

КИЇВСЬКА ШКОЛА ЕКОНОМІКИ

МАГІСТЕРСЬКА ПРОГРАМА З ПУБЛІЧНОЇ ПОЛІТИКИ ТА ВРЯДУВАННЯ

ДИПЛОМНА РОБОТА

**«Від державних стимулів до входу інвестора: фактори спроможності  
індустріальних парків України залучати інвесторів під час війни»**

Студент: Віталій Іванов  
Науковий керівник: Дмитро Яровий  
доцент факультету соціальних наук

Для здобуття освітнього ступеня: Магістр  
за спеціальністю: 281 Публічне управління та адміністрування

Київ 2026

## АНОТАЦІЯ

В умовах повномасштабної війни та високої інституційної невизначеності в Україні особливої актуальності набуває питання результативності державної політики залучення інвестицій через механізм індустріальних парків. Метою дослідження є з'ясувати, чому за однакової нормативно-правової рамки та державних стимулів індустріальні парки України відрізняються ефективністю процесу залучення інвесторів: швидкістю проходження інвестором маршруту входу, рівнем процедурної передбачуваності, практичною доступністю інфраструктури та здатністю довести проєкт до фактичного запуску виробництва. У роботі застосовано пошуковий якісний дизайн, спрямований на визначення правдоподібного механізму перетворення державних стимулів у інвестиційне рішення та його емпіричних проявів у двох функціонуючих кейсах індустріальних парків. Контекст війни посилює значення безпекових, логістичних, кадрових і координаційних чинників, через що навіть уніфікована державна політика продукує нерівномірні результати.

**Ключові слова:** індустріальні парки, публічна політика, залучення інвестицій, імплементація політики, виконавча спроможність, багаторівнева координація, воєнний контекст.

**Кількість слів:** 13 504

## ЗМІСТ

|                                               |    |
|-----------------------------------------------|----|
| АНОТАЦІЯ .....                                | 2  |
| ВСТУП.....                                    | 4  |
| ОГЛЯД ЛІТЕРАТУРИ.....                         | 6  |
| АНАЛІТИЧНА РАМКА.....                         | 11 |
| <i>Концептуалізація основних понять</i> ..... | 11 |
| <i>Теоретична рамка дослідження</i> .....     | 13 |
| <i>Теоретичні припущення</i> .....            | 17 |
| МЕТОДОЛОГІЧНИЙ ДИЗАЙН ДОСЛІДЖЕННЯ.....        | 20 |
| РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ.....                   | 26 |
| ВИСНОВКИ ТА ДИСКУСІЯ .....                    | 40 |
| ПРОПОНОВАНІ ЗМІНИ .....                       | 44 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....               | 46 |
| ДОДАТКИ .....                                 | 49 |
| Додаток 1. Протоколи інтерв'ю .....           | 49 |
| Додаток 2. Книга кодів.....                   | 60 |

## ВСТУП

В умовах повномасштабної війни та високої невизначеності в Україні особливої актуальності набуває питання результативності інструментів публічної політики, спрямованих на підтримку економічної стійкості та відновлення. Одним із таких інструментів є державна політика розвитку індустріальних парків, яка включає нормативно-правову рамку, систему стимулів і організаційні механізми реалізації. Формально зазначені інструменти є уніфікованими для всіх індустріальних парків, однак фактичні результати залучення інвесторів демонструють істотну варіативність між парками. Відповідно, це і формує ключову проблему публічного управління – чому одна й та сама політика за однакових правил і стимулів працює по-різному на рівні конкретних індустріальних парків.

Сучасні підходи до аналізу публічної політики наголошують, що державні рішення не можуть бути оцінені лише за формальним конструюванням інструментів. Визначальним є те, як інструменти політики реалізуються в адміністративній системі, що включає множинність виконавців, процедур і рівнів врядування. Дослідження виконання політики показують, що розрив між задекларованими параметрами політики та фактичними ефектами є типовим явищем, оскільки реалізація вбудована у ланцюг адміністративних рішень, де кожен додатковий етап і кожне погодження збільшують ймовірність затримок, втрат та відхилень від первинних цілей (Pressman & Wildavsky, 1984; Hill & Hure, 2002). Отже, за формально однакових державних інструментів варіативність результатів може бути зумовлена відмінностями у здатності локальної виконавчої мережі забезпечити їх фактичну дію.

Додатково підкреслюється, що політика дедалі рідше реалізується прямим адміністративним способом. Її виконання відбувається через мережу організацій, до якої входять органи місцевого самоврядування, оператори інфраструктурних систем, дозвольні органи, агенції розвитку, керуючі компанії та інші інституційні посередники. За таких умов дизайн політики включає механізм реалізації інструментів і розподіл ролей між організаціями, які забезпечують виконання державних зобов'язань (Salamon, 2002).

Теоретична логіка дослідження виходить з припущення, що результативність інструментів публічної політики визначається також здатністю інституцій забезпечити їх фактичне виконання. Відповідно до підходів теорії виконання політики та досліджень спроможності публічного управління, за умов однакової нормативної рамки варіативність результатів може виникати через відмінності у виконавчій спроможності локальних акторів, ефективності міжорганізаційної координації та здатності адміністративної системи доводити інструменти політики до кінцевого адресата. З цієї логіки випливає теоретичне очікування, що індустріальні парки, у яких локальні органи влади та інституційні учасники здатні забезпечити більш ефективну координацію, процедурну прохідність та інфраструктурну готовність державних стимулів, демонструватимуть вищу здатність залучати інвесторів навіть за однакових формальних умов державної політики.

Особливого значення у дослідженні набуває контекст війни як фактор, що структурно модифікує механізми реалізації політики. Наукові праці з кризового управління демонструють, що криза переводить інституції у режим ухвалення рішень за умов дефіциту часу, неповної інформації та підвищеної вартості помилки (Boin et al., 2009). Концепція турбулентності доповнює цю перспективу, наголошуючи, що війна генерує довготривалі каскадні ефекти, які посилюють вимоги до координації та адаптивності врядування (Ansell et al., 2024). Для України окреслена проблематика є особливо актуальною, оскільки війна підвищила правову невизначеність, посилила інституційну нестабільність та загострила розрив між нормативними рамками і фактичною здатністю до реалізації політики на місцях.

У зв'язку з цим формується **аналітична проблема** – попри уніфікований характер нормативно-правової рамки та державних стимулів у політиці індустриальних парків, залишається недостатньо з'ясованим, які саме механізми виконання та багаторівневої координації визначають різну здатність індустриальних парків перетворювати державні інструменти підтримки у фактичне залучення інвесторів в умовах війни.

Аналітичне питання формулюється наступним чином: **які фактори визначають спроможність індустриальних парків України залучати інвесторів під час війни за однакової нормативно-правової рамки та державних стимулів, і через які механізми реалізації публічної політики ці відмінності формуються на рівні конкретних парків?**

З огляду на характер проблеми у дослідженні застосовується пошуковий якісний дизайн, що дозволяє виявити механізми реалізації політики та чинники, які не завжди піддаються формалізації у кількісних моделях. Емпірична частина ґрунтується на порівняльному аналізі двох індустриальних парків як одиниць дослідження та використанні напівструктурованих інтерв'ю з ключовими учасниками виконавчої мережі на державному й локальному рівнях. Узагальнення результатів здійснюється шляхом тематичного групування виявлених механізмів та порівняльного аналізу кейсів.

Теоретичний внесок дослідження полягає у поглибленні розуміння того, як уніфікований дизайн інструментів публічної політики може продукувати різні результати через механізми виконання, виконавчу спроможність та багаторівневу координацію в умовах воєнного стану. Емпіричний внесок роботи полягає у виявленні причин, через які на рівні конкретних індустриальних парків виникає розрив між формальними стимулами та фактичними результатами залучення інвесторів, що створює підстави для уточнення умов дієздатності політики індустриальних парків в Україні. Практичне значення дослідження полягає у формуванні рекомендацій для державних органів та органів місцевого самоврядування щодо підвищення результативності політики через налаштування інструментів, порядок процедур реалізації та координаційних механізмів у воєнний та післявоєнний періоди.

Робота складається зі вступу, огляду літератури, методологічного розділу, розділу з результатами дослідження, висновків і практичних рекомендацій.

## ОГЛЯД ЛІТЕРАТУРИ

У сучасній науковій літературі виокремлюються два домінантні підходи до трактування індустріальних парків. Перший ґрунтується на економіко-інституційній логіці: індустріальний парк описується як організаційно оформлений режим залучення резидентів, у межах якого ключову роль відіграє керуюча компанія та її функції адміністрування, сервісного супроводу й посередництва між зацікавленими сторонами (Laiko, 2024). Другий підхід має інфраструктурний та просторовий характер і визначає парк як заздалегідь сплановану та підготовлену територію, забезпечену транспортною і комунальною інфраструктурою, що знижує бар'єри входу для виробничих компаній (Le Tellier et al., 2019). Спільною рисою обох підходів є те, що належність парку до сфери публічної політики здебільшого подається як контекст нормативних правил і стимулів, тоді як аналітичний фокус концентрується або на внутрішній організації парку, або на його матеріальній готовності. Між цими підходами простежується принципова теоретична розбіжність у визначенні джерела причинного впливу. Економіко-інституційний підхід пов'язує результативність парку передусім із якістю організаційної побудови, наявністю керуючої компанії, здатної зменшувати трансакційні витрати, координувати взаємодію учасників і забезпечувати доведення стимулів до резидента. Інфраструктурний та просторовий підхід, натомість, виходить із пріоритету попередньо сформованої матеріальної бази, що охоплює підготовлену територію, підключення до мереж, транспортну доступність та інженерну готовність, які знижують вхідні бар'єри для інвестора. Як наслідок, перший підхід інтерпретує індустріальний парк як інституційно організований механізм координації, а другий як просторово локалізований інструмент мінімізації витрат входу. У цьому виявляється їхня аналітична неузгодженість, тому що вони по-різному визначають первинне джерело інвестиційної привабливості, пов'язуючи його або з організаційною спроможністю, або з матеріально-інфраструктурною готовністю. Через це обидві перспективи лише частково пояснюють варіативність результатів, залишаючи недостатньо з'ясованим механізм перетворення однакових формальних стимулів на фактичну інвестиційну пропозицію через інструменти публічної політики.

Сучасні огляди підкреслюють, що просторовий розподіл інвестицій є структурно нерівномірним – інвестиційні рішення тяжіють до територій, у яких поєднуються інфраструктурна забезпеченість та інституційна спроможність. Відповідно, це актуалізує територіально орієнтовані інструменти та зональні режими як форму публічної політики, через яку держава прагне формувати локалізовані режими розвитку (UNCTAD, 2024). Також, емпіричні дослідження зональної політики демонструють, що навіть за формально однакових інструментів результативність істотно варіює, а пояснювальна сила структурних змінних залишається обмеженою (EBRD, 2024). Інакше кажучи, обидва домінантні підходи зосереджені переважно на характеристиках самого парку, але не дають достатнього інструментарію для пояснення того, чому за формально однакової державної рамки подібні парки демонструють різну здатність перетворювати політичні стимули у фактичний вхід

інвестора. З огляду на це, особливо в умовах воєнної турбулентності, методологічно доцільно виокремлювати третю аналітичну перспективу – розгляд індустріального парку як інструмента публічної політики, у межах якого різні результати формуються насамперед через відмінності імплементації, міжрівневої координації та спроможності використання уніфікованих державних стимулів (Hill & Hure, 2002; Wu et al., 2015).

Теоретично дослідження спирається на кілька взаємопов'язаних підходів у літературі публічної політики:

- використовується інструментальний підхід до політики, у межах якого державні програми розглядаються як набір інструментів і організаційних механізмів доведення стимулів до кінцевого адресата (Salamon, 2002);
- дослідження спирається на теорії виконання політики, які пояснюють розрив між задекларованими цілями та фактичними результатами через складність адміністративних ланцюгів виконання та поведінку виконавців (Pressman & Wildavsky, 1984; Hill & Hure, 2002);
- залучається концепція спроможності публічної політики, яка підкреслює значення аналітичних, управлінських та політичних ресурсів для ефективної реалізації державних програм (Wu et al., 2015). Додатково використовується підхід багаторівневого та узгоджувального врядування, що акцентує роль взаємодії державних і недержавних акторів у процесі реалізації політики (Ansell & Gash, 2008).

Однією з найбільш стійких тем у дослідженнях публічної політики є розрив між задекларованими цілями та фактичними наслідками. Науковцями, цей феномен описується через поняття розриву виконання, коли формально визначена політика не забезпечує однорідності результатів, оскільки її реальна дія залежить від умов виконання та поведінки виконавців (Hill & Hure, 2002). Дослідження програм економічного розвитку демонструють, що політика проходить через послідовний ланцюг адміністративних рішень і погоджень, у якому кожна додаткова ланка зменшує ймовірність досягнення початкових цілей (Pressman & Wildavsky, 1984). Отже, результат визначається організацією процесу виконання. Сучасна політика рідко здійснюється прямим адміністративним способом, вона передбачає взаємодію державних органів, місцевого самоврядування, операторів інженерної інфраструктури, керуючих компаній та інших інституційних посередників. У такому разі інструментальний дизайн охоплює не лише норму чи стимул, а організаційний механізм доведення політики до адресата (Salamon, 2002). Тому стимули можуть існувати формально, але залишатися фактично недоступними для інвестора через процедурні збої та слабку координацію.

Наступні підходи до розгляду цієї проблематики, лише підсилюють цю логіку. Близьку логіку пропонує і теорія спроможності держави, відповідно до якої формальне запровадження інституцій або політичних інструментів не гарантує їх фактичної дії, якщо державні інституції не володіють достатніми організаційними та управлінськими можливостями для їх практичного застосування (Andrews, Pritchett & Woolcock, 2017).

У концепції спроможності публічної політики вона визначається як сукупність аналітичних, операційних та політичних компетентностей, необхідних для виконання ключових функцій політики на різних рівнях (Wu et al., 2015). Отже, варіативність результатів може бути наслідком відмінностей у здатності реалізувати інструменти. Додатково науковцями наголошується, що накопичення політик без пропорційного нарощування ресурсів і компетентностей виконання знижує результативність та посилює дисфункції виконання (Fernández-i-Marín et al., 2024).

Окремі науковці підкреслюють роль багаторівневого та узгоджувального врядування. На відміну від уявлення про виконання як передачу розпорядження від центру до виконавців, узгоджувальне врядування описує ситуацію, у якій досягнення результату потребує формалізованої взаємодії державних і недержавних акторів, оскільки без цього інструмент не може бути доведений до практичного ефекту (Ansell & Gash, 2008). Переводячи це в площину індустриальних парків, це означає, що місцеве самоврядування та парк як локальний механізм реалізації становлять критичну ланку.

Зональні інструменти у міжнародній літературі часто аналізуються у відносно стабільних умовах. Натомість у кризових ситуаціях механізм реалізації політики змінюється принципово. Дослідження кризового управління показують, що криза руйнує рутинні режими та переводить інституції у режим ухвалення рішень за умов дефіциту часу, неповної інформації та високої вартості помилки (Boin et al., 2009). Що знову ж таки повертає до тези, що у результаті навіть формально ефективні інструменти можуть втрачати результативність через зміну умов виконання.

У концепції турбулентності додатково окреслюється, що війна створює каскадні наслідки енергетичного, логістичного, кадрового та безпекового характеру, які є нерівномірними у просторі та посилюють відмінності між територіями навіть за однакової державної політики (Ansell et al., 2024). Для індустриальних парків в Україні війна впливає на те, чи здатна політика бути доведеною до інвестора у вигляді реальних гарантій, процедурної прохідності та виконуваності державних зобов'язань. Здатність органів місцевого самоврядування забезпечувати приєднання до мереж, проходження дозвільних процедур, супровід інвестора та координацію з іншими інституціями стає критичною складовою фактичної дії політики. Відповідно, відмінності між парками за однакової рамки можуть бути похідними від різної локальної виконавчої спроможності та якості міжорганізаційної координації.

Для України нерівномірність інвестиційних потоків набуває особливої актуальності в умовах повномасштабної війни та перспектив післявоєнного відновлення. За оцінками OECD (2025), масштаб пошкоджених і зруйнованих активів є надзвичайним, а економічна активність у 2022 році зазнала різкого скорочення. Дослідженнями фіксується падіння валового нагромадження основного капіталу та істотне обмеження припливу прямих іноземних інвестицій через високі безпекові ризики. За таких умов індустриальні парки позиціонуються державою як один із основних територіально локалізованих інструментів промислової та інвестиційної політики, покликаний концентрувати ресурси, інфраструктурні рішення та адміністративні процедури у відносно безпечніших локаціях з метою пришвидшення

входу інвестора. Поряд з тим, індустріальні парки як механізм публічної політики стають тестом на здатність держави перетворювати уніфіковані стимули та нормативні правила у фактичну інвестиційну пропозицію на місці, у вигляді підключень, строків, процедурної передбачуваності та гарантій виконання.

Попри значний обсяг досліджень у сфері регіонального розвитку та інвестиційної політики, у літературі залишається обмежено дослідженим питання фактичної реалізації інструментів державної політики у складних інституційних умовах. Наявні роботи підкреслюють фрагментарність механізмів координації, нестійкість інституційних правил та обмежену передбачуваність інвестиційного середовища, що ускладнює реалізацію політики економічного розвитку (Ivashko, 2023). Також дослідження вказують на те, що навіть значні державні ресурси не забезпечують очікуваного ефекту без належних безпекових гарантій, людського потенціалу та функціонуючих ринкових зв'язків (Bortsevskiy et al, 2022). Додатковими бар'єрами називаються правова невизначеність інвестиційних відносин та недостатній захист прав інвесторів, що обмежує реалізацію інвестиційних проєктів навіть у випадках формальної наявності державної підтримки (Замрига & Стріяшко, 2024). У воєнних умовах ці проблеми посилюються необхідністю швидкого прийняття рішень і адаптації політики до нестабільного середовища, що створює додаткові виклики для реалізації довгострокових інструментів розвитку (Виклюк та ін., 2025). Попри важливість цих досліджень, у літературі залишається недостатньо розробленим публічно-політичний вимір функціонування індустріальних парків. Значна частина науковців зміщує фокус у бік загальних питань регіонального розвитку або інвестиційного клімату, тоді як механізми перетворення державних стимулів у фактичні інвестиційні рішення через процеси виконання політики, міжінституційну координацію та спроможність органів влади залишаються концептуально та емпірично фрагментованими. Виявлена **прогалина** робить доцільним дослідження індустріальних парків як тестового майданчика для аналізу розриву виконання політики та нерівномірності її результатів у воєнних умовах.

**У результаті формується така аналітична проблема:** попри те, що міжнародні оцінки підтверджують потенційну результативність територіально орієнтованих і зональних інструментів, більшість емпіричних висновків сформовано на матеріалі відносно стабільних середовищ. Дослідження демонструють, що у воєнний період ключовими обмеженнями стають інституційна нестабільність, правова невизначеність і дефіцити виконавчої спроможності, які змінюють логіку реалізації навіть формально уніфікованих політик. За таких умов залишається недостатньо дослідженим питання, яким чином у політиці індустріальних парків України за однакової нормативної рамки та державних стимулів формуються різні результати у вигляді здатності конкретних парків доводити інвестора до входу та запуску виробничого проєкту.

**Аналітичне питання формується таким чином:** які фактори визначають спроможність індустріальних парків України залучати інвесторів під час війни за однакової нормативно-правової рамки та державних стимулів, і через які механізми реалізації публічної політики ці відмінності формуються на рівні конкретних парків?

**Теоретичний внесок** дослідження полягає у поглибленні розуміння того, як уніфікований інструментальний дизайн державної політики щодо індустріальних парків перетворюється на різні результати в умовах війни через механізми виконання, багаторівневої координації та спроможності політики, це досягається шляхом поєднання інструментального підходу до політики, теорій виконання та підходів до багаторівневого врядування і спроможності політики.

**Емпіричний внесок** полягає у виявленні конкретних причин, через які за однакової державної рамки стимулів різні індустріальні парки демонструють неоднакову здатність залучати інвесторів. Порівняльне кейс-дослідження дозволяє ідентифікувати критичні вузли перетворення державних інструментів у рішення приватного інвестора, зокрема у частині інфраструктурної та процедурної готовності, узгодженості виконавчої мережі та здатності локальних акторів забезпечувати виконуваність зобов'язань у воєнних умовах. В перспективі, це створює підґрунтя для прикладних рекомендацій щодо підвищення результативності державної політики індустріальних парків у воєнний і післявоєнний періоди.

## АНАЛІТИЧНА РАМКА

### *Концептуалізація основних понять*

Державна нормативно-правова рамка та система стимулів для індустріальних парків виступають складовими інструментарію публічної політики, вони формують переважно формальний дизайн політичних інструментів і не забезпечують автоматичної уніфікації результатів. У площині публічної політики кінцеві ефекти визначаються не стільки центром ухвалення рішень, скільки якістю імплементації в умовах багаторівневого врядування та здатністю перетворювати державні інструменти на конкретні адміністративні, регуляторні й інфраструктурні параметри, релевантні для інвестора. Дуже часто, за таких умов формується розрив між задекларованими цілями та фактичними політичними ефектами, який зумовлюється відмінностями у виконавчій спроможності місцевих акторів щодо реалізації державних інструментів (Hudson, Hunter, & Peckham, 2019). Додатково, науковцями емпірично обґрунтовано, що накопичення політик без пропорційного нарощування спроможностей до виконання призводить до зниження результативності та посилення імплементаційних дисфункцій (Fernández-i-Marín et al., 2024). Ідентифікація чинників, які продукують різні результати за однакової нормативної рамки, створює підстави для коригування як дизайну політики, так і механізмів її реалізації, зокрема у частині міжрівневої координації, адміністративних спроможностей та процедурної організації, що підвищує ймовірність перетворення державних стимулів у фактичні інвестиційні рішення.

