



# КОМПЕТЕНЦІЇ КЕРІВНИКА ІНДУСТРІАЛЬНОГО ПАРКУ

Львів

---

2014



## ДОСЛІДЖЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЇ КЕРІВНИКА ІНДУСТРІАЛЬНОГО ПАРКУ

У лютому 2014 року в рамках Програми Добросусідства Польща – Білорусія – Україна Проекту РВU/0486/11 «Розвиток підприємництва шляхом облаштування інвестиційних земель міста Любачув та гміни Любачув, а також відновлення деградованих земель Яворівського району та міста Новий Розділ<sup>1</sup>» командою експертів PPV Knowledge Networks було проведено дослідження щодо наявних компетенцій для функціонування індустріального парку в м. Новий Розділ.

Ключовим результатом цього дослідження є перелік компетенцій, що потрібні менеджерам для управління індустріальними парками. Перелік складався на основі європейських практик і досвіду PPV Knowledge Networks по створенню індустріальних парків в Україні (в містах Новий Розділ (Львівська обл.), Павлоград (Дніпропетровська обл.), Свердловськ та Ровеньки (Луганська обл.).

Аналіз європейських практик показав відсутність окремого фаху «менеджери індустріального парку». Тому, щоб визначити компетенції, які необхідні для управління індустріальними парками, доцільно виділити основні напрямки їх роботи (послуги індустріальних парків):

- підготовка промислових ділянок (підготовка документації, реєстрація, отримання дозволів, розрахунки необхідних потужностей, співпраця з органами влади, робота з громадою);
- робота з інвестором (аналіз ринків, проведення маркетингових досліджень, пошук потенційних інвесторів, комунікація з ними);
- розвиток індустріального парку (організація роботи команди, робота з партнерами, визначення напрямків покращення роботи парку, напрацювання концепцій розвитку, планування та реалізація проектів, розвиток території розміщення парку).

***Індустріальний парк – визначена ініціатором створення індустріального парку відповідно до містобудівної документації, облаштована відповідною інфраструктурою територія, у межах якої учасники індустріального парку можуть здійснювати господарську діяльність у сфері промислового виробництва, а також науково-дослідну діяльність, діяльність у сфері інформації та телекомунікації. (Закон України «Про індустріальні парки»). Управляється окремою керуючою компанією.***

Відповідно для управління індустріальним парком потрібними є вміння, знання та навички промислового (індустріального), інвестиційного та проектного менеджменту, а також добре розвинені компетенції, які необхідні усім менеджерам і комплекс особистих якостей, що відповідають цій професії.

Перелік компетенцій для управління індустріальними парками в розрізі чотирьох спеціальностей, які виділяють різні автори у європейських практиках відображено у Таблиці 1.

<sup>1</sup> Основна мета проекту: Створення сприятливих умов для розвитку підприємництва в прикордонних районах Польщі та України. Тривалість проекту – 2 роки, від грудня 2013р. Партнери проекту: Муніципалітет м. Любачів (Польща), Яворівська районна рада, Новороздільська міська рада, Інститут Регіонального Розвитку (Львів, Україна). Загальний бюджет проекту – 4430017,57 €. Детальна інформація: <http://rozdil.com.ua/project/>

