

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации  
ФГБОУ ВО «Уральский государственный экономический университет»

На правах рукописи



**Плахин Андрей Евгеньевич**

**ТЕОРИЯ И МЕТОДОЛОГИЯ СТЕЙКХОЛДЕРСКО-ЦЕЛЕВОГО ПОДХОДА  
В СТРАТЕГИЧЕСКОМ АДАПТИВНОМ УПРАВЛЕНИИ  
ПРОМЫШЛЕННЫМИ ПАРКОВЫМИ СТРУКТУРАМИ**

Диссертация на соискание ученой степени

доктора экономических наук

Специальность 08.00.05 –

Экономика и управление народным хозяйством (менеджмент)

Научный консультант:

доктор экономических наук, профессор

**Ирина Николаевна Ткаченко**

Екатеринбург – 2019

## СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	4
1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЙ БАЗИС СТРАТЕГИЧЕСКОГО АДАПТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРОМЫШЛЕННЫМИ ПАРКОВЫМИ СТРУКТУРАМИ.....	20
1.1 Эволюция концепций стратегического адаптивного управления.....	20
1.2 Специфика стратегического адаптивного управления промышленными парковыми структурами.....	36
1.3 Формирование методологических основ стейкхолдерско-целевого стратегического адаптивного управления промышленными парковыми структурами.....	70
2 МЕТОДОЛОГИЯ СТЕЙКХОЛДЕРСКО-ЦЕЛЕВОГО ПОДХОДА В СТРАТЕГИЧЕСКОМ АДАПТИВНОМ УПРАВЛЕНИИ ПРОМЫШЛЕННЫМИ ПАРКОВЫМИ СТРУКТУРАМИ .....	102
2.1 Подходы к исследованию формирования дополнительных эффектов стейкхолдеров промышленных парковых структур .....	102
2.2 Подходы к исследованию процессов взаимодействия со стейкхолдерами и взаимовлияния стейкхолдеров промышленных парковых структур .....	118
2.3 Методологические принципы стратегического адаптивного управления промышленной парковой структурой в рамках стейкхолдерско-целевого подхода.....	140
3 ИССЛЕДОВАНИЕ УРОВНЯ РАЗВИТИЯ ПРОМЫШЛЕННЫХ ПАРКОВЫХ СТРУКТУР УРАЛЬСКОГО РЕГИОНА.....	155
3.1 Экономические характеристики и степень сформированности промышленных парковых структур .....	155
3.2 Картирование взаимовлияния стейкхолдеров промышленных парковых структур Уральского региона .....	180
3.3 Исследование формирования дополнительных эффектов стейкхолдеров, обусловленных функционированием предприятий в рамках промышленных парковых структур .....	191
4 СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ ЦЕЛЕВОЙ ПОЗИЦИИ СТЕЙКХОЛДЕРОВ ПРОМЫШЛЕННЫХ ПАРКОВЫХ СТРУКТУР .....	214
4.1 Методика определения асимметрии распределения доходов стейкхолдеров промышленных парковых структур.....	214
4.2 Исследование асимметрии распределения доходов стейкхолдеров промышленных парковых структур Свердловской области.....	224

4.3	Определение субъектов стейкхолдерско-целевого управления в адаптивной системе стратегического управления промышленными парковыми структурами .....	239
5	<b>РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ АДАПТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРОМЫШЛЕННЫМИ ПАРКОВЫМИ СТРУКТУРАМИ В РАМКАХ СТЕЙКХОЛДЕРСКО-ЦЕЛЕВОГО ПОДХОДА .....</b>	<b>252</b>
5.1	Концептуальная модель формирования стратегии адаптивного управления промышленными парковыми структурами на основе стейкхолдерско-целевого подхода .....	252
5.2	Стратегические мероприятия стейкхолдерско-целевого управления промышленными парковыми структурами на основе регулирования асимметрии распределения дополнительных эффектов между стейкхолдерами .....	264
5.3	Стратегические карты стейкхолдерско-целевого управления промышленными парковыми структурами .....	275
	<b>ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....</b>	<b>286</b>
	<b>СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ .....</b>	<b>291</b>
Приложение А	– Обобщение взглядов отдельных исследователей на определение термина «стратегия» .....	342
Приложение Б	– Обобщение взглядов отдельных исследователей на определение термина «стратегическое управление» .....	344
Приложение В	– Характеристики Химпарка «Тагил» .....	345
Приложение Г	– Характеристики СЭЗ «Титановая долина» .....	352
Приложение Д	– Характеристики индустриального парка «Богословский» .....	360
Приложение Е	– Характеристики индустриального парка Уралмаш .....	365
Приложение Ж	– Темп прироста удельного веса доходов стейкхолдеров в промышленных парковых структурах Свердловской области .....	369
Приложение И	– Результаты ранжирования изменения удельного веса доходов стейкхолдеров промышленных парковых структур .....	370

## ВВЕДЕНИЕ

**Актуальность темы исследования.** Задачи, стоящие перед современной экономикой России, напрямую связаны с поиском новых форм организации и стратегического управления предприятиями в целях повышения показателей социально-экономического развития как отдельных территорий, так и страны в целом. Решение указанных проблем осуществляется в разных направлениях, в том числе путем создания и развития парковых структур – интеграционных образований, формирующих дополнительные эффекты для широкого круга заинтересованных сторон, или стейкхолдеров.

При поддержке государства в последние годы в России было создано значительное число таких объектов: технопарки, центры трансфера технологий, индустриальные (промышленные) парки, бизнес-инкубаторы, центры коллективного пользования оборудованием, особые экономические зоны, технополисы и т. д. При этом необходимо констатировать, что методология стратегического управления, основывающаяся на широком спектре инструментов административного воздействия, не позволяет с достаточной степенью эффективности реализовать проекты создания парковых структур. Большинство стейкхолдеров промышленных парков отмечают, что эффективность функционирования данных объектов недостаточна и требует использования единой методологии стратегического управления, позволяющей активно взаимодействовать с ключевыми стейкхолдерами. Более ста парков, находящихся на стадии создания, сталкиваются с проблемами координации деятельности государственных и бизнес-структур при формировании инфраструктуры, получении налоговых преференций, улучшении социальных показателей и др.

Сформулированные выше проблемы стратегического управления промышленными парковыми структурами обуславливают задачу формирования новой методологии стратегического управления, в основе которой должны лежать целевые приоритеты стейкхолдеров (заинтересованных сторон). В свою очередь, широкий круг инструментов стратегического адаптивного управления, предполагающих



правильную постановку задач и создание стимулирующих условий для стейкхолдеров промышленной парковой структуры, позволит разработать эффективную стратегию развития.

Актуальность темы работы обусловлена:

– во-первых, необходимостью теоретико-методологического обоснования стейкхолдерско-целевого стратегического адаптивного управления промышленной парковой структурой как специфическим объектом управления, обладающим признаками полисубъектности;

– во-вторых, необходимостью формирования методик управления стратегическими целевыми позициями стейкхолдеров промышленной парковой структуры в рамках общей методологии адаптивного управления;

– в-третьих, недостаточной проработанностью проблем определения дополнительных эффектов деятельности стейкхолдеров в рамках промышленных парковых структур;

– в-четвертых, необходимостью разработки теоретико-методологических основ эффективной стратегии развития промышленной парковой структуры на основе адаптивных инструментов стратегического управления целевыми позициями стейкхолдеров.

**Степень разработанности научной проблемы.** Проблемы построения и повышения эффективности функционирования промышленных парковых объектов в формате индустриальных парков рассматриваются в трудах ряда российских и зарубежных авторов, в том числе М. Г. Аверкина, Т. Г. Агиевич, О. Н. Беленова, Т. А. Бурцевой, И. Н. Гарькиной, М. С. Гусевой, А. О. Егоровой, В. В. Криворотова, Т. М. Крюковой, В. П. Кузнецова, С. Н. Кузнецовой, И. А. Митрофановой, И. В. Митрофановой, Р. О. Навроцкого, Л. А. Сахаровой, Г. М. Самостроевко, Н. Ю. Шпак, А. А. Щеглова и др.

Исследованию вопросов создания научных и технологических парков, а также кластеров в России и за рубежом посвятили свои труды Н. Б. Акатов, П. А. Аркин, А. В. Бабкин, Л. Н. Борисоглебская, Н. Г. Викторова, М. М. Гакашев, И. А. Гарькина, Е. Б. Дворядкина, Ю. В. Дубровская, О. Е. Иванова, Л. М. Капустина,

Г. М. Костюнина, Ю. Г. Лаврикова, И. В. Макарова, А. А. Мальцева, А. П. Петров, М. В. Пигунова, Н. К. Прядилина и ряд других авторов.

Среди современных зарубежных авторов, занимающихся проблемами повышения эффективности функционирования промышленных и научно-технологических парковых структур, можно отметить таких, как П. Альтанцецег, М. Арройо-Васкес, С. М. Атва, С. Барнабе, Л. Берра, Л. Ванат, Р. Дж. Гриффен, Й. Джин, М. Г. Ибрагим, Н. Кальво, С. Колапинто, П. А. Константин, М. Ле Теллье, Д. Либерати, Ф. Дж. Лу, М. Маринуччи, М. Мэдэлина, Ж.-Ф. Оди, Д. Родейро-Пазос, Р. Ф. Саен, П. ван дер Сайде, А. М. Салех, Дж. С. Х. Тан, Г. М. Танзи, С. Фернандес-Лопес, Б.-Г. Хван, М. Ходакарами, Х. Ю. Цинь, Л. Чжу, Т. С. Чиао, Дж. К. С. Чен, Ю. Чудобецкий, А. Шабани, Б. Штутц и др.

Основные вопросы становления и современного этапа развития теории стратегического управления раскрыты в работах И. Ансоффа, П.-Ж. Бенгози, Т. А. Богдановой, Ю. Ван, О. С. Виханского, У. Го, А. П. Градова, П. Друкера, В. С. Ефремова, Р. С. Каплана, Г. М. Карпенко, Г. Б. Клейнера, С. А. Кузнецовой, Ф. Лв, С. Ли, А. Н. Люкшинова, В. Д. Марковой, М. Мани, А. Мина, Г. Минцберга, А. Мокчаро Ли Дестри, Я. И. Никоновой, Д. П. Нортон, П. М. Пиконе, Дж. А. Пирса, Т. Питерса, В. М. Полтеровича, М. А. Пономарева, М. Портера, Т. Рамайя, Р. Б. Робинсона-мл., Э. Сальвадора, А. Дж. Стрикленда, А. А. Томпсона-мл., Р. Уотермена, Р. А. Фатхутдинова, Дж. М. Хиггинса, С. М. Хоссейни, К. Дж. Хэттера, Д. Э. Шенделя, К. Р. Эндрюс и др.

Теоретические аспекты стейкхолдерского подхода освещены в трудах таких ученых, как М. А. Алексеев, С. Л. Байдаков, Б. С. Батаева, М. В. Бикеева, Л. М. Борнеб, Р. С. Гондарев, Л. А. Горшкова, А. А. Гресько, Д. М. Давыдов, И. Ю. Жданов, И. В. Ивашковская, Д. Каннан, О. В. Кожевина, П. Кругман, К. И. Лавренюк, Л. С. Мазелис, Д. Мативатанан, Р. В. Моргунова, В. О. Морозов, Л. Е. Никифорова, М. Нойбауэр, Р. В. Нуждин, М. Педрини, А. Н. Полозова, В. А. Поплавская, Н. В. Разнова, Р. А. Самсонов, Т. И. Слепкова, К. С. Солодухин, С. Стэри, И. Н. Ткаченко, М. С. Тюжина, Д. Х. Т. Уокер, Л. М. Ферри, А. И. Финогеева, Р. Э. Фриман,

У. Фэн, А. Н. Хак, А. М. Хейн, Е. А. Хорошун, К. С. Чумляков, Д. В. Чумлякова, А. Шеллиц, П. С. Щербаченко, Дж. Х. Юн, М. Янкович, Б. Янну и др.

Отдельным блоком исследований выступают работы, посвященные проблемам определения дополнительных эффектов, формируемых в рамках функционирования кластеров, промышленных парковых структур и других интеграционных объединений предприятий. Среди исследователей, посвятивших свои труды этому аспекту, можно отметить таких авторов, как Ю. С. Артамонова, Ф. Боррелли, Г. Золло, Л. Иандоли, В. А. Кунин, Д. Либерати, Г. Линдквист, М. Маринуччи, Л. С. Марков, М. А. Николаев, К. Понсиглионе, М. Портер, Дж. Руан, Л. А. Сахарова, М. К. Старовойтов, Г. М. Танзи, И. Г. Теплова, Н. М. Тюкавкин, Б. Б. Хрусталева, Х. Чжан, М. А. Ягольницер, Г. А. Яшева и др.

В работах указанных авторов достаточно подробно раскрыты аспекты стратегического управления, в том числе промышленными парковыми структурами. При этом в их основе лежат классические модели стратегического управления, в которых целевая составляющая определяется исходя из получения эффектов от наращивания использования ресурсной базы. В современных динамичных условиях меняется вектор целевой составляющей в сторону достижения многоаспектной и полисубъектной результативности создания интеграционных предпринимательских форм, активизации использования механизмов стратегического адаптивного управления и т. д.

В целом положительно оценивая вклад зарубежных и российских ученых в описание указанных научных проблем, необходимо отметить, что в большинстве случаев они решают отдельные изолированные задачи, не связывая в единую совокупность вопросы повышения эффективности стратегического управления, интересы заинтересованных сторон и получение дополнительных эффектов в рамках формирования промышленных парковых структур.

Актуальность, высокая научно-практическая значимость, недостаточная методологическая обоснованность и малая практическая разработанность позволяют сформулировать проблему исследования. Эта проблема заключается в устранении методологического разрыва между существующей концепцией стратегического

управления промышленными парковыми структурами, основывающейся на комплексе мер административного воздействия, и необходимостью определения методологической базы включения в стратегию адаптивной реакции на действия значительного числа стейкхолдеров промышленных парковых структур, позволяющей придерживаться единого целевого вектора развития. Обозначенная проблема обусловила выбор темы диссертационного исследования, объект, предмет, цель, задачи и структуру работы.

**Объектом диссертационного исследования** являются промышленные парковые структуры.

**Предметом исследования** выступают организационно-экономические отношения, возникающие при формировании и реализации стратегического адаптивного управления промышленной парковой структурой с учетом целевых приоритетов стейкхолдеров.

**Цель диссертационной работы** состоит в разработке теоретико-методологических положений стейкхолдерско-целевого подхода в стратегическом адаптивном управлении промышленными парковыми структурами.

Данная цель реализована посредством постановки и решения следующих **задач**:

1) сформировать теоретический базис стратегического адаптивного управления промышленными парковыми структурами в рамках развития теории управления интересами заинтересованных сторон;

2) разработать методологию стейкхолдерско-целевого подхода в стратегическом управлении промышленными парковыми структурами на основе методологических принципов адаптивного управления;

3) разработать и эмпирически апробировать методику выявления дополнительных эффектов, возникающих в процессе функционирования промышленной парковой структуры, в основу которой положены методологические предпосылки кластерной теории;

4) разработать методический подход к оценке степени асимметрии распределения дополнительных эффектов между стейкхолдерами промышленных парковых структур;

5) разработать стратегию адаптивного управления промышленными парковыми структурами на основе распределения дополнительных эффектов между стейкхолдерами промышленной парковой структуры в рамках методологии стейкхолдерско-целевого подхода.

**Область исследования** соответствует п. 10.1 «Разработка проблем науки управления и методов ее познания. Теоретические взгляды на природу, сущность и развитие управления. Современные направления теоретико-методологических разработок в области управления. Предметные и междисциплинарные основания управления», п. 10.12 «Оценка управления организациями как социальными и экономическими системами. Критерии оценки эффективности управления. Методы и показатели оценки результативности управления», п. 10.15 «Стратегический менеджмент, методы и формы его осуществления. Внешняя и внутренняя среда организации. Процесс и методы разработки и реализации стратегии. Развитие форм стратегического партнерства. Содержание и методы стратегического контроля. Корпоративные стратегии, оптимизация размера фирмы и вертикальная интеграция, стратегии диверсификации. Формирование и управление цепочками создания ценности. Конкурентоспособность бизнеса. Создание и удержание ключевых компетенций. Стратегические ресурсы и организационные способности фирмы. Сбалансированная система показателей как инструмент реализации стратегии организации. Процесс построения сбалансированной системы показателей (ССП). Преимущества и недостатки применения СПС в российских условиях. Управление жизнеспособностью организации», п. 10.17 «Корпоративное управление. Формы и методы корпоративного контроля. Управление стоимостью фирмы. Роль и влияние стейкхолдеров на организацию. Миссия организации. Корпоративная социальная ответственность. Социальная и экологическая ответственность бизнеса» Паспорта специальности ВАК РФ 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством (менеджмент).

**Теоретико-методологическую основу исследования** составили теории менеджмента, стратегического и адаптивного управления, сетевые и кластерные теории, теории стейкхолдерского подхода. В диссертации использованы общенаучные методы, такие как классификация, анализ, синтез, обобщение, индукция, а также специфические методы научного познания в рамках обозначенных методологических подходов: портфельный анализ, элементы функционально-стоимостного анализа, инструменты исследования операций, метод экспертных оценок и корреляционный анализ.

**Информационную базу диссертационного исследования** составили нормативно-правовые акты государственных органов Российской Федерации в части реализации промышленной политики, материалы федеральных и региональных органов власти в части реализации промышленной политики, данные Федеральной службы государственной статистики, информация Ассоциации промышленных парков России, сведения аналитической системы «СПАРК-Интерфакс», данные эмпирических исследований, проведенных диссертантом.

Обоснованность и достоверность результатов диссертационного исследования обеспечена большим объемом фактических данных, обобщенных в работе; экспертной оценкой представителей органов государственной власти, являющихся заказчиками научно-исследовательских работ, выполненных под руководством и при участии диссертанта; положительной оценкой результатов исследований на научно-практических конференциях различного уровня и внедрением результатов исследований в деятельность промышленных парковых структур, институтов развития регионального уровня и органов государственной власти регионального уровня.

**Научная новизна диссертации** заключается в разработке и обосновании теоретико-методологических и методических положений стейкхолдерско-целевого подхода в стратегическом адаптивном управлении промышленными парковыми структурами, позволивших определить особенности экономических и управленческих отношений стейкхолдеров, а также разработать инструментарий сбалансированного развития промышленных парковых структур, основанный на оценке нор-

мативного и ресурсного взаимовлиянии стейкхолдеров, учете их целевых приоритетов при достижении единого вектора стратегического адаптивного управления.