У сучасній науковій літературі поняття індустріального парку переважно концептуалізується у двох взаємопов'язаних аналітичних вимірах, які відображають різні рівні опису цього явища як об'єкта економічної політики:

має *просторово-територіальну природу* та репрезентує індустріальний парк як спеціально підготовлену територіальну одиницю, що характеризується попереднім плануванням, функціональним зонуванням, поділом на ділянки та забезпеченням базової інженерно-транспортної і комунальної інфраструктури для розміщення промислових компаній (UNIDO, 2026). Тут, індустріальний парк фактично описується як фізичний носій політики, тобто як просторовий ресурс, легітимований через процедури землекористування, містобудівну документацію та інфраструктурне облаштування. Очевидно, що у даній оптиці інституційна логіка функціонування парку та механізми реалізації державних інструментів підтримки залишаються вторинними або недостатньо операціоналізованими;

є *економіко-інституційним* і трактує індустріальний парк як організаційно оформлений режим господарювання, у межах якого формуються спеціальні умови доступу, адміністрування та обслуговування резидентів через діяльність керуючої компанії, регламентовані процедури входу, пакет сервісів та стратегічну концепцію розвитку (Чекіна & Ліщук, 2023). Індустріальний парк постає як керована інституційна

конфігурація, де визначальними стають операторська спроможність, якість адміністративних процедур, сервісна модель, а також внутрішня управлінська модель.

Разом з тим, у межах мого дослідницького питання про диференціацію спроможності індустріальних парків залучати інвесторів за однакових державних умов стимулювання недостатньо обмежуватися трактуванням парку як інфраструктурного майданчика або як організаційної системи. Для пояснення варіативності результатів доцільно концептуалізувати індустріальний парк як інструмент публічної промислової та інвестиційної політики, що реалізується через механізм територіальної концентрації ресурсів, управлінських рішень і процедурних пріоритетів з метою прискореного усунення структурних бар'єрів для інвестування.

Тому принципового значення набуває аналітичне розмежування індустріального парку як територіального носія політики та спеціальних режимів стимулювання, зокрема спеціальних економічних зон, експортно-промислових зон та інших форм зональних інструментів, які можуть накладатися на парки як додаткові важелі економічної політики та канали політичного експериментування (OECD, 2024). Емпіричні дослідження зональних політик підтверджують, що навіть за формально ідентичного інструментального дизайну результативність суттєво варіює залежно від просторово-економічного контексту, зокрема рівня урбанізації, доступу до ринків, наявності індустріальної бази та логістичної зв'язаності. Фінансові стимули часто демонструють нерівномірну дію і не формують стабільного структурного зв'язку з довгостроковими показниками ефективності зон (Frick et al., 2019).

У даному дослідженні, пропоную розглядати **індустріальний парк як територіально локалізований інструмент публічної промислової та інвестиційної політики, у межах якого через поєднання інфраструктурних рішень, процедурного адміністрування та інституційно оформлених режимів підтримки формується стандартизоване інвестиційне середовище для групи підприємств на визначеній території.**

Для оцінювання результативності індустріального парку як інструмента публічної політики принципово важливо аналітично розмежовувати **продукти** реалізації політики і **результати** політики. Безпосередні продукти реалізації політики охоплюють те, що створюється або запроваджується державою чи організатором парку, зокрема створення керуючої компанії, підведення інженерних мереж, запровадження адміністративних процедур на кшталт механізму єдиного вікна, формалізацію регламентів взаємодії та декларування доступних режимів підтримки. Натомість результати фіксують зміни у поведінці адресатів політики, які виникають як реакція на впроваджений інструмент і є релевантними до його цільових установок (Farole & Akinci, 2011). У випадку зональних та паркових інструментів методологічною помилкою є зведення результатів до формальних індикаторів наявності режиму або переліку пільг, оскільки емпіричні дослідження підтверджують, що варіативність результатів пояснюється передусім контекстом та фактичною здатністю інструмента діяти де-факто, тоді як стимули не демонструють стабільного ефекту поза конкретними інституційними та просторовими умовами (Frick et al., 2019).

У межах дослідження результат визначається як інвестиційне рішення приватного актора щодо входу в індустріальний парк або відмови від нього. Відповідно, результативність інструмента не може бути зведена до факту створення інфраструктури чи до кількості проведених комунікаційних заходів, оскільки вирішальним є готовність інвестора прийняти зобов'язання фінансового, організаційного та часово-процедурного характеру у відповідь на запропонований політикою пакет умов (Farole & Akinci, 2011). Таке формулювання проблеми переводить поняття спроможності залучати інвестора у площину публічної політики, оскільки йдеться про здатність інструмента зменшити критичні обмеження, підвищити передбачуваність правил та забезпечити реалізованість інвестиційного проєкту для приватного капіталу.

Відповідно, спроможність індустріального парку, з позиції підходу до інституційної спроможності державної політики, передбачає комбінацію аналітичних, операційних та політичних компетенцій, реалізованих на індивідуальному, організаційному і системному рівнях, що забезпечують трансформацію формального дизайну політики у дієві умови для інвестора (Wu et al., 2015). Дисбаланс між компонентами пояснює ситуації, за яких формально ідентичні стимули продукують різні результати у різних парках.

Щоб не зводити результативність парку лише до кількості резидентів або етапів переговорів, у дослідженні результат доцільно подати як градацію рівнів політичного ефекту, що піддаються емпіричному вимірюванню, а саме:

- первинний інтерес або задекларований намір, що проявляється у включенні парку до короткого переліку потенційних локацій;
- перехід до попередніх зобов'язань, що може фіксуватися через лист про наміри або меморандум, резервування ділянки, подання запиту на технічні умови;
- формалізований вхід, який відображається у підписанні договору участі чи оренди, здійсненні реєстраційних дій, досягненні фінансового закриття;
- фактичний запуск інвестиції, що підтверджується здійсненням капітальних вкладень, початком будівельних або монтажних робіт та запуском операційної діяльності.

Запропонована операціоналізація дозволяє фіксувати результат як реакцію приватного сектора на інструмент публічної політики, і створює можливість порівняльного аналізу індустріальних парків за тим, на якому саме рівні відбувається розрив у перетворенні державного інструмента в інвестиційне рішення (Frick et al., 2019; Wu et al., 2015).

### ***Теоретична рамка дослідження***

У межах дослідження уніфікована рамка стимулів інтерпретується як узгоджений набір інструментів публічної політики, через які держава формує

інституційні правила взаємодії та модифікує систему стимулів приватних акторів у середовищі індустріальних парків. Таке формулювання є методологічно принциповою для дослідницького питання, адже за умови, що нормативно-правова рамка та державні стимули де-юре є однаковими, варіативність результатів між парками має пояснюватися відмінностями у способі конфігурації, готовності та фактичної дії інструментів на локальному рівні.

Основу теоретико-методологічної конструкції дослідження становить поєднання інструментального підходу до публічної політики та теорії імплементації. У межах цієї логіки індустріальні парки інтерпретуються як інструментально впорядкований комплекс політичних засобів, результативність якого визначається механізмами їх фактичного доведення, координації та реалізації на локальному рівні. Інші теоретичні підходи використовуються як допоміжні аналітичні оптики. Узгоджувальне врядування залучається для пояснення міжорганізаційної координації, концепція спроможності публічної політики для аналізу ресурсних і компетентнісних обмежень. Війна при цьому трактується як кризовий контекст, що модифікує дію зазначених механізмів.

Водночас, проєктування державної політики становить конфігурацію інструментів, узгоджену з контекстом і причинно-наслідковою логікою досягнення цілей. При цьому інструменти мають вкладену структуру від загальних режимів реалізації до конкретних програмних налаштувань на рівні параметрів і процедур (Howlett, 2019).

Для операціоналізації уніфікованої рамки ефективною є типологія NATO, що дозволяє класифікувати державні інструменти за базовим ресурсом впливу (Hood, 1983). NATO-схема використовується як матриця впорядкування, у якій державний стимул для індустріальних парків відноситься до одного з чотирьох типів (табл. 1).

**Таблиця 1. Уніфікована рамка стимулів для індустріальних парків як набір інструментів політики (класифікація за NATO)**

| Тип інструментів                               | Зміст ресурсу впливу                                                                                  | Що вважається державним стимулом або правилом у дослідженні                                                                                                                                                                                                  | Логіка впливу на інвестора                                                                                                                                                                            |
|------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>N — Nodality (інформаційні інструменти)</b> | Держава як інформаційний вузол, що формує очікування, зменшує невизначеність і сигналізує про правила | Офіційні комунікації щодо режиму та стимулів; стандартизовані інвестиційні паспорти; державні та регіональні реєстри ділянок і парків; вимоги до розкриття процедур і умов доступу                                                                           | Зниження транзакційних витрат пошуку; підвищення передбачуваності; формування сигналу про стабільність та керованість рамки (Hood, 1983; Salamon, 2002)                                               |
| <b>A — Authority (регуляторні інструменти)</b> | Правові норми, процедури, статуси, стандарти, дозвольні механізми та санкції                          | Законодавчі визначення статусу індустріального парку та учасника; правила набуття статусу і включення до реєстру; земельні та містобудівні процедури; регламенти підключення до мереж; дозвольні та адміністративні процедури, що визначають швидкість входу | Формування режиму правил, який робить дії держави процедурно передбачуваними або, навпаки, підвищує невизначеність; конструювання або ерозія довіри до де-факто виконання (Hood, 1983; Howlett, 2011) |

|                                                                 |                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                     |
|-----------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>T — Treasure<br/>(фінансові<br/>інструменти)</b>             | Використання<br>бюджетних<br>ресурсів і<br>податкових<br>видатків як<br>стимулюючого<br>механізму                             | Бюджетні програми розвитку<br>інфраструктури; гранти,<br>субвенції, співфінансування<br>підведення мереж; компенсації<br>або субсидування відсоткових<br>ставок; податкові стимули як<br>податкові видатки                                                        | Зміна економіки інвестиційного<br>проєкту (внутрішня норма<br>дохідності, строк окупності);<br>зниження капітальних бар'єрів<br>входу; перерозподіл ризиків між<br>державою та приватним<br>сектором (Hood, 1983; Salamon,<br>2002) |
| <b>O —<br/>Organisation<br/>(організаційні<br/>інструменти)</b> | Інституційна<br>структура,<br>персонал,<br>процедурна<br>спроможність<br>державного<br>апарату та<br>сервісних<br>організацій | Центральний орган координації<br>політики; процедури єдиного<br>вікна; агенції регіонального<br>розвитку як провайдери<br>супроводу; оператори мереж і<br>муніципальні підприємства як<br>інфраструктурні виконавці;<br>регламенти міжорганізаційної<br>взаємодії | Забезпечення фактичної<br>готовності інструментів:<br>швидкість рішень, якість<br>координації, здатність<br>виконувати державні<br>зобов'язання у мережі третіх<br>сторін (Hood, 1983; Salamon,<br>2002; Howlett, 2011)             |

У сучасних політичних інструментах вплив держави часто реалізується опосередковано, через мережу третіх сторін, до яких належать місцеві органи влади, оператори інфраструктурних мереж, керуючі компанії, банки, агенції регіонального розвитку та інші інституційні посередники. У зв'язку з цим політичний дизайн включає механізм реалізації інструментів та розподіл функціональних ролей у мережі виконавців (Salamon, 2002). Отже, уніфікована рамка стимулів визначає обсяг державних зобов'язань і обіцянок, однак результат залежить від того, наскільки мережа виконавців здатна зробити ці зобов'язання практично здійсненими для інвестора.

Сам по собі інструментальний дизайн не пояснює, чому за формально однакової рамки виникають різні результати; для цього дослідження переходить до теорії імплементації як другого, ключового елемента основної теоретичної рамки. У теорії публічної політики така ситуація концептуалізується через поняття розриву імплементації, тобто розбіжності між задекларованими параметрами політики та реальними практиками її реалізації (Hill & Hure, 2002). Навіть програми економічного розвитку, які виглядають раціонально сконструйованими на рівні центральної влади, можуть зазнавати системного провалу внаслідок множинності процедурних етапів, узгоджень та залучених акторів. Вони доводять, що реалізація політики вбудована у протяжний ланцюг адміністративних рішень, де кожна додаткова ланка знижує ймовірність досягнення початкових цілей. Політика не виконується у прямому сенсі, а транслюється між різними організаційними логіками, і саме цей процес породжує втрати, затримки та відхилення від первинних очікувань (Pressman & Wildavsky, 1984).

Для уточнення координаційного виміру розриву імплементації доцільно залучити підхід узгоджувального врядування. Цю логіку розкриває до узгоджувального врядування як відповідь на провали реалізації політики на нижчих рівнях та як альтернативу конфліктному і суто адміністративно-управлінському режиму політики (Ansell & Gash, 2008). На відміну від уявлення про імплементацію як передачу інструкції від центру до виконавців, узгоджувальне врядування описує ситуацію, у якій публічна влада змушена залучати недержавних учасників до формалізованого процесу спільного вироблення та реалізації політичних рішень,

оскільки без цього інструмент не може бути доведений до практичного результату. Визначають узгоджувальне врядування як формально організований, зорієнтований на досягнення згоди та заснований на публічному обговоренні процес, у межах якого державні структури взаємодіють із недержавними учасниками для ухвалення або впровадження рішень у сфері публічної політики (Ansell & Gash, 2008).

Різні результати індустріальних парків за формально однакової рамки стимулів можуть бути зумовлені також нерівномірним розподілом виконавчої спроможності публічної політики. У концептуальній рамці спроможність публічної політики визначається як сукупність компетентностей і ресурсів, необхідних для виконання ключових функцій політики на всіх стадіях від формування до реалізації та оцінювання (Wu et al., 2015). Науковці розрізняють три типи спроможностей – аналітичну, операційну та політичну, які проявляються на трьох рівнях: індивідуальному, організаційному та системному.

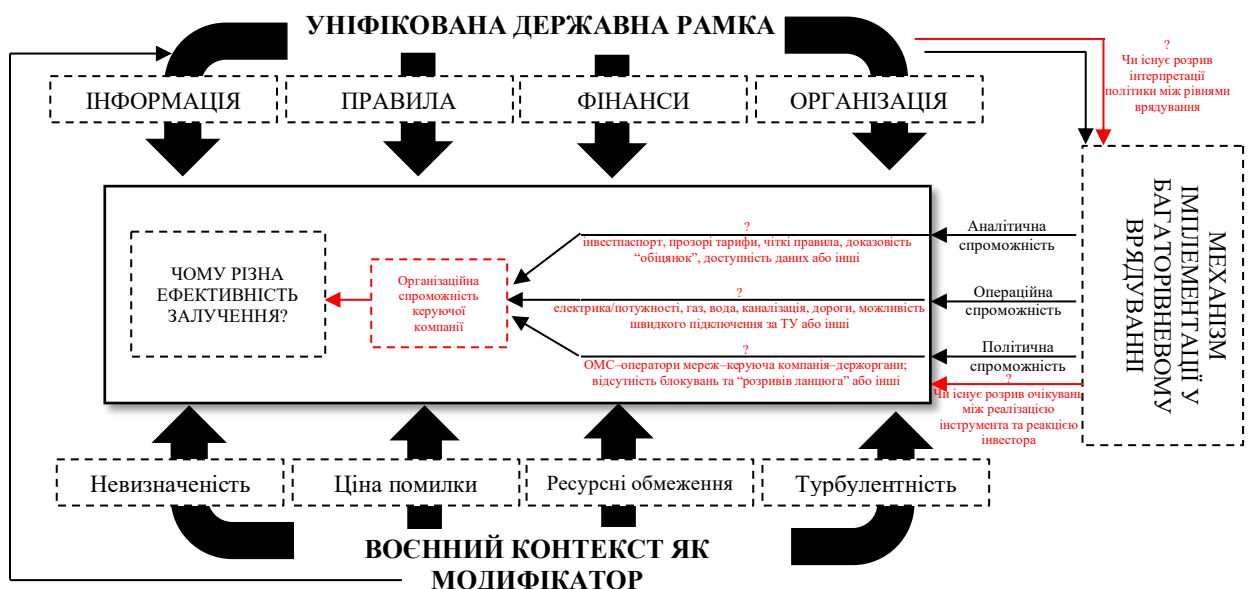
Відповідно, навіть за однакового інструментального дизайну різні території та інституції можуть демонструвати відмінний профіль спроможності. Наприклад, володіти достатньою аналітичною спроможністю у вигляді розуміння потреб інвестора, але мати слабку операційну спроможність, тобто нездатність забезпечити підключення до інженерних мереж, проходження дозвільних процедур та адміністративний супровід проєкту; або ж демонструвати дефіцит політичної спроможності, що проявляється у нездатності узгодити інтереси, підтримати легітимність рішень і стабілізувати взаємодію між учасниками мережі. Фактична реалізація політики визначається практиками бюрократії безпосереднього контакту, яка діє в умовах дефіциту ресурсів, високого навантаження та неоднозначності цілей (Lipsky, 1980). За таких обставин дискреція перетворюється на механізм фактичного формування політики, оскільки саме на рівні практичного адміністрування виникають спрощення процедур, неформальне обмеження доступу заявників, затягування або рутинізація рішень. Отже, дефіцити спроможності на нижчому рівні можуть прямо трансформуватися у розрив імплементації, що пояснює відмінності результативності індустріальних парків навіть за однакових нормативних умов. Додатково евристично продуктивною є модель, яка демонструє, що результати реалізації політики залежать і від того, у якому режимі відбувається імплементація, що визначається співвідношенням неоднозначності та конфліктності. За низької неоднозначності й низького конфлікту переважає адміністративна логіка реалізації, тоді як підвищення неоднозначності цілей і конфлікту за ресурси переводить політику у політичні або експериментальні режими, де результати стають нерівномірними та контекстно залежними (Matland, 1995). У воєнних умовах неоднозначність і конфліктність різко зростають, що робить імплементацію більш залежною від локальної інституційної спроможності, неформальних практик та політичних компромісів.

Очевидно, що війна, у моєму дослідженні не може розглядатись як нейтральний зовнішній фон, це кризовий і турбулентний контекст, що структурно модифікує механізм реалізації політики індустріальних парків. Література з кризового управління засвідчує, що криза підриває рутинні управлінські режими та переводить державні й

місцеві інституції у режим ухвалення рішень за умов дефіциту часу, неповної інформації та суттєвого зростання вартості помилки (Boin et al., 2009). У таких обставинах різко підвищується значущість координаційних механізмів, ефективної комунікації та легітимації управлінських дій, а також спроможності підтримувати виконання базових функцій навіть за обмеженості фінансових, кадрових і матеріально-технічних ресурсів. Концепція турбулентності доповнює кризову перспективу, наголошуючи, що війна генерує довготривалі каскадні ефекти, зокрема енергетичні, логістичні, кадрові та безпекові, які роблять політичне середовище одночасно мінливим у часі та нерівномірним у просторі. За таких умов виникає потреба у швидкому врядуванні, тобто у здатності адаптувати інструменти та управлінські практики без втрати керованості й інституційної цілісності (Ansell et al., 2024). Для політики індустріальних парків це означає посилення розриву – формально однаковий інструментальний дизайн може продукувати різні результати через відмінності у фактичній спроможності локальних акторів забезпечувати підключення до інфраструктурних мереж, виконання процедур, адміністративний супровід інвестора та міжорганізаційну координацію в мережі виконавців (Andrews et al., 2017). Більше, того у контексті війни розрив імплементації додатково посилюється. Воєнний стан підвищує невизначеність, змінює пріоритети державної політики, збільшує адміністративне навантаження та створює додаткові ризики для інвестора.

### Теоретичні припущення

Розглянувши вище наведені наукові праці, ми ідентифікуємо наступний механізм (рис. 1):



**Рис. 1. Механізм перетворення державних інструментів підтримки індустріальних парків у результаті залучення інвесторів в умовах війни**

У межах дослідження **основним результатом є ефективність процесу залучення інвестора індустріальним парком**. Вона має не бінарний характер «інвестора залучено / не залучено», а радше градуйований і вимірюється через сукупність емпіричних індикаторів: кількість формалізованих резидентів як показник масштабу залучення, тривалість переходу від первинних переговорів до фактичного запуску виробництва, процедурну складність маршруту входу, рівень передбачуваності строків і відповідальних, наявність сервісного супроводу з боку керуючої компанії та громади. **Пояснювальними факторами виступають інфраструктурна та процедурна готовність, якість міжорганізаційної координації, узгодженість розуміння державних стимулів, організаційна спроможність керуючої компанії та здатність гарантувати виконання зобов'язань у воєнному контексті.**

У роботі використовується поняття «інфраструктурна та процедурна готовність» індустріального парку. Під ним розуміється не тільки фізична наявність землі, доріг чи інженерних мереж, а перевірювана здатність парку та пов'язаних інституцій забезпечити інвестору прогнозований маршрут входу – наявність або підтверджену можливість підключення до мереж, зрозумілий статус земельної ділянки, підготовлені базові документи, визначених відповідальних осіб, погоджені строки процедур і механізм координації між керуючою компанією, громадою, операторами мереж та державними органами. Отже, це поняття поєднує матеріальний вимір готовності майданчика та процедурний вимір практичної доступності державних стимулів для інвестора.

Висуваю такі припущення:

**Теоретичне припущення 1.** Інфраструктурна та процедурна готовність важливіша за формальну наявність стимулів. За однакових державних стимулів індустріальні парки демонструють вищу здатність залучати інвестора тоді, коли на місцевому рівні забезпечено фактичну готовність землі, інженерних мереж і процедурну прохідність ключових рішень, зокрема строки технічних умов, приєднання, дозволів і землепорядних процедур. Очікуваний наслідок – результати частіше переходять із рівня інтересу або листа про наміри до формалізованого входу та запуску інвестиції. Перевірка інтерв'ю: Верховна Рада України, що вважається працюючим стимулом у логіці дизайну; органи місцевого самоврядування, які кроки реально можуть бути зроблені швидко; керуюча компанія, де саме ламається процес (технічні умови, проектування, погодження). Ознака переходу до наступного етапу залучення – конкретні строки та приклади, де процес застряг.