**Таблиця 1. Перелік компетенцій менеджера індустріального парку**

Компетенція	Менеджер загалом	Інвестиційний менеджер	Проектний менеджер	Індустріальний менеджер
<b>Управління промисловими ділянками</b>				
• знання законодавства та юридичних процедур				+
• вміння працювати з юридичними документами			+	
• вміння працювати із дотичними організаціями та органами влади	+		+	
• розуміння технологічних процесів, технічних вимог виробництв		+		+
• базові знання екології, екологічної відповідальності та чистих технологій			+	+
• навички проведення вимірювання, оцінки, огляду та досліджень промислових ділянок				+
• знання інституційного ландшафту	+		+	
• вміння вирішувати проблеми		+	+	+
• знання вимог охорони навколишнього середовища та праці			+	+
• базові знання логістики	+			+
<b>Робота з інвесторами</b>				
• комунікабельність	+	+	+	+
• знання регіонального ринку		+		
• вміння розуміти специфіку та потреби інвестора (клієнта)	+	+	+	+
<b>Управління проектами економічного розвитку</b>				
• досвід проектного менеджменту			+	+
• вміння розробляти та впроваджувати проекти			+	+
• навички організації подій				+
• вміння організувати роботу команди		+	+	+
• вміння складати бюджети	+		+	
• вміння планувати час і ресурси		+	+	
• навички управління ризиками	+		+	+
• знання актуальних національних і міжнародних програм			+	
• розуміння інституційної та підприємницької екосистеми регіону	+		+	
• вміння просувати та лобювати проекти			+	
• вміння налагоджувати зв'язки, встановлювати партнерства			+	
• вміння управляти змінами	+			
<b>Загальноуправлінські компетенції</b>				
• основні IT-навички		+	+	+
• вміння аналізувати інформацію		+	+	+
• відмінні усні та письмові комунікаційні навички			+	
• вміння фасилітувати процеси	+			
• вміння управляти змінами	+		+	
• вміння будувати стратегії	+	+	+	
<b>Особисті якості</b>				

• лідерські якості	+		+	
• відповідальність		+	+	+
• критичне мислення	+		+	+
• підприємливість			+	
• ініціативність		+		+
• креативність	+			
• спрямованість на результат	+		+	+
• стресостійкість	+	+		
• вміння приймати рішення	+		+	+

В українських реаліях слід врахувати низку особливих компетенцій, якими потрібно володіти менеджерам індустріальних парків. Це пов'язано з відсутністю компетентних кадрів, недовірою населення (громади) до влади, несприятливим інвестиційним кліматом України, відсутністю надійних баз даних інвестиційних об'єктів, статистичних даних, неналагодженістю процесів у країні загалом ті іншими факторами, з якими зіштовхнулись експерти PPV Knowledge Networks у процесі створення індустріальних парків.

Із врахуванням цих особливостей перелік компетенцій доцільно доповнити наступними:

- для управління промисловими ділянками: вміння працювати із природними монополіями, знання про інженерно-технічну інфраструктуру, навички підготовки інвестиційних паспортів;

***Інвестиційний паспорт - інформаційний документ, у якому відображено інвестиційний потенціал території (дані про демографію, інфраструктуру, інвестиційні об'єкти та проекти, систему підтримки інвестора).***

- для роботи з інвесторами: навички проведення маркетингових досліджень, вміння оцінювати ринкові можливості, вміння визначати ключові переваги (USP<sup>2</sup>), знання про та вміння оцінювати людський капіталу регіону;
- для управління проектами економічного розвитку: вміння аналізувати та працювати з ТЕО<sup>3</sup>, ПКД<sup>4</sup>;
- загально управлінські компетенції: знання англійської мови, просунуті навички роботи з Excel або іншими редакторами.

Повний перелік компетенцій та їх опис подано у Таблиці 2.

<sup>2</sup> Unique Selling Points (USPs) – унікальні переваги для просування на ринку

<sup>3</sup> Техніко-економічне обґрунтування (ТЕО) – це розрахунок, в якому оцінюються потенційні витрати на результати, і обґрунтовується доцільність реалізації певного проекту.

<sup>4</sup> Проектно-кошторисна документація (ПКД) – комплекс документів, що визначають місце будівництва (реконструкції) майбутнього об'єкта, його архітектурне, планувальне і конструктивне рішення, потребу в кадрах, будівельних матеріалах, машинах і обладнанні, коштах.