В диссертации получены и вынесены на защиту следующие **научные положения и результаты, определяющие новизну исследования**:

1. Разработан научный подход к исследованию промышленных парковых структур, основанный на сочетании положений теории заинтересованных сторон, принципов стратегического адаптивного управления и функционирования промышленных парковых структур, в результате чего расширены теоретические представления о стратегическом адаптивном управлении промышленными парковыми структурами с учетом их полисубъектного характера и дуализма целевой позиции стейкхолдеров, механизма постановки и корректировки стратегических целей их развития; введены в научный оборот основные понятия стейкхолдерско-целевого подхода: «стратегическое адаптивное управление промышленными парковыми структурами», «стратегический вектор промышленной парковой структуры», «стейкхолдер промышленной парковой структуры», «дополнительные эффекты промышленной парковой структуры», «асимметрия распределения дополнительных эффектов»; выделены и систематизированы характеристики промышленных парковых структур как объектов стейкхолдерско-целевого стратегического адаптивного управления; обоснованы дополнительные эффекты, получаемые в процессе функционирования промышленных парковых структур, и их асимметричное распределение между стейкхолдерами; исследованы целевые приоритеты стейкхолдеров промышленной парковой структуры (п. 10.1, 10.17 Паспорта специальности ВАК РФ 08.00.05) (*гл. 1, § 1.1–1.3*).

2. Разработана методология стейкхолдерско-целевого подхода в стратегическом управлении промышленными парковыми структурами, базирующаяся на использовании адаптера, предполагающего управление парковой структурой в рамках выбранного стратегического вектора и в зависимости от динамики доли дохода каждого стейкхолдера в совокупных дополнительных эффектах, что позволяет идентифицировать особенности развития экономических и управленческих отношений стейкхолдеров и определить эффективность управления промышленной

парковой структурой через баланс индивидуальных целей стейкхолдеров с единым стратегическим вектором развития промышленной парковой структуры (п. 10.15, 10.17 Паспорта специальности ВАК РФ 08.00.05) (гл. 2, § 2.1–2.2, гл. 4, § 4.1–4.3, гл. 5, § 5.1–5.3).

3. Предложен комплексный авторский методический инструментарий картирования стейкхолдеров и выявления дополнительных эффектов промышленных парковых структур, позволивший исследовать параметры прямого и обратного влияния стейкхолдеров в ресурсном и нормативном аспектах; построить карты взаимовлияния по трем группам стейкхолдеров – «зависимые», «нейтральные», «доминирующие»; эмпирически доказать на примере ведущих промышленных парковых структур Уральского региона формирование внутренних дополнительных эффектов, обусловленных сетевым взаимодействием участников промышленной парковой структуры, а также внешних дополнительных эффектов, формируемых в результате использования общей инфраструктурной платформы промышленной парковой структуры (п. 10.12, 10.17 Паспорта специальности ВАК РФ 08.00.05) (гл. 2, § 2.3; гл. 3, § 3.3).

4. Разработан и апробирован методический подход к оценке асимметрии распределения дополнительных эффектов между стейкхолдерами промышленных парковых структур, в рамках которого решены задачи: 1) выявления целевых приоритетов стейкхолдеров промышленной парковой структуры; 2) определения степени зависимости получения доли дополнительных эффектов от индивидуальных целевых позиций стейкхолдеров, а также установления ключевых точек воздействия на процессы регулирования выявленной асимметрии, возникающей в силу нормативных и ресурсных различий стейкхолдеров. Оригинальность методического подхода состоит в идентификации субъектов управления по критериям «уровень асимметрии» и «реализация мер ресурсного и нормативного влияния» на основе соотнесения карт по каждой группе стейкхолдеров промышленной парковой структуры, данных о соответствии выявленной асимметрии распределения доходов стейкхолдеров в контексте двух стратегических векторов – коммерческая реализуемость и развитие территории. В результате апробации методики на примере



ведущих промышленных парковых структур Свердловской области сформированы матрицы влияния стейкхолдеров на стратегическое адаптивное управление промышленной парковой структурой (п. 10.12, 10.15 Паспорта специальности ВАК РФ 08.00.05) (гл. 4, § 4.1–4.3).

5. Определены и систематизированы стратегические доминанты адаптивного управления промышленными парковыми структурами на основе направленного распределения дополнительных эффектов между стейкхолдерами путем реализации мероприятий ресурсного и нормативного характера; разработаны стратегические карты мероприятий для стейкхолдеров промышленной парковой структуры, предполагающие определение индивидуальных целевых приоритетов каждого стейкхолдера в соответствии со стратегическим вектором развития промышленной парковой структуры (п. 10.15, 10.17 Паспорта специальности ВАК РФ 08.00.05) (гл. 5, § 5.1–5.3).

**Теоретическая значимость** результатов исследования обусловлена расширением научных представлений о специфике функционирования промышленных парковых структур; об экономической природе формирования и распределения дополнительных эффектов, возникающих в процессе функционирования промышленных парковых структур; о новых инструментах стратегического адаптивного управления развитием промышленных парковых структур с учетом целевых позиций заинтересованных сторон (стейкхолдеров), а также в целом разработкой теоретических и методологических основ стейкхолдерско-целевого подхода в стратегическом адаптивном управлении промышленными парковыми структурами, формированием механизмов стратегического адаптивного управления промышленной парковой структурой, ориентированных на упорядочение распределения дополнительных эффектов между стейкхолдерами.

**Практическая значимость** диссертационного исследования заключается в применении авторских методик, рекомендаций и управленческого инструментария в стратегическом адаптивном управлении промышленными парковыми структурами с точки зрения целевых позиций заинтересованных сторон. Основные идеи, заложенные в методологии стратегического адаптивного управления разви-

тием промышленных парковых структур, могут быть использованы ключевыми стейкхолдерами при разработке собственных стратегий. Предложенные авторские методики могут самостоятельно применяться резидентами и управляющими компаниями промышленных парковых структур при определении эффективности реализации разработанных ими стратегий, а также органами государственной власти в лице институтов развития для анализа успешности реализации программ инновационного и промышленного развития территорий. Положения диссертации также могут служить основой для эмпирических исследований формирования и распределения дополнительных эффектов различных парковых структур.

**Апробация и внедрение результатов исследования.** Материалы диссертационного исследования были использованы при выполнении:

– проекта Российского гуманитарного научного фонда «Разработка стратегии взаимодействия промышленных кластерных формирований Свердловской области и Республики Беларусь в рамках Союзного государства» (номер регистрации № 16-07-00018);

– научно-исследовательской работы по заказу Министерства инвестиций и развития Свердловской области «Исследование комплексной оценки состояния инвестиционного климата в муниципальных образованиях, расположенных на территории Свердловской области» (государственный контракт № 0162200032215000009-0657446-01 от 7 декабря 2015 г.);

– научно-исследовательской работы по заказу Министерства экономики Свердловской области «Разработка концепции и мастер-плана создания и развития индустриального парка в районе Ново-Свердловской теплоэлектростанции (г. Екатеринбург, Свердловская область)» (государственный контракт № ЧП-1 от 23 сентября 2013 г.);

– научно-исследовательской работы по заказу Министерства инвестиций и развития Свердловской области «Мониторинг наличия (отсутствия) административных барьеров и оценки состояния конкурентной среды субъектами предпринимательской деятельности и мониторинг удовлетворенности потребителей качеством товаров, работ и услуг на товарных рынках Свердловской области

и состоянием ценовой конкуренции на территории Свердловской области» (государственный контракт № 04-2017-14 от 9 февраля 2017 г.);

– научно-исследовательской работы по разработке Концепции создания и развития агропарка «Уральский фермер» в районе Ново-Свердловской теплоэлектростанции (г. Березовский, Свердловская область), 2015 г.;

– научно-исследовательской работы «Создание и комплексное экономическое обоснование инвестиционного проекта строительства многофункционального городского центра „Екатеринбург-Сити“», заказчик ООО «Априори» (г. Екатеринбург), 2018 г.

Научные разработки, а также практические рекомендации, содержащиеся в диссертационном исследовании, были использованы:

– Министерством инвестиций и развития Свердловской области – при участии в разработке инвестиционных стратегий промышленных парковых структур в рамках реализации новых механизмов взаимодействия государства и бизнеса;

– Министерством промышленности и науки Свердловской области – в целях выявления дополнительных эффектов, возникающих в рамках функционирования промышленных парковых структур;

– Министерством агропромышленного комплекса и продовольствия Свердловской области – в стратегическом развитии агропромышленных предприятий Свердловской области;

– Уральской торгово-промышленной палатой – при выработке мер поддержки резидентов и управляющих компаний промышленных парков Уральского региона;

– Фондом технологического развития промышленности Свердловской области – при оценке перспективности проектов развития промышленных предприятий;

– АО «Корпорация развития Среднего Урала» – в процессах управления и стратегического развития индустриальных парков Свердловской области;

– Свердловским областным союзом промышленников и предпринимателей – при выработке мер поддержки резидентов промышленных парков Свердловской области;

– АО «Уральский завод гражданской авиации» (УЗГА) – при разработке стратегии своего развития как резидента промышленной парковой структуры ОЭЗ «Титановая долина»;

– Технопарком высоких технологий Свердловской области «Университетский» (АО «Уральский университетский комплекс») – в процессах картирования ключевых стейкхолдеров;

– ФГБОУ ВО «Уральский государственный экономический университет» – в образовательном процессе при проведении ряда дисциплин для студентов бакалавриата и магистратуры.

Внедрение результатов диссертационной работы документально подтверждено прилагаемыми соответствующими справками. Использование результатов исследования подтверждается актами внедрения научных результатов в учебный процесс Уральского государственного экономического университета, в практику исполнительных органов государственной власти, общественных организаций, промышленных предприятий.

Теоретические и практические положения, содержащиеся в диссертационном исследовании, послужили материалом при составлении курсов лекций, читаемых в ФГБОУ ВО «Уральский государственный экономический университет» для студентов бакалавриата и магистратуры по дисциплинам «Инновационный менеджмент», «Инновационная инфраструктура», «Управление стоимостью», «Стратегическая оценка бизнеса».

Основные положения диссертационной работы докладывались и обсуждались на II Международной научно-практической конференции «Менеджмент и предпринимательство в парадигме устойчивого развития» (Екатеринбург, 2019); XII Международной научно-практической конференции «Экономический рост Республики Беларусь: глобализация, инновационность, устойчивость» (Минск, 2019); Международной научно-практической конференции «Устойчивое развитие городов» (International Conference on Sustainable Cities – ICSC) (Москва, 2018); Международной научно-практической конференции «Новая индустриализация: мировое, национальное, региональное измерение» (Екатеринбург, 2018); Interna-

tional Conference on Economics and Management, Education, Humanities and Social Sciences – EMEHSS (Wuhan, КНР, 2018); III Международной научно-практической конференции «Урал – XXI век: макрорегион неоиндустриального и инновационного развития» (Екатеринбург, 2018); III Всероссийском форуме «Города России – 2030: цифровое будущее» (Екатеринбург, 2018); International Conference on Innovative Manufacturing Engineering and Energy – IManEE (Chisinau, Moldova, 2018); International Conference IMT Oradea (Oradea, Romania, 2018); I Международной научно-практической конференции «Менеджмент и предпринимательство в парадигме устойчивого развития» (Екатеринбург, 2018); The 12<sup>th</sup> International Days of Statistics and Economics (Прага, Чехия, 2018); Уральских научных чтениях профессоров и докторантов общественных наук «Экономическое, социальное и духовное обновление как основа новой индустриализации России» (Екатеринбург, 2017); II Международной научно-практической конференции «Урал – XXI век: регион инновационного развития» (Екатеринбург, 2017); International Conference on Trends of Technologies and Innovations in Economic and Social Studies – TTIESS (Томск, 2017); 18<sup>th</sup> International Scientific Conference – LOGI (České Budějovice, Чехия, 2017); 17<sup>th</sup> International Scientific Conference – Globalization and its socio-economic consequences (Rajecké Teplice, Словакия, 2017); международной научно-практической конференции «ИТ-технологии и корпоративные информационные системы в оптимизации бизнес-процессов» (Екатеринбург, 2016); международной научно-практической конференции «Новая индустриализация: мировое, национальное, региональное измерение» (Екатеринбург, 2016) и др.

**Публикации.** Основные положения диссертационной работы представлены в 53 научных публикациях общим объемом более 113 печатных листов (из них авторских 64 п. л.), в том числе в 23 статьях в изданиях, рекомендованных ВАК РФ для публикации результатов диссертационных исследований, в 13 статьях, индексируемых в международных базах Web of Science и Scopus, 1 авторской монографии и 4 монографиях в соавторстве.

**Структура и логика диссертационной работы** построена исходя из предмета, цели и задач исследования. Работа состоит из введения, пяти глав, заключе-

ния, списка литературы и 8 приложений, содержит 20 таблиц и 66 рисунков. Список литературы включает 467 источников, из них 110 англоязычных.

Во *введении* раскрывается актуальность темы, оценивается степень ее разработанности, определяются объект, предмет, цель и задачи исследования, его научная новизна и научные результаты, теоретическая и практическая значимость.

В *первой главе* «Теоретико-методологический базис стратегического адаптивного управления промышленными парковыми структурами» последовательно раскрываются теоретические положения стратегического адаптивного управления промышленными парковыми структурами как полисубъектными интеграционными образованиями, формирующими дополнительные эффекты, а также обосновывается необходимость разработки методологии стейкхолдерско-целевого подхода в стратегическом адаптивном управлении для объекта исследования.

Во *второй главе* «Методология стейкхолдерско-целевого подхода в стратегическом адаптивном управлении промышленными парковыми структурами» диссертантом последовательно раскрываются методологические положения стейкхолдерско-целевого подхода, базирующиеся на подходах, обосновывающих формирование дополнительных эффектов стейкхолдеров, факторах взаимовлияния стейкхолдеров, а также методологических принципах адаптивного стратегического управления на основе использования регулятора или адаптера в процессе стратегического управления.

В *третьей главе* «Исследование уровня развития промышленных парковых структур Уральского региона» приводятся данные масштабного эмпирического исследования промышленных парковых структур, анализируются характеристики и степень их сформированности, осуществляется картирование взаимовлияния стейкхолдеров, а также оцениваются дополнительные эффекты, формирующиеся у предприятий, действующих в рамках данных структур.

В *четвертой главе* «Стратегический анализ целевой позиции стейкхолдеров промышленных парковых структур» последовательно реализована разработка и апробация методики определения асимметрии распределения доходов стейк-

холдеров промышленной парковой структуры как основы для разработки системы стратегического адаптивного управления и определения в ней субъектов стейкхолдерско-целевого управления.

В *пятой главе* «Разработка стратегии адаптивного управления промышленными парковыми структурами в рамках стейкхолдерско-целевого подхода» диссертантом разработана концептуальная модель формирования стратегии промышленных парковых структур на основе стейкхолдерско-целевого подхода, в рамках которой предложен комплекс стратегических мероприятий стейкхолдерско-целевого управления путем упорядочения распределения дополнительных эффектов между стейкхолдерами, а также составлены стратегические карты стейкхолдерско-целевого управления промышленными парковыми структурами.

В *заключении* сформулированы основные выводы, полученные в результате диссертационного исследования.

*Приложения* к диссертационному исследованию включают исходные данные и развернутые расчеты, промежуточные научные результаты и другие материалы, необходимые для детализации пунктов научной новизны.

# 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЙ БАЗИС СТРАТЕГИЧЕСКОГО АДАПТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРОМЫШЛЕННЫМИ ПАРКОВЫМИ СТРУКТУРАМИ

## 1.1 Эволюция концепций стратегического адаптивного управления

Категория «*стратегия*» применима практически в любых сферах деятельности, несмотря на их экономические характеристики и масштабы. Стратегия как содержательная категория отражает базовые принципы организации в целом с позиций управленческого механизма коллективного восприятия и действия. В зарубежной и отечественной литературе существуют многоплановые и альтернативные подходы к определению стратегии. Зарубежная интерпретация данной категории в лице таких авторов, как **А. Чандлер** (*A. Chandler*)<sup>1</sup>, **А. А. Томпсон-мл.** (*A. A. Thompson*), **А. Дж. Стрикленд** (*A. J. Strickland*)<sup>2</sup>, **Г. Минцберг** (*H. Mintzberg*)<sup>3</sup>, ключевой акцент делает прежде всего на необходимости определения долгосрочных целей развития предприятия и путей их достижения. В то же время некоторые зарубежные и отечественные исследователи, в том числе **Т. А. Богданова**<sup>4</sup>, **А. П. Градов**, **Г. Ю. Коробович**<sup>5</sup>, **М. Портер** (*M. Porter*)<sup>6</sup>, в качестве важнейшего параметра стратегии выделяют требование по достижению преимуществ

---

<sup>1</sup> Chandler A. Strategy and structure: chapters in the history of the industrial enterprise. – 19<sup>th</sup> ed. – Cambridge : M. I. T. Press, 1995. – 463 p.

<sup>2</sup> Томпсон-мл. А. А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа = Strategic Management: Concepts and Cases. – М. : Вильямс, 2007. – 328 с.; Thompson A. A., Strickland A. J. Crafting & Implementing Strategy. – N. Y. : IRWIN, 1995. – 416 p.

<sup>3</sup> Минцберг Г. Структура в кулаке: Создание эффективной организации. – СПб. : Питер, 2012. – 512 с.

<sup>4</sup> Богданова Т. А. Стратегические действия компаний в условиях структурных изменений отраслей // Научно-технические ведомости Санкт-Петербургского государственного политехнического университета. Экономические науки. – 2013. – № 6-1(185). – С. 119–129.

<sup>5</sup> Градов А. П., Коробович Г. Ю. Проблемы формирования стратегии фирмы в свете теории транзакционных издержек // Экономическая наука современной России. – 2004. – № 3. – С. 32–47.

<sup>6</sup> Портер М. Международная конкуренция. – М. : Международные отношения, 1993. – 378 с.; Портер М. Конкурентная стратегия: методика анализа отраслей и конкурентов : пер. с англ. – 4-е изд. – М. : Альпина Паблицер, 2011. – 453 с.



перед конкурентами, направленность которого должна указывать на соответствующее положение предприятия на рынке.

Ряд ученых, включая **И. Ансоффа** (*I. Ansoff*)<sup>1</sup>, **Г. Минцберга** (*H. Mintzberg*), **Дж. Б. Куинна** (*J. B. Quinn*), **С. Гошала** (*S. Ghoshal*)<sup>2</sup>, **М. А. Пономарева**, **Г. М. Карпенко**<sup>3</sup>, обращают особое внимание на необходимость интерпретации стратегии как комплекса упорядоченных решений, влияющих на деятельность организации. Обобщение позиций ученых в отношении категории «стратегия» представлено в приложении А.

Российские исследователи отмечают, что при обсуждении стратегии следует иметь в виду, что, с одной стороны, стратегия может характеризоваться свойствами детерминированности, т. е. быть хорошо спланированной, а с другой – обладать стохастическими признаками, т. е. формироваться под воздействием факторов случайного происхождения, и преобладание того или иного компонента в окончательно сформулированной стратегии определяется ее адаптивностью к изменениям внешней среды.

Следовательно, стратегия является комбинацией запланированных действий и адекватных своевременных управленческих решений по аккомодации организации к вызовам внешней среды, формирующих как новые возможности для получения конкурентных преимуществ, так и новые угрозы, ослабляющие ее конкурентные позиции.