**Теоретичне припущення 2.** Різне трактування стимулів між рівнями створює розрив імплементації та знижує фактичне спрацювання державних інструментів. Однакові інструменти (пільги, процедури, програми) дають різні результати, якщо існує інтерпретаційний розрив, тому що центральний рівень бачить стимул як правило або пільгу, місцевий як обмеження, ризик чи додаткове навантаження, керуюча компанія як інструмент, який потрібно пояснювати й узгоджувати, інвестор як більш або менш передбачувану обіцянку. Очікуваний наслідок – інвестор частіше

зупиняється на ранніх рівнях результатів саме там, де різне бачення є найбільшим. Перевірка інтерв'ю – кожного респондента прошу однаково сформулювати, що таке державний стимул для індустріальних парків і що він реально дає інвестору, далі порівнюються трактування мети, умов, відповідальних, строків і ризиків. Маркер розриву – різні відповіді на питання, хто має зробити що саме і в який строк.

**Теоретичне припущення 3.** У війні вирішальними стають довіра та здатність гарантувати виконання. У воєнних умовах інвестор оцінює не стільки декларацію стимулів, скільки надійність виконання зобов'язань – сталість рішень, прогнозованість правил, готовність локальних акторів довести до кінця підключення, дозволи, а також безпекові і енергетичні рішення. Очікуваний наслідок – там, де існують підтверджені гарантії (домовленості з операторами мереж, резерви потужностей, план безперебійності), результати переходять на наступні рівні. Перевірка інтерв'ю: представник КМУ, які елементи задумувалися як гарантії; органи місцевого самоврядування, чи можуть гарантії реально давати і за рахунок чого; керуюча компанія парку, які гарантії доводиться створювати через власні угоди і процедури. Маркер – наявність конкретних механізмів виконання (угоди, дорожні карти, відповідальні, резерви).

**Теоретичне припущення 4.** Координація виконавчої мережі визначає, чи перетворюється інструмент у результат. Навіть за однакових правил і стимулів результати будуть вищими там, де існує стійка координація між органами місцевого самоврядування, операторами мереж, керуючою компанією та дотичними інституціями (дозвільні, земельні, інфраструктурні). Очікуваний наслідок, там де менше провалів у ланцюгу реалізації, менше повторних погоджень і швидший перехід між рівнями результатів. Перевірка інтерв'ю – кожного респондента прошу описати повний ланцюг від запиту інвестора до старту будівництва, далі порівнюється, чи однаково бачать етапи, хто є власником процесу та де виникають вузькі місця. Маркер – наявність або відсутність єдиного власника процесу та формалізованих правил взаємодії.

## МЕТОДОЛОГІЧНИЙ ДИЗАЙН ДОСЛІДЖЕННЯ

Методологічна побудова мого дослідження визначається аналітичним питанням про те, яким чином за умов однакової нормативно-правової рамки та уніфікованих державних стимулів виникають відмінності у спроможності індустріальних парків України залучати інвесторів під час війни. З огляду на те, що варіативність результатів за формально однакових правил найчастіше породжується умовами їх виконання в системі багаторівневого врядування, дослідження орієнтоване на виявлення причинно-наслідкових механізмів імплементації, координації та інституційної спроможності. Йдеться про пояснення того, через який механізм однакові формальні стимули за різних локальних умов породжують різну інвестиційну результативність.

Обрано якісний підхід, тому що він забезпечує можливість реконструкції процесів, управлінських рішень і взаємодії акторів, що формують фактичну дію політики на локальному рівні. На відміну від кількісного підходу, який потребує однорідних масивів порівнянних даних та дозволяє оцінювати переважно середні зв'язки між змінними, якісний підхід є більш релевантним там, де основні чинники мають процесуальну природу, є контекстно залежними та проявляються через інституційні практики, дискреційні рішення і неформальні режими взаємодії. В умовах воєнної невизначеності саме ці елементи здатні визначати, чи перетворюються формальні стимули на реальні адміністративні, процедурні та інфраструктурні умови для інвестора. Валідність емпіричних висновків забезпечується аналітичною обґрунтованістю механізмів, системністю збору даних, прозорістю операціоналізації понять та перевіркою альтернативних пояснень шляхом зіставлення джерел.

Відбір кейсів здійснювався за логікою цілеспрямованого порівняльного відбору, а не випадкової репрезентативної вибірки. До аналізу включено два парки, які відповідають трьом базовим критеріям релевантності:

- вони є фактично функціонуючими майданчиками, а не лише формально зареєстрованими проєктами;
- вони мають реальний досвід взаємодії з інвесторами та резидентами;
- вони розташовані у відносно порівнюваних з погляду воєнної безпеки та логістичної доступності локаціях, тобто не перебувають у безпосередньому фронтovому середовищі, де безпековий чинник повністю перекривав би інші механізми.

Додатково, кейси мають аналітично корисну відмінність, обидва демонструють позитивний результат у вигляді залучених резидентів, але різняться за моделлю входу інвестора, тривалістю процесу, рівнем стандартизації маршруту та організацією сервісного супроводу. Саме ця відмінність дозволяє перейти від питання «чому парк залучив або не залучив інвестора» до питання «чому процес залучення є більш або менш ефективним за формально подібної державної рамки».

Відповідно, процесний аналіз використовується для виявлення емпіричних проявів цього механізму. До таких проявів належать повторювані свідчення респондентів про наявність або відсутність єдиного маршруту входу, роль керуючої компанії у супроводі інвестора, ступінь узгодженості між місцевою владою, операторами інфраструктури й державними інституціями, а також вплив готовності приміщень і мереж на тривалість запуску виробництва. Отже, у фокусі аналізу перебуває те, як окремі процедурні, інфраструктурні та координаційні умови проявляються в різній ефективності процесу залучення інвестора в межах двох кейсів. Такий підхід дозволяє сформулювати висновки: дослідження не доводить універсальну процесну варіативність для всіх індустріальних парків України, але ідентифікує правдоподібний механізм і його емпіричні прояви, які можуть бути перевірені у подальших дослідженнях на ширшій вибірці кейсів.

Збір емпіричних даних здійснюється шляхом напівструктурованих інтерв'ю з основними учасниками виконавчої мережі на центральному та локальному рівнях, а також через аналіз документів і процедурних матеріалів, що фіксують практику реалізації політики. Напівструктурований формат забезпечує одночасно порівнюваність відповідей завдяки спільному ядру запитань та чутливість до контексту через уточнювальні питання про конкретні приклади, строки, погодження та відповідальних осіб. Документальний масив включає нормативні та підзаконні акти, регламенти взаємодії, інвестиційні паспорти, дорожні плани реалізації, матеріали щодо приєднання до мереж, типовий договірний пакет, а також публічні звіти та комунікації, які знижують або, навпаки, підвищують невизначеність для інвестора. Структура дослідження виглядає наступним чином (табл. 2):

**Таблиця 2. Структура вибірки респондентів та їх аналітична роль у дослідженні**

| Група респондентів (одиниця)     | Кількість  | Роль у виконавчій мережі політики                                            | Аналітична функція                                                                                                                                                                                                                                                                            | Які припущення «закриває»                                                                                             |
|----------------------------------|------------|------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Менеджер індустріального парку 1 | 1 інтерв'ю | Оператори локального механізму реалізації; інтегратор процедур для інвестора | Виявлення емпіричних свідчень дії причинного механізму на локальному рівні реалізації; встановлення, через які координаційні, процедурні та інфраструктурні ланки формальні стимули перетворюються або не перетворюються на вхід інвестора; ідентифікація умов фактичної доступності стимулів | Припущення 1 (інфраструктурна та процедурна готовність), 3 (гарантування виконання і довіра), 4 (координація мережі). |
| Менеджер індустріального парку 2 | 1 інтерв'ю |                                                                              | Міжкейсне зіставлення механізмів; перевірка, що різні результати виникають через різні умови виконання                                                                                                                                                                                        | Припущення 1 (інфраструктурна та процедурна готовність), 3 (гарантування виконання і довіра), 4 (координація мережі). |

|                                                          |            |                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                     |
|----------------------------------------------------------|------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Представник громади (місцеве самоврядування)</b>      | 1 інтерв'ю | Локальний публічний виконавець; організація землі, дозволів, координації, місцевих ресурсів | Виявлення того, які елементи локальної адміністративної взаємодії мають причинно визначальне значення; перевірка розподілу відповідальності, координаційної узгодженості та їхнього впливу на фактичну реалізацію стимулів                                                                       | Припущення 1 (процедурна прохідність), 2 (інтерпретаційний розрив між рівнями), 4 (мережна координація).            |
| <b>Держслужбовець (національний рівень)</b>              | 1 інтерв'ю | Формування/нагляд політики; політична логіка інструментів і обіцянок                        | Відтворення задуму політики та очікуваних механізмів; виявлення розриву між задумом і виконанням; фіксація того, що вважається стимулом і гарантією на рівні політики                                                                                                                            | Припущення 2 (різне трактування стимулів), 3 (гарантії виконання), частково 4 (координаційна архітектура)           |
| <b>Експерт (політика/індустріальні парки/інвестиції)</b> | 1 інтерв'ю | Зовнішній аналітик; незалежна оцінка якості реалізації                                      | Контрольне зіставлення пояснень; виявлення сліпих зон респондентів; уточнення контексту та типових механізмів виконання                                                                                                                                                                          | Перехресна перевірка всіх припущень, особливо 2 і 4; підсилення валідності через незалежне джерело                  |
| <b>Інвестор</b>                                          | 2 інтерв'ю | Кінцевий адресат політики; носій критерію інвестиційного рішення                            | Виявлення того, які саме характеристики державних стимулів, гарантій, строків і передбачуваності набувають причинно визначального значення для інвестиційного рішення; встановлення того, які елементи механізму спрацьовують, а які втрачають дієвість у сприйнятті кінцевого адресата політики | Припущення 1 (готовність важливіша за формальність), 3 (довіра/виконувальність), 2 (сприйняття стимулів і розривів) |

Відбір респондентів за принципом ролівого охоплення ключових вузлів виконавчої мережі політики індустріальних парків. Логіка відбору, щоб порівняти позиції акторів, які по-різному бачать той самий процес – центральний рівень формування політики, керуючі компанії як оператори маршруту інвестора, місцеве самоврядування як власник частини земельно-інфраструктурних процедур, експертне середовище як зовнішній інтерпретатор політики та інвестори як кінцеві адресати інструменту. Такий відбір дозволив провести перехресну перевірку тверджень те, що держава описує як стимул, порівнювалося з тим, як його сприймає керуюча компанія, громада та інвестор.

Кількість інтерв'ю визначається логікою теоретично релевантного покриття ключових позицій у виконавчій мережі політики. У вибірці були представлені центральний рівень формування політики, дві керуючі компанії, місцеве самоврядування, експертне середовище та два типи інвесторів. Після проведення фінального інтерв'ю, нові відповіді переважно уточнювали вже виявлені категорії – інфраструктурна готовність, процедурна передбачуваність, координація, довіра та воєнні ризики, але не додавали принципово нового механізму пояснення. Тому в межах пошукового дизайну можна говорити про достатню аналітичну насиченість для реконструкції основного правдоподібного механізму в обраних кейсах.

Під час формування вибірки було здійснено кілька додаткових запитів до потенційних респондентів, зокрема до представника законодавчої влади, пов'язаного з формуванням політики індустриальних парків. Частина потенційних учасників не була доступною в межах строків дослідження або не надала відповіді на запит. Це обмеження враховано під час інтерпретації результатів, висновки подаються як реконструкція механізму на основі доступних ключових інформантів.

Аналіз даних здійснюється через тематичне кодування інтерв'ю та документів із подальшим порівнянням. Логіка перевірки дослідницьких припущень будується на зіставленні позицій акторів різних рівнів, виявленні розбіжностей у трактуванні стимулів та відповідальності, а також на пошуку узгоджених підтверджень щодо конкретних процедурних вузлів, які блокують або прискорюють перетворення державних інструментів у інвестиційне рішення.

Для уникнення зведення результату до факту «успіху» основний результат операціоналізується через градієнт ефективності процесу залучення. Рік заснування парку використовується як контекстний параметр, оскільки старший парк природно має більше часу для накопичення резидентів. Кількість резидентів розглядається як показник масштабу залучення. Основними індикаторами порівняння є: тривалість переходу від переговорів до запуску виробництва, довжина та складність маршруту входу, передбачуваність процедур, готовність приміщення/інфраструктури та ступінь супроводу інвестора (табл. 3):

**Таблиця 3. Операціоналізація результату дослідження: ефективність процесу залучення інвестора у двох кейсах**

| Індикатор                | Парк №1                                                          | Парк №2                                                                         | Як інтерпретувати                                                        | Статус у моделі                 |
|--------------------------|------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|---------------------------------|
| Рік заснування / запуску | 2016                                                             | 2023                                                                            | показує різну зрілість кейсів; не є самостійним індикатором ефективності | контекст / контроль             |
| Кількість резидентів     | 19                                                               | 7                                                                               | показує масштаб, але має читатися з урахуванням віку парку               | допоміжний показник             |
| Тривалість входу         | 1,5–2 роки                                                       | 1–1,5 року; формальний вхід може бути коротшим за наявності готового приміщення | коротший цикл означає вищу процесну ефективність                         | ключовий індикатор результату   |
| Процедурна складність    | довший індивідуалізований маршрут                                | коротший стандартизований маршрут                                               | порівнюється довжина ланцюга та кількість точок невизначеності           | ключовий індикатор результату   |
| Передбачуваність процесу | вища залежність від персонального супроводу та зовнішніх акторів | більша стандартизація сервісного маршруту                                       | оцінюється календар, відповідальні і готове середовище                   | ключовий індикатор результату   |
| Супровід інвестора       | наявний, значна роль керуючої компанії                           | наявний, значна роль керуючої компанії                                          | спільна умова; порівнюється форма супроводу                              | пояснювальний фактор / механізм |

Генеральна сукупність дослідження охоплює індустріальні парки України, що перебувають у полі дії уніфікованої державної політики, а також мережу організацій, які забезпечують виконання інструментів на практиці. Обрана нами сукупність є релевантною, оскільки саме на її рівні проявляється ключова дослідницька суперечність між однаковими правилами та різними результатами. Формування вибірки здійснюється цілеспрямовано за принципом аналітичного контрасту, що дозволяє порівняти випадки з різними результатами за співмірних формальних умов. Для мінімізації систематичної похибки відбору застосовується прозора система критеріїв, включення випадків із різними профілями результативності та залучення респондентів із різними ролями і інтересами. Репрезентативність у межах якісного дизайну забезпечується теоретичною релевантністю випадків та насиченням даних, коли нові інтерв'ю вже не додають принципово нових механізмів.

Процедури збору даних передбачають послідовні етапи картування виконавчої мережі, формування календаря інтерв'ю, проведення інтерв'ю за уніфікованими гідами, накопичення документів і процедурних матеріалів, транскрибування, кодування та порівняльний аналіз. Надійність даних забезпечується стандартизацією ключових питань, веденням протоколів, фіксацією часових і процедурних параметрів, а також зіставленням інтерв'ю з документальними слідами. Валідність підтримується прив'язкою тверджень до конкретних подій та строків, перевіркою причинної послідовності, а також пошуком альтернативних пояснень і випадків, які суперечать первинним очікуванням.

Перевага обраного методологічного підходу полягає у здатності пояснювати неоднакові результати за однакових правил через реконструкцію механізмів виконання та координації у мережі виконавців. Обмеження стосуються потенційної упередженості респондентів, нерівномірної доступності документів та обмеженої можливості статистичного узагальнення. Узагальнення результатів здійснюється у формі аналітичних висновків про механізми та умови їх спрацьовування, що створює підстави для перенесення висновків на інші індустріальні парки за наявності подібної конфігурації виконавчої мережі та воєнного контексту.

Протоколи інтерв'ю подані в Додатку 1.

Інтерв'ю в межах цього дослідження були проведені у період березень–квітень 2026 року з використанням платформи Zoom. Обраний формат дав змогу залучити респондентів, які перебували у різних регіонах, а також забезпечити фіксацію розмов за допомогою функції запису. Тривалість інтерв'ю становила орієнтовно від 45 до 60 хвилин. Після проведення інтерв'ю аудіозаписи були транскрибовані у текстовий формат за допомогою сервісу MeetGeek, що дозволило отримати повні текстові розшифрування для подальшого систематичного аналізу.

Аналіз отриманих даних було здійснено із застосуванням методу тематичного кодування. На першому етапі було проведено первинне прочитання транскриптів інтерв'ю для ідентифікації ключових змістових тем, повторюваних аргументів і відмінностей у позиціях респондентів. Далі було сформовано систему кодів, що відображала основні аналітичні категорії дослідження – інфраструктурну готовність,

процедурну прохідність, міжорганізаційну координацію, роль керуючої компанії, довіру інвестора, доступність державних стимулів, воєнні ризики та кадрово-логістичні обмеження. Частина кодів була визначена дедуктивно відповідно до елементів теоретичної моделі дослідження, а інша частина була сформована індуктивно під час аналізу відповідей респондентів. Для уточнення змісту тем були створені підкоди, які дали змогу деталізувати отримані дані та віднести окремі фрагменти інтерв'ю до відповідних аналітичних категорій.

Організація та аналіз даних були здійснені з використанням Google Colab як інструмента систематизації матеріалів, групування кодів і порівняння тематичних категорій між різними групами респондентів. Після первинного кодування фрагменти інтерв'ю були згруповані за тематичними блоками, а потім зіставлені між двома кейсами індустріальних парків. Відповідно, це дозволило виявити відмінності у способах організації маршруту інвестора, рівні процедурної передбачуваності, ролі керуючої компанії та характері взаємодії з місцевою владою й іншими учасниками виконавчої мережі. Результати аналізу були використані для формування аналітичних висновків, ілюстративних цитат, порівняльних узагальнень між кейсами та візуалізації основних тематичних зв'язків у розділі результатів.

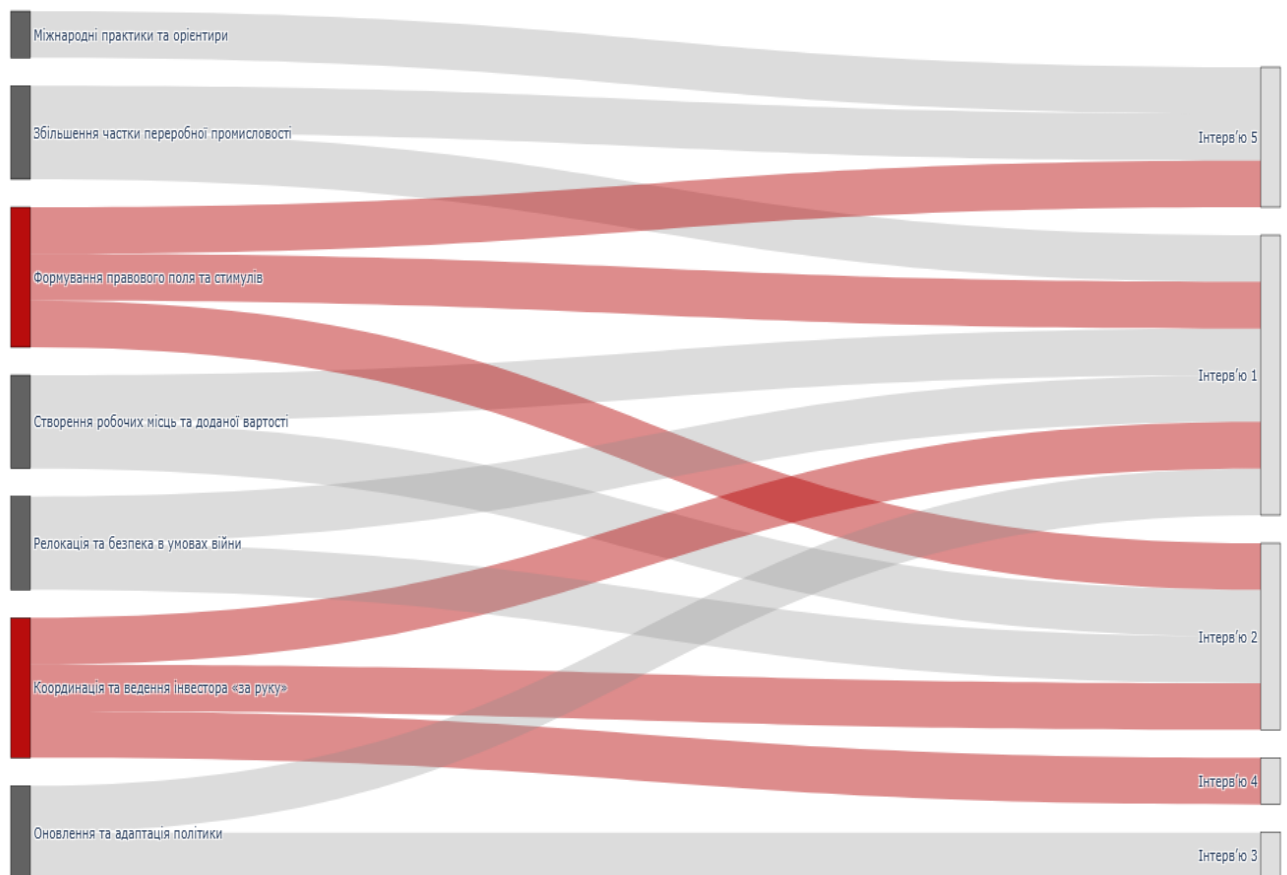
Роль дослідника у цьому дослідженні полягає у зборі, інтерпретації та аналітичному узагальненні отриманих емпіричних даних. Дослідник усвідомлює, що власні професійні уявлення або попередній досвід можуть впливати на інтерпретацію відповідей респондентів. З метою мінімізації можливих упереджень у дослідженні застосовується систематичний підхід до кодування даних, зіставлення відповідей між різними групами респондентів та опора на прямі цитати інтерв'ю під час формування аналітичних висновків.