**Таблиця 2. Компетенції менеджера індустріального парку в Україні**

Компетенція	Опис кваліфікації
<b>УПРАВЛІННЯ ПРОМИСЛОВИМИ ДІЛЯНКАМИ</b>	
Знання законодавства та юридичних процедур	Знання земельного законодавства, процедур і вимог до отримання дозволів на землю, підведення комунікацій.
Вміння працювати з юридичними документами	Підготовка та аналіз договорів, оцінка юридичних ризиків, навички роботи з юристами.
Вміння працювати із дотичними організаціями та органами влади	Вміння налагодити співпрацю та ефективну комунікацію між зацікавленими сторонами, виявити та нейтралізувати розриви в комунікаційних ланцюгах, знайти спільні проблеми, цілі та налагодити роботу для їх реалізації. До таких організацій можуть відноситись міські та селищні ради, центри зайнятості, обласні управління екології та природних ресурсів, науково-дослідні інститути.
Вміння працювати із природними монополіями	Особливі вміння, що необхідні для роботи з природними монополіями у таких сферах як теплопостачання, водовідведення інше. Необхідне розуміння поточних відносин, знання законодавства у цій сфері, наявність добрих комунікаційних навичок щодо ведення переговорів із ними та налагодження співпраці.
Розуміння технологічних процесів, технічних вимог виробництв	Це базові знання технології та технологічних процесів, навички оцінки технологічних процесів, розуміння того, які саме технічні умови чи інфраструктурні об'єкти можуть бути потрібні інвестору під той чи інший тип виробництва (підстанції з необхідною потужністю, очисні споруди тощо).
Базові знання екології, екологічної відповідальності та чистих технологій	Знання екологічного законодавства, основ екології задля уникнення негативного впливу на довкілля. Знання технологій очистки чи утилізації шкідливих речовин і відходів виробництва.
Навички проведення оцінки промислових ділянок	Постановка технічного завдання для та аналіз експертної грошової оцінки промислової ділянки, дослідження характеристик ділянок та їх відповідності вимогам конкретних виробництв. Розуміння особливостей різних категорій земель та видів їх використання.

Знання інституційного ландшафту <sup>5</sup>	Знання та розуміння механізмів функціонування різних інституцій, що тим чи іншим способом впливають на діяльність індустріального парку чи є важливими для забезпечення його ресурсами, зокрема трудовими та фінансовими.
Вміння вирішувати проблеми	Вміння не розгубитись і максимально швидко знайти при виникненні проблем, вирішення яких спосіб вирішити проблему, застосовуючи набуті знання, відомі концепції, зв'язки, креативне мислення. Також потребує додаткових компетенцій – вміння знайти і задіяти до вирішення проблеми потрібного експерта.
Знання вимог охорони навколишнього середовища та праці	Знання законодавства, правил та положень щодо охорони навколишнього середовища, законодавства в сфері охорони праці, трудового законодавства України та країн ЄС.
Базові знання логістики	Розуміння логістичних процесів, вміння налагодити роботу логістичного ланцюга, скласти пропозицію інвесторам щодо спільної оптимізації ними транспортних перевезень.
Знання інженерно-технічної інфраструктури	Знання технічних засобів та інших об'єктів, що необхідні для забезпечення виробництв, їх окремих будівель та споруд, зокрема підведення електроенергії, підведення води, очищення стічних вод.
Навички підготовки інвестиційних паспортів	Навички збору інформації, підготовки інвестиційних паспортів, презентабельне їх оформлення і вміння представити потенційному інвестору.
<b>РОБОТА З ІНВЕТОРАМИ</b>	
Комунікабельність	Вміння спілкуватись у усній, письмовій формі, зрозуміло висловлювати свої думки, вміння слухати співрозмовника, знаходити правильний підхід до будь-кого, налагоджувати знайомства та партнерства. Знання усного та письмового етикету, нетикету <sup>6</sup> . Вміння виступати публічно, готувати презентації та комунікаційні матеріали.
Знання регіонального ринку	Володіння актуальною інформацією про ключових гравців на ринку, попит і пропозицію різних видів продукції та послуг, доступ до ресурсів (фінансових, трудових, сировинних), наявні кваліфікації, регіональні стратегії та плани економічного розвитку.
Вміння розуміти специфіку та потреби інвестора (клієнта)	Знання ринку продукції чи послуг, на якому працює інвестор; базові знання технології її виробництва для розуміння умов, які потрібно забезпечити інвестору. Вміння слухати та

<sup>5</sup> Інституційний ландшафт (institutional landscape) – сукупність інституцій на певній території, які мають відповідні визначені завдання та функціонують відносно незалежно від інших.

