4	3	4	4	5	3	4	3	4	3	4
КОВЕЛЬ ПОРТО	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2
БУРШТИН	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	3	4
СОЛЬВА-ТЕХ	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3
Р-33	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	2	3
Техно Парк Вознесеньк	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4
МУЖАЙ	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	3	4
КАРПАТИ	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	2	3

\*оцінювання відбувалося за 5-бальною шкалою, де:

значення показника *P*: 1 бал – дуже низька ймовірність настання ризику; 2 бали – низька ймовірність; 3 бали – середня ймовірність; 4 бали – висока ймовірність; 5 балів – дуже висока ймовірність

значення показника *I*: 1 бал – мінімальний вплив; 2 бали – незначний вплив; 3 бали – помірний вплив; 4 бали – значний вплив; 5 балів – критичний вплив.

На основі усереднених експертних оцінок ймовірності та сили впливу ризиків виконано розрахунок часткових ризикових показників за кожною з шести груп ризиків. Отримані значення відображають рівень ризику окремих напрямів функціонування індустріальних парків та слугують проміжним аналітичним етапом формування ризик-орієнтованого вимірювання інвестиційної привабливості індустріальних парків. Результати розрахунків наведено в табл. 2.11.

Результати розрахунків часткових показників експертного оцінювання за групами ризиків (табл. 2.11) свідчать про суттєву диференціацію індустріальних парків за рівнем і структурою ризикових чинників, що формують їх інвестиційну привабливість. Отримані значення дозволяють ідентифікувати як об'єкти з відносно збалансованим ризиковим профілем, так і з концентрацією окремих критичних ризиків. Найнижчі значення часткових ризикових показників за всіма групами ризиків характерні для індустріальних парків «Калуш Продакшен», «ЕкоСтіл» та «Сольва-Тех», що вказує на порівняно сприятливі умови їх функціонування з позицій інституційної визначеності, фінансової стабільності, інфраструктурної забезпеченості та управлінської організації. Подібний профіль ризиків може свідчити про наявність чітко сформованих передумов для реалізації інвестиційних проектів без істотних системних обмежень. Індустріальні парки «Фруктова Індустрія», «Екоцентр» та «Геофіполь Еко Парк» характеризуються помірними значеннями інституційно-регуляторного та фінансового ризиків за одночасно вищих показників ринкового та інфраструктурного ризиків. Така структура ризик-профілю індустріального парку вказує на те, що визначні виклики для цих об'єктів пов'язані не стільки з правовими чи фінансовими умовами, скільки з формуванням стійкого попиту та завершенням інженерної підготовки територій.

Для групи індустріальних парків «Санарт», «Технологій та бізнесу», «Чернівці», «Техно Парк Вознесенськ» і «Карпати» характерним є відносно рівномірний розподіл часткових ризиків за всіма групами. Така ситуація свідчить про збалансований, але водночас середній рівень ризиковості, що потребує комплексних управлінських рішень, спрямованих не на усунення окремих недоліків, а на системне підвищення загальної інвестиційної привабливості.

Таблиця 2.11

## Результати розрахунків часткових показників експертного оцінювання за групами ризиків

№ з/п	Індустріальний парк	Інституційно-регуляторний	Фінансовий	Інфраструктурний	Ринковий	Операційно-управлінський	Безпеково-логістичний
1.	Фруктова Індустрія	0,125	0,375	0,375	0,375	0,250	0,125
2.	Вуглецево-нейтральний ЕКО АГРО ХАБ Поділля Городок	0,125	0,375	0,375	0,375	0,375	0,250
3.	САНАРТ	0,375	0,375	0,375	0,375	0,375	0,250
4.	Ф'ЮЧЕ ІНДАСТРІ ХАБ	0,375	0,375	0,750	0,375	0,375	0,375
5.	КАЛУШ ПРОДАКШЕН	0,125	0,125	0,125	0,125	0,125	0,125
6.	Жовті Води	0,375	0,375	0,375	0,375	0,375	0,750
7.	Технологій та бізнесу	0,375	0,375	0,375	0,375	0,375	0,375
8.	Екоцентр	0,125	0,125	0,125	0,375	0,125	0,125
9.	ТЕОФПОЛЬ ЕКО ПАРК	0,125	0,125	0,375	0,375	0,125	0,125
10.	ЕкоСтіл	0,125	0,125	0,125	0,125	0,125	0,125
11.	ЧЕРНІВЦІ	0,375	0,375	0,375	0,375	0,375	0,375
12.	ЯДРО ІНДАСТРІ	0,375	0,375	0,750	0,375	0,375	0,375
13.	СОКИРЯНИ Індастрі ХАБ	0,375	0,375	0,750	0,375	0,375	0,375
14.	КОВЕЛЬ ПОРТО	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
15.	БУРШТИН	0,750	0,750	0,750	0,750	0,750	0,375
16.	СОЛЬВА-ТЕХ	0,125	0,125	0,125	0,125	0,125	0,125
17.	Р-33	0,375	0,375	0,375	0,375	0,375	0,125
18.	Техно Парк Вознесенськ	0,375	0,375	0,375	0,375	0,375	0,375
19.	МУЖАЙ	0,750	0,750	0,750	0,750	0,750	0,375
20.	КАРПАТИ	0,375	0,375	0,375	0,375	0,375	0,125

*Розраховано автором*

Підвищені значення інфраструктурного ризику фіксуються для індустріальних парків «Ф'юче Індастрі Хаб», «Ядро Індастрі» та «Сокиряни Індастрі Хаб», що вказує на недостатню готовність або обмеженість інженерних мереж як один із ключових стримуючих чинників їх розвитку. В таких умовах інфраструктурна складова стає визначальною для залучення потенційних інвесторів та реалізації проєктів розміщення виробництв.

Найвищі значення часткових ризикових показників за більшістю груп ризиків притаманні індустріальним паркам «Бурштин» та «Мужай», що свідчить про концентрацію інституційних, фінансових, інфраструктурних і ринкових обмежень. Подібний ризик-профіль може істотно знижувати їх інвестиційну привабливість та потребує цілеспрямованих заходів з боку органів державної влади та керуючих компаній.

Окремої уваги заслуговує індустріальний парк «Ковель Порто», для якого зафіксовано нульові значення часткових ризикових показників. Така ситуація може свідчити не тільки про відсутність ризиків як таких, а про високу стадію проєктної готовності або специфіку оцінювання, що потребує додаткового уточнення в межах подальших досліджень.

Результати розрахунків об'єктивно обумовили доцільність використання диференційованого ризик-орієнтованого підходу до оцінювання інвестиційної привабливості індустріальних парків, оскільки дозволяють не лише ранжувати об'єкти, а й визначити основні групи ризиків, які формують індивідуальний ризик-профіль кожного індустріального парку та мають бути враховані при прийнятті управлінських і інвестиційних рішень.

На основі розрахованих показників за кожною з шести груп ризиків (табл. 2.11) здійснено формування інтегрального показника ризик-орієнтованого вимірювання інвестиційної привабливості індустріальних парків. Застосування інтегрального підходу дозволяє узагальнити різноспрямовані ризикові чинники в єдиному показнику та забезпечує можливість порівняльного аналізу індустріальних парків за рівнем їх інвестиційної привабливості з урахуванням ризикової складової.

Інтегральний показник сформовано шляхом агрегування часткових ризикових

значень із використанням зваженої адитивної моделі, що відповідає загальноприйнятим підходам до побудови композитних індексів. З метою забезпечення зіставності результатів між об'єктами дослідження та усунення впливу масштабності вихідних значень, отримані інтегральні оцінки було нормалізовано, що дало змогу інтерпретувати їх у відносному вимірі.

Результати розрахунку інтегрального показника ризик-орієнтованого вимірювання інвестиційної привабливості індустріальних парків (табл. 2.12), а також відповідне ранжування індустріальних парків (рис. 2.17) утворили аналітичну основу для подальшого узагальнення результатів та формулювання практичних рекомендацій щодо підвищення інвестиційної привабливості індустріальних парків.

Відтак, найвищий рівень інтегрального показника продемонстрував індустріальний парк «Ковель Порто», що зумовлено поєднанням високого базового індексу інвестиційного потенціалу та мінімального рівня сукупного ризику.

Такий результат свідчить про максимальну узгодженість між ресурсними можливостями парку та умовами їх практичної реалізації, що формує сприятливе середовище для залучення інвесторів.

До групи індустріальних парків із високим рівнем ризик-орієнтованої інвестиційної привабливості також належать «ЕкоСтіл», «Теофіполь Еко Парк» та «Вуглецево-нейтральний ЕКО АГРО ХАБ Поділля Городок». Для цих об'єктів характерним є відносно високий рівень інвестиційного потенціалу у поєднанні з помірним або низьким рівнем сукупного ризику, що забезпечує позитивний мультиплікативний ефект у межах інтегрального показника.

Індустріальні парки «Калуш Продакшен», «Екоцентр», «Карпати» та «Технологій та бізнесу» формують групу із середнім рівнем інтегральної інвестиційної привабливості. Їх результати свідчать про достатній потенціал розвитку, який частково нівелюється наявними ризиковими чинниками, передусім інфраструктурного та операційно-управлінського характеру.

Для цієї групи доцільним є застосування цільових управлінських заходів, спрямованих на зниження окремих груп ризиків з метою підвищення загального рівня привабливості.

Таблиця 2.12

Результати розрахунку інтегрального показника ризик-орієнтованого вимірювання інвестиційної привабливості  
індустріальних парків

№ з/п	Індустріальний парк	Базовий індекс інвестиційного потенціалу	Показник сукупного ризику функціонування	Інтегральний показник ризик-орієнтованого вимірювання інвестиційної привабливості індустріальних парків
1.	Фруктова Індустрія	0,235	0,271	0,172
2.	Вуглецево-нейтральний ЕКО АГРО ХАБ Поділля Городок	0,522	0,313	0,359
3.	САНАРТ	0,274	0,354	0,177
4.	Ф'ЮЧЕ ІНДАСТРІ ХАБ	0,197	0,438	0,111
5.	КАЛУШ ПРОДАКШЕН	0,331	0,125	0,289
6.	Жовті Води	0,251	0,438	0,141
7.	Технологій та бізнесу	0,426	0,375	0,266
8.	Екоцентр	0,342	0,167	0,285
9.	ТЕОФІПОЛЬ ЕКО ПАРК	0,506	0,208	0,401
10.	ЕкоСтіл	0,522	0,125	0,457
11.	ЧЕРНІВЦІ	0,281	0,375	0,176
12.	ЯДРО ІНДАСТРІ	0,266	0,438	0,150
13.	СОКИРЯНИ Індастрі ХАБ	0,266	0,438	0,149
14.	КОВЕЛЬ ПОРТО	0,533	0,000	0,533
15.	БУРШТИН	0,296	0,688	0,092
16.	СОЛЬВА-ТЕХ	0,278	0,125	0,243
17.	Р-33	0,295	0,333	0,197
18.	Техно Парк Вознесеньк	0,357	0,375	0,223
19.	МУЖАЙ	0,274	0,688	0,086
20.	КАРПАТИ	0,407	0,333	0,272

*Розраховано автором*

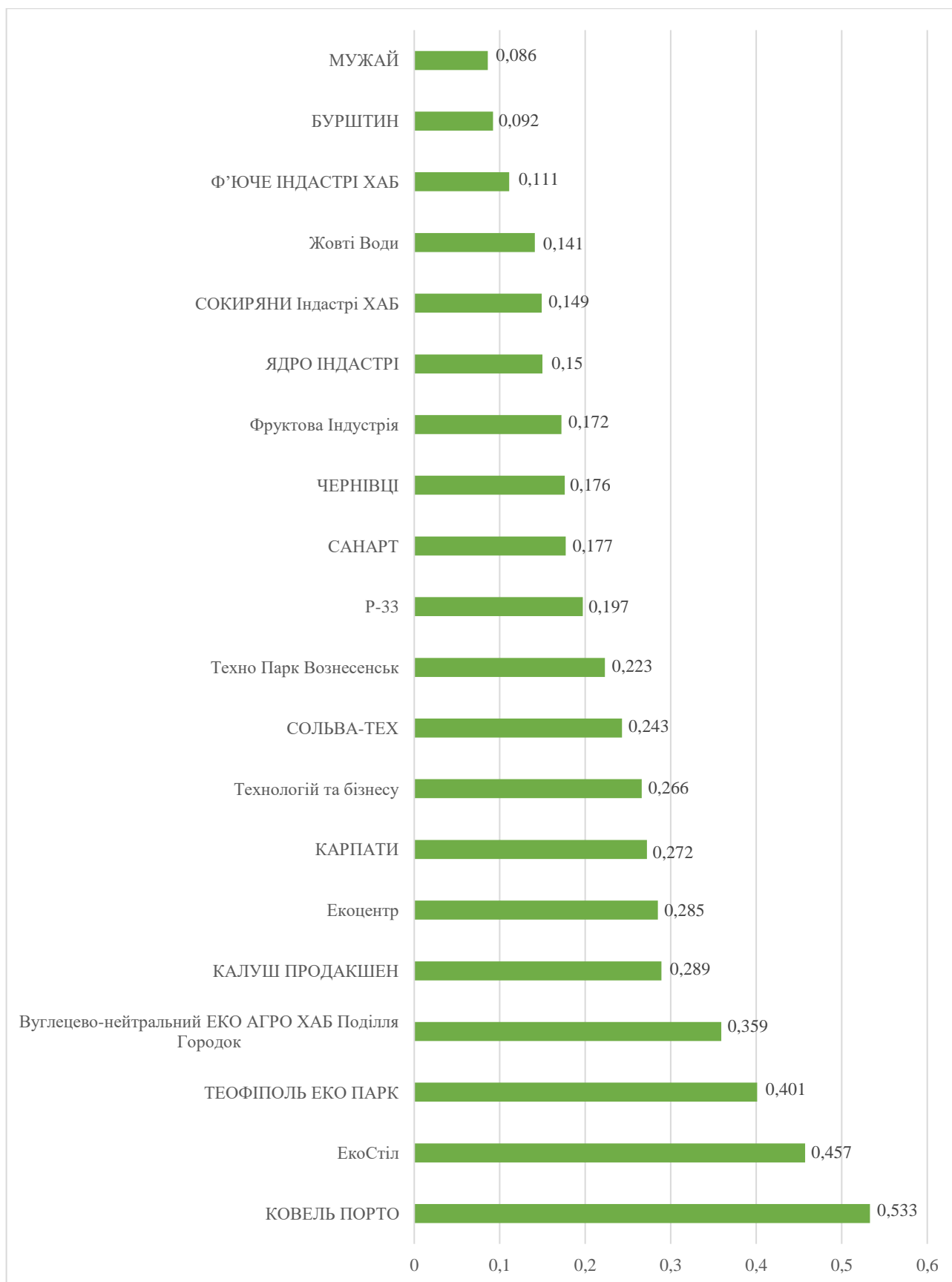


Рис. 2.17. Ранжування індустріальних парків за інтегральним показником ризик-орієнтованого вимірювання їх інвестиційної привабливості

*Побудовано автором*

Низькі значення інтегрального показника характерні для індустриальних парків «Ф'юче Індастрі Хаб», «Жовті Води», «Ядро Індастрі», «Сокиряни Індастрі Хаб» та «Р-33». У даному випадку обмежувальним чинником виступає підвищений рівень сукупного ризику, який істотно знижує ефект від наявного інвестиційного потенціалу. Це свідчить про домінування ризикової складової над потенційними перевагами, що зменшує зацікавленість інвесторів у коротко- та середньостроковій перспективі.

Найнижчі значення інтегрального показника зафіксовано для індустриальних парків «Бурштин» та «Мужай». Незважаючи на наявність певного інвестиційного потенціалу, надмірно високий рівень сукупного ризику істотно обмежує можливості його реалізації. Такий результат вказує на необхідність комплексного перегляду інституційних, інфраструктурних і безпеково-логістичних умов функціонування цих об'єктів.

Загалом результати інтегрального оцінювання підтверджують, що високий базовий індекс інвестиційного потенціалу не гарантує високої інвестиційної привабливості індустриального парку. Вирішальну роль відіграє рівень сукупного ризику, який може як підсилювати, так і суттєво нівелювати потенційні переваги. Отримані результати доводять доцільність застосування ризик-орієнтованого підходу як інструменту комплексної оцінки та обґрунтування управлінських рішень у сфері розвитку індустриальних парків.

Отже, доцільність застосування ризик-орієнтованого підходу до вимірювання інвестиційної привабливості індустриальних парків в умовах зростання невизначеності, структурних трансформацій економіки та підвищеної чутливості інвестиційних рішень до ризикових чинників обумовлена тим, що традиційні підходи не дозволяють повною мірою врахувати реальні обмеження реалізації інвестиційних проєктів.

Запропонований методичний підхід до ризик-орієнтованого вимірювання інвестиційної привабливості індустриальних парків поєднує оцінювання базового інвестиційного потенціалу з результатами експертного визначення сукупних ризиків функціонування.

Результати апробації запропонованого методичного підходу на основі проектних даних індустріальних парків підтвердили істотну диференціацію об'єктів за рівнем як часткових ризикових показників, так і інтегрального показника ризик-орієнтованого вимірювання інвестиційної привабливості. Встановлено, що високий рівень інвестиційного потенціалу не завжди трансформується у відповідний рівень інвестиційної привабливості через вплив сукупних ризиків, які можуть суттєво нівелювати наявні переваги.

Здійснене інтегральне оцінювання дозволило ідентифікувати групи індустріальних парків із високим, середнім та низьким рівнем ризик-орієнтованої інвестиційної привабливості, що створює підґрунтя для диференційованого підходу до формування управлінських рішень і державної політики у сфері розвитку індустріальних парків. Особливу увагу слід приділяти об'єктам із високим сукупним ризиком, для яких першочерговими є заходи з інституційного, інфраструктурного та безпеково-логістичного посилення.

## **Висновки до розділу 2**

Проведений аналіз існуючих підходів до формування промислової політики в Україні виявив основні недоліки, зокрема фрагментарність державних ініціатив, відсутність цілісної довгострокової стратегії, низький рівень координації між державними та регіональними інституціями, недостатню підтримку інновацій та людського капіталу. Одним з найбільш проблемних місць є відсутність комплексної моделі управління реіндустріалізацією, що враховувала б сучасні технологічні, економічні та екологічні виклики.

У ході дослідження використовувалися методи історизму, теоретичного узагальнення, логіко-структурного аналізу, а також економіко-математичне моделювання для побудови інтегрального індексу індустріалізації, кластерного групування та прогнозування динаміки індустріального розвитку України до 2033 року.

Отримано кількісну оцінку рівня індустріалізації України за останні 30 років і побудовано прогноз реіндустріалізації, що свідчить про потенціал помірною зростання за умови реалізації ефективної промислової політики. Це пов'язано з тим, що запропонована модель управління реіндустріалізацією є багаторівневою, передбачає визначення стратегічної мети, часових горизонтів і конкретних інструментів (податкових стимулів, індустріальних парків, державно-приватного партнерства, R&D-програм).

Завдяки цьому забезпечується можливість досягнення підвищення частки промисловості у ВВП, зростання індексу промислового виробництва та технологічної складності експорту. У порівнянні з відомими підходами модель має переваги у комплексності, поетапності реалізації та інтеграції цифрових і зелених технологій, що дозволяє адаптувати промислову політику до глобальних викликів.

У сучасних умовах розвитку економіки особливої актуальності набуває пошук ефективних методів оцінювання інвестиційних проєктів індустріальних парків. Необхідність комплексного врахування економічних, соціальних та інфраструктурних параметрів зумовлює доцільність застосування інтегральних індексів, які забезпечують порівнянність і наочність результатів аналізу.

Розглянуто підходи до інтегральної оцінки інвестиційних проєктів індустріальних парків. Обґрунтовано доцільність застосування нормування показників за методом min-max та використання вагових коефіцієнтів для забезпечення порівнянності та врахування пріоритетності критеріїв. Запропонована методика розрахунку має важливу наукову та практичну значущість, оскільки дає змогу системно поєднати різні аспекти функціонування індустріальних парків у єдиному вимірнику. Використання інтегральних індексів робить можливим об'єктивне порівняння парків різного масштабу та спеціалізації, формування узагальнених рейтингів, а також виявлення сильних і слабких сторін кожного об'єкта. Поєднання адитивного та геометричного індексів агрегування дозволило одночасно оцінювати як загальний потенціал індустріальних парків, так і виявляти дисбаланси їх розвитку.

Практична апробація методики на прикладі двадцяти індустріальних парків

різноманітної спеціалізації продемонструвала відмінності у підсумкових рейтингах залежно від сценарію трактування бюджету: у варіанті стимулятора лідирують проекти з великими інвестиціями та масштабами, у варіанті дестимулятора – парки з кращою ефективністю витрат.

Отже, інтегральні індекси відіграють важливу роль у стратегічному управлінні, визначенні пріоритетів інвестиційної політики та формуванні програм підтримки. Перспективи подальших досліджень пов'язані з розширенням системи показників за рахунок екологічних та інноваційних критеріїв та інтеграцією індексів із цифровими системами моніторингу.

Автором доведено необхідність поглибленого аналізу структури інвестиційного портфелю індустріальних парків України, виявлення диспропорцій і закономірностей його формування, а також обґрунтування напрямів оптимізації для підвищення ефективності використання інвестиційних ресурсів.

Це обумовлює систематизацію методичних аспектів оцінювання збалансованості інвестиційного портфелю індустріального парку, проведенні комплексного аналізу структури інвестиційного портфелю індустріальних парків України, визначенні чинників, що впливають на його ефективність, та розробленні рекомендацій щодо вдосконалення механізмів формування та управління інвестиційною політикою у цій сфері.

Досліджено структуру інвестиційного портфелю індустріального парку. Систематизовано інвестиційні ресурси індустріального парку за формами власності, цільовим спрямуванням, джерелами походження та часовими параметрами.

Запропоновано методику оцінки збалансованості інвестиційного портфелю індустріального парку, яка, на відміну від існуючих, дозволяє визначити інтегральний індекс збалансованості індустріального парку з урахуванням обмеженості початкових даних концепцій індустріальних парків.

Розраховано інтегральні індекси збалансованості інвестиційного портфелю для 20 індустріальних парків та подано їх розподіл за рівнем збалансованості. Отриманий розподіл значень констатує підвищений ризик реалізації більшості проектів. У разі затримки державної підтримки або приватного фінансування такі проекти

демонструють високу чутливість. Зазначені результати обумовлюють об'єктивну необхідність системної оптимізації механізмів формування інвестиційного портфеля для забезпечення їхньої стійкості та максимальної ефективності використання інвестиційних ресурсів.

Результати отримані за рахунок застосування методів: теоретичного аналізу – проведено огляд та узагальнення наукових праць, присвячених концепції резильєнтності, її місцю в економічних відносинах та взаємозв'язку зі сталим розвитком; системного аналізу – розглянуто резильєнтність як систему взаємопов'язаних компонентів, що впливають на адаптивність та стійкість економічних систем; порівняльного аналізу – порівняно підходи до вимірювання резильєнтності, включаючи використання індексів, показників та сценарних моделей.

Розглянуто багатогранність феномена «резильєнтність», його міждисциплінарну природу та актуальність у побудові конфігурації сучасних економічних відносин. Встановлено, що резильєнтність є не лише здатністю систем протистояти кризовим явищам, але й ефективно адаптуватися до нових умов, використовуючи виклики як можливості для розвитку. Здатність господарств до структурної адаптації, інновацій, підтримання соціальної стабільності та екологічної стійкості визначає їхню життєздатність у довгостроковій перспективі.

Визначено, що розвиток резильєнтності економічних систем залежить від комплексного впровадження адаптивних механізмів, таких як диверсифікація економічної діяльності, інтеграція цифрових технологій, розвиток критичної інфраструктури та створення ефективних механізмів управління ризиками. Підтримка з боку держави, зокрема, через політику сталого розвитку, є необхідною умовою для підвищення стійкості господарств до зовнішніх викликів та загроз.

Резильєнтність тісно пов'язана зі сталим розвитком, забезпечуючи можливість зберігати баланс між економічною ефективністю, соціальною справедливістю та екологічною відповідальністю. Інтеграція принципів резильєнтності у моделі економічної співпраці сприяє формуванню адаптивних і стійких відносин між учасниками ринку, підвищенню конкурентоспроможності та мінімізації ризиків у глобальному економічному середовищі.

Доведено, що резильєнтність є практичним інструментом, який дозволяє економічним системам забезпечувати свою стабільність та ефективність у динамічному та нестабільному середовищі. Її розвиток є невід'ємною складовою сталого економічного зростання, що відповідає сучасним викликам глобалізації, цифровізації та кліматичних змін.

Розроблено та обґрунтовано методичний підхід до ризик-орієнтованого вимірювання інвестиційної привабливості індустріальних парків, який базується на ідентифікації ключових груп ризиків, їх кількісній оцінці та інтеграції у комплексний індекс інвестиційної привабливості.

Досліджено фактори впливу на формування інвестиційної привабливості індустріальних парків. Проаналізовано функції інвестиційної привабливості індустріальних парків. Запропоновано структурно-функціональну модель формування інвестиційної привабливості індустріальних парків в контексті регіональної промислової політики.

Систематизовано класифікацію ризиків функціонування індустріальних парків та визначено вплив кожної з груп ризиків – інституційно-регуляторного, фінансового, інфраструктурного, ринкового, операційно-управлінського та безпеково-логістичного.

Запропоновано методичний підхід до ризик-орієнтованого вимірювання інвестиційної привабливості індустріальних парків, який поєднує базовий індекс інвестиційного потенціалу з показником сукупного ризику функціонування. Методика базується на експертному оцінюванні ймовірності та сили впливу визначених шести груп ризиків із подальшою формалізацією результатів у вигляді часткового та інтегрального показників.

Апробацію запропонованого підходу здійснено на основі проектних даних індустріальних парків, що дало змогу виявити істотну диференціацію об'єктів за рівнем ризик-орієнтованої інвестиційної привабливості та ідентифікувати основні групи ризиків, які обмежують реалізацію наявного інвестиційного потенціалу.

Отримані результати підтверджують, що високий рівень інвестиційного потенціалу не гарантує відповідної інвестиційної привабливості без урахування

сукупного ризику.

Основні наукові положення, які подано у даному розділі роботи, відображено в наукових працях автора за списком використаної літератури [160, 164, 165, 167, 173, 252].

## **РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ НАУКОВО-ПРАКТИЧНИХ ОСНОВ УПРАВЛІННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЮ ПОЛІТИКОЮ ІНДУСТРІАЛЬНИХ ПАРКІВ**

### **3.1. Формування ефективної системи управління інвестиційною політикою індустріальних парків в Україні як базис інвестиційного зростання**

Сучасний етап розвитку економіки характеризується інтенсивним впровадженням інноваційних технологій, цифровою трансформацією бізнес-процесів і зростанням суспільних очікувань щодо відповідальності бізнесу. У цих умовах соціально-відповідальний розвиток підприємств набуває нового змісту, який передбачає інтеграцію соціальних, екологічних та етичних аспектів у стратегічне управління підприємствами. Корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) та інноваційність виступають взаємопов'язаними чинниками стратегічної трансформації підприємств. Їх поєднання формує нову архітектуру управління, засновану на етичних засадах, екологічній безпеці, цифровізації та відкритості до соціальних викликів. Інноваційність бізнесу, з іншого боку, виступає не лише як інструмент підвищення ефективності, але й як платформа для реалізації соціальної відповідальності.

У контексті стимулювання інвестиційного зростання особливу роль відіграють індустріальні парки як інноваційно-промислові кластери, що поєднують виробничу, логістичну та науково-дослідну інфраструктуру. Вони створюють сприятливе середовище для впровадження технологічних новацій, розвитку міжгалузевої кооперації та формування ланцюгів доданої вартості, забезпечуючи ефективне використання ресурсів. Соціально-відповідальний розвиток індустріальних парків полягає не лише у створенні робочих місць і підвищенні конкурентоспроможності підприємств-резидентів, а й у дотриманні принципів екологічної безпеки, енергоефективності та корпоративної соціальної відповідальності. У результаті такі платформи стають ключовими детермінантами залучення інвестицій, оскільки

поєднують економічну вигоду з довгостроковим суспільним ефектом, формуючи стратегічні вектори інвестиційної політики.

Українські науковці активно досліджують проблематику соціально-відповідального розвитку підприємств в умовах інноваційності бізнесу, особливо в контексті сучасних викликів, таких як війна. Значна кількість наукових публікацій присвячена аналізу того, як концепція КСВ адаптується до українських реалій, її відмінності від західних моделей, етапи її розвитку та основні рушійні сили. Цей напрям відображено в публікаціях Петрашко Л. [115], Лиска П. [87], Фролова Л., Єрмак С. [187], Дмитрів Б. [45], Пахуча Е. [114].

Проблеми та перспективи розвитку КСВ, аналіз існуючих бар'єрів для повноцінного впровадження КСВ (недосконалість законодавства, недостатня свідомість бізнесу, відсутність фінансових стимулів) та шляхи їх подолання досліджено в наукових працях Мей Ф. [98], Євтушенко В. [50], Богомаз О. [7], Говсеєв Д. [27].

Українські вчені досліджують, як соціально відповідальна поведінка може стимулювати інновації в контексті розгляду «зелених» інновацій, соціальних інновацій, інновацій у виробничих процесах для зменшення негативного впливу, тощо. В цьому аспекті проведені дослідження таких науковців як Букреєва Д., Денисенко К. [15], Гуцало П. С. [32], Дикань О. В., Бела О. О., Черномаз П. О. [40], Мостепанюк А. В. [102], Козюра І. В., Дорошенко В. В. [73], Прохорова В. В. [134, 141], Мушнікова С. А. [141], Чобіток В. І. [134] та ін.

Багато сучасних досліджень фокусуються на змінах у пріоритетах та формах КСВ українських підприємств під впливом повномасштабної війни, а також проведена низка досліджень, які присвячені тому, як КСВ може сприяти сталому відновленню України, інтеграції ветеранів, розвитку громад, забезпеченню стійкості бізнесу. Ці аспекти розглянуті в публікаціях Затварської А. [61], Іршак О., Коломієць О., Черепаніна А. [68], Єрмоленко О. А. [51], Прохорової В. [130, 140], Мушнікова С. [140], Ємельянов О. [130], Колещук О. [130] та багатьох ін.

Попри значну кількість досліджень щодо соціально відповідального розвитку підприємств в умовах інноваційності, низка важливих питань і надалі залишається

недостатньо розкритою. Зокрема: недостатньо опрацьовані механізми інтеграції КСВ та інноваційних стратегій на рівні малих та середніх підприємств, які складають основу українського бізнесу в умовах воєнного часу; відсутня системна методика оцінювання ефективності КСВ-проектів в умовах нестабільного економічного середовища та війни; потребує подальшого вивчення вплив цифровізації та зеленого переходу на трансформацію соціальної відповідальності підприємств; не розроблено інституційні підходи до стимулювання соціально відповідального інноваційного підприємництва з урахуванням повоєнної відбудови та потреб територіальних громад; спостерігається дефіцит емпіричних досліджень, які б у кількісних показниках відображали вплив КСВ на стійкість бізнесу в умовах криз (особливо з урахуванням галузевої специфіки).

Це обумовило дослідження особливостей соціально відповідального розвитку підприємств в умовах інноваційності бізнесу, виявлення взаємозв'язків між інноваційними трансформаціями та корпоративною соціальною відповідальністю, а також обґрунтування практичних підходів до посилення ролі КСВ у забезпеченні стійкості підприємств в умовах сучасних викликів.

Соціально-відповідальний розвиток підприємства визначається як його стратегічна діяльність, що базується на добровільному врахуванні інтересів суспільства, охорони довкілля, добробуту працівників та етичного ведення бізнесу. Основу цього підходу складають принципи корпоративної соціальної відповідальності (КСВ).

Корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) є багатовимірною концепцією, що охоплює економічну, соціальну та екологічну сфери діяльності підприємства. У науковій літературі КСВ розглядається як складова сталого розвитку, що базується на етичних засадах ведення бізнесу та взаємодії із зацікавленими сторонами. У контексті України ця концепція набула особливої актуальності в умовах війни та кризи, коли зростає суспільний запит на прозорість, допомогу громадам, екоорієнтованість та підтримку обороноздатності країни.

До основних напрямів КСВ відносять: відповідальність перед працівниками (гідні умови праці, розвиток персоналу); екологічну відповідальність (зменшення

викидів, ощадне використання ресурсів); етичну відповідальність (антикорупційні практики, прозорість); участь у житті місцевої громади (соціальні проекти, благодійність).

Ключові компоненти соціально-відповідального розвитку підприємств представлені на рис. 3.1.



Рис. 3.1. Секторна модель ключових компонентів соціально-відповідального розвитку підприємств

*Авторська розробка*

Інноваційність, у свою чергу, трактується як здатність підприємства генерувати та впроваджувати нововведення у продуктах, процесах, управлінні, маркетингу тощо. Інноваційність все частіше розглядається не лише як технологічна категорія, а як стратегічна перевага, пов'язана із соціальними запитами та етичними імперативами. Синергетичний підхід до вивчення КСВ та інноваційності дозволяє розглядати їх як взаємопідсилюючі чинники сучасної бізнес-моделі.

Попри складні економічні умови, пов'язані з війною, український бізнес

демонструє активне впровадження принципів КСВ як елементу стійкості та довіри з боку суспільства.

Відповідно до результатів досліджень Центру «Розвиток КСВ», Green Transition Office та аналітичних матеріалів з ESG-індексу 2023-2024 років [74, 111, 207], спостерігається зростання усвідомлення та формалізації підходів до корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) серед українських підприємств.

Зокрема, понад 60 % компаній із переліку ТОП-10 публічно декларують місію, візію та етичні принципи, близько 45 % включають КСВ або ESG-орієнтацію до нефінансової звітності. Загальний рівень ESG-інформованості серед великих підприємств сягає 32 %, що свідчить про зростаючу тенденцію до інтеграції соціальної відповідальності в корпоративну стратегію. Крім того, більше половини компаній самоідентифікують себе як соціально відповідальні, навіть якщо не мають формалізованої ESG-звітності (табл. 3.1, рис. 3.2).

Таблиця 3.1

## Показники КСВ в Україні (2023–2024)

Показник	Значення
Компанії, що публічно декларують місію/цінності	62,5 %
Компанії з етичними кодексами	59 %
Компанії, що оприлюднюють КСВ-/ESG-стратегії в нефінансовій звітності	44,6 %
Середній рівень нефінансової ESG-інформованості серед великих компаній	32 %
Частка ТОП-10 компаній із повною або частковою ESG-інтеграцією у звітність	> 60 %
Компанії, що ідентифікують себе як соціально відповідальні, навіть без формальної звітності	> 50 %
Компанії з окремим підрозділом або відповідальним за КСВ	~45 % (орієнтовно)

*Складено та узагальнено автором [74, 111, 207]*

Найпоширеніші напрями КСВ (табл. 3.2) включають підтримку ЗСУ (65%), благодійність (68%), освітні ініціативи (54%), соціальні програми для працівників (48%), екологічні проекти (41%), дотримання принципів доброчесності (59%) [74, 111].



Рис. 3.2. Рівень показників КСВ в Україні (2023-2024 рр.)

*Побудовано автором*

Таблиця 3.2

### Напрями КСВ-компаній

Напрямок	Частка підприємств (%)	Примітки
Підтримка ЗСУ та ветеранів	65 %	Майже 3 з 4 компаній мають внутрішню політику спрямовану на <code>confmanagement</code> -
Освітні ініціативи	54 %	В межах корпоративного волонтерства
Екологічні проекти	≈ 41 %+	Включено до волонтерських екологічних програм
Соціальні програми для працівників	48 %	Підтримка співробітників/службовців ЗСУ
Благодійність та гуманітарна допомога	68 %–86 %	Опитування показує 65 % донорської активності серед населення
Дотримання принципів доброчесності	59%	Антикорупція та нульова толерантність до дискримінації

*Складено та узагальнено автором [5, 74, 213, 215, 230]*

Реальні приклади впровадження соціально відповідальних практик виявляються в діяльності таких компаній, як «Нова пошта» (гуманітарна допомога, мілітарні проекти), «МХП» (екологія, підтримка громад), «Київстар» (освіта, цифрова інклюзія), «Укрнафта» (інфраструктурна допомога ЗСУ), «ДТЕК» (ESG-звітність, «зелена» енергетика).

Однак бар'єрами залишаються: відсутність податкових стимулів, фрагментарність законодавства, нестача фахівців з ESG, низький рівень культури добросовісності в МСБ.

Стан реалізації КСВ-практик українськими підприємствами оцінено в табл. 3.3.

Сучасна парадигма розвитку бізнесу вимагає інтеграції інновацій не лише у виробничі, але й у соціально відповідальні аспекти діяльності. Інновації виступають драйверами посилення КСВ у трьох ключових напрямках: екологічна інноваційність: використання відновлюваних джерел енергії, цифрові системи контролю викидів, біоорієнтовані виробничі технології; соціальні інновації: онлайн-освіта для громад, телемедицина, платформи для інтеграції ветеранів, адаптивні продукти для вразливих груп; управлінські інновації: ESG-звітність на блокчейні, використання штучного інтелекту для оцінки впливу на громади, діджиталізація КСВ-активностей.

За даними Держстату (табл. 3.4) у 2023 році частка інноваційно активних промислових підприємств становила 17,7%, причому найбільше – у сферах енергетики, хімії, фармацевтики. У регіональному розрізі лідерами є Київ, Дніпропетровська та Львівська області.

Інноваційна активність за галузями економіки представлена в табл. 3.5.

Машинобудування та фармацевтика – ключові драйвери інновацій. В інших регіонах частка інноваційних підприємств коливається в межах 9-11%, що свідчить про значний потенціал для зростання. Значне зниження інноваційної активності після 2018 р. – з  $\approx 28\%$  до  $\approx 8,5\%$ .

У 2023 р. сектор промисловості продовжив втрачати інноваційний потенціал. Продуктові, процесні, організаційні та маркетингові інновації істотно скоротились. Незважаючи на це, витрати на НДР демонструють невеликий ріст (+5%) – потенціал для майбутнього.

Таблиця 3.3

## Стан реалізації КСВ-практик українськими підприємствами

Показник	Значення / Частка підприємств	Орієнтовна кількість підприємств**
Загальна кількість зареєстрованих підприємств в Україні	-	≈ 1 050 000
Діючі підприємства (платники податків, активні за останній рік)	-	≈ 650 000
Компанії з внутрішньою КСВ-політикою	72% від великих/середніх	≈ 30 000–35 000
Публікують нефінансову / ESG-звітність	58% великих	≈ 3 000–4 000
Мають окремий КСВ-відділ або відповідального	45% великих	≈ 2 500–3 500
Включають КСВ до стратегії розвитку	80% великих	≈ 5 000+
Середня частка КСВ-бюджету від річного обігу	0,8–1,5%	-
Планують збільшення КСВ-бюджету у 2024–2025	30% підприємств	≈ 2000–2500
Використовують ESG-індикатори	62%	≈ 3 000+
Здійснюють незалежний аудит КСВ-діяльності	37%	≈ 1 500–2 000
Реалізують КСВ у формі підтримки ЗСУ та ветеранів	65%	≈ 20 000–25 000
Благодійність та гуманітарна допомога	68%	≈ 22 000–28 000
Освітні ініціативи	54%	≈ 15 000–20 000
Соціальні програми для працівників	48%	≈ 13 000–18 000
Екологічні ініціативи	41%	≈ 10 000–15 000
Дотримання етичних принципів, антикорупційні політики	59%	≈ 17 000–22 000
Використання цифрових платформ у КСВ	24%	≈ 5 000–7 000
Впровадження «зелених офісів»	19%	≈ 3 000–5 000
Тестування блокчейн-рішень у КСВ	12%	≈ 1 500–2 500

Складено та узагальнено автором [5, 74, 213, 215, 230]

\*Оцінка проведена на основі даних Державної податкової служби та Державної служби статистики України про кількість суб'єктів господарювання (2023); частка охоплення КСВ за аналітикою Центру «Розвиток КСВ» (зосереджено на великих та середніх підприємствах, особливо з іноземним капіталом або міжнародною звітністю).

\*\*У таблиці переважно представлені середні та великі компанії, які публікують інформацію про свої КСВ-практики. Частка підприємств – орієнтована, оскільки малий бізнес реалізує КСВ менш системно.

Таблиця 3.4

Частка інноваційно активних підприємств у регіонах (% від загальної кількості промислових підприємств)

Регіон	Частка інноваційно активних підприємств
Дніпропетровська обл.	16,7%
Харківська обл.	15,2%
Київська обл.	14,9%
Львівська обл.	14,1%
Одеська обл.	13,3%
Полтавська обл.	12,0%
Сумська обл.	11,7%
Донецька обл.	11,4%
Черкаська обл.	10,6%
Інші регіони (середнє)	9–11%

Складено автором [119]

Таблиця 3.5

Інноваційна активність за галузями

Галузь	Частка інноваційно активних підприємств	Коментар
Машинобудування	до 45%	Найбільш інноваційна галузь
Хімічна промисловість	33–37%	Активні витрати на розробки
Фармацевтика	35–40%	Акцент на продуктову інновацію
Харчова промисловість	20–25%	Зростає частка нових технологій
Металургія	~20%	Частіше процесні інновації
Сфера послуг	12–15%	Низька частка загалом

Складено автором [119]

За даними [216], у 2024 році індекс інновацій (GII) для України – 29,5 балів, що нижче середньосвітового (31,6) та менше, ніж у 2023 (32,8).

Виходячи з останніх даних кількість великих промислових підприємств в Україні –  $\approx$  50000–60000, з них 8000–10000 активні в інноваціях (16–17%), з 200–4000 випускають інноваційну продукцію (> 40% серед активних), ледве 250–300 підприємств реалізують продукти, нові для країни (0,5%) [119].

Інноваційність бізнесу проявляється у здатності впроваджувати нові продукти, процеси, бізнес-моделі, управлінські рішення. У контексті КСВ це означає, що підприємства можуть використовувати інновації для підвищення ефективності реалізації соціально відповідальних стратегій.