Для підвищення прозорості аналізу була сформована книга кодів, у якій кожному коду відповідає ширша тематична група та підгрупа. Один фрагмент інтерв'ю міг отримувати кілька кодів, якщо одночасно стосувався, наприклад, інфраструктурної готовності та довіри до виконання зобов'язань. Кодування здійснювалося ітеративно: після первинного кодування перелік кодів уточнювався, дублікати об'єднувалися, а занадто широкі категорії деталізувалися на підкоди. Відтворюваність забезпечувалася через однакову логіку кодування для всіх семи інтерв'ю, фіксацію кодів у кодбуку та зіставлення висновків із коротким стандартизованим блоком опитування. Бо кодування виконувалося одним дослідником, ризик інтерпретаційної упередженості зменшувався тріангуляцією джерел, прямими цитатами та порівнянням позицій різних типів акторів.

## РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Результати дослідження сформовано на основі аналізу семи поглиблених напівструктурованих інтерв'ю з ключовими стейкхолдерами політики індустріальних парків, а також короткого стандартизованого опитування. До вибірки увійшли представники центрального рівня влади, керуючих компаній індустріальних парків, органів місцевого самоврядування, експертного середовища, українські та іноземні інвестори. На прохання респондентів анонімність було збережено, тому прямі цитати подано у знеособленому форматі.

У відповідях респондентів держава постає центральним суб'єктом формування політики індустріальних парків, оскільки саме вона визначає правові рамки, запроваджує стимули та координує взаємодію між владою і бізнесом. Респонденти пов'язують її роль також зі стратегічним завданням переходу від сировинної до переробної моделі економіки. Відповідно, результативність політики оцінюється через здатність держави забезпечити передбачуваність регуляторного середовища та фактичну дієвість інструментів підтримки (рис. 2).



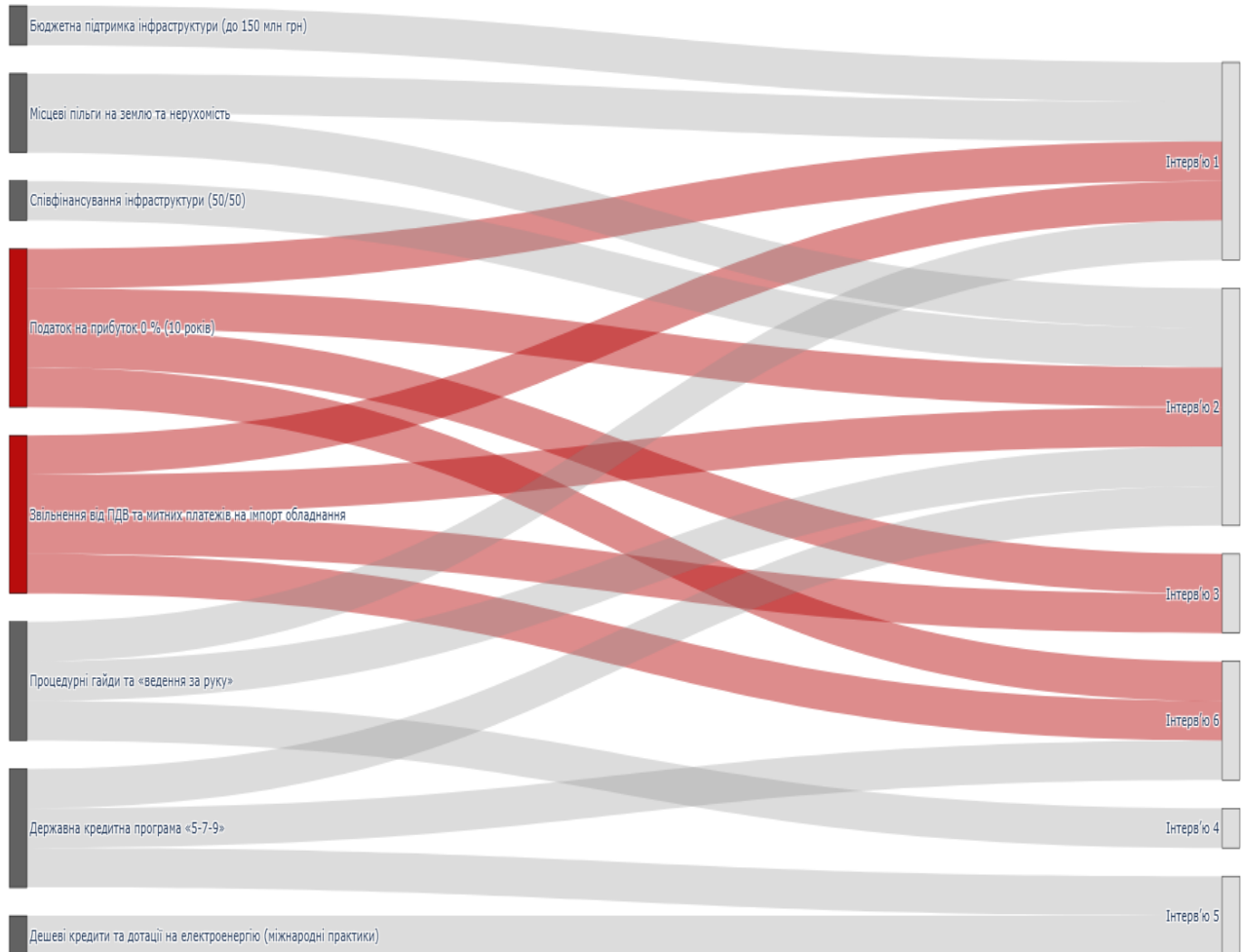
**Рис. 2. Тематична структура уявлень респондентів щодо цілей та функціонального призначення індустріальних парків**

Представник центрального рівня артикулює стратегічну мету індустріальної політики як збільшення ролі переробної промисловості в економіці. У такому баченні індустріальні парки розглядаються як інструмент зміни моделі розвитку від експорту

сировини до створення доданої вартості, розширення зайнятості та нарощення валютних надходжень (Інтерв'ю 1). Подібну логіку підтримує і керівництво парку №1, який наголошує, що ключовим результатом політики має бути *«створення робочих місць та економічний розвиток громади»* (Інтерв'ю 2). Отже, стратегічний вектор, пов'язаний із промисловим розвитком і зайнятістю, визнається як державними, так і приватними учасниками. Держслужбовець конкретизує перелік інструментів через формулювання *«0 % податку на прибуток на 10 років; 0 % ввізного мита... можливі місцеві пільги; плюс бюджетна підтримка на інфраструктуру та/або кредитування»* (Інтерв'ю 1). Керуюча компанія №1 доповнює цей аспект, зазначаючи, що вагоме значення має *«співфінансування інфраструктури 50/50»*, яке створює можливість розбудови мереж і доріг (Інтерв'ю 2). Експерт, своєю чергою, підкреслює доцільність орієнтації на зовнішній досвід, наголошуючи *«Не треба вигадувати велосипед – треба брати найкращі практики Польщі, Туреччини, де інвестор має дешеві кредити, дотації на енергію, доступ до інфраструктури»* (Інтерв'ю 5). Це дає підстави розглядати формування правового поля та стимулів як узгоджену державну функцію, яка, однак, потребує постійного перегляду через зіставлення з успішними міжнародними моделями. Частина респондентів наголошує, що державна присутність не може обмежуватися ухваленням нормативних рішень, оскільки ефективність політики залежить також від координаційної спроможності. Міністерство економіки характеризує власну роль через твердження *«єдиний центр консультацій»* і *«фактично веде за руку по процедурному шляху»* (Інтерв'ю 1). Керуюча компанія №1 підтверджує значення цього виміру, вказуючи, що *«успіх залежить від активності менеджменту та підготовленості адміністрації – хто активний, той виграє»* (Інтерв'ю 2). Представник громади додає, що без скоординованого процесу інвестор може *«загубитися між структурними підрозділами»* (Інтерв'ю 4). У підсумку роль держави постає як створення злагодженого механізму проходження процедур та інституційної синхронізації дій різних органів. Воєнні умови розширили функціональне поле державної політики, додавши до нього безпековий і релокаційний вимір. Держслужбовець зазначає, що *«багато виробництв мали змогу релокуватися у центральні-західні області України виключно тому, що у нас вже були готові майданчики-індустріальні парки»* (Інтерв'ю 1). Менеджери та інвестори також вказують на потребу швидкого реагування держави на безпекові виклики та сприяння переміщенню виробництва у безпечніші регіони. Це дає змогу трактувати політику індустріальних парків як адаптивний інструмент стабілізації та підтримки бізнесу в кризовому середовищі. Не менш важливим є те, що державна політика сприймається респондентами як змінна й відкрита до коригування. Представник центрального рівня наголошує, що *«дизайн політики оновлюється щороку на основі зворотного зв'язку від бізнесу»* (Інтерв'ю 1). Керуюча компанія №2 підтримує цю позицію, акцентуючи потребу гнучкого перегляду інструментів відповідно до запитів інвесторів і воєнних умов (Інтерв'ю 3). Експерт також наголошує на необхідності постійного оцінювання ефективності стимулів та їх адаптації до зовнішніх орієнтирів. Результативність державної політики пов'язується також зі здатністю до регулярного оновлення. Отже,

у сприйнятті респондентів держава виконує стратегічну, інструментальну та координаційну функції, а її результативність визначається здатністю забезпечити реальне застосування стимулів і міжінституційну узгодженість.

Якщо попередній блок фіксував загальне бачення ролі держави, то на рівні практики ключове значення має фактична дієвість конкретних інструментів підтримки. Інтерв'ю показують, що респонденти загалом позитивно оцінюють саму наявність податкових, митних, фінансових і процедурних стимулів, однак акцентують істотний розрив між їх нормативною конструкцією та реальною реалізацією (рис. 3).



**Рис. 3. Структурна репрезентація державних інструментів підтримки індустриальних парків у відповідях респондентів**

Стимули мають зменшувати вхідний бар'єр і посилювати привабливість парків. Керуюча компанія №1 наголошує, що програма співфінансування інфраструктури у пропорції 50 % на 50 % є дієвим інструментом, який дає змогу будувати дороги, електромережі та водопостачання (Інтерв'ю 2). Але респонденти зазначають, що можливість отримання до 150 млн грн на інфраструктуру та обладнання супроводжується процедурною складністю. Керуюча компанія №2 інтерпретує державні пільги як необхідну, але недостатню передумову, підкреслюючи, що «0 % на прибуток, ПДВ і мито – це базові речі... але вони не спрацюють, якщо немає

інфраструктури, сервісу і кадрів» (Інтерв'ю 3). Отже, конкурентоспроможність парків визначається також здатністю забезпечити швидкий запуск виробництва. Експерт підтримує цю позицію, акцентуючи потребу врахування міжнародного досвіду, де поряд із податковими стимулами використовуються дешеві кредити, дотації на електроенергію та субсидії на підготовку персоналу (Інтерв'ю 5). Для нього принциповим є перехід від декларативних рішень до реального зниження капітальних витрат. На локальному рівні реалізація інструментів сприймається менш однорідно. Представник громади визнає, що рішення щодо місцевих пільг на землю та майно ухвалюються радою, проте їх практичне просування залежить від здатності зібрати необхідні підписи та узгодити позиції різних служб (Інтерв'ю 4). При цьому громада може гарантувати лише процедурний супровід, тоді як питання електроенергії чи водопостачання перебувають поза межами її прямого контролю. Український інвестор наголошує, що доступ до програми «5-7-9» фактично обмежений, тому що *«отримати кредит під 5–7 % нам не вдалося, банки або відмовляють, або пропонують інші умови»* (Інтерв'ю 6). За відсутності дієвих механізмів реалізації формальні пільги втрачають практичну цінність для інвестора. Центральний рівень виходить із припущення, що інструменти повинні працювати через уніфіковану процедуру, у межах якої міністерство надає гайди, проводить консультації і *«веде за руку»* інвестора. Керуючі компанії підтверджують наявність таких матеріалів, але зазначають, що в практичній площині їм доводиться самостійно розв'язувати локальні питання, передусім щодо підключення до мереж і проходження дозвільних процедур. У результаті виникає інституційний розрив між централізовано задекларованою моделлю підтримки та фактичним досвідом її реалізації (рис. 4).

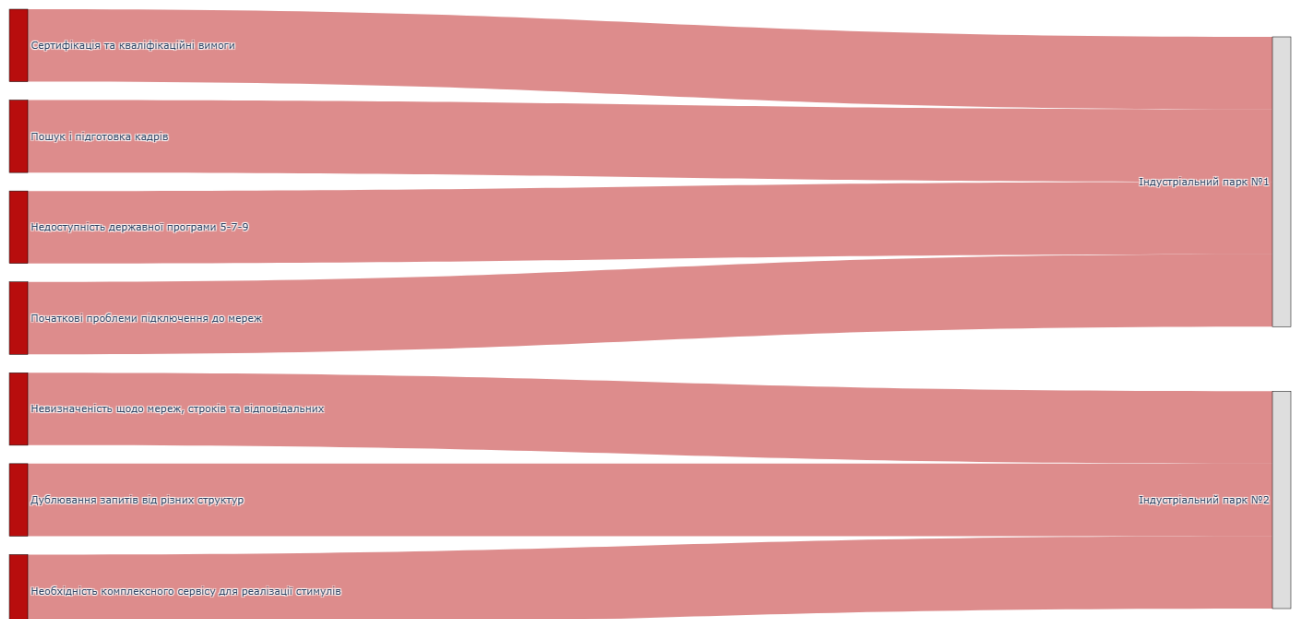
|                                                                                           |                                                                   |              |
|-------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|--------------|
| Кредитна програма «5-7-9» — декларовано: пільгові кредити для інвесторів                  | Практично недоступні: банки відмовляють або пропонують інші умови | 14           |
| Співфінансування інфраструктури 50/50 — декларовано: держава компенсує половину витрат    | Складні процедури та затримки отримати кошти важко                | 12<br>13, 15 |
| Податкові та митні пільги — декларовано: 0 % прибуток, 0 % ПДВ, мито                      | Не працюють: безготівки інфраструктури та сервісу                 | 12, 14       |
| Бюджетна підтримка (до 150 млн грн) — декларовано: фінансування інфраструктури            | Доступ обмежений та складний; мало хто отримує кошти              | 12, 15       |
| Місцеві пільги та «одна точка входу» — декларовано: місцева рада надає пільги та супровід | Потрібні багато узгоджень; громада не контролює мережі            |              |

**Рис. 4. Розриви між декларованими інструментами державної підтримки індустриальних парків та практикою їх реалізації**

Після узагальнення виявлених розривів респонденти пропонують пояснення, які дають змогу простежити відмінність між очікуваною логікою інструментів і практикою їх дії. Керуюча компанія №1 наголошує, що, попри формальне відшкодування

половини витрат у межах програми співфінансування, доступ до цих коштів залишається ускладненим, оскільки *«державна підтримка може бути спрямована на будівництво доріг, електричних мереж, систем водопостачання... фінансування надається на умовах 50 % на 50 %»*, однак сама процедура потребує значних зусиль і численних погоджень. Український інвестор характеризує пільгове кредитування як фактично недоступне, що фіксує розбіжність між задекларованим інструментом і реальним банківським середовищем. Інвестор, своєю чергою, звертає увагу на знецінення стимулів через непрозорість процедур, зауважуючи *«якщо стимул є на папері, але ми не розуміємо, як і коли він реально спрацює, для нас його цінність падає»*. Розрив послаблює передбачуваність і знижує інвестиційну привабливість парків. Центральний рівень виходить із припущення, що гайди та консультаційний супровід забезпечать ефективне використання інструментів, проте на практиці менеджери й інвестори змушені самостійно проходити складні процедури. Подолання цього розриву пов'язане зі спрощенням процедур, забезпеченням реального доступу до фінансування та узгодженням стимулів із розвитком інфраструктурної бази.

Після формального визначення державних інструментів їхня ефективність залежить від того, як вони реалізуються на практиці й наскільки інституції різних рівнів, серед яких керуючі компанії, місцева влада та центральні органи, спроможні виконувати свої функції (рис. 5).



**Рис. 5. Розподіл координаційних бар'єрів між індустріальними парками**

У Парку №1 координаційні труднощі були зумовлені передусім новизною регуляторної моделі, через що учасники не мали чіткого уявлення про розподіл функцій і послідовність процедур (Інтерв'ю 2). Додатковим обмеженням став фінансовий розрив, пов'язаний із фактичною недоступністю пільгового кредитування (Інтерв'ю 2). Керуюча компанія Парку №2 інтерпретує власну роль як координаційний центр, який *«зшиває різні функції навколо резидента»* (Інтерв'ю 3), тому

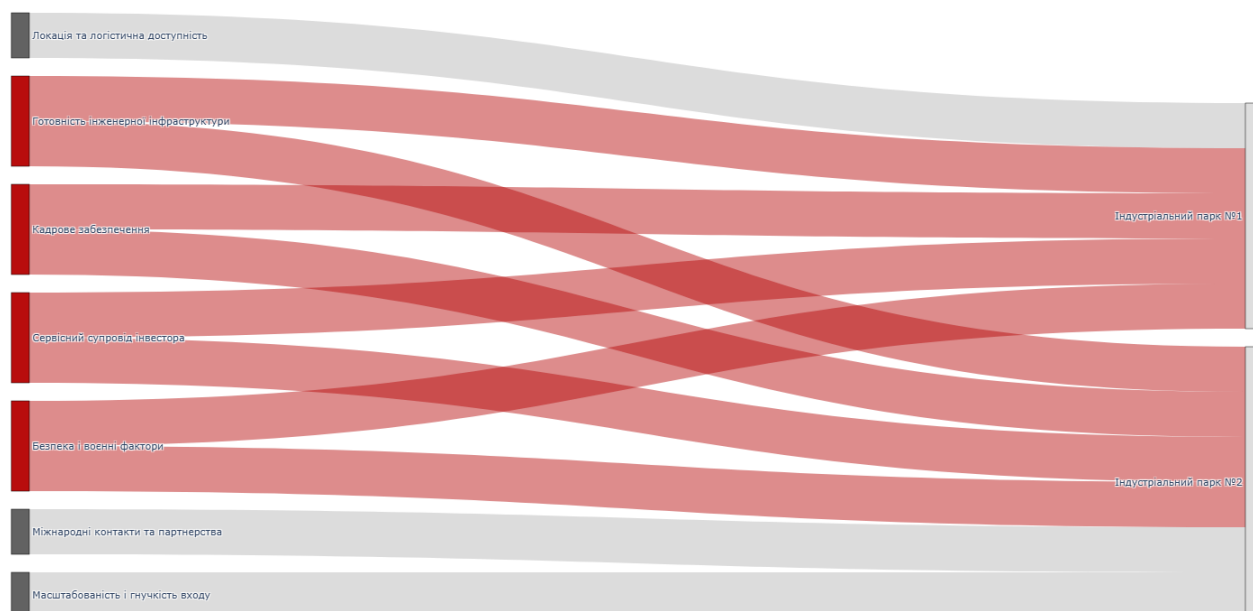
адміністративна фрагментація не постає для неї головною проблемою. Інші респонденти також підтверджують багаторівневий характер цих труднощів. Представник громади зазначає, що без чітко визначеного координатора інвестор *«губиться між структурними підрозділами»*, а найбільший виклик полягає в тому, щоб *«зшити процес із мережевими операторами»* (Інтерв'ю 4). Інвестор, своєю чергою, підкреслює значення передбачуваності, наголошуючи, що довіру формують *«конкретні відповідальні, письмовий план дій, підготовлені документи і зрозумілі строки»* (Інтерв'ю 6). Експерт також пов'язує результативність із людським чинником, зауважуючи, що все працює *«доволі ефективно, якщо є люди, налаштовані на вирішення»* (Інтерв'ю 5).

У двох досліджуваних парках адміністративні труднощі мають конкретніший характер, ніж загальна складність входу. У Парку №1 інвестор повинен відповідати галузевим кваліфікаційним вимогам і пройти сертифікацію виробництва на національному та міжнародному рівнях. Вирішальною перешкодою стає наявність людського ресурсу для її проходження, оскільки *«зараз ключове – робоча сила. Страшенно не вистачає людей для виробництва. Для одного інвестора потрібно 300 фахівців-операторів ЧПУ, ми ледь знайшли 10»* (Інтерв'ю 2). Брак підготовлених кадрів означає, що сертифікація й навчання затягують запуск і формують відчутний адміністративний бар'єр.