Следует отметить, что теории *стратегического управления* начали формироваться еще в конце 1960-х годов с целью научного обобщения управленческой деятельности на высшем уровне по постановке и реализации долгосрочных целей. Свое развитие теории стратегического управления получили в работах большого

---

<sup>1</sup> Ансофф И. Стратегический менеджмент. Классическое издание. – СПб. : Питер, – 2009. – 344 с.; Ансофф И. Стратегическое управление. – М. : Экономика, 1989. – 303 с.

<sup>2</sup> Минцберг Г., Куинн Дж. Б., Гошал С. Стратегический процесс / пер. с англ. Т. Виноградова и др. ; под общ. ред. Ю. Н. Каптуревского. – СПб. : Питер, 2007. – 684 с.

<sup>3</sup> Пономарев М. А., Карпенко Г. М. Современные подходы к определению и формированию стратегии предприятия // Наука и образование: хозяйство и экономика; предпринимательство; право и управление. – 2014. – № 8(51). – С. 15–21.

количества зарубежных и российских авторов. Обобщение взглядов отдельных исследователей на стратегическое управление приведено в приложении Б.

Как было отмечено выше, с учетом задач настоящего исследования особый интерес представляют теории стратегического адаптивного управления, учитывающие возможности адекватного своевременного реагирования на происходящие внутри и вне субъекта управления изменения. Эволюция теорий, которые могут быть отнесены к стратегическому адаптивному управлению, представлена в таблице 1.

Таблица 1 – Эволюция теорий стратегического адаптивного управления

Наименование концепции	Основные представители	Характеристика системы управления
Школа дизайна	А. Чандлер, И. Ансофф, К. Эндрюс (A. Chandler, H. I. Ansoff, K. R. Andrews)	Долгосрочные стратегии, изменение которых возможно только при наблюдаемых дискретных изменениях состояния объекта или его внешней среды <sup>1</sup>
Теории позиционирования	М. Портер (M. Porter)	Стратегия обусловлена стратегической отраслевой позицией (матрица Портера) <sup>2</sup>
Теории организации (TQM, BPM, SGM)	В. Деминг, Дж. Чампи, М. Хаммер (W. Deming, J. Champy, M. Hammer)	Концепции модификации операционной системы предприятия рассматриваются как эффективные инструменты реализации решений стратегического уровня
Ресурсные теории	Б. Вернерфельт, Е. Пенроуз (B. Wernerfelt, E. Penrose)	Стратегия обусловлена наличием либо отсутствием труднокопируемых ресурсов
Теория динамических способностей	К. Прахалад, Г. Хэмел, В. Шульц, Д. Тис (C. K. Prahalad, G. Hamel, W. Schulze, D. Teece)	Концепция предполагает формирование адаптивной реакции по управлению ресурсами исходя из представлений о будущем рынков, технологий и компаний <sup>3</sup>
Отношенческая и сетевая теории	Дж. Дайер, Х. Сингх (J. H. Dyer, H. Singh)	Центром данной концепции является стратегическое партнерство, нацеленное на взаимовыгодное создание и распределение ценности
Теория экономики знаний	Ф. Махлуп, П. Друкер (F. Machlup, P. Drucker)	Концепция предполагает систематизацию и целенаправленное применение знаниевой (интеллектуальной) составляющей при производстве продукта

<sup>1</sup> Andrews K. R. The Concept of Corporate Strategy. – Homewood : Dow Jones-Irwin, 1971. – 245 p.

<sup>2</sup> Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов : пер. с англ. – 4-е изд. – М. : Альпина Паблишер, 2011. – 453 с.

<sup>3</sup> Prahalad C. K., Hamel G. The core competence of the corporation // Strategische Unternehmensplanung / Strategische Unternehmensführung. – Heidelberg : Physica, 1997. – P. 969–987.

## Продолжение таблицы 1

Наименование концепции	Основные представители	Характеристика системы управления
Стейкхолдерские теории	Р. Э. Фримен, М. Нойбауэр, С. Стэри (R. E. Freeman, M. Neubaueer, C. Stary)	Стратегия обусловлена возможностью координации деятельности стейкхолдеров в рамках единого вектора «роста» или «развития» организации <sup>1</sup>

Американский исследователь теории управления **И. Ансофф** (*I. Ansoff*)<sup>2</sup> в конце 1960-х – начале 1970-х годов обобщил теоретические посылки **А. Чандлера** (*A. Chandler*)<sup>3</sup> и предложил концепцию стратегического менеджмента, которая благодаря анализу развития текущей ситуации, а также тенденций внешней среды (включая анализ рынка и конкурентов) формулировала долгосрочные цели развития организаций. Важнейшая роль в стратегическом планировании отводилась формированию долгосрочных принципов разработки управленческих решений, которые ложились в основу стратегической эффективности деятельности организации. При этом главное внимание сосредотачивалось на разработке и самой стратегии.

Рассматривая эволюцию концепций стратегического адаптивного управления, можно проследить смену базовых факторов, используемых исследователями для формирования адаптивной реакции организаций. В работах по стратегическому управлению начиная с 1940-х годов стратегия включала адаптивную реакцию на конкурентные действия, результатом которой являлось обеспечение спроса либо за счет низкой цены, либо за счет особых качественных характеристик продукта. Подобные решения не отличались устойчивостью, так как другие участники рынка столь же оперативно заимствовали передовые приемы работы. Множественность стратегий участников предопределялась параметрами возможного сочетания производственных, технологических, маркетинговых, организационных

<sup>1</sup> Freeman R. E. Strategic Management: A Stakeholder Approach. – Boston : HarperCollins College, 1984. – 275 p.; Neubaueer M., Stary C. S-BPM in the Production Industry: A Stakeholder Approach. – Linz, Austria : Johannes Kepler Universität Linz, 2016. – 232 c.

<sup>2</sup> Ansoff H. I. From Strategic Planning to Strategic Management. – L., 1976. – 257 p.

<sup>3</sup> Chandler A. Strategy and structure: chapters in the history of the industrial enterprise. – 19<sup>th</sup> ed. – Cambridge : M. I. T. Press, 1995. – 463 p.

и прочих факторов, давая компаниям краткосрочное лидерство в рамках локального функционирования.

В данный период формировались ключевые теоретические подходы к стратегическому управлению, под которым понималось управление организацией, основанное на человеческом капитале как основе организации, фокусирующее операционную деятельность на запросах потребителей, реализующее гибкое регулирование и адекватные изменения в организации, соответствующие вызовам внешней среды и обеспечивающие достижение конкурентных преимуществ и стратегических целей, в совокупности позволяющие организации выживать в долгосрочном периоде<sup>1</sup>.

Подходы к стратегическому управлению вплоть до концепции позиционирования концентрируются прежде всего на проблеме того, как следует формулировать стратегии. В частности, представители школы дизайна изучают стратегию как процесс сознательного мышления, дизайна и моделирования. По их мнению, модель построения стратегии должна быть достаточно простой и в некотором роде неформальной. Ответственность за разработку и реализацию стратегии лежит на руководителе организации. Второй подход предусматривает формирование стратегии как весьма независимую процедуру формального планирования, разделенную на отдельные этапы, представляемые в аналитических регистрах и обеспечиваемые соответствующими методическими подходами. Ответственность за стратегический процесс также ложится на высшее руководство.

При этом данные подходы сложно назвать полностью адаптивными, поскольку как таковых адаптеров, предполагающих кардинальное изменение стратегии и стратегических приоритетов, не предусматривается.

Термин *стратегическая позиция* появился только на следующем этапе эволюции стратегического управления в работах **Р. Акоффа (R. Ackoff)**<sup>2</sup>, **К. Эндрюса**

---

<sup>1</sup> Байдаков С. Л. Теория и методология стратегического управления мегаполисом и его территориальными единицами : автореф. дис. ... д-ра экон. наук : 08.00.05. – М., 2010. – 37 с.

<sup>2</sup> Акофф Р. Л. Планирование будущего корпорации. – М. : Сирин, 2002. – 256 с.

(*K. Andrews*)<sup>1</sup>, Г. Минцберга (*H. Mintzberg*), Дж. Б. Куинна (*J. B. Quinn*), С. Гошала (*S. Ghoshal*)<sup>2</sup>, М. Портера (*M. Porter*)<sup>3</sup>. Его содержание отражало способность сформировать устойчивое положение компании в отношении основных факторов деятельности в рамках отраслевого рынка, что предопределяет долгосрочную перспективу функционирования. Закладывая в бизнес-модель правильные элементы стратегического позиционирования, компания в долгосрочной перспективе способна, по мнению исследователей, менять структуру отрасли, вытесняя других участников.

Подход, сформулированный в рамках концепции позиционирования, акцентирует внимание на содержании стратегии, понимая при этом под стратегией определенные общие и рыночные позиции организации, которые можно идентифицировать. Предполагалось, что данные позиции должны иметь экономический характер и способствовать повышению конкурентоспособности организации. Формирование стратегии здесь представляет собой процесс выбора одной определенной позиции, сформированной на основе различных аналитических расчетов. Основную роль в данном процессе должны играть аналитики, представляющие результаты своих расчетов тем, кто контролирует выбор менеджеров. В результате в 1960-е и 1970-е годы в области управленческого консультирования стали активно появляться различные консалтинговые продукты, ориентированные на управленческую аналитику, такие как Бостонская матрица и др. Использование данных положений актуально для компаний производственного направления на рынках, имеющих скорее олигопольную структуру, где поведение каждого участника на самом деле предопределено структурной позицией. В отношении сервисных рынков концепция позиционирования требует методологического уточнения для более четкого определения параметров позиционирования, что и наблюдается в последующих теориях стратегического адаптивного управления.

---

<sup>1</sup> Andrews K. R. The concept of corporate strategy. – Homewood : Dow Jones-Irwin, 1971. – 245 p.

<sup>2</sup> Минцберг Г., Куинн Дж. Б., Гошал С. Стратегический процесс / пер. с англ. Т. Виноградова и др. ; под общ. ред. Ю. Н. Каптуревского. – СПб. : Питер, 2007. – 684 с.

<sup>3</sup> Портер М. Международная конкуренция. – М. : Международные отношения, 1993. – 896 с.

Адаптивная реакция в рамках ресурсного подхода и теории динамических способностей основана на отказе от рассмотрения стратегии как чего-либо фиксированного на некоторый период времени. Представители данного подхода пришли к выводу о необходимости не только качественного формулирования стратегии, но и к последующего ее внедрения, стирая при этом границы между разработкой и реализацией стратегии<sup>1</sup>. Тем самым они предложили переход от революционного к эволюционному пути стратегического управления<sup>2</sup>.

Кроме того, представители данных подходов заостряют внимание на вопросах необходимости развития способностей персонала организации, верного осмысления складывающейся ситуации, генерации значимых идей и выработки верных управленческих решений. Всё это может быть достигнуто, по их мнению, благодаря программам непрерывного обучения как отдельных специалистов, так и организации в целом. Роль высшего руководства должна сводиться к поддержке правильных решений и последующей их реализации, а также к обеспечению необходимыми условиями для решения задач обучения организации<sup>3</sup>.

Можно констатировать, что обучение исследуется как некий непрерывный процесс. Основное внимание должно быть сосредоточено на вопросах управления изменениями (менеджменте перемен), но не самой стратегии как таковой. В рамках обучения следует решать вопросы поиска совершённых ошибок и поддержки верной линии организации. Важной характеристикой является признание того факта, что высшее руководство организации не должно обладать так называемым высшим знанием. Следовательно, демократический подход к реализации возможностей человеческих ресурсов организации в рамках совершенствования стратегии позволяет инициировать новые идеи как со стороны интерфейсных сотрудников,

---

<sup>1</sup> Шаститко А., Катькало В. С. Эволюция теории стратегического управления // Вопросы экономики. – 2007. – №. 12. – С. 143–145.

<sup>2</sup> Schoemaker P., Amit R. The two schools of thought in resource-based theory: definitions and implications for research //Advances in strategic management resource-based view of the firm. – 1994. – Vol. 10. – P. 3–33.

<sup>3</sup> Peteraf M. A. Commentary: the two schools of thought in resource-based theory: definitions and implications for research //Advances in strategic management. – 1994. – Vol. 10. – P. 153–158.

или сотрудников «первой линии» (взаимодействующих с внешней средой), так и руководителей, и специалистов среднего звена.

Компетентностный подход исследует разработку стратегии в виде коллективного процесса. Значительную популярность в вопросах формирования ценностей организации приобрела работа **Т. Питерса (T. Peters)** и **Р. Уотермена (R. Waterman)** «В поисках эффективного управления» (1986 г.)<sup>1</sup>. Согласно мнению представителей данного подхода, культура является связующим звеном, позволяющим объединить сотрудников организации в единое целое. Организационная культура определяется коллективным познанием, формирует мнение организации и общие ценности, благодаря чему существуют традиции, привычки и другие формы, определяющие символы, предания, поведение в организации, а также находит отражение в ее продуктах и услугах.

Идеологи данного направления представляли разработку стратегии как процесс внутренних коммуникаций, основанный на общности интересов. Значительная сложность, по их мнению, состоит в особенностях идентификации того, что в конечном счете формирует организационную культуру. Формирование стратегии определяется ориентацией на культуру в значительной степени «от ресурсов», а также применение и развитие предыдущего опыта и отказ от стратегий, в основе которых лежали внутренние изменения, способные повлиять на саму культуру.

Процессы информатизации и глобализации позволили расширить использование данной концепции, последовательно включая и расширяя ресурсную, компетентностную и организационную составляющую в инструментарий стратегического адаптивного управления. В рамках ресурсной теории источником стратегической позиции является наличие у компании редких и ограниченных ресурсов, соответственно адаптеры должны описывать получение или ограничение доступа к данным ресурсам. Адаптивность стратегического управления прослеживается и в рамках концепции стратегических барьеров доступа на рынки, когда возможности доступа к сырьевым источникам либо возможности благоприятного месторасположения объекта сервиса позволяют регулировать структуру участников рынка.

---

<sup>1</sup> Питерс Т., Уотермен Р. В поисках эффективного управления. – М. : Прогресс, 1986. – 418 с.

В рамках ресурсного подхода используется достаточно широкий перечень инструментов стратегического анализа, направленных на определение адаптивной реакции и взаимосвязей ресурсов и стратегии, например, матрицы «качество – ресурсоемкость», «производительность – инновации» и др., позволяющие создавать труднокопируемые уникальные комплексы ресурсов и организационных компетенций. Так, в работе **К. Прахалада** (*C. K. Prahalad*) и **Г. Хэмела** (*G. Hamel*) «Ключевая компетенция корпорации» отражена необходимость выделения ключевых компетенций, отражающих те виды деятельности, на которых специализируется компания, в отличие от передаваемых партнерам на аутсорсинг<sup>1</sup>. Компетенции напрямую связаны с ресурсами, но при этом более четко отражают возможность отстаивать стратегическую позицию компании, поскольку становятся менее зависимыми от внешних рычагов воздействия. В то же время особенности компаний-партнеров могут стать адаптерами стратегического управления, формируя, в частности, определенный уровень издержек и соответственно цены.

Теория экономики знаний была окончательно сформулирована во второй половине XX века в работе **П. Друкера** (*P. Drucker*) «Эпоха разрыва»<sup>2</sup>, объясняя экономическую и социальную динамику процессами создания и распространения знаний. Большое значение данная теория имеет для понимания процессов инновационной активности и соответствующих им изменений, связанных с эволюцией технологических укладов.

Можно сделать вывод о том, что данный подход исследует прежде всего внутриорганизационные аспекты, включая внутренние ресурсы. Таким образом, эта школа делает акцент на общих интересах сотрудников организации и внутриорганизационных интеграционных процессах. Противоположная позиция характерна для концепции позиционирования, которая основывается на стратегиях, определяемых точкой зрения «извне вовнутрь» организации. При этом для школы дизайна характерна «золотая середина», поскольку она предусматривает как анализ сильных и слабых стороны организации, так и исследование внешней среды на

---

<sup>1</sup> Prahalad C. K., Hamel G. The core competence of the corporation // *Strategische Unternehmensplanung / Strategische Unternehmensführung*. – Heidelberg : Physica, 1997. – P. 969–987.

<sup>2</sup> Drucker P. The Age of Discontinuity. – N. Y. : Harper and Row, 1968. – 402 p.



предмет возможностей и угроз, которые она может нести. Данный инструмент стратегического анализа получил значительную известность как SWOT-анализ.

При этом для указанных подходов характерны следующие недостатки:

– недостаточная концептуальная четкость, расплывчатость рекомендаций и выводов;

– требования постоянства в управлении, но не его развития. Вполне очевидно, что, ориентируясь жестко на стабильность в управлении, можно оказаться в ситуации застоя в организации;

– процесс создания организационной культуры представляет собой сложную комбинацию различных приемов и действий, однако при этом культура может быть легко разрушена в условиях появления руководителя, не являющегося сторонником культурных традиций данной организации;

– хотя в организационной культуре выделяются элементы уникальности, самобытности, собственной аутентичности, порой исключается из внимания тот факт, что сама по себе уникальность не является в обязательном порядке каким-либо конкурентным преимуществом.

Отношенческий или сетевой подход исследует разработку стратегии в виде реактивного процесса. Как было отмечено выше, практически все подходы говорят об адаптивной реакции на изменение внешней среды, но принципиальным отличием отношенческого подхода является то, что в плане адаптации устанавливается зависимость руководства и самой организации от внешней среды, что, собственно, и является главным элементом создания стратегии, определяющим ее фактором. Следует отметить, что отношенческий подход предлагает формировать стратегию путем поиска новых возможностей и разработки комплекса мероприятий по реагированию на изменения во внешней среде, к которой относит всё, что существует за пределами организации. Сетевые связи выступают в качестве ключевого адаптера, в отличие от предыдущих подходов, где внешняя среда рассматривается лишь как один из факторов. В связи с этим роль самой организации становится относительно пассивной, состоящей в реагировании на изменения во

внешней среде. Таким образом, на первом месте находится сетевая форма взаимодействия и необходимость адаптации стратегии в зависимости от ее изменения.

Компетентностный подход меняет способ формирования конкурентной позиции, выводя на первый план интеллектуальные ресурсы организации. Так, в работе **Л. В. Сааковой**<sup>1</sup> сформулированы когнитивные параметры формирования конкурентной позиции в противовес традиционному подходу, характерному для индустриальных систем развития.

Теория стратегических сетей существенно расширяет поле адаптивного управления, включая в качестве объекта воздействия стратегические сети<sup>2</sup> – специфические образования, состоящие из комплекса взаимосвязанных организаций<sup>3</sup>.

Развитие данного инструментария прослеживается и в сетевой теории стратегического управления, поскольку формирование сети долгосрочных взаимоотношений с партнерами приводит к расширению воздействия внешней среды. Создание партнерской сети создания ценности включает многочисленные элементы внешней среды компании, что определяет возможности управления путем получения адаптивной реакции участников рынка. Воздействие сред неизбежно приводит к росту рисков, обусловленных возможностью сужения рынков, инфраструктурной неполноценности и негативного прямого административного воздействия, причем данные риски формируются для всех участников сети.