Зв'язок між інноваційністю та трансформацією соціально відповідального бізнесу представлено на рис. 3.3.



Рис. 3.3. Зв'язок між інноваційністю та трансформацією соціально відповідального бізнесу

*Авторська розробка*

У сучасних умовах динамічних соціально-економічних змін, інноваційність та корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) виступають не ізольованими, а взаємопов'язаними чинниками стратегічної трансформації бізнесу. Їхній взаємний вплив формує нову архітектуру управління підприємствами, в якій цінності сталого розвитку інтегруються через інноваційні підходи, а інновації, у свою чергу, стають

інструментом реалізації соціально значущих цілей.

З одного боку, КСВ ініціює інновації, що відповідають потребам суспільства, зокрема зелені інновації (енергоефективні технології, екологічне виробництво), соціальні інновації (інклюзивні продукти, доступ до освіти), управлінські інновації (етичні моделі управління, прозорість ланцюгів постачання) (рис. 3.4).

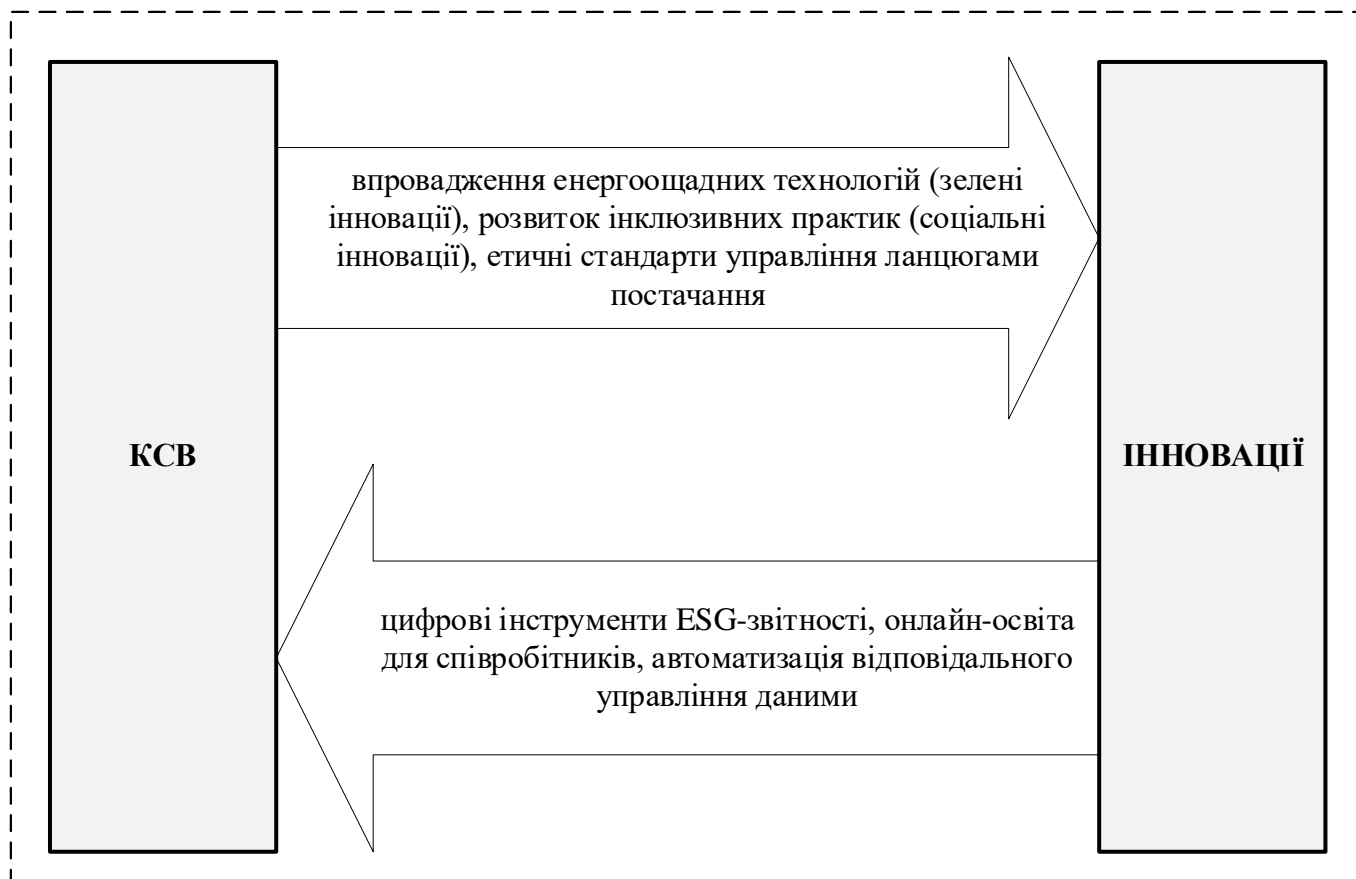


Рис. 3.4. Взаємний вплив КСВ та інноваційності

*Авторська розробка*

З іншого боку, інноваційність слугує каталізатором для поглиблення КСВ через використання цифрових технологій для моніторингу ESG-індикаторів, автоматизацію звітності та відповідального управління даними, розширення можливостей для залучення співробітників через онлайн-освіту та краудсорсинг соціальних ідей. Таким чином, взаємодія інноваційності та КСВ створює синергію, яка дозволяє підприємствам: гнучко адаптуватися до викликів (зокрема воєнних і кліматичних), підвищувати довіру з боку споживачів та інвесторів, закріплювати конкурентні переваги на ринку через сталу репутацію та інноваційні продукти.

Отже, інноваційність і КСВ формують замкнений цикл взаємопосилення, де ціннісна орієнтація визначає вектор інновацій, а інноваційні рішення – забезпечують ефективну реалізацію соціальної місії підприємства. У цьому контексті виникає потреба в аналітичному підході до оцінки потенціалу їхньої синергії.

Потенціал синергії між інноваційністю та соціальною відповідальністю підприємств доцільно оцінювати з урахуванням стратегічних цілей, рівня зрілості КСВ-підходів, а також типу інноваційної активності. Для цього пропонується використати інтеграційну матрицю (табл. 3.6), індекс синергії та графічну модель (рис. 3.5), яка дозволяє класифікувати підприємства за рівнем досягнутої синергії. Такий підхід може стати основою для формування цільових політик підтримки відповідального інноваційного бізнесу в Україні.

Індекс синергії КСВ–Інновації (ІСКІ) можна представити наступним чином (3.1):

$$ІСКІ = \frac{I_{КСВ} \times I_{Інн}}{W} \quad (3.1)$$

де:  $I_{КСВ}$  – оцінка рівня зрілості КСВ (0–1),

$I_{Інн}$  – рівень інноваційної активності підприємства (0–1),

$W$  – коефіцієнт ваги зовнішніх бар'єрів (наприклад, регіональний або галузевий контекст).

Таблиця 3.6

Інтеграційна матриця «КСВ × Інновації»

Напрямок КСВ	Тип інновацій	Синергійний ефект
Екологічна відповідальність	Зелені інновації, енергоефективність	Зменшення витрат, підвищення ESG-рейтингів
Відповідальність перед працівниками	Інновації у трудових практиках	Підвищення продуктивності, лояльність
Соціальна відповідальність	Соціальні інновації, цифрові платформи	Впізнаність бренду, участь у громадах
Етична відповідальність	Технології прозорості, блокчейн	Зростання довіри партнерів
Відповідальність перед споживачами	Інновації в продуктах, UX-дизайні	Лояльність клієнтів, розширення ринку

*Авторська розробка*

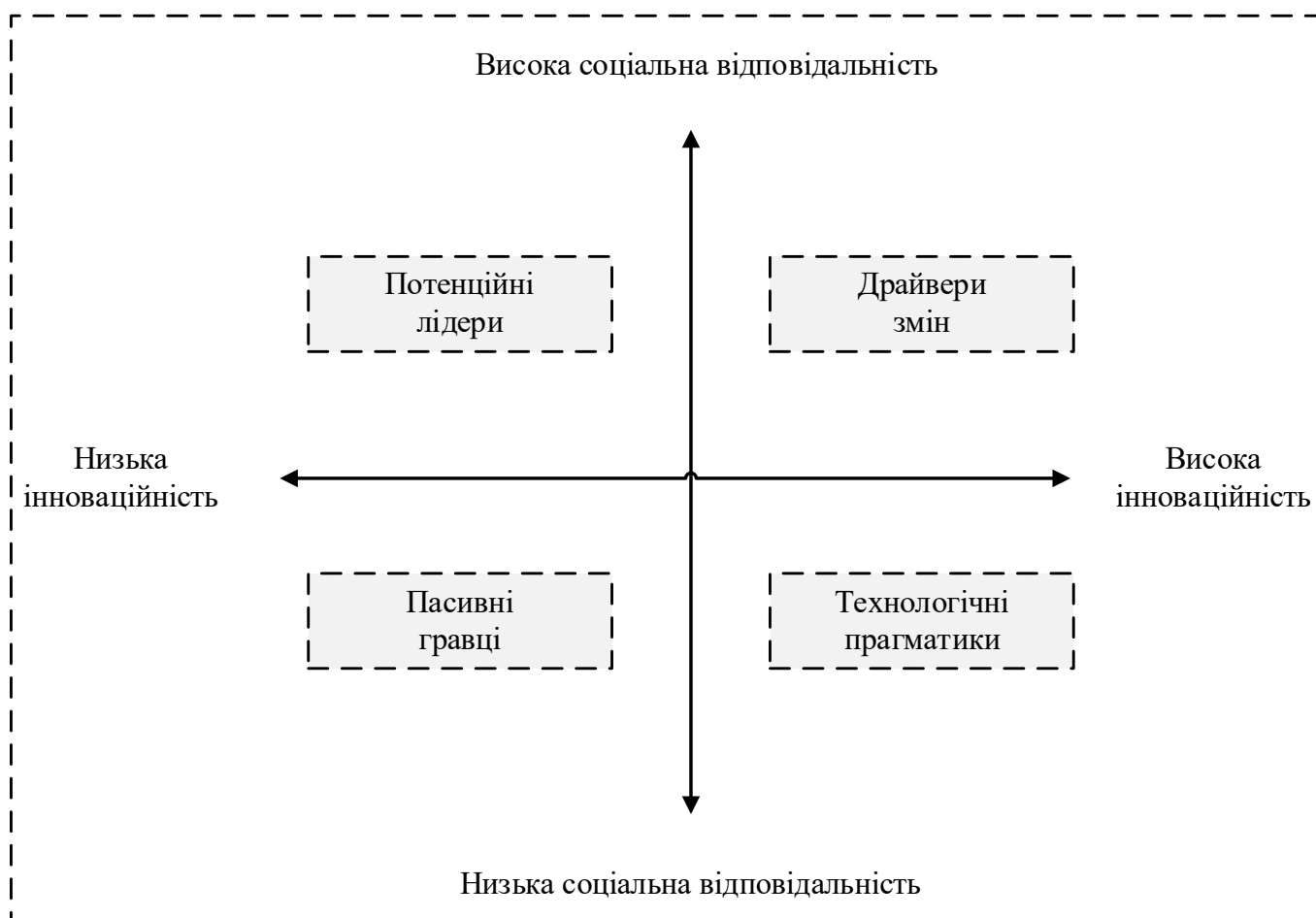


Рис. 3.5. Графічна модель синергії

*Авторська розробка*

Взаємопроникнення інноваційності та КСВ створює ефект синергії, що посилює стійкість підприємства та його здатність відповідати на суспільні очікування. Умовно підприємства можна класифікувати на чотири категорії (табл. 3.7):

Таблиця 3.7

## Класифікація підприємств за рівнем досягнутої синергії

Категорія	Характеристика
Драйвери змін	Високий рівень КСВ + висока інноваційність
Потенційні лідери	Високий рівень КСВ + низька інноваційність
Технологічні прагматики	Низький рівень КСВ + висока інноваційність
Пасивні гравці	Низький рівень КСВ + низька інноваційність

*Авторська розробка*

Поєднання КСВ та інноваційності формує новий тип українського підприємництва – соціально орієнтованого, адаптивного, відкритого до технологічних змін. Такий підхід підвищує конкурентоспроможність, сприяє стійкому розвитку громад та формує довіру суспільства. Для підсилення цього тренду доцільно: створити державну систему стимулів для впровадження КСВ та інновацій; включити КСВ та ESG у стандарти бізнес-освіти; підтримувати МСБ через інкубатори соціальних інновацій; впроваджувати прозорі системи моніторингу КСВ та впливу інновацій.

Подальші дослідження мають зосередитися на вимірюванні впливу синергії КСВ-інновацій на фінансову результативність, соціальний капітал та репутаційну вартість підприємств в умовах післявоєнного відновлення України.

В умовах безперервного технологічного прогресу та глобалізації економіки стратегічне управління інноваціями стає ключовим фактором конкурентоспроможності регіонів України. Розуміння та ефективне використання процесів трансферу технологій у системі управління інноваціями стає надзвичайно важливим для досягнення успішних стратегічних результатів. Управлінські інновації відіграють важливу роль у процесі трансферу технологій, допомагаючи максимізувати потенціал переданих технологій і забезпечуючи їх успішну інтеграцію в діяльність підприємства.

Взагалі, інновація – це нова ідея, новітній продукт техніки, технології, організації праці, управління та інших галузей наукової та суспільної діяльності, заснований на використанні наукових результатів і передового досвіду. Управлінськими ж називаються інновації у сфері управлінських практик, процесів, структур, технік, тобто це нововведення у систему організації і управління, нова управлінська технологія.

Основними факторами, що перешкоджають впровадженню управлінських інновацій є: відсутність достатніх фінансових можливостей для впровадження інновацій; недостатня компетентність управлінського персоналу; відсутність інформації про ефективні управлінські інновації та можливості отримати кваліфіковану допомогу та консультації; несприйняття нововведень персоналом;

складність і комплексність управлінських інновацій.

Для успішного впровадження управлінських інновацій необхідно, щоб виконавці мали досвід і необхідну кваліфікацію, володіли необхідними знаннями та методами вирішення проблем на етапах інноваційного процесу. Необхідна спеціальна підготовка кадрів для інноваційної діяльності.

Зважаючи на вищевикладене, можна зробити висновок, що трансфер технологій та управлінські інновації – взаємопов'язані категорії, які взаємодоповнюють одна одну та впливають на розвиток підприємства або регіону в цілому (рис. 3.6).

Одним із ключових факторів є наявність у регіоні кваліфікованих кадрів, які можуть брати участь у процесі трансферу технологій, серед яких можуть бути науковці, інженери та менеджери з досвідом впровадження інновацій.

Ефективний трансфер технологій, також, потребує наявності відповідної інфраструктури, такої як наукові центри, технологічні та індустріальні парки, бізнес-інкубатори, які можуть служити платформою для обміну знаннями та співпраці між учасниками екосистеми інновацій.

Ефективне управління трансфером технологій на регіональному рівні є важливим фактором для стимулювання інноваційного розвитку, який досягається за допомогою ряду стратегічних заходів, таких як:

1) розробка стратегічних планів, що дозволяє уряду та суб'єктам господарювання чітко визначити цілі, пріоритети та дії для підтримки інноваційного розвитку;

2) надання фінансової підтримки та бізнес-стимуляторів, що включає в себе гранти, субсидії, податкові пільги, які, у свою чергу, стимулюють інноваційну діяльність та трансфер технологій;

3) формування мережі експертів забезпечує підтримку та консультування суб'єктів господарювання, які здійснюють трансфер технологій;

4) оцінка результатів і відстеження прогресу, що є важливими вимірниками успішності та здійснення систематичної оцінки результатів проєктів трансферу технологій;



Рис. 3.6. Взаємозв'язок трансферу технологій та управлінських інновацій в регіональному аспекті

*Авторська розробка*

5) партнерство з приватним сектором та бізнес-асоціаціями може сприяти розробці та впровадженню інноваційних технологій на місцевому рівні;

б) розвиток програм професійного розвитку та підготовки кадрів може забезпечити належний рівень кваліфікації фахівців, які здійснюють та / або керують процесом трансферу технологій.

Отже, усі вищезазначені заходи спрямовані на підвищення ефективності управління процесом трансферу технологій на регіональному рівні та сприяють розвитку інноваційного потенціалу регіону.

Важливим джерелом навчання та інспірації для країн, які прагнуть розвиватися у сфері трансферу технологій є досвід провідних країн світу. Наприклад, Сполучені Штати Америки мають одну з найдосконаліших систем трансферу технологій, яка базується на широкому спектрі механізмів, таких як університетські офіси, технопарки та інкубатори стартапів. Програми федерального уряду, такі як *Small Business Innovation Research* (Дослідження інновацій малого бізнесу) і *Small Business Technology Transfer* (Трансфер технологій малого бізнесу), сприяють передачі технологій від наукових кіл до комерційного сектора.

Японія відома своєю успішною моделлю передачі технологій через співпрацю між державними установами, університетами та промисловими секторами. Такі інституції, як *Japan Science and Technology Agency* (Японське агентство з науки і технологій) і *New Energy and Industrial Technology Development Organization* (Організація розвитку нових енергетичних і промислових технологій), надають фінансову та технічну підтримку дослідженням і розробкам.

Німеччина має високорозвинену систему трансферу технологій, яка базується на тісній співпраці між науковими установами, промисловими підприємствами та державними органами. Це включає створення технопарків, дослідницьких центрів та інститутів, які мають на меті трансформувати наукові досягнення в комерційні продукти та послуги.

Китай активно розвиває свою систему трансферу технологій, зосереджуючись на стимулюванні інновацій та комерціалізації досліджень через масштабні програми фінансування, технопарки та інкубатори стартапів.

Велика Британія впроваджує інноваційні центри та програми, такі як *Innovate UK* (Інноваційна Велика Британія), сприяють партнерству між університетами та бізнесом для комерціалізації досліджень.

Університети та дослідницькі інститути Швейцарії ведуть активну співпрацю із приватним сектором через технопарки та стартап-інкубатори, сприяючи трансферу технологій.

Ізраїль має високорозвинену систему трансферу технологій, засновану на активній співпраці між університетами, військово-промисловим комплексом і стартапами.

Індійська *R&D Association* та *Department of Science and Technology* (Асоціація науково-дослідних розробок та Департамент науки і технологій) сприяють розвитку технологічного трансферу та комерціалізації досліджень у різних галузях.

Університети та дослідницькі інститути Швеції активно співпрацюють з промисловістю через інноваційні центри та технологічні парки.

Корейські урядові агентства, такі як *Korea Institute of Science and Technology* (Корейський інститут науки і технологій) та *Korea Institute of Industrial Technology* (Корейський інститут промислових технологій), активно фінансують та підтримують трансфер технологій та інновацій.

Кожна з цих країн має свої унікальні особливості та підхід до трансферу технологій, але спільною метою його впровадження є сприяння інноваціям, стимулювання економічного розвитку та підвищення міжнародної конкурентоспроможності. Зазначені програми включають фінансування досліджень, створення спільних проєктів між університетами та приватним сектором, створення стартап-інкубаторів та створення мереж інноваційних кластерів, тому можна вважати, що досвід трансферу технологій у провідних країнах світу відображає високий рівень інноваційного потенціалу та успішних стратегій впровадження технологій у виробництво й соціальну сферу.

Трансфер технологій у регіональному аспекті є складним процесом, який потребує системного підходу та співпраці між державними, дослідницькими установами, університетами, та приватним сектором. Регіональні ініціативи, такі як

створення інноваційних кластерів, гранти та створення експертних мереж, відіграють ключову роль у стимулюванні технологічного розвитку та перетворенні наукових результатів у практичні рішення.

Важливість управлінських інновацій у процесі трансферу технологій полягає в успішній інтеграції технологій на підприємстві, допомагаючи максимально використати її потенціал.

Приклади з різних країн демонструють різноманітність підходів до трансферу технологій та успішну реалізацію різних стратегій управління трансфером технологій. Державна підтримка, інвестиції в наукові дослідження та розвиток інфраструктури є важливими та сприятимуть подальшому зростанню інноваційного потенціалу та економічного розвитку регіону.

Світова економічна активність відчуває широке і більш різке уповільнення, ніж очікувалося, при цьому інфляція перебуває вище рівнів, які спостерігалися протягом кількох десятиліть. Криза вартості життя, посилення фінансових умов у більшості регіонів, вторгнення росії в Україну та затяжна пандемія COVID-19 мають значний негативний вплив на перспективи розвитку.

Курс грошово-кредитної політики має залишатися спрямованим відновлення стабільності цін, а метою податково-бюджетної політики має бути пом'якшення тиску, що з вартістю життя, за збереження досить жорсткого курсу, відповідного курсу грошово-кредитної політики. Структурні реформи можуть надати подальшу підтримку у боротьбі з інфляцією за допомогою підвищення продуктивності та пом'якшення обмежень з боку пропозиції, а багатостороння співпраця необхідна для прискорення переходу до «зеленої» енергетики та запобігання фрагментації.

Військові дії на території нашої країни негативно впливають на функціонування та розвиток усіх господарських структур та завдають руйнівної шкоди економіці. Водночас робочі місця на українських підприємствах під час війни були особливо важливим джерелом наповнення державного бюджету та створення робочих місць. Наразі для України особливо важливо сформулювати та реалізувати обґрунтовану та ефективну державну політику підтримки розвитку підприємств з метою створення сприятливих умов для організації та управління підприємствами.

Для того, щоб цю політику реалізувати, потрібно сформувати дієву ефективну систему управлінських інструментів, до яких доцільно віднести систему бізнес-стимуляторів – способів заохочення та розвитку підприємництва, малого бізнесу за допомогою створення сприятливого економічного середовища (податкові пільги), прямих державних дотацій, фінансування інноваційних проектів тощо.

Використання бізнес-стимуляторів допомагає регіонам залучати нових суб'єктів господарювання для підвищення конкурентоспроможності та створення нових робочих місць, що сприяє загальному економічному зростанню та підвищенню рівня соціального добробуту.

Бізнес-стимулятори, також, сприяють посиленню конкуренції між підприємствами, що може стимулювати їх до підвищення ефективності та інноваційного розвитку. Наявність ефективної системи стимулювання підприємництва може підвищити привабливість регіону для інвесторів, що, зрештою, призведе до збільшення інвестицій та розвитку бізнесу.

Крім того, бізнес-стимулятори можуть збільшити кількість нових підприємств та підтримати розвиток малого та середнього бізнесу, що сприятиме економічному зростанню регіону. Заохочення підприємств до розширення та розвитку може призвести до зниження безробіття у регіоні.

Бізнес-стимулятори можуть допомогти збільшити виробництво товарів та послуг у регіоні, що призведе до збільшення продажів. Ефективна система стимулювання бізнесу активізує створення сприятливого клімату у розвиток бізнесу, що дозволяє як привернути увагу нових компаній, так і підвищити конкурентоспроможність існуючих. Наявність привабливих стимулів для бізнесу, також, може залучити до регіону талановитих фахівців та експертів, що, теж, сприятиме інноваційному розвитку та підвищенню конкурентоспроможності компаній.

Бізнес-стимулятори відіграють вирішальну роль у підтримці підприємництва, залученні інвестицій, збільшенні виробництва та, особливо, у створенні сприятливого економічного середовища, а в сучасних умовах глобалізації є ключовим фактором досягнення економічного зростання регіонів. Необхідність застосування бізнес-

стимуляторів в економіці сучасної України полягає у значущості ведення підприємницької діяльності для забезпечення виробництва товарів та послуг для суспільства, що, в свою чергу, допомагає країні не впадати в стан економічної кризи.

Питання стимулювання бізнесу перебуває у сфері наукових досліджень ряду вітчизняних науковців, а саме: Донець О. [47], Прохорової В. [127], Томнюк Т. [178] та ін. Велика кількість досліджень підтвердила, що рівень розвитку малих підприємств багато в чому визначає рівень розвитку народного господарства. Вищі темпи економічного зростання нині спостерігаються у країнах, які надають всебічну підтримку бізнесу.

Держава бере участь у стимулюванні бізнесу завдяки прямій та непрямій підтримці. Пряма підтримка означає, що держава приймає конкретні господарські рішення: виділяє дотації малим підприємствам, що потребують допомоги, створює спеціальні державні фінансові установи для кредитування малих фірм, встановлює верхні межі для ставки відсотка по кредитах, що видаються малим підприємствам комерційними банками тощо.

Непряма підтримка, у свою чергу, означає формування правової бази для ефективної діяльності приватних банків, що спеціалізуються безпосередньо на кредитуванні малого бізнесу. З цього випливають можливі заходи стимулювання малого та середнього бізнесу (рис. 3.7).

Розуміючи важливість ведення підприємницької діяльності для економіки, розвинуті країни різними способами сприяють його якісному розвитку, використовуючи різноманітні бізнес-стимулятори, а саме: податкові пільги, юридичні та консультаційні послуги, освітні програми, програми кредитної підтримки (пільгові кредити, кредитні гарантії). Велика кількість країн створили відомства, діяльність яких спрямована на підтримку суб'єктів малого бізнесу.

Наприклад, в 1953 році в США було створено Адміністрацію по справах малого бізнесу (U.S. Small Business Administration – SBA). Її діяльність направлена на технічну та інформаційну підтримку, допомогу в отриманні кредитів та надання на них гарантій, сприяння в отриманні державних замовлень, безпосереднє субсидування та кредитування малого бізнесу за рахунок власного бюджету [28].

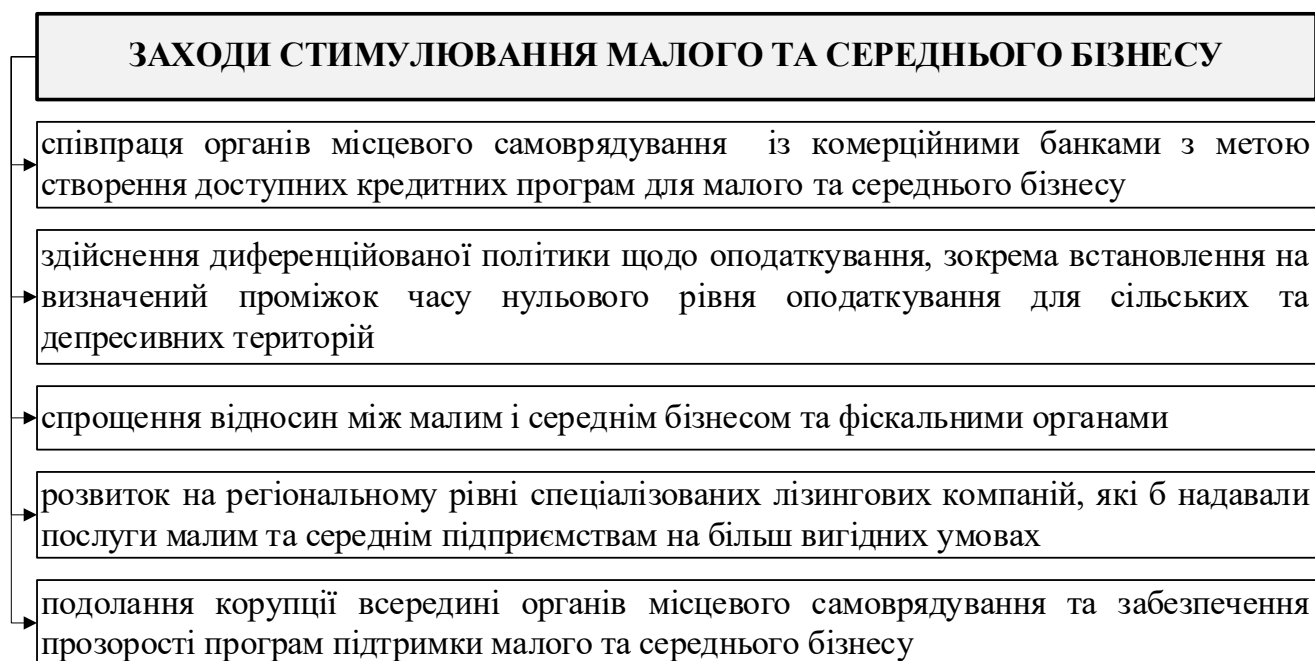


Рис. 3.7. Заходи стимулювання розвитку малого та середнього бізнесу

*Авторська розробка*

Державним органом з регулювання діяльності підприємств малого бізнесу Японії є Управління малих підприємств, що здійснює контроль за дотриманням антимонопольного законодавства, державний захист інтересів малого бізнесу Японії, обмеження контролю власників, визначення відповідальності замовників, виконавців і субпідрядників за неринкові договірні відносини [28]. Також, у Японії створена Національна фінансова корпорація, що здійснює фінансову підтримку малих підприємств. Дворівнева система гарантування кредитів – 52 префектурні недержавні асоціації гарантування кредитів та національна компанія зі страхування кредитів – знижує ризик неповернення кредиту. У разі банкрутства підприємця держава бере на себе майже весь борг. Система фінансової допомоги базується на принципі оберненої залежності між розміром підприємства та державною допомогою. Тобто найбільшу підтримку від держави отримують малий бізнес та підприємці-новачки [150].

В Італії створено національну систему фінансової підтримки малих підприємств шляхом надання субсидій і пільгових кредитів для діяльності малих підприємств в окремих галузях та діяльності консорціумів і кооперативів, що об'єднують малі підприємства [150].

В Іспанії створені товариства взаємного гарантування, що створюються за рахунок добровільних внесків підприємців, метою яких є надання гарантій банкам за своїх членів при отриманні кредитів. У разі відсутності власних коштів уряд Іспанії надає асоціаціям фінансову допомогу. Коли компанія накопичить певний капітал, вона може бути перетворена в компанію спільного фінансування, отримати кваліфікацію фінансової установи та займатися бізнесом прямого інвестування [44].

Виходячи з вищевказаного, можна зробити висновок, що основною функцією органів підтримки малого та середнього бізнесу в розвинутих країнах є навчання ведення підприємницької діяльності, інформування та допомога.

Узагальнюючи проведені дослідження, пов'язані зі стимулюванням ведення бізнесу, було виділено наступні види бізнес-стимуляторів (рис. 3.8).

На сьогоднішній день спрощення системи оподаткування є одним з найефективніших бізнес-стимуляторів, основна ціль яких – підтримка мобільності платників податків. З цією метою Верховна Рада України ухвалила податкові пільги для бізнесу в період війни, а саме [109]:

- фізичним особам і підприємствам, оборот яких складає до 10 млрд. грн. сплачувати єдиний податок з обороту в розмірі 2% за правилами, які встановлені для 3-ї групи платників податків;
- для ФОП 1-ї і 2-ї групи сплата єдиного податку є добровільною;
- зниження ПДВ до 7% і звільнення від акцизу з пального (зокрема, і на його імпорт), а також відміна акцизів на нафтові продукти;
- звільнення споживачів від відповідальності перед кредитором за прострочення виконання зобов'язань за договором про споживчий кредит;
- обмеження місячної винагороди держслужбовців 10-ма розмірами мінімальної заробітної плати;
- збільшення рентної плати за видобуток копалин;
- звільнення від оподаткування ПДФО допомоги постраждалим від військової агресії;
- надання прав на податкову знижку в обсязі 16% (замість наявних 4%) на пожертвування неприбутковим організаціям;

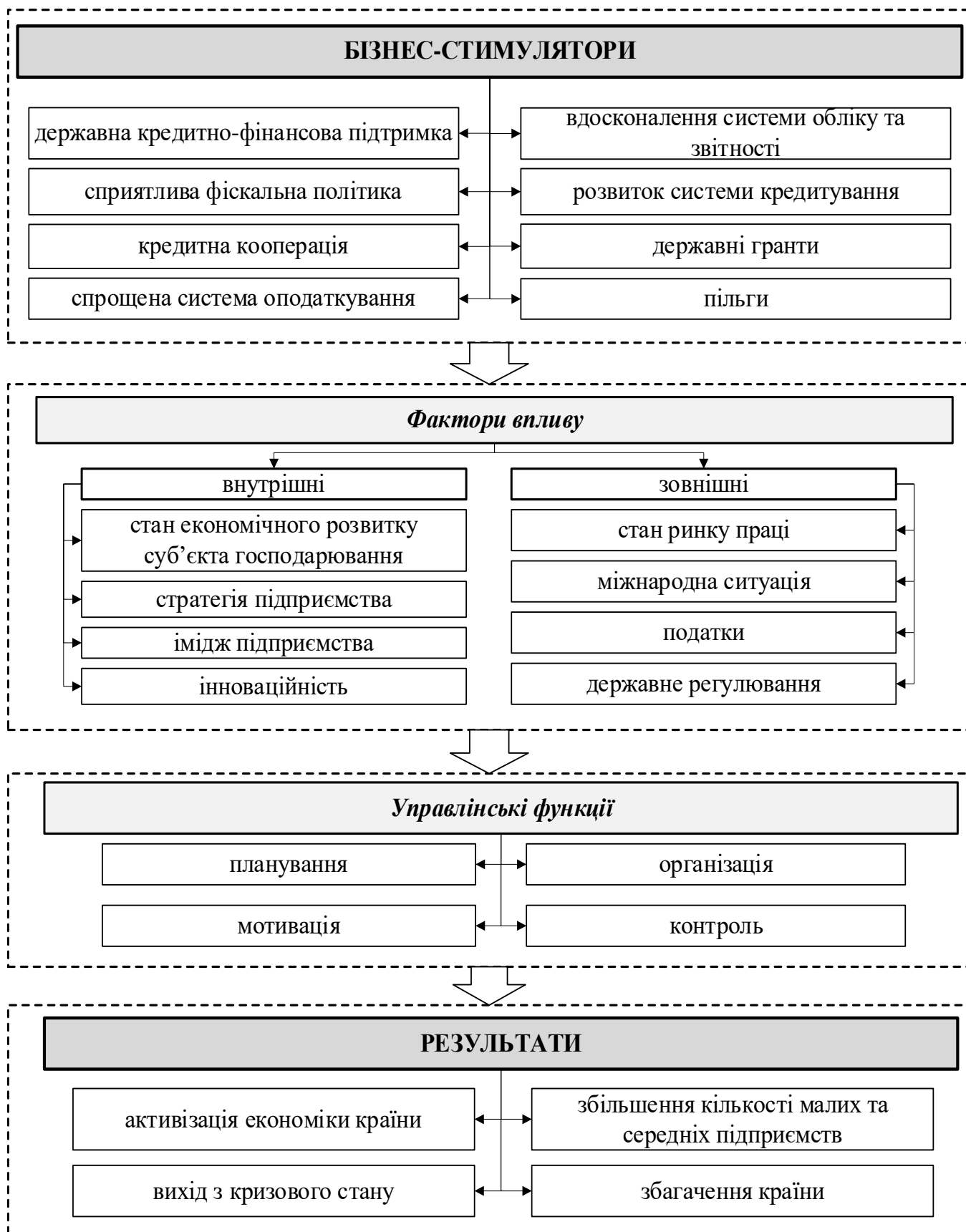


Рис. 3.8. Бізнес-стимулятори

Складено автором [14, 34, 197]

– підприємства та ФОП третьої групи звільняються від сплати ЄСВ за найманих працівників, які були призвані до лав Збройних Сил України та тероборони.

Перелічені податкові пільги дозволять максимально зняти фінансове навантаження на підприємців у період воєнного стану.

Також Урядом було ухвалено державну програму [108], яка сприяє зміцненню підприємництва в умовах війни. В рамки цієї програми входить:

1) розширення експортних можливостей, що дозволить збільшити обсяги кредитування підприємств для виконання зовнішньоекономічних контрактів за страхуванням ЕКА без додаткової матеріальної застави;

2) фінансова підтримка бізнесу з боку держави.

Однією із ефективних державних програм з підтримки бізнесу в Україні під час сьогоденних умов виявилася Державна програма «Доступні кредити 5-7-9%». За час дії воєнного стану в Україні у рамках цієї програми укладено 17359 кредитних договорів на загальну суму 72,24 млрд грн (у тому числі банками державного сектору – 13089 кредитних договорів на суму 38,39 млрд грн) [101].

За статистикою у рамках державної програми «Доступні кредити 5-7-9%» кредитні договори укладалися на наступні цілі: інвестиційні цілі, антикризові кредити, рефінансування попередньо отриманих кредитів, кредити для сільськогосподарських товаровиробників, на антивоєнні цілі (рис. 3.9).

Зі статистики видно, що на інвестиційні цілі була видана найменша кількість кредитів (1%) за даною програмою, адже на сьогоднішній день інвестувати у майбутнє – великий ризик.

Далі – рефінансування попередньо отриманих кредитів (6%). Зважаючи на те, що до виникнення Державної програми «Доступні кредити 5-7-9%» ставка по кредитам була значно вищою, це простимулювало підприємців скористатися можливістю рефінансувати свої кредити, що полегшило повернення їх до кредитних установ.

Антикризових кредитів було видано 8%, що дасть змогу суб'єктам малого та середнього бізнесу підтримувати життєдіяльність під час режиму воєнного стану та через деякий час після його закінчення.

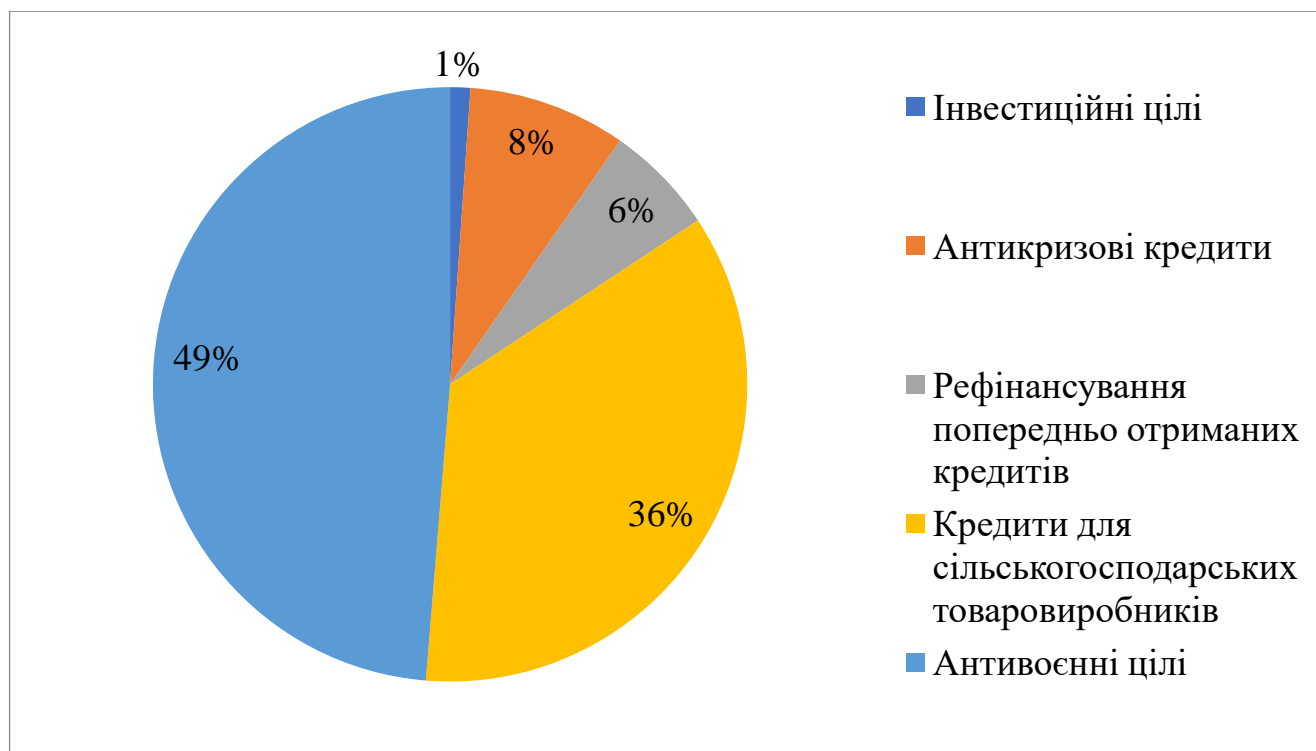


Рис. 3.9. Структура цілей кредитування у період воєнного стану Державною програмою «Доступні кредити 5-7-9%»

*Побудовано автором [101]*

36% кредитів за означеною програмою було видано для сільськогосподарських товаровиробників.

На сьогодні сільськогосподарська продукція є дуже важливою для населення України – зменшилася кількість імпорту товарів, зменшилися потужності для виробництва товарів всередині країни.

Найбільший відсоток кредитувань припадає на антивоєнні цілі (49%), бо існує чимала кількість підприємств, яка істотно постраждала від воєнних дій (зруйновані будівлі підприємств, складності пов'язані з логістикою, втрата робочого персоналу, проблеми з імпортом матеріалів, небезпечність експорту вироблених товарів).

Перспективи розвитку бізнес-стимуляторів обумовлені неоднозначністю економічної ситуації як на макро-, так і на мікрорівнях. У поєднанні з руйнівною повномасштабною війною в Україні бізнес-лідери борються з дефіцитом усього: від нафти та газу до пшениці та мікрочіпів. Це мало значний вплив як на інфляцію, так і на занепокоєння щодо рецесії.

Тиск на глобальні ланцюги поставок зменшився після свого піку наприкінці минулого року, незважаючи на додаткові руйнування, спричинені війною. Проте логістичні витрати залишаються на історично високому рівні. Із зростанням геополітичної напруженості руйнування в ланцюгах поставок може стати нормою. І оскільки вартість робочої сили зростає в менш розвинутих економіках, а зміни в методах виробництва в деяких галузях сприяють більшій місцевій присутності, фірми можуть мати менше стимулів шукати нові місця виробництва, що призводить до відступу від глобалізації. Все це може посилити інфляційний тиск у довгостроковій перспективі.

Таким чином, можна зробити висновок, що в перспективі використання бізнес-стимуляторів є актуальним для України як у режимі воєнного стану, так і у мирний час, бо мають значний вплив на активізацію економіки країни, а це, в свою чергу, дає їй змогу не занепадати, сприяє відкриттю та веденню більшій кількості малих та середніх підприємств.