Для Парку №2 формальні етапи, серед яких вибір приміщення, реєстрація та укладення договору, є стандартизованими, однак інтерв'ю виявляють приховані адміністративні пастки. Інвестор і представник громади відзначають, що після ознайомлення із загальною картиною виникає *«невизначеність щодо мереж, строків і відповідальних»* (Інтерв'ю 6). Інвестори готові проходити складний процес, але *«не хаос і невизначеність по часу»* (Інтерв'ю 6), тому за відсутності чітких строків і зрозумілого розподілу відповідальності проект відкладається. Громада також звертає увагу на дублювання вимог, оскільки *«одна й та сама інформація може в різних формах запитуватись кількома структурами. Для інвестора це виглядає як втрата часу і сигнал, що система працює не як маршрут, а як набір розрізнених бар'єрів»* (Інтерв'ю 4). Це вказує на відсутність чіткого процедурного центру на місцях. Менеджмент Парку №2, крім того, підкреслює, що справжнім бар'єром стає необхідність зібрати державні стимули у дієвий пакет послуг, тому що резиденту потрібен *«комплексний сервіс»*, який поєднає податкові й митні пільги, готові приміщення та логістику в єдиний маршрут (Інтерв'ю 3). За відсутності такого сервісу пільги залишаються декларативними, а стартові адміністративні витрати не знижуються. Фактори показують, що адміністративна доступність потребує реальної координації, усунення повторних запитів і зменшення процедурної невизначеності.

Обидва парки надають високий пріоритет готовності інженерної інфраструктури, проте внутрішня логіка цих оцінок є різною (рис. 6). Представники Парку №1 виокремлюють локацію, підключення до комунікацій і наявність робочої сили як базові чинники інвестиційного рішення. Менеджер наголошує, що *«локація парку, комунікації (інфраструктура), робоча сила»* становлять три опори, на яких

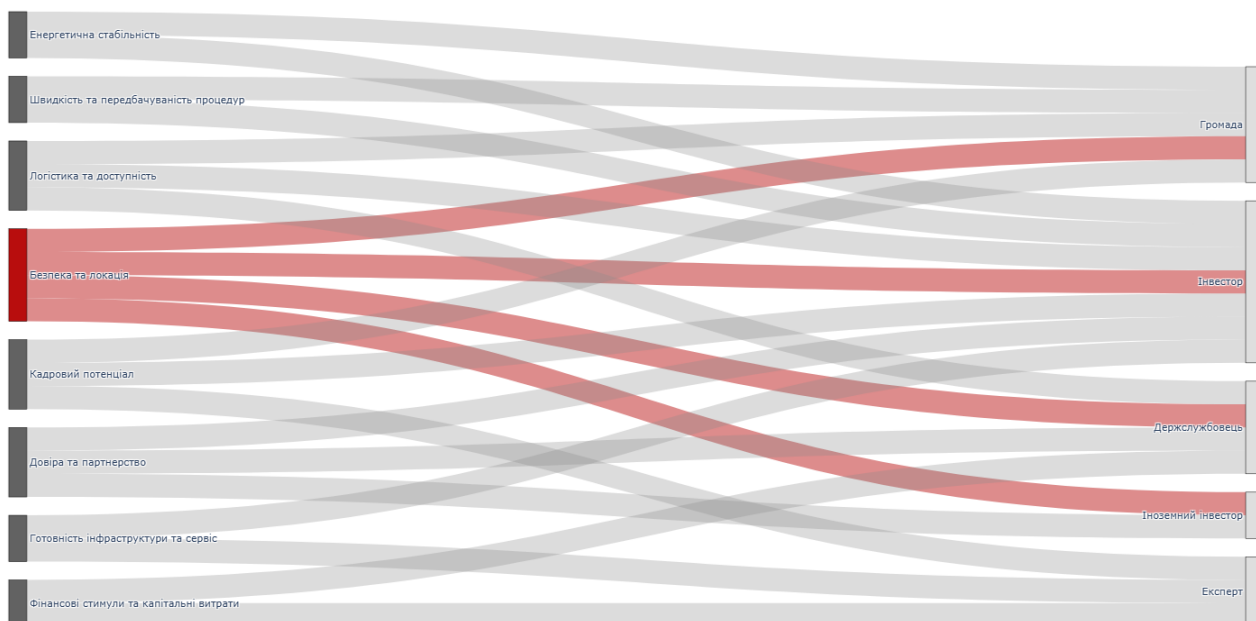
ґрунтується вибір інвестора (Інтерв'ю 2). Поряд із цим акцентується значення сервісного супроводу, оскільки інвестор має зайти і *«одразу міг займатися виробництвом, а не бюрократією чи пошуком робочої сили»* (Інтерв'ю 2). Безпековий вимір, зумовлений війною, також набув визначального значення, оскільки вибір майданчика дедалі більше залежить від ризиків обстрілів та енергетичної стабільності.



**Рис. 6. Розподіл чинників привабливості індустріальних парків між кейсами**

Парк №2, розвиваючи мережеву модель, інтерпретує інфраструктуру значно ширше. У цьому випадку вона охоплює не лише технічну готовність території, а й швидкість входу, сервісний маршрут, кадрове забезпечення, міжнародні контакти та можливість масштабування. Респондент прямо зазначає *«готове середовище, швидкість входу, сервісний супровід, кадри, міжнародні контакти і можливість масштабування»* (Інтерв'ю 3). За такої логіки інфраструктурна привабливість формується як комплексне середовище, яке дає виробнику змогу швидко адаптуватися до умов запуску. Гнучкі формати входу, серед яких оренда, купівля та оренда з правом викупу, а також міжнародні контакти, що знижують невизначеність, також розглядаються як важливі складові. Окремий акцент зроблено на кадровій підтримці, тому що *«один із ключових обмежувачів – здатність швидко знайти й утримати людей»* (Інтерв'ю 3). Воєнні та безпекові ризики в цій моделі також впливають на вимоги до локації та технічного середовища.

Позиції інших респондентів загалом підтверджують ці оцінки (рис. 7).



**Рис. 7. Розподіл чинників інвестиційної привабливості між групами респондентів**

Інвестор зазначає, що після оцінки безпеки та логістики увага переходить до конкретного майданчика і аналізується *«що з електрикою, під'їздом, людьми, документами і строком запуску»* (Інтерв'ю 6), що підсилює значення мереж, транспортної доступності та кадрового ресурсу. Представник громади підкреслює, що її функція полягає у забезпеченні землі, доріг, інженерної інфраструктури та супроводу інвестора, зауважуючи, що без цього інвестор швидко впирається у дорогу чи підведення мереж (Інтерв'ю 4). Представник Міністерства економіки також наголошує, що програма підтримки індустриальних парків орієнтована на будівництво доріг, електричних мереж, систем водопостачання, водовідведення, газопостачання та інших технічних рішень.

Як бачимо, Парк №1 у воєнних умовах акцентує безпеку та географічне розташування. Менеджмент пояснює, що через війну перші зустрічі з іноземними інвесторами відбуваються за кордоном, після чого їх запрошують до Львова, *«бо це порівняно безпечне місце у сприйнятті інвесторів»* і навіть демонструють «карту обстрілів» (Інтерв'ю 2). За цих умов особливої ваги набуває кадровий чинник. Парк визнає, що *«зараз найбільше – безпека через війну. Але також питання кадрів»*, і наводить приклад, коли для запуску потрібно 300 операторів ЧПУ, а *«ми ледь знайшли 10»* (Інтерв'ю 2). Війна підвищила і вимоги до системи стимулів, оскільки стандартні податкові пільги часто не є достатніми, а інвестор очікує, *«щоб держава реально допомагала знизити стартовий ризик входу»*, передусім у частині CAPEX та інфраструктури (Інтерв'ю 2). Другий парк окреслює іншу конфігурацію викликів. Менеджмент прямо зазначає, що парк *«особливо чутливий до двох речей: кадрової кризи і воєнної невизначеності»* (Інтерв'ю 3). Тому управлінська модель тут доповнюється HR-сервісом і освітніми партнерствами, покликаними пом'якшити дефіцит кадрів. Оскільки інвестор під час війни *«ще більше цінує не абстрактну*

*перевагу на папері, а кероване середовище, де можна швидко почати працювати»,* парк наголошує на передбачуваності, швидкості та сервісному супроводі (Інтерв'ю 3). Менеджмент також підкреслює, що навіть прості податкові пільги не усувають *«фінансового навантаження на старті»*, тому модель парку має включати готові приміщення, довгострокові контракти і сервіс, який знижує початкові витрати (Інтерв'ю 3). Отже, що у Парку №1 на перший план виходять безпекові ризики та дефіцит робочої сили, що у Парку №2 визначальними стають воєнна невизначеність, кадрова криза та додатково потреба у швидких і передбачуваних процедурах.

Оцінка спроможності двох досліджуваних парків відповідати критеріям інших акторів дає змогу виявити як зони збігу, так і проблемні розриви. У вимірі безпеки та локації Парк №1 обрав стратегію безпечного майданчика. Інвесторів запрошують у західний регіон і показують карту обстрілів, щоб *«вони розуміли реальну безпекову картину»* (Інтерв'ю 2). Загалом стратегія відповідає очікуванням інвестора і громади щодо безпеки та логістичної доступності. Парк №2, який функціонує у кількох локаціях, також визнає *«воєнну невизначеність»* ключовим ризиком, але намагається компенсувати його готовою інфраструктурою, сервісом і можливістю швидкого старту (Інтерв'ю 3), що частково узгоджується з вимогами до передбачуваності та швидкості входу.

У питанні кадрового потенціалу між парками простежуються суттєві відмінності. Парк №1 визнає, що війна загострила дефіцит робочої сили, оскільки *«страшенно не вистачає людей для виробництва»* (Інтерв'ю 2). Парк №2 також функціонує в умовах кадрової кризи, але намагається відповісти на цей виклик системніше, вибудовуючи HR-сервіс і співпрацю з університетами та позиціонуючи себе як інтегратор кадрового забезпечення (Інтерв'ю 3).

У сфері фінансових стимулів офіційні респонденти та експерт акцентують важливість зниження капітальних витрат. Парк №1 визнає, що стандартних пільг *«часто мало»* і потрібна *«конфігурація підтримки, яка робить інвестицію економічно переконливою»* (Інтерв'ю 2). Парк №2, своєю чергою, наголошує, що пропонує *«готові приміщення, довгі контракти і сервіс»*, який зменшує стартові витрати (Інтерв'ю 3).

Довіра до здатності сторін виконувати взяті зобов'язання є для інвестора не менш важливою, ніж податкові пільги чи вартість ресурсів, тому що саме вона визначає передбачуваність процесу входу в проєкт (рис. 8).



**Рис. 8. Розподіл механізмів перетворення на практичні умови для інвестора між індустріальними парками**

У Парку №1 центральним гарантійним елементом виступає обіцянка керуючої компанії забезпечити виконання взятих зобов'язань і створити для інвестора умови, за яких він може одразу переходити до виробництва без затягування адміністративних процедур. Менеджмент наголошує *«гарантія, що ми як керуюча компанія виконаємо свої зобов'язання. Так, щоб інвестор зайшов і одразу міг займатися виробництвом, а не бюрократією чи отриманням дозволів»* (Інтерв'ю 2). Додатковим джерелом довіри виступають уже реалізовані приклади, адже парк підкреслює *«інвестори... нам довіряють, бо на конкретних прикладах бачать, що наш парк працює, інші виробництва працюють»* (Інтерв'ю 2). Важливу роль відіграє й персональний супровід. Команда веде кожного резидента за індивідуальним маршрутом, демонструє працюючі заводи та навіть показує карту обстрілів, щоб підтвердити безпекові переваги локації. Через це довіра формується передусім через репутацію, досвід і персоналізовану взаємодію з інвестором.

Парк №2 формує іншу конфігурацію гарантій. Керуюча компанія позиціонує себе як інтегратора, який пропонує інвесторові готове рішення. Резидент може увійти через оренду, купівлю або оренду з правом викупу, а сам маршрут входу супроводжується зрозумілими договірними механізмами й короткими строками. Менеджмент наголошує, що для інвестора найбільш переконливими є *«готовий продукт, швидкий вхід, зрозумілий договірний формат, довгі контракти, можливість купівлі або оренди з викупом, сервісний супровід після входу»* (Інтерв'ю 3). Поряд із цим парк інтегрує кадровий супровід, логістику та міжнародні контакти. Відповідно, недовіра долається *«не словами, а демонстрацією готового продукту, темпу, сервісу і конкретних механізмів входу»* (Інтерв'ю 3). Такі сигнали підсилюються міжнародними партнерствами та візитами делегацій, які створюють зовнішнє підтвердження надійності.

Порівняльний аналіз дає змогу виокремити стратегічні відмінності між досліджуваними парками. Перша полягає у різниці між опорою на досвід і опорою на продукт. Парк №1 вибудовує довіру через уже наявні результати, діючі виробництва та репутаційно підтверджені кейси. Парк №2, навпаки, робить ставку на готовий продукт, швидкість входу та сервісний пакет, який знижує стартову невизначеність.

Друга відмінність стосується способу організації взаємодії. У Парку №1 довіра значною мірою спирається на індивідуальні контакти менеджменту, підтримку з боку міністерств і локальних посадовців. У Парку №2 вона базується на сервісній моделі, яка включає одну точку координації, кадровий супровід, міжнародні контакти, стандартизований маршрут входу та довгострокові контракти. Це узгоджується з позицією громади, що інвестора мають *супроводжувати «одна-дві визначені контактні особи»* і що саме керованість процесу формує довіру (Інтерв'ю 4).

Третя відмінність пов'язана з інтенсивністю гарантій. Парк №1 переважно гарантує процес, включаючи швидку організацію, допомогу в бюрократичних питаннях і готовність виконати взяті зобов'язання. Парк №2 пропонує і процес, і матеріалізований результат у вигляді готового приміщення, довгого контракту, гнучких форматів входу, сервісного супроводу та міжнародної валідації. Експерт підкреслює, що найбільш успішні парки це ті, які зменшують CAPEX та OPEX і пропонують комплексну підтримку (Інтерв'ю 5).

Етапи проходження інвестора також суттєво різняться:

- у Парку №1 маршрут є довшим і значною мірою побудований на індивідуальному супроводі. Менеджмент описує, що для іноземних клієнтів *«перша зустріч відбувається десь за кордоном»*, далі їх запрошують до Львова, *«показують карту обстрілів»*, після чого організовують візит до майданчика в Київській області та зустріч із мером або Міністерством економіки. Наступним кроком є *«робота по оформленню угоди»* через оренду, купівлю чи будівництво, а вже потім запускається виробництво і відбувається навчання персоналу (Інтерв'ю 2). Маршрут дає змогу посилити довіру, але вимагає часу і високого рівня персонального залучення;

- у Парку №2 маршрут значно коротший і більш стандартизований. Менеджмент пояснює, що інвестор спочатку *«обирає формат приміщення»*, потім *«погоджує модель співпраці через оренду, купівлю чи оренду з правом викупу, реєструє компанію, укладає договір із керуючою компанією і набуває статусу резидента. При цьому «процес входу може займати близько шести робочих днів»* (Інтерв'ю 3). Після цього відбувається індивідуальна адаптація приміщення та підключення сервісів. Через це парк пропонує короткий, передбачуваний і сервісно підтриманий маршрут.

Інвестор зазначає, що спочатку відсіює локації за базовими ризиками, а потім оцінює конкретні майданчики, а також очікує, що буде обмежене коло осіб, письмовий план дій, підготовлені документи і зрозумілі строки (Інтерв'ю 6). Якщо на старті немає ясності, інвестор *«поставить проєкт на паузу або скасує взагалі»*. Бажаною для нього є модель «one-stop» та рання синхронізація з мережевими операторами, оскільки *«частина роботи вже має бути зроблена, а не тільки обіцяна»* (Інтерв'ю 6).

Порівняння маршрутів із критеріями, сформульованими інвестором, говорить, що модель Парку №2 ближча до очікуваного інвестором профілю ефективного входу за трьома емпіричними ознаками: короткий і стандартизованіший маршрут, наявність готового або швидко адаптованого приміщення, а також сильніша інтеграційна роль керуючої компанії у збиранні сервісів навколо резидента. Це не означає, що Парк №2 є ефективнішим у загальному сенсі, оскільки Парк №1 має більший масштаб накопичених резидентів і суттєвий досвід персоналізованого супроводу. Проте саме з погляду процесної ефективності – швидкості, передбачуваності та зменшення стартової невизначеності – модель Парку №2 демонструє сильнішу відповідність інвестиційному запиту. Отже, Парк №1 спирається переважно на репутаційно-персоналізовану модель довіри, тоді як Парк №2 на сервісно-інтегровану. Друга модель повніше відповідає запиту інвестора на передбачуваний старт і зниження невизначеності.

Для уточнення висновків якісного аналізу було використано стандартизоване опитування. Питання можна узагальнити за тематичними категоріями. Нижче представлена таблиця, де узагальнені відповіді (табл. 4).

**Таблиця 4. Порівняльний аналіз короткого стандартизованого опитування**

| Категорія питання                                                    | Держслужбовець | Парк №1 | Парк №2 | Громада | Експерт | Лок. інвестор | Іноз. інвестор |
|----------------------------------------------------------------------|----------------|---------|---------|---------|---------|---------------|----------------|
| Інфраструктурна готовність важливіша за податкові стимули            | 4              | 4       | 4       | 4       | 4       | 3             | 4              |
| Адміністративні процедури / практична реалізація як основні труднощі | 4              | 3       | 2       | 3       | 3       | 2             | 2              |
| Координація між організаціями впливає на результативність            | 5              | 4       | 4       | 3       | 4       | 4             | 5              |
| Довіра до здатності інституцій виконувати зобов'язання               | 5              | 4       | 3       | 4       | 5       | 2             | 4              |
| Безпека та стабільність у воєнних умовах                             | 4              | 4       | 4       | 4       | 4       | 3             | 5              |
| Ефективність політики / роль індустріальних парків                   | 5              | 5       | 5       | 5       | 5       | 4             | 4              |
| Потреба вдосконалення координації та інституційної спроможності      | 4              | 3       | 4       | 3       | 2       | 3             | 3              |
| Передбачуваність і швидкість процедур як ключовий фактор             | 4              | 4       | 4       | 4       | 4       | 2             | 4              |
| Різне трактування правил між рівнями влади створює бар'єри           | 4              | 4       | 4       | 2       | 4       | 3             | 3              |

*\*за шкалою 1–5: 1 – повністю не погоджуюсь, 5 – повністю погоджуюсь) по основних категоріях для всіх респондентів.*

*\*питання були узагальнені шляхом зіставлення формулювань: наприклад, твердження «Інфраструктурна готовність індустриального парку є важливішою для інвестора, ніж податкові стимули» (Парки, інвестор, іноземний інвестор) і «Для інвестора вирішальними є строки та передбачуваність процедур, а не формальна наявність стимулів» (Громада) відображають розподіл пріоритетів між матеріальною готовністю та формальними інструментами. Аналогічно, категорія про довіру включає твердження про критичну роль довіри та гарантій виконання зобов'язань під час війни.*

Більшість респондентів із середовища індустриальних парків та інвесторів оцінюють інфраструктуру як вагоміший чинник, ніж податкові стимули, на рівні 3–4 балів. Менеджмент обох парків наголошував, що для інвестора визначальним є готовий майданчик і швидкість входу, а не формальна наявність пільг. Ця позиція узгоджується з оцінкою інвестора, який підкреслив, що ключове питання полягає в тому, коли реально можна поставити лінію і почати працювати (Інтерв'ю 6).

Оцінки в цій категорії коливаються в межах 2–4 балів. Найнижчий показник надав Парк №2, що відображає його сервісну модель, за якої адміністративні процедури не сприймаються як головний бар'єр, оскільки компанія бере значну частину цих дій на себе. Парк №1 і громада фіксують наявність адміністративних труднощів на рівні 3 балів, визнаючи, що процедурний вимір потребує додаткової уваги. Політика функціонує на рівні формального задуму, проте в реальному виконанні натрапляє на інституційні бар'єри. Це кореспондує з висловлюваннями представника громади про затримки у взаємодії з мережевими операторами та іншими зовнішніми структурами (Інтерв'ю 4).

Усі респонденти надали координатії високі оцінки на рівні 4–5 балів. Відповідно, це вказує на наявність спільного розуміння того, що ефективна взаємодія між державою, місцевою владою, керуючими компаніями та мережевими операторами є визначальною умовою успіху індустриальних парків. Представник громади оцінив ефективність координатії нижче, на рівні 3 балів, наголосивши, що на місцевому рівні бракує чіткого розподілу відповідальності, часто відсутній один координатор, здатний зібрати процеси в єдину логіку дії (Інтерв'ю 4).

Категорія довіри демонструє найбільшу варіативність оцінок. Державні та експертні респонденти визначають її важливість на рівні 5 балів, парки на рівні 4 і 3, громада на рівні 4, іноземний інвестор на рівні 5. Український інвестор, навпаки, поставив лише 2 бали, що вказує на низький рівень довіри до здатності інституцій виконувати свої обіцянки. Розбіжність між оцінками з боку регуляторів і оцінкою з боку інвестора виявляє суттєвий розрив між офіційним баченням і практичним сприйняттям.

Сприйняття безпеки та стабільності також є неоднорідним. Парки оцінюють цей чинник на рівні 4 балів, український інвестор на рівні 3, іноземний інвестор на рівні 5.

Така відмінність відображає різні позиції спостереження. Менеджмент парків усвідомлює вагу безпекового виміру, проте виходить із того, що завдяки сервісній моделі частину цього ризику можна контролювати. Іноземний інвестор, який лише входить в українське середовище, надає безпеці й стабільності інфраструктури максимального значення, що є закономірним з огляду на зовнішнє сприйняття воєнних загроз.

Усі респонденти, які відповідали на ці питання, високо оцінюють ефективність індустріальних парків як інструмента політики та їхню роль у післявоєнному відновленні на рівні 4–5 балів. Експерт, який критично оцінює формальний дизайн стимулів, надає максимальну оцінку ролі парків у відбудові, визнаючи, що вони вже демонструють практичну ефективність і здатність залучати виробництва. Підприємці та представники парків також наголошують на реальних можливостях зниження ризиків.

Держслужбовець, Парк №2, Парк №1, громада та експерт визнають потребу подальшого вдосконалення координації та інституційної спроможності. Найвищі оцінки належать державному респондентові та Парку №2, тоді як експерт оцінює цей вимір стриманіше. Державний рівень підкреслює необхідність оновлення рамки та посилення виконавців політики, а експерт наголошує на потребі інституційних змін у механізмах реалізації. Навіть за позитивного сприйняття самої політики і ролі парків її імплементаційний контур залишається вразливим.