В начале XXI века была сформулирована теория динамических способностей как комплекса возможных реакций на риски, порождаемые изменением условий внешней среды<sup>4</sup>. Ее сущность предполагает адаптивную модификацию конфигурации деятельности в соответствии с изменяющимися условиями. Воздействие в данном случае предполагает изменение динамики спроса в условиях глоба-

---

<sup>1</sup> Саакова Л. В. Устойчивое и эффективное развитие корпоративных структур в экономике знаний: формирование интеллектуального капитала. – СПб. : Изд-во СПбГУЭФ, 2012. – 266 с.

<sup>2</sup> Tikkanen J., Halinen A. Network Approach to Strategic Management – Exploration to the Emerging Perspective // 19<sup>th</sup> Annual IMP Conference. – Lugano, 2003. – P. 1–22.

<sup>3</sup> Venkatraman N., Subramaniam M. Theorizing the Future of Strategy : Questions for Shaping Strategy Research in the Knowledge Economy // Handbook of Strategy and Management / ed. by A. Pettigrew, H. Thomas, R. Whittington. – L. : Sage Publications, 2002. – P. 461–474.

<sup>4</sup> Teece D. J. Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance // Strategic Management Journal. – 2007. – No. 28(13). – P. 1319–1350.

лизации. Пользуясь адаптивной реакцией компаний на данный фактор, субъекты управления осуществляют глобальное перемещение ресурсов, определяя темпы социально-экономического развития отдельных территорий. В работе Д. Д. Тиса (*D. J. Teece*)<sup>1</sup> выделены следующие группы динамических способностей: во-первых, идентифицировать параметры внешней среды; во-вторых, воспользоваться возможностями внешней среды и, в-третьих, осуществлять соответствующие адаптивные реакции. Представленный механизм позволяет говорить о возможностях управления, поскольку, понимая адаптивную реакцию, можно предложить и соответствующий стимул.

Изменения концепции стратегического управления с учетом развития адаптационных инструментов привели к появлению в середине 1980-х годов стейкхолдерского подхода. Предложенная Э. Фрименом (*R. E. Freeman*)<sup>2</sup> идея о декомпозиции параметров деятельности компании как совокупности интересов заинтересованных сторон позволила по-новому взглянуть на структурные и рыночные взаимосвязи хозяйствующих субъектов.

Принципиальным отличием предложенного стейкхолдерского подхода стало рассмотрение всей деятельности компании, а также соответствующего принятия стратегических решений с позиций заинтересованных сторон, или стейкхолдеров<sup>3</sup>.

Значительным вкладом в развитие теории стейкхолдерского подхода является объяснение истоков осознания субъектами своей заинтересованности в особенностях функционирования объекта, с которым они не имеют каких-либо правовых

---

<sup>1</sup> Teece D. J. Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance // *Strategic Management Journal*. – 2007. – No. 28(13). – P. 1319–1350.

<sup>2</sup> Freeman R. E. *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. – Boston : HarperCollins College, 1984. – 275 p.

<sup>3</sup> Freeman R. E., Velamuri S. R. A new approach to CSR: company stakeholder responsibility // *Corporate Social Responsibility: Reconciling Aspiration with Application*. – N. Y. : Palgrave Macmillan, 2006. – P. 9–23.

и экономических взаимоотношений, в работах **С. Л. Байдакова**<sup>1</sup>. Так, автор отмечает: «...это чувство места – один из стержней человеческой цивилизации, определяющий отношения как между отдельными индивидами, так и между человеческими сообществами. Не будет преувеличением сказать, что оно лежит в основе и таких понятий, как естественное право и суверенитет...»<sup>2</sup>.

**Е. А. Хорошун** и **Л. Е. Никифорова**<sup>3</sup> считают, что круг стейкхолдеров организации ограничен субъектами, «...которые: предоставляют организации ценные (стратегические) ресурсы (в том числе интеллектуальные в виде знаний); способны в силу своих интересов и целей или взаимоотношений с организацией влиять на результаты функционирования организационной системы, вектор и траекторию ее развития; в состоянии оказать влияние на организацию благодаря властным полномочиям или иными способами...»<sup>4</sup>.

В работах **Д. М. Давыдова** и **Л. А. Горшковой**<sup>5</sup> предложены отдельные инструменты стейкхолдер-анализа, предполагающие определенную последовательность, включая идентификацию стейкхолдеров, изучение возможных конфликтов между ними и последующую разработку стратегии организации на основе полученных результатов анализа.

Среди современных авторов, посвятивших свои исследования проблематике развития стейкхолдерского подхода, следует также особо отметить труды

<sup>1</sup> Байдаков С. Л. О происхождении стейкхолдеров территории // Инновации в менеджменте. – 2018. – № 1(15). – С. 4–9; Байдаков С. Л. «Пассивные» стейкхолдеры территории: риск игнорирования // Инновации в менеджменте. – 2016. – № 1(7). – С. 5–11; Байдаков С. Л. Риски и шансы стейкхолдеров в практике территориального управления // Инновации в менеджменте. – 2016. – № 2(8). – С. 22–27; Байдаков С. Л. Баланс интересов стейкхолдеров территории. Возможен ли он? // Инновации в менеджменте. – 2015. – № 3(5). – С. 16–24; Байдаков С. Л. Своевременность стейкхолдерского подхода к управлению территорией // Инновации в менеджменте. – 2017. – № 1(11). – С. 4–11.

<sup>2</sup> Байдаков С. Л. О происхождении стейкхолдеров территории // Инновации в менеджменте. – 2018. – № 1(15). – С. 5.

<sup>3</sup> Хорошун Е. А., Никифорова Л. Е. Стейкхолдер-менеджмент как фактор формирования ключевых организационных компетенций // Вопросы инновационной экономики. – 2017. – Т. 7, № 4. – С. 457–470.

<sup>4</sup> Там же. – С. 459.

<sup>5</sup> Давыдов Д. М. Круг стейкхолдеров как инструмент разработки стратегии взаимодействия с заинтересованными лицами // Научное обозрение. – 2014. – № 12-3. – С. 916–920; Давыдов Д. М., Горшкова Л. А. Генезис стейкхолдерской теории организационного развития // Проблемы теории и практики управления. – 2015. – № 3. – С. 119–124.

И. Н. Ткаченко, М. В. Евсеевой, Я. В. Савченко<sup>1</sup>, Х. Фернандеса-Гуаданьо (*J. Fernández-Guadaño*), Дж. Х. Саррия-Педроца (*J. H. Sarria-Pedroza*)<sup>2</sup>, П. М. Ван Воеркома (*P. M. Van Woerkom*), А. Ван Зейл-Розема (*A. Van Zeijl-Rozema*)<sup>3</sup>, отмечающих необходимость развития данного подхода с позиций развития теории корпоративного управления, в том числе корпоративной социальной ответственности и реализации проектов государственного-частного партнерства.

Зарубежные исследователи, том числе А. Халед (*A. Khaled*)<sup>4</sup>, называют одним из ключевых факторов развития различных программ, в том числе в сфере международного сотрудничества, важность решения задач формирования способности участников проектов реагировать на динамику отношений с местными заинтересованными сторонами, поскольку в противном случае проекты не достигают целей и устойчивых результатов.

В своих работах Р. В. Нуждин и А. Н. Полозова<sup>5</sup> определяют стейкхолдеров как причастные стороны, уточняя, что это субъекты, которые подвергаются некоторому воздействию со стороны организации или каким-либо образом оказывают прямое или косвенное влияние на условия или результаты ее функциониро-

---

<sup>1</sup> Ткаченко И. Н. Имплементация стейкхолдерского подхода в проектах с участием государства и бизнеса // Современные управленческие технологии: от теории и методологии к практическим решениям : монография / под науч. ред. И. Н. Ткаченко. – Екатеринбург : Изд-во Урал. гос. экон. ун-та, 2016. – С. 8–29; Ткаченко И. Н., Евсеева М. В. Стейкхолдерская модель корпоративного управления в проектах государственно-частного партнерства // Управленческие науки. – 2014. – № 1. – С. 26–33; Ткаченко И. Н., Савченко Я. В., Евсеева М. В. Методология отбора и оценки эффективности проектов государственно-частного партнерства с учетом интересов стейкхолдеров // Дискуссия. – 2014. – № 8(49). – С. 81–89.

<sup>2</sup> Fernández-Guadaño J., Sarria-Pedroza J. H. Impact of corporate social responsibility on value creation from a stakeholder perspective // Sustainability. – 2018. – No. 10(6). – P. 2062.

<sup>3</sup> Van Woerkom P. M., Van Zeijl-Rozema A. Improving local implementation of an MNC's global CSR strategy: The importance of stakeholders // International Journal of Business Environment. – 2017. – No. 9(3). – P. 247–265.

<sup>4</sup> Khaled A. Stakeholders' relations and power dynamics in development cooperation: lessons learnt from Egypt // Development in Practice. – 2018. – No. 28(6). – P. 785–798.

<sup>5</sup> Нуждин Р. В. Классификация бизнес-отношений в стейкхолдер-менеджменте производственных организаций АПК // Территория науки. – 2016. – № 6. – С. 79–84; Нуждин Р. В., Полозова А. Н. Бизнес-анализ возможностей стейкхолдер-менеджмента в достижении положительной синергии // Вестник Воронежского государственного университета инженерных технологий. – 2016. – № 4(70). – С. 437–445.

вания. Схожее определение содержится в работе **А. М. Хейна** (*A. M. Hein*), **М. Янковича** (*M. Jankovic*), **У. Фэнга** (*W. Feng*) и др.<sup>1</sup>

Таким образом, можно сделать вывод о том, что *стейкхолдерский подход представляет собой направление в стратегическом адаптивном управлении, увязывающее параметры развития некоторого объекта управления с деятельностью заинтересованных сторон, или стейкхолдеров.*

При этом пообъектное описание категории стейкхолдеров должно учитывать все элементы внутренней и внешней среды компании, такие как персонал, поставщики, потребители, государственные структуры, население территории, на которой располагается компания, общественные организации, акционеры и т. д.<sup>2</sup> Уже здесь можно увидеть различия между сетевым подходом в стратегическом управлении и стейкхолдер-менеджментом как специфическим управлением отношениями с заинтересованными сторонами<sup>3</sup>.

Некоторые авторы, такие как **Р. Акофф** (*R. Ackoff*)<sup>4</sup>, включают в категорию стейкхолдеров и будущие поколения. Однако с позиций стратегического адаптивного управления полное пообъектное исследование и описание всей совокупности возможных связей между исследуемым объектом промышленной парковой структурой и ее стейкхолдерами с учетом характера и масштаба связей не представляется возможным, а также, по мнению диссертанта, необходимым в силу разной степени реального влияния тех или иных стейкхолдеров на процессы функционирования и развития парковой структуры и (или) других стейкхолдеров. В связи с этим диссертант ограничивает круг стейкхолдеров промышленной парковой структуры фактором, определяющим возможность влияния на деятельность

---

<sup>1</sup> Hein A. M., Jankovic M., Feng W., Farel R., Yune J. H., Yannou B. Stakeholder power in industrial symbioses: a stakeholder value network approach // Journal of Cleaner Production. – 2017. – Vol. 148. – P. 923–933.

<sup>2</sup> Ткаченко И. Н. Влияние глобализации на развитие стейкхолдерской модели корпоративного управления // Известия Уральского государственного экономического университета. – 2013. – № 1(45). – С. 19–37.

<sup>3</sup> Давыдов Д. М., Горшкова Л. А. Генезис стейкхолдерской теории организационного развития // Проблемы теории и практики управления. – 2015. – № 3. – С. 119–124; Гондарев Р. С., Разнова Н. В. Модель развития бизнеса на основе инструментов стейкхолдер-менеджмента // Проблемы теории и практики управления. – 2014. – № 4. – С. 110–116.

<sup>4</sup> Акофф Р. Л. Планирование будущего корпорации. – М. : Сириус, 2002. – 256 с.

напрямую либо опосредованно путем использования инструментов ресурсного и (или) нормативного воздействия.

Приведенные выше теории в целом отражают нарастание внимания к вопросам адаптивного управления в рамках обоснования стратегического развития. Вместе с тем можно отметить отсутствие теоретического обобщения вопросов, связанных с целенаправленным воздействием на процессы, позволяющим регулировать стратегическое поведение компаний. При этом наблюдается активность по формированию специфических инструментов стратегического адаптивного управления, определяющих пути развития целых отраслей и комплексов. Исследование данных направлений в последнее время осуществляется в рамках современных теорий корпоративной социальной ответственности, а также стейкхолдер-менеджмента.

На рисунке 1 представлены рассмотренные выше теории стратегического адаптивного управления и соответствующие используемые в их рамках стратегические адаптеры.



Рисунок 1 – Адаптеры в концепциях стратегического управления

Теоретическое обобщение подходов в стратегическом адаптивном управлении позволило выявить основные особенности сложившихся научных школ. В наибольшей степени на учет интересов заинтересованных сторон ориентируется стейкхолдерский подход, который подразумевает применение властных механиз-

мов не только в рамках экономического контекста, существенное внимание уделяется также изучению заинтересованных групп внутри и вне организации, а также исследованию направлений «вектора силы» и «вектора интересов».

Кроме того, особенный интерес с точки зрения настоящего исследования вызывает акцент данного подхода на вопросах возможного влияния на изменение направлений и силы этих «векторов» или же адаптация к ним. При этом изучаются также возможности по достижению стратегических целей организации в результате применения коллективных стратегий с различными субъектами внешней среды, в том числе контрагентами (потребителями, поставщиками) и конкурентами.

## 1.2 Специфика стратегического адаптивного управления промышленными парковыми структурами

Характеризуясь близкими целями и задачами, объекты инновационной инфраструктуры, реализуемые в формате парковых структур, могут представлять собой промышленные (индустриальные) или технологические парки, а также наукограды, особые экономические зоны, кластеры, территории опережающего социально-экономического развития и ряд других<sup>1</sup>. Большинство перечисленных объектов характеризуется таким значимым признаком, как географически близкое расположение резидентов или участников, входящих в состав данных интеграционных образований, означающее нахождение объектов на одной территории.

При этом нахождение объектов в непосредственной близости, на специально подготовленной площадке, управляемой единым оператором – управляющей компанией, позволяет использовать понятие «парк» как системообразующее для рас-

---

<sup>1</sup> Лаврикова Ю. Г. Кластерные процессы корпоративного развития в Уральском регионе // Известия Уральского государственного экономического университета. – 2013. – № 1(45). – С. 34–38; Юзвович Л. И. Особые экономические зоны как эффективная форма кластерного привлечения инвестиций // Вестник УГТУ-УПИ. Сер.: Экономика и управление. – 2010. – № 3. – С. 78–83; Костюнина Г. М., Баронов В. И. Технопарки в зарубежной и российской практике // Вестник МГИМО-Университета. – 2012. – № 3(24). – С. 91–99.



положенных на данной территории хозяйствующих субъектов, а также объектов инновационной, промышленной, логистической и инженерно-транспортной инфраструктуры, обеспечивая тем самым получение системных, синергетических или дополнительных эффектов от совместного функционирования предприятий и организаций<sup>1</sup>.

При поддержке как государства, так и частного капитала в последние годы в России было создано значительное число таких объектов инновационной и промышленной инфраструктуры, включая технопарки, центры трансфера технологий, бизнес-инкубаторы, центры коллективного пользования оборудованием, индустриальные (промышленные) парки, особые экономические зоны, технополисы и т. д.

При этом в масштабах страны в целом наблюдается положительная динамика создания и развития промышленных парковых структур. Так, по данным Ассоциации индустриальных парков, за последние пять лет число промышленных парков удвоилось. По состоянию на конец 2017 г. насчитывается 166 парковых структур, из которых 111 действующих, 55 создаваемых. При этом преобладают частные парки, которых насчитывается 91, против 75 государственных. Общий объем инвестиций в создание инфраструктуры составил более 176 млрд р., в развитие производства – 725 млрд р.<sup>2</sup>

На текущий момент промышленные парки функционируют уже более чем в 50 субъектах Российской Федерации на земельных участках, площади которых превышают 23 тыс. га, где действуют более 2 тыс. резидентов, создавших более 125 тыс. новых рабочих мест. Данные цифры свидетельствуют о масштабах и динамике развития промышленных парков.

Как показывают исследования, спрос на инновационные разработки со стороны российских компаний продолжает сохраняться на низком уровне, и можно констатировать, что эффективность использования перечисленных объектов недостаточна и требует большей координации в условиях происходящих трансфор-

---

<sup>1</sup> Бочко В. С. Интегративное стратегическое развитие территорий (теория и методология). – Екатеринбург : Ин-т экономики УрО РАН, 2010. – 314 с.

<sup>2</sup> Индустриальные парки России : отраслевой обзор. – 2017. – Вып. 5. – Режим доступа : [https://indparks.ru/upload/medialibrary/204/Обзор\\_2017\\_AIP%20rus.pdf](https://indparks.ru/upload/medialibrary/204/Обзор_2017_AIP%20rus.pdf).

мационных процессов в экономике России, когда увеличивается степень ее многослойности.

Эффективность инновационной инфраструктуры, как правило, связывается не с отсутствием средств, физической инфраструктуры, а с подходами к управлению, отлаженностью коммуникаций между участниками инновационного процесса всех уровней, проработкой ключевых содержательных характеристик объектов инновационной и промышленной инфраструктуры для конкретной территории локализации<sup>1</sup>.

Данное обстоятельство в процессе стратегического управления данными субъектами требует учета многосторонности связей экономических систем и элементов, их иерархии и опосредованности, что обеспечивает возможность и актуальность использования положений теории заинтересованных сторон, или стейкхолдеров, в процессах стратегического адаптивного управления промышленными парковыми структурами.

Обобщение теоретических источников позволяет констатировать, что зарубежные исследователи в настоящее время в большей степени заостряют внимание не столько на вопросах создания или формирования парковых структур, сколько на повышении эффективности стратегического и оперативного управления, оптимизации уже функционирующих достаточное время объектов, в том числе за счет совершенствования разработанных ранее стратегий с учетом изменяющихся условий внешней среды.

Так, в работах **Дж. К. С. Чен** (*J. K. C. Chen*) и **П. Альтанцецаг** (*P. Altantsetseg*)<sup>2</sup> рассмотрены различные аспекты управления в рамках крупнейших инновационных парковых структур США, аналогичные исследования проведены такими

---

<sup>1</sup> Плахин А. Е., Огородникова Е. С. Концептуальные и методические основы формирования агропромышленных парковых структур. – М. : ИНФРА-М, 2017. – 411 с.

<sup>2</sup> Chen J. K. C., Altantsetseg P. Entrepreneurship of professional managers in high-tech firms to enhance service innovation: Case study of Hsinchu Science Park and Silicon Valley Park // Portland International Conference on Management of Engineering and Technology: Technology Management for the Interconnected World (PICMET 2017) : Conference Proceedings. – Portland, 2017. – P. 1–15.