### **3.2. Каузальна основа розроблення стратегії управління інвестиційною політикою індустріальних парків**

Сучасні трансформаційні процеси в економіці, зумовлені посиленням глобальної конкуренції за інвестиційні ресурси, цифровізацією виробничих систем та зростанням ролі регіонального розвитку, актуалізують потребу у формуванні ефективної інвестиційної політики як ключового інструменту структурної модернізації економіки. В умовах обмеженості фінансових ресурсів та високої турбулентності зовнішнього середовища особливого значення набувають інституційні механізми концентрації та спрямування інвестиційних потоків, серед яких індустріальні парки посідають провідне місце як платформи інтеграції інноваційного, виробничого та підприємницького потенціалу регіонів.

Разом із тим практика функціонування індустріальних парків свідчить, що наявність формальних інституційних умов та регуляторних стимулів не гарантує

автоматичного зростання інвестиційної активності. У багатьох випадках інвестиційна політика індустріальних парків залишається фрагментарною, реактивною та зорієнтованою на окремі інструменти підтримки, без урахування глибинних причинно-наслідкових зв'язків між інноваційними процесами, інституційним середовищем та мережевою взаємодією суб'єктів господарювання. Це обмежує стратегічний потенціал індустріальних парків як драйверів сталого регіонального розвитку та знижує ефективність управління інвестиційними процесами.

У наукових дослідженнях інвестиційна політика індустріальних парків переважно розглядається крізь призму факторного аналізу, акцентуючи увагу на переліку стимулів, інфраструктурних умов або організаційних моделей управління. Водночас недостатньо розробленими залишаються підходи, які дозволяють виявити та системно поєднати причинно-наслідкові залежності між трансфером технологій, управлінськими інноваціями, інституційними бізнес-стимуляторами та індустріальним партнерством у межах єдиної стратегічної логіки управління інвестиційною політикою індустріальних парків.

З огляду на це актуалізується потреба у застосуванні каузального підходу до формування стратегії управління інвестиційною політикою індустріальних парків, який дозволяє перейти від опису окремих елементів інвестиційного середовища до побудови цілісної моделі стратегічного управління на основі причинно-наслідкових зв'язків. Такий підхід забезпечує глибше розуміння механізмів впливу інноваційних та інституційних чинників на інвестиційну результативність, а також створює підґрунтя для розроблення адаптивних стратегій управління інвестиційною політикою з урахуванням регіональних особливостей.

У сучасних наукових дослідженнях значна увага приділяється ролі індустріальних та науково-технологічних парків у формуванні регіональних інноваційних екосистем і стимулюванні інвестиційної активності. Зокрема, А. Анкона, Г. Чечі [195] доводять, що мережі науково-технологічних парків виступають ключовими інституційними вузлами розвитку підприємницьких екосистем, забезпечуючи дифузю знань та координацію інноваційних процесів на регіональному рівні. Каузальні зв'язки між інвестиціями та соціально-економічним

розвитком регіонів обґрунтовано в роботі Р. Бойко, Р. Баран, В. Бойко та ін. [208], де на основі емпіричних досліджень підтверджено взаємозумовленість інвестиційної активності та регіонального розвитку. Методологічне підґрунтя для аналізу довгострокових ефектів промислової політики сформовано у працях Дж. Чой, А. Левченко [210], які акцентують увагу на необхідності переходу від описових підходів до причинно-наслідкового аналізу результатів державного впливу. Проблематика інституційного забезпечення регіональної інноваційної політики та кооперації суб'єктів господарювання розкрита в дослідженні О. Єрмакової [225], де підкреслюється роль механізмів стимулювання попиту та пропозиції інновацій у регіональному розвитку. Водночас І. Підоричева, В. Ляшенко, О. Лішук [246] обґрунтовують необхідність удосконалення інституційного середовища функціонування індустріальних парків як чинника підвищення стійкості підприємницького сектору. Теоретичні та організаційні засади функціонування індустріальних парків висвітлено у працях О. Плахотнік [247], де індустріальні парки розглядаються як інструмент структурної модернізації економіки. Вплив інституційного середовища на інвестиційну привабливість національної економіки в міжнародному вимірі досліджують Є. Ясков, В. Смесова [274], акцентуючи увагу на ролі регуляторної стабільності та довіри інвесторів. Регіональні аспекти розвитку технопарків та інноваційних парків в Україні проаналізовано у працях В. Зіанко, Т. Нечипоренко [275] та І. Крисоватого [79], де підкреслюється їхня роль у формуванні інноваційних екосистем та концентрації інвестиційних ресурсів. С. Давимука [33] розглядає індустріальні парки як інструмент розбудови регіональної економіки, акцентуючи на проблемах їх інституційного та інвестиційного розвитку. Механізми інвестиційної підтримки сталого відновлення бізнес-середовища висвітлено у роботі С. Кропельницької, О. Александровича [80], де інвестиційна політика трактується як складова стратегічного відновлення економіки.

Це обумовило поглиблення науково-практичних аспектів формування стратегії управління інвестиційною політикою індустріальних парків на основі інтеграції трансферу технологій, бізнес-стимуляторів та індустріального партнерства як взаємопов'язаних елементів єдиного стратегічного механізму з використанням

каузального підходу.

Незважаючи на зростання кількості наукових досліджень, присвячених розвитку індустріальних парків та інструментам стимулювання інвестиційної діяльності, у сучасному науковому дискурсі зберігається низка невирішених питань, що обмежують можливості формування ефективної інвестиційної політики на регіональному рівні. Зокрема, більшість наявних підходів зосереджуються на аналізі окремих факторів інвестиційної привабливості або інституційних механізмів підтримки, не забезпечуючи цілісного бачення причинно-наслідкових взаємозв'язків між елементами інноваційного та інвестиційного розвитку індустріальних парків.

Недостатньо опрацьованим залишається питання інтеграції трансферу технологій, управлінських інновацій, інституційних бізнес-стимуляторів та індустріального партнерства в межах єдиної стратегічної логіки управління інвестиційною політикою індустріальних парків. У наукових працях ці компоненти, як правило, розглядаються ізольовано, що унеможлиблює виявлення їхнього сукупного впливу на інвестиційну результативність та не дозволяє сформувати адаптивні управлінські рішення з урахуванням специфіки регіонального економічного середовища.

Формування стратегії управління інвестиційною політикою індустріальних парків в умовах структурних трансформацій економіки потребує переосмислення традиційних методологічних підходів до аналізу інвестиційних процесів. У сучасних наукових дослідженнях переважає факторна логіка, в межах якої інвестиційна привабливість розглядається як результат сукупної дії окремих економічних, інституційних або інфраструктурних чинників. Водночас такий підхід не дозволяє пояснити механізми виникнення управлінських рішень, послідовність їх формування та характер впливу на стратегічні результати розвитку індустріальних парків.

Каузальний підхід, на відміну від факторного, орієнтований на виявлення причинно-наслідкових зв'язків між ключовими елементами соціально-економічних систем та дозволяє перейти від опису статичних характеристик до аналізу динамічних управлінських процесів [208, 210, 274]. У контексті управління інвестиційною політикою індустріальних парків це означає фокус не лише на наявності певних

стимулів або ресурсів, а й на логіці їх трансформації у стратегічні управлінські рішення, що визначають інвестиційну поведінку суб'єктів господарювання.

Індустріальні парки доцільно розглядати як складні багаторівневі системи, у межах яких взаємодіють інноваційні, інституційні та партнерські компоненти, формуючи специфічну конфігурацію інвестиційних процесів. За таких умов стратегія управління інвестиційною політикою не може бути зведена до набору універсальних інструментів, а потребує побудови цілісної логіки управління, заснованої на розумінні причин виникнення інвестиційних імпульсів та механізмів їх посилення або нівелювання на різних етапах розвитку індустріального парку. Застосування каузального підходу дозволяє систематизувати процес формування стратегії управління інвестиційною політикою індустріальних парків як послідовний ланцюг взаємопов'язаних управлінських рішень, у межах якого початкові інноваційні імпульси трансформуються через інституційне середовище та партнерські взаємодії у стійкі інвестиційні результати. Саме така логіка уможливорює перехід від реактивного управління інвестиційними процесами до стратегічного управління, зорієнтованого на довгострокову капіталізацію території та підвищення конкурентоспроможності регіону. Узагальнення зазначених положень об'єктивно обумовило формування каузальної моделі стратегії управління інвестиційною політикою індустріальних парків (рис. 3.10).

У межах каузального підходу трансфер технологій доцільно розглядати не лише як інструмент поширення інноваційних розробок або комерціалізації наукових результатів, а як початковий імпульс формування стратегічних управлінських рішень у сфері інвестиційної політики індустріальних парків. Саме трансфер технологій створює передумови для оновлення виробничих процесів, формування нових бізнес-моделей та підвищення інноваційної привабливості території, що, у свою чергу, впливає на інвестиційну поведінку потенційних резидентів та інвесторів. У контексті індустріальних парків трансфер технологій має виразний регіональний вимір, оскільки його ефективність залежить від рівня розвитку локальної інноваційної інфраструктури, наявності науково-дослідних установ, освітніх закладів та механізмів взаємодії між наукою, бізнесом і органами влади (рис. 3.11).

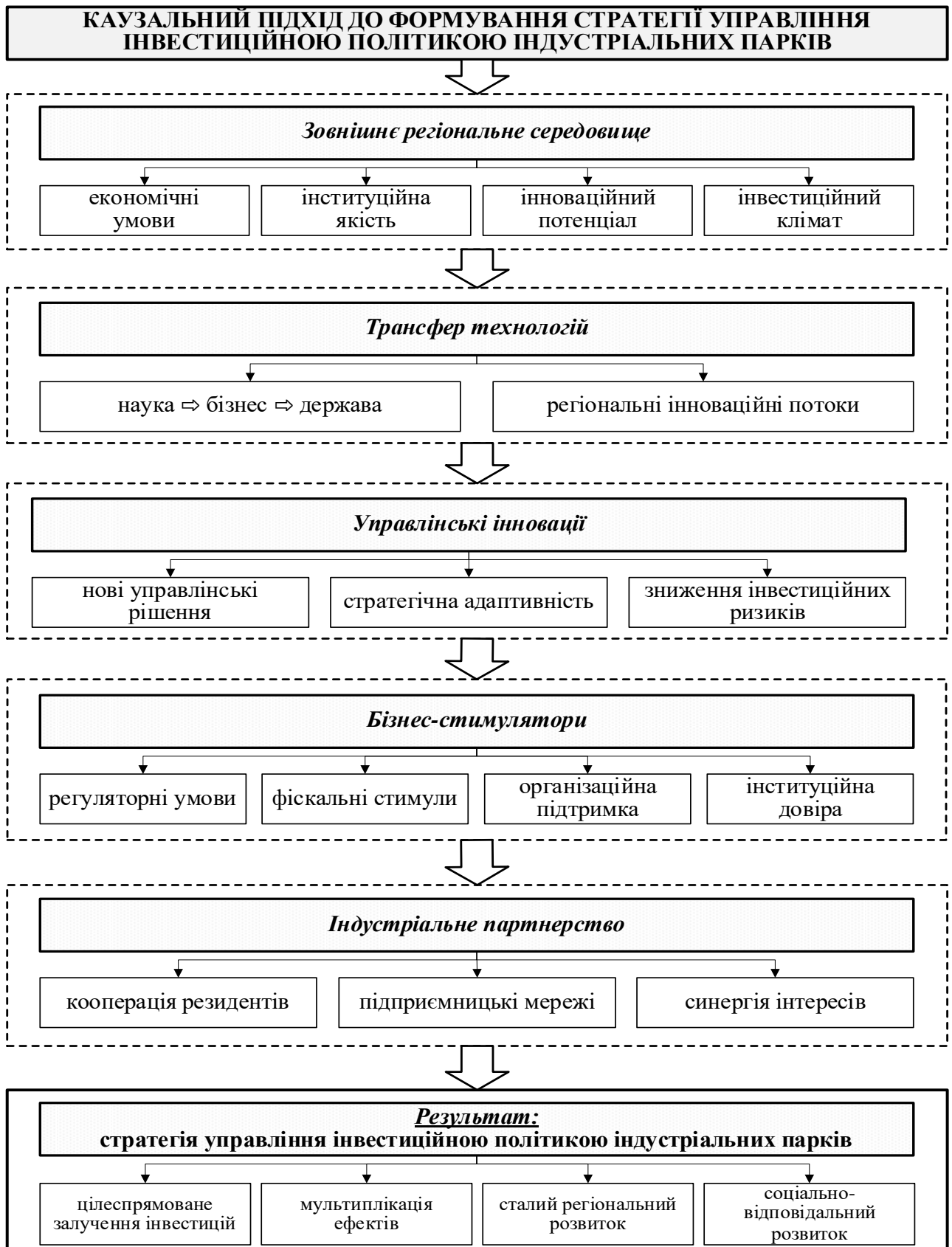


Рис. 3.10. Формування стратегії управління інвестиційною політикою індустриальних парків на основі каузального підходу

*Авторська розробка*

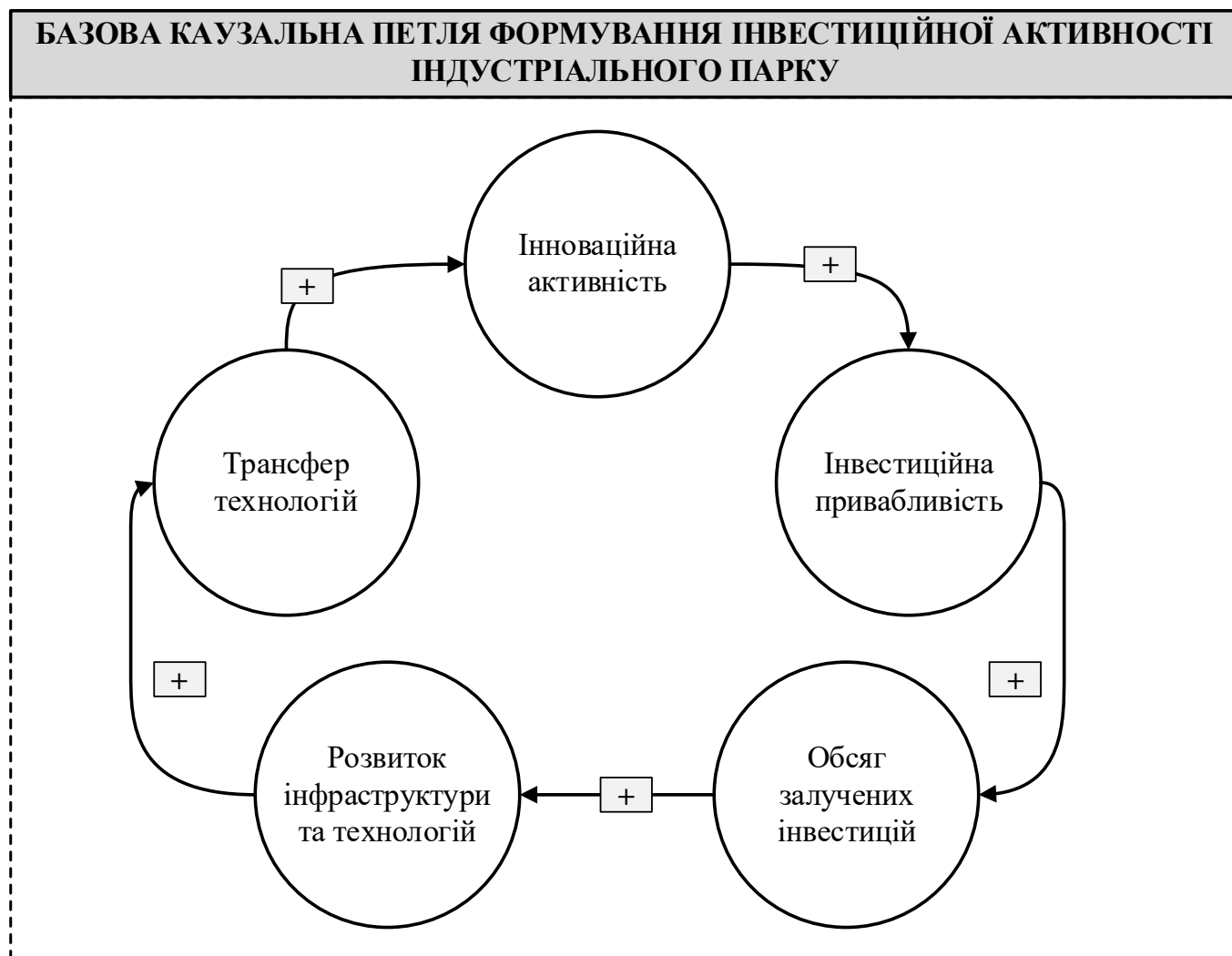


Рис. 3.11. Базова каузальна петля формування інвестиційної активності індустріального парку

*Авторська розробка*

Каузальна петля формування інвестиційної активності індустріального парку демонструє підсилюючий характер взаємодії основних елементів інвестиційної системи індустріального парку. Початковим імпульсом виступає трансфер технологій, який забезпечує оновлення виробничої бази, впровадження сучасних технологічних рішень та підвищення рівня інноваційної активності суб'єктів господарювання. Зростання інноваційної активності, у свою чергу, формує більш привабливе середовище для інвесторів, оскільки сигналізує про наявність потенціалу для отримання доданої вартості, технологічного розвитку та конкурентних переваг.

Підвищення інвестиційної привабливості обумовлює зростання обсягів

залучених інвестицій, що спрямовуються на розвиток інфраструктури, модернізацію виробництва та розширення технологічних можливостей індустріального парку. У результаті створюються нові умови для подальшого розширення трансферу технологій, що замикає причинно-наслідковий ланцюг і формує позитивний зворотний зв'язок.

Таким чином, у межах представленої каузальної моделі відбувається формування підсилюючої петлі, в якій кожен наступний етап не лише є наслідком попереднього, а й виступає фактором його подальшого розвитку. Така динаміка відповідає логіці підсилюючих каузальних структур у системній динаміці та свідчить про потенціал самопосилення інвестиційних процесів в індустріальних парках. Водночас ефективність функціонування цієї петлі залежить від наявності відповідного інституційного середовища та механізмів управління, що забезпечують узгодженість інноваційних і інвестиційних процесів. За таких умов індустріальний парк виступає платформою концентрації технологічних потоків, де інновації не лише адаптуються до потреб виробництва, а й інтегруються у стратегічну логіку управління інвестиційними процесами.

Важливим аспектом каузального впливу трансферу технологій є його здатність ініціювати управлінські інновації, які змінюють підходи до планування, координації та реалізації інвестиційної політики індустріальних парків. Запровадження нових технологічних рішень зумовлює потребу у перегляді управлінських структур, механізмів прийняття рішень та інструментів стратегічного планування, що сприяє підвищенню адаптивності управління в умовах динамічного економічного середовища [275]. Тому, трансфер технологій виступає не лише технологічним, а й управлінським чинником, який формує нову якість інвестиційної політики.

Трансфер технологій є первинною ланкою, що запускає ланцюг причинно-наслідкових перетворень у системі управління інвестиційною політикою індустріальних парків. Його вплив проявляється у зниженні технологічних та інформаційних асиметрій, підвищенні прозорості інвестиційних пропозицій та формуванні довіри з боку інвесторів [79]. Це, у свою чергу, створює сприятливі умови для виникнення управлінських інновацій, які забезпечують узгодження стратегічних

цілей розвитку індустріального парку з регіональними пріоритетами інноваційної та інвестиційної політики.

Водночас доцільно зазначити, що сам по собі трансфер технологій не гарантує зростання інвестиційної активності без належного інституційного та організаційного супроводу [206, 247]. Його каузальний потенціал реалізується лише за умови інтеграції з механізмами стратегічного управління, що дозволяють трансформувати інноваційні імпульси у стійкі інвестиційні результати. Це обумовлює поєднання трансферу технологій з управлінськими інноваціями та бізнес-стимуляторами у структурі каузальної моделі, що забезпечує масштабування та закріплення отриманих ефектів.

Отже, трансфер технологій у системі інвестиційної політики індустріальних парків виконує функцію каузального драйвера, що визначає стартові умови формування стратегії управління інвестиційними процесами. Його роль полягає у створенні інноваційного підґрунтя для прийняття стратегічних управлінських рішень, формуванні інвестиційної привабливості території та забезпеченні переходу до наступних етапів каузального ланцюга, окресленого у запропонованій моделі.

Розвиток інвестиційної політики індустріальних парків у межах каузального підходу передбачає врахування не лише інноваційних імпульсів, але й механізмів їх трансформації в ефективні управлінські рішення. З цією метою доцільно виділити окрему каузальну петлю, яка відображає вплив управлінських інновацій на формування інвестиційної активності індустріального парку (рис. 3.12).

Представлена модель демонструє, що трансфер технологій виступає не лише джерелом технологічних змін, а й каталізатором управлінських інновацій, які формують нові підходи до організації інвестиційних процесів, планування розвитку та координації взаємодії між суб'єктами індустріального парку. Запровадження управлінських інновацій сприяє підвищенню ефективності управління, що проявляється у скороченні транзакційних витрат, підвищенні прозорості прийняття рішень та оптимізації використання ресурсів.

Зростання ефективності управління позитивно впливає на інвестиційну привабливість індустріального парку, оскільки створює передбачуване та стабільне

середовище для реалізації інвестиційних проєктів. У свою чергу, підвищення привабливості стимулює зростання обсягів інвестицій, що розширює ресурсну базу розвитку та забезпечує подальше поширення технологічних рішень, замикаючи причинно-наслідковий ланцюг.

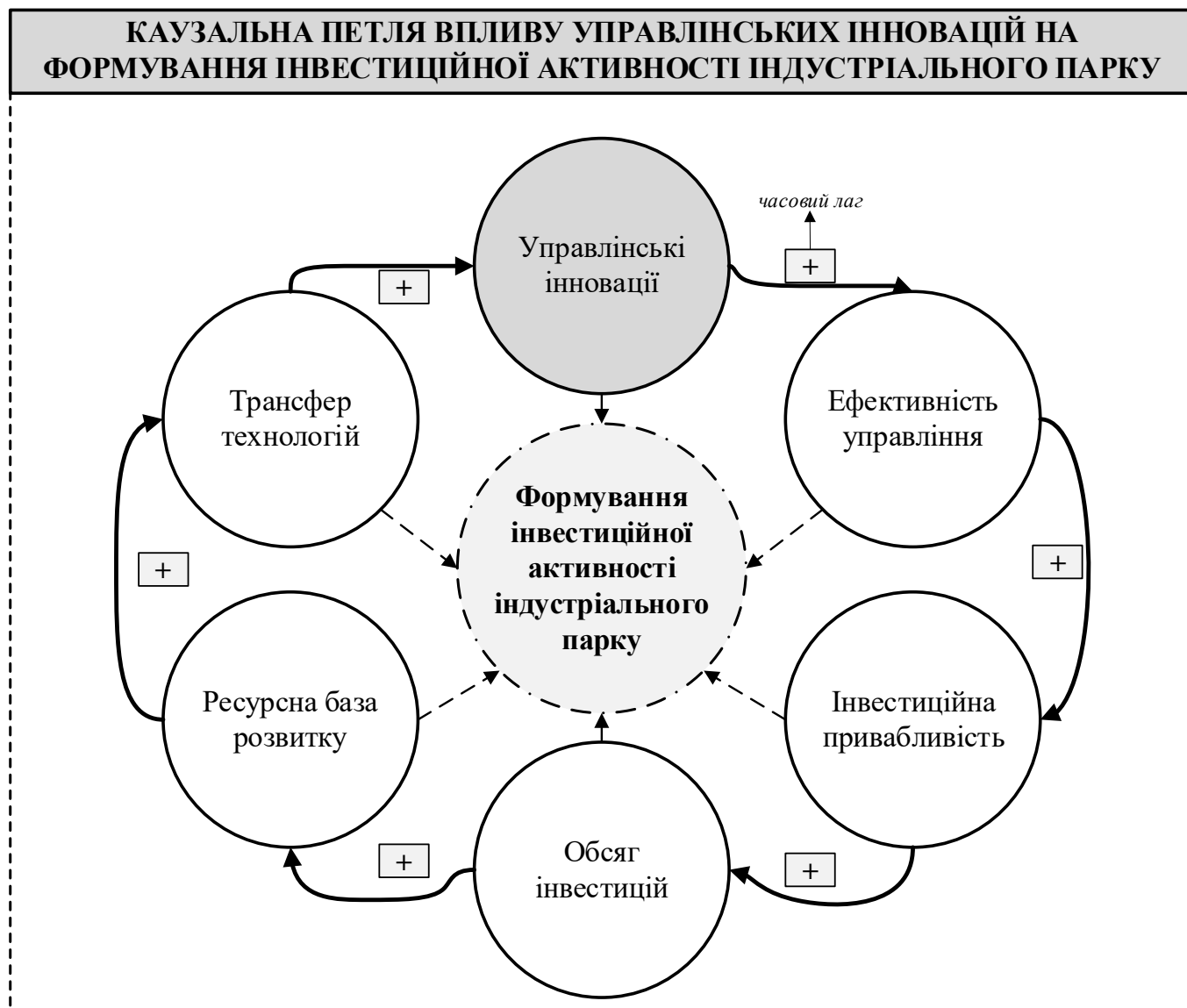


Рис. 3.12. Каузальна петля впливу управлінських інновацій на формування інвестиційної активності індустріального парку

*Авторська розробка*

Важливою особливістю представленої каузальної петлі є наявність часових лагів між впровадженням управлінських інновацій та досягненням результатів у вигляді підвищення ефективності управління. Це обумовлено необхідністю адаптації організаційних структур, формування нових управлінських компетенцій та інтеграції

інноваційних підходів у практичну діяльність. Наявність таких лагів свідчить про інерційність управлінських процесів та підкреслює важливість довгострокового стратегічного підходу до формування інвестиційної політики. У межах представленої моделі формується підсилююча каузальна петля, яка демонструє, що управлінські інновації виступають ключовим механізмом трансформації технологічних змін у стійкі інвестиційні результати. Урахування часових лагів дозволяє більш адекватно оцінити динаміку інвестиційних процесів та підвищує обґрунтованість стратегічних управлінських рішень у сфері розвитку індустріальних парків.

Поряд із підсилюючими механізмами формування інвестиційної активності індустріальних парків важливу роль відіграють обмежуючі фактори, які стримують надмірне або неконтрольоване зростання інвестиційних процесів. З позицій каузального підходу такі фактори доцільно інтерпретувати через балансуєчі петлі, що забезпечують стабілізацію системи та формують її адаптивну рівновагу (рис. 3.13). Зростання обсягів інвестицій супроводжується підвищенням навантаження на інфраструктурні, організаційні та управлінські ресурси індустріального парку. У міру накопичення інвестиційної активності виникають інституційні обмеження, пов'язані з обмеженою пропускнуою спроможністю інфраструктури, недосконалістю регуляторних процедур, дефіцитом управлінських компетенцій або затримками в ухваленні рішень.

Посилення інституційних обмежень призводить до зростання інвестиційних ризиків, що проявляється у підвищенні невизначеності, збільшенні витрат реалізації інвестиційних проєктів та зниженні рівня довіри інвесторів. У результаті інвестиційна привабливість індустріального парку зменшується, що, у свою чергу, стримує подальше зростання обсягів інвестицій. Таким чином формується негативний зворотний зв'язок, який обмежує розвиток системи.

Важливою характеристикою балансуєчої каузальної петлі є наявність часових лагів між виникненням інституційних обмежень та їхнім впливом на рівень інвестиційних ризиків. Це пояснюється тим, що негативні ефекти перевантаження системи проявляються не миттєво, а з певною затримкою, що може створювати ілюзію стабільності на початкових етапах зростання інвестиційної активності. У

подальшому це призводить до різкого посилення ризиків і корекції інвестиційної динаміки.

Отже, балансуєча каузальна петля виконує функцію регулятора інвестиційних процесів в індустріальних парках, забезпечуючи їхню стійкість та запобігаючи надмірній концентрації інвестицій без відповідного інституційного забезпечення. Урахування таких обмежень є критично важливим для формування ефективної стратегії управління інвестиційною політикою, оскільки дозволяє своєчасно адаптувати управлінські рішення до реальних можливостей індустріального парку.

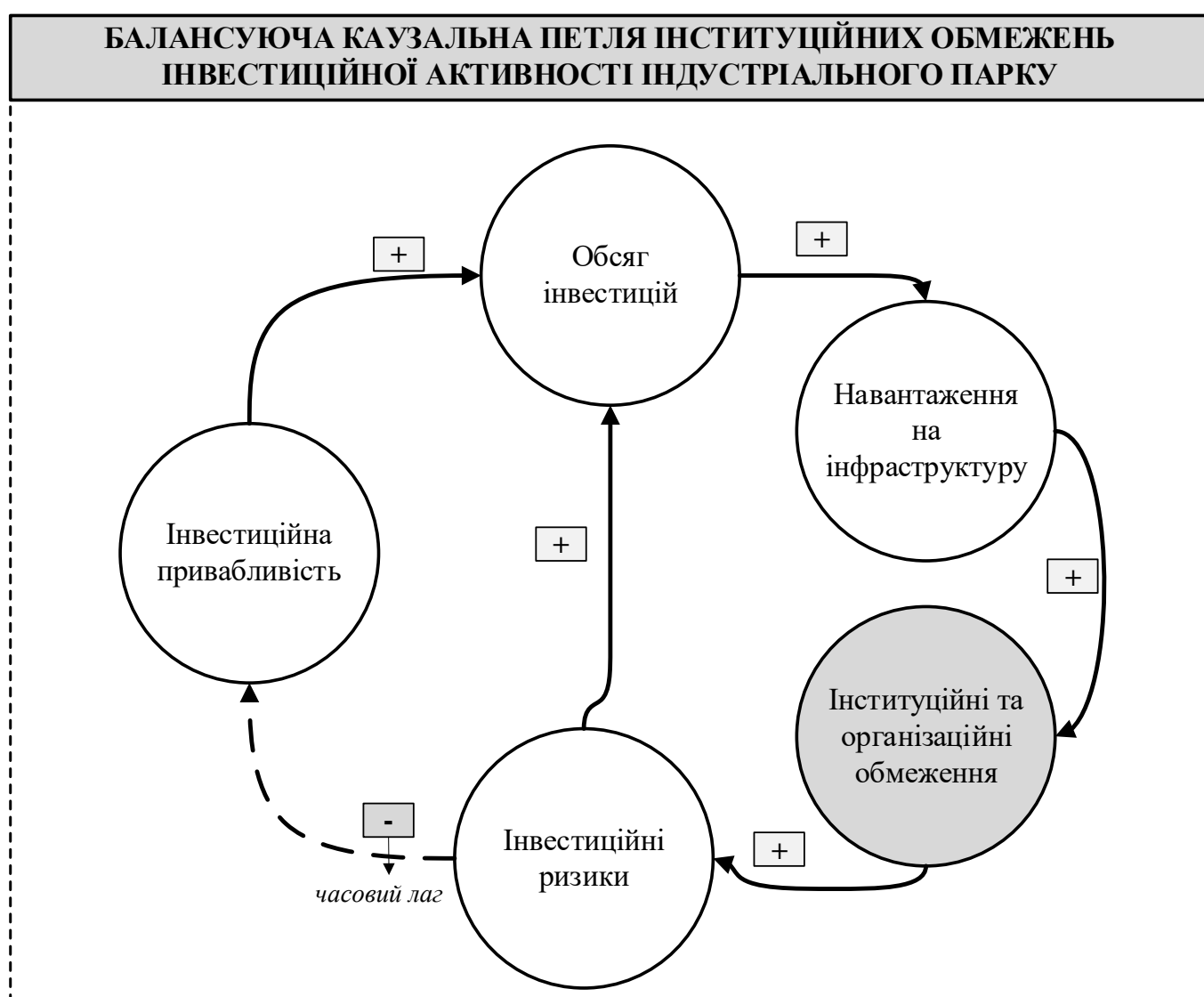


Рис. 3.13. Балансуєча каузальна петля інституційних обмежень інвестиційної активності індустріального парку

*Авторська розробка*

У свою чергу, бізнес-стимулятори виконують функцію стабілізуючого та мультиплікативного елемента, який забезпечує перехід від інноваційних управлінських імпульсів до стійкої інвестиційної активності в контексті каузальної моделі формування стратегії управління інвестиційною політикою індустріальних парків. Доцільно відзначити, що саме інституційне середовище визначає можливості практичної реалізації управлінських рішень, сформованих на попередніх етапах каузального ланцюга, та впливає на рівень прогнозованості інвестиційних процесів у межах індустріальних парків [246].

Бізнес-стимулятори доцільно розглядати як сукупність формальних і неформальних правил, механізмів та інструментів, спрямованих на зниження інвестиційних ризиків, стимулювання підприємницької активності та підвищення довіри між учасниками інвестиційного процесу. У контексті індустріальних парків вони охоплюють регуляторні умови функціонування, фіскальні стимули, адміністративні процедури, організаційні механізми підтримки, а також рівень інституційної спроможності керуючих суб'єктів. Їхній вплив виходить за межі прямого економічного ефекту та формує довгострокові умови для реалізації стратегічних інвестиційних рішень [33, 80]. З позицій каузального підходу бізнес-стимулятори виступають основоположною ланкою, що трансформує управлінські інновації у практичні інструменти реалізації інвестиційної політики. Запровадження нових управлінських рішень у сфері планування та координації інвестицій вимагає відповідного інституційного підґрунтя, яке забезпечує їхню легітимність, стабільність та узгодженість із регіональними та національними пріоритетами розвитку. За відсутності такого підґрунтя навіть інноваційні управлінські підходи не здатні забезпечити очікуваний інвестиційний ефект.

Важливою характеристикою бізнес-стимуляторів є їхня роль у формуванні довіри інвесторів та зниженні інформаційної асиметрії. Чіткі та прозорі правила функціонування індустріальних парків, стабільність регуляторного середовища та передбачуваність управлінських рішень сприяють формуванню позитивних інвестиційних очікувань і стимулюють довгострокові вкладення. У цьому контексті бізнес-стимулятори виконують не лише підтримуючу, а й стратегічну функцію,

визначаючи траєкторію розвитку індустріального парку у довгостроковій перспективі.

У межах каузальної моделі бізнес-стимулятори виступають умовою переходу до наступного етапу – формування індустріального партнерства як механізму мультиплікації інвестиційних ефектів. Адже саме інституційна узгодженість та наявність стимулюючого середовища створюють передумови для активізації коопераційних зв'язків між резидентами індустріального парку, залучення зовнішніх партнерів та інтеграції підприємницьких мереж у регіональний економічний простір.

На відміну від підсилюючих інноваційних механізмів або обмежуючих факторів, бізнес-стимулятори виконують функцію стабілізації інвестиційної активності, забезпечуючи узгодженість між динамікою зростання та можливостями інституційного середовища. Відповідну логіку відображено на рис. 3.14. Запровадження бізнес-стимуляторів, зокрема податкових пільг, спрощених адміністративних процедур, гарантій прав інвесторів та організаційної підтримки, сприяє підвищенню прозорості та передбачуваності функціонування індустріального парку. Це створює сприятливе інформаційне середовище, в якому знижується рівень невизначеності та формуються позитивні очікування щодо реалізації інвестиційних проєктів.

Підвищення прозорості середовища безпосередньо впливає на рівень довіри інвесторів, що є ключовим нематеріальним чинником інвестиційної активності. Довіра визначає готовність інвесторів здійснювати довгострокові вкладення, брати участь у партнерських проєктах та розширювати масштаби діяльності в межах індустріального парку. У результаті зростає інвестиційна привабливість території та збільшуються обсяги залучених інвестицій.

Зростання інвестиційної активності стимулює розвиток економічної діяльності індустріального парку, що, у свою чергу, формує нові потреби у вдосконаленні інституційного середовища та розширенні інструментів стимулювання. Таким чином формується підсилююча каузальна петля, в межах якої бізнес-стимулятори не лише ініціюють інвестиційні процеси, а й підтримують їх стабільність у довгостроковій перспективі.

### КАУЗАЛЬНА МОДЕЛЬ ВПЛИВУ БІЗНЕС-СТИМУЛЯТОРІВ НА СТАБІЛІЗАЦІЮ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ АКТИВНОСТІ ІНДУСТРІАЛЬНОГО ПАРКУ

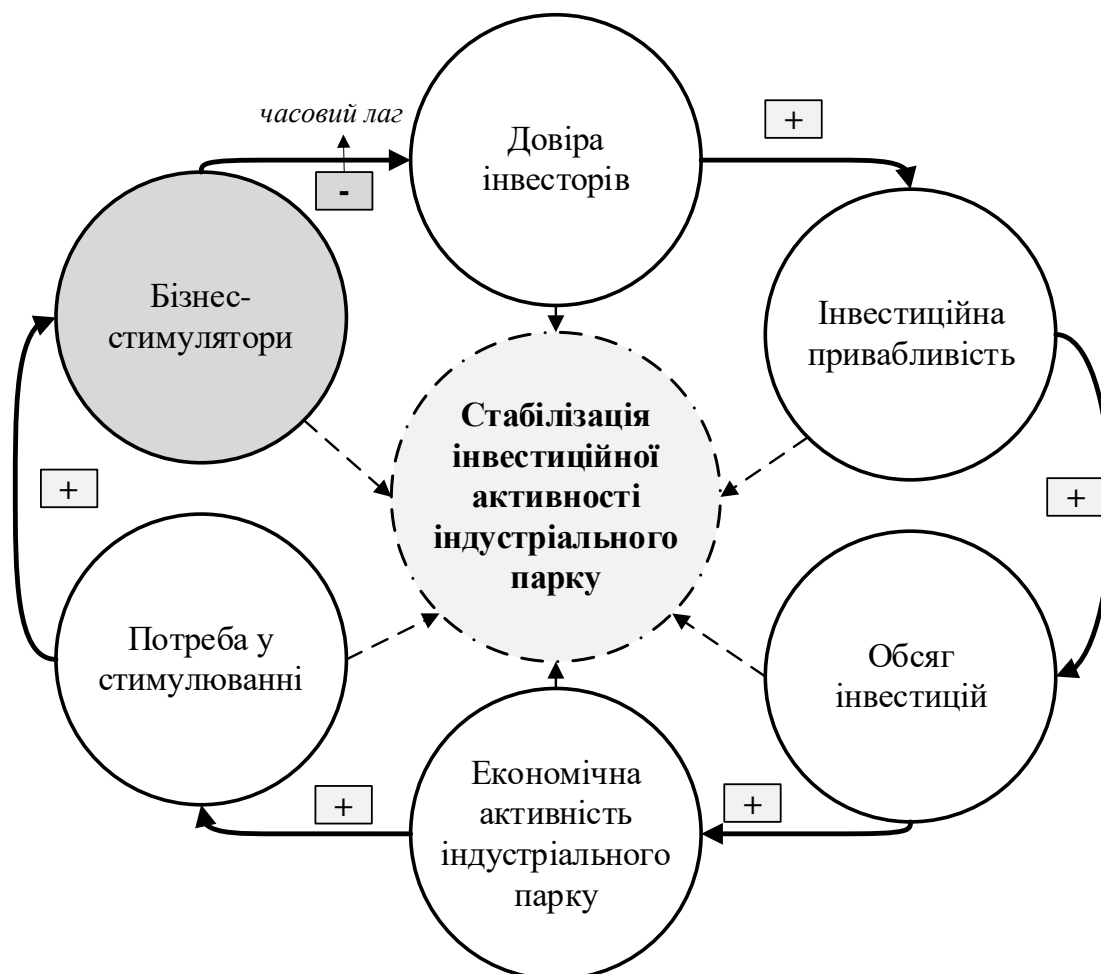


Рис. 3.14. Каузальна петля впливу бізнес-стимуляторів на стабілізацію інвестиційної активності індустриального парку

*Авторська розробка*

Водночас важливо враховувати наявність часових лагів між впровадженням стимулюючих заходів та формуванням довіри інвесторів, оскільки ефект від інституційних змін проявляється поступово. Це обумовлює необхідність послідовної та передбачуваної державної політики, що забезпечує накопичення позитивних інвестиційних очікувань.

Отже, бізнес-стимулятори в межах каузальної моделі виступають ключовим елементом стабілізації інвестиційної активності, забезпечуючи баланс між підсилюючими інноваційними процесами та обмежуючими інституційними

факторами. Їх інтеграція у стратегію управління інвестиційною політикою індустріальних парків дозволяє підвищити стійкість інвестиційної системи та забезпечити її адаптивність до змін зовнішнього середовища.

Отже, бізнес-стимулятори в системі стратегічного управління інвестиційною політикою індустріальних парків виконують роль каузального стабілізатора, що забезпечує закріплення інноваційних управлінських рішень та створює передумови для масштабування інвестиційної діяльності. Їхнє значення полягає у формуванні сприятливого інституційного середовища, здатного перетворювати управлінські інновації на реальні інвестиційні результати та забезпечувати послідовність реалізації стратегії розвитку індустріальних парків.

Індустріальне партнерство виступає завершальною та водночас інтегруючою ланкою в структурі каузальної моделі формування стратегії управління інвестиційною політикою індустріальних парків, що забезпечує перехід від інституційно закріплених управлінських рішень до стійких інвестиційних результатів. Саме через розвиток партнерських взаємодій відбувається практична реалізація інвестиційного потенціалу індустріальних парків, а окремі інвестиційні проекти трансформуються у системні ефекти регіонального розвитку.

На відміну від традиційних форм співпраці, партнерські відносини в індустріальних парках мають системний характер і формуються в межах спільного інституційного простору, що підвищує їхню стабільність та інвестиційну привабливість. З позицій каузального підходу індустріальне партнерство виконує функцію мультиплікатора інвестиційних ефектів, оскільки дозволяє знижувати транзакційні витрати, оптимізувати використання спільної інфраструктури та прискорювати дифузю інновацій між учасниками підприємницьких мереж. Кооперація між резидентами індустріального парку сприяє формуванню ефекту масштабу, що підвищує ефективність інвестиційних проектів та створює додаткові стимули для залучення нових інвесторів.

Важливою особливістю індустріального партнерства є його здатність інтегрувати індустріальні парки у ширший регіональний економічний простір. Через мережеві взаємодії відбувається залучення зовнішніх стейкхолдерів, зокрема

наукових установ, фінансових інституцій, органів влади та суміжних галузей, що посилює інноваційну спрямованість інвестиційної політики та сприяє диверсифікації джерел фінансування [225]. У результаті індустріальний парк трансформується з локального об'єкта інвестування у вузол регіональних інвестиційно-інноваційних мереж. Партнерські механізми забезпечують узгодження інтересів учасників інвестиційного процесу, закріплення інституційних стимулів та практичну реалізацію управлінських рішень, що формує основу для довгострокової інвестиційної стійкості індустріальних парків.