На питання про передбачуваність і швидкість процедур відповіли лише громада, український інвестор та іноземний інвестор. Громада та іноземний інвестор оцінили цей чинник високо, на рівні 4 балів, наголошуючи, що строки і прогнозованість мають більшу вагу, ніж формально привабливі стимули. Український інвестор поставив лише 2 бали, що може свідчити або про розчарування швидкістю процедур, або про пріоритетність інших чинників, серед яких безпека і довіра (Інтерв'ю 6). Держслужбовець і громада визнають, що відмінності в трактуванні стимулів між рівнями влади створюють додаткові бар'єри. Вища оцінка з боку держслужбовця вказує на усвідомлення ваги цієї проблеми на центральному рівні, тоді як нижча оцінка громади може означати, що для місцевого рівня пріоритетнішими залишаються технічні й інфраструктурні труднощі. У цьому випадку підтверджується наявність розриву між нормативним рівнем та локальною практикою реалізації.

Комбінований аналіз стандартизованого опитування дає змогу сформулювати два ключові висновки. Серед усіх груп респондентів наявний консенсус щодо важливості координації, інфраструктурної готовності та довіри як базових умов інвестиційного рішення. Поряд із цим фіксуються суттєві розбіжності у сприйнятті рівня довіри та швидкості процедур. Інвестори оцінюють ці аспекти нижче, ніж регулятори та експерти, що виявляє розрив між офіційними намірами та досвідом безпосередніх користувачів політики. Розбіжність вказує на потребу подальшого вдосконалення практичної реалізації державних стимулів, підвищення передбачуваності процедур та зміцнення інституційної спроможності на місцях.

## ВИСНОВКИ ТА ДИСКУСІЯ

У дослідженні використано корпус із семи інтерв'ю, що охоплюють позиції держслужбовця (управління індустріальних парків та супроводу інвестицій Міністерства економіки, довкілля та сільського господарства України), керуючих компаній двох індустріальних парків №1 і №2, представника громади, експерта, українського та іноземного інвесторів. В результаті усі теоретичні припущення отримали емпіричну підтримку.

Дослідження дозволило виокремити п'ять факторів, які пояснюють різну спроможність індустріальних парків залучати інвесторів за однакової нормативно-правової рамки та державних стимулів: інфраструктурну та процедурну готовність; якість міжорганізаційної координації; узгодженість розуміння державних стимулів між ключовими акторами; організаційну спроможність керуючої компанії; здатність локальних акторів забезпечувати виконання зобов'язань у воєнному контексті.

Отримані результати уточнюють класичну логіку розбіжностей між фактичною політикою та її виконанням. Якщо попередні дослідження пояснюють втрату результативності через подовження адміністративного ланцюга виконання (Pressman & Wildavsky, 1984; Hill & Hure, 2002), це дослідження описує, як такий розрив проявляється у політиці індустріальних парків: через невизначеність технічних умов, розмиття відповідальності між громадою, керуючою компанією та операторами мереж, а також через неможливість для інвестора перевірити строк і виконуваність обіцянок. У межах інструментального підходу, державний стимул працює як елемент механізму реалізації політики, яка має бути доведена до кінцевого адресата (Salamon, 2002). З позиції підходу до спроможності, відмінності між парками пояснюються різною комбінацією аналітичної, операційної та політичної спроможності (Wu et al., 2015). Воєнний контекст, описаний у літературі про кризове управління та турбулентність, підсилює цей механізм, оскільки інвестор підвищує вимоги до швидкості, гарантій, безпеки та інфраструктурної стабільності.

Внесок дослідження полягає у трьох уточненнях для аналізу публічної політики:

- робота пропонує розглядати індустріальний парк як локалізований механізм реалізації державної політики до приватного інвестора;
- дослідження показує, що результативність такого механізму доцільно вимірювати також процесною ефективністю: швидкістю входу, передбачуваністю процедур, готовністю інфраструктури та якістю координації;
- у воєнному контексті робота демонструє, що довіра до виконуваності зобов'язань стає центральною умовою перетворення стимулів у інвестиційне рішення.

У межах *першого теоретичного припущення* емпіричні дані демонструють *домінування інфраструктурної та процедурної готовності* над формальними стимулами як у позиціях парків, так і в логіці інвестора. Уточненням до цього

припущення є те, що для інвестора та локальних акторів критичного значення набуває *часовий горизонт реалізації*.

*Друге теоретичне припущення* найвиразніше проявляється у проблемі кредитної підтримки, яку менеджмент парку №1 характеризує як практично недоступну. У цьому випадку стимул залишається елементом державного дискурсу, але не перетворюється на робочий інструмент для користувача політики. Для інвестора це має принципове значення, тому що недоступний інструмент підвищує невизначеність і змушує переглядати економіку проєкту. Припущення підтверджується також через описи бюрократичного навантаження, яке виникає там, де маршрут і відповідальність не визначені однозначно. Частина цих розривів *пов'язана з інституційною новизною політики та нерівномірною фаховістю виконавців*.

*Третє теоретичне припущення*, пов'язане з довірою та механізмами виконання в умовах війни, проявляється через спосіб, у який інвестор окреслює межі прийняттого ризику. Для інвестора довіра є набором управлінських і документальних гарантій, серед яких відповідальні особи, письмовий план дій, підготовлені документи та зрозумілі строки. Воєнний контекст у цьому корпусі постає як чинник, що змінює ранжування критеріїв інвестиційного рішення та підвищує вимоги до прозорості ризику.

*Повторюваним обмеженням* у кількох інтерв'ю *виступає людський капітал*. Це дає підстави розглядати кадровий дефіцит як системний параметр практичного спрацювання інструментів, що здатний затримати запуск, підвищити витрати на навчання та зменшити здатність парку забезпечити обіцяний темп входу.

*Четверте теоретичне припущення підтверджується* через центральну роль координації виконавчої мережі. Це вказує на конкретний механізм результативності. Успішний парк перебирає на себе функцію інтегратора виконавчої мережі та знижує для інвестора трансакційні втрати на координацію. Якщо такого єдиного власника процесу немає, інвестор змушений самотійно зшивати систему, що підвищує ризик зриву строків.

У цьому ж контурі інтерв'ю фіксують *потребу у провіднику процесу* як мінімальній умові координаційної спроможності. Це показує, що провідник політики може діяти як на центральному, так і на локальному рівні, а результативність визначається тим, чи спроможна ця роль реально інтегрувати інших виконавців.

Додаткове уточнення механізму перетворення державних стимулів на практичні умови для інвестора полягає в тому, що первинна привабливість майданчика може змінюватися після переходу інвестора від загальної презентації до перевірки конкретних мережевих і процедурних параметрів. Відповідно, це дає підстави вважати, що головним джерелом ризику часто стає поява невизначеності щодо строків і відповідальних на етапі детальної перевірки. Тому інтеграційна функція керуючої компанії набуває вирішального значення, оскільки вона має зменшувати ризик невизначеності на рівні глибокої перевірки.

Отже, це дослідження підтверджує, що за умов формально однакової нормативно-правової рамки та державних стимулів результативність індустріальних

парків в Україні визначається насамперед не самим фактом наявності стимулів, а тим, якою мірою ці інструменти реально доводяться до інвестора через інфраструктурну та процедурну готовність, узгоджене трактування правил між рівнями врядування, здатність локальних акторів гарантувати виконання зобов'язань у воєнному контексті та якість координації виконавчої мережі. Аналіз, проведений відповідно до чотирьох теоретичних припущень, показує, що вища спроможність парку залучати інвестора формується там, де забезпечено фактичну готовність майданчика, передбачуваність ключових процедур, зрозумілий розподіл відповідальності між центральним рівнем, громадою, керуючою компанією та операторами мереж, а також практичну керованість процесу входу інвестора. Водночас дослідження виявило, що однакові стимули можуть втрачати свою дієвість у тих випадках, коли між учасниками реалізації існує інтерпретаційний розрив щодо змісту підтримки, строків, гарантій і відповідальних за виконання, а воєнні умови додатково підвищують значення довіри, безпеки, енергетичної стабільності, логістики та здатності інституцій доводити рішення до практичного результату. Емпіричні матеріали загалом підтверджують релевантність обраної теоретичної рамки й дозволяють стверджувати, що нерівномірність результатів державної політики щодо індустріальних парків в Україні пояснюється насамперед відмінностями в імплементації, а не відмінностями у формальному дизайні інструментів, хоча повна перевірка того, як саме ці механізми впливають на довгострокову інвестиційну результативність парків, потребує подальших досліджень окремих кейсів і спостереження за реалізацією проєктів у часі.

Зіставлення емпіричних свідчень із теоретичними очікуваннями дає підстави стверджувати, що припущення 1 і 4 отримують найбільш переконливе підтвердження, тому що актори інтерпретують політику як спроможність реально забезпечити запуск виробництва через інфраструктуру, процедури та координацію. Інвестор зводить оцінку політики до перевірки мереж, документів і строків, тоді як парк формулює власну пропозицію через категорії локації та інфраструктури. Припущення 2 і 3 також підтверджуються, їх прояв є найбільш виразним у тих точках, де виникає розрив між формальною наявністю інструменту та його фактичною виконуваністю:

- *розрив пов'язаний із відстанню між загальною презентацією політики та перевіркою її фактичної виконуваності.* Інструменти, які виглядають переконливо на рівні декларації, втрачають інвестиційну вагу тоді, коли з'являється невизначеність щодо строків, погоджень і носіїв відповідальності. Довіра стає критерієм відсіву, а координація перетворюється на механізм утримання інвестора в процесі через переведення невідомого у керований план дій;

- *розрив виявляється у невідповідності між формальною наявністю стимулу та його практичною доступністю.* Практичне спрацювання стимулу залежить від інституційної спроможності зробити його робочим для резидента. Коли інструмент не функціонує, він перестає бути аргументом на користь входу і натомість підсилює недовіру до спроможності політики дати обіцяний результат. У цьому сенсі

припущення 2 підтверджено, тому що різні рівні можуть трактувати стимул як наявний, але інвестор оцінює його лише через можливість реально ним скористатися.

Воєнний контекст посилює ці розбіжності та підвищує вимоги до майданчика. Війна робить слабкі місця імплементації дорожчими, адже затримки, розмивання відповідальності та нестабільні інструменти швидше трансформуються у відкладення або відмову від рішення. У цьому аспекті припущення 3 підтверджено, бо вирішального значення набуває здатність гарантувати виконання стимулів в умовах підвищеного ризику.

Результати стандартизованого блоку, який проходили всі респонденти, концептуально підтримують висновок про розриви сприйняття. Це підкреслює, що головний виклик політики в умовах війни полягає у здатності забезпечити виконання стимулів у визначений строк і в такій формі, яку інвестор може емпірично перевірити. Отже, емпіричний матеріал підтримує всі чотири теоретичні припущення на рівні правдоподібних механізмів, однак сила та форма їх прояву є різною. Найбільш виразно проявилися припущення про інфраструктурну та процедурну готовність і координацію виконавчої мережі. Припущення про інтерпретаційний розрив і довіру також отримали емпіричну підтримку, але їх доцільно трактувати як механізми, що посилюють або послаблюють основний процес перетворення державних стимулів у інвестиційне рішення. Вважаю, що така інтерпретація відповідає пошуковому характеру дослідження.

Дослідження має кілька обмежень, які задають межі інтерпретації результатів. Вибірка охоплює два функціонуючі парки, тому висновки не можна механічно переносити на всі індустріальні парки України, особливо на формально зареєстровані, але операційно неактивні майданчики. Емпірична база складається із семи інтерв'ю з ключовими інформантами, що є достатнім для пошукової реконструкції механізму, але не для статистичної перевірки сили впливу окремих чинників. Частина оцінок спирається на позиції респондентів і тому потребує подальшої верифікації через адміністративні дані про строки входу, кількість запитів, кількість відкладених проєктів, тривалість підключень і фактичний запуск виробництва. Саме тому результати подаються як аналітичне узагальнення і робоче передбачення для подальшої перевірки.

Робоче передбачення, яке випливає з пошукового дизайну, можна сформулювати наступним чином: *за однакової нормативно-правової рамки та подібного набору державних стимулів індустріальні парки з вищою інфраструктурною та процедурною готовністю, формалізованим маршрутом входу, єдиним координатором процесу та підтвердженими строками підключення до критичної інфраструктури досягатимуть вищої ефективності залучення інвестора.* Це має проявлятися у коротшому часі від першого контакту до формалізованого входу, меншій кількості «завислих» проєктів на стадії переговорів, вищій частці переходів до статусу резидента та більшій передбачуваності запуску виробництва. У подальших дослідженнях це передбачення доцільно перевіряти на ширшій вибірці індустріальних парків із включенням як успішних, так і менш результативних або «паперових» кейсів.

## ПРОПОНОВАНІ ЗМІНИ ДО ПУБЛІЧНОЇ ПОЛІТИКИ

Для центрального рівня **першим пріоритетом** має стати стандартизація та обов'язкове запровадження маршруту інвестора як інструмента практичної готовності політики, щоб уніфіковані стимули забезпечували фактичний результат. Потреба в активному супроводі зафіксована як у формулі центрального респондента про ведення інвестора за руку, так і на локальному рівні, де очікується наявність однієї-двох чітко визначених контактних осіб з обох сторін. У прикладному вимірі це потребує типового календаря маршруту з контрольними точками, матриці відповідальності між центральним рівнем, парком, громадою, операторами мереж і резидентом, а також простого механізму ескалації у випадках зриву строків або розмивання відповідальності. Відповідальність за координацію і затвердження стандарту має бути покладена на профільний центральний орган виконавчої влади, за впровадження на керуючі компанії та громади, за погодження контрольних строків на мережевих операторів. Індикатором має стати затверджений стандарт маршруту, матриця відповідальності та наявність у кожного парку визначеного координатора. На більш довгій дистанції, це має бути скорочення випадків, коли інвестор змушений проходити процес фрагментовано, а також зменшення ситуацій, у яких після поглибленої перевірки зростає невизначеність щодо мереж, строків і відповідальних.

**Другим пріоритетом** для центрального рівня має стати перетворення фінансових стимулів із формального переліку на реально діючий інструмент зниження бар'єру входу. Проблема проявляється у практичній недоступності пільгового кредитування для резидентів, що підриває і економічну, і довірчу логіку політики. Необхідними є уточнення правил доступу до пільгового фінансування та гарантійних механізмів з урахуванням специфіки інвестицій, створення стандартного пакета документів для фінансових установ і публічне визначення прогнозованих строків розгляду заявок. Відповідальність тут мають розділяти профільний центральний орган, фінансові інституції та керуючі компанії, які супроводжують підготовку пакета разом з інвестором. Фактично, результатом мають стати оприлюднені оновлені вимоги та перші пілотні кейси доступу до фінансування. І очікувано зростання частки інвесторів, які сприймають фінансові стимули як дієві, а не декларативні, а також скорочення циклу від подання заявки до ухвалення рішення.

**Третім пріоритетом** центрального рівня має бути інтеграція кадрової компоненти в політику індустриальних парків як передумови виконаності інвестиційних обіцянок. Обидва парки описують кадровий дефіцит як структурний обмежувач запуску, тому потрібне формування переліку критичних професій, запуск цільових програм підготовки та перепідготовки на базі професійної освіти й підприємств-резидентів, а також створення механізму співфінансування навчання під забезпечені робочі місця. Центральний рівень має координувати інструмент і його фінансування, місцева влада забезпечувати партнерства з освітніми закладами, а керуючі компанії та резиденти формулювати запит на компетенції й організовувати стажування. Варто сформувати погоджений перелік професій і запуск перших програм

під конкретні запити резидентів, результатом який має бути скорочення часу закриття критичних вакансій і стабілізація кадрової ситуації на виробничих позиціях.

**Для керуючих компаній:**

- першим пріоритетом має бути перетворення координації на відчутний для інвестора сервіс єдиної траєкторії. Через це необхідним є закріплення персонального менеджера інвестора, ведення дорожньої карти входу з датами, відповідальними та контрольними точками, попередня верифікація мереж і документів до укладення договору та регулярні координаційні зустрічі з громадою і мережевими операторами.

- другим пріоритетом для керуючих компаній має стати переведення довіри у перевірювані гарантії виконання ще до входу інвестора у проєкт. Інвестор очікує на конкретних відповідальних, письмовий план дій, підготовлені документи і зрозумілі строки, а також на те, щоб частина роботи була зроблена заздалегідь. Через це доцільним є формування для потенційного резидента папки готовності, у якій буде зібрано стан мереж, підтверджені технічні можливості, дозвольні передумови та типовий календар запуску. Паралельно має бути зафіксований стандарт сервісу для ключових операцій і забезпечена демонстрація вже реалізованих елементів готовності на місці.

- вбудовування управління воєнними ризиками та кадровими обмеженнями у сервісну модель парку. Це означає потребу у плані безперервності сервісів, який має охоплювати резервне живлення, логістичні сценарії та безпекові протоколи, а також у HR-сервісі чи партнерствах з освітніми закладами для формування потоку кадрів під потреби резидентів.

**Для місцевої влади пріоритетом має бути:**

- зменшення фрагментації процесу через чіткий інтерфейс взаємодії з інвестором. Це вимагає створення міжвідомчої групи з одним уповноваженим координатором, єдиного каналу комунікації з керуючою компанією та внутрішніх дедлайнів для рішень і погоджень;

- проактивна підготовка базових інфраструктурних і документальних параметрів, на які інвестор звертає увагу насамперед;

- посилення стійкості під час війни як складова інфраструктурної політики парку. Громада разом із керуючою компанією парку має формалізувати план резервного електроживлення та критичної інфраструктури, погодити з операторами мереж пріоритетність відновлення і процедури комунікації з резидентами, а також забезпечити прозоре інформування потенційних інвесторів щодо ризиків і способів їх зниження.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

Чекіна, В. Д., & Ліщук, О. В. (2023). Економічна сутність і види сучасних індустріальних парків. *Економіка промисловості (Economy of Industry)*, (2), 47–61. <https://doi.org/10.15407/econindustry2023.02.047>.

Ansell, C., & Gash, A. (2008). Collaborative governance in theory and practice. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(4), 543–571. <https://doi.org/10.1093/jopart/mum032>.

Ansell, C., Sørensen, E., Torfing, J., & Trondal, J. (2024). Robust governance in turbulent times. Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/9781009433006>.

Boin, A., 't Hart, P., Stern, E., & Sundelius, B. (2009). The politics of crisis management: Public leadership under pressure. Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/CBO9780511490880>.

Bortsevskiy, V. V., Vasylyshyn, O. B., & Matvieiev, Ye. Ye. (2022). Public administration under martial law: Institutional transformations, strategic planning and development mechanisms. *Public Administration and Regional Development*, (2), 30–35. <https://doi.org/10.32840/1813-3401.2022.2.5>.

European Bank for Reconstruction and Development. (2024). Transition report 2024–25: Regional inequality and special economic zones. EBRD. <https://www.ebrd.com/transition-report-2024-25>

Farole, T., & Akinci, G. (Eds.). (2011). Special economic zones: Progress, emerging challenges, and future directions. World Bank. <https://documents1.worldbank.org/curated/en/752011468203980987/pdf/638440PUB0Exto00Box0361527B0PUBLIC0.pdf>.

Fernández-i-Marín, X., Hinterleitner, M., Knill, C., & Steinebach, Y. (2024). Policy growth, implementation capacities, and the effect on policy performance. *Governance*, 37(3), 927–945. <https://doi.org/10.1111/gove.12816>.

Frick, S. A., Rodríguez-Pose, A., & Wong, M. D. (2019). Toward economically dynamic special economic zones in emerging countries. *Economic Geography*, 95(1), 30–64. <https://doi.org/10.1080/00130095.2018.1467732>.

Hill, M., & Hupe, P. (2002). Implementing public policy: Governance in theory and in practice. SAGE Publications. <https://invent.ilmkidunya.com/images/Section/governance-and-public-policy-css-book.pdf>.

Hudson, B., Hunter, D., & Peckham, S. (2019). Policy failure and the policy-implementation gap: Can policy support programs help? *Policy Design and Practice*, 2(1), 1–14. <https://doi.org/10.1080/25741292.2018.1540378>.

Ivashko, O. A. (2023). Public investment in regions and communities: Conceptual basis, engagement mechanisms and features of use. *Scientific Notes of Lviv University of Business and Law. Economic Series; Legal Series*, (39), 714–722. <https://doi.org/10.5281/zenodo.14898701>.

Kimura, Y. (2024). Zone-based policies as tools for regional development (OECD Regional Development Papers). OECD Publishing.

[https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2025/12/zone-based-policies-as-tools-for-regional-development\\_37722f61/4373e008-en.pdf](https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2025/12/zone-based-policies-as-tools-for-regional-development_37722f61/4373e008-en.pdf).

Laiko, O., & Shatnenko, K. (2024). The influence of the management aspect of the industrial park functioning on the implementation of regional cohesion policy in Ukraine. *Economy and Region*, (92), 43–50. [https://doi.org/10.26906/EiR.2024.1\(92\).3307](https://doi.org/10.26906/EiR.2024.1(92).3307).

Le Tellier, M., Berrah, L., Stutz, B., Audy, J.-F., & Barnabé, S. (2019). Towards sustainable business parks: A literature review and a systemic model. *Journal of Cleaner Production*, 216, 129–138. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.01.145>.

Organisation for Economic Co-operation and Development. (2025). OECD economic surveys: Ukraine 2025 (Vol. 2025/10). OECD Publishing. [https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2025/05/oecd-economic-surveys-ukraine-2025\\_0bb82ef9/940cee85-en.pdf](https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2025/05/oecd-economic-surveys-ukraine-2025_0bb82ef9/940cee85-en.pdf)

Pressman, J. L., & Wildavsky, A. (1984). *Implementation: How great expectations in Washington are dashed in Oakland; or, Why it's amazing that federal programs work at all*. University of California Press. [https://books.google.com.ua/books/about/Implementation\\_how\\_Great\\_Expectations\\_in.html?id=h7R6FbrsCjMC&redir\\_esc=y](https://books.google.com.ua/books/about/Implementation_how_Great_Expectations_in.html?id=h7R6FbrsCjMC&redir_esc=y).