<sup>6</sup> НЕТикет – правила етикету при використанні будь яких інтернет ресурсів.

	швидко аналізувати, надавати проектні пропозиції.
Навички проведення маркетингових досліджень	Навички збору даних, підготовки та проведення опитувань у різній формі, аналізування інформації, написання звітів. Хороші навички візуалізації інформації та її подання.
Вміння оцінювати ринкові можливості, вміння визначати ключові переваги	Вміння правильно визначити та оцінити ситуацію на ринку, рівень конкуренції та ключові переваги, тобто унікальність продукції у порівнянні з іншими схожими, які вже є на ринку, вміння визначати бізнес-можливості.
Знання людського капіталу регіону	Знання актуальної інформації щодо соціально-демографічних процесів (вік, стать, кількість населення працездатного віку, рівень та напрямки міграції), рівень їх компетенцій та кваліфікацій.
<b>УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ</b>	
Досвід проектного менеджменту	Успішний досвід реалізації проектів (комерційних, грантових тощо), що полягає у плануванні, організації, управлінні ресурсами та процесами задля досягнення цілей проекту.
Вміння розробляти та впроваджувати проекти	Здатність генерувати ідеї проектів, конструктивно викладати їх у концепції, знаходити для їх реалізації необхідні ресурси – фінансові, трудові (фахівців з необхідними кваліфікаціями та компетенціями), налагоджувати та фасилітувати процеси.
Навички організації подій	Навички організації конференцій, семінарів, круглих столів тощо, що передбачає формування переліку зацікавлених сторін (учасників), експертів з тематики заходу (спікерів), промоцію заходу, забезпечення необхідними ресурсами (приміщення, мультимедіа інше).
Вміння організувати роботу команди	Вміння менеджера правильно підбирати персонал, організувати його ефективну роботу, чітко ставити завдання та призначати відповідальних за їх виконання, вміння формувати організаційну культуру.
Вміння складати бюджети	Вміння планувати статті витрат, що є необхідними для реалізації проекту, їх вартість із врахуванням можливого рівня інфляції та інших чинників.
Вміння планувати час і ресурси	Вміння максимально ефективно планувати та використовувати час, необхідний для досягнення поставлених цілей. Вміння ставити пріоритети, розбивати складні завдання на частини, правильно делегувати окремі дії та ставити завдання іншим працівникам у відповідності до їх компетенцій.
Навички управління ризиками	Управління ризиками передбачає виявлення,

	оцінку ризиків, а також планування та реалізацію усіх необхідних дій для їх уникнення або мінімізації втрат від ризиків.
Знання актуальних національних і міжнародних програм	Знання актуальних програм розвитку, для розуміння можливостей та умов, за яких буде розвиватись індустріальний парк у майбутньому, долучення до реалізації програм, які відповідають напрямкам діяльності парку чи його окремим членам, потенційним інвесторам.
Розуміння інституційної та підприємницької екосистеми <sup>7</sup> регіону	Знання реальних умов інституційної та підприємницької екосистем, факторів, що на них впливають та вміння прогнозувати напрям їх розвитку.
Вміння просувати та лобювати проекти	Вміння проштовхувати інтереси проекту, вирішувати проблеми, зацікавлювати інших у результатах реалізації проекту.
Вміння налагоджувати зв'язки, встановлювати партнерства	Вміння знаходити необхідних для реалізації проекту людей та організацій, налагоджувати з ними комунікацію, залучати до співпраці.
Вміння аналізувати та працювати з ТЕО, ПКД	Розуміння основних показників ТЕО та ПКД, обґрунтованість умов визначених у них та шляхів їх забезпечення.
<b>ЗАГАЛЬНОУПРАВЛІНСЬКІ КОМПЕТЕНЦІЇ</b>	
Основні ІТ-навички	Вміння швидко шукати інформацію в мережі Інтернет, аналізувати її, оперативно опрацьовувати великі масиви даних.
Вміння аналізувати інформацію	Вміння опрацьовувати інформацію, візуалізувати її, робити висновки, з метою оцінити об'єкт чи процес, що досліджується.
Відмінні усні та письмові комунікаційні навички	Навички взаємодії з іншими людьми, передачі їм інформації без спотворення і максимально доступно з врахуванням особистих та професійних рис співрозмовника.
Вміння фасилітувати процеси	Вміння ефективно організовувати обговорення складної проблеми без втрат часу та за короткий термін виконати усі заплановані дії із максимальним залученням учасників процесу.
Вміння управляти змінами	Визначення необхідних змін і реалізація системи дій по їх запровадженню для переходу у бажаний стан чи досягнення поставлених цілей.
Вміння будувати стратегії	Вміння ставити максимально досяжні цілі та окреслювати чіткий план їх реалізації.
Знання англійської мови	Знання англійської мови на професійному рівні достатньому для читання англомовної