У межах каузального підходу партнерські взаємодії доцільно розглядати як механізм посилення інвестиційної динаміки через розвиток мережевих зв'язків між суб'єктами господарювання (рис. 3.15). Формування індустріального партнерства сприяє активізації кооперації між резидентами індустріального парку, що проявляється у спільному використанні ресурсів, розвитку виробничих ланцюгів та реалізації інтегрованих інвестиційних проєктів. Така кооперація створює умови для інтенсивного обміну знаннями та технологіями, що є ключовим чинником підвищення інноваційної активності підприємств.

Зростання інноваційної активності обумовлює підвищення ефективності виробництва, оптимізацію витрат та покращення якості продукції, що, у свою чергу, підсилює інвестиційну привабливість індустріального парку. У результаті відбувається збільшення обсягів залучених інвестицій, що сприяє розширенню кількості резидентів та учасників партнерських мереж.

Розширення мережі учасників індустріального парку посилює інтенсивність партнерських взаємодій, формуючи позитивний зворотний зв'язок, у межах якого кожен новий учасник підвищує загальний рівень кооперації та інноваційного розвитку. Така динаміка відповідає логіці мережевих ефектів, коли зростання кількості взаємодіючих суб'єктів призводить до непропорційного збільшення ефективності системи. У межах представленої каузальної моделі індустріальне партнерство виступає ключовим механізмом мультиплікації інвестиційних ефектів, забезпечуючи перехід від окремих інвестиційних рішень до системного розвитку індустріального парку.



системність інвестиційної діяльності, підвищити ефективність використання ресурсів та сформувані передумови для сталого регіонального розвитку на основі інноваційної кооперації та мережевої взаємодії.

Науково-практичні аспекти формування стратегії управління інвестиційною політикою індустріальних парків на основі каузального підходу відображає послідовну логіку трансформації інноваційних, інституційних та партнерських чинників у стійкі інвестиційні результати на регіональному рівні. На відміну від традиційних підходів, у межах яких інвестиційна політика трактується як сукупність окремих інструментів стимулювання, запропонований підхід ґрунтується на причинно-наслідкових зв'язках між ключовими елементами системи управління та дозволяє розглядати індустріальний парк як цілісний об'єкт стратегічного впливу.

Логіка побудови стратегії передбачає поетапне її формування, починаючи з активізації трансферу технологій як первинного інноваційного імпульсу. Саме на цьому етапі створюються передумови для підвищення технологічного рівня виробництва та формування інвестиційної привабливості індустріального парку. Подальша трансформація цього імпульсу відбувається через управлінські інновації, які забезпечують адаптацію стратегічних рішень до специфіки регіонального економічного середовища та формують основу для інституційного закріплення інвестиційної політики.

Наступним елементом стратегії виступають бізнес-стимулятори, що забезпечують стабільність, передбачуваність та легітимність управлінських рішень у сфері інвестування. У межах моделі вони виконують функцію каузального стабілізатора, який знижує інвестиційні ризики та створює сприятливі умови для довгострокового планування інвестиційної діяльності. Саме інституційне середовище визначає можливості практичної реалізації інвестиційної стратегії та впливає на рівень довіри з боку потенційних інвесторів.

Завершальною ланкою формування стратегії управління інвестиційною політикою індустріальних парків є індустріальне партнерство, яке забезпечує мультиплікацію інвестиційних ефектів та перехід від окремих інвестиційних проєктів до системного розвитку індустріального парку. Партнерські взаємодії між

резидентами, а також інтеграція індустріального парку у ширші регіональні підприємницькі мережі сприяють підвищенню ефективності використання ресурсів, прискоренню дифузії інновацій та формуванню синергетичних ефектів інвестування.

Запропонований каузальний підхід дозволяє інтерпретувати стратегію управління інвестиційною політикою індустріальних парків як динамічний процес, у межах якого управлінські рішення формуються не ізольовано, а як результат взаємодії інноваційних, інституційних та мережевих механізмів. Це створює можливості для переходу від реактивного управління інвестиційними процесами до проактивного стратегічного управління, орієнтованого на довгострокову капіталізацію території та сталий регіональний розвиток.

Практичне значення запропонованих науково-практичних аспектів формування стратегії управління інвестиційною політикою індустріальних парків на основі каузального підходу полягає у можливості їх використання як методологічної основи для розроблення та коригування інвестиційних стратегій індустріальних парків з урахуванням регіональних особливостей, пріоритетів економічного розвитку національної економіки, моделювання процесів розвитку індустріальних парків в умовах гетерогенності економічних ресурсів, що, безумовно, їх визначають. Каузальний підхід до побудови зазначеної стратегії дозволяє ідентифікувати управлінський вплив, оцінити наслідки впровадження окремих інструментів інвестиційної політики та забезпечити узгодженість стратегічних рішень на різних рівнях управління.

Таким чином, побудована конфігурація стратегії управління на основі каузального підходу формує методологічне підґрунтя для системного управління інвестиційною політикою індустріальних парків та створює передумови для підвищення ефективності реалізації інвестиційних стратегій у контексті інноваційного та регіонального розвитку.

Отже, застосування каузального підходу до формування стратегії управління інвестиційною політикою індустріальних парків є методологічно обґрунтованим та доцільним, адже традиційні факторні підходи не забезпечують належного рівня системності та прогнозованості управлінських рішень, що зумовлює необхідність

переходу до аналізу причинно-наслідкових зв'язків між ключовими елементами інвестиційного процесу.

Процес формування стратегії управління інвестиційною політикою індустріальних парків є логічно структурованим та відображає послідовність трансформації трансферу технологій, управлінських інновацій, бізнес-стимуляторів та індустріального партнерства у стійкий стратегічний результат. Запропонована модель дозволяє інтерпретувати індустріальний парк як цілісний об'єкт стратегічного управління, у межах якого інвестиційна політика реалізується через узгоджену взаємодію інноваційних, інституційних та мережевих механізмів.

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості використання запропонованої каузальної моделі як методологічної основи для розроблення та коригування стратегій управління інвестиційною політикою індустріальних парків на регіональному рівні. Її застосування сприяє підвищенню узгодженості управлінських рішень, ефективнішому використанню інвестиційних ресурсів та формуванню довгострокових конкурентних переваг індустріальних парків у системі територіального розвитку.

### **3.3. Когнітивне моделювання процесів розвитку індустріальних парків в умовах гетерогенності економічних ресурсів**

Сучасні індустріальні парки функціонують у складному та динамічному економічному середовищі, де ефективне управління ресурсами є ключовим чинником успішного розвитку. Гетерогенність економічних ресурсів – різноманітність їх джерел, обсягів, якості та доступності – створює додаткові виклики для стратегічного планування та прийняття управлінських рішень. У таких умовах традиційні методи аналізу часто виявляються недостатніми для повного розуміння взаємозв'язків між різними факторами, що впливають на діяльність індустріальних парків.

Когнітивне моделювання, як інструмент системного аналізу, дозволяє візуалізувати та оцінити складні причинно-наслідкові зв'язки між ключовими

факторами розвитку індустріальних парків. Цей підхід сприяє глибшому розумінню внутрішніх і зовнішніх впливів, що є особливо важливим в умовах гетерогенності ресурсного забезпечення.

У наукових дослідженнях термін гетерогенність здебільшого трактується як характеристика різноманіття або неоднорідності певного явища, об'єкта чи системи – наприклад, гетерогенність населення [199, 231], середовища [22], мережі або даних [88, 224, 255]. Водночас у наявному науковому дискурсі практично відсутні уніфіковані підходи до визначення гетерогенності економічних ресурсів, що зумовлює потребу у концептуалізації цього поняття та його формалізації з урахуванням міжрегіональних диспропорцій і структурної складності ресурсного забезпечення.

Кількість безпосередніх досліджень, що поєднують когнітивне моделювання з гетерогенністю економічних ресурсів у контексті розвитку підприємств, зокрема й індустріальних парків, дуже обмежена, існуючі роботи вказують на потенціал такого міждисциплінарного підходу [85, 209, 220, 229, 249, 265]. Інтеграція когнітивних моделей з аналізом ресурсної гетерогенності може забезпечити глибше розуміння динаміки розвитку індустріальних парків та підтримати прийняття стратегічних рішень в умовах невизначеності.

Незважаючи на значну кількість досліджень у галузі стратегічного управління, моделювання економічного розвитку та ресурсного забезпечення індустріальних парків, низка аспектів проблеми залишається недостатньо вивченою або потребує нових методологічних підходів, зокрема: недостатній облік гетерогенності ресурсного середовища у традиційних моделях розвитку підприємств [85, 105], які переважно виходять з припущення про відносну однорідність умов функціонування; практична відсутність міждисциплінарних моделей, що враховують взаємозв'язки між фінансовими, кадровими, технологічними, інституційними та енергетичними ресурсами в єдиній когнітивній системі; відсутність адаптивних сценаріїв розвитку, побудованих з урахуванням асиметрії доступу до ресурсів для індустріальних парків, що функціонують у різних регіональних і секторальних умовах; недостатнє використання когнітивного моделювання як інструменту для аналізу причинно-

наслідкових зв'язків у процесах розвитку індустріальних парків в умовах нестійкого середовища; обмежена емпірична база кластеризації індустріальних парків за ресурсними профілями та відсутність практичних методик ідентифікації ресурсно-адаптивних стратегій.

Усе вище зазначене зумовлює потребу у побудові нових моделей, що поєднують когнітивний підхід із кластерним аналізом, сценарним прогнозуванням та системною оцінкою середовища ресурсного забезпечення.

Гетерогенність економічних ресурсів є важливою характеристикою соціально-економічного простору, що визначає нерівномірність можливостей розвитку індустріальних парків у різних регіонах. Наявні статистичні дані (табл. 3.8) підтверджують гетерогенність економічних ресурсів між регіонами України. Вона особливо помітна у сферах енергетики, кадрових ресурсах та фінансах. У табл. 3.8 наведено дані за 2021 рік – останній рік, за який на офіційному сайті Державної служби статистики України доступна повна інформація за всіма обраними показниками.

Саме цей період є репрезентативним для узагальнення характеристик економічної гетерогенності між регіонами в умовах відносної макроекономічної стабільності до початку повномасштабної війни. Інформація щодо більш актуальних даних за окремими з наведених показників після 2021 року обґрунтована після таблиці. З наведених у таблиці показників можна зробити обґрунтований висновок щодо гетерогенності економічних ресурсів між регіонами.

Кожен із них відображає ключові аспекти ресурсної забезпеченості, і разом вони дозволяють оцінити нерівномірність умов функціонування індустріальних парків у різних частинах країни:

1. Фінансовий результат (сальдо) до оподаткування показує, наскільки ефективно працюють індустріальні парки в регіоні. Великі відмінності між областями свідчать про нерівномірну ділову активність і прибутковість.

2. Зайняте населення, тис. осіб відображає кадровий потенціал. Висока або низька чисельність зайнятих формує різні можливості для бізнесу й економічного зростання.

Таблиця 3.8

Статистичні дані для підтвердження та обґрунтування гетерогенності економічних ресурсів між регіонами України

Регіон	Фінансовий результат (сальдо) до оподаткування, млн. грн	Зайняте населення, тис. осіб	Рівень безробіття	Середня заробітна плата за грудень 2021	Капітальні інвестиції, тис. грн
Україна	<b>1119261,7</b>	<b>15610,0</b>	<b>10,3</b>	<b>17453</b>	<b>673899339</b>
Вінницька	26341,9	621,0	11,4	15472	16922083
Волинська	9795,7	360,2	13,0	14568	11718339
Дніпропетровська	209710,4	1347,0	9,1	15791	78484388
Донецька	54637,3	697,9	15,9	17191	32477585
Житомирська	10982,9	479,7	11,6	14621	11484802
Закарпатська	к/с	483,5	11,5	15776	9184293
Запорізька	к/с	694,4	11,4	16867	21039301
Івано-Франківська	15613,1	543,0	9,2	13988	12281979
Київська	53996,6	745,2	7,3	17409	44287688
Кіровоградська	14876,4	352,9	13,7	13331	8678511
Луганська	6275,4	278,5	16,7	15783	4496519
Львівська	20597,7	1028,7	7,9	15262	31483777
Миколаївська	16455,1	466,5	11,7	18414	12135819
Одеська	к/с	979,6	7,5	15379	24149475
Полтавська	к/с	550,5	12,8	15990	28044554
Рівненська	9741	455,2	10,5	17202	21469390
Сумська	19000,7	444,1	10,5	14602	10554537
Тернопільська	12565,7	389,3	12,3	14384	10660241
Харківська	к/с	1181,1	6,9	14843	24647677
Херсонська	15398,9	424,3	11,9	14253	14616823
Хмельницька	24539,2	492,4	10,8	16194	13515408
Черкаська	20078,9	489,1	10,4	14421	12299817
Чернівецька	1732,3	368,1	10,5	14323	4289617
Чернігівська	к/с	398,6	12,9	13537	10293734
м. Київ	385804,9	1339,2	7,5	26759	204682982

Систематизовано автором [71]

3. Рівень безробіття є індикатором соціальної стабільності та доступності робочої сили. Високі значення свідчать про слабе економічне середовище.

4. Середня заробітна плата демонструє купівельну спроможність населення та загальну конкурентоспроможність регіону як місця роботи.

5. Капітальні інвестиції вказують на рівень оновлення основних фондів, технологічну базу та інвестиційну привабливість регіону.

Таким чином, спостерігаються суттєві міжрегіональні відмінності за вказаними показниками, це є чітким свідченням гетерогенності економічних ресурсів. Такі відмінності впливають на стратегії розвитку індустріальних парків, їх доступ до робочої сили, інвестицій, інфраструктури та фінансових потоків.

Станом на кінець 2019 року, обсяг балансових запасів природного газу в 458 родовищах України було оцінено в 778195 млн куб. м. Найбільші обсяги запасів знаходилися в Харківській (39,64%), Полтавській (31,31%) та Львівській (9,11%) областях [62]. Інші регіони мають обмежені можливості енергетичної самозабезпеченості, що впливає на витрати виробництва та інвестиційну привабливість. Отже, ресурси газовидобутку розподілені вкрай нерівномірно, що формує структурну енергетичну залежність окремих областей.

Найбільша кількість вакансій у Київській, Дніпропетровській та Львівській областях свідчить про нерівномірну економічну активність та концентрацію бізнесу. Найвища середня зарплата – у Києві (25 957 грн), Львові, Одесі, Дніпрі – фіксується у сферах ІТ, фінансів, логістики, військової справи. Найнижчі зарплати – у Сумах, Кривому Розі, Чернігові, Кропивницькому, Запоріжжі, зокрема через залежність від аграрного сектору, низьку щільність бізнесу, трудову міграцію. Гетерогенність трудових ресурсів проявляється у різному рівні оплати праці, попиту на кадри та професійній структурі регіонів [153].

Найвищі обсяги капітальних інвестицій (рис. 3.16) – у Київській, Дніпропетровській областях та м. Київ, що вказує на вищий рівень інфраструктурного та технологічного розвитку індустріальних парків в цих регіонах. Інші регіони демонструють нижчий рівень інвестиційної привабливості, зокрема аграрно-орієнтовані області. Отже, інвестиційні ресурси розподілені нерівномірно, що формує

регіональні відмінності у технологічній модернізації.

Гетерогенність ресурсів в Україні має комплексний характер – охоплює енергетичну, кадрову, фінансову та інвестиційну сфери. Наявна концентрація ресурсів у кількох «ядрах розвитку» (Київ, Харків, Дніпро, Львів) формує нерівні стартові умови для індустріальних парків у різних регіонах. Це потребує диференційованих підходів до державної політики розвитку, інституційної підтримки та стратегічного планування на рівні індустріальних парків.

Таким чином, гетерогенність ресурсів вимагає диференційованих стратегій управління та використання когнітивного моделювання для виявлення причинно-наслідкових зв'язків між ресурсною забезпеченістю регіонів та динамікою розвитку індустріальних парків у нестабільному економічному середовищі.

Оскільки у науковому дискурсі практично відсутні уніфіковані підходи до визначення гетерогенності економічних ресурсів, доцільно надати авторське визначення даної категорії.

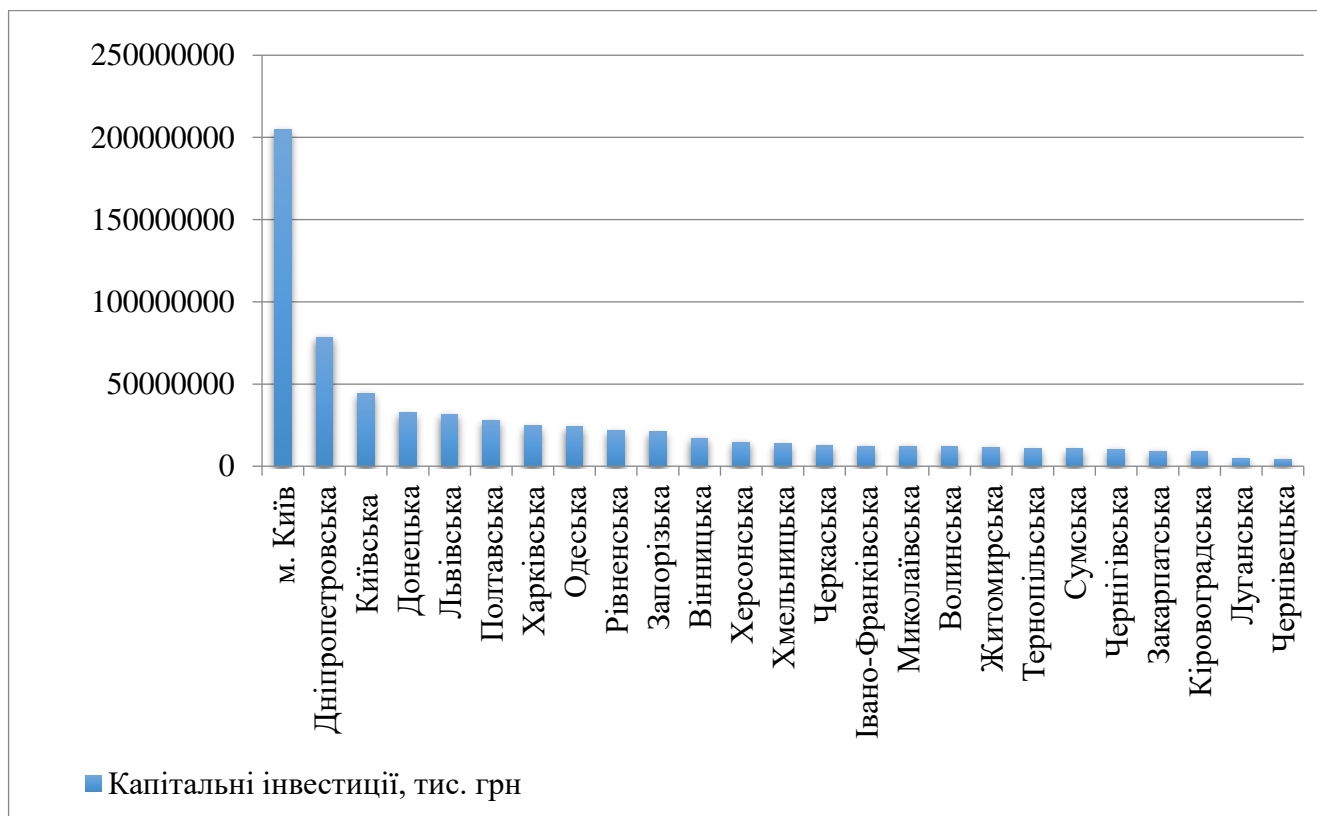


Рис. 3.16. Обсяг капітальних інвестицій за регіонами України

Побудовано автором на основі таблиці 3.8 та [71]

Гетерогенність економічних ресурсів доцільно розглядати як нерівномірність у доступності та структурі ключових ресурсів (фінансових, трудових, енергетичних тощо), що впливає на стратегічні можливості розвитку індустріальних парків та вимагає адаптивного управління з урахуванням регіонального контексту. Виходячи з запропонованого авторського визначення, автори виділили ознаки гетерогенності економічних ресурсів (табл. 3.9). На відміну від гомогенних ресурсів, які є однорідними та взаємозамінними, гетерогенні ресурси мають різні властивості та створюють унікальні можливості для індустріальних парків.

Таблиця 3.9

## Ознаки гетерогенності економічних ресурсів

Ознака гетерогенності	Характеристика сутності ознаки
Якісна різноманітність	Ресурси відрізняються за якістю (кваліфікація працівників, родючість земель, техніка).
Обмеженість і специфічність	Деякі ресурси мають вузьке застосування або обмежену доступність за регіонами чи умовами
Неповна взаємозамінність	Повна заміна одного ресурсу іншим неможлива або економічно недоцільна
Унікальність	Ресурси можуть мати унікальні характеристики (патенти, бренди, спеціальні знання)
Різниця у вартості	Через різнорідність ресурси мають різну вартість навіть за однакових ринкових умов

*Авторська розробка*

У сфері електронної комерції гетерогенність ресурсів може проявлятися в доступі до інноваційних технологій, різних маркетингових стратегій, а також унікальних знаннях про споживачів. Наприклад, одна організація може мати високоякісні сервери для швидкої обробки даних, тоді як інша використовує менш продуктивні сервери, але пропонує кращий користувацький досвід через інтуїтивний дизайн платформи. Гетерогенність економічних ресурсів проявляється по-різному залежно від галузевої специфіки індустріальних парків, їх розміру та ринкової позиції (табл. 3.10). Аналіз гетерогенності дозволяє виявити унікальні характеристики різних секторів економіки, що впливають на процеси управління.

Таблиця 3.10

## Гетерогенність ресурсів у різних секторах економіки

Сектор економіки	Прояви гетерогенності ресурсів	Особливості управління
Виробничі індустріальні парки	Різноманітність технологій, обладнання, матеріалів, кваліфікації працівників	Управління технологічними інвестиціями, ефективність використання ресурсів
Сервісні індустріальні парки	Якість людських ресурсів, застосування інформаційних технологій	Підвищення кваліфікації, впровадження ІТ для підвищення якості послуг
Інноваційно-орієнтовані або наукоємні індустріальні парки	Різноманітність знань, креативність, особливості фінансування інновацій	Управління знаннями, підтримка креативності, пошук фінансування
Індустріальні парки різного масштабу	Залежність доступу до ресурсів від розміру індустріальні парки (великі – фінанси; малі – гнучкість)	Баланс між масштабом, гнучкістю та доступом до ресурсів

*Авторська розробка*

Аналіз гетерогенності у різних секторах дозволяє виявити специфічні управлінські виклики: визначення основних ресурсів та їх оптимізація; забезпечення ефективної координації між різними компонентами системи; підвищення адаптивності та інноваційності індустріальних парків. Таким чином, розуміння гетерогенності економічних ресурсів у різних секторах економіки дозволяє розробити більш точні та адаптивні управлінські моделі, що враховують специфіку кожного окремого індустріальні парки.

На рис. 3.17 подано узагальнену модель впливу ресурсної гетерогенності на розвиток індустріальних парків.

З огляду на представлену схему впливу гетерогенності ресурсів на розвиток індустріальних парків, доцільним є звернення до методологічного інструментарію, що дозволяє здійснити ґрунтовний аналіз просторових та структурних відмінностей у ресурсному забезпеченні. У цьому контексті слід розглянути основні методи аналізу гетерогенності економічних ресурсів (табл. 3.11).

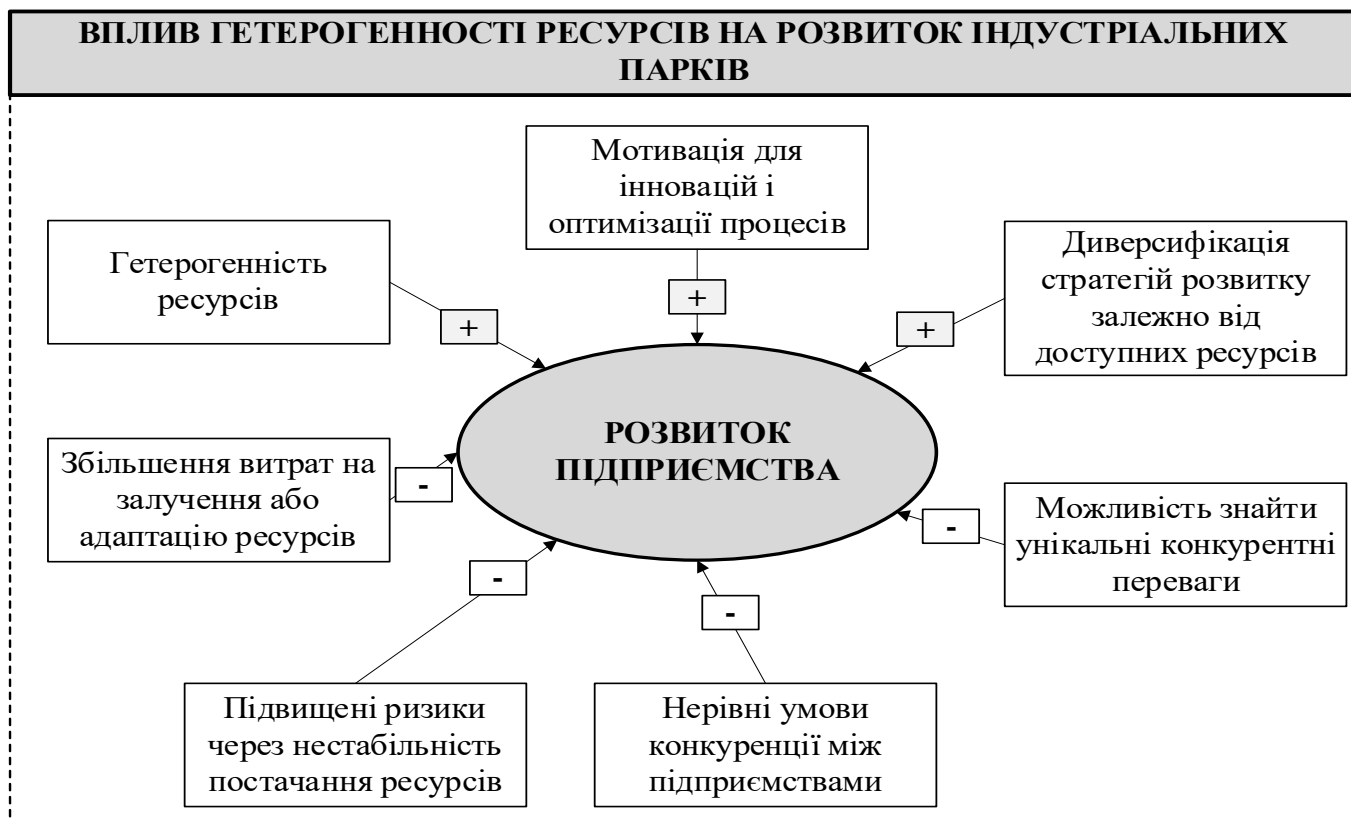


Рис. 3.17. Вплив гетерогенності ресурсів на розвиток індустріальних парків

Авторська розробка

Таблиця 3.11

### Основні методи аналізу гетерогенності ресурсів

Метод	Характеристика	Результат
SWOT-аналіз ресурсів	Оцінка сильних і слабких сторін різних груп ресурсів	Виділити конкурентні переваги і вразливі місця
Кластерний аналіз	Групування ресурсів або індустріальних парків за схожістю характеристик	Виявити групи із спільними рисами (регіон, галузь)
Аналіз основних компонент (PCA)	Визначення найважливіших ресурсних характеристик через скорочення вимірів	Знайти ключові ресурси, що найбільше впливають на результат
Метод латентних змінних (SEM)	Побудова моделей прихованих зв'язків між ресурсами та результатами	Глибоке розуміння взаємозалежностей ресурсів
Декомпозиційний аналіз	Розкладання загального результату на частини за видами ресурсів	Виявити внесок кожного ресурсу у підсумкові показники
Когнітивне моделювання	Візуалізація й аналіз впливів ресурсів один на одного через графи	Сценарне прогнозування розвитку індустріальних парків

Узагальнено автором [2, 105]

Попри наявність широкого спектра методів аналізу гетерогенності ресурсів – від статистичних до економетричних – більшість із них орієнтована переважно на виявлення фактів нерівномірності, не враховуючи складну систему взаємозв'язків між ресурсними чинниками та управлінськими процесами. У цьому контексті когнітивне моделювання постає як ефективний інструмент для формалізації причинно-наслідкових зв'язків у складних соціально-економічних системах, зокрема для моделювання впливу гетерогенності ресурсів на траєкторії розвитку індустріальних парків. Саме тому обґрунтованим є застосування когнітивного підходу в подальшому дослідженні.

Однією з його основних переваг є здатність інтегрувати різномірні дані, такі як інформація про ресурси, управлінські рішення та результати, і формалізувати їх у вигляді графічних моделей. Це дає змогу точно відтворювати взаємодії між змінними і враховувати як короткострокові, так і довгострокові наслідки різних управлінських рішень. Крім того, когнітивне моделювання здатне адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, що є важливою умовою для успішного прогнозування розвитку індустріальних парків в умовах постійної невизначеності та змін. За допомогою цього підходу можна не тільки виявити потенційні ризики та можливості, але й сформулювати оптимальні стратегії управління ресурсами, що є важливим для досягнення стійкого розвитку організації.

Одним із методів когнітивного моделювання, який використано в дослідженні, є побудова когнітивних карт, оскільки він дозволяє наочно та формалізовано відобразити систему взаємозв'язків між ключовими факторами, що впливають на розвиток індустріальних парків в умовах гетерогенності ресурсів. Цей підхід забезпечує гнучкість аналізу як прямого, так і непрямого впливу ресурсних та управлінських чинників, виявляє зони позитивного або негативного підсилення, а також дає змогу проводити сценарне моделювання. Завдяки наочності та причинно-наслідковій структурі когнітивні карти виступають ефективним інструментом для виявлення системних залежностей, формування стратегічних рішень і підвищення адаптивності індустріальних парків до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі. Саме тому цей метод обрано як основний у дослідженні.

Таким чином, побудова когнітивних карт стає важливим інструментом для виявлення ключових факторів, що визначають динаміку розвитку індустріальні парки.

Ключові фактори – це такі елементи середовища чи внутрішньої системи індустріальні парки, які визначають його можливості для зростання або, навпаки, створюють обмеження. Вони допомагають зрозуміти, що є сильними сторонами індустріальні парки, а що – слабкими місцями; побудувати реалістичні стратегії розвитку; визначити критичні точки, на які потрібно впливати в умовах нестачі чи надлишку різних ресурсів. Побудова когнітивної карти передбачає формалізацію складної системи у вигляді графа, де вершини репрезентують фактори (змінні), а ребра – причинно-наслідкові зв'язки між ними. Проте ефективність цієї моделі значною мірою залежить від обґрунтованого вибору ключових факторів, які мають суттєвий вплив на функціонування системи. Саме тому етап ідентифікації та селекції чинників є критичним і передує моделюванню. Залучення експертного оцінювання, аналізу літературних джерел та попереднього емпіричного аналізу дозволяє виокремити ті ресурси та управлінські параметри, які є найбільш впливовими у контексті проблеми, що досліджується.

В табл. 3.12 запропоновано та охарактеризовано фактори для побудови когнітивної карти у вигляді графа. Представлені фактори доцільно розглядати не лише як елементи для побудови когнітивної моделі, але й як аналітичну основу для формування сценаріїв розвитку індустріальних парків та проведення комплексної оцінки їх стійкості в межах різних кластерів соціально-економічного простору.

Когнітивна карта факторів розвитку індустріальних парків запропонована на рис. 3.18. Елементи когнітивної карти факторів розвитку індустріальних парків відображають їх функціональну роль у загальній системі впливів та взаємозв'язків.

У наведеному контексті потрібно відзначити, що:

– фінансова доступність виступає базовою передумовою для розвитку індустріальних парків, оскільки забезпечує можливість інвестування в нові технології, інноваційні рішення та розширення виробництва. Вона створює основу для реалізації інших потенціалів, зокрема інноваційного;

Таблиця 3.12

## Ключові фактори для побудови когнітивної карти у вигляді графа

Категорія ресурсу	Фактор	Тип впливу	Приклад прояву
Фінансові ресурси	Фінансова доступність	Позитивний	Можливість інвестувати в нові технології та стартапи
Інтелектуальні ресурси	Інноваційний потенціал	Позитивний	Розробка унікальних продуктів, зростання частки на ринку
Людські ресурси	Кваліфіковані трудові ресурси	Позитивний	Залучення фахівців для R&D, підвищення довіри клієнтів через якість обслуговування
Фізична інфраструктура	Розвинена інфраструктура	Позитивний	Наявність логістичних центрів, IT-сервісів, доступу до ринків
Зовнішнє середовище	Конкуренція	Негативний	Ціновий тиск, втрата клієнтів, зменшення прибутковості
Соціальний/мережевий капітал	Партнерства	Позитивний	Отримання грантів, спільна розробка технологій із університетами
Організаційна спроможність	Гнучкість	Позитивний	Швидка адаптація до змін на ринку, перебудова операційних процесів
Репутаційний капітал	Ділова репутація	Позитивний	Зростання довіри інвесторів, лояльність клієнтів, привабливість для партнерів

*Авторська розробка*

– інноваційний потенціал є рушійною силою конкурентоспроможності індустріальних парків. Наявність і розвиток інновацій сприяє формуванню унікальних конкурентних переваг, підвищенню ефективності та адаптації до ринкових змін;

– кваліфіковані працівники забезпечують реалізацію інноваційних проєктів, а також є носіями професійної культури, що формує позитивну репутацію індустріальних парків. Їх компетентність є критичною для трансформаційних процесів у межах організації;

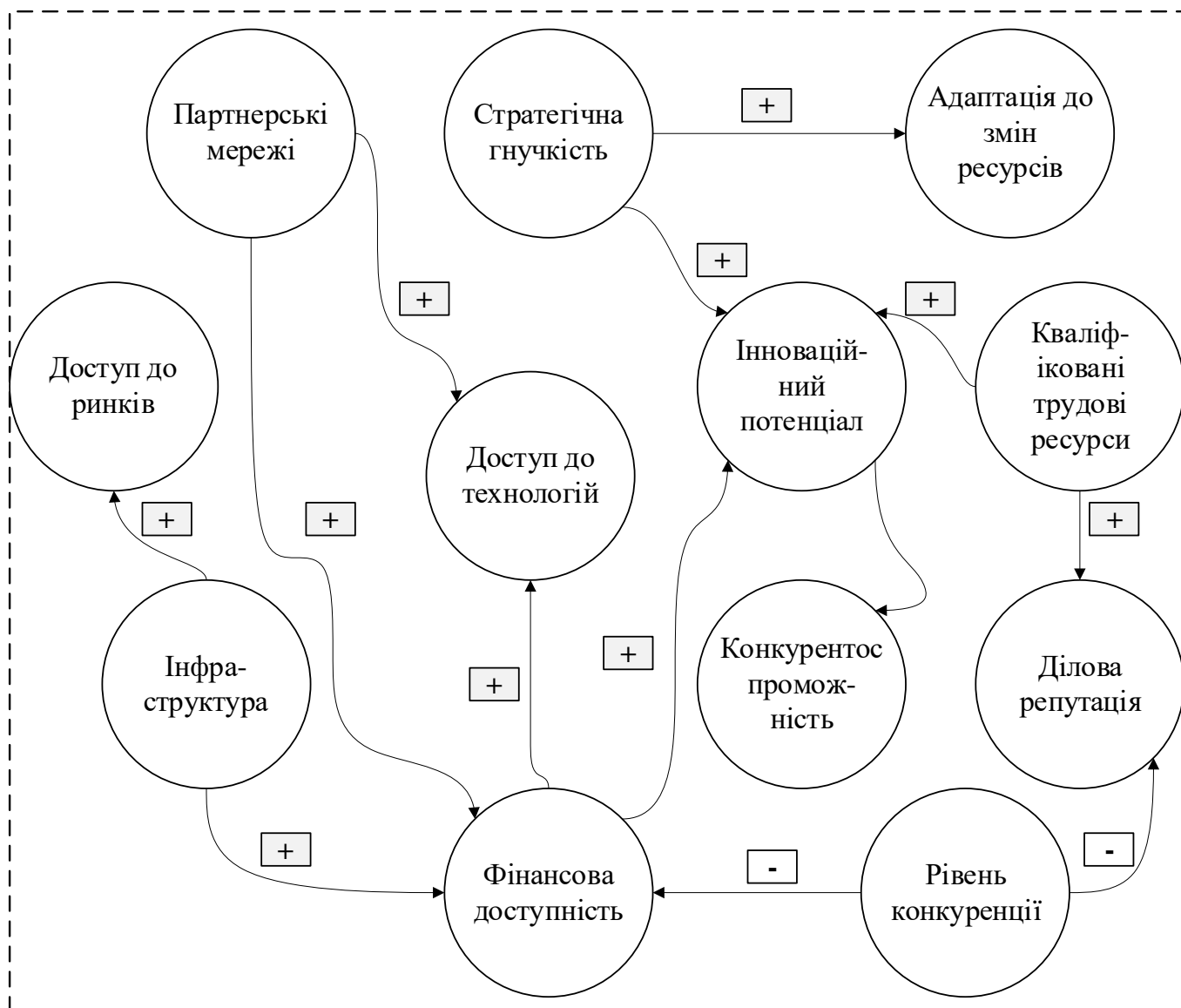


Рис. 3.18. Когнітивна карта факторів розвитку індустріальних парків в умовах гетерогенності економічних ресурсів

*Авторська розробка*

– інфраструктура виконує підтримувальну функцію, створюючи необхідні умови для ефективного функціонування ринків, забезпечення логістики та розвитку фінансової системи. Вона є платформою для зростання та залучення інвестицій; конкуренція чинить стримувальний вплив, зменшуючи доступні ресурси та змушуючи індустріальні парки шукати ефективні стратегії виживання. Разом з тим, вона стимулює підвищення якості продуктів і послуг;

– партнерства відіграють стратегічну роль у посиленні фінансової стабільності,

обміні знаннями та розширенні доступу до сучасних технологій. Вони також сприяють диверсифікації ризиків і створенню синергетичних ефектів;

– гнучкість – це здатність індустріальні парки адаптуватися до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі, особливо в умовах обмеженості чи нестабільності ресурсів. Вона визначає життєздатність системи в умовах невизначеності.

Отже, зазначені фактори утворюють взаємозалежну мережу, в межах якої зміна одного елемента здатна спричинити значний вплив на інші, що й зумовлює доцільність використання когнітивної карти для моделювання стратегій розвитку індустріальних парків.

Інвестиційна політика виступає не лише інструментом залучення фінансових ресурсів, а й механізмом координації процесів формування інноваційного потенціалу, розвитку інфраструктури, забезпечення доступу до технологій та активізації партнерських взаємодій. Саме через систему управлінських рішень у сфері інвестиційної політики відбувається трансформація гетерогенних ресурсів у конкурентні переваги індустріального парку, що, у свою чергу, впливає на рівень його інвестиційної привабливості.

Здійснений аналіз засвідчив наявність високої гетерогенності економічних ресурсів в Україні, яка проявляється у значних міжрегіональних диспропорціях за показниками фінансової, енергетичної, кадрової та інвестиційної забезпеченості. Асиметрія в доступі до природних ресурсів, рівнях зайнятості, заробітній платі, капітальних інвестиціях і прибутковості індустріальних парків формує нерівномірні стартові умови для бізнесу в різних регіонах, що зумовлює необхідність розробки адаптивних стратегій управління. У таких умовах інтегративне управління, здатне враховувати складні взаємозв'язки між різними типами ресурсів, набуває ключового значення, оскільки традиційні статистичні методи не дозволяють у повному обсязі охопити динаміку цих взаємодій.

У цьому контексті доцільним є застосування когнітивного моделювання як інструменту виявлення та аналізу причинно-наслідкових зв'язків між чинниками розвитку індустріальних парків. Побудова когнітивної карти надала змогу не лише

систематизувати впливові фактори, а й визначити критичні точки втручання, чутливі до змін у ресурсному середовищі.

В умовах нерівномірного розподілу ресурсів та асиметрії доступу до них управління інвестиційною політикою набуває адаптивного характеру, оскільки потребує врахування специфіки кожного індустріального парку, його ресурсного профілю та структури ризиків. Це обумовлює необхідність використання інструментів, що дозволяють не лише оцінити стан системи, але й відобразити взаємозв'язки між її елементами та визначити напрямки управлінського впливу.

У цьому контексті когнітивне моделювання дозволяє інтерпретувати управління інвестиційною політикою як динамічний процес, у межах якого управлінські рішення формуються під впливом взаємодії ключових факторів розвитку та, водночас, впливають на їх подальшу трансформацію. Побудова когнітивних карт дає змогу виявити структуру причинно-наслідкових зв'язків між елементами системи, визначити домінуючі контури розвитку та обґрунтувати диференційовані підходи до управління інвестиційною політикою індустріальних парків. Отримані результати класифікації індустріальних парків за рівнем ризик-орієнтованої інвестиційної привабливості (табл. 2.12) свідчать про суттєву диференціацію їх розвитку, що зумовлена не лише різницею у величині базового інвестиційного потенціалу, а й особливостями структури ризиків та характером їх взаємодії з ресурсними чинниками. Виявлені відмінності між групами індустріальних парків дозволяють зробити висновок, що інтегральний показник інвестиційної привабливості є результатом складної системи причинно-наслідкових зв'язків, у межах якої поєднуються як підсилюючі, так і обмежуючі ефекти.