учеными, как Ю. Чудобецкий (*J. Chudobiecki*), Л. Ванат (*L. Wanat*)<sup>1</sup>, С. Колапинто (*C. Colapinto*)<sup>2</sup>, Д. Либерати (*D. Liberati*), М. Маринуччи (*M. Marinucci*), Г. М. Танзи (*G. M. Tanzi*)<sup>3</sup> и Т. С. Чиао (*T. C. Chiao*)<sup>4</sup>, на примерах парковых структур Польши, Италии и Тайваня соответственно.

Отдельные направления исследований зарубежных ученых посвящены вопросам решения экологических проблем, связанных с функционированием промышленных предприятий в рамках парковых структур, необходимостью внедрения энергосберегающих технологий, улучшения социальных показателей, развитием человеческого, интеллектуального капитала и в целом повышением качества жизни населения территории их локализации<sup>5</sup>.

При этом исследования показывают, что на данный момент нет устоявшихся категорий, объединяющих отдельные типы инновационной и промышленной инфраструктуры, таких как технопарки, промышленные парки, индустриальные парки, технополисы и т. д. Однако многие авторы связывают создание и функционирование указанных объектов с целевыми векторами развития отдельных тер-

---

<sup>1</sup> Chudobiecki J., Wanat L. Industrial symbiosis and green business parks in the wood-based sector in Poland // Wood Processing and Furniture Manufacturing Challenges on the World Market and Wood-Based Energy Goes Global – Proceedings of Scientific Papers. – Dubrovnik, 2015. – P. 221–228.

<sup>2</sup> Colapinto C. The role of Italian incubators and Science Parks in the Triple-Helix era. The hybrid model developed in Lombardy // International Journal of Technoentrepreneurship. – 2011. – No. 2(3–4). – P. 290–303.

<sup>3</sup> Liberati D., Marinucci M., Tanzi G. M. Science and technology parks in Italy: main features and analysis of their effects on the firms hosted // Journal of Technology Transfer. – 2016. – No. 41(4). – P. 694–729.

<sup>4</sup> Chiao T. C. Individual's performance evaluation model of high-tech firms in science parks of Taiwan // Advances in Intelligent and Soft Computing. – 2012. – No. 146. – P. 161–168.

<sup>5</sup> Hwang B.-G., Zhu L., Tan J. S. H. Identifying Critical Success Factors for green business parks: case study of Singapore // Journal of Management in Engineering. – 2017. – No. 33(5). – Art. 04017023; Schiavone F., Meles A., Verdoliva V., Del Giudice M. Does location in a science park really matter for firms' intellectual capital performance? // Journal of Intellectual Capital. – 2014. – No. 15(4). – P. 497–515; Liu H., Guan X., Zhang Z. Research on the ecological correlation analysis between the enterprises in the logistics park // ICISO 2010 – Proceedings of the 12<sup>th</sup> International Conference on Informatics and Semiotics in Organisations, IFIP WG8.1 Working Conference. – SciTePress, 2010. – P. 193–198.

риторий и отраслей, обозначая высокую степень зависимости от сырьевых, научно-исследовательских и иных ресурсных характеристик<sup>1</sup>.

По мнению диссертанта, теоретическое обобщение объектных, функциональных, целевых характеристик дает возможность сформировать единое понятие, позволяющее обособить указанный тип интеграционных образований инновационной и промышленной инфраструктуры и эффективно использовать его как в научных исследованиях, так и при разработке нормативных документов.

Первичным подходом для определения нового понятия является описание объектов, определяющих его сущность и содержание; как правило, такие понятия используются на ранних этапах научного осмысления категории. В данной связи нельзя оставить без внимания определение Ассоциации индустриальных парков, которая понимает индустриальный парк как «специально организованную для размещения новых производств территорию, обеспеченную энергоносителями, инфраструктурой, необходимыми административно-правовыми условиями, управляемую специализированной компанией»<sup>2</sup>.

Аналогично через пообъектное описание определяют индустриальный парк **Г. С. Мерзликина и Т. Г. Агиевич**: «Индустриальный парк представляет собой промышленную площадку, на которой ведут свою деятельность несколько независимых предприятий (резидентов), использующих инфраструктуру парка и услуги специализированной организации в лице управляющей компании»<sup>3</sup>.

По мнению **Д. Г. Сандлера и П. Д. Кузнецова**<sup>4</sup>, принципиальным моментом при определении концепции индустриального парка является выделение четырех

---

<sup>1</sup> Слепкова Т. И. Индустриальные парки – эффективный инструмент развития промышленной политики региона // Экономика: вчера, сегодня, завтра. – 2017. – Т. 7, № 9А. – С. 105–114; Ковалев А. В. Создание и функционирование промышленных парков как фактор ускоренного роста экономики региона // Вестник Адыгейского государственного университета. Сер. 5: Экономика. – 2015. – № 3. – С. 154–158.

<sup>2</sup> Ассоциация индустриальных парков России. – Режим доступа : <http://www.indparks.ru/ru/about/info> (дата обращения: 18.10.2018).

<sup>3</sup> Мерзликина Г. С., Агиевич Т. Г. Промышленные парки как «точки роста» новой индустриализации // Известия Волгоградского государственного технического университета. – 2015. – № 5(179). – С. 84–91.

<sup>4</sup> Сандлер Д. Г., Кузнецов П. Д. Индустриальные парки в России: концептуальная проработка проектов // Экономика региона. – 2015. – № 1(41). – С. 76–88.

смысловых блоков: резиденты; инфраструктура; финансирование; административно-организационный блок.

Ряд авторов, например, **И. В. Митрофанова, И. А. Митрофанова, Е. В. Родионова, М. Г. Майорникова**<sup>1</sup>, выделяют такие конкурентные признаки парковых структур, как географическая близость рынков сбыта и трудовых ресурсов, наличие финансовых партнеров, транспортная доступность, интеграция нескольких видов транспорта (автомобильного, железнодорожного, авиатранспорта, водного), обеспеченность энергетическими ресурсами, упрощенный порядок прохождения резидентами административных и разрешительных процедур, близость жилья и социальной инфраструктуры, возможность расширения и (или) диверсификации производства, передовые инженерные решения и др.

Зачастую имеет место использование двух терминов – «промышленный» и «индустриальный» парк, которые, по мнению диссертанта, являются идентичными.

Такой же подход к определению применяется на федеральном уровне, в частности, в Федеральном законе от 31 декабря 2014 г. № 488-ФЗ (в ред. от 31 декабря 2017 г.) «О промышленной политике в Российской Федерации»: «Промышленный парк, индустриальный парк, агропромышленный парк – совокупность объектов недвижимости и инфраструктуры, земельных участков, административных, производственных, складских и иных помещений, обеспечивающих деятельность парка, предназначенная для осуществления производства субъектами малого и среднего предпринимательства и предоставления условий для их эффективной работы, управляемая единым оператором (управляющей компанией)».

Кроме того, в приказе № 59 от 16 февраля 2010 г. Минэкономразвития РФ «О мерах по реализации в 2010 г. мероприятий по государственной поддержке малого и среднего предпринимательства» промышленный парк определяется как «управляемый единым оператором комплекс объектов недвижимости (административные, производственные, складские и иные помещения, обеспечивающие

---

<sup>1</sup> Митрофанова И. В., Митрофанова И. А., Родионова Е. В., Майорникова М. Г. Преимущества и проблемы организации регионального промышленного комплекса в формате индустриального парка // Известия Волгоградского государственного технического университета. – 2013. – № 11(114). – С. 96–103.

деятельность промышленного парка) площадью не менее 10 га и инфраструктуры, который позволяет компактно размещать и предоставлять условия для эффективной работы малых и средних производств».

Ряд субъектов Федерации пошли по пути придания особого статуса индустриальным паркам с помощью принятия специальных региональных законов.

Ставропольский край стал одним из первых регионов, где был разработан и принят закон об индустриальных парках в 2009 г. Позднее, в 2011 г., законодательную базу для технопарков разработала Волгоградская область. В 2012 г. был принят закон «О промышленных парках Краснодарского края». В указанных документах определялся статус резидента, механизм его присвоения, условия применение региональных налоговых льгот. В Ростовской области инвесторы одновременно работали с несколькими законами: «Об инвестициях в Ростовской области», «О зонах экономического развития в Ростовской области» и «Об основах государственно-частного партнерства».

При этом во многих нормативно-правовых документах и концепциях создания и развития промышленных парковых структур остаются без должного внимания вопросы стратегического управления их развитием с учетом появления новых инвесторов, усиления влияния парковой структуры на территорию своей локализации, учета возрастающего интереса различных, в том числе вновь возникающих, заинтересованных сторон в эффективности функционирования парковой структуры.

Широкое распространение промышленных парковых структур, включение их в программы развития территорий делает актуальной задачу формирования особого управленческого инструментария, позволяющего учитывать особенности создания и функционирования подобных объектов.

Транслируемый с федерального уровня подход к определению промышленного парка находит отражение и в ряде региональных документов. Например, в законе «О промышленной политике...» Липецкой области индустриальный парк определяется как «специально организованная для размещения новых производств территория, расположенная на земельных участках, предназначенных для осуществления промышленной деятельности, обеспеченная энергоносителями, инже-

нерной инфраструктурой, производственными зданиями и сооружениями, необходимыми для осуществления промышленной деятельности»<sup>1</sup>. Необходимо отметить, что пообъектное описание позволяет во многом обозначить основные черты промышленной парковой структуры, но оставляет без внимания функциональную и целевую стороны объекта исследования.

Функциональный аспект звучит в определении **Б. П. Хижнякова**, указывающего, что под индустриальным парком следует понимать «объект производственного назначения, сдаваемый собственником в аренду, управляемый профессиональной управляющей компанией и развивающийся под единой концепцией»<sup>2</sup>. Данное определение уже дает более полную картину, отражая характеристики связей между объектами и отношения, возникающие в процессе функционирования промышленного парка. Автор также отмечает, что индустриальный парк является особым типом недвижимости и территории. Такая территория предназначена для размещения промышленных предприятий в определенных зонах. Предприятия получают доступ к земле, помещениям, инженерной и транспортной инфраструктуре, базовым услугам и работают под управлением компании, отвечающей за поддержку функционирования объекта и предоставления услуг по привлечению резидентов-арендаторов.

Обозначенные факторы, по мнению **И. Н. Гарькина и И. А. Гарькиной**<sup>3</sup>, также, как и **Л. И. Юзвович и Е. А. Юдиной**<sup>4</sup>, обуславливают реализацию функции парковых структур по привлечению инвестиций в регион. Аналогичного мне-

---

<sup>1</sup> Стратегия инновационного развития РФ до 2020 г., утв. распоряжением Правительства РФ от 8 декабря 2011 г. № 2227-р.; О промышленной политике в Липецкой области : закон Липецкой области от 14 июня 2001 г. № 144-ОЗ.

<sup>2</sup> Хижняков Б. П. Индустриальный парк: понятие, история, законодательные аспекты // Социально-экономические явления и процессы. – 2015. – Т. 10, № 8. – С. 139–143.

<sup>3</sup> Гарькин И. Н., Гарькина И. А. Индустриальные парки: привлечение инвестиций в регион // Вестник магистратуры. – 2014. – № 9(36). – С. 67–69.

<sup>4</sup> Юзвович Л. И., Юдина Е. А. Привлечение реальных инвестиций в индустриальные парки // Устойчивое развитие российских регионов: экономики политических процессов и новая модель пространственного развития : доклады IX Междунар. науч.-практ. конф. по проблемам экономического развития в современном мире (Екатеринбург, 20–21 апреля 2012 г.). – Екатеринбург : Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б. Н. Ельцина, 2012. – С. 432.

ния придерживается **Т. И. Слепкова**<sup>1</sup>, отмечающая роль эффективного управления индустриальным парком с позиций повышения инвестиционной привлекательности территории.

В работах **А. А. Мальцевой, А. А. Щеглова и Т. Г. Малковой** формулируется, что «сущность индустриальных парков – это неразрывное единство инфраструктурной и резидентской составляющей, взаимно влияющих и дополняющих друг друга»<sup>2</sup>, что позволяет говорить об особых характеристиках промышленных парков как объектах стратегического управления. Возникает вопрос: какая составляющая является первичной и будет определять приоритеты долгосрочного развития всей парковой структуры?

В определении **О. Н. Беленова, Т. Ю. Смольяниновой и Ю. В. Шурчковой**<sup>3</sup> перечень функций, реализуемых промышленной парковой структурой, значительно расширяется. Авторы отмечают, что индустриальный парк представляет собой территориально обособленный производственный инновационный комплекс, объединенный единой концепцией, обладающий определенной инфраструктурой, обеспечивающий близость основных транспортных узлов и рынков сбыта, предоставляющий резидентам сопутствующие услуги и возможности получения государственных льгот и гарантий.

Таким образом, *реализация функций, характерных для промышленного парка, осуществляется комплексом относительно независимых друг от друга организаций, следовательно, можно констатировать наличие свойства по-*

---

<sup>1</sup> Слепкова Т. И. Эффективное управление индустриальным парком как механизм привлечения инвестиций // Теория и практика общественного развития. – 2018. – № 2. – С. 45–47.

<sup>2</sup> Мальцева А. А., Щеглов А. А. Терминологический анализ понятия «индустриальный парк» с позиций современной науки и практики // ИнноЦентр. – 2014. – № 1(2). – С. 16–22; Мальцева, А. А., Щеглов А. А., Малкова Т. Г. Предпосылки формирования и развития индустриальных парков через призму классических и современных теорий пространственной и региональной экономики // ИнноЦентр. – 2014. – № 4(5). – С. 1–11.

<sup>3</sup> Беленов О. Н., Смольянинова Т. Ю., Шурчкова Ю. В. Индустриальные парки: сущность и основные характеристики // Региональная экономика и управление. – 2013. – № 1(33). – Режим доступа : <https://eee-region.ru/article/3306>; Беленов О. Н., Шурчкова Ю. В., Смольянинова Т. Ю. Индустриальные парки в России и за рубежом: опыт создания и развития // Современная экономика: проблемы и решения. – 2014. – № 7(55). – С. 78–92; Беленов О. Н., Шурчкова Ю. В., Смольянинова Т. Ю. Роль индустриальных парков в экономике региона // Современная экономика: проблемы и решения. – 2013. – № 9(45). – С. 40–52.



*лисубъектности парковой структуры, что и характеризует ее как специфический объект стратегического адаптивного управления.*

Между тем схожесть указанных объектов очевидна и обусловлена особенностями построения паркового объекта или его структурой, формируемой целевой и соответствующей функциональной характеристиками.

Целевая составляющая в контексте исследуемой категории определяет приоритеты создания и развития промышленных парковых структур с различных позиций. С одной стороны, это **коммерческие цели** резидентов, управляющей компании и других рыночных субъектов, с другой – социально-экономические **цели развития**, определяемые государством в лице различных структур и формулируемые в показателях создания новых рабочих мест, социально-экономического развития территории локализации и др.

Изучение значительного числа теоретических источников российских и зарубежных авторов позволяет констатировать, что вопросы целеполагания и стратегического управления парковыми структурами на текущий момент освещаются достаточно слабо. Однако можно отметить ряд авторов, обосновывающих значимость обозначенной проблемы. Так, **О. В. Несмачных, О. В. Назарова<sup>1</sup>, С. Г. Емельянов, Л. Н. Борисоглебская, А. А. Мальцева<sup>2</sup>** формулируют принципы стратегического управления, а также задачи построения резидентной стратегии парка в целях создания благоприятной бизнес-среды. **М. Мани (M. Mani), С. М. Хоссейни (S. M. Hosseini), Т. Рамайя (T. Ramayah)<sup>3</sup>** также исследуют возможности стратегического развития организаций в рамках парковых структур. Кроме того, следует особо отметить работы **М. Ходакарами (M. Khodakarami)**,

---

<sup>1</sup> Несмачных О. В. Принципы формирования, стратегического управления и оценки эффективности промышленного кластера // Современные проблемы науки и образования. – 2014. – № 2. – Режим доступа : <https://science-education.ru/ru/article/view?id=12389>; Несмачных О. В., Назарова О. В. Методология оценки эффективности стратегии функционирования промышленного кластера // Ученые записки Комсомольского-на-Амуре государственного технического университета. – 2015. – Т. 2, № 2(22). – С. 117–121.

<sup>2</sup> Емельянов С. Г., Борисоглебская Л. Н., Мальцева А. А. Формирование резидентной стратегии технопарка как механизм создания благоприятной бизнес-среды региона // Вестник экономики, права и социологии. – 2010. – № 3. – С. 32–39.

<sup>3</sup> Mani M., Hosseini S. M., Ramayah T. Parks as business opportunities and development strategies // Business Strategy Series. – 2012. – No. 13(2). – P. 96–101.

А. Шабани (*A. Shabani*), Р. Ф. Саен (*R. F. Saen*)<sup>1</sup>, М. Педрини (*M. Pedrini*), Л. М. Ферри (*L. M. Ferri*)<sup>2</sup>, Р. Улевич (*R. Ulewicz*), М. Бласковой (*M. Blaskova*)<sup>3</sup> и ряда других авторов, которые в своих исследованиях обосновывают существенность задачи обеспечения устойчивого развития, что принципиально важно для промышленных парков, создающихся на длительную перспективу.

Семантический анализ категории «структура» позволяет выделить такие важные параметры ее наполнения, как устойчивые отношения и связи между элементами, а формирование структуры необходимо исследовать с позиций возникновения новых свойств и отношений в множестве элементов системы.

При объединении всех объектов инфраструктуры, характеризующихся «парковыми» свойствами, с одной стороны, а также промышленными характеристиками – с другой, и с учетом особенностей внутреннего строения объектов появляется возможность сформулировать новую категорию – «промышленная парковая структура» – и дать ей авторское определение.

По мнению диссертанта, *промышленная парковая структура – это упорядоченная в соответствии с целевым вектором развития совокупность экономических субъектов, достигающих положительной синергии (получающих дополнительные эффекты), расположенная в границах территории, управляемой единым оператором, обеспеченная производственными, административными, складскими и иными помещениями и сооружениями, инженерной, транспортной и прочими видами инфраструктуры, а также необходимыми административно-правовыми условиями, резиденты которой осуществляют деятельность в рамках промышленного производства.*

Сформулированное понятие включает участников, обязательных для функционирования парковой структуры: субъектов экономической деятельности, единого оператора, выполняющего функции по управлению и предоставлению ин-

---

<sup>1</sup> Khodakaram M., Shabani A., Saen R. F. A new look at measuring sustainability of industrial parks: A two-stage data envelopment analysis approach // *Clean Technologies and Environmental Policy*. – 2014. – No. 16(8). – P. 1577–1596.

<sup>2</sup> Pedrini M., Ferri L. M. Stakeholder management: a systematic literature review // *Corporate Governance*. – 2019. – No. 19(1). – P. 44–59.