<sup>7</sup> Інституційна екосистема (institutional ecosystem) – сукупність існуючих організацій, які у той чи інший спосіб сприяють розвитку території та існуючих взаємозв'язків між ними.

Підприємницька екосистема – це сукупність ринків (бізнесу, влади як клієнтів), людського та фінансового капіталу, системи підтримки, правового поля та інфраструктури, що створюють умови, в яких розвивається підприємництво.



	літератури та документів і ведення комунікації з іноземними інвесторами чи іншими задіяними сторонами.
Поглиблені навички роботи з Excel або іншими редакторами	Вміння програмувати розрахунки.
<b>ОСОБИСТІ ЯКОСТІ</b>	
Лідерські якості	Лідерство – це вплив на інших людей, вміння направити їх роботу у потрібному напрямку для досягнення поставлених цілей.
Відповідальність	Усвідомлення впливу власної діяльності на спільну справу чи інших людей і готовність брати на себе пов'язані з цим ризики чи мінімізувати наслідки її негативного результату. Відповідальність передбачає також докладання максимальних зусиль для виконання усіх поставлених завдань та досягнення цілей.
Критичне мислення	Наявність мислення, здатного максимально об'єктивно оцінити наявну ситуацію та вирішити неординарні проблеми, виконати нетипові завдання.
Підприємливість	Здатність до одержання прибутку з найменшими втратами.
Ініціативність	Кмітливість, здатність активно діяти.
Креативність	Творчість, новаторство. Вміння знаходити творчі та цікаві ідеї, генерувати нетипові рішення.
Спрямованість на результат	Вміння фокусувати себе на отримання результату, як кінцевого продукту діяльності; працювати на досягнення конкретної цілі.
Стресостійкість	Вміння зберігати працездатний стан у стресових ситуаціях.
Вміння приймати рішення	Вміння швидко та аргументовано приймати рішення, щоб не гальмувати процес, не змушувати чекати інші задіяні сторони. Менеджер не може довго вагатись, оскільки поки не прийняте рішення, процес зупиняється.