Зокрема, для індустріальних парків із високим рівнем привабливості характерною є узгоджена взаємодія ресурсних і управлінських факторів, що формує підсилюючі контури розвитку, забезпечуючи ефект самопосилення інвестиційної активності. Водночас для групи із середнім рівнем привабливості спостерігається наявність як позитивних, так і стримуючих взаємозв'язків, що зумовлює нестійкий характер розвитку та потребує цілеспрямованого управлінського впливу. Для індустріальних парків із низьким рівнем інтегрального показника домінують

балансуючі механізми, пов'язані з підвищеним рівнем ризиків, які обмежують реалізацію наявного потенціалу та формують негативну динаміку інвестиційних процесів. Тому різниця між індустріальними парками полягає не лише у кількісних значеннях показників, а передусім у структурі взаємозв'язків між ключовими факторами розвитку. Це обумовлює необхідність переходу від традиційного статистичного аналізу до методів, що дозволяють відобразити системну взаємодію елементів і виявити логіку формування результатів у динаміці.

З огляду на це подальший аналіз доцільно здійснювати шляхом побудови когнітивних карт для різних типів індустріальних парків, що дозволить відобразити специфіку їх розвитку, зумовлену відмінностями у рівні ресурсного забезпечення, структурі ризиків та характері управлінських взаємозв'язків (рис. 3.19-3.22). Для формалізації когнітивних карт доцільно використати матриці взаємовпливу факторів, які відображають напрям і характер причинно-наслідкових зв'язків між елементами системи (табл. 3.13-3.16). Значення «+1» відповідає позитивному впливу, «-1» – негативному, тоді як «0» свідчить про відсутність прямого зв'язку між відповідними факторами.

На рис. 3.19 та в табл. 3.13 представлено когнітивну карту управління інвестиційною політикою індустріальних парків із високим рівнем ризик-орієнтованого індексу їх інвестиційної привабливості та відповідну матрицю, які відображають конфігурацію причинно-наслідкових зв'язків, у межах яких розвиток системи визначається переважанням позитивних підсилюючих контурів над локальними стримуючими впливами. На відміну від індустріальних парків із середнім чи низьким рівнем привабливості, у цій групі основні фактори не функціонують ізольовано, а формують узгоджену мережу взаємодій, що забезпечує перетворення ресурсного потенціалу на стійкий інвестиційний результат. Саме тому центральним змістом карти виступає не фіксація окремих сильних сторін, а відображення системного ефекту від їх координації в межах управління інвестиційною політикою.

Основоположне місце в структурі когнітивної карти займає фінансова доступність, оскільки вона формує вихідний імпульс для активізації більшості подальших процесів.

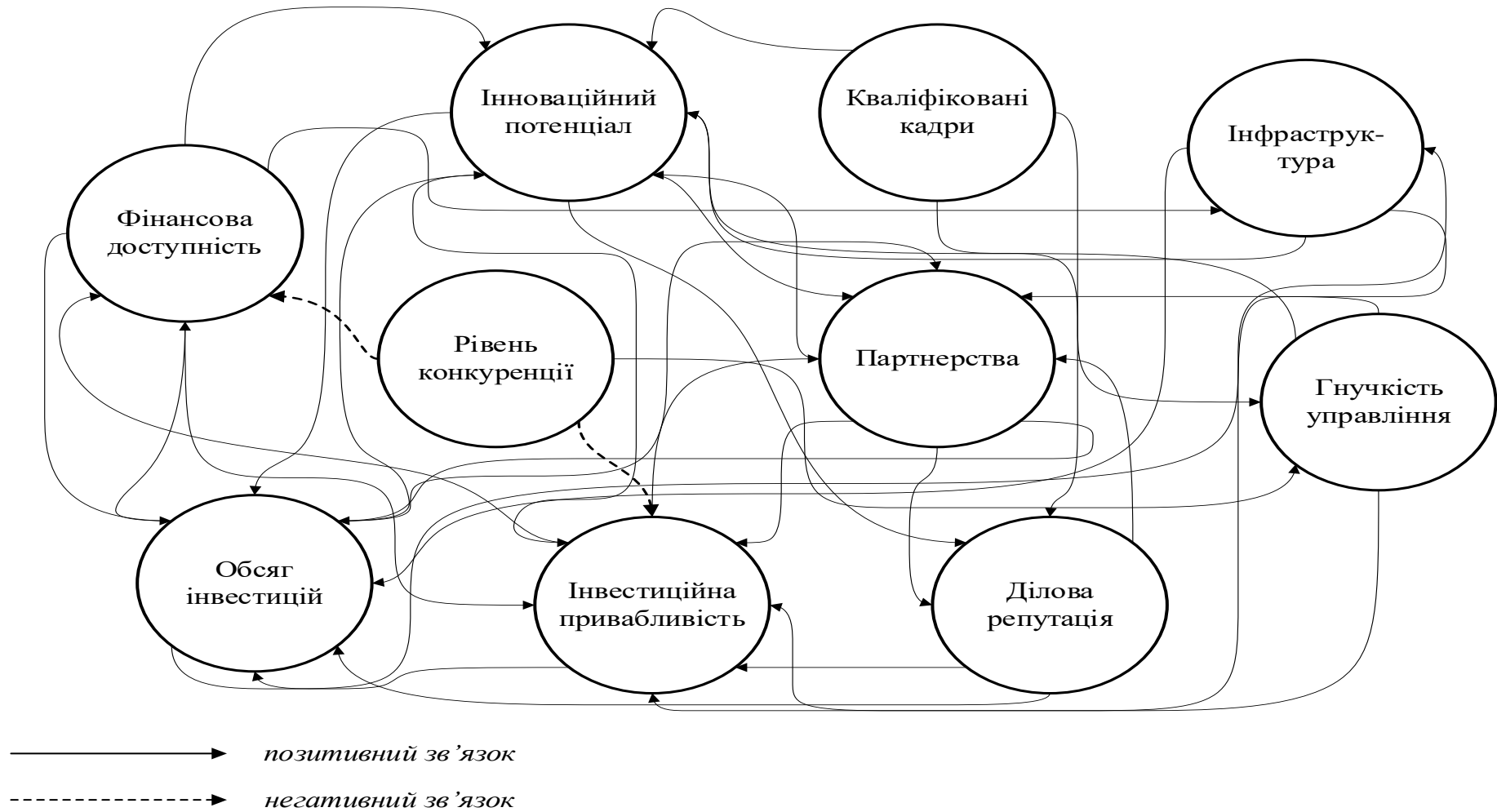


Рис. 3.19. Когнітивна карта управління інвестиційною політикою індустриальних парків із високим рівнем ризик-орієнтованої інвестиційної привабливості («ЕкоСтіл», «Теофіполь Еко Парк», «Вуглецево-нейтральний ЕКО АГРО ХАБ Поділля Городок»)

Авторська розробка

Таблиця 3.13

Матриця взаємовпливу факторів управління інвестиційною політикою індустріальних парків із високим рівнем ризик-орієнтованого індексу їх інвестиційної привабливості («ЕкоСтіл», «Теофіполь Еко Парк», «Вуглецево-нейтральний ЕКО АГРО ХАБ Поділля Городок»)\*

Фактори	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8	F9	F10
F1	0	+1	0	+1	0	0	0	0	+1	+1
F2	0	0	0	0	0	+1	0	+1	+1	+1
F3	0	+1	0	0	0	0	+1	+1	0	0
F4	0	+1	0	0	0	0	0	0	+1	+1
F5	-1	0	0	0	0	0	+1	0	-1	0
F6	0	+1	0	0	0	0	0	+1	+1	+1
F7	0	+1	0	0	0	+1	0	0	+1	0
F8	0	0	0	0	0	+1	0	0	+1	+1
F9	+1	0	0	0	0	+1	0	0	0	+1
F10	+1	+1	0	+1	0	+1	0	0	0	0

\*F1 – фінансова доступність; F2 – інноваційний потенціал; F3 – кваліфіковані кадри; F4 – інфраструктура; F5 – рівень конкуренції; F6 – партнерства; F7 – гнучкість управління; F8 – ділова репутація; F9 – інвестиційна привабливість; F10 – обсяг інвестицій

Достатній рівень фінансових ресурсів створює умови для оновлення інфраструктури, розширення технологічної бази, залучення партнерів та підтримання стабільного інвестиційного циклу. Водночас її роль не обмежується лише функцією фінансування: у межах карти фінансова доступність виступає також чинником підвищення інвестиційної привабливості, адже сама наявність ресурсів і доступ до капіталу формують позитивний сигнал для потенційних інвесторів. Таким чином, вона є не лише економічною передумовою розвитку, а й важливим маркером стійкості та надійності індустріального парку як об'єкта інвестування.

Другим системоутворюючим елементом когнітивної карти є інноваційний потенціал, який у групі лідерів не просто супроводжує інвестиційну активність, а

визначає її якість і довгострокову результативність. Наявність інноваційного потенціалу сприяє зростанню ділової репутації, посиленню партнерських взаємодій і підвищенню інвестиційної привабливості. Це означає, що інноваційність у даній моделі має подвійний ефект: з одного боку, вона забезпечує внутрішнє підвищення ефективності функціонування індустріального парку, а з іншого – створює зовнішній репутаційний та інвестиційний ефект. Особливого значення набуває той факт, що інноваційний потенціал у цій когнітивній карті формується не сам по собі, а через взаємодію з фінансовою доступністю, кваліфікованими кадрами, інфраструктурою та гнучкістю управління, тобто є результатом комплексного управлінського впливу.

Важливою особливістю карти є виражена роль кваліфікованих кадрів і гнучкості управління як факторів, що забезпечують адаптивність системи. Кваліфіковані трудові ресурси підсилюють інноваційний потенціал, сприяють формуванню ділової репутації та опосередковано впливають на інвестиційну привабливість через підвищення якості реалізації проєктів. У свою чергу, гнучкість управління виконує функцію внутрішнього регулятора системи: вона забезпечує здатність швидко трансформувати наявні ресурси у нові можливості, узгоджувати інвестиційні рішення із змінами зовнішнього середовища та підтримувати зв'язок між інноваційним потенціалом і партнерськими взаємодіями. У результаті управління інвестиційною політикою в групі лідерів набуває не реактивного, а проактивного характеру, коли управлінські рішення не лише відповідають на зміни середовища, а й самі формують нові траєкторії розвитку.

Окремої уваги потребує роль партнерств і ділової репутації, які в межах когнітивної карти виступають не периферійними, а повноцінними елементами відтворення інвестиційної привабливості. Партнерства посилюють інноваційний потенціал, розширюють доступ до зовнішніх знань, фінансових джерел та ринків, а також сприяють формуванню позитивного інституційного образу індустріального парку. Ділова репутація, своєю чергою, виконує роль акумулятора попередніх успіхів системи: вона узагальнює результати фінансової стійкості, інноваційності, наявності ефективних управлінських практик і партнерських зв'язків. Саме тому її вплив на інвестиційну привабливість та обсяг інвестицій є логічно обґрунтованим. У цій групі

індустріальних парків репутація не є формальною характеристикою, а стає реальною економічною змінною, що визначає рівень довіри інвесторів.

Центральним результируючим фактором карти виступає інвестиційна привабливість, яка в даній моделі формується як інтегральний підсумок взаємодії фінансової доступності, інноваційного потенціалу, інфраструктури, партнерств та ділової репутації. Саме через неї система «передає» накопичений внутрішній потенціал у зовнішній інвестиційний результат. Підвищення інвестиційної привабливості закономірно зумовлює збільшення обсягу інвестицій, а останній, у свою чергу, повертається у систему у вигляді нових фінансових можливостей, розвитку інфраструктури, посилення інноваційної діяльності та розширення партнерських мереж. Таким чином формується основний підсилюючий контур когнітивної карти, в якому інвестиційна політика не завершується актом залучення капіталу, а переходить у фазу відтворення та самопосилення.

Саме наявність декількох підсилюючих контурів є головною ознакою системної стійкості індустріальних парків-лідерів. У межах карти доцільно виділити щонайменше три такі контури. Перший пов'язаний із взаємодією фінансової доступності, інноваційного потенціалу, інвестиційної привабливості та обсягу інвестицій. Другий формується через інноваційний потенціал, партнерства, ділову репутацію та інвестиційну привабливість. Третій ґрунтується на зв'язку між кваліфікованими кадрами, гнучкістю управління, інноваційним потенціалом і загальним рівнем інвестиційної активності. Сукупна дія цих контурів забезпечує ефект мультиплікації, коли зміни в одному сегменті системи поширюються на інші та призводять до прискорення розвитку. Саме тому для даної групи індустріальних парків характерним є не просто високий рівень окремих показників, а здатність системи підтримувати власне зростання.

Негативні впливи в когнітивній карті також присутні, проте їхній характер є локальним і не визначальним. Найбільш помітним стримуючим чинником виступає рівень конкуренції, який чинить негативний вплив на фінансову доступність та інвестиційну привабливість. Однак у групі лідерів цей вплив не руйнує систему, а скоріше виконує дисциплінуючу функцію, стимулюючи гнучкість управління та

підвищення ефективності використання ресурсів. Це означає, що конкуренція не перетворюється на домінуючий деструктивний фактор, а інтегрується у систему як зовнішній виклик, який посилює потребу в якісному управлінні інвестиційною політикою. Отже, баланс між підсилюючими й стримуючими зв'язками в цій когнітивній карті зміщений на користь розвитку, що і пояснює високий рівень ризик-орієнтованого індексу інвестиційної привабливості.

Отже, для індустріальних парків із високим рівнем інвестиційної привабливості вирішальним є не лише обсяг наявних ресурсів, а якість їх організації в межах системи управління інвестиційною політикою. Іншими словами, лідерство зумовлюється не просто кращою забезпеченістю, а здатністю управлінського механізму забезпечити конвертацію фінансових, кадрових, інфраструктурних та інноваційних ресурсів у позитивні результати, які самі починають генерувати нові можливості розвитку. Саме тому когнітивна карта індустріальних парків-лідерів відображає модель не статичного стану, а динамічної самопідтримуваної системи, де управління інвестиційною політикою виступає ключовим механізмом відтворення та нарощення конкурентних переваг індустріального парку.

На рис. 3.20 та в табл. 3.14 представлено когнітивну карту управління інвестиційною політикою індустріальних парків із середнім рівнем ризик-орієнтованого індексу їх інвестиційної привабливості та відповідну матрицю, які відображають іншу конфігурацію причинно-наслідкових зв'язків, ніж у групі індустріальних парків-лідерів. Якщо для об'єктів із високим рівнем інвестиційної привабливості характерним є домінування підсилюючих контурів розвитку, то у цій групі спостерігається більш складне поєднання позитивних і негативних впливів, що зумовлює нестійкий характер функціонування системи. У межах такої моделі розвиток індустріального парку вже не має вираженого ефекту самопосилення, а інвестиційна політика набуває значення механізму балансування між наявним потенціалом і чинниками, що стримують його реалізацію. У центрі когнітивної карти, як і в попередній моделі, знаходиться управління інвестиційною політикою, проте в даному випадку воно функціонує не в умовах сталої координації факторів розвитку, а в ситуації постійної необхідності коригування впливів та нейтралізації обмежень.

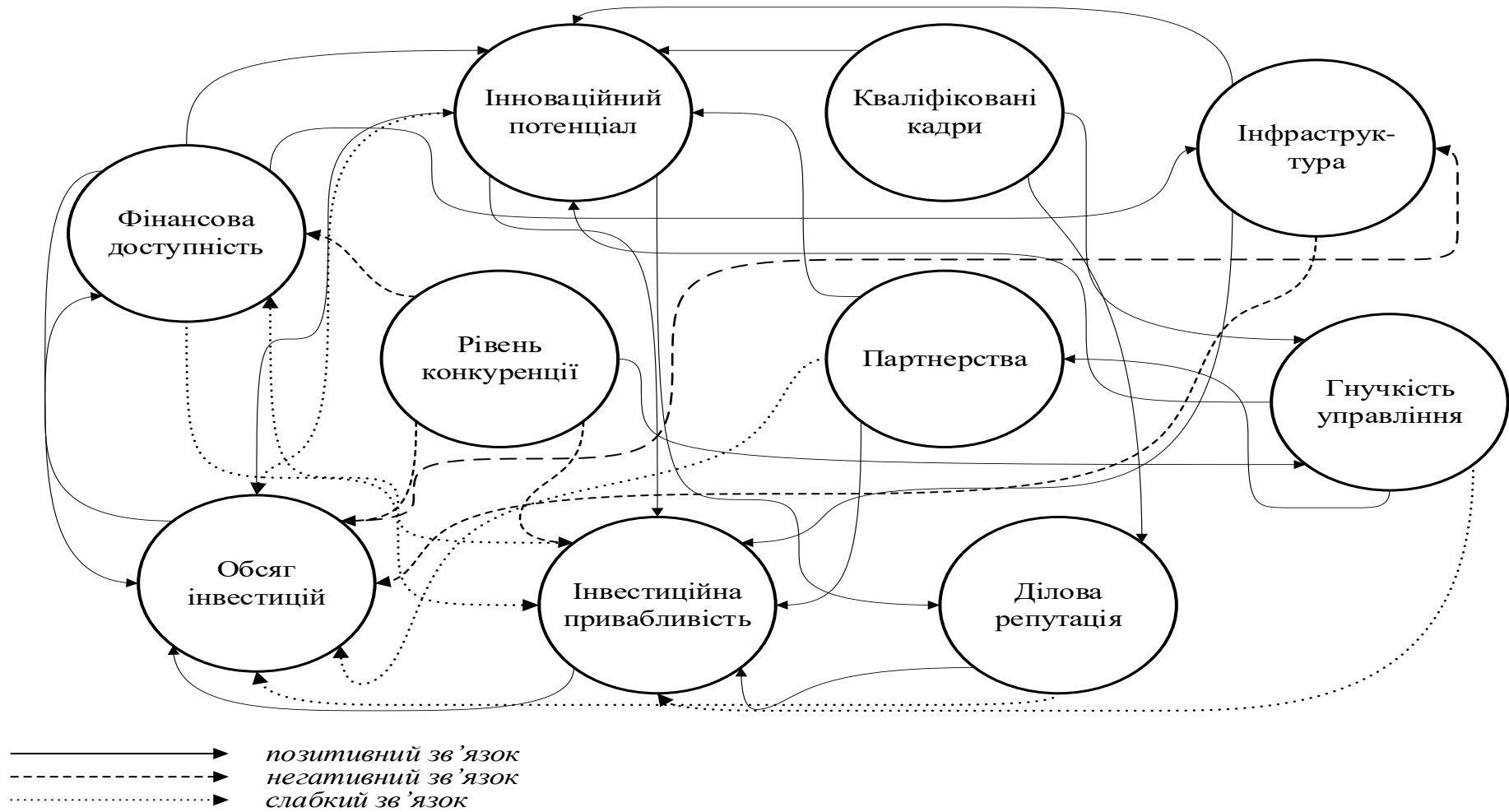


Рис. 3.20. Когнітивна карта управління інвестиційною політикою індустриальних парків із середнім рівнем ризик-орієнтованого індексу їх інвестиційної привабливості («Калуш Продакшен», «Екоцентр», «Карпати», «Технологій та бізнесу»)

Авторська розробка

Таблиця 3.14

Матриця взаємовпливу факторів управління інвестиційною політикою індустріальних парків із середнім рівнем ризик-орієнтованого індексу їх інвестиційної привабливості («Калуш Продакшен», «Екоцентр», «Карпати», «Технологій та бізнесу»)\*

Фактори	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8	F9	F10
F1	0	+1	0	+1	0	0	0	0	0	+1
F2	0	0	0	0	0	+1	0	+1	+1	0
F3	0	+1	0	0	0	0	+1	0	0	0
F4	0	+1	0	0	0	0	0	0	+1	-1
F5	-1	0	0	0	0	0	+1	0	-1	-1
F6	0	+1	0	0	0	0	0	+1	+1	0
F7	0	+1	0	0	0	+1	0	0	0	0
F8	0	0	0	0	0	+1	0	0	+1	0
F9	0	0	0	0	0	+1	0	0	0	+1
F10	+1	+1	0	-1	0	0	0	0	0	0

\*F1 – фінансова доступність; F2 – інноваційний потенціал; F3 – кваліфіковані кадри; F4 – інфраструктура; F5 – рівень конкуренції; F6 – партнерства; F7 – гнучкість управління; F8 – ділова репутація; F9 – інвестиційна привабливість; F10 – обсяг інвестицій

Для індустріальних парків із середнім рівнем ризик-орієнтованої інвестиційної привабливості характерним є збереження окремих позитивних зв'язків між фінансовою доступністю, інноваційним потенціалом, інфраструктурою, партнерствами та інвестиційною привабливістю, однак щільність цих зв'язків є меншою, а їх дія – менш узгодженою. Це означає, що система має певний потенціал до зростання, але цей потенціал не реалізується автоматично, оскільки на нього впливають стримуючі чинники.

Фінансова доступність у когнітивній карті групи середнього рівня продовжує виконувати роль одного з базових факторів розвитку, оскільки саме вона забезпечує можливість для підтримки інноваційних процесів, функціонування інфраструктури

та залучення інвестицій. Водночас, на відміну від групи лідерів, її вплив на інвестиційну привабливість не є безпосередньо сильним і все більше залежить від стану інших елементів системи. Це свідчить про те, що фінансова доступність у цій моделі не гарантує автоматичного переходу до зростання інвестицій, а її ефективність визначається якістю управлінських рішень і здатністю перетворити наявні ресурси у конкретні конкурентні переваги.

Інноваційний потенціал у цій когнітивній карті також зберігає позитивну роль, проте його вплив є менш масштабним, ніж у лідерів. Він сприяє формуванню ділової репутації, підвищенню інвестиційної привабливості та розвитку партнерських зв'язків, однак не забезпечує сталого інвестиційного імпульсу. Це означає, що інноваційні процеси в індустріальних парках із середнім рівнем привабливості існують, але не завжди трансформуються в повноцінний механізм самопідтримуваного розвитку. Причиною цього є наявність ризиків та обмежень, які переривають або послаблюють підсилюючі контури, унаслідок чого інноваційний потенціал не реалізується в повному обсязі.

Особливої уваги в цій когнітивній карті заслуговує інфраструктура, яка має подвійний характер впливу. З одного боку, вона підсилює інноваційний потенціал та підвищує інвестиційну привабливість, оскільки належне інфраструктурне забезпечення створює умови для розміщення виробництва, розвитку логістики та технологічної модернізації. З іншого боку, інфраструктурний фактор може формувати й стримуючий вплив на обсяг інвестицій через необхідність значних витрат на її утримання, оновлення або адаптацію до нових потреб. Саме така подвійність і є однією з визначальних рис середньої групи індустріальних парків: окремі фактори в ній не мають однозначно підсилюючого характеру, а виконують змішану функцію, водночас створюючи як можливості, так і обмеження.

Рівень конкуренції в межах когнітивної карти групи середнього рівня вже не доцільно трактувати як локальний зовнішній виклик, що лише стимулює ефективність системи. Тут конкуренція набуває більш вагомого стримуючого значення, оскільки чинить негативний вплив на фінансову доступність, інвестиційну привабливість та обсяг інвестицій. Це пов'язано з тим, що індустріальні парки із

середнім рівнем привабливості ще не мають достатньо стійких внутрішніх контурів розвитку, щоб повною мірою компенсувати зовнішній конкурентний тиск. У результаті конкуренція може знижувати здатність системи до накопичення ресурсів, послаблювати довіру інвесторів і обмежувати темпи зростання.

Партнерства, гнучкість управління та ділова репутація у цій когнітивній карті відіграють важливу, але не вирішальну роль. Партнерства здатні підтримувати інноваційний потенціал, підвищувати інвестиційну привабливість та частково компенсувати ресурсні обмеження, однак їхній ефект є нестійким і значною мірою залежить від загальної конфігурації системи. Ділова репутація так само позитивно впливає на інвестиційну привабливість, проте її формування в середній групі є менш стабільним, оскільки вона залежить від неоднорідних результатів управління та неповної реалізації інноваційного потенціалу. Гнучкість управління в цій моделі стає надзвичайно важливим елементом, оскільки саме вона дозволяє компенсувати розриви між окремими позитивними зв'язками та забезпечувати адаптацію системи до нестійких умов функціонування. Проте сама по собі гнучкість ще не створює нового контуру зростання, а переважно виконує компенсаторну функцію.

Центральна результуюча змінна – інвестиційна привабливість – у даній когнітивній карті формується під впливом менш узгодженого набору факторів, ніж у групі лідерів. Якщо там вона є інтегрованим наслідком багатьох сильних позитивних взаємодій, то в індустріальних парках із середнім рівнем привабливості вона є результатом компромісу між позитивними імпульсами та стримуючими чинниками. Це означає, що навіть за наявності певних конкурентних переваг загальний рівень привабливості системи залишається вразливим до змін окремих параметрів, насамперед фінансового стану, інфраструктурного забезпечення та зовнішнього конкурентного тиску.

Для цієї групи характерним є існування частково сформованих підсилюючих контурів, які, однак, не набувають завершеного характеру. Наприклад, зв'язок між фінансовою доступністю, інноваційним потенціалом, інвестиційною привабливістю та обсягом інвестицій присутній, проте не має тієї щільності й сили, яка б забезпечувала стійкий ефект самопосилення. Аналогічно, партнерський контур, що

включає інноваційний потенціал, партнерства, ділову репутацію та інвестиційну привабливість, також не забезпечує повноцінного мультиплікативного ефекту. Отже, система в цій групі перебуває у стані нестійкої рівноваги: вона ще здатна до розвитку, але не гарантує його без цілеспрямованого управлінського впливу.

Водночас балансуєчі механізми в цій когнітивній карті є значно помітнішими, ніж у лідерів. Вони проявляються через негативний вплив конкуренції, через витратний характер інфраструктурного фактора та через недостатню інтегрованість окремих ресурсних компонентів. Саме ці механізми стримують зростання системи та перешкоджають переходу індустріального парку до групи з високим рівнем інвестиційної привабливості. З методологічної точки зору це означає, що в середині системи наявні не лише невикористані можливості, а й внутрішні диспропорції, які мають бути враховані в управлінні інвестиційною політикою.

Отже, когнітивна карта управління інвестиційною політикою індустріальних парків із середнім рівнем ризик-орієнтованого індексу їх інвестиційної привабливості відображає систему, що має потенціал для переходу до вищого рівня розвитку, однак цей потенціал реалізується лише частково. Її особливістю є поєднання окремих позитивних контурів із відчутними балансуєчими впливами, що не дозволяє системі перейти у фазу стійкого самопосилення, де управління інвестиційною політикою має бути спрямоване не лише на підтримання наявних позитивних факторів, а насамперед на усунення структурних обмежень, посилення зв'язків між інноваціями, інфраструктурою, партнерствами та фінансовими ресурсами, а також на зниження впливу чинників, що формують нестійкість системи. Лише за таких умов індустріальні парки цієї групи можуть перейти від моделі фрагментарного розвитку до моделі стійкого інвестиційного зростання.

На рис. 3.21 та в табл. 3.15 представлено когнітивну карту управління інвестиційною політикою індустріальних парків із низьким рівнем ризик-орієнтованого індексу їх інвестиційної привабливості та відповідну матрицю, що відображають конфігурацію причинно-наслідкових зв'язків, у межах якої система розвитку вже не демонструє ознак стійкого самопосилення, а функціонує під переважним впливом стримуючих і деградаційних механізмів.

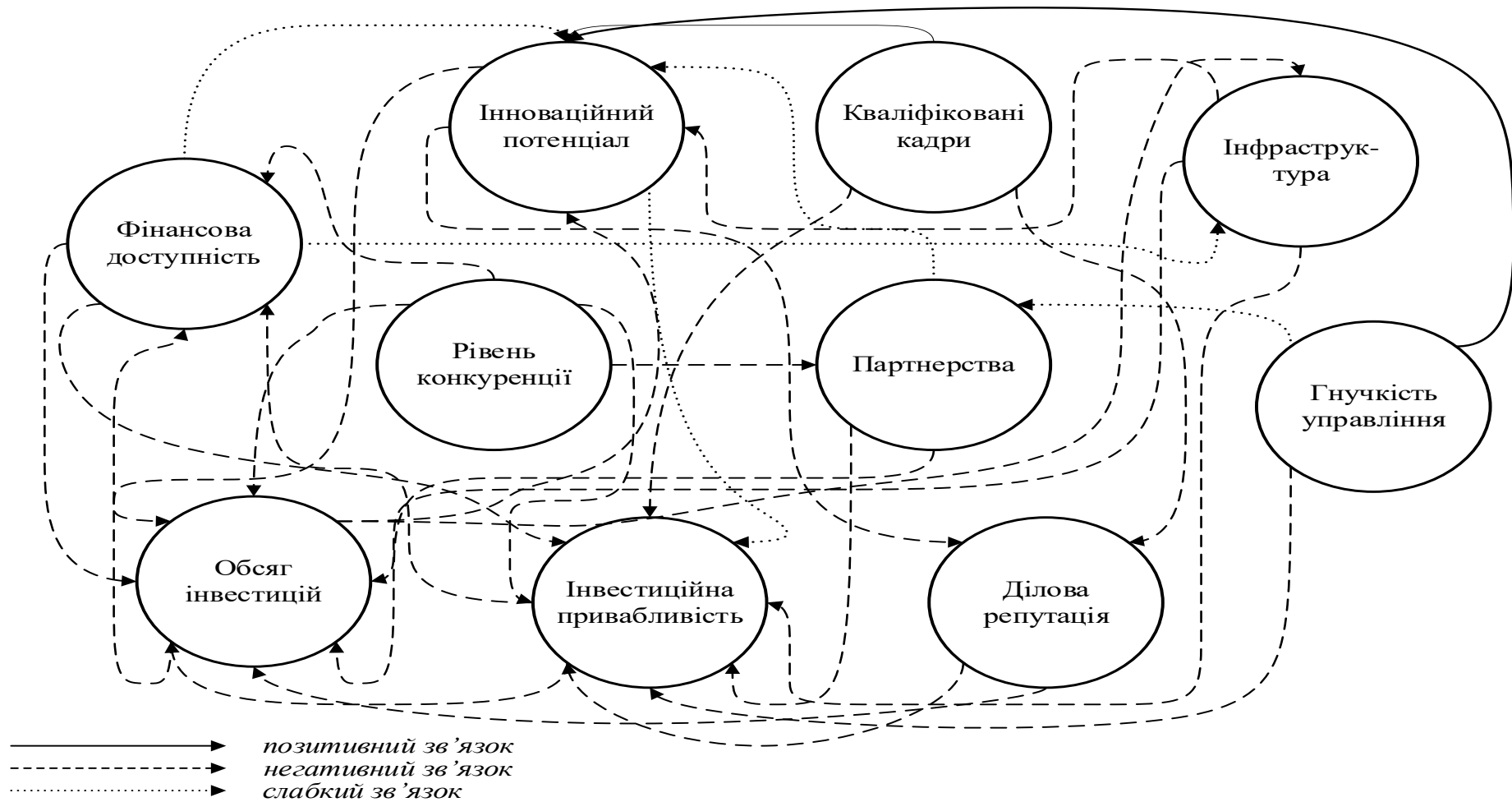


Рис. 3.21. Когнітивна карта управління інвестиційною політикою індустріальних парків із низьким рівнем ризик-орієнтованого індексу їх інвестиційної привабливості («Ф'юче Індастрі Хаб», «Жовті Води», «Ядро Індастрі», «Сокиряни Індастрі Хаб», «Р-33»)

Авторська розробка

Таблиця 3.15

Матриця взаємовпливу факторів управління інвестиційною політикою індустріальних парків із низьким рівнем ризик-орієнтованого індексу їх інвестиційної привабливості («Ф'юче Індастрі Хаб», «Жовті Води», «Ядро Індастрі», «Сокиряни Індастрі Хаб», «Р-33»)\*

Фактори	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8	F9	F10
F1	0	+1	0	0	0	0	0	0	-1	-1
F2	0	0	0	0	0	0	0	-1	0	-1
F3	0	+1	0	0	0	0	+1	-1	-1	0
F4	0	-1	0	0	0	0	0	0	-1	-1
F5	-1	-1	0	0	0	-1	+1	0	-1	-1
F6	0	0	0	0	0	0	0	-1	-1	-1
F7	0	+1	0	0	0	0	0	0	-1	0
F8	0	0	0	0	0	-1	0	0	-1	-1
F9	-1	0	0	0	0	-1	0	0	0	-1
F10	-1	-1	0	-1	0	0	0	0	0	0

\*F1 – фінансова доступність; F2 – інноваційний потенціал; F3 – кваліфіковані кадри; F4 – інфраструктура; F5 – рівень конкуренції; F6 – партнерства; F7 – гнучкість управління; F8 – ділова репутація; F9 – інвестиційна привабливість; F10 – обсяг інвестицій

На відміну від індустріальних парків-лідерів, де управління інвестиційною політикою забезпечує узгодження ресурсних, інноваційних та інституційних факторів у межах позитивних контурів розвитку, у даній групі спостерігається розірваність зв'язків між ключовими елементами системи. Це означає, що навіть за наявності окремих ресурсних передумов вони не трансформуються у стійке зростання інвестиційної привабливості, а управлінський вплив має переважно компенсаторний, а не стратегічно-підсилюючий характер.

Центральним змістом цієї когнітивної карти є не накопичення позитивних ефектів, а, навпаки, поступове послаблення зв'язків між факторами, які за сприятливіших умов могли б виконувати роль драйверів розвитку. Фінансова

доступність у даній моделі хоча й зберігає певний зв'язок з інноваційним потенціалом, однак уже не виконує функції повноцінного каталізатора інвестиційного зростання. Її вплив на інвестиційну привабливість і обсяг інвестицій є негативним або недостатнім для запуску підсилюючих контурів. Це свідчить про те, що фінансові ресурси в індустріальних парках даної групи або є обмеженими, або використовуються в умовах такої ресурсної та ризикової конфігурації, що не дозволяє їм створити ефект розвитку. Іншими словами, фінансова доступність перестає бути інструментом розширення можливостей і дедалі більше відображає загальну вразливість системи.

Інноваційний потенціал у когнітивній карті низького рівня також втрачає свою класичну підсилюючу функцію. Якщо у групі з високим рівнем інвестиційної привабливості він формував репутаційні, партнерські й інвестиційні ефекти, то в даній групі інноваційність не переходить у стійке зростання результативних показників. Її вплив на ділову репутацію та обсяг інвестицій має послаблений або негативний характер, що свідчить про незавершеність інноваційного циклу. Це означає, що навіть за наявності окремих інноваційних рішень індустріальний парк не здатен інтегрувати їх у загальну модель розвитку, конвертувати в конкурентні переваги та використати як підставу для підвищення інвестиційної привабливості. У такій системі інноваційний потенціал не виконує ролі центру зростання, а залишається фрагментарним елементом, відокремленим від інших складових інвестиційної політики.

Значною мірою це зумовлено станом кадрового забезпечення та інфраструктури. Кваліфіковані кадри в межах даної когнітивної карти ще частково підтримують інноваційний потенціал і гнучкість управління, однак не здатні створити самостійний імпульс розвитку. Їх вплив на ділову репутацію та інвестиційну привабливість є негативним, що може свідчити про відтік компетентних працівників, нестабільність кадрового складу або обмежені можливості використання людського капіталу в умовах слабого інституційного та інвестиційного середовища. Інфраструктура, яка в більш успішних моделях виступала платформою для інноваційного розвитку та залучення інвестицій, у даному випадку перетворюється

на фактор стримування. Її негативний вплив на інноваційний потенціал, інвестиційну привабливість та обсяг інвестицій свідчить про те, що стан інфраструктурного забезпечення або вимагає значних витрат, або не відповідає потребам потенційних інвесторів, що посилює відчуття ризиковості об'єкта.

Найбільш вираженим деструктивним елементом когнітивної карти виступає рівень конкуренції. У даній групі він уже не має характеру стимулу до підвищення ефективності, як це частково спостерігалось в парках із високим або середнім рівнем привабливості, а перетворюється на системний фактор пригнічення розвитку. Негативний вплив конкуренції поширюється на фінансову доступність, інноваційний потенціал, партнерства, інвестиційну привабливість та обсяг інвестицій. Це означає, що індустріальний парк із низьким рівнем привабливості не має достатнього запасу стійкості, щоб інтегруватися у конкурентне середовище без втрати ресурсних позицій. Замість стимулюючої функції конкуренція виконує функцію вилучення ресурсів, посилюючи вразливість системи та обмежуючи здатність до формування інвестиційного попиту.

Партнерства в цій моделі також утрачають роль мультиплікатора розвитку. Якщо в когнітивній карті лідерів вони забезпечували доступ до нових джерел фінансування, знань і ринків, то в групі низького рівня вони характеризуються переважно негативними зв'язками з діловою репутацією, інвестиційною привабливістю та обсягом інвестицій. Це свідчить про слабкість коопераційних механізмів, недостатню довіру між учасниками економічної взаємодії або неспроможність індустріального парку формувати такі партнерські формати, які б реально покращували його позиції. У такій системі партнерства не забезпечують посилення ресурсної бази, а радше відображають її слабкість і нестабільність.

Гнучкість управління в межах цієї когнітивної карти залишається чи не єдиним фактором, що частково зберігає потенціал позитивного впливу, передусім щодо інноваційного потенціалу. Проте навіть цей елемент не набуває ролі самостійного драйвера розвитку, оскільки його позитивний ефект не підкріплюється достатньою фінансовою, інфраструктурною та партнерською основою. Тому гнучкість управління в індустріальних парках із низьким рівнем інвестиційної привабливості

має, переважно, реактивний характер: вона дозволяє пом'якшувати негативні наслідки впливу окремих факторів, але не забезпечує створення нових контурів зростання. Це дуже важливий висновок для подальшого обґрунтування управлінських рішень, оскільки він показує, що одного лише підвищення управлінської адаптивності недостатньо без глибших структурних змін у системі.

Ділова репутація та інвестиційна привабливість у даній моделі мають переважно результуючий характер, однак формуються не через акумуляцію позитивних ефектів, а через накопичення системних обмежень. Негативні зв'язки з боку інноваційного потенціалу, кадрового забезпечення, партнерств, інфраструктури та конкуренції свідчать про те, що інвестиційна привабливість індустріального парку в цій групі є нестійкою та чутливою до будь-яких додаткових зовнішніх чи внутрішніх ризиків. Відповідно, обсяг інвестицій також формується як змінна, залежна від великої кількості стримуючих впливів, а не як наслідок реалізації сильного потенціалу. Це означає, що система не тільки не генерує новий інвестиційний імпульс, а й не здатна стабільно відтворювати навіть наявний рівень інвестиційної активності.

Для даної групи індустріальних парків характерне домінування деградаційних контурів. Один із них пов'язаний із низьким обсягом інвестицій, що знижує фінансову доступність, послаблює інноваційний потенціал, зменшує інвестиційну привабливість і, врешті, призводить до подальшого скорочення інвестицій. Інший контур формується через взаємодію слабкої інфраструктури, недостатнього інвестиційного потоку та відсутності можливостей для модернізації, що поступово погіршує якість функціонування системи. Окремо доцільно виділити контур, пов'язаний із репутаційними втратами: слабка ділова репутація знижує інвестиційну привабливість, це веде до скорочення інвестицій, що, своєю чергою, не дозволяє сформувати позитивні результати, здатні покращити репутацію. У сукупності такі контури створюють замкнену логіку структурної слабкості.

Таким чином, когнітивна карта управління інвестиційною політикою індустріальних парків із низьким рівнем ризик-орієнтованого індексу їх інвестиційної привабливості відображає систему, у якій інвестиційна політика не виконує функції

інтегратора ресурсного потенціалу та не забезпечує переходу до стійкого розвитку. Її головною характеристикою є наявність фрагментарних позитивних елементів на тлі загального домінування стримуючих і деградаційних впливів. Це означає, що для індустріальних парків цієї групи недостатніми будуть точкові заходи з покращення окремих показників. Необхідним є комплексне переосмислення управління інвестиційною політикою, яке має бути спрямоване на одночасне відновлення інфраструктурної основи, зниження ризикового тиску, активізацію партнерських механізмів, формування кадрового потенціалу та відновлення довіри інвесторів. Лише за умови синхронного впливу на ці вузлові елементи система зможе вийти з деградаційної траєкторії та перейти до формування хоча б частково підсилюючих контурів розвитку.

На рис. 3.22 та в табл. 3.16 представлено когнітивну карту управління інвестиційною політикою індустріальних парків із найнижчим рівнем ризик-орієнтованого індексу їх інвестиційної привабливості відображає критичний стан системи, у межах яких причинно-наслідкові зв'язки між ключовими факторами розвитку не формують цілісної структури взаємодії, а мають фрагментарний і переважно деструктивний характер. Якщо для попередніх груп індустріальних парків було можливим виділити наявність хоча б часткових підсилюючих або балансуючих контурів, то в даному випадку система фактично позбавлена механізмів саморозвитку, що свідчить про її структурну нестійкість та глибоку дисфункціональність.

У межах цієї когнітивної карти управління інвестиційною політикою втрачає роль інтегруючого елемента, який у більш розвинених системах забезпечує узгодження фінансових, інноваційних, інфраструктурних та інституційних факторів. Натомість воно функціонує в умовах розбалансованої взаємодії елементів, коли управлінські рішення не здатні сформувати стійкі зв'язки між ресурсами та результатами. Це означає, що інвестиційна політика в індустріальних парках даної групи не виконує своєї базової функції – трансформації потенціалу у реальні інвестиційні результати, а лише реагує на вже наявні проблеми, не створюючи передумов для їх подолання.