<sup>3</sup> Ulewicz R., Blaskova M. Sustainable development and knowledge management from the stakeholders' point of view // *Polish Journal of Management Studies*. – 2018. – No. 18(2). – P. 363–374.

фраструктурных услуг, и субъектов, отвечающих за развитие территории, отражая полисубъектность и предопределяя особый тип отношений между субъектами, каждый из которых, выполняя свою функциональную нагрузку, стремится к реализации общих целей<sup>1</sup>.

Субъектами экономической деятельности парковой структуры выступают как непосредственно резиденты парков, которые являются, как правило, юридическими лицами, осуществляющими производственную деятельность на территории парка и имеющими договорные отношения с управляющей компанией, так и сервисные компании, обеспечивающие решение отдельных инфраструктурных задач<sup>2</sup>.

Следует отметить, что разместившие свои производства на общей территории парковой структуры предприятия, связанные общими цепочками создания добавленной стоимости, могут формировать парковую структуру кластерного типа<sup>3</sup>.

Таким образом, промышленная парковая структура фактически представляет собой площадку, технически обеспеченную всем необходимым для объединения разрозненных компаний в единую структуру с целью решения широкого круга задач развития экономики региона, обеспечивая создание новых высокопроизводительных рабочих мест и развитие промышленного наукоемкого производства.

Кроме того, активизация на территории промышленных парковых структур инновационных исследований и разработок, внедрение новых технологий, развитие интеллектуального потенциала, динамичная интеграция парковых структур в хозяйственные связи территории локализации делают парковые структуры эффективным инструментом улучшения показателей социально-экономического развития региона.

---

<sup>1</sup> Плахин А. Е., Ткаченко И. Н. Методология стейкхолдерского подхода в стратегическом управлении промышленными парковыми структурами. – Казань : Изд-во «Бук», 2018. – 282 с.

<sup>2</sup> Siskos I., Van Wassenhove L. N. Synergy management services companies: a new business model for industrial park operators // *Journal of Industrial Ecology*. – 2017. – No. 21(4). – P. 802–814.

<sup>3</sup> Плахин А. Е. Стратегическое управление развитием промышленных парковых структур кластерного типа. – М. : ИНФРА-М, 2017. – 218 с.; Сахарова Л. А. Становление новых организационно-экономических форм отечественного промышленного развития: кластеры и индустриальные парки // *Экономика и предпринимательство*. – 2015. – № 7(60). – С. 578–585; Несмачных О. В. Принципы формирования, стратегического управления и оценки эффективности промышленного кластера // *Современные проблемы науки и образования*. – 2014. – № 2. – Режим доступа : <https://science-education.ru/ru/article/view?id=12389>.

В результате можно констатировать высокую заинтересованность в создании и повышении эффективности функционирования парковых структур региональных органов государственной власти как одного из ключевых стейкхолдеров, стремящегося за счет создания подобных объектов решить вопросы социально-экономического развития территории<sup>1</sup>.

На федеральном уровне и в ряде субъектов Российской Федерации приняты законы, определяющие механизмы государственного участия в проектах создания и развития парковых структур, а также мерах государственной поддержки организаций и предприятий, осуществляющих деятельность на территории индустриальных (промышленных) парков, согласно которым предусматриваются существенные льготы для резидентов<sup>2</sup>.

В разработанных нормативных документах определены также основные цели, принципы, условия создания парков, механизмы управления и поддержки их развития, контроль за деятельностью и ряд других существенных аспектов, обуславливающих механизмы инициации процессов создания данных объектов органами государственной власти, определение условий выделения земельных участков, финансирования строительства инженерной, транспортной и прочей инфраструктуры, определение перечня документов, необходимых для получения соответствующего софинансирования из федерального бюджета, критериев формирования портрета потенциального резидента и другие параметры<sup>3</sup>.

---

<sup>1</sup> О Стратегии социально-экономического развития Свердловской области на период до 2020 г. : постановление Правительства Свердловской области от 27 августа 2008 г. № 873-ПП (утратило силу с 25 марта 2016 г. на основании постановления Правительства Свердловской области от 22 марта 2016 г. № 180-ПП); Griefen R. J. The impact of the industrial park // *Appraisal Journal*. – 1979. – № 38(1). – С. 83–91.

<sup>2</sup> О промышленной политике в Российской Федерации : федер. закон от 31 декабря 2014 г. № 488-ФЗ; Викторова Н. Г. Особенности управления налогообложением резидентов технопарков в сфере высоких технологий // *Налоговая политика и практика*. – 2012. – № 10-1(118). – С. 25–30; О промышленной политике в Липецкой области : закон Липецкой области от 14 июня 2001 г. № 144-ОЗ.

<sup>3</sup> Об утверждении концепции областной целевой программы «Развитие промышленности Свердловской области и повышение ее конкурентоспособности на 2014–2018 гг.» : постановление Правительства Свердловской области от 2 июля 2013 г. № 816-ПП; О программе модернизации и создания новых рабочих мест на территории Свердловской области на период до 2020 г. : постановление Правительства Свердловской области от 11 июля 2014 г. № 591-ПП.

В ходе проведенного исследования и изучения опыта деятельности действующих как на территории Российской Федерации, так и за ее пределами парковых структур был сформулирован перечень условий отнесения экономического объекта к категории «промышленная парковая структура»<sup>1</sup>:

1) наличие земельного участка промышленного назначения размером не менее 10 га, собственником которого может быть как государство, так и частный инвестор. На земельном участке должны отсутствовать лесные массивы, природоохранные объекты, свалки бытовых и промышленных отходов, а геологические и геодезические параметры не должны препятствовать размещению промышленных объектов и объектов инфраструктуры, должна быть юридическая возможность использования земельного участка для создания промышленной парковой структуры;

2) наличие управляющей компании, которая либо является собственником парковой структуры, либо уполномочена осуществлять управление ее созданием, развитием и функционированием;

3) наличие необходимой инфраструктуры, которую, на наш взгляд, можно условно разделить на шесть составляющих элементов:

– промышленная (производственные и складские помещения, центр коллективного пользования оборудованием, логистический центр, лаборатории, центры сертификации и пр.);

– общественно-деловая (готовые офисы, бизнес-инкубатор, представительства консалтинговых компаний, образовательный центр и пр.)<sup>2</sup>;

---

<sup>1</sup> Плахин А. Е., Огородникова Е. С. Концептуальные и методические основы формирования агропромышленных парковых структур. – М. : ИНФРА-М, 2017. – 411 с.; Иванова О. Е. Критический анализ зарубежного опыта создания технопарковых структур // Вестник Нижегородского государственного инженерно-экономического института. – 2018. – № 2(81). – С. 97–110; Ratinho T., Henriques E. The role of science parks and business incubators in converging countries: Evidence from Portugal // *Technovation*. – 2010. – No. 30(4). – P. 278–290; Sofouli E., Vonortas N. S. S&T Parks and business incubators in middle-sized countries: The case of Greece // *Journal of Technology Transfer*. – 2007. – No. 32(5). – P. 525–544; Крюкова Т. М., Аверкин М. Г., Медников О. А. Индустриальные парки: вопросы организации инфраструктурного обеспечения // *Современные проблемы науки и образования*. – 2015. – № 2-2. – С. 395–403; Plakhin A., Ogorodnikova E., Sidorenko M. Industrial parks as an effective instrument of regional investment policy // *Proceedings of the 2<sup>nd</sup> International Conference on Economics and Management, Education, Humanities and Social Sciences (EMEHS 2018)*. – Wuhan, 2018. – Vol. 151. – P. 144–147.

<sup>2</sup> Mădălina M., Constantin P. A. Industrial parks and business incubators as clustering incipient forms // *Quality – Access to Success*. – 2017. – No. 18. – P. 304–307.

– инженерная (электроснабжение, водоснабжение и водоотведение, газоснабжение, телефонная связь, интернет и другие коммуникации);

– социальная (гостиницы и жилые комплексы для сотрудников компаний-резидентов, продуктовые и универсальные магазины (супермаркеты), медицинские пункты, пункты общественного питания, зоны отдыха, парки, спортивные и фитнес-центры и пр.)<sup>1</sup>;

– транспортная (железнодорожные пути, оборудованные железнодорожные тупики, автомобильные дороги, подъездные пути, АЗС, парковки, станции технического обслуживания грузового и легкового автотранспорта)<sup>2</sup>;

– финансовая (отделения банков, кредитных организаций, фонды поддержки предпринимательства, фонды развития промышленности и др.);

4) существование особых экономических условий, а именно<sup>3</sup>:

– налоговые льготы (по таким налогам, как налог на прибыль, на имущество, земельный, транспортный и пр.);

– предоставление инвестору государственной (федеральной или региональной) поддержки<sup>4</sup>;

– другие субсидии и преференции (софинансирование строительства объектов инженерной инфраструктуры в рамках реализации особо значимых инвестиционных проектов, предоставление государственных гарантий по инвестиционным проектам, субсидии на оплату части процентов за пользование кредитами, субсидии на возмещение расходов по строительству (реконструкции) объектов социальной и инженерной инфраструктуры, содействие инвесторам в размещении

---

<sup>1</sup> Петров А. П. Социально-критичный кластер как направление модернизации фармацевтической промышленности // Экономическое возрождение России. – 2013. – № 4(38). – С. 110–119.

<sup>2</sup> Прогнозные качественные и количественные параметры развития транспортной системы РФ до 2030 г. – Режим доступа : <http://www.tracetransport.ru/hons-495-1.html>.

<sup>3</sup> Mian S. A. Business incubation mechanisms and new venture support: Emerging structures of US science parks and incubators // International Journal of Entrepreneurship and Small Business. – 2014. – No. 23(4). – P. 419–435; Гусева М. С., Амелькина Д. В. Организационно-экономический механизм вовлечения субъектов малого бизнеса в программы развития инновационных территориальных кластеров (на примере аэрокосмического кластера Самарской области) // Наука XXI века: актуальные направления развития. – 2016. – № 1-2. – С. 18–23; Гусева М. С., Амелькина Д. В. Государственная поддержка малого инновационного предпринимательства в кластере: потребности, ресурсы и возможности // Ars Administrandi. – 2016. – № 3. – С. 66–84.

<sup>4</sup> Кузнецова С. Н., Кузнецов В. П. Государственная поддержка малого бизнеса в целях развития промышленных парков // Экономические и гуманитарные науки. – 2015. – № 10(285). – С. 103–110.

производства на территории промышленной парковой структуры, обеспечение информационного сопровождения инвестиционной деятельности и пр.);

5) единая концепция развития территории, включающая определение специализации парковой структуры, функциональное зонирование ее территории; план перспективного развития; концепцию развития инженерной инфраструктуры, инвестиционную и маркетинговую стратегии<sup>1</sup>;

6) доступ к потенциальным рынкам сбыта. Зачастую создание производств на территории парковой структуры ориентировано не на обслуживание конечного спроса, а на создание технологических цепочек с существующим производителем<sup>2</sup>;

7) доступ к необходимым ресурсам (природным (материальным), трудовым (человеческий и интеллектуальный капитал), информационным);

8) форма собственности: государственная, частная или смешанная. Развитие парковой структуры может осуществляться на базе государственно-частного партнерства, в первую очередь за счет частных инвестиций, что позволяет существенно снизить риски неэффективного использования бюджетных средств, в том числе путем компетентного выполнения несвойственных государственным органам функций по проведению бизнес-экспертизы проектов и обеспечению окупаемости на рыночных условиях<sup>3</sup>.

---

<sup>1</sup> Емельянов С. Г., Борисоглебская Л. Н., Мальцева А. А. Теоретико-методологические вопросы разработки стратегии развития технопарков в современных условиях // Вестник экономической интеграции. – 2010. – № 4. – С. 15–23; Несмачных О. В. Принципы формирования, стратегического управления и оценки эффективности промышленного кластера // Современные проблемы науки и образования. – 2014. – № 2. – Режим доступа : <https://science-education.ru/ru/article/view?id=12389>.

<sup>2</sup> Le Tellier M., Berrah L., Stutz B., Barnabé S., Audy J.-F. From SCM (Supply Chain Management) to Eco-Industrial Park management: Modelling Eco-Industrial Park's Symbiosis with the SCOR model // IFIP Advances in Information and Communication Technology. – 2017. – No. 514. – P. 467–478; Huang Y.-T., Leu J.-D., Wen C.-H. Global supply network configuration considering the application of free trade zones and industrial parks: A decision model and application case // IEEM 2010 – IEEE International Conference on Industrial Engineering and Engineering Management. – Macau, 2010. – P. 218–224; Qiu X., Huang G. Q., Lam J. S. L. A Bilevel Analytical Model for Dynamic Storage Pricing in a Supply Hub in Industrial Park (SHIP) // IEEE Transactions on Automation Science and Engineering. – IEEE, 2015. – P. 1017–1032.

<sup>3</sup> Гусева М. С., Шаркевич Е. А. Развитие механизма создания индустриального парка на основе государственно-частного партнерства // Ars Administrandi. – 2016. – № 4. – С. 45–61; Несмачных О. В. Проблемы финансовых отношений в инновационных структурах государственно-промышленного партнерства кластерного типа // Ученые записки Комсомольского-на-Амуре государственного технического университета. – 2011. – Т. 2, № 7. – С. 100–101; Плахин А. Е., Миронов Д. С. Факторы выбора организационно-правовой формы управления индустриальным парком // Russian Journal of Management. – 2015. – Т. 3, № 4. – С. 334–341.

Как уже было отмечено ранее, основные преимущества для промышленных предприятий, осуществляющих деятельность в парковой структуре, обуславливаются достижением синергетических, внешних или дополнительных эффектов, широко рассмотренных в рамках теорий экономического развития.

Внешними эффектами являются по отношению к каждому отдельному предприятию, входящему в парковую структуру, что позволяет ему при прочих равных условиях формировать более устойчивую стратегическую позицию по сравнению с аналогичными предприятиями.

Существует несколько теоретических подходов к обоснованию причин возникновения «дополнительных» эффектов. В рамках кластерного подхода данный феномен объясняется внутренней кооперацией участников кластера, формирующих ценностные цепочки, экономией на инфраструктурном обеспечении, концентрацией предприятий в одной географической локации и т. д.<sup>1</sup>

Кластерный подход получил широкую известность начиная с 1990-х годов, а к настоящему времени уже сформировался широкий комплекс теоретических и прикладных работ в данной сфере, в частности, одними из первых были работы **М. Портера** (*M. Porter*)<sup>2</sup>, **П. Кругмана** (*P. Krugman*)<sup>3</sup>, **М. Д. Вейтс** (*M. J. Waits*)<sup>4</sup>.

Основные идеи **М. Портера**, относящиеся к концепции повышения конкурентоспособности на основе кластерного подхода, реализуются в большинстве стран с незначительной адаптацией к национальным условиям: стоимости факто-

---

<sup>1</sup> Schwartz M., Hornych C. Cooperation patterns of incubator firms and the impact of incubator specialization: Empirical evidence from Germany // *Technovation*. – 2010. – No. 30(9–10). – P. 485–495; Лаврикова Ю. Г. Кластерные принципы в реализации стратегии регионального развития // *Проблемы стратегии и тактики регионального развития*. – 2011. – Т. 2. – С. 94–103.

<sup>2</sup> Porter M. E. *The Competitive Advantage of Nations*. – L. : Macmillan, 1990. – 896 p.; Porter M. E. *On Competitive*. – Harvard : Harvard Business School Press, 1998. – 592 p.

<sup>3</sup> Krugman P. *Development, geography and economic theory*. – Cambridge : MIT Press, 1995. – P. 651–667; Krugman P. The current case for industrial policy // *Protectionism and world welfare* / ed. by D. Salvatore. – N. Y. : Cambridge University Press, 1993. – P. 160–179; Krugman P. *The Self-Organizing Economy*. – Cambridge : Blackwell Publishers, 1996. – 122 p.

<sup>4</sup> Waits M. J. State of cluster-based economic development in Arizona // *Global Networking of Regional Optics Clusters* / ed. by R. Breault. – Denver : International Society for Optical Engineering, 1996. – P. 1–10; Waits M. J. The added value of the industry cluster approach to economic analysis, strategy development, and service delivery // *Economic Development Quarterly*. – 2000. – Vol. 14, iss. 1. – P. 35–50.



ров производства, их доступности и развитости, что позволяет говорить о высоком потенциале данной концепции в современных российских условиях<sup>1</sup>.

Применимость использования кластерного подхода для определения дополнительных эффектов при функционировании парковых структур указывает и схожесть понятий современной российской нормативной базы. Так, Федеральный закон от 31 декабря 2014 г. № 488-ФЗ «О промышленной политике в Российской Федерации» трактует понятие «промышленный кластер» как «совокупность субъектов деятельности в сфере промышленности, связанных отношениями в указанной сфере вследствие территориальной близости и функциональной зависимости и размещенных на территории одного субъекта Российской Федерации или на территориях нескольких субъектов Российской Федерации». Индустриальный парк, согласно тому же Закону № 488-ФЗ, есть «совокупность объектов промышленной инфраструктуры, предназначенных для создания промышленного производства или модернизации промышленного производства и управляемых управляющей компанией – коммерческой или некоммерческой организацией, созданной в соответствии с законодательством Российской Федерации».

Таким образом, понятие «*кластер*» включает существенные элементы понятия «*промышленный парк*» и, помимо объектных признаков, в первую очередь отражает функциональные признаки – действующую систему взаимосвязей: кооперационных связей, трансакций, конкурентных отношений, обмена информацией и т. п.<sup>2</sup>

Тем не менее необходимо отметить, что ***кластер и промышленная парковая структура не являются тождественными понятиями***. Кластер характеризует форму организации производства, основанную на эффективной специализа-

---

<sup>1</sup> Porter M. E. The Economic Performance of Regions // *Regional Studies*. – 2003. – Vol. 37, no. 6/7. – P. 549–578; Гусева М. С. Инновационные территориальные кластеры как катализатор регионального развития // *Известия Оренбургского государственного аграрного университета*. – 2014. – № 1(45). – С. 201–205.

<sup>2</sup> Плахин А. Е. Принципы кластеризации при создании индустриальных парков в Российской Федерации // *Управленец*. – 2014. – № 4(50). – С. 72–78; Навроцкий Р. О., Щеглов А. А. Анализ нормативно-правовых основ формирования и развития индустриальных парков в Тверской области и направления их совершенствования // *ИнноЦентр*. – 2015. – № 2(7). – С. 23–38.

ции участников, связанных **долгосрочными сетевыми взаимоотношениями**<sup>1</sup>. *Промышленная парковая структура*, в свою очередь, может как обладать кластерными признаками организации производства на своей территории, так и не обладать ими<sup>2</sup>. Соответственно, фокусируясь в ходе настоящего исследования на объекте исследования – промышленной парковой структуре, диссертант рассматривает вопросы стратегического управления применительно ко всем типам парковых структур, как имеющим кластерные характеристики, так и не имеющим их.