Salamon, L. M. (2002). The new governance and the tools of public action: An introduction. In L. M. Salamon (Ed.), *The tools of government: A guide to the new governance* (pp. 1–47). Oxford University Press. [https://spia.uga.edu/faculty\\_pages/tyler.scott/teaching/PADP6950\\_Spring2017/Readings/Salamon.2002.Ch1.pdf](https://spia.uga.edu/faculty_pages/tyler.scott/teaching/PADP6950_Spring2017/Readings/Salamon.2002.Ch1.pdf).

United Nations Conference on Trade and Development. (2024). *World investment report 2024: Chapter II – Investment policy trends*. United Nations. <https://unctad.org/publication/world-investment-report-2024>.

United Nations Industrial Development Organization. (2026). *Industrial parks overview*. Industrial Park Platform. Retrieved February 02, 2026, from <https://ipp.unido.org/industrial-parks-overview>.

Vykliuk, M. I., Shchebel, A. I., & Mrykhyn, S. O. (2025). Mechanisms of attracting investments to regional economies under wartime conditions. *Economy and Region*, 2(97), 35–43. [https://doi.org/10.26906/EiR.2025.2\(97\).3785](https://doi.org/10.26906/EiR.2025.2(97).3785).

X Wu, M Ramesh, M Howlett, Policy capacity: A conceptual framework for understanding policy competences and capabilities, *Policy and Society*, Volume 34, Issue 3-4, September-December 2015, Pages 165–171, <https://doi.org/10.1016/j.polsoc.2015.09.001>.

Zamryha, A. V., & Striashko, H. M. (2024). Public administration of investments under martial law: A legal perspective. *Current Issues in Modern Science*, 9(27), 674–682. [https://doi.org/10.52058/2786-6300-2024-9\(27\)-674-682](https://doi.org/10.52058/2786-6300-2024-9(27)-674-682).

Wu, X., Ramesh, M., & Howlett, M. (2015). Policy capacity: A conceptual framework for understanding policy competences and capabilities. *Policy and Society*, 34(3–4), 165–171. <https://doi.org/10.1016/j.polsoc.2015.09.001>.

Howlett, M. (2019). *Designing public policies: Principles and instruments* (2nd ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315232003>.

Hood, C. C. (1983). *The tools of government*. Macmillan. <https://doi.org/10.1007/978-1-349-17169-9>.

Lipsky, M. (1980). *Street Level Bureaucracy: Dilemmas of the Individual in Public Services*. Russell Sage Foundation. <http://www.jstor.org/stable/10.7758/9781610447713>.

Matland, R. E. (1995). Synthesizing the implementation literature: The ambiguity-conflict model of policy implementation. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 5(2), 145–174. <https://www.jstor.org/stable/1181674>.

Andrews, M., Pritchett, L., & Woolcock, M. (2017). *Building state capability: Evidence, analysis, action*. Oxford University Press. <https://library.oapen.org/bitstream/id/bb540dab-9bbb-45ea-8ef1-4843b24dd432/624551.pdf>.

## ДОДАТКИ

### Додаток 1. Протоколи інтерв'ю

Протокол інтерв'ю

Інтерв'ю з менеджментом індустриального парку

Вітаю! Я проводжу дослідження на тему:

«Механізми реалізації політики індустриальних парків в Україні та чинники, що визначають здатність індустриальних парків залучати інвесторів під час війни».

Дякую Вам, що знайшли час для участі в інтерв'ю.

Інтерв'ю проводиться за принципом конфіденційності. У будь-який момент Ви можете відмовитися відповідати на запитання або припинити інтерв'ю. Для цілей аналізу розмова буде записана, а в дослідженні можуть використовуватись анонімні цитати.

Будь ласка, підтвердіть, що Ви погоджуєтесь на запис інтерв'ю.

#### Блок 1

*Загальна характеристика індустриального парку та роль керуючої компанії*

Розкажіть, будь ласка, про індустриальний парк, який Ви представляєте, коли він був створений, які основні напрямки діяльності передбачені.

Яку роль у функціонуванні індустриального парку відіграє керуюча компанія?

Які основні функції виконує керуюча компанія у процесі залучення інвесторів?

Які етапи проходить інвестор від першого контакту до фактичного запуску інвестиційного проєкту в індустриальному парку?

#### Блок 2

*Процедурна та інфраструктурна реалізація політики*

Які адміністративні та процедурні кроки необхідно пройти інвестору для початку діяльності в індустриальному парку?

Які з цих процедур, на Вашу думку, створюють найбільші труднощі або затримки?

Наскільки підготовленою є інфраструктура індустриального парку (земля, інженерні мережі, транспортна доступність)?

Чи виникають труднощі з підключенням до інженерних мереж або отриманням технічних умов?

Як, на Вашу думку, рівень інфраструктурної готовності впливає на рішення інвестора щодо входу в парк?

#### Блок 3

*Координація між організаціями у процесі реалізації політики*

Які організації або інституції залучені до процесу реалізації інвестиційного проєкту в індустриальному парку?

Як організована взаємодія між керуючою компанією, місцевою владою та іншими організаціями?

Чи виникають труднощі у координації між різними організаціями?

Чи є, на Вашу думку, організація або структура, яка виступає основним координатором цього процесу?

#### Блок 4

*Сприйняття державних стимулів та їх практична реалізація*

Які державні стимули або інструменти підтримки індустриальних парків Ви вважаєте найбільш важливими для інвесторів?

Чи є, на Вашу думку, різниця між тим, як ці стимули передбачені у законодавстві, і тим, як вони працюють на практиці?

Які стимули реально допомагають залучати інвесторів, а які залишаються радше формальними?

#### **Блок 5**

*Фактори інвестиційного рішення*

Які фактори, на Вашу думку, найбільше впливають на рішення інвестора розмістити виробництво саме в індустріальному парку?

Які ризики або обмеження найчастіше турбують інвесторів у поточних умовах?

Чи змінилися критерії інвестиційного рішення інвесторів під час війни? Якщо так, то яким чином?

#### **Блок 6**

*Довіра та гарантії виконання зобов'язань*

Які гарантії або умови є для інвесторів найбільш переконливими при прийнятті рішення про інвестування?

Чи виникають ситуації, коли інвестори сумніваються у здатності інституцій забезпечити виконання зобов'язань?

Які механізми або практики могли б підвищити довіру інвесторів до індустріальних парків?

#### **Блок 7**

*Оцінка ефективності політики індустріальних парків*

Як Ви оцінюєте загальну ефективність політики індустріальних парків в Україні?

Які чинники, на Вашу думку, найбільше визначають різницю між більш успішними та менш успішними індустріальними парками?

Які зміни в державній політиці могли б підвищити здатність індустріальних парків залучати інвесторів?

#### **Коротке стандартизоване опитування**

*(шкала від 1 – повністю не погоджуюсь до 5 – повністю погоджуюсь)*

| Питання                                                                                                     | Оцінка |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|
| Інфраструктурна готовність індустріального парку є важливішою для інвестора, ніж податкові стимули.         |        |
| Основні труднощі залучення інвесторів пов'язані з адміністративними процедурами.                            |        |
| Координація між різними організаціями є достатньо ефективною для реалізації інвестиційних проєктів.         |        |
| Інвестори довіряють здатності державних та місцевих інституцій виконувати взяті зобов'язання.               |        |
| Під час війни питання безпеки та стабільності стали визначальними для інвестиційних рішень.                 |        |
| Державна політика індустріальних парків створює реальні можливості для залучення інвестицій.                |        |
| Покращення координації між органами влади могло б суттєво підвищити результативність індустріальних парків. |        |

## Протокол інтерв'ю

Інтерв'ю з представником органу місцевого самоврядування громади, на території якої функціонує індустріальний парк

Вітаю! Я проводжу дослідження на тему результативності політики індустріальних парків під час війни та механізмів, через які за однакової нормативно-правової рамки і державних стимулів виникають відмінності у спроможності конкретних індустріальних парків залучати інвесторів. Дякую, що знайшли час для участі в інтерв'ю.

Інтерв'ю проводиться на засадах конфіденційності. Ви можете не відповідати на будь-яке запитання або припинити інтерв'ю в будь-який момент. Для аналітичної обробки розмова буде записана; у тексті роботи можуть використовуватися анонімні цитати. Будь ласка, підтвердіть згоду на аудіозапис.

### Блок 1

*Роль громади у реалізації політики індустріальних парків та інституційна архітектура на місці*

Якою є роль Вашої громади у функціонуванні індустріального парку: які повноваження і відповідальності громада реально виконує у частині землі, містобудування, місцевої інфраструктури, дозвільних процесів, супроводу інвестора.

Які структурні підрозділи громади залучені до роботи з індустріальним парком та інвесторами, і як розподіляються функції між ними.

Яким чином громада взаємодіє з керуючою компанією індустріального парку: чи є визначені контактні особи, регулярні координаційні формати, письмові домовленості або регламенти.

Чи можете Ви описати, хто на локальному рівні фактично виступає координатором процесу доведення інвестора до входу в парк, і чи є у цього координатора достатні управлінські інструменти.

### Блок 2

*Повний ланцюг від запиту інвестора до старту проекту на рівні громади*

Опишіть, будь ласка, типовий процес від першого звернення інвестора до ухвалення ключових рішень і старту реалізації: які етапи проходяться, які документи потрібні, які рішення приймає громада, які рішення приймають інші організації.

На яких етапах у Вашій практиці виникають найбільші затримки або збої, і що саме є першопричиною цих затримок.

Які етапи є найбільш критичними з погляду часу: землекористування, містобудівні умови, підключення до мереж, погодження проєктів, будівельні процедури, інші.

Чи були ситуації, коли інвестор зупинявся на стадії попередніх намірів або відмовлявся від входу в парк через локальні процедурні або інфраструктурні причини. Якщо так, то що саме стало вирішальним.

### Блок 3

*Інфраструктурна та процедурна готовність як практична спроможність громади*

Яка фактична готовність інженерної та транспортної інфраструктури для індустріального парку на території громади: дороги, під'їзди, водопостачання, водовідведення, енергопостачання, газ, зв'язок, інші критичні елементи.

Які з цих елементів перебувають у зоні контролю громади, а які залежать від зовнішніх операторів мереж або державних структур.

Як громада впливає на швидкість і передбачуваність приєднання до мереж, якщо оператори мереж не підпорядковуються громаді: через листування, меморандуми, тристоронні наради, погодження проєктів, інші механізми.

Наскільки в межах повноважень громади можливо забезпечити скорочення строків для інвестора, і які інституційні обмеження це стримують: бюджетні, кадрові, правові, процедурні, воєнні.

### Блок 4

*Міжрівнева та міжорганізаційна координація*

Які організації, окрім громади і керуючої компанії, є ключовими для доведення інвестора до входу: оператори мереж, дозвільні органи, земельні інституції, обласні структури, інші.

Як на практиці організована координація з цими організаціями: хто ініціює взаємодію, хто відповідає за підготовку пакетів документів, хто контролює строки.

Де найчастіше виникають ситуації розриву виконання, коли формально однакові правила або стимули не конвертуються у результат для інвестора: на етапі трактування норм, на етапі погоджень, на етапі виконання технічних рішень, на етапі фінансування.

Чи виникають повторні погодження або дублювання вимог з боку різних організацій, і як це впливає на строки та довіру інвестора.

## **Блок 5**

### *Різне трактування стимулів і відповідальності між рівнями*

Як Ви на місцевому рівні розумієте, що є державним стимулом для індустріального парку, і які результати він має створити для інвестора.

Чи відчуваєте Ви розбіжність між тим, як стимули й правила інтерпретуються на центральному рівні, і тим, як вони виглядають на місці з погляду виконання.

У яких питаннях найчастіше виникає невизначеність відповідальності: хто має забезпечити що саме, у які строки, за рахунок яких ресурсів.

Як громада пояснює інвестору державні стимули та правила в практичному вимірі, і що викликає найбільшу недовіру або нерозуміння.

## **Блок 6**

### *Довіра, гарантії виконання та воєнний контекст*

Які фактори під час війни найбільше впливають на здатність громади забезпечувати передбачуваність для інвестора: безпекові ризики, енергетична стабільність, логістика, кадровий дефіцит, зміна пріоритетів, інші.

Які гарантії виконання громада реально може забезпечити інвестору: письмові дорожні плани робіт, рішення ради, визначення відповідальних осіб, підготовка земельних і містобудівних документів, співфінансування інфраструктури, інші інструменти.

Чи траплялися випадки, коли ключовим чинником рішення інвестора була саме довіра до спроможності громади і партнерів довести процес до кінця. Які ознаки довіри інвестор вимагав.

## **Блок 7**

### *Оцінка спроможності громади та управлінські можливості в Україні сьогодні*

Які ресурси є критичними для спроможності громади підтримувати індустріальний парк: бюджет розвитку, кадровий потенціал, проєктний менеджмент, юридична підтримка, комунікації, інші.

Які інструменти, доступні органу місцевого самоврядування в Україні, Ви вважаєте найбільш дієвими для підвищення результативності індустріального парку: планування територій, інвестиційні паспорти, супровід інвестора, партнерства, грантові та донорські проєкти, координаційні механізми.

Які обмеження місцевого самоврядування сьогодні є найбільш суттєвими саме для індустріальних парків: нормативні, інституційні, фінансові, пов'язані з операторами мереж, пов'язані з воєнним станом.

Якби Ви могли змінити три речі в організації процесу на місці, щоб збільшити ймовірність входу інвестора, що б це було і чому.

## **Коротке стандартизоване опитування наприкінці інтерв'ю**

*Шкала 1–5, де 1 означає повністю не погоджуюсь, 5 означає повністю погоджуюсь*

| <b>Питання</b>                                                                                                                                 | <b>Оцінка</b> |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|
| Для інвестора вирішальними є строки та передбачуваність процедур, а не формальна наявність стимулів.                                           |               |
| Основні затримки виникають на етапах, які виходять за прямий контроль громади, зокрема у взаємодії з операторами мереж та зовнішніми органами. |               |

---

**На місцевому рівні існує чіткий розподіл відповідальності між громадою, керуючою компанією та іншими організаціями.**

---

**Різне трактування правил і стимулів між рівнями влади є поширеною причиною зупинок інвесторів.**

---

**Під час війни довіра до здатності виконати зобов'язання є ключовим фактором інвестиційного рішення.**

---

**Якість міжорганізаційної координації на місці суттєво впливає на результативність залучення інвесторів.**

---

**Громада має достатні інструменти, щоб істотно прискорити процес входу інвестора, якщо налаштована координація і є ресурси.**

---

## Протокол інтерв'ю

Інтерв'ю з держслужбовцем національного рівня (учасником реалізації політики індустриальних парків)

Вітаю! Мене звати [ім'я]. Я проводжу дослідження на тему реалізації державної політики індустриальних парків в Україні під час війни та механізмів, через які за однакової нормативно-правової рамки і державних стимулів виникають відмінності у здатності конкретних індустриальних парків залучати інвесторів.

Дякую Вам, що знайшли час для участі в інтерв'ю.

Інтерв'ю проводиться на умовах конфіденційності. Ви можете відмовитися відповідати на будь-яке запитання або припинити інтерв'ю у будь-який момент. Для аналітичної обробки розмова буде записана; у дослідженні можуть використовуватись анонімні цитати. Будь ласка, підтвердіть згоду на запис.

### Блок 1

*Роль держави у формуванні політики індустриальних парків*

Яким Ви бачите стратегічне призначення політики індустриальних парків для економіки України, особливо в умовах війни та майбутнього відновлення?

Які основні проблеми економічного розвитку держава намагалася вирішити через політику індустриальних парків?

Які інструменти державної політики були закладені для стимулювання розвитку індустриальних парків (податкові, інфраструктурні, регуляторні, організаційні)?

Яким чином ці інструменти, на Вашу думку, повинні були впливати на рішення інвестора розміщувати інвестиції в Україні?

### Блок 2

*Очікувана логіка реалізації політики*

Як у задумі законодавця має виглядати процес, через який інвестор приходить до індустриального парку та запускає виробничий проєкт?

Яку роль у цьому процесі мають виконувати різні актори: центральні органи влади, органи місцевого самоврядування, керуючі компанії індустриальних парків, оператори інженерних мереж?

Чи передбачалася спеціальна координаційна роль для якоїсь інституції або органу влади у цьому процесі?

### Блок 3

*Розрив між дизайном політики та її реалізацією*

З Вашого досвіду, чи відповідає практична реалізація політики індустриальних парків тому механізму, який передбачався під час формування законодавства?

У яких елементах політики, на Вашу думку, найчастіше виникає розрив між нормативною рамкою та практикою реалізації?

Чи пов'язані ці розриви переважно з процедурними бар'єрами, інституційною спроможністю виконавців, або координацією між різними організаціями?

### Блок 4

*Різне трактування державних стимулів*

Як Ви визначаєте державні стимули для індустриальних парків і який ефект вони мають створювати для інвестора?

Чи виникають, на Вашу думку, ситуації, коли різні рівні влади по-різному трактують ці стимули або правила їх застосування?

Якщо так, то у яких саме питаннях це проявляється найчастіше: у відповідальності, у строках реалізації, у фінансуванні або у процедурних вимогах?

### Блок 5

*Фактори інвестиційного рішення під час війни*

Як війна, на Вашу думку, змінила логіку інвестиційного рішення для виробничих компаній?

Які фактори стали критично важливими для інвестора у воєнних умовах: безпека, енергетична стабільність, швидкість процедур, гарантії виконання зобов'язань, інші?

Чи вважаєте Ви, що поточний дизайн політики індустріальних парків враховує ці нові умови достатньою мірою?

#### **Блок 6**

##### *Довіра інвестора та гарантії виконання*

Наскільки важливим, на Вашу думку, є фактор довіри інвестора до здатності держави та місцевих інституцій виконувати свої зобов'язання?

Які механізми гарантування виконання зобов'язань держава реально може забезпечити для інвесторів?

Чи є, на Вашу думку, необхідність у додаткових інституційних або законодавчих механізмах, які могли б підвищити передбачуваність для інвесторів?

#### **Блок 7**

##### *Оцінка результативності політики індустріальних парків*

Як Ви оцінюєте загальну результативність політики індустріальних парків в Україні на даний момент?

Чому, на Вашу думку, за однакових правил деякі індустріальні парки демонструють значно кращі результати у залученні інвесторів, ніж інші?

Які зміни у законодавстві або інституційній архітектурі могли б підвищити ефективність цієї політики?

#### **Коротке стандартизоване опитування**

*(шкала 1–5, де 1 — повністю не погоджуюсь, 5 — повністю погоджуюсь)*

| <b>Питання</b>                                                                                                                     | <b>Оцінка</b> |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|
| <b>Формальний дизайн державних стимулів для індустріальних парків є достатнім для залучення інвесторів.</b>                        |               |
| <b>Основні проблеми політики індустріальних парків виникають на етапі її реалізації, а не на етапі формування.</b>                 |               |
| <b>Різне трактування правил між різними рівнями влади створює суттєві бар'єри для інвесторів.</b>                                  |               |
| <b>Якість координації між органами влади та іншими організаціями істотно впливає на результативність індустріальних парків.</b>    |               |
| <b>Під час війни довіра інвестора до здатності держави виконувати зобов'язання стала ключовим фактором інвестиційного рішення.</b> |               |
| <b>Існуюча нормативно-правова рамка потребує подальшого вдосконалення для підвищення результативності індустріальних парків.</b>   |               |
| <b>Посилення інституційної спроможності виконавців політики є важливішим, ніж розширення набору стимулів.</b>                      |               |

## Протокол інтерв'ю

Інтерв'ю з експертом у сфері індустріальної політики / індустріальних парків / інвестиційного розвитку

Вітаю! Я проводжу дослідження, присвячене практичній реалізації політики індустріальних парків в Україні в умовах війни та механізмам, через які за однакової нормативно-правової рамки і державних стимулів виникають відмінності у здатності конкретних індустріальних парків залучати інвесторів.

Дякую Вам, що погодилися взяти участь у цьому інтерв'ю.

Інтерв'ю проводиться на засадах конфіденційності. Ви можете відмовитися відповідати на будь-яке запитання або припинити інтерв'ю у будь-який момент. Для аналітичної обробки розмова буде записана; у дослідженні можуть використовуватись анонімні цитати.

Будь лака, підтвердіть, що Ви погоджуєтесь на запис інтерв'ю.

### Блок 1

*Експертне розуміння політики індустріальних парків*

Як Ви оцінюєте роль індустріальних парків у сучасній економічній політиці України, особливо в контексті воєнної економіки та післявоєнного відновлення?

Які основні економічні або структурні проблеми, на Вашу думку, повинна вирішувати політика індустріальних парків?

Які елементи державної політики Ви вважаєте ключовими для формування привабливого інвестиційного середовища у межах індустріальних парків?

### Блок 2

*Дизайн державних інструментів та їх очікувана дія*

Які державні інструменти підтримки індустріальних парків, на Вашу думку, мають найбільший потенціал впливу на інвестиційні рішення виробничих компаній?

Як ці інструменти, у теоретичній логіці державної політики, повинні стимулювати прихід інвесторів до індустріальних парків?

Чи відповідає нинішній дизайн політики індустріальних парків міжнародним практикам індустріальної політики?

### Блок 3

*Реалізація політики та інституційна спроможність*

Як Ви оцінюєте практичну реалізацію політики індустріальних парків в Україні на сьогодні?

У яких елементах процесу реалізації виникають найбільші труднощі або інституційні обмеження?

Наскільки важливим фактором результативності індустріальних парків є спроможність місцевих органів влади та керуючих компаній реалізовувати інструменти політики?

### Блок 4

*Координація між учасниками реалізації політики*

Які актори, на Вашу думку, відіграють ключову роль у реалізації політики індустріальних парків: центральна влада, місцеве самоврядування, керуючі компанії, оператори інфраструктурних мереж, інші?

Наскільки ефективною є взаємодія між цими акторами у практичному процесі реалізації інвестиційних проєктів?