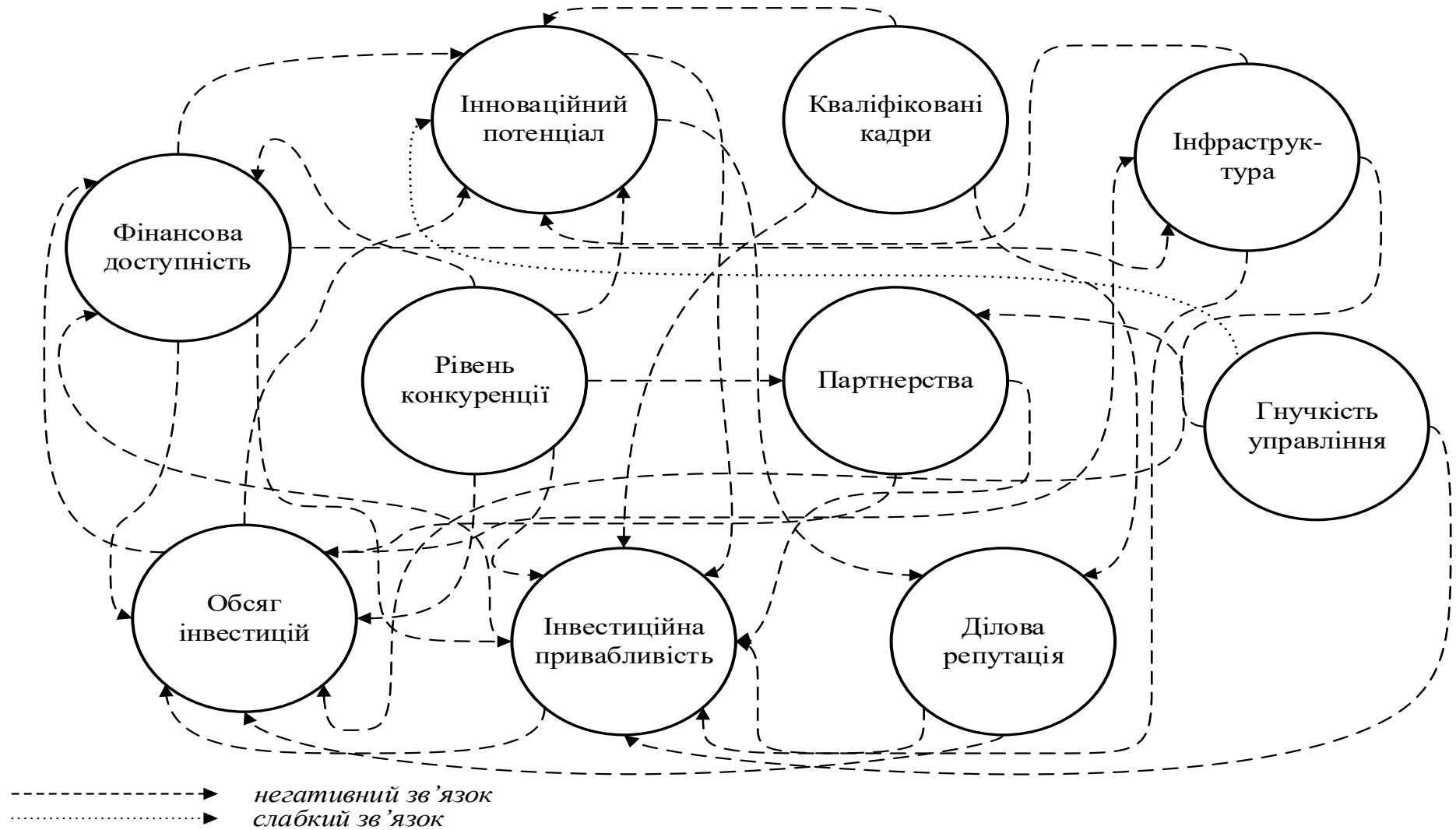


Рис. 3.22. Когнітивна карта управління інвестиційною політикою індустріальних парків із найнижчим рівнем ризик-орієнтованого індексу їх інвестиційної привабливості («Бурштин», «Мужай»)

Авторська розробка

Таблиця 3.16

Матриця взаємовпливу факторів управління інвестиційною політикою індустріальних парків із найнижчим рівнем ризик-орієнтованого індексу їх інвестиційної привабливості («Бурштин», «Мужай»)\*

Фактори	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8	F9	F10
F1	0	-1	0	-1	0	0	0	0	-1	-1
F2	0	0	0	0	0	0	0	-1	-1	0
F3	0	-1	0	0	0	0	+1	-1	-1	0
F4	0	-1	0	0	0	0	0	0	-1	-1
F5	-1	-1	0	0	0	-1	0	0	-1	-1
F6	0	0	0	0	0	0	0	-1	-1	-1
F7	0	+1	0	0	0	-1	0	0	-1	0
F8	0	0	0	0	0	-1	0	0	-1	-1
F9	-1	-1	0	0	0	-1	0	0	0	-1
F10	-1	-1	0	-1	0	0	0	0	0	0

\*F1 – фінансова доступність; F2 – інноваційний потенціал; F3 – кваліфіковані кадри; F4 – інфраструктура; F5 – рівень конкуренції; F6 – партнерства; F7 – гнучкість управління; F8 – ділова репутація; F9 – інвестиційна привабливість; F10 – обсяг інвестицій

Фінансова доступність у цій когнітивній карті виступає не як драйвер розвитку, а як індикатор загальної слабкості системи. Її негативні зв'язки з інноваційним потенціалом, інфраструктурою, інвестиційною привабливістю та обсягом інвестицій свідчать про те, що навіть наявні фінансові ресурси не здатні бути ефективно використаними. Це може бути зумовлено як їх недостатністю, так і відсутністю умов для їх продуктивного залучення та використання. У такій конфігурації фінансова доступність не лише не генерує розвиток, а й відображає залежність системи від зовнішніх обмежень і ризиків.

Інноваційний потенціал у межах цієї моделі практично втрачає свою функціональну значущість. Його зв'язки з діловою репутацією, інвестиційною привабливістю та обсягом інвестицій є слабкими або негативними, що свідчить про

відсутність повноцінного інноваційного циклу. Це означає, що інноваційна діяльність або не здійснюється системно, або не інтегрується в економічну модель індустріального парку. У результаті інновації не створюють конкурентних переваг і не формують підстав для залучення інвестицій, що є характерною ознакою структурної деградації системи.

Кадровий фактор у цій когнітивній карті також має переважно негативний характер впливу. Відсутність стабільного зв'язку між кваліфікованими кадрами, інноваційним потенціалом та інвестиційною привабливістю свідчить про втрату людського капіталу або його неефективне використання. Це може проявлятися у вигляді відтоку фахівців, низького рівня професійної підготовки або відсутності мотиваційних механізмів. У будь-якому випадку кадровий потенціал не інтегрується в систему розвитку, що ще більше посилює її розбалансованість.

Інфраструктура в межах цієї моделі виступає одним із ключових обмежуючих факторів. Її негативний вплив на інноваційний потенціал, інвестиційну привабливість та обсяг інвестицій свідчить про критичний стан матеріально-технічної бази, яка не відповідає вимогам сучасного виробництва та інвесторів. У результаті інфраструктура не лише не створює можливостей для розвитку, а й формує додаткові витрати та ризики, що відштовхують потенційних інвесторів.

Рівень конкуренції у цій когнітивній карті має максимально деструктивний характер. Його негативний вплив поширюється на більшість ключових факторів системи, включаючи фінансову доступність, інноваційний потенціал, партнерства, інвестиційну привабливість та обсяг інвестицій. Це свідчить про те, що індустріальний парк не має достатнього рівня конкурентоспроможності для функціонування в ринковому середовищі, а зовнішній тиск лише посилює внутрішні диспропорції. У такій ситуації конкуренція не стимулює розвиток, а прискорює деградаційні процеси.

Партнерства у даній моделі фактично не виконують своєї функції як джерела додаткових ресурсів і можливостей. Вони характеризуються або відсутністю впливу, або негативними зв'язками з ключовими результативними змінними. Це свідчить про низький рівень довіри, слабкість інституційного середовища або неспроможність

формувані ефективні коопераційні зв'язки. У результаті індустріальний парк ізольований від зовнішніх ресурсних потоків і не може компенсувати власні обмеження за рахунок партнерських взаємодій.

Гнучкість управління, яка в попередніх моделях виступала важливим фактором адаптації, у цій когнітивній карті також не забезпечує позитивного системного ефекту. Її вплив є обмеженим і не поширюється на ключові результуючі змінні. Це означає, що навіть за наявності певної управлінської адаптивності вона не здатна компенсувати структурні проблеми системи. Управління в цьому випадку не формує нові можливості, а лише частково реагує на негативні наслідки, не змінюючи загальної траєкторії розвитку.

Ділова репутація та інвестиційна привабливість у межах цієї моделі формуються під впливом сукупності негативних факторів, що призводить до їх стабільно низького рівня. Негативні зв'язки з боку інноваційного потенціалу, кадрового забезпечення, інфраструктури та партнерств означають, що система не генерує позитивних сигналів для інвесторів. У результаті інвестиційна привабливість не виконує функції залучення капіталу, а лише відображає загальний стан системної слабкості.

Обсяг інвестицій у цій когнітивній карті формується як залежна змінна, що перебуває під впливом численних негативних факторів. Відсутність позитивних зв'язків із ключовими елементами системи свідчить про те, що інвестиційний процес фактично не відтворюється. Це означає, що система не лише не залучає нові інвестиції, а й не здатна підтримувати навіть мінімальний рівень інвестиційної активності.

Структурний аналіз когнітивної карти дозволяє зробити висновок про домінування деградаційних контурів, які формують замкнені цикли зниження ефективності. Один із таких контурів пов'язаний із низьким рівнем інвестицій, що зменшує фінансову доступність, послаблює інноваційний потенціал, знижує інвестиційну привабливість і, врешті, призводить до подальшого скорочення інвестицій. Інший контур формується через взаємодію слабкої інфраструктури, низької інвестиційної активності та відсутності можливостей для модернізації. Також

можна виділити репутаційний контур, у межах якого низька ділова репутація знижує інвестиційну привабливість, що, у свою чергу, призводить до скорочення інвестицій і подальшого погіршення репутації. Сукупність цих контурів формує ефект самопідсилюваної деградації системи.

У результаті, когнітивна карта управління інвестиційною політикою індустріальних парків із найнижчим рівнем ризик-орієнтованого індексу їх інвестиційної привабливості відображає систему, що перебуває у стані глибокої структурної кризи. Відсутність підсилюючих контурів, домінування негативних взаємозв'язків і розірваність причинно-наслідкових зв'язків свідчать про те, що традиційні підходи до управління інвестиційною політикою в цьому випадку є неефективними. Необхідним є комплексне переформатування системи, спрямоване на відновлення базових умов функціонування, формування первинних позитивних зв'язків між ключовими факторами та створення передумов для переходу від деградаційної до хоча б стабілізаційної моделі розвитку

Отже, побудовані когнітивні карти дозволили встановити, що інвестиційна привабливість індустріального парку формується як результат складної взаємодії фінансових, інноваційних, кадрових, інфраструктурних та інституційних факторів, а її рівень визначається не лише наявністю ресурсів, а передусім характером зв'язків між ними. Для індустріальних парків із високим рівнем ризик-орієнтованого індексу інвестиційної привабливості характерним є домінування підсилюючих контурів розвитку, що забезпечують ефект самопосилення інвестиційної активності та формування стійких конкурентних переваг. Натомість для середнього рівня притаманною є нестійка рівновага, в якій позитивні та стримуючі зв'язки співіснують, але не формують завершених контурів зростання.

Для індустріальних парків із низьким рівнем інвестиційної привабливості встановлено домінування балансуєчих і деградаційних механізмів, що перешкоджають реалізації наявного потенціалу, тоді як для об'єктів із найнижчим рівнем характерною є структурна розбалансованість системи, відсутність підсилюючих контурів і формування замкнених циклів зниження ефективності. Це свідчить про принципово різні моделі функціонування індустріальних парків залежно

від рівня їх інвестиційної привабливості.

Таким чином, використання когнітивного моделювання дозволило обґрунтувати, що управління інвестиційною політикою індустріальних парків має здійснюватися з урахуванням типу системи розвитку, зокрема через посилення підсилюючих контурів, усунення структурних обмежень і формування узгоджених зв'язків між ключовими факторами. Отримані результати створюють теоретико-методичне підґрунтя для розробки диференційованих управлінських рішень, спрямованих на підвищення інвестиційної привабливості індустріальних парків в умовах гетерогенності економічних ресурсів.

### **Висновки до розділу 3**

Розкрито сутність соціально відповідального розвитку підприємств як економічного процесу в умовах інноваційної трансформації економіки, яка передбачає не лише технологічні зміни, але й переосмислення ролі бізнесу в суспільстві. Проаналізовано сучасні тенденції впровадження корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) в українських компаніях, зокрема в умовах воєнного стану, коли соціальна відповідальність бізнесу набуває особливого значення. Виділено ключові напрями соціальної відповідальності: підтримка працівників, допомога армії та громадам, дотримання екологічних стандартів, забезпечення прозорості та етики в управлінні. Розглянуто приклади інновацій у сферах екології («зелені» технології, енергоефективні рішення), соціального розвитку (освітні платформи, підтримка вразливих груп) та управління (впровадження ESG-підходів, цифрові системи моніторингу впливу).

Запропоновано концепцію синергії між КСВ та інноваційністю, яка реалізується через побудову інтегрованої моделі управління. Представлено індекс синергії КСВ–Інновації (ІСКІ), що дозволяє оцінювати рівень гармонійного поєднання соціально відповідальної та інноваційної діяльності. Запропоновано класифікацію підприємств за рівнем такої інтеграції. Наголошено на необхідності

формування державної політики стимулювання, освітніх стандартів та інституційної підтримки для розвитку відповідального інноваційного підприємництва в Україні, що є запорукою сталого економічного та соціального зростання. Актуальним є подальший розвиток теоретико-методологічної бази, яка дозволить оцінити потенціал синергії між інноваційністю та соціальною відповідальністю, а також забезпечити практичні інструменти для підприємств в умовах трансформаційної економіки.

Висвітлено проблематику трансферу технологій в системі управлінських інновацій в регіональному аспекті. Швидкий технологічний розвиток та глобалізація економіки ставлять перед регіонами та суб'єктами господарювання виклики щодо ефективного впровадження та використання управлінських інновацій для стимулювання їхнього економічного зростання. Трансфер технологій дозволяє суб'єктам господарювання впроваджувати нові удосконалені продукти та послуги, підвищувати їхню конкурентоспроможність та створювати нові можливості для подальшого їх розвитку. Управлінські інновації стають ключовим фактором у забезпеченні сталого розвитку регіонів. Тому дослідження трансферу технологій в системі управлінських інновацій є важливим для покращення практик управління та стимулювання інноваційного потенціалу в різних регіонах.

Проведено аналіз процесів трансферу технологій в контексті управлінських інновацій з урахуванням регіонального аспекту. Проведено аналіз дефініцій «трансфер технологій» та «управлінська інновація», визначено їх взаємозв'язок в регіональному аспекті. Доведено, що поєднання трансферу технологій та управлінських інновацій є вирішальним кроком для успішного впровадження та адаптації переданих технологій на рівні регіону.

Окреслено практики трансферу технологій на регіональному рівні. Наведено конкретні приклади впровадження практик трансферу технологій в Україні. Визначено стратегічні заходи, за яких досягається високий рівень управління трансфером технологій на регіональному рівні.

Наведено досвід провідних країн світу у сфері трансферу технологій. Доведено, що державна підтримка, інвестиції в дослідження науки і техніки, а також в розвиток

інфраструктури є сприятливими для подальшого зростання інноваційного потенціалу та економічного розвитку регіону.

Трансфер технологій в регіональному контексті вимагає системного підходу та співпраці між інституціями, зокрема державними та дослідницькими установами, університетами та приватним сектором.

Проаналізовано багатоваріантність дефініцій «індустріальне партнерство» та «індустріальний парк» різними вченими-економістами, визначено сутність даних понять. Встановлено, що в основі індустріального партнерства знаходиться співробітництво підприємницьких мереж (індустріальних парків, кластерів), що орієнтоване на впровадження нових технологій та продуктів з метою свого інноваційного розвитку на регіональному рівні. Досліджено структуру індустріальних парків України за кількісними та якісними параметрами.

Запропоновано авторське визначення понять «індустріальне партнерство» та «індустріальний парк». Виокремлено умови, які сприяють формуванню та успішному функціонуванню кластерів в індустріальних парках. Доведено, що індустріальне партнерство є драйвером інноваційного розвитку регіональної економіки.

Практична значущість дослідження полягає в тому, що його результати можуть бути використані для розробки ефективних заходів щодо стимулювання інноваційного розвитку регіонів через індустріальні партнерства та кластерні ініціативи. Визначення факторів та умов, що сприяють успішному функціонуванню індустріальних парків та кластерів, створює підґрунтя для розробки напрямів зміцнення регіональної економіки та формування конкурентоспроможного середовища, в якому створено умови для залучення нових інвестицій та пришвидшення темпів регіонального соціально-економічного розвитку.

Поглиблено науково-практичні аспекти формування стратегії управління інвестиційною політикою індустріальних парків на основі інтеграції трансферу технологій, бізнес-стимуляторів та індустріального партнерства як взаємопов'язаних елементів єдиного стратегічного механізму з використанням каузального підходу.

Обґрунтовано, що домінування традиційних факторних підходів у наукових і прикладних дослідженнях інвестиційної політики обмежує можливості системного та

прогнозного управління інвестиційними процесами, оскільки не враховує причинно-наслідкові зв'язки між елементами інноваційного та інституційного середовища. Запропоновано застосування каузального підходу до формування стратегії управління інвестиційною політикою індустріальних парків, який дозволяє інтегрувати трансфер технологій, управлінські інновації, інституційні бізнес-стимулятори та індустріальне партнерство в межах єдиної стратегічної логіки. Доведено, що трансфер технологій виступає первинним каузальним драйвером, який ініціює формування управлінських інновацій та створює інноваційне підґрунтя для інвестиційних рішень. Визначено роль бізнес-стимуляторів як інституційного стабілізатора, що забезпечує легітимність, передбачуваність і закріплення управлінських рішень у сфері інвестування. Обґрунтовано значення індустріального партнерства як механізму мультиплікації інвестиційних ефектів та переходу від окремих інвестиційних проєктів до системного регіонального розвитку.

Побудовано каузальну модель формування стратегії управління інвестиційною політикою індустріальних парків, яка відображає послідовність трансформації інноваційних, інституційних і партнерських чинників у стійкі інвестиційні результати.

Практичне значення дослідження полягає у можливості використання запропонованої моделі як методологічної основи для розроблення та коригування інвестиційних стратегій індустріальних парків з урахуванням регіональних особливостей та пріоритетів економічного розвитку.

Особливого значення набули результати когнітивного моделювання управління інвестиційною політикою індустріальних парків, які дозволили виявити структурні відмінності у взаємодії факторів розвитку залежно від рівня їх інвестиційної привабливості. Побудовані когнітивні карти продемонстрували, що для індустріальних парків із високим рівнем привабливості характерною є наявність підсилюючих контурів, які забезпечують ефект самопосилення інвестиційної активності, тоді як для об'єктів із середнім рівнем притаманною є нестійка конфігурація зв'язків, що потребує цілеспрямованого управлінського впливу.

Водночас для індустріальних парків із низьким та найнижчим рівнем

інвестиційної привабливості встановлено домінування деградаційних механізмів і розірваність причинно-наслідкових зв'язків, що зумовлює неспроможність системи до саморозвитку. Це дозволило обґрунтувати необхідність переходу від уніфікованого підходу до управління інвестиційною політикою до диференційованої моделі, яка враховує тип системи розвитку та передбачає застосування специфічних інструментів впливу залежно від рівня інвестиційної привабливості індустріального парку.

Основні наукові положення, які подано у даному розділі роботи, відображено в наукових працях автора за списком використаної літератури [133, 137, 156, 157, 162, 166, 169, 170, 172].

## ВИСНОВКИ

Дисертаційна робота присвячена розробленню та вдосконаленню науково-практичних підходів до управління інвестиційною політикою індустріальних парків як інструменту активізації інвестиційних процесів і реіндустріалізації економіки. Отримані автором основні теоретико-методичні та науково-практичні результати обумовили наступні висновки:

1. Теоретико-методичні основи управління інвестиційною політикою індустріальних парків базуються на інтегрованому поєднанні управлінських функцій із завданнями забезпечення результативного інвестування. Уточнення економічної сутності базових понять дослідження дозволило обґрунтувати доцільність трактування управління інвестиційною політикою як цілеспрямованого й скоординованого впливу суб'єктів управління на формування, реалізацію та коригування комплексу інвестиційних заходів, спрямованих на активізацію інвестиційної діяльності в межах визначених цілей економічного розвитку та досягнення позитивного економічного ефекту, що забезпечує комплексне поєднання процесної логіки управління інвестиційною політикою, ефективних методичних інструментів і систематизацію прикладних аспектів її реалізації в системі розвитку індустріальних парків.

2. Інтегрований методичний підхід до оцінювання ефективності інвестиційної політики індустріальних парків ґрунтується на комплексному та послідовному поєднанні методики розрахунку інтегральних індексів інвестиційних проєктів і методики оцінювання збалансованості інвестиційного портфеля індустріальних парків шляхом інтеграції адитивного та геометричного індексів агрегування. Застосування такого підходу забезпечує можливість одночасної ідентифікації загального інвестиційного потенціалу індустріальних парків, виявлення структурних дисбалансів їх розвитку та оцінювання максимальної ефективності використання інвестиційних ресурсів з урахуванням початкових аналітико-параметричних обмежень, закладених у концепціях індустріальних парків. Це створює наукове

підґрунтя для формування цілей національних індустріальних стратегій, розвитку промислових кластерів і вдосконалення стимулюючого інституційного середовища інвестиційної діяльності.

3. Методичний підхід до ризик-орієнтованого вимірювання інвестиційної привабливості індустріальних парків ґрунтується на системній ідентифікації ключових груп інвестиційних ризиків, їх кількісній оцінці та подальшій агрегації в інтегральний показник інвестиційної привабливості. Застосування експертного оцінювання ймовірності та сили впливу шести визначених груп ризиків із подальшою формалізацією результатів у вигляді часткових та інтегрального показників дало змогу поєднати базовий індекс інвестиційного потенціалу з показником сукупного ризику функціонування індустріальних парків. Це дозволяє ідентифікувати рівень економічної резильєнтності територіальних виробничих систем як основу для підвищення адаптивності, стабільності та ефективності розвитку індустріальних парків у глобальному економічному середовищі.

4. Стратегія управління інвестиційною політикою індустріальних парків на основі каузального підходу ґрунтується на виявленні та врахуванні причинно-наслідкових зв'язків між ключовими елементами системи управління інвестиційною політикою. Запропонована стратегія передбачає логічно структуровану та послідовну інтеграцію трансферу технологій, бізнес-стимуляторів та індустріального партнерства як взаємопов'язаних складових єдиної системи управління. Це забезпечує можливість використання стратегії як методологічної основи для розроблення й коригування інвестиційних стратегій індустріальних парків з урахуванням регіональних особливостей, пріоритетів економічного розвитку національної економіки та результатів моделювання процесів розвитку індустріальних парків в умовах гетерогенності економічних ресурсів.

5. Науково-практичні аспекти когнітивного моделювання процесів впливу гетерогенності економічних ресурсів на траєкторії розвитку індустріальних парків ґрунтуються на наочному формалізованому відображенні системи причинно-наслідкових взаємозв'язків між ключовими факторами розвитку. Запропонований підхід забезпечує можливість аналізу як прямого, так і непрямого впливу ресурсних

та управлінських чинників, а також ідентифікації зон позитивного або негативного підсилення. Це створює підґрунтя для коригування управлінських рішень і формування ефективної інвестиційної політики індустріальних парків в умовах нестабільності та зростання рівня економічної невизначеності.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Августин Р. Р., Деміків І. О. Управлінські інновації як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємств. *Ефективна економіка*. 2020. № 4. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.4.14>
2. Адаменко А. А., Порохончук О. М. Моделювання імпульсних процесів в когнітивних моделях методами апарату логіки антонімів. *Системи обробки інформації*. 2024. № 2 (177). С. 7–12. URL: <https://doi.org/10.30748/soi.2024.177.01>
3. Андрусів У. Я., Сидор Г. В. Економічна природа інвестиційного процесу. *Науковий вісник ІФНТУНГ. Серія: Економіка та управління в нафтовій і газовій промисловості*. 2019. №1 (19). С. 68-74. DOI: [http://doi.org/10.31471/2409-0948-2019-1\(19\)-68-74](http://doi.org/10.31471/2409-0948-2019-1(19)-68-74)
4. Арістотель. Політика. Київ: Основи. 2000. 239 с.
5. Аудит, консалтинг, фінанси, управління ризиками, податкові послуги. *Deloitte*. URL: <https://www.deloitte.com/ua/uk.html>
6. Бабайлов В. К., Левченко Я. С., Кулай О. О. Розробка парадигм управління. *Проблеми та перспективи розвитку підприємництва*. 2022. № 28. С. 61-70. DOI: <https://doi.org/10.30977/PPB.2226-8820.2022.28.61>
7. Богомаз О. Аналіз сучасних тенденцій корпоративної соціальної відповідальності бізнесу в Україні в умовах глобальних викликів. *Сталий розвиток економіки*. 2025. № 4 (51). С. 396–402. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-51-55>
8. Божанова О., Грицина О. Управлінські інновації: сутність, види, класифікація та етапи впровадження. *Аграрна економіка. Інновації та інноваційна діяльність*. 2021. Т. 14. №1-2. DOI: <https://doi.org/10.31734/agrarecon2021.01-02.043>
9. Божидай І. І., Саніна Л. Ю., Мельников Д. Є. Управління ризиками підприємства за умов динамічного середовища. *Розвиток бізнесу в контексті європейської інтеграції: глобальні виклики, стратегічні пріоритети, реалії та перспективи* : матеріали міжнар. наук.-практ. конф. (Харків, 07 черв. 2024 р.). Харків:

Державний біотехнологічний університет, 2024. С. 38–39. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.11912154>

10. Бойко Р. В. Сутнісне трактування інвестиційної політики як економічної категорії. *Сучасні напрями розвитку економіки, підприємництва, технологій та їх правового забезпечення* : матеріали міжнар. наук.-практ. конф. (Львів, 29-30 трав. 2024 р.). Львів : Львівський торговельно-економічний університет, 2024. С. 29–31. URL:

[https://www.lute.lviv.ua/fileadmin/www.lac.lviv.ua/data/pidrozdily/Naukovo\\_Doslidna\\_Chastyna/Docs/2024\\_Conf/Studentskii\\_2024\\_v\\_druk\\_obkl.pdf](https://www.lute.lviv.ua/fileadmin/www.lac.lviv.ua/data/pidrozdily/Naukovo_Doslidna_Chastyna/Docs/2024_Conf/Studentskii_2024_v_druk_obkl.pdf)

11. Бондарчук Н. В. Державне управління інвестиційною привабливістю регіону: виклики та перспективи. *Інвестиції: практика та досвід*. 2023. № 16. С. 141-146. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2023.16.141>

12. Бояринова К. О. Методологічні аспекти функціонування інноваційно орієнтованих промислових підприємств в режимі розвитку. *Ефективна економіка*. 2017. № 3. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5516>

13. Бугас В. В., Костюков В. Роль інвестицій в розвитку макроекономіки. *Імперативи економічного зростання в контексті реалізації глобальних цілей сталого розвитку* : тези доповідей III Міжнар. наук.-практ. Інтернет-конф. (Київ, 10 черв. 2022 р.). Т. 2. Київ : КНУТД, 2022. С. 60–62. URL: [https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/20481/1/IMPER\\_2022\\_V2\\_P060-062.pdf](https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/20481/1/IMPER_2022_V2_P060-062.pdf)

14. Буй Т. Г., Прімерова О. К. Податкове стимулювання малого підприємництва в Україні. *Ефективна економіка*. 2018. №9. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6533>

15. Букреева Д., Денисенко К. Соціальна відповідальність бізнесу як основа забезпечення ділової активності підприємств: євроінтеграційний аспект. *Економіка та суспільство*. 2022. № 38. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-52>

16. Бурлан С., Данілова Г. Фінансові інвестиції: обліковий аспект. *Економіка та суспільство*. 2023. № 56. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-40>

17. Бюджетний кодекс України : Кодекс України від 08.07.2010 № 2456-VI : станом на 1 січ. 2026 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17#Text>

18. Вешко А. Реіндустріалізація країн єврозони як передумова промислового ренесансу економіки України. *Журнал Європейської економіки*. 2013. Т. 12, № 2. С. 233–242. URL: <https://jeej.wunu.edu.ua/index.php/ukjee/article/view/646/624>
19. Вініченко І. І., Полегенька М. А., Сірак Ю. В. Теоретичні засади інвестиційної діяльності підприємств. *Інвестиції: практика та досвід*. 2022. № 11–12. С. 12–17. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2022.11-12.12>
20. Віштак І. В. Теоретичні аспекти трансферу технологій: сутність, результативність, підходи до управління. *Бізнес Інформ*. 2023. №6. С. 215–221. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-6-215-221>
21. Волосюк М. В. Реіндустріалізація України як передумова економічного зростання. *Бізнес Інформ*. 2020. №4. С. 63–70. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-4-63-70>
22. Гальо М. Поновлення бука лісового на лісосіках в умовах Великоподільського лісництва Довжанської філії ДП «Ліси України». *Стан і перспективи природокористування в сучасних умовах* : матеріали V Всеукр. наук.-практ. конф. з міжнар. участю (Ужгород, 25–26 квіт. 2024 р.). Ужгород, 2024. С. 36–46. URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/cbaf2159-e521-4f30-adb9-49b95df748ad/content>
23. Гарбар С. В. Сутність та підходи до визначення інвестиційної привабливості промислових підприємств. *Актуальні проблеми економіки*. 2024. № 9 (279). С. 104-111. DOI: <https://doi.org/10.32752/1993-6788-2024-1-279-104-111>
24. Гаркуша В. О., Єршова Н. Ю. Управлінські інновації в системі забезпечення економічної безпеки промислового підприємства. *Енергозбереження. Енергетика. Енергоаудит*. 2020. № 11-12. С. 3-11. DOI: <https://doi.org/10.20998/2313-8890.2020.11.01>
25. Гасюк І. Л., Іваній О. М. Структура управлінського рішення: системний підхід. *Суспільство та національні інтереси*. 2024. Вип. 4(4). С. 889-904. DOI: [https://doi.org/10.52058/3041-1572-2024-4\(4\)-889-904](https://doi.org/10.52058/3041-1572-2024-4(4)-889-904)
26. Гіріна О. Б., Івченко В. П. Оптимізація інвестиційної політики підприємства. *Проектний та логістичний менеджмент: нові знання на базі двох*

методологій. Том 6 : збірник наукових праць. – Одеса: Купрієнко С. В, 2022. С. 97–100. DOI: <https://doi.org/10.30888/2616-8936.2022-06>

27. Говсеєв Д. Д. Соціальна відповідальність бізнесу як основа інноваційного розвитку підприємств. *Економічний вісник Дніпровської політехніки*. 2023. № 3. С. 140–150. DOI: <https://doi.org/10.33271/ebdut/83.140>

28. Гончарук Т. В. Зарубіжний досвід розвитку підприємницьких структур та можливості його використання в Україні. *Ефективна економіка*. 2017. № 9. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=5772>

29. Горностай Н. І., Михальченкова О. Є., Любарський О. І. Інструменти і механізми трансферу технологій. *Наука, технології, інновації*. 2020. № 4 (16). С. 87–92. DOI: <https://doi.org/10.35668/2520-6524-2020-4-09>

30. Господарський кодекс України : Кодекс України від 16.01.2003 № 436-IV : станом на 28 серп. 2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text>

31. Гудзинська Л., Грипа В. Інвестиційна діяльність страхових компаній України в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2024. № 61. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-138>

32. Гуцало П., Поперечний М. Соціальна відповідальність бізнесу як основа сталого розвитку підприємств. *Науковий вісник Полісся*. 2025. № 2 (29). С. 295–307. DOI: [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2024-2\(29\)-295-307](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2024-2(29)-295-307)

33. Давимука С. А. Індустріальні парки як інструмент розбудови регіональної економіки: ретроспектива та проблеми розвитку. *Регіональна економіка*. 2025. № 1. С. 28–44. DOI: <https://doi.org/10.36818/1562-0905-2025-1-3>

34. Данилейчук Р. Б. Фінансові інструменти підтримки суб'єктів малого бізнесу в регіоні. *Науковий вісник ІФНТУНГ. Серія: Економіка та управління в нафтовій і газовій промисловості*. 2018. № 1 (17). С. 62–74. DOI: [https://doi.org/10.31471/2409-0948-2018-1\(17\)-62-72](https://doi.org/10.31471/2409-0948-2018-1(17)-62-72)

35. Дашко І. М. Оцінювання фінансової стійкості гірничорудних підприємств криворізького регіону. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2020. Т. 19, № 2 (45). С. 268–282. DOI: [https://doi.org/10.18524/2413-9998.2020.2\(45\).201434](https://doi.org/10.18524/2413-9998.2020.2(45).201434)

36. Державна служба статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>
37. Дикань В. Л. Національна модель індустріального розвитку країни: організаційно-управлінський аспект. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2023. № 81-82. С. 11-34. DOI: <https://doi.org/10.18664/btie.81-82.287044>
38. Дикань В. Л., Сарбей С. С., Скрипінський О. Л. Дослідження потенціалу індустріальних парків як основи реалізації принципів циркулярної економіки. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2025. № 91. С. 9-17. DOI: <https://doi.org/10.18664/btie.91.343247>
39. Дикань В.Л., Сарбей С.С. Еколого орієнтоване ресурсне управління на підприємствах залізничного транспорту: модель та інструменти інвестиційного забезпечення. *Інфраструктура ринку*. 2025. Вип. 87. С. 8-14. DOI: <https://doi.org/10.32782/infrastructure87-2>
40. Дикань О. В., Бела О. О., Черномаз П. О. Стандарти соціально відповідальної діяльності бізнесу як інструмент успіху на міжнародних ринках. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2023. № 84. С. 223–232. DOI: <https://doi.org/10.18664/btie.84.301502>
41. Діагностика промисловості країни. Україна 2023. *Unido*. [https://www.unido.org/sites/default/files/unido-publications/2024-08/UKR\\_Executive%20summary\\_UNIDO%20Industrial%20Diagnostic%20Study\\_Ukraine\\_2024.pdf?utm\\_source](https://www.unido.org/sites/default/files/unido-publications/2024-08/UKR_Executive%20summary_UNIDO%20Industrial%20Diagnostic%20Study_Ukraine_2024.pdf?utm_source)
42. Дідур К. М. Сутність інвестиційної діяльності та методи визначення її ефективності. *Інвестиції: практика та досвід*. 2023. № 5. С. 66–74. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2023.5.66>
43. Дідур К. М. Сутність, класифікація й структура інвестиційної та інноваційної діяльності підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2022. № 9–10. С. 30–37. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2022.9-10.30>
44. Для бізнесу в Україні на період війни зменшать податки: проєкт погоджено податковим Комітетом. URL: [https://biz.ligazakon.net/news/209950\\_dlya-bznesu-v-ukran-naperod-vyni-zmenshat-podatki-prokt-pogodzheno-podatkovim-komtetom](https://biz.ligazakon.net/news/209950_dlya-bznesu-v-ukran-naperod-vyni-zmenshat-podatki-prokt-pogodzheno-podatkovim-komtetom)

45. Дмитрів Б. Розвиток корпоративної соціальної відповідальності. *Сталий розвиток економіки*. 2019. № 4 (45). С. 96–104. URL: <https://economdevelopment.in.ua/index.php/journal/article/view/94>
46. Дмитро Суслов запускає сервіс Uspasy. Це робочий простір для бізнесу – AIN.UA. *AIN.UA*. URL: <https://ain.ua/2022/09/06/dmytro-suslov-zapuskaye-servis-uspasy-cze-robochuj-prostir-dlya-biznesu/>
47. Донець О.Б. Кредитування малого і середнього бізнесу: дис. ... канд. екон. наук: спец. 08.00.08. «Гроші, фінанси і кредит»; Університет Державної фіскальної служби України, Ірпінь, 2017. 259 с.
48. Дячек В., Мірошніченко І. Особливості реалізації проектів державно-приватного партнерства. *Соціальна економіка*. 2025. № 69. С. 107–115. DOI: <https://doi.org/10.26565/2524-2547-2025-69-09>
49. Дячек В., Мірошніченко І. Управління ризиками в ході реалізації інфраструктурних проектів державно-приватного партнерства. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2025. № 340 (2). С. 207–209. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-340-32>
50. Євтушенко В. А. Методика діагностики соціальної відповідальності українських підприємств. *Актуальні проблеми економіки*. 2021. № 4 (238). С. 49–69. DOI: <https://doi.org/10.32752/1993-6788-2021-1-238-49-69>
51. Єрмоленко О. А., Лисьонкова Н. М. Соціальна відповідальність бізнесу як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Modern problems of science, education and society* : матеріали 3rd Int. sci.-pract. conf. (Kyiv, May 22–24, 2023). Kyiv: SPC “Sciconf.com.ua”, 2023. Р. 1156–1161. URL: <http://lib.kart.edu.ua/bitstream/123456789/18871/1/Єрмоленко.pdf>
52. Желавський О. Б., Свиноус І. В., Нянько В. М. та ін. Інвестиційна діяльність суб'єктів господарювання у сфері агробізнесу: обліково-фінансовий та управлінський аспекти : монографія / за ред. О. Б. Желавського. Київ : ТОВ «ТРОПЕА», 2023. 408 с. URL: <https://rep.btsau.edu.ua/bitstream/BNAU/9740/1/Монографія.pdf>
53. Задоя А. О. Деіндустріалізація як ключова проблема сучасної України.

*Економіка. Фінанси. Бізнес. Управління* : матеріали I Міжнар. екон. форуму (Київ, 21–24 трав. 2019 р.) / за заг. ред. А. І. Ігнатюк. Київ, 2019. Вип. 1, ч. 2. С. 22. URL: [https://www.academia.edu/39085827/Економіка\\_Фінанси\\_Бізнес\\_Управління\\_матеріали\\_I\\_Міжнародного\\_економічного\\_форуму\\_За\\_заг\\_ред\\_проф\\_А\\_І\\_Ігнатюк\\_К\\_2019\\_Вип\\_I\\_Частина\\_II\\_151\\_c](https://www.academia.edu/39085827/Економіка_Фінанси_Бізнес_Управління_матеріали_I_Міжнародного_економічного_форуму_За_заг_ред_проф_А_І_Ігнатюк_К_2019_Вип_I_Частина_II_151_c)

54. Зайцева А. С. Діагностика рівня транспарентності розвитку підприємств в умовах інвестиційної активності економічного середовища: методичний аспект. *Проблеми економіки*. 2023. № 3 (57). С. 180-186. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2023-3-180-186>

55. Зайцева А. С. Ізоваріаційна модель оптимального вибору конвергентних сценаріїв інвестиційного рішення промислових підприємств з урахуванням комплаєнс – ризиків. *Економічний вісник Дніпровської політехніки*. 2023. № 4 (84) С. 148-156. DOI: <https://doi.org/10.33271/ebdut/84.148>

56. Зайцева А. С. Методи прийняття багатоцільових рішень щодо управління транспарентністю розвитку підприємств в умовах конвергенції інвестиційних процесів. *Бізнес Інформ*. 2024. №2. С. 63-71. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-2-63-71>

57. Зайцева А. С. Механізм управління транспарентністю розвитку промислових підприємств в умовах конвергенції інвестиційних процесів на синектично-компенсаторній основі. *Бізнес Інформ*. 2023. № 12. С. 246-253. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-12-246-253>

58. Зайцева А. С. Стратегія управління транспарентністю розвитку підприємств в умовах конвергенції інвестиційних процесів. *Проблеми економіки*. 2023. № 4 (58). С. 119-124. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2023-4-119-124>

59. Зайцева А. С. Теоретичне підґрунтя управління транспарентністю розвитку підприємств в умовах конвергенції інвестиційних процесів. *Економічний вісник Дніпровської політехніки*. 2023. № 3 (83). С. 187-197. DOI: <https://doi.org/10.33271/ebdut/83.187>

60. Запорожченко О. В., Матейко Н. М., Чистовська Ю. Ю., Прокоф'єва О. А., Прокоф'єва О. О. Резильєнтність та її роль в подоланні складних життєвих

обставин. *Наукові інновації та передові технології*. 2024. № 2(30). С. 1540-1551. [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-2\(30\)-1540-1551](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-2(30)-1540-1551)

61. Затварська А. Розвиток корпоративної соціальної відповідальності у паливно-енергетичній сфері під час війни. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*. 2024. № 32. С. 93–105. DOI: <https://doi.org/10.30977/ppb.2226-8820.2024.32.93>

62. Звіт ПІВГ України за 2019 р. URL: [https://eiti.org/sites/default/files/attachments/report-eiti\\_ua\\_2019\\_final.pdf](https://eiti.org/sites/default/files/attachments/report-eiti_ua_2019_final.pdf).