Дополнительные эффекты, характерные для кластера, могут в парковой структуре и не проявляться, при этом для любой промышленной парковой структуры обязательно характерны *внешние эффекты*, такие как экономия на инфраструктурном обеспечении, получение налоговых преференций и ряд других.

Неоднозначной является причина проявления *дополнительных* эффектов и в рамках кластерного подхода. Первоначально данные эффекты объяснялись возникновением экономии на масштабе производства, возникающей при агломерации различных этапов производственного процесса на соответствующей специализированной географической территории. Такое направление получило развитие в теориях региональной специализации, основоположниками которых были классики английской политической экономики **А. Смит (A. Smith)**, **В. Петти (W. Petty)**, **Д. Рикардо (D. Ricardo)**<sup>3</sup> и шведские экономисты **Э. Хекшер** и **Б. Олин (Heckscher – Ohlin)**<sup>4</sup>.

---

<sup>1</sup> Сахарова Л. А. Кластеризация российской промышленности: оценки и перспективы // Экономический анализ: теория и практика. – 2015. – № 37(436). – С. 13–24; Ермолаев Д. В. Кластеризация как фактор промышленного развития // Известия Тульского государственного университета. Экономические и юридические науки. – 2016. – № 3-1. – С. 219–223.

<sup>2</sup> Плахин А. Е., Огородникова Е. С. Концептуальные и методические основы формирования агропромышленных парковых структур. – М. : ИНФРА-М, 2017. – 411 с.; Плахин А. Е. Реализация подхода к идентификации региональных промышленных кластерных формирований // Экономика и предпринимательство. – 2016. – № 10-1(75-1). – С. 168–174.

<sup>3</sup> Смит А. Исследование о природе и причинах богатства народов // Петти В., Смит А., Рикардо Д. Антология экономической классики : в 2 т. – М. : Эконом-Ключ, 1993. – Т. 1. – 338 с.

<sup>4</sup> Хекшер Э. Ф. Влияние внешней торговли на распределение дохода // Вехи экономической мысли : в 6 т. – М. : ТЕИС, 2006. – Т. 6: Международная экономика. – С. 154–173; Блауг М. Закон сравнительных преимуществ // Экономическая мысль в ретроспективе = Economic Theory in Retrospect. – М. : Дело, 1994. – С. 111–115.

Второй подход, представленный в работах **Р. Нельсона (R. Nelson)** и **С. Винтера (S. Winter)**<sup>1</sup>, объясняет проявления *дополнительных* эффектов инновационным изменением рыночной структуры в ходе процессов интеграции субъектов рынка и создания продуктовых, технологических и организационных инноваций.

В рамках третьего подхода возникновение *дополнительных* эффектов объясняется институциональными причинами, в частности, в работах **Ф. Хайека (F. A. Hayek)**<sup>2</sup> – влиянием информационной асимметрии и соответствующим распределением трансакционных издержек.

Кроме того, появление *дополнительных* эффектов часто рассматривается в работах, выполненных в рамках теорий фирмы, теорий инновационного развития и теорий экономического роста.

Проведенный анализ рассмотренных выше теоретических положений в контексте задач настоящего исследования позволяет уточнить категорию *«дополнительные эффекты»* и определить ее как *выгоды ресурсного, информационного, институционального характера, возникающие при размещении предприятий в рамках промышленных парковых структур.*

Теоретические исследования позволяют сделать вывод о том, что участниками промышленных парковых структур могут быть получены следующие наиболее существенные дополнительные эффекты:

– формирование единого пространства для бизнеса за счет географической локализации и системы дополнительного сервиса: консалтинговых услуг, инжиниринга, финансовых услуг, аренды оборудования и т. д.;

– снижение стоимости инфраструктуры, необходимой для осуществления деятельности промышленных предприятий: склады, дороги, водоснабжение, электроснабжение и т. д.;

– ускорение реализации проектов по строительству промышленных производств за счет инженерной подготовки земельного участка;

---

<sup>1</sup> Nelson R., Winter S. An Evolutionary Theory of Economic Change. – Cambridge, Mass. : Harvard University Press, 1989. – 871 p.

<sup>2</sup> Hayek F. A. Denationalisation of Money: an analysis of the theory and practice of concurrent currencies. – L. : Institute of Economic Affairs, 1976. – 144 p.

– экономия резидентов парковой структуры на затратах на непрофильные виды деятельности (в частности, оптимизация производственных и складских площадей).

Согласно существующей международной классификации, промышленные парковые структуры в зависимости от степени освоенности площадки можно также подразделить на следующие виды.

Площадка **Greenfield** предполагает наличие свободного участка земли под строительство зданий и сооружений для производства, предоставляющего возможность оказания услуг по строительству согласно требованиям заказчика (*built-to-suit*). Большинство промышленных парков России является проектами *Greenfield*, организованными на новых площадках, на которых ранее не было размещено производство. Одним из первых масштабных проектов в России по реализации современного индустриального парка данного типа, по мнению экспертов компании *Vecar Realty Group*, стал проект «Марьино СПб» в Санкт-Петербурге<sup>1</sup>.

Площадка **Brownfield** предполагает, что парковая структура размещена в готовых производственных помещениях для сдачи в аренду или продажи резиденту. Предполагается, что комплексный парк должен представлять собой площадку, которая имеет и землю для строительства, и недвижимость для аренды или продажи.

Площадка **Greyfield** предполагает наличие недостроенных объектов различного назначения. Земли *Greyfield* могут быть использованы для строительства индустриальных парков, но с ограничениями по назначению земли и по географическому местоположению.

И *Greenfield*, и *Brownfield* имеют для потенциальных инвесторов как свои преимущества, так и недостатки. Так, в первом случае возможно проектирование собственного производства или логистического комплекса без каких-либо ограничивающих факторов, таких как существующие здания и сооружения, площадь земельного участка. Безусловно, такой тип может подразумевать дополнительные

---

<sup>1</sup> Мерзликina, Г. С., Бабкин А. В., Пшеничников И. В. Совершенствование модели инновационного регионального кластерообразования // Научно-технические ведомости Санкт-Петербургского государственного политехнического университета. Экономические науки. – 2015. – № 4(223). – С. 129–139.

финансовые затраты на проектирование, строительство, подвод коммуникаций, а также увеличение сроков запуска проекта. Во втором случае могут потребоваться дополнительные капиталовложения в снос или реконструкцию объектов, находящихся на участке, очистку территории для дальнейшего ее использования<sup>1</sup>.

Исходя из сформулированных признаков промышленной парковой структуры, предлагается следующая авторская классификация промышленных парковых структур:

1) *по степени локализации*: локальные, национальные, интернациональные промышленные парковые структуры. Локальные промышленные парковые структуры объединяют субъектов локального рынка (город, область), национальные – субъектов страны, международные объединяют производственными, кооперационными, маркетинговыми связями и отношениями сотрудничества субъектов из различных стран<sup>2</sup>;

2) *по охвату участников*: широкие и узкие. Дифференциация промышленных парковых структур по этому признаку может производиться по критерию «количество производителей ключевого продукта». Широкие промышленные парковые структуры будут включать большое количество производителей ключевого продукта, а узкие, соответственно, – ограниченное количество производителей<sup>3</sup>;

3) *по степени переработки ключевого продукта*: глубокие, мелкие. Критерием классификации промышленных парковых структур по этому признаку может являться количество стадий переработки ключевого продукта в рамках технологи-

---

<sup>1</sup> Xue L. Planning and design for Nanjing logistics park of automobile and auto parts // Applied Mechanics and Materials. – 2013. – № 253–255 (part 1). – P. 1532–1535; Liu H., Guan X., Zhang Z. Research on the ecological correlation analysis between the enterprises in the logistics park // ICISO 2010 – Proceedings of the 12<sup>th</sup> International Conference on Informatics and Semiotics in Organisations, IFIP WG8.1 Working Conference. – SciTePress, 2010. – P. 193–198.

<sup>2</sup> Яшева Г. А., Плахин А. Е., Завиваев Н. С. Международные кластеры в повышении конкурентоспособности экономики России и Беларуси в рамках союзного государства // Азимут научных исследований: экономика и управление. – 2017. – Т. 6, № 3(20). – С. 279–284; Никонова Я. И., Каркавин М. В., Димакова Е. С. Организация стратегического планирования устойчивого развития крупных городов: теоретические и методологические аспекты : монография / под ред. А. Г. Иваненко. – Новосибирск : Изд-во СО РАН, 2008. – 234 с.

<sup>3</sup> Дубровская Ю. В. Межрегиональное взаимодействие как инструмент управления дифференциацией региональных социально-экономических систем: кластерный подход // Вестник Пермского университета. Сер.: Экономика. – 2016. – № 4(31). – С. 117–126.

ческой цепи. В глубоких промышленных парковых структурах создается большое количество разнообразных продуктов, в мелких – ограниченное количество<sup>1</sup>;

4) *по стадиям жизненного цикла промышленной парковой структуры*: возникающая, в стадии развития и находящаяся в стадии упадка. Разделение промышленных парковых структур по стадиям жизненного цикла осуществляется по динамике следующих показателей: готовность инфраструктуры, количество участников, рост производительности труда и объемы инвестиций в промышленную парковую структуру;

5) *по уровню инновационности*: высокоинновационная, среднеинновационная, низкоинновационная. Высокоинновационная промышленная парковая структура может представлять собой географически сконцентрированную группу взаимосвязанных организаций, специализирующихся на генерации и коммерциализации инноваций, включающую поставщиков оборудования, комплектующих, специализированных услуг, инновационных компаний-разработчиков и производителей, базирующихся на последнем технологическом укладе, действующую вокруг центров идей и научных знаний (научно-исследовательских институтов, вузов, технопарков, бизнес-инкубаторов)<sup>2</sup>.

Признаками высокоинновационной промышленной парковой структуры могут быть следующие: технологическая база компаний соответствует современному технологическому укладу; включение в состав промышленной парковой структуры инновационных элементов (научно-образовательные центры, НИИ, вузы и пр.); основная цель создания – генерация и коммерциализация инноваций<sup>3</sup>.

---

<sup>1</sup> Europe and Central Asia regional conference on industrial parks as a tool to foster local industrial development: Conference report. – Baku, 2012. – 77 p.

<sup>2</sup> Плахин А. Е., Миронов Д. С. Научно-технологические парки: точки роста инновационной инфраструктуры региона // Российский экономический интернет-журнал. – 2017. – № 3. – Режим доступа : [http://www.e-rej.ru/Articles/2017/Plakhin\\_Mironov.pdf](http://www.e-rej.ru/Articles/2017/Plakhin_Mironov.pdf); Панкова Н. В., Борисоглебская Л. Н., Дибраева Э. Ш. Формирование инновационной инфраструктуры региона с учетом особенностей развития технопарковой зоны // Вестник Ленинградского государственного университета им. А. С. Пушкина. – 2011. – Т. 6, № 2. – С. 7–21.

<sup>3</sup> Назаров М. А., Фомин Е. П. Проблемы развития инновационной инфраструктуры в российской экономике // Экономические науки. – 2015. – № 4(125). – С. 38–43; Пигунова М. В., Лихачева Е. А. Развитие региональной инновационной системы на базе распределенного технопарка // Экономика. Инновации. Управление качеством. – 2014. – № 4(9). – С. 105–106.

К среднеинновационной промышленной парковой структуре можно отнести такую, участники которой обеспечивают и осуществляют на систематической и регулярной основе инновационную деятельность, направленную на разработку и производство инновационной и высокотехнологичной (наукоемкой) промышленной продукции.

Низкоинновационная промышленная парковая структура – структура, ориентированная в большей степени на достижение эффекта масштаба производства, использующая при этом все возможности единой площадки, включая снижение издержек, налоговые и прочие преференции;

б) *уровень развития кластерных отношений в промышленной парковой структуре*: кластерного типа, традиционного типа. Создание парковой структуры без соблюдения принципов концентрации и специализации производства позволяет говорить о функциональных различиях между индустриальными парками и кластерами<sup>1</sup>.

Если в рамках промышленных парков традиционного типа формирование *дополнительных эффектов* обусловлено использованием производственной и инженерной инфраструктуры, то в рамках парков кластерного типа к этим эффектам добавляется эффект от координации производственной деятельности и развития сетевых отношений в рамках единой производственно-распределительной цепи<sup>2</sup>.

При этом промышленные парковые структуры кластерного типа – реально существующие сети (в силу объективных факторов – локализации и агломерации), связывающие участников формальными связями<sup>3</sup>. Их можно идентифици-

---

<sup>1</sup> Кунин В. А., Яшева Г. А. Кластерная стратегия инновационного развития экономик России и Беларуси // Управление экономическими системами. – 2014. – № 2(62). – Режим доступа : <http://uecs.ru/logistika/item/2786>; Ермолаев Д. В. Концентрация как измеритель эффективности предприятия при формировании и управлении промышленными кластерами // Вестник Ижевского государственного технического университета. – 2014. – № 2. – С. 81–83.

<sup>2</sup> Сахарова Л. А. Становление индустриальных парков в российской экономике // Национальные интересы: приоритеты и безопасность. – 2015. – № 39(324). – С. 17–26; Сахарова Л. А. Оценка эффективности процессов кластеризации российской промышленности // Вестник Таджикского национального университета. Сер.: Социально-экономических и общественных наук. – 2015. – № 2-5(172). – С. 19–27.

<sup>3</sup> Дубровская Ю. В., Ахметова М. И. Особенности формирования кластерной модели взаимодействия в отечественной экономике // Инновационное развитие экономики: тенденции и перспективы. – 2016. – Т. 1. – С. 472–479.

ровать с помощью статистического анализа, который позволяет изучить поток товаров и услуг внутри промышленной парковой структуры с потоком, соединяющим парковую структуру с внешней средой<sup>1</sup>.

В данном случае можно наблюдать объединения субъектов промышленной парковой структуры, основанные на сетевом сотрудничестве между ними и субъектами инфраструктуры, а также на отношениях партнерства с местными органами управления, реализуемых в рамках юридически оформленного делового сообщества (некоммерческой организации)<sup>2</sup>. Промышленная парковая структура кластерного типа при условии выстраивания и развития сетевых отношений между резидентами способна с течением времени вырасти до полноценного кластера и стать его концептуальной основой<sup>3</sup>.

В нашем понимании промышленная парковая структура – не просто набор помещений, где каждый арендатор действует самостоятельно, а в значительной степени концептуальный объект. При этом концепция промышленной парковой структуры должна прежде всего состоять в подборе размера и форматов производственных площадей и помещений под определенные целевые группы резидентов, а также в специализации отдельных частей или объекта в целом под какую-либо отрасль промышленности.

В свою очередь, промышленная парковая структура кластерного типа представляет собой систему взаимодействующих агентов, что подчеркивается практически всеми исследователями данного феномена. Связи в такой структуре могут быть и вертикальными (цепи покупок и продаж по технологической цепочке),

---

<sup>1</sup> Патрушева Е., Прохоров К. Моделирование ресурсных потоков компании и ее стейкхолдеров в процессе формирования совокупной стоимости // *Логистика*. – 2011. – № 8(61). – С. 62–64; Park H.-S., Behera S. K. Methodological aspects of applying eco-efficiency indicators to industrial symbiosis networks // *Journal of Cleaner Production*. – 2014. – No. 64. – P. 478–485.

<sup>2</sup> Петров А. П. Закономерности формирования региональных кластерных инициатив // *Экономика региона*. – 2013. – № 1(33). – С. 133–142.

<sup>3</sup> Марков Л. С. Методологические вопросы кластерной политики: оценка, идентификация и анализ // *Кластерные политики и кластерные инициативы: теория, методология, практика* / под ред. Ю. С. Артамоновой, Б. Б. Хрусталева. – Пенза : ПГУАС, 2012. – С. 118–139.



и горизонтальными (дополнительные изделия и услуги, использование схожих специализированных ресурсов, технологий или институтов и др.)<sup>1</sup>.

Как показывают результаты исследований, таких авторов как **В. П. Кузнецов, Я. С. Поташник, С. Н. Кузнецова, Д. Н. Лапаев, А. И. Григорьев, А. А. Мальцева**<sup>2</sup> и ряда зарубежных исследователей, использование формата промышленной парковой структуры позволяет снизить издержки и ускорить процесс реализации инвестиционных проектов. Совершенно очевидно, что обеспечение целенаправленной поддержки создания промышленных парковых структур в субъектах Российской Федерации со стороны федеральных органов исполнительной власти в перспективе должно обеспечить дополнительное увеличение объемов прямых иностранных инвестиций, ускорение темпов развития предприятий малого и среднего бизнеса в обрабатывающих отраслях промышленности, а также способствовать развитию кластеров<sup>3</sup>.

Таким образом, специфика объекта исследования определяет сложность формирования стратегии развития промышленной парковой структуры, что обусловлено неоднозначностью характера влияния, которое оказывают на ее дея-

---

<sup>1</sup> Яшева Г. А. Кластерная концепция повышения конкурентоспособности предприятий в контексте сетевого сотрудничества и государственно-частного партнерства : монография. – Витебск : УО «ВГТУ», 2010. – 373 с.; Стариков Е. Н., Прядилина Н. К., Раменская Л. А., Вукович Н. А. Кластерный механизм как эффективный инструмент трансформации экономико-технологической реальности в лесном секторе экономики региона (на примере Свердловской области) // Лесотехнический журнал. – 2017. – Т. 7, № 3(27). – С. 314–325.

<sup>2</sup> Кузнецов, В. П. Оценка экономической эффективности инвестиционных проектов с бесконечным жизненным циклом / В. П. Кузнецов, Я. С. Поташник // Вестник Поволжского государственного технологического университета. Серия: Экономика и управление. – 2016. – № 3(31). – С. 79–85. Кузнецов В. П., Кузнецова С. Н., Лапаев Д. Н. Теоретические аспекты развития организационно-экономического механизма формирования промышленных парков. – Казань : Изд-во «Познание», 2014. – 148 с.; Кузнецов В. П., Кузнецова С. Н. Промышленные парки как коммерческий продукт // Международный научно-исследовательский журнал. – 2015. – № 2–3(33). – С. 44–46; Григорьев А. И., Кузнецова С. Н., Кузнецов В. П. Мультипликативный эффект от реализации проектов промышленных парков // Научное обозрение. Экономические науки. – 2016. – № 5. – С. 17–19; Мальцева А. А. Организационные механизмы взаимодействия управляющей компании технопарка с потенциальными инвесторами // Общество: политика, экономика, право. – 2011. – № 4. – С. 72–75;

<sup>3</sup> Щеглов А. А., Навроцкий Р. О. Развитие промышленности в индустриальных парках: кейс Тверской области // Вестник Тверского государственного университета. Сер.: Экономика и управление. – 2015. – № 2. – С. 268–279; Плахин А. Е., Ставрова А. Б. Сегментирование рынка инвестиций в региональные промышленные парковые структуры // Известия Уральского государственного экономического университета. – 2016. – № 4(66). – С. 66–79.

тельность различные прямые и косвенные участники или заинтересованные стороны (стейкхолдеры). Оценка такого влияния должна производиться в координатах «угрозы – сотрудничество».