Чи виникають, на Вашу думку, системні проблеми координації між різними організаціями, які можуть впливати на результативність індустріальних парків?

### Блок 5

*Фактори інвестиційного рішення виробничих компаній*

Які фактори, на Вашу думку, є визначальними для виробничих інвесторів при виборі локації для розміщення виробництва?

Яку роль у цьому рішенні відіграють індустріальні парки як інструмент державної політики?  
 Наскільки важливими є такі фактори як швидкість процедур, інфраструктурна готовність, доступ до енергоресурсів, стабільність регуляторного середовища?

#### **Блок 6**

*Вплив війни на інвестиційні процеси*

Як повномасштабна війна змінила інвестиційну поведінку виробничих компаній в Україні?

Які нові фактори або ризики стали визначальними для інвесторів у воєнних умовах?

Чи змінилася роль індустріальних парків у залученні інвестицій у цих умовах?

#### **Блок 7**

*Оцінка результативності та можливі зміни політики*

Як Ви оцінюєте загальну результативність політики індустріальних парків в Україні на даний момент?

Чому, на Вашу думку, деякі індустріальні парки демонструють кращі результати у залученні інвесторів, ніж інші, попри однакові формальні правила?

Які зміни у політиці або інституційній архітектурі могли б підвищити ефективність індустріальних парків в Україні?

#### **Коротке стандартизоване опитування**

*(шкала 1–5, де 1 — повністю не погоджуюсь, 5 — повністю погоджуюсь)*

| <b>Питання</b>                                                                                                                       | <b>Оцінка</b> |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|
| <b>Формальний дизайн державних стимулів для індустріальних парків є достатнім для залучення інвесторів.</b>                          |               |
| <b>Основні проблеми розвитку індустріальних парків пов'язані з практичною реалізацією політики, а не з її нормативним дизайном.</b>  |               |
| <b>Рівень інституційної спроможності місцевих акторів суттєво впливає на результативність індустріальних парків.</b>                 |               |
| <b>Ефективна координація між органами влади та іншими організаціями є ключовим фактором успішності індустріальних парків.</b>        |               |
| <b>Під час війни питання передбачуваності та гарантій виконання зобов'язань стало важливішим для інвесторів, ніж обсяг стимулів.</b> |               |
| <b>Індустріальні парки можуть відігравати важливу роль у післявоєнній індустріальній відбудові України.</b>                          |               |
| <b>Для підвищення результативності індустріальних парків необхідні інституційні зміни у механізмах реалізації політики.</b>          |               |

## Протокол інтерв'ю

Інтерв'ю з представником інвестора або компанії, що розглядала або реалізує інвестиційний проєкт в індустріальному парку

Вітаю! Я проводжу дослідження, присвячене практичній реалізації політики індустріальних парків в Україні в умовах війни та механізмам, через які за однакових державних правил і стимулів різні індустріальні парки демонструють різну здатність залучати виробничі інвестиції.

Дякую Вам, що погодилися взяти участь у цьому інтерв'ю.

Інтерв'ю проводиться на засадах конфіденційності. Ви можете не відповідати на будь-яке запитання або припинити інтерв'ю у будь-який момент. Для аналітичної обробки розмова буде записана, а у дослідженні можуть використовуватися анонімні цитати.

Будь ласка, підтвердіть згоду на запис інтерв'ю.

### Блок 1

*Профіль компанії та інвестиційний контекст*

Розкажіть, будь ласка, коротко про Вашу компанію та основний напрям діяльності.

Чи розглядала Ваша компанія можливість інвестування або розміщення виробництва в Україні протягом останніх років?

Чи розглядали Ви індустріальні парки як можливу локацію для інвестиційного проєкту? Якщо так, то чому саме цей формат був для Вас цікавим?

### Блок 2

*Процес пошуку та оцінки локації для інвестицій*

Як зазвичай виглядає процес вибору локації для нового виробничого проєкту у Вашій компанії?

Які критерії є визначальними при виборі країни або конкретної локації для інвестицій?

Яку роль у цьому процесі можуть відігравати індустріальні парки?

### Блок 3

*Досвід взаємодії з індустріальними парками*

Якщо Ви розглядали індустріальний парк, як виглядав процес взаємодії з його керуючою компанією або місцевою владою?

Яку інформацію або підтримку Ви отримали від керуючої компанії або інших інституцій?

Чи був процес отримання необхідної інформації та ухвалення попередніх рішень для Вас зрозумілим і передбачуваним?

### Блок 4

*Інфраструктура та процедурні аспекти інвестування*

Наскільки важливою для Вас є інфраструктурна готовність локації (інженерні мережі, транспортна доступність, енергетична інфраструктура)?

Чи виникали у Вашому досвіді труднощі або невизначеність щодо підключення до інженерних мереж чи інших інфраструктурних питань?

Наскільки важливими для Вас є строки адміністративних процедур (дозволи, погодження, підключення до мереж)?

### Блок 5

*Сприйняття державних стимулів*

Чи відіграють державні стимули або податкові пільги важливу роль у Вашому інвестиційному рішенні?

Які саме стимули Ви вважаєте найбільш важливими або ефективними для виробничих інвестицій?

Наскільки важливою для Вас є не лише наявність стимулів, а й передбачуваність їх практичного застосування?

### Блок 6

*Довіра та гарантії виконання*

Наскільки важливим для Вашої компанії є фактор довіри до інституцій, які беруть участь у реалізації інвестиційного проєкту?

Які гарантії або сигнали надійності з боку держави чи місцевих інституцій могли б підвищити Вашу впевненість у реалізації інвестиційного проєкту?

Чи траплялися ситуації, коли невизначеність щодо виконання зобов'язань ставала бар'єром для інвестування?

#### **Блок 7**

*Вплив війни на інвестиційні рішення*

Як повномасштабна війна вплинула на інвестиційні плани Вашої компанії або на оцінку ризиків інвестування в Україні?

Які фактори стали особливо важливими для інвесторів у воєнних умовах?

Чи можуть індустриальні парки, на Вашу думку, допомогти знизити частину ризиків, пов'язаних з інвестуванням у воєнний час?

#### **Блок 8**

*Загальна оцінка індустриальних парків як інструменту політики*

Як Ви оцінюєте індустриальні парки як інструмент залучення виробничих інвестицій?

Що, на Вашу думку, найбільше підвищує ймовірність того, що інвестор обере індустриальний парк як локацію для виробництва?

Які зміни могли б зробити індустриальні парки більш привабливими для інвесторів?

#### **Коротке стандартизоване опитування**

*(шкала 1–5, де 1 — повністю не погоджуюсь, 5 — повністю погоджуюсь)*

| <b>Питання</b>                                                                                                      | <b>Оцінка</b> |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|
| <b>Інфраструктурна готовність локації є важливішою для інвестора, ніж податкові стимули.</b>                        |               |
| <b>Передбачуваність і швидкість адміністративних процедур є ключовими факторами інвестиційного рішення.</b>         |               |
| <b>Довіра до здатності державних і місцевих інституцій виконувати свої зобов'язання є критичною для інвесторів.</b> |               |
| <b>Індустриальні парки можуть значно зменшити ризики для інвесторів у порівнянні з іншими локаціями.</b>            |               |
| <b>Під час війни питання безпеки та стабільності інфраструктури стали визначальними для інвестиційних рішень.</b>   |               |
| <b>Державні стимули можуть впливати на інвестиційне рішення лише за умови їх практичної доступності.</b>            |               |
| <b>Якість взаємодії з місцевими інституціями суттєво впливає на рішення інвестора щодо розміщення виробництва.</b>  |               |

## Додаток 2. Книга кодів

| name                                                    | codegroup 1                              | codegroup 2                    |
|---------------------------------------------------------|------------------------------------------|--------------------------------|
| Стратегічне призначення індустриальних парків           | Дизайн державної політики                | цілі політики                  |
| Перехід від сировинної до переробної моделі економіки   | Дизайн державної політики                | цілі політики                  |
| Створення доданої вартості всередині країни             | Дизайн державної політики                | цілі політики                  |
| Створення робочих місць у громаді                       | Дизайн державної політики                | соціально-економічний ефект    |
| Збільшення податкових надходжень                        | Дизайн державної політики                | соціально-економічний ефект    |
| Імідж держави як інвестиційної локації                  | Дизайн державної політики                | сигнал надійності              |
| Податкова пільга на прибуток                            | Державні стимули                         | податково-митні стимули        |
| Звільнення від ввізного мита                            | Державні стимули                         | податково-митні стимули        |
| Звільнення від ПДВ на обладнання                        | Державні стимули                         | податково-митні стимули        |
| Місцеві пільги на землю і нерухомість                   | Державні стимули                         | місцеві стимули                |
| Бюджетна підтримка інфраструктури                       | Державні стимули                         | фінансові стимули              |
| Співфінансування інфраструктури 50/50                   | Державні стимули                         | фінансові стимули              |
| Пільгове кредитування                                   | Державні стимули                         | фінансові стимули              |
| Недоступність пільгового кредитування на практиці       | Розрив реалізації політики               | формальний стимул не працює    |
| Зниження CAPEX інвестора                                | Державні стимули                         | економіка проєкту              |
| Зниження OPEX інвестора                                 | Державні стимули                         | економіка проєкту              |
| Швидша регуляторика як очікуваний стимул                | Державні стимули                         | процедурні стимули             |
| Гайди та консультації Мінекономіки                      | Державні стимули                         | інформаційний супровід         |
| UkraineInvest як канал рекомендацій                     | Державні стимули                         | інституційний супровід         |
| Міжнародні практики підтримки інвестора                 | Державні стимули                         | орієнтація на зовнішній досвід |
| Формальний дизайн стимулів достатній/недостатній        | Державні стимули                         | оцінка дизайну політики        |
| Інструменти існують на папері                           | Розрив реалізації політики               | декларативність                |
| Практична доступність стимулів                          | Розрив реалізації політики               | готовність                     |
| Інфраструктурна та процедурна готовність                | Інфраструктурна та процедурна готовність | ключове поняття                |
| Готовність земельної ділянки                            | Інфраструктурна та процедурна готовність | земля                          |
| Цільове призначення землі                               | Інфраструктурна та процедурна готовність | земля                          |
| Містобудівна документація                               | Інфраструктурна та процедурна готовність | документи                      |
| Містобудівні умови та обмеження                         | Інфраструктурна та процедурна готовність | документи                      |
| Готові виробничі приміщення                             | Інфраструктурна та процедурна готовність | готова інфраструктура          |
| Адаптація приміщення під виробництво                    | Інфраструктурна та процедурна готовність | готова інфраструктура          |
| Інженерні мережі як фактор рішення                      | Інфраструктурна та процедурна готовність | мережі                         |
| Електропостачання і потужності                          | Інфраструктурна та процедурна готовність | мережі                         |
| Водопостачання та водовідведення                        | Інфраструктурна та процедурна готовність | мережі                         |
| Газове приєднання                                       | Інфраструктурна та процедурна готовність | мережі                         |
| Дороги та під'їзди                                      | Інфраструктурна та процедурна готовність | транспортна доступність        |
| Логістична доступність                                  | Інфраструктурна та процедурна готовність | транспортна доступність        |
| Технічні умови на підключення                           | Інфраструктурна та процедурна готовність | мережі                         |
| Невизначеність щодо потужностей                         | Інфраструктурна та процедурна готовність | вузьке місце                   |
| Заявлена готовність майданчика не збігається з реальною | Розрив реалізації політики               | розрив очікувань               |
| Дозвільні процедури                                     | Процедурна організація входу             | адміністративні процедури      |
| Повторні погодження                                     | Процедурна організація входу             | процедурний бар'єр             |
| Дублювання вимог різними структурами                    | Процедурна організація входу             | процедурний бар'єр             |
| Сертифікація виробництва                                | Процедурна організація входу             | галузеві вимоги                |
| Підготовка договірної папки                             | Процедурна організація входу             | документи                      |
| Підписання договору участі/оренди/купівлі               | Процедурна організація входу             | формалізований вхід            |
| Статус резидента парку                                  | Процедурна організація входу             | формалізований вхід            |
| Реєстрація компаній в парку                             | Процедурна організація входу             | формалізований вхід            |
| Передбачуваність строків процедур                       | Процедурна організація входу             | передбачуваність               |
| Невизначеність строків і відповідальних                 | Процедурна організація входу             | вузьке місце                   |
| Швидкість запуску виробництва                           | Процедурна організація входу             | індикатор ефективності         |
| Прогнозований запуск як критерій інвестора              | Інвестиційне рішення                     | критерії інвестора             |
| Вартість входу                                          | Інвестиційне рішення                     | критерії інвестора             |
| Близькість до клієнтів/ринків ЄС                        | Інвестиційне рішення                     | критерії інвестора             |
| Наявність ринку                                         | Інвестиційне рішення                     | критерії інвестора             |
| Первинний інтерес інвестора                             | Інвестиційне рішення                     | рівень результату              |
| Перелік локацій                                         | Інвестиційне рішення                     | рівень результату              |
| Переговори з інвестором                                 | Інвестиційне рішення                     | рівень результату              |
| Лист про наміри / меморандум / попередні зобов'язання   | Інвестиційне рішення                     | рівень результату              |
| Формалізований вхід інвестора                           | Інвестиційне рішення                     | рівень результату              |
| Фактичний запуск виробництва                            | Інвестиційне рішення                     | рівень результату              |
| Відкладення інвестиційного рішення                      | Інвестиційне рішення                     | відмова від рішення            |
| Відмова від входу через інфраструктурні причини         | Інвестиційне рішення                     | відмова від рішення            |
| Кількість резидентів                                    | Ефективність процесу залучення           | індикатор масштабу             |
| Тривалість від переговорів до запуску                   | Ефективність процесу залучення           | індикатор швидкості            |

|                                                                |                                |                           |
|----------------------------------------------------------------|--------------------------------|---------------------------|
| Довжина маршруту входу                                         | Ефективність процесу залучення | процедурна складність     |
| Передбачуваність маршруту входу                                | Ефективність процесу залучення | якість процесу            |
| Рік заснування парку як контекст зрілості                      | Ефективність процесу залучення | контекстний параметр      |
| Роль керуючої компанії                                         | Організаційна спроможність     | керуюча компанія          |
| Керуюча компанія як інтегратор середовища                      | Організаційна спроможність     | сервісна модель           |
| Керуюча компанія як сервісний провайдер                        | Організаційна спроможність     | сервісна модель           |
| Пошук інвесторів керуючою компанією                            | Організаційна спроможність     | залучення                 |
| Супровід інвестора "за руку"                                   | Організаційна спроможність     | супровід                  |
| Персональний менеджер інвестора                                | Організаційна спроможність     | супровід                  |
| One-stop-shop / єдине вікно                                    | Організаційна спроможність     | супровід                  |
| Папка готовності для інвестора                                 | Організаційна спроможність     | супровід                  |
| Сервіс навколо бізнесу                                         | Організаційна спроможність     | сервісна модель           |
| Операційний шум запуску                                        | Організаційна спроможність     | бар'єр запуску            |
| Стандартизований маршрут входу                                 | Організаційна спроможність     | сервісна модель           |
| Індивідуалізований маршрут входу                               | Організаційна спроможність     | персоналізована модель    |
| Репутаційно-персоналізована модель довіри                      | Організаційна спроможність     | модель Парку №1           |
| Сервісно-стандартизована модель входу                          | Організаційна спроможність     | модель Парку №2           |
| Досвід керуючої компанії                                       | Організаційна спроможність     | операційна компетентність |
| Координація між центральною владою і ОМС                       | Міжорганізаційна координація   | рівні влади               |
| Координація з операторами мереж                                | Міжорганізаційна координація   | мережові оператори        |
| Координація з UkraineInvest                                    | Міжорганізаційна координація   | державні посередники      |
| Координація з освітніми партнерами                             | Міжорганізаційна координація   | людський капітал          |
| Координація з міжнародними палатами/партнерами                 | Міжорганізаційна координація   | міжнародні контакти       |
| Quadruple helix: виробники-держава-освіта-спільнота            | Міжорганізаційна координація   | мережева модель           |
| Контактні особи з боку громади і парку                         | Міжорганізаційна координація   | координаційний інтерфейс  |
| Координаційні наради                                           | Міжорганізаційна координація   | формати взаємодії         |
| Єдиний власник процесу                                         | Міжорганізаційна координація   | координаційний центр      |
| Відсутність єдиного центру зборки                              | Міжорганізаційна координація   | координаційний розрив     |
| Розмиття відповідальності                                      | Міжорганізаційна координація   | координаційний розрив     |
| Інвестор губиться між структурами                              | Міжорганізаційна координація   | координаційний розрив     |
| Різне трактування правил між рівнями влади                     | Міжорганізаційна координація   | інтерпретаційний розрив   |
| Різне бачення стимулу державою, громадою, парком та інвестором | Міжорганізаційна координація   | інтерпретаційний розрив   |
| Громада як прискорювач або джерело затримки                    | Місцеве самоврядування         | роль громади              |
| Земельний відділ громади                                       | Місцеве самоврядування         | локальні процедури        |
| Архітектура та містобудування громади                          | Місцеве самоврядування         | локальні процедури        |
| Економічний підрозділ громади                                  | Місцеве самоврядування         | інвестиційний супровід    |
| Юридичний блок громади                                         | Місцеве самоврядування         | договірна рамка           |
| Рішення ради щодо місцевих пільг                               | Місцеве самоврядування         | місцеві стимули           |
| Вплив зовнішніх операторів поза контролем громади              | Місцеве самоврядування         | обмеження спроможності    |
| Довіра до державних інституцій                                 | Довіра і гарантії виконання    | інституційна довіра       |
| Довіра до місцевих інституцій                                  | Довіра і гарантії виконання    | локальна довіра           |
| Довіра до керуючої компанії                                    | Довіра і гарантії виконання    | операторська довіра       |
| Доказовість обіцянок                                           | Довіра і гарантії виконання    | перевірюваність           |
| Письмовий план дій                                             | Довіра і гарантії виконання    | перевірюваність           |
| Конкретні відповідальні особи                                  | Довіра і гарантії виконання    | перевірюваність           |
| Підтверджені технічні можливості                               | Довіра і гарантії виконання    | перевірюваність           |
| Демонстрація працюючих виробництв                              | Довіра і гарантії виконання    | сигнали надійності        |
| Прозора комунікація ризиків                                    | Довіра і гарантії виконання    | сигнали надійності        |
| Відкритість державних інституцій                               | Довіра і гарантії виконання    | сигнали надійності        |
| Довгострокове партнерство з інвестором                         | Довіра і гарантії виконання    | сигнали надійності        |
| Воєнний контекст як модифікатор політики                       | Воєнний контекст               | кризове середовище        |
| Безпека локації                                                | Воєнний контекст               | ризик                     |
| Карта обстрілів як інструмент комунікації ризику               | Воєнний контекст               | ризик-комунікація         |
| Стабільність електропостачання під час війни                   | Воєнний контекст               | енергетичний ризик        |
| Резервне живлення                                              | Воєнний контекст               | стійкість                 |
| Логістичні ризики війни                                        | Воєнний контекст               | ризик                     |
| Воєнна невизначеність                                          | Воєнний контекст               | ризик                     |
| Іноземне сприйняття воєнного ризику                            | Воєнний контекст               | ризик                     |
| Вікно можливостей під час війни                                | Воєнний контекст               | інвестиційне сприйняття   |
| Післявоєнне відновлення                                        | Воєнний контекст               | стратегічний горизонт     |
| Кадровий дефіцит                                               | Людський капітал               | бар'єр запуску            |
| Наявність робочої сили поруч                                   | Людський капітал               | критерій інвестора        |
| Підготовка та навчання персоналу                               | Людський капітал               | HR-рішення                |
| Кваліфіковані оператори обладнання                             | Людський капітал               | виробничі компетенції     |
| Освітні партнери та R&D                                        | Людський капітал               | екосистема виробника      |
| HR-сервіс парку                                                | Людський капітал               | сервісна модель           |

|                                             |                         |                          |
|---------------------------------------------|-------------------------|--------------------------|
| Інвестиційний паспорт                       | Аналітична спроможність | інформаційний інструмент |
| Прозорі тарифи                              | Аналітична спроможність | інформаційний інструмент |
| Доступність даних про майданчик             | Аналітична спроможність | інформаційний інструмент |
| Підтверджені строки підключення             | Аналітична спроможність | інформаційний інструмент |
| Аналіз потреб інвестора                     | Аналітична спроможність | підготовка пропозиції    |
| Попередня верифікація мереж і документів    | Аналітична спроможність | підготовка пропозиції    |
| Коротке стандартизоване опитування          | Методологія аналізу     | крос-валідація           |
| Тріангуляція джерел                         | Методологія аналізу     | валідність               |
| Порівняння між кейсами                      | Методологія аналізу     | крос-кейсний аналіз      |
| Порівняння позицій респондентів             | Методологія аналізу     | крос-валідація           |
| Правдоподібний механізм                     | Методологія аналізу     | пошуковий дизайн         |
| Емпіричні прояви механізму                  | Методологія аналізу     | пошуковий дизайн         |
| Робоче передбачення для подальшої перевірки | Методологія аналізу     | теоретичне узагальнення  |

Кодувати не лише явні оцінки, а й описані практики: фрагмент про “електрика, під’їзд, люди, документи і строк запуску” кодується як інфраструктурна та процедурна готовність, критерії інвестора та передбачуваність маршруту.

Якщо респондент говорить про стимул, який існує формально, але є важкодоступним на практиці, застосовувати одночасно коди “державні стимули” і “розрив реалізації політики”.

Якщо фрагмент описує роль керуючої компанії як того, хто “зшиває” процес, кодувати як організаційну спроможність і міжорганізаційну координацію.

Якщо фрагмент описує очікування інвестора щодо строків, відповідальних і письмового плану, кодувати як довіру/гарантії виконання та процедурну передбачуваність.

Якщо фрагмент стосується безпеки, стабільності електрики, логістики або зовнішнього сприйняття війни, кодувати як воєнний контекст; якщо він одночасно впливає на рішення інвестора, додавати код із групи “Інвестиційне рішення”.