Зважаючи на ініціативи із створення індустріальних парків, переконані, що перелік компетенцій, який зведено та деталізовано у цьому огляді, знадобиться при підготовці адміністраторів індустріальних парків або для організацій-ініціаторів їх створення.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Asset Lifecycle Model for Total Cost of Ownership Management Framework, Glossary & Definitions. Working group APPA, Federal facilities Council, Holder, IFMA, NASFA. – USA [on-line document] – Accessed: [http://www.ifma.org/docs/knowledge-base/asset\\_lifecycle\\_model.pdf?sfvrsn=2](http://www.ifma.org/docs/knowledge-base/asset_lifecycle_model.pdf?sfvrsn=2)
2. Basic skills for project managers. – 2008. [on-line document] – Accessed: <http://catalogue.pearsoned.co.uk/samplechapter/0130219142.pdf>
3. Competency Model Framework. Regional Economic Development Institute. Los Angeles Trade-Technical College. [on-line document] – Accessed: <http://college.lattc.edu/green/files/2010/08/Utility-Industry-Competency-Model-Framework.pdf>
4. Energy Industry Competency Model: Generation, Transmission and Distribution. – Center for Energy Workforce Development. [on-line document] – Accessed: <http://www.cewd.org/documents/energymodel.pdf>
5. Essential Competencies for the Human Resource Managers and Professionals in Construction Industries. Mir Hadi Moazen Jamshidi, Milad Zeinahvazi, Hamid Aadal, Pejman Ghasemi Poor Sabet. – Journal of Basic and Applied Scientific Research, J. Basic. Appl. Sci. Res., 2(10)10296-10302, 2012. [on-line document] – Accessed: [http://www.researchgate.net/profile/Mir\\_Hadi\\_Jamshidi/publication/251571294\\_Essential\\_Competencies\\_for\\_the\\_Human\\_Resource\\_Managers\\_and\\_Professionals\\_in\\_Construction\\_Industries/file/60b7d51f0e4898edac.pdf](http://www.researchgate.net/profile/Mir_Hadi_Jamshidi/publication/251571294_Essential_Competencies_for_the_Human_Resource_Managers_and_Professionals_in_Construction_Industries/file/60b7d51f0e4898edac.pdf)
6. Hynes MD. Project Management in the Pharmaceutical: competencies of the Future. – Global Forum Advise. [on-line document] – Accessed: <http://www.diahome.org/en-US/Meetings-and-Training-Copy/About-our-offerings/-/media/C4FA102E5144473CBB992E6039E95423.ashx>
7. Jackson D. An international profile of industry-relevant competencies and skill gaps in modern graduates / D. Jackson . – 2009. [on-line document] – Accessed: <http://www.heacademy.ac.uk/assets/bmaf/documents/publications/ijme/Vol8no3/3IJME288.pdf>
8. Job profile: Investment management. – Directions. – 2011. [on-line document] – Accessed: [http://www.directions.org.uk/media/job\\_profile\\_pdf/Investment-Management.pdf](http://www.directions.org.uk/media/job_profile_pdf/Investment-Management.pdf)
9. Krajčovičová K., Čambál M. Typical managerial competencies of successful managers in industrial enterprises. – Electronic International Interdisciplinary Conference 2012. [on-line document] – Accessed: <http://www.eiic.cz/archive/?vid=1&aid=3&kid=20101-7&q=f1>
10. Project management competencies. – Public work and Government Services Canada. – 2014. [on-line document] – Accessed: <http://www.tpsgc-pwgsc.gc.ca/biens-property/sngp-npms/bi-rp/conn-know/rh-hr/competences-competencies-eng.html>
11. Project management core competencies. – Treasury board of Canada Secretariat. [on-line document] – Accessed: <https://www.tbs-sct.gc.ca/emf-cag/projet-projet/documentation-documentation/pmcc-cbgp/pmcc-cbgp01-eng.asp>
12. Santandreu-Masarell C., Canós-Darós L., Pons-Morera C. Competencies and skills for future Industrial Engineers defined in Spanish degrees. – Journal of Industrial Engineering and Management. – JIEM, 2011 – 4(1): 13-30. [on-line document] – Accessed: <http://jiem.org/index.php/jiem/article/download/306/90>
13. Wilson A., Lenssen G., Hind P. Leadership Qualities and Management Competencies for Corporate Responsibility / Research report. – EABIS, Ashridge. – July, 2006. [on-line document] – Accessed: [http://www.ashridge.org.uk/website/IC.nsf/wFARATT/Leadership%20Qualities%20and%20Management%20Competencies%20for%20Corporate%20Responsibility/\\$file/LeadershipQualitiesAndManagementCompetenciesForCorporateResponsibility.pdf](http://www.ashridge.org.uk/website/IC.nsf/wFARATT/Leadership%20Qualities%20and%20Management%20Competencies%20for%20Corporate%20Responsibility/$file/LeadershipQualitiesAndManagementCompetenciesForCorporateResponsibility.pdf)