63. Зінчук Т.О., Тимошенко М.М. Смарт-стратегії та інвестиційна привабливість регіонів ЄС. *Економічний простір*. 2024. №194. С. 120-127. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.194.120-127>

64. Іванов І. О. Формування інвестиційного портфеля відкритих інститутів спільного інвестування: теорія та практика. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2022. №3-4 (292-293). С. 53-60. DOI: <https://doi.org/10.32680/2409-9260-2022-3-4-292-293-53-60>

65. Ілько Л. М. Категоріальна невизначеність політики. Мистецтво крізь призму політичного. *Регіональні студії*. 2024. №37. С. 119-124. DOI: <https://doi.org/10.32782/2663-6170/2024.37.20>

66. Індустріальні парки в Україні. *Міністерство економіки України*. URL: <https://me.gov.ua/Documents/List?lang=uk-UA&id=6463d3ba-aa13-4e54-8db9-0f36642c43d9&tag=IndustrialniParkiVUkraini>

67. Індустріальні парки України. *Міністерство економіки України*. URL: <https://me.gov.ua/Documents/Download/7d41dc38-bc1b-46e7-b583-e39b70dc45a5>

68. Іршак О., Коломієць О., Черепанин А. Види корпоративної соціальної відповідальності в контексті досягнення цілей сталого розвитку. *Економіка та суспільство*. 2024. № 59. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-13>

69. Кавецький В. В., Соломонюк І. Л. Індустріальні парки та їх значення для регіонального розвитку (на прикладі м. Вінниця). *Матеріали XLIX наук.-техн. конф. підрозділів ВНТУ* (Вінниця, 27–28 квіт. 2020 р.). Вінниця, 2020. URL: <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/all-fm/all-fm-2020/paper/view/9028>

70. Кандиба І.О., Фісун М.Т., Горбань Г.В., Антіпова К.О. Генерація сценаріїв вступної кампанії закладу вищої освіти на основі когнітивної карти та предметно-орієнтованої мови програмування. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В.І. Вернадського. Серія: Технічні науки*. 2021. Том 32 (71). № 3. С. 96-104. DOI: <https://doi.org/10.32838/2663-5941/2021.3/16>
71. Капітальні інвестиції за видами економічної діяльності за регіонами. *Державна служба статистики України*. URL: [https://ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2023/ibd/kin\\_reg/kin\\_ved\\_new\\_u.htm](https://ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2023/ibd/kin_reg/kin_ved_new_u.htm)
72. Китайчук Т. Інвестиційна привабливість: теоретичний аналіз та впливові фактори. *Економіка та суспільство*. 2023. № 54. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-65>
73. Козюра І. В., Дорошенко В. В. Соціально відповідальний бізнес як стратегія зміцнення стійкості та конкурентоспроможності підприємств в умовах кризових викликів. *Бізнес Інформ*. 2024. №11. С. 294–300. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-11-294-300>
74. Команда CSR Ukraine. *CSR Ukraine*. URL: <https://csr-ukraine.org/about/>
75. Концепції індустріальних парків. URL: <https://drive.google.com/drive/folders/1jCVSB3VWijqZ574kvEonhSRy44nG8KB1>
76. Корнєєв М. В., Жидик А. І. Оцінка інноваційної діяльності за напрямками трансферу технологій підприємствами України. *Проблеми економіки*. 2021. № 2. С. 134-142. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2021-2-134-142>
77. Косик В., Зігунов В. Вплив інвестиційних процесів на розвиток туристичного бізнесу. *Актуальні питання розвитку туристських дестинацій* : колективна монографія / за ред. І. С. Зігунової. Суми : СумДПУ імені А. С. Макаренка, 2024. С. 59–75. URL: <https://repository.sspu.edu.ua/items/c826feb5-3840-4e8c-b853-dfe2564b271b>
78. Кривов'язюк І. В. Управлінська інноватика забезпечення досконалості бізнесу в умовах інформаційно-комунікаційної технологізації : монографія. – Луцьк : ФОП Мажула Ю. М., 2022. 172 с. URL: <https://philpapers.org/archive/KRYIWJ.pdf>
79. Крисоватий І. Перспективи розвитку інноваційних парків як центрів

формування регіональних інноваційних екосистем в Україні. *Економічний аналіз*. 2024. Том 34. № 4. С. 204-212. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2024.04.204>

80. Крпельницька С. О., Александрович О. Л. Механізми інвестиційної підтримки сталого відновлення та розвитку бізнес-середовища в Україні. *Ефективна економіка*. 2025. № 5. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.5.88>

81. Кубанов Р. А. Трансфер технологій: сутність і головні компоненти. *Питання інтелектуальної власності у сфері трансферу технологій* : зб. наук. праць IV Всеукр. наук.-практ. конф.-семін. (Київ, 21 трав. 2021 р.). Київ : Науково-дослідний інститут інтелектуальної власності НАПрН України, 2021. С. 142–148. URL: [http://ndiiv.org.ua/Files2/vydannia\\_2021/21.04\\_Transfer-tekhnolohii.pdf](http://ndiiv.org.ua/Files2/vydannia_2021/21.04_Transfer-tekhnolohii.pdf)

82. Кузнєцова Т. В., Лесняк О. Ю., Красовська Ю. В., Подлевська О. М. Оцінка динаміки загальної факторної продуктивності сільського господарства в Україні. *Вісник НУВГП. Серія «Економічні науки»*. 2020. Вип. 4 (92). С. 133-141. DOI: <https://doi.org/10.31713/ve4202013>

83. Куцик П. О., Бойко Р. В. Шляхи та засоби удосконалення інституціонального забезпечення регіональної інвестиційної політики в умовах війни та поствоєнної відбудови. *Проблеми економіки*. 2025. №1. С. 144-150. <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2025-1-144-150>

84. Куцик П. О., Сенчук Т. Я. Системний підхід до обліку витрат на дослідження та розробки в управлінні підприємством. *Обліково-аналітичне забезпечення менеджменту економічних систем: проблеми і шляхи розвитку* : колективна монографія / за ред. проф. Куцика П.О. та проф. Яремка І.Й. – Львів: Растр-7, 2024. С. 410-441. URL: [https://www.lute.lviv.ua/fileadmin/www.lac.lviv.ua/data/News/Nauka/2024/01/Kucik\\_P.\\_O.\\_Jaremko\\_I.\\_I.\\_tain.\\_OAZMES-2024\\_web.pdf](https://www.lute.lviv.ua/fileadmin/www.lac.lviv.ua/data/News/Nauka/2024/01/Kucik_P._O._Jaremko_I._I._tain._OAZMES-2024_web.pdf)

85. Левандовська О. М. Когнітивне моделювання економічного розвитку підприємств. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2023. № 8. URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-8-04-10>

86. Лисенко С. М., Харченко В. С., Бобровнікова К. Ю., Щука Р. В. Резильєнтність комп'ютерних систем в умовах кіберзагроз: таксономія та онтологія.

*Радіоелектронні і комп'ютерні системи*. 2020. №1. С. 17-28. DOI: <https://doi.org/10.32620/reks.2020.1.02>

87. Лиска П. Управління корпоративною соціальною відповідальністю підприємства як фактор сталого розвитку. *Економіка та суспільство*. 2023. № 54. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-89>

88. Лиховид П. В. Біологічна активність ґрунту та секвестрація органічного вуглецю залежно від основного обробітку ґрунту: результати всеукраїнського мета-аналізу. *Наукові читання до 100-річчя від дня народження Філіп'єва Івана Давидовича – видатного вченого у галузі агрохімії та ґрунтознавства* : зб. матеріалів наук.-практ. конф. (Одеса, 20 верес. 2024 р.). Одеса, 2024. С. 175–176. URL: <https://icsanaas.com.ua/wp-content/uploads/2024/10/Збірник-матеріалів-конференції-20-вересня-2024-рік-1.pdf>

89. Літвінов О.С., Гуменюк І.О. Управління оборотним капіталом підприємства. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2021. № 7-8 (284-285). С. 103-108. DOI: <https://doi.org/10.32680/2409-9260-2021-7-8-284-285-103-108>

90. Лугова М., Цимбалюк І., Павліха Н. Інвестиційна діяльність регіону в умовах європейської інтеграції: ретроспективний аналіз та напрями активізації : монографія. Луцьк : Вежа-Друк, 2022. 241 с. URL: [https://evnuir.vnu.edu.ua/bitstream/123456789/22189/1/Invest\\_dialn\\_regionu.pdf](https://evnuir.vnu.edu.ua/bitstream/123456789/22189/1/Invest_dialn_regionu.pdf)

91. Львівський ІТ Кластер - Найбільша спільнота ІТ-компаній. *Lviv IT Cluster*. URL: <https://itcluster.lviv.ua>

92. Майстро Р., Назаренко Д. Управлінські інновації як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємств. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» (економічні науки)*. 2021. № 1. С. 95–98. DOI: <https://doi.org/10.20998/2519-4461.2020.1.95>

93. Маковоз О. В., Казаков А. Ю. Реіндустріалізація промислового сектору економіки країн-членів Євросоюзу: досвід для України. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2020. № 70–71. С. 90–99. DOI: <https://doi.org/10.18664/338.47:338.45.v0i70-71.222134>

94. Мармаза О. І., Черниш А. М. Складові та методи ефективного управління. *Розвиток системи управління організацією: Європейська практика та досвід України* : матеріали Всеукр. наук.-практ. онлайн-конф. з міжнар. участю (Харків, 15 трав. 2024 р.). Ч. 1. Харків : ХНПУ імені Г. С. Сковороди, 2024. С. 123–128. URL: <https://dspace.hnpu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/6d762a77-6e73-458a-9bca-169b05b98768/content>
95. Мацука В. М. Управління інвестиційним портфелем у мінливих геополітичних умовах. *Актуальні проблеми теорії та практики менеджменту* : матеріали XIV Міжнар. наук. конф. (Одеса, 26 трав. 2025 р.). Одеса : Національний університет «Одеська політехніка», 2025. С. 101–102. URL: <https://economics.net.ua/files/science/men/2025/APTPM-25.pdf>
96. Мацьків Р., Топольницька Т., Данилейчук Р. Соціальна відповідальність підприємств як фактор забезпечення конкурентоспроможності регіону. *Економіка та суспільство*. 2021. № 26. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-42>
97. Медянова О. В., Дворніченко Л. Л., Любіна Л. А., Шкраб'юк В. С., Кононенко О. І. Психологічна резильєнтність особистості в умовах війни. *Перспективи та інновації науки*. 2023. №10 (28). С. 601-611. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-4952-2023-10\(28\)-601-611](https://doi.org/10.52058/2786-4952-2023-10(28)-601-611)
98. Мей Ф. Чинники та механізм формування корпоративної соціальної відповідальності підприємств, які провадять зовнішньоекономічну діяльність. *Економіка та суспільство*. 2024. № 66. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-75>
99. Михайлова О.С. Виробнича кооперація в Україні, її стан та перспективи розвитку. *Вісник Полтавської державної аграрної академії*. 2006. № 3. С. 161-166. URL: [https://www.pdau.edu.ua/visnykpdaua/2006/3\\_2006/pdf\\_3\\_2006/r6\\_3\\_2006.pdf#page=26](https://www.pdau.edu.ua/visnykpdaua/2006/3_2006/pdf_3_2006/r6_3_2006.pdf#page=26)
100. Мільярд гривень на програму підтримки індустріальних парків: чи допоможе це перезапустити ринок? [propertytimes.com.ua](https://propertytimes.com.ua). URL: [https://propertytimes.com.ua/industrialnaya\\_nedvizhmost/milyard\\_griven\\_na\\_programu\\_pidtrimki\\_industrialnih\\_parkiv\\_chi\\_dopomozhe\\_tse\\_perezapustiti\\_rinok](https://propertytimes.com.ua/industrialnaya_nedvizhmost/milyard_griven_na_programu_pidtrimki_industrialnih_parkiv_chi_dopomozhe_tse_perezapustiti_rinok)

101. Мінфін: За час дії воєнного стану в межах Державної програми «Доступні кредити 5–7–9%» видано 17 359 пільгових кредитів на 72,24 млрд грн. *Міністерство фінансів України*. URL: [https://mof.gov.ua/uk/news/minfin\\_za\\_chas\\_dii\\_voiennoho\\_stanu\\_v\\_mezhakh\\_derzhavno\\_i\\_programi\\_dostupni\\_kreditiv\\_5-7-9\\_vidano\\_17\\_359\\_pilgovikh\\_kreditiv\\_na\\_7224\\_mlrld\\_grn-3782](https://mof.gov.ua/uk/news/minfin_za_chas_dii_voiennoho_stanu_v_mezhakh_derzhavno_i_programi_dostupni_kreditiv_5-7-9_vidano_17_359_pilgovikh_kreditiv_na_7224_mlrld_grn-3782)

102. Мостепанюк А. В. Сутність, принципи та методи реалізації корпоративної соціальної відповідальності в сучасній ринковій економіці. *Бізнес Інформ*. 2019. №11. С. 13–22. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2019-11-13-22>

103. Мохор В. В., Коробейніков Ф. О. Стійкість і резильєнтність у безпековому домені. *Реєстрація, зберігання і обробка даних*. 2024. Т. 26. №1. С. 113–120. DOI: <https://doi.org/10.35681/1560-9189.2024.26.1.308655>

104. Національна економічна стратегія 2030. URL: <https://nes2030.org.ua>

105. Неустроєв Ю. Г. Інноваційний розвиток в дотриманні економічної безпеки галузевих та територіальних господарських систем та комплексів : дис. ... д-ра екон. наук : 08.00.03. Одеса, 2025. 439 с.

106. Нечаєва І. А., Зінченко А. А. Індустріальні парки як механізм відновлення економіки України. *Відновлення України та її регіонів в контексті глобальних трендів: управління, адміністрування та забезпечення* : матеріали міжнар. наук.-практ. конф. (Запоріжжя, 25–26 трав. 2023 р.). Запоріжжя : НУ «Запорізька політехніка», 2023. С. 387–390. URL: [https://zp.edu.ua/uploads/dept\\_s&r/2023/conf/1.1/Collection\\_of\\_abstracts.pdf#page=387](https://zp.edu.ua/uploads/dept_s&r/2023/conf/1.1/Collection_of_abstracts.pdf#page=387)

107. Нікітін Д. Світові промислові революції як основа нанотехнологічних трансформацій. *Управління змінами та інновації*. 2022. № 3. С. 61–65. DOI: <https://doi.org/10.32782/СМІ/2022-3-11>

108. Огляд інструментів підтримки бізнесу в період воєнного стану в Україні. *Національний інститут стратегічних досліджень*. URL: <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/ohlyad-instrumentiv-pidtrymky-biznesu-v-period-voyennoho-stanu-v-5>

109. Ольвінська Ю. О. Особливості державного регулювання малого

підприємництва у країнах світу. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2015. № 2. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=814>

110. Осецький В., Кузьменко Т., Куліш В. Посилення політики реіндустріалізації як фактор інноваційної модернізації економіки України. *Економіка та суспільство*. 2024. № 62. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-137>

111. Офіс зеленого переходу « Ukrainian Climate Office. *Ukrainian Climate Office*. URL: <https://ukrainian-climate-office.org/project/green-transition-office/>

112. Павлова Г. Є., Атамас О. П., Марухніч Є. В. Інвестиційна привабливість підприємств у контексті їх економічної безпеки. *Бізнес Інформ*. 2023. №10. С. 112-117. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-10-112-117>

113. Павлович Р. В. Стратегія формування інвестиційного забезпечення розвитку національної інноваційної системи України : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.03. Краматорськ, 2019. 224 с. URL: [http://www.dgma.donetsk.ua/docs/nauka/vcheni\\_rady/12.105.03/81dis\\_.pdf](http://www.dgma.donetsk.ua/docs/nauka/vcheni_rady/12.105.03/81dis_.pdf)

114. Пахуча Е. В. Проблеми формування соціальної відповідальності бізнесу. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2016. Вип. 8 (2). С. 46–49. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg\\_2016\\_8\(2\)\\_13](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2016_8(2)_13)

115. Петрашко Л. Корпоративна соціальна відповідальність в українській бізнес-практиці. *Міжнародна економічна політика*. 2011. Вип. 1–2. С. 115–141. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Мер\\_2011\\_1-2\\_7](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Мер_2011_1-2_7)

116. Пирожков С. І., Божок Є. В., Хамітов Н. В. Національна стійкість (резильєнтність) країни: стратегія і тактика випередження гібридних загроз. *Вісник Національної академії наук України*. 2021. № 8. С. 74–82. DOI: <https://doi.org/10.15407/visn2021.08.074>

117. Податковий кодекс України : Кодекс України від 02.12.2010 № 2755-VI : станом на 1 січ. 2026 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text>

118. Подлевський А. А. Концептуальні засади державного регулювання виробничої кооперації в Україні. *Інвестиції: практика та досвід*. 2016. № 9. С. 67-71. URL: <http://www.investplan.com.ua/?op=1&z=5002&i=11>

119. Показники діяльності суб'єктів господарювання. *Державна служба статистики України*. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>

120. Про державне регулювання діяльності у сфері трансферу технологій: Закон України № 143-V. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/143-16>

121. Про державну підтримку інвестиційних проектів із значними інвестиціями в Україні : Закон України від 17.12.2020 № 1116-IX : станом на 31 жовт. 2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1116-20#Text>

122. Про засади державної регіональної політики : Закон України від 05.02.2015 № 156-VIII : станом на 1 січ. 2026 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/156-19#Text>

123. Про інвестиційну діяльність : Закон України від 18.09.1991 № 1560-XII : станом на 31 жовт. 2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1560-12#Text>

124. Про індустриальні парки : Закон України від 21.06.2012 № 5018-VI : станом на 17 верес. 2023 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5018-17#Text>

125. Програма ЄС «Горизонт Європа» 2021-2027. *Дія.Бізнес*. URL: <https://business.diia.gov.ua/horizon-europe>.

126. Прохорова В. В. Рівень конкурентоспроможності суб'єктів підприємництва як рамкова умова розвитку інноваційних кластерів. *Інноваційні платформи управління економічними процесами в умовах цифровізації економіки* : колективна монографія за ред. д.е.н., проф. Прохорової В. В. – Х.: Видавництво Іванченка І. С., 2020. С. 116-122.

127. Прохорова В. В., Антипцева О. Ю. Концептуальні основи управління фінансовим розвитком машинобудівних підприємств: мотиваційно-орієнтована компонента. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2015. Вип. 51. С. 140–149. URL: [http://www.psaе-jrnl.nau.in.ua/journal/51\\_2015/23.pdf](http://www.psaе-jrnl.nau.in.ua/journal/51_2015/23.pdf)

128. Прохорова В. В., Бабічев А. В., Янчак Ю. О. Цифровізація управління на макрорівні. *Управління розвитком економічного середовища в умовах глобальних трансформацій*: кол. мон. за заг. ред. д.е.н., проф. Прохорової В. В. – Х.: Видавництво Іванченка І. С. 2023. С. 387-394. DOI: <https://doi.org/10.33296/есouipa2023>

129. Прохорова В. В., Безугла Ю. Є., Грицай О. Ю. Процесний підхід в

управлінні цифровими змінами на підприємствах в умовах циркулярної економіки. *Економічний вісник Дніпровської політехніки*. 2024. №3. С. 131-140. DOI: <https://doi.org/10.33271/ebdut/87.131>

130. Прохорова В. В., Ємельянов О. Ю., Колещук О. Я. Структура джерел фінансування інвестиційної програми підприємств: теоретичний аспект. *Бізнес Інформ*. 2021. № 10. С. 325–330. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-10-325-330>

131. Прохорова В. В., Мушнікова С. А., Юхман Я. В. Ентропія як параметричне обмеження умов розвитку соціально-економічних систем. *Трансформація економічного середовища в умовах ентропії*: кол. мон. за заг. ред. д.е.н., проф. Прохорової В. В. – Х.: Видавництво Іванченка І. С., 2024. С. 92-98. DOI: <https://doi.org/10.33296/monograf-2024>

132. Прохорова В. В., Мушнікова С. Державне регулювання інвестиційної діяльності житлового будівництва: ризик-превентивний підхід. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка*. 2021. № 10(20). DOI: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-10\(20\)-06](https://doi.org/10.33296/2707-0654-10(20)-06)

133. Прохорова В. В., Сорокін С. А. Інноваційність бізнесу та соціально-відповідальний розвиток підприємств як детермінанта інвестиційного зростання. *Проблеми економіки*. 2025. №3. С. 216–225. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2025-3-216-225>

134. Прохорова В. В., Чобіток В. І. Стратегічний розвиток стартапів в інноваційному середовищі. *Бізнес Інформ*. 2023. №9. С. 325–330. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-9-325-330>

135. Прохорова В. В., Шкуренко О. В. Інноваційність підприємств як детермінанта створення промислово-технологічних кластерів у контексті розвитку інноваційного співробітництва. *Проблеми економіки*. 2021. №2. С. 159–168. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2021-2-159-168>

136. Прохорова В. В., Шкуренко О. В. Консолідація ресурсного і інтелектуального потенціалу інноваційного співробітництва відповідно до стратегічно визначених умов ризик інвестування. *Вісник Хмельницького*

національного університету. 2020. № 4. Том 3. С. 61-72. DOI: [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2020-284-4\(3\)-10](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2020-284-4(3)-10)

137. Прохорова В. В., Янчак Ю. О., Сорокін С. А. Індустріальне партнерство як основа інноваційного розвитку підприємницьких мереж на регіональному рівні. *Економічний вісник Дніпровської політехніки*. 2024. №3 (87). С. 191-200. DOI: <https://doi.org/10.33271/ebdut/87.191>

138. Прохорова В., Божанова О., Грицина О. Трансфер технологій як складова інноваційно орієнтованого розвитку підприємства. *Аграрна економіка. Інновації та інноваційна діяльність*. 2019. Т. 12. № 3-4. С. 71-76. DOI: <https://doi.org/10.31734/agrarecon2019.03.071>

139. Прохорова В., Зайцева А. Побудова конфігурації бізнес-ідеології новаторського типу в управлінні розвитком підприємств. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка*. 2023. № 17 (34). DOI: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-17\(34\)-10](https://doi.org/10.33296/2707-0654-17(34)-10)

140. Прохорова В., Мушнікова С. Державне регулювання інвестиційної діяльності житлового будівництва: ризик-превентивний підхід. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка*. 2021. № 10 (20). DOI: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-10\(20\)-06](https://doi.org/10.33296/2707-0654-10(20)-06)

141. Прохорова В., Мушнікова С. Корпоративна культура як домінантна складова інноваційного розвитку підприємств в умовах макроекономічної нестабільності. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка*. 2023. № 16 (32). DOI: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-16\(32\)-07](https://doi.org/10.33296/2707-0654-16(32)-07)

142. Прохорова В., Шкуренко О., Пікула Г. Вплив глобалізаційних змін на управління інтелектуальним потенціалом підприємств. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка*. 2024. № 18 (36). DOI: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-18\(36\)-16](https://doi.org/10.33296/2707-0654-18(36)-16)

143. Расевич І. В. Особливості трансферу технологій сільськогосподарського виробництва України. *Scientific Progress & Innovations*. 2021. №3. С.12-17. DOI: <https://doi.org/10.31210/visnyk2021.03.01>

144. Розумович Н., Куцеля Р. Характеристика сутності та складових державної

інвестиційної політики. *Економіка та суспільство*. 2025. № 73. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-73-48>

145. Рудакевич М.І., Рудакевич О.М. Особливості політики України у сфері сприяння прямим іноземним інвестиціям в умовах стратегічної невизначеності. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування*. 2024. С. 71-77. DOI: <https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2024.6/13>

146. Румик І., Галецька Т., Климчук О., Ткаленко С., Дерій Ж., Сегеда С. Формалізація впливу екзогенних та ендогенних процесів на фінансову діяльність підприємств агробізнесу. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2024. № 1 (54). С. 282–294. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptr.1.54.2024.4227>

147. Рябенко В. П. Поняття інвестиційної діяльності в Україні: загально-правові підходи. *Правова позиція*. 2024. № 2 (43). С. 64-68. DOI: <https://doi.org/10.32782/2521-6473.2024-2.13>

148. Савицька Н. Л., Пахуча Е. В. Ринкова резильєнтність бізнесу: теоретичний конструкт. *Бізнес Інформ*. 2024. №2. С. 244-257. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-2-244-257>

149. Саченко А. Еволюція економічного зростання від етапу індустріалізації до неоіндустріалізації. *Економіка та суспільство*. 2024. № 62. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-157>

150. Світовий бізнес : навч. посібник / за ред. Ф. Ф. Бутинця. Житомир : Рута, 2012. 498 с.

151. Свічко С. О. Організаційно-економічний механізм інвестиційного забезпечення регіонального розвитку : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.05. Харків, 2021. 264 с. URL: [https://ndc-ipr.org/media/spec\\_council/abstracts/Dis\\_Свічко\\_45jubum.pdf](https://ndc-ipr.org/media/spec_council/abstracts/Dis_Свічко_45jubum.pdf)

152. Сенів Л. А., Комарницька Б. О. Проблеми діяльності індустріальних парків як інструментів інвестиційної політики в Україні. *Бізнес Інформ*. 2022. №10. С. 27-32. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-10-27-32>

153. Середня зарплата в Україні: огляд за регіонами та професіями - Blog iPay.ua. *Блог iPay.ua*. URL: <https://blog.ipay.ua/uk/serednya-zarplata-v-ukrayini-oglyad->

za-regionamy-ta-profesiyamy/#Aka\_seredna\_zarplata\_u\_2024\_roci

154. Ситник Н. І., Тарумов В. О. Інвестиції як фактор розвитку інноваційної діяльності вітчизняних підприємств. *Сучасні підходи до управління підприємством*. 2020. № 5. С. 120-134. URL: <http://spu.fmm.kpi.ua/article/view/204747>

155. Ситник Н. С., Шушкова Ю. В. Концептуальні аспекти реіндустріалізації економіки на основі технологічної модернізації. *Бізнес Інформ*. 2019. №11. С. 61–67. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2019-11-61-67>

156. Сластяникова А. І., Сорокін С. А. Бізнес-стимулятори в економічному середовищі: актуальність інституції як феномена. *Управління розвитком економічного середовища в умовах глобальних трансформацій*: кол. мон. за заг. ред. д.е.н., проф. Прохорової В. В. – Х.: Видавництво Іванченка І. С., 2023. С. 152-158. DOI: <https://doi.org/10.33296/ecouipa2023>

157. Сластяникова А. І., Сорокін С. А. Трансфер технологій в системі управлінських інновацій: регіональний аспект. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка*. 2024. № 18 (36). DOI: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-18\(36\)-17](https://doi.org/10.33296/2707-0654-18(36)-17)

158. Слатвінська М. Фінансові стимули розвитку індустріальних парків та залучення інвестицій в умовах воєнного стану і поствоєнного відновлення. *Модерні фінанси: глобальні виклики і сучасні тренди* : кол. мон. за ред. д.е.н., проф. А. І. Крисоватого. Тернопіль : ЗУНУ, 2024. С. 840-872. URL: <https://dspace.wunu.edu.ua/items/1f4497f6-6d7c-4a07-9244-9d153a7e363e>

159. Сорока Л. М., Щоголев М. С. Деякі підходи до визначення сутності економічної категорії «інвестиційна привабливість». *Сучасні тенденції в бізнесі та менеджменті: теорія і практика* : зб. тез доп. II Міжнар. наук.-практ. конф. (Одеса, 12–13 жовт. 2022 р.). Одеса : ОНМУ, 2022. С. 48–50. DOI: <https://doi.org/10.31375/978-966-7716-90-5>

160. Сорокін С. А. Актуальність феномена «резильєнтність» в побудові конфігурації сучасних економічних відносин. *Економічний вісник Дніпровської політехніки*. 2024. № 4(88). С. 206-213. DOI: <https://doi.org/10.33271/ebdut/88.206>

161. Сорокін С. А. Бізнес-стимулятори як інструмент управлінських інновацій

на регіональному рівні. *Управління розвитком економічного середовища в умовах глобальних трансформацій* : матеріали II Міжнар. наук.-практ. конф. (Харків, 07–09 трав. 2024 р.). Харків : УПА, 2024. С. 43–45. DOI: <https://doi.org/10.33296/second-conf-2024>

162. Сорокін С. А. Когнітивне моделювання процесів розвитку індустріальних парків в умовах гетерогенності економічних ресурсів. *Бізнес Інформ*. 2025. №6. С. 421–432. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-6-421-432>

163. Сорокін С. А. Методичний базис управління інвестиційною політикою індустріальних парків в умовах розвитку національної інноваційної системи. *Економічний вісник Дніпровської політехніки*. 2025. № 3 (91). С. 9-19. DOI: <https://doi.org/10.33271/ebdut/91.009>

164. Сорокін С. А. Методичні основи оцінки інвестиційних проєктів індустріальних парків. *Вісник економіки транспорту та промисловості*. 2025. № 91. С. 60-72. DOI: <https://doi.org/10.18664/btie.91.343407>

165. Сорокін С. А. Оцінювання збалансованості інвестиційного портфеля індустріальних парків: методичний аспект. *Бізнес Інформ*. 2025. №10. С. 291–301. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-10-291-301>

166. Сорокін С. А. Реалізація управлінських інновацій. *LVII студентська наук. конф. Української інженерно-педагогічної академії* : тези доп. (Харків, 07–11 листоп. 2022 р.) / за заг. ред. Г. С. Грінченко. Харків, 2022. Т. 3. С. 83. URL: <https://science.uera.karazin.ua/zbirnik-tez-dopovidej-lvii-studentsko%D1%97-naukovo%D1%97-konferenci%D1%97-uipa/>

167. Сорокін С. А. Ризик-орієнтоване вимірювання інвестиційної привабливості індустріальних парків. *Проблеми економіки*. 2025. №4. С. 105–118. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2025-4-105-118>

168. Сорокін С. А. Управління інвестиційною політикою суб'єктів господарювання в контексті сучасних економічних відносин: теоретико-методичний аспект. *Бізнес Інформ*. 2025. №7. С. 173–184. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-7-173-184>

169. Сорокін С. А. Формування стратегії управління інвестиційною політикою

індустріальних парків: каузальний підхід. *Бізнес Інформ*. 2025. №12. С. 217–225. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-12-217-225>

170. Сорокін С. А., Сластяникова А. І. Вплив бізнес-стимуляторів на економічне зростання регіону. *Актуальні проблеми соціально-економічних систем в умовах трансформаційної економіки* : матеріали ІХ Всеукр. наук.-практ. конф. (Дніпро, 11–12 квіт. 2024 р.). Дніпро : ІПБТ УДУНТ, 2024. С. 42–43. URL: <https://nmetau.edu.ua/ua/mdiv/i2015/p5>

171. Сорокін С. А., Сластяникова А. І. Система стимулювання інновацій на регіональному рівні: зарубіжний досвід. *Управління розвитком економічного середовища в умовах глобальних трансформацій* : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (Харків, 23–25 трав. 2023 р.). Харків : УПА, 2023. С. 332–335. URL: <https://econmgmt.uera.karazin.ua/wp-content/uploads/2023/06/%D0%97%D0%B1%D1%96%D1%80%D0%BA%D0%B0-%D1%82%D0%B5%D0%B7-%D0%B4%D0%BE%D0%BF%D0%BE%D0%B2%D1%96%D0%B4%D0%B5%D0%B9-1-1.pdf>

172. Сорокін С. А., Сластяникова А. І. Управлінські інновації: теоретичний аспект. *VI Міжнар. наук.-практ. конф.* (Львів, 25–26 трав. 2023 р.). Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2023. С. 73–75. URL: <https://drive.google.com/drive/u/0/folders/1hWJwtpaKZou82wpzKSv3nIH4RGprznRq>

173. Сорокін С. А., Сурай А. М. Актуальність процесу формування коінтеграційних зв'язків в сучасному бізнес-середовищі. *Управління розвитком економічного середовища в умовах глобальних трансформацій* : зб. тез доп. III Міжнар. наук.-практ. конф. (Харків, 06–07 лют. 2025 р.). Харків : ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2025. С. 405–407. URL: [https://econmgmt.uera.karazin.ua/?page\\_id=2030](https://econmgmt.uera.karazin.ua/?page_id=2030)

174. Стиранка М. Б. Щодо встановлення змісту категорії «державна політика у сфері цифровізації»: правовий аспект. *Право та державне управління*. 2024. № 4. С. 615-621. DOI <https://doi.org/10.32782/pdu.2024.4.85>

175. Танасієнко Н., Врублевський І., П'ятничка В., Урізченко В. Державна інвестиційна політика в Україні в умовах війни та повоєнного періоду. *Вісник*

*Хмельницького національного університету.* 2024. № 1. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-326-50>

176. Ткач О. В., Приймак Л. В. Парадигма системи управління якістю закладів охорони здоров'я. *Підприємництво під час війни в Україні: виклики та можливості* : збірник тез доповідей Міжнар. наук.-практ. конф., присвяченої 60-річчю кафедри підприємництва, торгівлі та прикладної економіки (Івано-Франківськ, 20 листоп. 2023 р.). Івано-Франківськ : Прикарпат. нац. ун-т ім. В. Стефаника, 2023. С. 343–345. URL: [https://www.academia.edu/128008336/Збірник\\_тез](https://www.academia.edu/128008336/Збірник_тез)

177. Токмакова І. В., Зоріна О. І., Курилович В. Р. Ризики проєктів розвитку еко-індустріальних парків в Україні. *Вісник економіки транспорту і промисловості.* 2024. № 88. С. 131-140. DOI: <https://doi.org/10.18664/btie.88.324927>

178. Томнюк Т. Л. Зарубіжний досвід підтримки малого бізнесу: уроки для України. *Економіка і суспільство.* 2018. № 16. С. 527–533. URL: [https://economyandsociety.in.ua/journals/16\\_ukr/80.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/16_ukr/80.pdf)

179. Торбич Б. В. Інституційне забезпечення залучення інвестицій підприємствами України. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права.* 2024. № 43. С. 71–80. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14330178>

180. Тульчинська С., Клименко М. Інвестиційна діяльність підприємств малого та середнього бізнесу. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences.* 2024. № 330 (3). С. 383–388. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-330-61>

181. Тульчинська С., Кожемяченко О. Визначення тенденцій змін капітальних інвестицій промислового виробництва в умовах невизначеності, загроз та ризиків. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences.* 2024. № 326 (1). С. 23–26. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-326-4>

182. Тульчинська С., Решетилів Д. Сутність імпаکت-інвестування та особливості його здійснення. *Науковий вісник Полісся.* 2023. № 2 (27). С. 249–260. DOI: [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2023-2\(27\)-249-260](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2023-2(27)-249-260)

183. Урсакій Ю., Пенюк В. Комунікаційна складова інвестиційного проєкту в умовах загроз та ризиків. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного*

*інституту*. 2023. Вип. II (90). С. 33-47. DOI: <http://doi.org/10.34025/2310-8185-2023-2.90.03>

184. Ус Ю. В., Литовченко В. О. Управління ресурсним потенціалом підприємства в умовах невизначеності. *Бізнес Інформ*. 2024. №6. С. 278–284. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-6-278-284>

185. Ус Ю., Бабічев А., Сластьяникова К., Янчак Ю. Інституціональні домінанти економічного розвитку України. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка*. 2023. № 16 (32). DOI: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-16\(32\)-02](https://doi.org/10.33296/2707-0654-16(32)-02)

186. Ус Ю.В., Маковоз О.В., Дячек В.В. Інтеграція управлінських стратегій резильєнтності та інституційних механізмів розвитку індустріальних парків в умовах нестабільності економічного середовища. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2025. №4. С. 73-79. DOI: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2025-4-9>

187. Фролова Л. В., Єрмак С. О. Розвиток корпоративної соціальної відповідальності серед бізнес-структур України. *Ефективна економіка*. 2021. № 4. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.4.13>

188. Харківська регіональна мережа трансферу технологій. *KhTTN*. URL: <https://ttn.kt.kharkov.ua>

189. Хаустова В. Є., Губарева І. О. Індустріальні парки як інструмент підтримки промислового сектора та відновлення економіки України. *Конкурентоспроможність та інновації: проблеми науки та практики* : матеріали Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. URL: <https://www.researchgate.net/publication/365991526>

190. Хаустова В. Є., Костенко Д. М., Ісмаїлов А. Світовий досвід створення та розвитку індустріальних парків. *Бізнес Інформ*. 2025. № 10. С. 142–155. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-10-142-155>

191. Хаустова В. Є., Проноза П. В., Трушкіна Н. В. Закордонна практика реалізації стратегій і державних програм забезпечення національної безпеки. *Бізнес Інформ*. 2025. № 5. С. 108–126. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-5-108-126>

192. Хаустова В. Є., Решетняк О. І. Резильєнтність економіки: сутність і виклики для України. *Бізнес Інформ.* 2023. №7. С. 30–41. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-7-30-41>
193. Хаустова В., Решетняк О., Алтан І. Індустріальні парки: бібліометричний аналіз генези досліджень. *Економіка та суспільство.* 2025. № 81. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-81-77>
194. Худавердієва В. Державне управління як різновидність соціального управління: оцінювання ефективності. *Науковий вісник: Державне управління.* 2023. № 2 (14). С. 221–237. DOI: [https://doi.org/10.33269/2618-0065-2023-2\(14\)-221-237](https://doi.org/10.33269/2618-0065-2023-2(14)-221-237)
195. Чекіна В. Д., Ліщук О. В. Економічна сутність і види сучасних індустріальних парків. *Економіка промисловості.* 2023. № 2 (102). С. 47–61. DOI: <https://doi.org/10.15407/econindustry.2023.02.047>
196. Череп О., Чеховська В. Стимулювання інвестиційних процесів в економіці України задля підвищення її конкурентоспроможності. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences.* 2022. № 302 (1). С. 296–300. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-302-1-49>
197. Чуй І. Р., Мицак О. В. Фінансовий менеджмент у малому бізнесі : навч. посібник. Львів : Вид-во ЛКА, 2017. 264 с.
198. Шевчук Н. А., Тульчинська С. О., Мацишина О. В. Управління ресурсами підприємств в умовах індустріального парку. *Економічний вісник НТУУ «КПІ».* 2022. Вип. 21. С. 63-67. DOI: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.21.2022.254849>
199. Шкуров Є. Виміри досліджень соціології міста першої половини ХХ століття. *Фундаментальні та прикладні проблеми суспільства: історія, сьогодення, майбутнє* : тези доп. міжнар. наук.-практ. конф. (Київ, 11 квіт. 2024 р.). Київ, 2024. С. 307–312. URL: <https://knute.edu.ua/file/MzEyMQ==/8b3fd43e878ead8dc671ad9bbcba1a40.pdf>
200. Штань М. Державна інвестиційна політика повоєнного відновлення. *Економіка та суспільство.* 2024. № 66. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-39>
201. Шурпенкова Р. Бенчмаркінг як метод аналізу. *Трансформація податкової*

та обліково-аналітичної систем в контексті сучасних кризових явищ : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (Чернівці, 20 трав. 2021 р.). Чернівці : Технодрук, 2021. С. 250–253. URL:

[https://chite.edu.ua/ua/content/download/subsection/nayka/konf\\_20\\_05\\_2021.pdf](https://chite.edu.ua/ua/content/download/subsection/nayka/konf_20_05_2021.pdf)

202. Act No. 57/2018 Coll. on Regional Investment Aid : Law of Slovakia. URL: <https://www.economy.gov.sk/uploads/files/7q8F1Mn0.pdf>

203. Act No. 72/2000 Coll. on Investment Incentives : Law of the Czech Republic. URL: <https://investmentpolicy.unctad.org/Investment-Laws/Laws/192/Czech-Republic-Investment-Incentives-Act>

204. Act of 10 May 2018 on support for new investments : Law of Poland. URL: [https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2025/03/strengthening-fdi-and-sme-linkages-in-poland\\_5e587269/cb08eb93-en.pdf](https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2025/03/strengthening-fdi-and-sme-linkages-in-poland_5e587269/cb08eb93-en.pdf)

205. Adajar P., Berndt E., Conti R. The surprising hybrid pedigree of measures of diversity and economic concentration. *NBER working paper series*. 2019. № 26512. pp. 1-41. URL: [https://www.nber.org/system/files/working\\_papers/w26512/w26512.pdf](https://www.nber.org/system/files/working_papers/w26512/w26512.pdf)

206. Ancona A., Ceci G. Fostering regional entrepreneurial ecosystem development: the role of science and technology park networks. *The Journal of Technology Transfer*. 2025. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10961-025-10308-5>

207. BDO в Україні: Звіт ESG 2023 – сталий розвиток у дії - BDO. *Міжнародна аудиторська компанія BDO - BDO*. URL: <https://www.bdo.ua/uk-ua/news-2/2024/esg-report-2023-bdo-in-ukraine-continues-its-path-to-sustainable-development>

208. Boiko R., Baran R., Boiko V., Vasylytsiv T., Mahas N., Berezivskyi Y. Empirics of investment–social and economic development causal nexus in Ukraine (case study of the Lviv region of Ukraine). *Investment Management and Financial Innovations*. 2025. Vol. 22. №. 2. P. 365–384. DOI: [https://doi.org/10.21511/imfi.22\(2\).2025.29](https://doi.org/10.21511/imfi.22(2).2025.29)

209. Chernyavs'ka I. The Essence and Methodical Tools of Cognitive Management. *Modern Economics*. 2023. Vol. 37, № 1. P. 101–107. URL: [https://doi.org/10.31521/modecon.v37\(2023\)-15](https://doi.org/10.31521/modecon.v37(2023)-15)

210. Choi J., Levchenko A. A. The long-term effects of industrial policy. *Journal of Monetary Economics*. 2025. Vol. 152. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jmoneco.2025.103779>

211. Commission Regulation (EU) No 651/2014 of 17 June 2014 declaring certain categories of aid compatible with the internal market : Regulation of the European Union. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:32014R0651>
212. Ding G., Xin L., Guo Q., Wei Y., Li M., Liu X. Environmental risk assessment approaches for industry park and their applications. *Resources, Conservation and Recycling*. 2020. Vol. 159. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.resconrec.2020.104844>
213. European Business Association. *EBA*. URL: <https://eba.com.ua/en/about-us/>.
214. Folch-Calvo M., Brocal-Fernández F., González-Gaya C., Sebastián M. A. Analysis and characterization of risk methodologies applied to industrial parks. *Sustainability*. 2020. Vol. 12, № 18. DOI: <https://doi.org/10.3390/su12187294>
215. Global Compact Network Ukraine. *Global Compact*. URL: <https://globalcompact.org.ua/>
216. Global economy, world economy | TheGlobalEconomy.com. *TheGlobalEconomy.com*. URL: <https://www.theglobaleconomy.com/>
217. Government Regulation No. 195/2018 Coll. on conditions for granting investment aid : Regulation of Slovakia. URL: <https://www.economy.gov.sk/uploads/files/7q8F1Mn0.pdf>
218. Graves R. Qualitative risk assessment. *PM Network*. 2000. № 14(10). PP. 61-66. URL: <https://www.pmi.org/learning/library/qualitative-risk-assessment-cheaper-faster-3188>
219. Greco S., Ishizaka A., Tasiou M., Torrisi G. On the methodological framework of composite indices: A review of the issues of weighting, aggregation, and robustness. *Social Indicators Research*. 2019. Vol. 141. P. 61–94. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11205-017-1832-9>
220. Grinchenko M., Moskalenko V. Cognitive modeling for strategic analysis of the competitive it company status. *Bulletin of NTU "KhPI". Series: Strategic management, portfolio, program and project management*. 2024. № 1(8). P. 17–25. URL: <https://doi.org/10.20998/2413-3000.2024.8.3>
221. Guidelines on regional State aid for 2021–2027 (2021/C 153/01) : Official document of the European Union. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal->

content/EN/TXT/?uri=CELEX:52021XC0429(01)

222. Handbook on Constructing Composite Indicators: Methodology and User Guide. Paris: OECD Publications, 2008. 162 p. URL: [https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2008/08/handbook-on-constructing-composite-indicators-methodology-and-user-guide\\_g1gh9301/9789264043466-en.pdf](https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2008/08/handbook-on-constructing-composite-indicators-methodology-and-user-guide_g1gh9301/9789264043466-en.pdf)

223. Herfindahl-Hirschman Index. *Antitrust Division U.S. Department of Justice*. URL: <https://www.justice.gov/atr/herfindahl-hirschman-index>

224. Heriak Y., Berko A. The System of Data Quality Assessment Criteria in Distributed Information Systems. *Visnik Nacional'nogo univertitetu "L'vivs'ka politehnika". Seriâ Informacijni sistemi ta mreži*. 2024. Vol. 16. P. 191–202. URL: <https://doi.org/10.23939/sisn2024.16.191>

225. Iermakova O. Mechanisms of implementing regional policy for cooperation in the sphere of innovation based on the stimulation of innovation demand and supply. *Science and Innovation*. 2022. Vol. 18. №. 2. P. 16–29. DOI: <https://doi.org/10.15407/scine18.02.016>

226. International guidelines for industrial parks. *UNIDO*. 2019. 66 P. [https://www.unido.org/sites/default/files/files/2019-11/International\\_Guidelines\\_for\\_Industrial\\_Parks.pdf](https://www.unido.org/sites/default/files/files/2019-11/International_Guidelines_for_Industrial_Parks.pdf)

227. Interreg NEXT Польща – Україна 2021-2027. *PL-UA 2021-2027*. URL: <https://pl-ua.eu/ua>.

228. Karlina E., Solonenko A., Arslanova E. Reindustrialization as a strategic priority of the competitiveness of macro regions in a globalized business environment. *Proceedings of the International Scientific Conference “Competitive, Sustainable and Secure Development of the Regional Economy: Response to Global Challenges” (CSSDRE 2018)*. Atlantis Press, 2018. DOI: <https://doi.org/10.2991/cssdre-18.2018.52>

229. Kazymyr V., Posadska A. Researching the cognitive maps by simulation modeling. *Technical sciences and technologies*. 2017. № 1(7). P. 98–105. URL: [https://doi.org/10.25140/2411-5363-2017-1\(7\)-98-105](https://doi.org/10.25140/2411-5363-2017-1(7)-98-105)

230. KSE Institute - Kyiv School of Economics. *Kyiv School of Economics*. URL:

<https://kse.ua/ua/kse-department/kse-institute/>

231. Kurbet O. P. Theoretical approaches to defining the middle class and foreign experience of its formation. *Ukrainian society*. 2024. Vol. 88-89, no. 1-2. P. 76–90. URL: <https://doi.org/10.15407/socium2024.01-02.076>

232. Laiko O., Shatnenko K. The influence of the management aspect of the industrial park functioning on the implementation of regional cohesion policy in Ukraine. *Економіка і регіон*. 2024. № 1 (92). С. 43-50. DOI: [https://doi.org/10.26906/EiR.2024.1\(92\).3307](https://doi.org/10.26906/EiR.2024.1(92).3307)

233. Law No. 186/2013 on industrial parks : Law of Romania. URL: <https://arice.gov.ro/1/wp-content/uploads/2024/06/Caietul-Investitorului-04.06.2024-en.pdf>

234. Law on Free Economic Zones : Law of Lithuania. URL: <https://investlithuania.com/why-lithuania/business-environment/free-economic-zones/>

235. Lee S., Landucci G., Reniers G., Paltrinieri N. Validation of dynamic risk analysis supporting integrated operations across systems. *Sustainability*. 2019. Vol. 11, №23. DOI: <https://doi.org/10.3390/su11236745>

236. Makovoz O. V., Diachek V. V. Trends in forming the investment policy of industrial parks through the prism of their investment activity. *Економічний вісник Дніпровської політехніки*. 2025. №4. С. 163-170. DOI: <https://doi.org/10.33271/ebdut/92.163>

237. Markowitz H. Portfolio Selection. *The Journal of Finance*, Vol. 7, No. 1. (Mar., 1952), pp. 77-91. URL: [https://www.math.hkust.edu.hk/~maykwok/courses/ma362/07F/markowitz\\_JF.pdf](https://www.math.hkust.edu.hk/~maykwok/courses/ma362/07F/markowitz_JF.pdf)

238. Massoli P., Mazziotta M., Pareto A., Rinaldelli C. Indici composti per il BES. *Giornate della ricerca in Istat*. 2014. P. 1-7. URL: [https://www.istat.it/it/files/2014/10/Paper\\_Sessione-IV\\_Massoli\\_Mazziotta\\_Pareto\\_Rinaldelli.pdf](https://www.istat.it/it/files/2014/10/Paper_Sessione-IV_Massoli_Mazziotta_Pareto_Rinaldelli.pdf)

239. Mazziotta M., Pareto A. Methods for constructing composite indices: one for all or all for one? *Rivista Italiana di Economia Demografia e Statistica*. 2013. Vol. LXVII. №. 2. P. 67-80. URL:

[https://www.istat.it/en/files/2013/12/Rivista2013\\_Mazziotta\\_Pareto.pdf](https://www.istat.it/en/files/2013/12/Rivista2013_Mazziotta_Pareto.pdf)

240. Ministry of Economy of the Slovak Republic. Regional Investment Aid 2024. Bratislava, 2024. URL: <https://www.economy.gov.sk/uploads/files/7q8F1Mn0.pdf>

241. Nardo M., Saisana M., Saltelli A., Tarantola S. Tools for composite indicators building. *European Commission, Joint Research Centre*. 2005. DOI: <https://doi.org/10.2788/43533>

242. Nardo M., Saisana M., Saltelli A., Tarantola S., Hoffmann A., Giovannini E. *Handbook on Constructing Composite Indicators: Methodology and User Guide*. Paris, 2005. 109 p. DOI: <https://doi.org/10.1787/533411815016>

243. National Erasmus+ Office in Ukraine. URL: <https://erasmusplus.org.ua>.

244. OECD. Strengthening FDI and SME Linkages in Poland. Paris : OECD Publishing, 2025. URL: [https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2025/03/strengthening-fdi-and-sme-linkages-in-poland\\_5e587269/cb08eb93-en.pdf](https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2025/03/strengthening-fdi-and-sme-linkages-in-poland_5e587269/cb08eb93-en.pdf)

245. ONLY: Open a New Leader in Yourself. *Tech StartUp School. TSUS*. URL: <https://tsus.lpnu.ua/en/all-project/only>.

246. Pidorycheva I., Liashenko V., Lischuk O. Improvement of the institutional environment for the development of clusters and industrial parks to increase the resilience of Ukraine's entrepreneurial sector. *Science and Innovation*. 2025. Vol. 21, №. 4. P. 52–64. DOI: <https://doi.org/10.15407/scine21.04.052>

247. Plakhotnik O. Conceptual foundations for the formation and functioning of industrial parks. *Економічний вісник Дніпровського державного технічного університету*. 2021. № 2 (3). P. 14–23. DOI: [https://doi.org/10.31319/2709-2879.2021iss2\(3\).254820pp14-23](https://doi.org/10.31319/2709-2879.2021iss2(3).254820pp14-23)

248. Prokhorova V. V., Yukhman Ya. V. Dominant Impact of Structural Transformation of the Economy of Ukraine on the Efficiency of the Investment Potential Development of Enterprises under Conditions of Uncertainty. *The Problems of Economy*. 2022. №3. PP. 62-69. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2022-3-62-69>

249. Prokhorova V., Korzh R., Mushnykova S., Bozhanova O. Digitalization of enterprise development security management based on cognitive approach. *International*

*Journal of Recent Technology and Engineering*. 2019. Vol. 8, № 3. P. 237–242. URL: <https://www.ijrte.org/wp-content/uploads/papers/v8i3c/C10401183C19.pdf>

250. Prokhorova V., Mrykhina O., Koleshchuk O., Slastianyukova K., Harmatiy M. The holistic evaluation system of R&D results under the circular economy conditions. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*. 2023. № 6 (13 (126)). P. 15–23. DOI: <https://doi.org/10.15587/1729-4061.2023.291380>

251. Prokhorova V., Mushnykova S., Kovalenko D., Koleshchuk O., Babichev A. Convergence of educational technologies as an imperative for the development of innovation cooperation in the context of circular transformation. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*. 2023. № 4 (13 (124)). P. 26–35. DOI: <https://doi.org/10.15587/1729-4061.2023.286183>

252. Prokhorova V., Mushnykova S., Us Y., Sorokin S. Management of industrialization and reindustrialization of the economy: strategic dimension. *Technology Audit and Production Reserves*. 2025. № 5 (4 (85)). P. 66–73. DOI: <https://doi.org/10.15587/2706-5448.2025.342412>

253. Prokhorova V., Protsenko V., Abuselidze G., Mushnykova S., Us Yu. Safety of industrial enterprises development: evaluation of innovative and investment component. *Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu*. 2019. №5. PP. 155-161. DOI: <https://doi.org/10.29202/nvngu/2019-5/24>

254. Prokhorova V., Us Y., Yukhnov B., Rudas S., Slastianyukova V. Science parks: analysis of international experience and development prospects in Ukraine. *Technology Audit and Production Reserves*. 2024. № 3 (4 (77)). P. 39–46. DOI: <https://doi.org/10.15587/2706-5448.2024.307743>

255. Prokopenko A. A method of distributed monitoring of telecommunication networks based on an agent-based approach. *Scientific Notes of the State University of Telecommunications*. 2024. Vol. 6, № 1. URL: <https://doi.org/10.31673/2786-8362.2024.022709>.

256. Pylypenko Y., Prokhorova V., Halkiv L., Koleshchuk O., Dubiei Y. Innovative intellectual capital in the system of factors of technical and technological development. *Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu*. 2022. № 6. P. 181–186. DOI:

<https://doi.org/10.33271/nvngu/2022-6/181>

257. Regulation (EU) 2021/1060 of the European Parliament and of the Council : Regulation of the European Union. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:32021R1060>

258. Risk assessment standards. URL: <https://tc56.iec.ch/risk-assessment-standards/>

259. Risk assessment techniques. *International standard*. URL: <https://www.iso.org/jm/wp-content/uploads/2022/12/isoiec31010.pdf>

260. Romania Investment Guide. Industrial parks and investment framework. Bucharest, 2024. URL: <https://arice.gov.ro/1/wp-content/uploads/2024/06/Caietul-Investitorului-04.06.2024-en.pdf>

261. Saisana M., Saltelli A., Tarantola S. Uncertainty and sensitivity analysis techniques as tools for the quality assessment of composite indicators. *Journal of the Royal Statistical Society: Series A (Statistics in Society)*. 2005. Vol. 168, No. 2. P. 307–323. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1467-985X.2005.00350.x>

262. Sihotang J. A. Politics comes from daily life reflections (Armada Riyanto political philosophy perspective). *JPPUMA: Jurnal Ilmu Pemerintahan dan Sosial Politik UMA (Journal of Governance and Political UMA)*. 2021. Vol. 9, № 2. P. 165–173. DOI: [10.31289/jppuma.v9i2.4464](https://doi.org/10.31289/jppuma.v9i2.4464)

263. The green book (2022). *HM Treasury*. URL: <https://www.gov.uk/government/publications/the-green-book-appraisal-and-evaluation-in-central-government/the-green-book-2020>

264. Tulchynska S., Popelo O., Pohrebniak A., Borysenko O., Redko K., Koba V. Innovative and investment activities of enterprises within eco-industrial parks in the circular economy context. *International Journal of Sustainable Development and Planning*. 2023. Vol. 18, № 1. P. 79–89. DOI: <https://doi.org/10.18280/ijstdp.180108>

265. Tymoshenko L. V., Us S. A. Cognitive modeling of management of entrepreneurial structure as an ecological and economic system. *Economic Bulletin of Dnipro University of Technology*. 2020. Vol. 72. P. 89–100. URL: <https://doi.org/10.33271/ebdut/72.089>

266. Ukraine – Manufacturing, Value Added (% Of GDP). *Trading Economics*. URL: <https://tradingeconomics.com/ukraine/manufacturing-value-added-percent-of-gdp-wb-data.html>
267. Ukraine Economic Indicators. *TheGlobalEconomy.com*. URL: <https://www.theglobaleconomy.com/Ukraine/>
268. Ukraine: Cargo Freight Shipped Railway Trains (2019). *CEIC*. URL: <https://www.ceicdata.com/en/ukraine>
269. Vedenyapina M., Malakhova V. Prospects for the development of industrial parks in Ukraine. *Journal of Law and Social Sciences*. 2023. №11. P. 12-15. URL: [https://lesp.hu/wp-content/uploads/2024/04/3-Malakhova\\_11\\_2023\\_p-12-15.pdf](https://lesp.hu/wp-content/uploads/2024/04/3-Malakhova_11_2023_p-12-15.pdf)
270. World Development Indicators. *The World Bank Group*. URL: <https://databank.worldbank.org/reports.aspx?source=2&country=UKR>
271. World Investment Report 2023. *UN Trade and Development (UNCTAD)*. URL: <https://unctad.org/publication/world-investment-report-2023>
272. Wright Q. Political science and politics in the United States. *The Turkish Yearbook of International Relations*. 2025. № 3. P. 47–58. URL: <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/4935728>
273. Wróblewska D. Regional investment aid in Poland and Czechia. *Review of European and Comparative Law*. 2022. Vol. 50(3). DOI: <https://doi.org/10.31743/recl.13960>
274. Yaskov Ye., Smiesova V. The impact of the institutional environment on the investment attractiveness of the national economy: international experience. *Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu*. 2025. №. 4. P. 206–216. DOI: <https://doi.org/10.33271/nvngu/2025-4/206>
275. Zianko V., Nechyporenko T. Current status and features of the development of technoparks in Ukraine. *Science and Innovation*. 2023. Vol. 19, № 6. P. 87–105. DOI: <https://doi.org/10.15407/scine19.06.087>

## ДОДАТКИ

## Список наукових праць здобувача

**Стаття у науковому фаховому виданні, що входить до міжнародної наукометричної бази Scopus:**

1. Prokhorova V., Mushnykova S., Us Y., Sorokin S. Management of industrialization and reindustrialization of the economy: strategic dimension. *Technology Audit and Production Reserves*. 2025. № 5 (4 (85)). P. 66–73. DOI: <https://doi.org/10.15587/2706-5448.2025.342412> (1,07 а.а., особисто автору належить 0,4 а.а.)

*(особисто автором поглиблено науково-практичні основи розробки цілісного аналітичного підходу кількісної оцінювання рівня індустріального розвитку у контексті вивчення стратегічного виміру індустріалізації та реіндустріалізації економіки)*

**Розділ у колективній монографії:**

2. Сластяникова А. І., Сорокін С. А. Бізнес-стимулятори в економічному середовищі: актуальність інституції як феномена. *Управління розвитком економічного середовища в умовах глобальних трансформацій*: кол. мон. за заг. ред. д.е.н., проф. Прохорової В. В. – Х.: Видавництво Іванченка І. С., 2023. С. 152-158. DOI: <https://doi.org/10.33296/ecouipa2023> (0,42 а.а., особисто автору належить 0,27 а.а.)

*(особисто автором систематизовано види бізнес-стимуляторів та практичні аспекти щодо стимулювання розвитку малого та середнього бізнесу в контексті побудови стратегії управління інвестиційною політикою індустріальних парків на основі каузального підходу; Сластяниковою А. І. систематизовано перспективи розвитку бізнес-стимуляторів)*

**Статті у наукових фахових виданнях України:**

3. Сорокін С. А. Управління інвестиційною політикою суб'єктів господарювання в контексті сучасних економічних відносин: теоретико-методичний аспект. *Бізнес Інформ*. 2025. №7. С. 173–184. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459->

[2025-7-173-184](https://doi.org/10.33271/ebdut/91.009) (0,87 а.а.)

4. Сорокін С. А. Методичний базис управління інвестиційною політикою індустріальних парків в умовах розвитку національної інноваційної системи. *Економічний вісник Дніпровської політехніки*. 2025. № 3 (91). С. 9-19. DOI: <https://doi.org/10.33271/ebdut/91.009> (0,75 а.а.)

5. Сорокін С. А. Методичні основи оцінки інвестиційних проєктів індустріальних парків. *Вісник економіки транспорту та промисловості*. 2025. № 91. С. 60-72. DOI: <https://doi.org/10.18664/btie.91.343407> (0,8 а.а.)

6. Сорокін С. А. Оцінювання збалансованості інвестиційного портфеля індустріальних парків: методичний аспект. *Бізнес Інформ*. 2025. №10. С. 291–301. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-10-291-301> (0,78 а.а.)

7. Сорокін С. А. Ризик-орієнтоване вимірювання інвестиційної привабливості індустріальних парків. *Проблеми економіки*. 2025. №4. С. 105–118. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2025-4-105-118> (1,13 а.а.)

8. Сорокін С. А. Актуальність феномена «резильєнтність» в побудові конфігурації сучасних економічних відносин. *Економічний вісник Дніпровської політехніки*. 2024. № 4(88). С. 206-213. DOI: <https://doi.org/10.33271/ebdut/88.206> (0,7 а.а.)

9. Прохорова В. В., Сорокін С. А. Інноваційність бізнесу та соціально-відповідальний розвиток підприємств як детермінанта інвестиційного зростання. *Проблеми економіки*. 2025. №3. С. 216–225. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2025-3-216-225> (0,75 а.а., особисто автору належить 0,5 а.а.)

(особисто автором досліджено особливості соціально відповідального розвитку підприємств в умовах інноваційності бізнесу в контексті побудови стратегії управління інвестиційною політикою індустріальних парків на основі каузального підходу; Прохоровою В. В. виявлено взаємозв'язки між інноваційними трансформаціями та корпоративною соціальною відповідальністю)

10. Сластянікова А. І., Сорокін С. А. Трансфер технологій в системі управлінських інновацій: регіональний аспект. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка*. 2024. № 18 (36). DOI: <https://doi.org/10.33296/2707-0654->

[18\(36\)-17](#) (0,83 а.а., особисто автору належить 0,54 а.а.)

*(особисто автором визначено взаємозв'язок трансферу технологій та управлінських інновацій в контексті побудови стратегії управління інвестиційною політикою індустриальних парків на основі каузального підходу; Сластяниковою А. І. узагальнено практичні аспекти трансферу технологій на регіональному рівні)*

11. Прохорова В. В., Янчак Ю. О., Сорокін С. А. Індустриальне партнерство як основа інноваційного розвитку підприємницьких мереж на регіональному рівні. *Економічний вісник Дніпровської політехніки*. 2024. №3 (87). С. 191-200. DOI: <https://doi.org/10.33271/ebdut/87.191> (0,82 а.а., особисто автору належить 0,41 а.а.)

*(особисто автором запропоновано авторське визначення понять «індустріальне партнерство» та «індустріальний парк», виокремлено умови формування та функціонування кластерів в індустриальних парках та доведено, що індустриальне партнерство є драйвером інноваційного розвитку регіональної економіки; Прохоровою В. В. систематизовано умови формування та успішного функціонування кластерів в індустриальних парках; Янчак Ю. О. досліджено особливості нормативно-законодавчого забезпечення функціонування індустриальних парків в Україні)*

12. Сорокін С. А. Формування стратегії управління інвестиційною політикою індустриальних парків: каузальний підхід. *Бізнес Інформ*. 2025. №12. С. 217–225. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-12-217-225> (0,8 а.а.)

13. Сорокін С. А. Когнітивне моделювання процесів розвитку індустриальних парків в умовах гетерогенності економічних ресурсів. *Бізнес Інформ*. 2025. №6. С. 421–432. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-6-421-432> (0,78 а.а.)

#### **Наукові праці, які засвідчують апробацію матеріалів дисертації:**

14. Сорокін С. А. Реалізація управлінських інновацій. *LVII студентська наук. конф. Української інженерно-педагогічної академії* : тези доп. (Харків, 07–11 листоп. 2022 р.) / за заг. ред. Г. С. Грінченко. Харків, 2022. Т. 3. С. 83. URL: <https://science.uepa.karazin.ua/zbirnik-tez-dopovidej-lvii-studentsko%D1%97-naukovo%D1%97-konferenci%D1%97-uipa/> (0,07 а.а.)

15. Сорокін С. А., Сластяникова А. І. Система стимулювання інновацій на

регіональному рівні: зарубіжний досвід. *Управління розвитком економічного середовища в умовах глобальних трансформацій* : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (Харків, 23–25 трав. 2023 р.). Харків : УПА, 2023. С. 332–335. URL: <https://econmgmt.uepa.karazin.ua/wp-content/uploads/2023/06/%D0%97%D0%B1%D1%96%D1%80%D0%BA%D0%B0-%D1%82%D0%B5%D0%B7-%D0%B4%D0%BE%D0%BF%D0%BE%D0%B2%D1%96%D0%B4%D0%B5%D0%B9-1-1.pdf> (0,1 а.а., особисто автору належить 0,06 а.а.)

16. Сорокін С. А., Сластяникова А. І. Управлінські інновації: теоретичний аспект. *VI Міжнар. наук.-практ. конф.* (Львів, 25–26 трав. 2023 р.). Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2023. С. 73–75. URL: <https://drive.google.com/drive/u/0/folders/1hWJwtpaKZou82wpzKSv3nIH4RGprznRq> (0,1 а.а., особисто автору належить 0,06 а.а.)

17. Сорокін С. А., Сластяникова А. І. Вплив бізнес-стимуляторів на економічне зростання регіону. *Актуальні проблеми соціально-економічних систем в умовах трансформаційної економіки* : матеріали ІХ Всеукр. наук.-практ. конф. (Дніпро, 11–12 квіт. 2024 р.). Дніпро: ІПБТ УДУНТ, 2024. С. 42–43. URL: <https://nmetau.edu.ua/ua/mdiv/i2015/p5> (0,1 а.а., особисто автору належить 0,05 а.а.)

18. Сорокін С. А. Бізнес-стимулятори як інструмент управлінських інновацій на регіональному рівні. *Управління розвитком економічного середовища в умовах глобальних трансформацій* : матеріали ІІ Міжнар. наук.-практ. конф. (Харків, 07–09 трав. 2024 р.). Харків : УПА, 2024. С. 43–45. DOI: <https://doi.org/10.33296/second-conf-2024> (0,1 а.а.)

19. Сорокін С. А., Сурай А. М. Актуальність процесу формування коінтеграційних зв'язків в сучасному бізнес-середовищі. *Управління розвитком економічного середовища в умовах глобальних трансформацій*: зб. тез доп. ІІІ Міжнар. наук.-практ. конф. (Харків, 06–07 лют. 2025 р.). Харків : ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2025. С. 405–407. URL: [https://econmgmt.uepa.karazin.ua/?page\\_id=2030](https://econmgmt.uepa.karazin.ua/?page_id=2030) (0,13 а.а., особисто автору належить 0,07 а.а.)

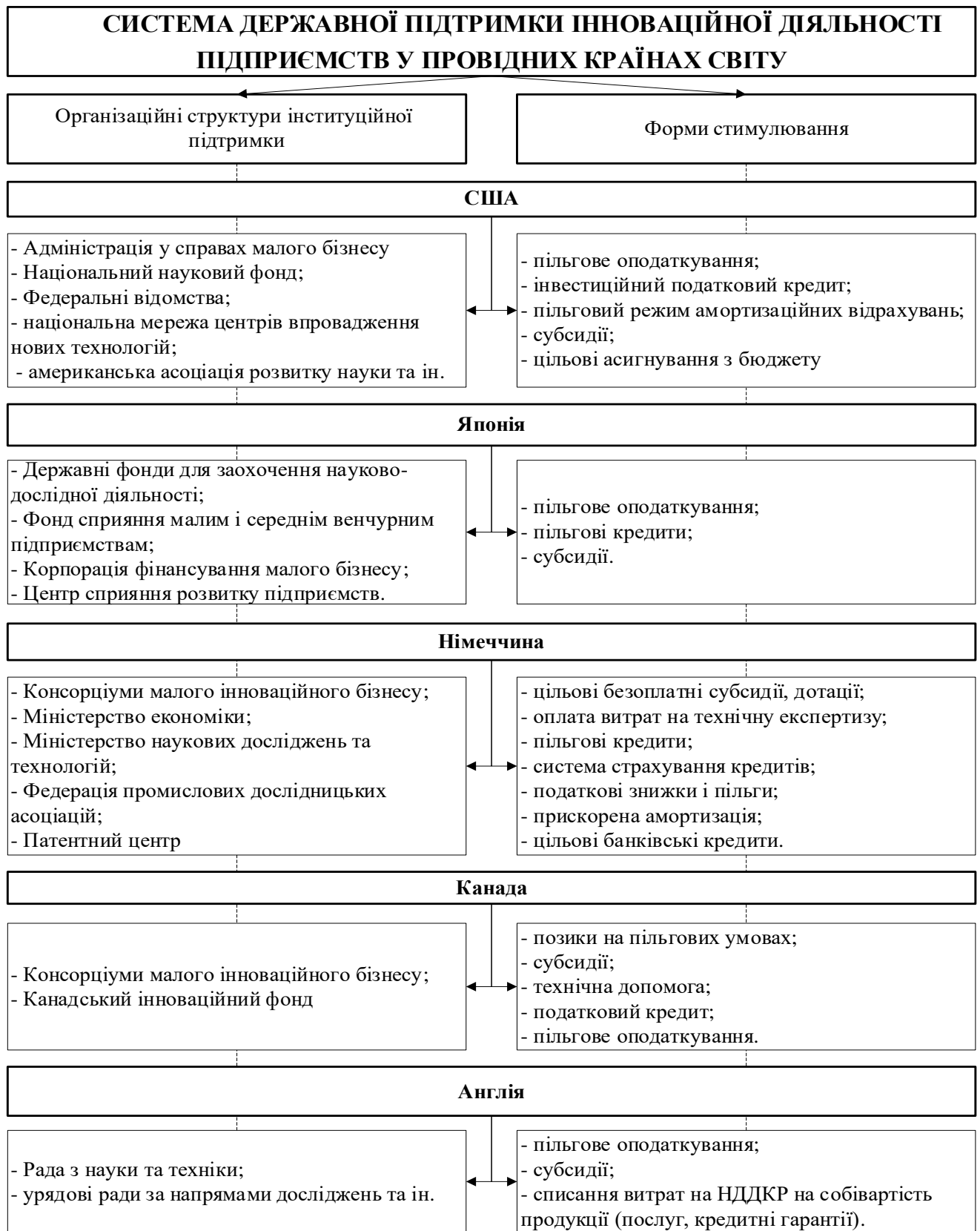


Рис. Б.1. Система державної підтримки інноваційної діяльності підприємств у провідних країнах світу

Анкета для експертного оцінювання ризиків, що впливають на інвестиційну привабливість індустріальних парків

### 1. Загальна інформація про експерта

ПІБ: \_\_\_\_\_  
 Організація: \_\_\_\_\_  
 Посада: \_\_\_\_\_  
 Досвід роботи (років): \_\_\_\_\_  
 Галузь експертизи: \_\_\_\_\_

### 2. Інструкція щодо заповнення

Оцініть кожен вид ризику за двома параметрами:

**P (Probability)** – ймовірність настання ризику

**I (Impact)** – вплив ризику на інвестиційну привабливість

Шкала оцінювання:

1 – дуже низький рівень

2 – низький

3 – середній

4 – високий

5 – дуже високий

### 3. Оцінювання ризиків

Для кожного індустріального парку заповніть таблицю:

Індустріальний парк	Інституційно-регуляторний (P/I)	Фінансовий (P/I)	Інфраструктурний (P/I)	Ринковий (P/I)	Операційно-управлінський (P/I)	Безпеково-логістичний (P/I)
Фруктова Індустрія	/	/	/	/	/	/
Вуглецево-нейтральний ЕКО АГРО ХАБ Поділля Городок	/	/	/	/	/	/
САНАРТ	/	/	/	/	/	/
Ф'ЮЧЕ ІНДАСТРІ ХАБ	/	/	/	/	/	/
КАЛУШ ПРОДАКШЕН	/	/	/	/	/	/
Жовті Води	/	/	/	/	/	/

Індустріальний парк	Інституційно-регуляторний (Р/І)	Фінансовий (Р/І)	Інфраструктурний (Р/І)	Ринковий (Р/І)	Операційно-управлінський (Р/І)	Безпеково-логістичний (Р/І)
Технологій та бізнесу	/	/	/	/	/	/
Екоцентр	/	/	/	/	/	/
ТЕОФІПОЛЬ ЕКО ПАРК	/	/	/	/	/	/
ЕкоСтіл	/	/	/	/	/	/
ЧЕРНІВЦІ	/	/	/	/	/	/
ЯДРО ІНДАСТРІ	/	/	/	/	/	/
СОКИРЯНИ Індастрі ХАБ	/	/	/	/	/	/
КОВЕЛЬ ПОРТО	/	/	/	/	/	/
БУРШТИН	/	/	/	/	/	/
СОЛЬВА-ТЕХ	/	/	/	/	/	/
Р-33	/	/	/	/	/	/
Техно Парк Вознесенськ	/	/	/	/	/	/
МУЖАЙ	/	/	/	/	/	/
КАРПАТИ	/	/	/	/	/	/

#### 4. Додаткові коментарі експерта

(вказіть ключові ризики, зауваження або уточнення)

---



---



---

#### 5. Загальна оцінка інвестиційної привабливості

Оцініть загальний рівень ризику для індустріальних парків:

- Низький
- Помірний
- Високий
- Критичний

#### 6. Рекомендації

(заходи щодо зниження ризиків)

---



---



---

## Довідки про впровадження наукових положень

Товариство з обмеженою відповідальністю  
«ХАРКІВ-ВАГИ»  
вул. Георгія Тарасенка, 16, оф. 18  
м. Харків, 61001, Україна  
Код ЄДРПОУ 39126838

KHARKIV-WEIGHT Limited Liability  
Company  
16, Heorhii Tarasenko St., Office 18  
Kharkiv, 61001, Ukraine  
USREOU Code 39126838

Від 14.01.2026 № 02/1

## ДОВІДКА

про використання окремих наукових положень дисертаційного дослідження  
Сорокіна Станіслава Андрійовича на тему:  
«Управління інвестиційною політикою індустріальних парків»,  
яка подана на здобуття доктора філософії  
за спеціальністю 073 Менеджмент  
галузі знань 07 Управління та адміністрування

В умовах зростання невизначеності зовнішнього економічного середовища, посилення конкуренції на ринку промислової продукції та необхідності технологічної модернізації виробництва особливої актуальності набуває підвищення ефективності управління інвестиційною діяльністю підприємств. Для забезпечення стійкого розвитку та збереження конкурентних позицій ТОВ «ХАРКІВ-ВАГИ» виникає потреба у впровадженні сучасних науково обґрунтованих підходів до оцінювання інвестиційних рішень, зокрема з урахуванням ризиків, що обумовлює доцільність використання результатів дисертаційного дослідження в практичній діяльності підприємства.

У діяльності ТОВ «ХАРКІВ-ВАГИ» використано удосконалений методичний підхід до ризик-орієнтованого вимірювання інвестиційної привабливості, який базується на системній ідентифікації груп ризиків, їх кількісній оцінці та подальшій агрегації в інтегральний показник, а також поєднанні базового індексу інвестиційного потенціалу з показником сукупного ризику функціонування. Застосування зазначеного підходу в діяльності підприємства дозволило підвищити обґрунтованість прийняття інвестиційних рішень, зокрема при реалізації проєктів модернізації виробничого обладнання, оптимізації технологічних процесів та впровадження інноваційних рішень. Використання ризик-орієнтованого підходу забезпечило можливість своєчасної ідентифікації потенційних загроз, оцінки їх впливу на результати діяльності підприємства та формування ефективних управлінських рішень щодо мінімізації ризиків.

Результати впровадження сприяли підвищенню рівня фінансової стійкості підприємства, оптимізації структури інвестицій та зростанню ефективності використання ресурсного потенціалу в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Результати дослідження впроваджено без фінансових зобов'язань перед автором Сорокіним С. А.

Директор  
ТОВ «ХАРКІВ-ВАГИ»



Юлія КУРБЕЛЬ

Фізична особа-підприємець  
МАКОВОЗ Юрій Олександрович  
ЄДРПОУ 2561313732  
вул. Акад. Сінельникова б.1, кв. 68  
м. Харків, 61108, Україна

Від 15.01.2026 № 1/2026

### ДОВІДКА

**про використання окремих наукових положень дисертаційного дослідження Сорокіна Станіслава Андрійовича на тему: «Управління інвестиційною політикою індустріальних парків», яка подана на здобуття доктора філософії за спеціальністю 073 Менеджмент галузі знань 07 Управління та адміністрування**

В умовах динамічних змін ринкового середовища, зростання вимог до якості будівельної продукції та необхідності підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу особливої значущості набуває вдосконалення підходів до управління інвестиційною діяльністю підприємств. Для забезпечення конкурентоспроможності та стабільного розвитку ФОП Маковоз Ю. О., що здійснює виробництво будівельних виробів, актуальним є впровадження сучасних науково обґрунтованих інструментів формування та реалізації інвестиційної політики.

У діяльність впроваджено удосконалений інтегрований методичний підхід до оцінювання ефективності інвестиційної політики, який базується на комплексному поєднанні методики розрахунку інтегральних індексів інвестиційних проєктів та оцінки збалансованості інвестиційного портфеля шляхом інтеграції адитивного та геометричного індексів агрегування. Це дозволило підвищити якість оцінювання інвестиційних рішень, зокрема щодо оновлення виробничого обладнання, оптимізації технологічних процесів виготовлення будівельних виробів та розширення асортименту продукції. Використання інтегральних показників сприяло виявленню структурних дисбалансів у розподілі інвестиційних ресурсів, оптимізації інвестиційного портфеля та підвищенню ефективності використання фінансових і матеріальних ресурсів підприємства.

Впровадження результатів дослідження забезпечило зростання результативності інвестиційної діяльності, підвищення рівня економічної ефективності виробництва та створило передумови для подальшого інноваційного розвитку підприємства в умовах динамічних змін зовнішнього середовища.

Результати дослідження впроваджено без фінансових зобов'язань перед автором Сорокіним С. А.

Фізична особа-підприємець



Юрій МАКОВОЗ



**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
імені В. Н. КАРАЗИНА**

майдан Свободи, 4, м. Харків, 61022, тел. +38 057 341-27-12  
E-mail: univer@karazin.ua, сайт: https://karazin.ua/, код згідно з ЄДРПОУ 02071205

16.01.2026 № 0901/156  
на № \_\_\_\_\_

**ДОВІДКА**

**про впровадження в навчальний процес наукових результатів  
дисертаційної роботи Сорокіна С. А. на тему:  
«Управління інвестиційною політикою індустриальних парків»,  
яка подана на здобуття наукового ступеня доктора філософії  
з галузі знань 07 «Управління та адміністрування»  
за спеціальністю 073 «Менеджмент»**

Запропоновані автором наукові положення та практичні рекомендації стосовно управління інвестиційною політикою індустриальних парків дозволили керівництву Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна використати окремі положення результатів дослідження в навчальному процесі кафедри економіки та бізнес-адміністрування економічного факультету при підготовці фахівців:

зі спеціальності D3 «Менеджмент» за освітньо-професійною програмою «Менеджмент організацій» при викладанні на першому (бакалаврському) рівні вищої освіти дисциплін «Регіональна економіка», «Управління сталим розвитком»;

зі спеціальності D3 «Менеджмент» за освітньо-професійною програмою «Менеджмент організацій» при викладанні на другому (магістерському) рівні вищої освіти дисциплін «Фінансовий менеджмент», «Проектний менеджмент»;

зі спеціальності D3 «Менеджмент» за освітньо-професійною програмою «Менеджмент» при викладанні на третьому освітньо-науковому рівні (доктор філософії) вищої освіти дисциплін «Теорія і методологія менеджменту», «Менеджмент проектів і програм».

Результати дослідження впроваджено без фінансових зобов'язань перед автором.

Проректор з науково-педагогічної роботи  
Харківського національного університету імені  
В. Н. Каразіна,  
д.е.н., професор

Борис САМОРОДОВ

Декан економічного факультету Харківського  
національного університету імені В. Н.  
Каразіна, к.е.н., доцент

Віталій ДЯЧЕК

Завідувач кафедри економіки та бізнес-  
адміністрування Харківського національного  
університету імені В. Н. Каразіна, д.е.н., проф.

Вікторія ПРОХОРОВА

02071205



## ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «С.К.С.М.»

Юр. адреса: 61036, м. Харків, вул. Енергетична, 18 тел. 057 7757285 ЄДРПОУ 31797878,  
ПІН 317978720320, e-mail: office@sksm.com.ua

Від 16.01.2026 № 92/07

### ДОВІДКА

**про використання окремих наукових положень дисертаційного дослідження  
Сорокіна Станіслава Андрійовича на тему:  
«Управління інвестиційною політикою індустріальних парків»,  
яка подана на здобуття доктора філософії  
за спеціальністю 073 Менеджмент  
галузі знань 07 Управління та адміністрування**

В умовах необхідності технологічного оновлення виробництва, підвищення ефективності інвестиційної діяльності та інтеграції підприємств у сучасні індустріальні екосистеми особливої актуальності набуває впровадження інноваційних підходів до формування інвестиційної політики. Для забезпечення сталого розвитку та підвищення конкурентоспроможності ТОВ «С. К. С. М.» доцільним є використання сучасних науково обґрунтованих управлінських інструментів. У діяльності підприємства використано стратегію управління інвестиційною політикою індустріальних парків на основі каузального підходу, яка ґрунтується на причинно-наслідкових зв'язках між ключовими елементами системи управління та логічно структурованій послідовній інтеграції трансферу технологій, бізнес-стимуляторів, індустріального партнерства як взаємопов'язаних елементів єдиної системи, що дозволило системно обґрунтувати інвестиційні рішення щодо модернізації виробництва бетонних і залізобетонних виробів, впровадження інноваційних технологій, а також розвитку партнерських зв'язків із постачальниками, інвесторами та іншими учасниками промислових екосистем.

Впровадження результатів дослідження сприяло підвищенню рівня інноваційного розвитку підприємства, зміцненню його конкурентних позицій та формуванню передумов для інтеграції у структури індустріальних парків і промислових кластерів.

Результати дослідження впроваджено без фінансових зобов'язань перед автором Сорокіним С. А.

**Директор  
ТОВ «С. К. С. М.», к.е.н.**



**Олександр КУЧЕРЕНКО**

Товариство  
з обмеженою відповідальністю  
«ХАРКІВТРАНСМАШПРОЕКТ»

**Т М П**

Limited Liability  
Company  
«Kharkivtransmashproekt»

61037, м. Харків, вул. Георгія Тарасенка, 126/1  
П/р № UA 24 336310 0000026006009914043 в АТ «ІДЕЯ БАНК», МФО 336310  
Код ЄДРПОУ 32952014  
Тел./факс 057 714 12 23, e-mail: http\_buh@ukr.net

Від 19.01.2026 р. № 015/С-16  
На № \_\_\_\_\_ від \_\_\_\_\_.202\_р.

### ДОВІДКА

про впровадження наукових положень  
дисертаційної роботи Сорокіна С. А. на тему:  
«Управління інвестиційною політикою індустріальних парків»,  
яка подана на здобуття наукового ступеня доктора філософії  
з галузі знань 07 «Управління та адміністрування»  
за спеціальністю 073 «Менеджмент»

Автором в роботі в якості наукового результату розроблено та запропоновано стратегію управління інвестиційною політикою індустріальних парків на основі каузального підходу, яка ґрунтується на причинно-наслідкових зв'язках між ключовими елементами системи управління та логічно структурованій послідовній інтеграції трансферу технологій, бізнес-стимуляторів, індустріального партнерства як взаємопов'язаних елементів єдиної системи, що дозволяє її використання як методологічної основи для розроблення та коригування інвестиційних стратегій індустріальних парків з урахуванням регіональних особливостей, пріоритетів економічного розвитку національної економіки, моделювання процесів розвитку індустріальних парків в умовах гетерогенності економічних ресурсів. Це дозволяє фахівцям підприємства ТОВ «ХАРКІВТРАНСМАШПРОЕКТ» здійснювати комплексне обґрунтування управлінських рішень щодо формування та реалізації інвестиційної політики, своєчасно ідентифікувати ключові причинно-наслідкові залежності між елементами системи, прогнозувати результати впровадження стратегічних заходів, оптимізувати розподіл інвестиційних ресурсів.

Фахівцями підприємства ТОВ «ХАРКІВТРАНСМАШПРОЕКТ» визначено можливість та доцільність використання окремих аспектів наукового доробка автора в аспекті практичного використання.

Результати дослідження впроваджено без фінансових зобов'язань перед автором.

Директор



Грохова С.О.

Онлайн сервіс створення та перевірки кваліфікованого та удосконаленого електронного підпису

ПРОТОКОЛ

створення та перевірки кваліфікованого та удосконаленого електронного підпису

Дата та час: 12:37:31 20.04.2026

Назва файлу з підписом: Sorokin\_diss.pdf.p7s

Розмір файлу з підписом: 5.7 МБ

Перевірені файли:

Назва файлу без підпису: Sorokin\_diss.pdf

Розмір файлу без підпису: 5.7 МБ

Результат перевірки підпису: Підпис створено та перевірено успішно. Цілісність даних підтверджено

Підписувач: Сорокін Станіслав Андрійович

П.І.Б.: Сорокін Станіслав Андрійович

Країна: Україна

РНОКПП: 3435313472

Час підпису (підтверджено кваліфікованою позначкою часу для підпису від Надавача): 13:37:23 20.04.2026

Сертифікат виданий: "Дія". Кваліфікований надавач електронних довірчих послуг

Серійний номер: 382367105294AF9704000000566C5C0060BBE503

Тип носія особистого ключа: ЗНКІ криптомодуль ІІТ Гряда-301

Алгоритм підпису: ДСТУ 4145

Тип підпису: Кваліфікований

Тип контейнера: Підпис та дані в одному файлі (CAAdES enveloped)

Формат підпису: З повними даними ЦСК для перевірки (CAAdES-X Long)

Сертифікат: Кваліфікований

Версія від: 2026.04.06 13:00