Более того, степень взаимозависимости заинтересованных сторон (стейкхолдеров) промышленной парковой структуры ложится в основу процессов распределения между ними ролей субъектов и объектов управления.

Данный феномен определяет **двойственность (дуализм) позиции** стейкхолдеров, промышленных парковых структур, который заключается в двойственной роли стейкхолдеров, состоящей, с одной стороны, в стремлении к достижению собственных целей и получению собственных эффектов, а с другой – в необходимости нести ответственность, которая лежит на той или иной заинтересованной стороне, за успешное функционирование промышленной парковой структуры и территории ее локализации.

По сути, данный подход определяет и **дуализм целевой позиции** стейкхолдера промышленной парковой структуры, состоящий в двойственности целей стейкхолдера, пытающегося, с одной стороны, реализовать собственный коммерческий успех, а с другой – обеспечить успешное функционирование и других стейкхолдеров промышленной парковой структуры.

Таким образом, промышленная парковая структура существенно отличается от объектов микроуровня следующими особенностями, характеризующими ее как специфический объект стратегического управления:

– **наличие свойства полисубъектности парковой структуры**; полисубъектной структурой становится такое интеграционное объединение различных экономических субъектов, в результате которого, помимо управляющей компании (единого оператора), возникает множественность управляющих воздействий и соответственно множественность субъектов управления, способных оказывать воздействие как на отдельные процессы, так и на парковую структуру в целом;

– **дуализм целевой позиции стейкхолдеров промышленной парковой структуры**; двойственность или множественность целей стейкхолдеров или участников промышленной парковой структуры, способных с течением времени

корректировать целевые вектора своего развития с учетом стратегических целей других участников и целей развития всей промышленной парковой структуры.

Специфика промышленной парковой структуры приводит к тому, что процесс стратегического управления промышленной парковой структурой не может в полной мере повторять концептуальные положения теорий стратегического управления для объектов микроуровня. В рамках парковой структуры формируется внутренний специфический механизм, сочетающую не только ресурсную, инфраструктурную, но и нормативную составляющие формирования общего эффекта деятельности промышленной парковой структуры для общества в целом.

Данный вывод позволяет говорить об эффективности экономических методов управления парковой структурой, к которым следует отнести механизмы управления распределением получаемого дополнительного дохода или дополнительной добавленной стоимости, формируемых за счет внешних и внутренних дополнительных эффектов.

Современные возможности дифференциации деятельности стратегического характера, в свою очередь, позволяют осуществлять альтернативный выбор вариантов операционной деятельности и свидетельствуют о наличии значительного числа возможных направлений реализации стратегических интересов (целей) экономических субъектов (управляющих стейкхолдеров), входящих в промышленную парковую структуру.

Необходимость стратегического адаптивного управления для такого специфического объекта, как промышленная парковая структура, предполагает обоснование соответствующего теоретического базиса.

Рассмотрим преимущества и ограничения использования теорий стратегического адаптивного управления в контексте объекта исследования – промышленных парковых структур.

Согласно *теории позиционирования* промышленные парковые структуры должны изменять свою внутреннюю среду в соответствии с факторами воздействия внешней среды. Однако использование данных теорий в качестве базовых сформирует методологические проблемы для полисубъектной промышленной

парковой структуры, поскольку отдельные субъекты имеют разные целевые вектора, соответственно, невозможно будет обеспечить единую стратегию, опираясь только на положения указанных теорий.

Использование *ресурсной теории и теории динамических способностей*<sup>1</sup> в качестве теоретической базы формирования адаптивной стратегии промышленной парковой структуры возможно для субъектов, имеющих отношения, связанные с формированием ресурсной базы. Данные теории применимы в контексте создания уникальных компетенций в рамках деятельности парковой структуры. Основным ограничением использования ресурсной концепции является наличие такого субъекта, существенно воздействующего на деятельность промышленной парковой структуры, как органы государственной власти и общественные организации.

*Теория экономики знаний* объясняет экономическую и социальную динамику процессами создания и распространения знаний. Такой подход не в полной мере позволяет описать объекты, входящие в промышленную парковую структуру, деятельность которой связана не только с процессами инновационной активности и соответствующими им изменениями. Так, в работе **Л. И. Федуловой**<sup>2</sup> подчеркивается, что «...знания систематически и целенаправленно применяются с целью определить, какие новые знания будут необходимы, является ли получение таких знаний целесообразным и что необходимо сделать, чтобы обеспечить эффективность их использования. Другими словами, знания используются для систематических нововведений и новаторства...»<sup>3</sup>.

*Сетевой подход* в стратегическом адаптивном управлении проявляется в одновременном осуществлении двух направлений: формирование интегрированной производственно-распределительной цепи и осуществление горизонтальной интеграции путем создания устойчивых взаимоотношений с партнерами по рынку. Создание партнерской сети формирования ценности включает многочисленных

---

<sup>1</sup> Катяло В. С. Эволюция теории стратегического управления. – СПб. : Изд. дом С.-Петербур. гос. ун-та, 2006. – 548 с.

<sup>2</sup> Федулова Л. И. Экономика знаний в контексте взглядов Питера Друкера // Экономическая теория. – 2007. – Т. 4, № 3. – С. 86–99.

<sup>3</sup> Там же. – С. 89.

участников, что определяет возможности управления путем получения адаптивной реакции заинтересованных сторон. Теория стратегических сетей существенно расширяет поле стратегического управления, включая в качестве объекта воздействия стратегические сети – специфические образования, состоящие из комплекса взаимосвязанных организаций<sup>1</sup>.

С точки зрения задач настоящего исследования представляет научный интерес связь *сетевой* и *кластерной* теорий, проявление которой отмечают в своих работах **П. А. Аркин, К. А. Соловейчик, А. Г. Голубев, Р. М. Бурханов**<sup>2</sup>. Ученые приходят к выводу о том, что современные кластеры, как правило, являются сетями, которые охватывают несколько отраслей и включают разнообразные фирмы, специализирующиеся на конкретном звене в цепочке создания конкретного конечного продукта. Наглядно схему сети и включение в нее стейкхолдеров для интегрированной структуры можно увидеть также в работах **Р. А. Самсонова, С. Н. Бочарова**<sup>3</sup>, **Д. Мативатханана (D. Mathivathanan), Д. Каннана (D. Kannan), А. Н. Хака (A. N. Haq)**<sup>4</sup>.

---

<sup>1</sup> Venkatraman N., Subramaniam M. Theorizing the future of strategy: questions for shaping strategy research in the knowledge economy // Handbook of Strategy and Management / ed. by A. Pettigrew, H. Thomas, R. Whittington. – L. : Sage Publications, 2002. – P. 461–474; Tikkanen J., Halinen A. Network approach to strategic management – Exploration to the emerging perspective // 19<sup>th</sup> Annual IMP Conference. – Lugano, 2003. – P. 1–22.

<sup>2</sup> Аркин П. А., Соловейчик К. А. Кластерный подход как основа формирования производственных комплексов современной России // Известия Санкт-Петербургского университета экономики и финансов. – 2010. – № 3(63). – С. 23–26; Аркин П. А., Голубев А. Г. Методическое обеспечение взаимодействия промышленных предприятий внутри кластера: логистический подход // Известия Санкт-Петербургского университета экономики и финансов. – 2013. – № 1(79). – С. 33–38; Аркин П. А., Бурханов Р. М. Структурный анализ промышленных кластеров: теоретические и методические подходы // Проблемы современной экономики. – 2012. – № 1(41). – С. 229–233.

<sup>3</sup> Самсонов Р. А., Бочаров С. Н. Ответственность стейкхолдеров при формировании глобальных цепочек создания добавленной стоимости // Управленец. – 2018. – Т. 9, № 4. – С. 53–65.

<sup>4</sup> Mathivathanan D., Kannan D., Haq A. N. Sustainable supply chain management practices in Indian automotive industry: a multi-stakeholder view // Resources, Conservation and Recycling. – 2018. – No. 128. – P. 284–305.

Во многом похожего мнения придерживаются **А. В. Бабкин, А. О. Новиков, А. В. Бахмутская, Т. Ю. Кудрявцева, С. А. Уткина<sup>1</sup> и С. С. Гутман<sup>2</sup>**, приводящие в своих исследованиях доводы относительно применимости сетевого подхода для успешного формирования кластера как совокупности независимых предприятий, участвующих в выпуске одного продукта.

Подтверждение сетевых принципов управления кластером можно увидеть в исследовании, представленном в статьях **Е. Б. Дворядкиной и И. В. Корчагиной<sup>3</sup>**, где подробное описание состава кластеров Кемеровской и Свердловской областей позволяет сделать вывод о наличии сетевых отношений.

В то же время в работах **И. В. Макаровой, А. А. Петрова<sup>4</sup> и А. П. Петрова<sup>5</sup>** исследованы характеристики структуры Уральского фармацевтического кластера и сделан вывод о холдинговой организации, что характеризуется «децентрализацией операций при централизации контроля». Такой подход уже не в полной мере отвечает сетевым принципам организации кластерных образований.

Вместе с тем можно утверждать, что *сетевая теория* является основой стратегического управления кластерными формированиями. Как отмечает в своих ис-

---

<sup>1</sup> Бабкин А. В., Новиков А. О. Кластер как субъект экономики: сущность, современное состояние, развитие // Научно-технические ведомости Санкт-Петербургского государственного политехнического университета. Сер.: Экономические науки. – 2016. – № 1(235). – С. 9–29; Бабкин А. В., Бахмутская А. В., Кудрявцева Т. Ю. Кластерная политика государства: идентификация объекта управления // Экономическое возрождение России. – 2012. – № 2(32). – С. 51–59; Бабкин А. В., Уткина С. А. Формирование инновационно-промышленного кластера на основе виртуального предприятия // Экономика и управление. – 2012. – № 10(84). – С. 58–61.

<sup>2</sup> Гутман С. С., Кудрявцева Т. Ю. Идентификация промышленных кластеров // Экономика и управление. – 2012. – № 10(84). – С. 62–64.

<sup>3</sup> Дворядкина Е. Б., Корчагина И. В. Тенденции кластерного развития промышленного региона: роль кластеров малых и средних предприятий (на примере Кемеровской области) // Региональная экономика и управление. – 2017. – № 2(50). – Режим доступа : <https://eee-region.ru/article/5011>; Дворядкина Е. Б., Корчагина И. В. Формирование и развитие кластеров малых и средних предприятий традиционно промышленного региона и его периферийных городских округов // Экономика и предпринимательство. – 2016. – № 12-4(77). – С. 217–224.

<sup>4</sup> Макарова И. В., Петров А. А. Особенности управления инвестиционной деятельностью в Уральском фармацевтическом кластере // Современные проблемы науки и образования. – 2015. – № 1-1. – Режим доступа : <https://science-education.ru/ru/article/view?id=17650>.

<sup>5</sup> Петров А. П., Макарова И. В. Кластеры в фармацевтической промышленности: предпосылки, ресурсы и условия формирования // Ars Administrandi. – 2011. – № 1. – С. 75–87; Петров А. П., Петров А. А. Концепция формирования Уральского фармацевтического кластера // Экономика региона. – 2011. – № 2(26). – С. 213–220.

следованиях **М. М. Гакашев**<sup>1</sup>, «...формирование кластерных структур показало, что в результате развития этих структур обозначились особенности, являющиеся преимущественно чертами сетевых производственных структур: присутствие самоорганизующего начала, установление прочных и гибких взаимосвязей, специализация производственной деятельности, осуществление производственных процессов на основе аутсорсингового взаимодействия, присутствие общего экономического интереса и цели, формирование корпоративной культуры...»<sup>2</sup>.

Применительно к промышленным парковым структурам сетевой подход позволяет сформировать успешную стратегию в случае, если резиденты могут быть встроены в интегрированные цепочки и кооперационные связи для производства единого продукта, т. е. для промышленных парковых структур кластерного типа<sup>3</sup>.

В качестве примера сетевого взаимодействия в рамках парковой структуры можно привести использование проектов *build-to-suit*, предоставляющих возможность резиденту промышленного парка сформировать производство под собственные нужды<sup>4</sup>. При этом, как показывают исследования, к существенным ограничениям сетевого подхода следует отнести отсутствие порядка взаимодей-

---

<sup>1</sup> Гакашев М. М. Подходы к формированию и оценке эффективности экономических кластеров // Вектор науки Тольяттинского государственного университета. Сер.: Экономика и управление. – 2013. – № 1(12). – С. 25–27; Гакашев М. М. Модели организации региональных промышленных кластеров: обзор международного опыта // Вектор науки Тольяттинского государственного университета. – 2013. – № 4(26). – С. 86–89.

<sup>2</sup> Гакашев М. М. Подходы к формированию и оценке эффективности экономических кластеров // Вектор науки Тольяттинского государственного университета. Сер.: Экономика и управление. – 2013. – № 1(12). – С. 26.

<sup>3</sup> Plakhin A. Methodological aspects of ontogenesis of regional industrial clusters // Proceedings of the International Conference on Trends of Technologies and Innovations in Economic and Social Studies. AEBMR-Advances in Economics Business and Management Research. – 2017. – Vol. 38. – P. 524–530.

<sup>4</sup> Егорова А. О., Кузнецова С. Н. Промышленные парки как платформа развития промышленности // Вестник Нижегородского государственного инженерно-экономического института. – 2017. – № 6(73). – С. 87–93; Навроцкий Р. О., Щеглов А. А. Индустриальные парки Российской Федерации: комплексный анализ // Известия Тульского государственного университета. Экономические и юридические науки. – 2015. – № 4-1. – С. 89–97; Навроцкий Р. О., Щеглов А. А. Научно-методические подходы к формированию индустриальных парков на современном этапе: теоретический анализ // ИнноЦентр. – 2015. – № 1(6). – С. 70–84; Кузнецова С. Н., Егорова А. О. Интеграция малого и среднего бизнеса в структуры промышленных парков // В мире научных открытий. – 2015. – № 12(72). – С. 197–206.

ствия с субъектами, не являющимися элементами сети и не позволяющими получать «отношенческую ренту»<sup>1</sup>.

Приведенные выше теории в целом отражают нарастание внимания к вопросам стратегического управления в рамках обоснования соответствующей стратегической позиции объекта исследования, однако можно констатировать отсутствие необходимого теоретического обобщения вопросов целенаправленного воздействия на поведение компаний-резидентов, управляющей компании и других заинтересованных сторон промышленных парковых структур с учетом индивидуальных и групповых целевых приоритетов.

В то же время наблюдается активность по формированию специфических инструментов, обуславливающих пути стратегического развития целых отраслей и регионов<sup>2</sup>. Данные процессы в настоящее время изучаются в контексте современных теорий корпоративной социальной ответственности<sup>3</sup> и стейкхолдер-менеджмента<sup>4</sup>.

Таким образом, проведенное исследование позволило теоретически обобщить объектные, функциональные и целевые характеристики промышленной парковой структуры как объекта исследования. Предложено авторское определение понятия «*промышленная парковая структура*» как упорядоченная в соответствии с целевым вектором развития совокупность экономических субъектов, располо-

---

<sup>1</sup> Попова Ю. Ф. Понятие стратегии в сетевом подходе // Вестник факультета управления Санкт-Петербургского государственного экономического университета. – 2017. – № 1-1. – С. 307–312; Елохова И. В., Козоногова Е. В., Дубровская Ю. В. Типологизация регионов России по признаку сформированности кластерно-сетевых структур // Вестник Пермского национального исследовательского политехнического университета. Социально-экономические науки. – 2016. – № 4. – С. 160–171; Шерешева М. Ю., Палт М. М. Согласование интересов стейкхолдеров в сетевом межфирменном взаимодействии // Вестник Балтийского федерального университета им. И. Канта. Сер.: Гуманитарные и общественные науки. – 2014. – № 3. – С. 17–23.

<sup>2</sup> Райзберг Б. А., Доценко Е. Ю. Сущность и роль программно-целевого планирования и управления в реализации государственной социально-экономической политики // Вопросы экономических наук. – 2007. – № 6(28). – С. 113–119; Полтерович В. М. Стратегии модернизации, институты и коалиции // Вопросы экономики. – 2008. – № 4. – С. 4–24.

<sup>3</sup> Тонышева Л. Л., Чумлякова Д. В. Формирование модели интеграции социальной ответственности в систему стратегического управления организацией // Современные проблемы науки и образования. – 2014. – № 2. – Режим доступа : <https://science-education.ru/ru/article/view?id=12877>.

<sup>4</sup> Бунимович И. Д. К вопросу о воздействия стейкхолдеров на процесс стратегического менеджмента // Вестник Казанского технологического университета. – 2013. – Т. 16, № 1. – С. 293–296.



женная в границах территории, управляемой единым оператором, обеспеченная производственными, административными, складскими и иными помещениями и сооружениями, инженерной, транспортной и прочими видами инфраструктуры, а также необходимыми административно-правовыми условиями, резиденты которой осуществляют деятельность в рамках промышленного производства.

Предложенное определение включает участников, обязательных для функционирования парковой структуры: субъектов экономической деятельности, единого оператора, выполняющего функции по управлению и предоставлению инфраструктурных услуг, и субъектов, отвечающих за развитие территории, отражая многосоставность и предопределяя особый тип отношений между субъектами, каждый из которых, выполняя свою функциональную нагрузку, стремится к реализации общих целей.

Проведенный анализ также позволил диссертанту уточнить категорию *«дополнительные эффекты»* и определить ее как выгоды ресурсного, информационного, институционального характера, возникающие при размещении промышленных предприятий в рамках парковой структуры.

Идентифицированы и охарактеризованы параметры (критерии) отнесения объекта к категории парковой структуры, включающие наличие земельного участка промышленного назначения размером не менее 10 га; наличие управляющей компании; наличие необходимой инфраструктуры; существование особых экономических условий; наличие единой концепции развития территории; доступ к потенциальным рынкам сбыта; доступ к ресурсам.

Исходя из сформулированных признаков промышленной парковой структуры предложена авторская классификация промышленных парковых структур: по степени локализации; по охвату участников; по степени переработки ключевого продукта; по стадиям жизненного цикла промышленной парковой структуры; по уровню инновационности; по уровню развития кластерных отношений в промышленной парковой структуре.

Сформированная теоретическая основа диссертационной работы в части сущности, типологии и функций промышленных парковых структур как объекта

исследования позволяет диссертанту перейти к изучению вопросов стратегического адаптивного управления данными объектами как обособленными интеграционными образованиями субъектов хозяйствования.

Проведенный анализ эволюции концепций стратегического адаптивного управления позволяет увидеть развитие взглядов на производственную единицу: от ресурсного, присваивающего подхода к идеологии учета интересов заинтересованных сторон в стейкхолдерском подходе.

В свою очередь, использование отдельных теорий стратегического адаптивного управления меняет взгляд на оценку эффективности использования инструментов стратегического управления в отношении объекта исследования в контексте сделанных выводов о полисубъектности промышленных парковых структур с точки зрения необходимости учета целевых позиций каждого стейкхолдера.

### 1.3 Формирование методологических основ стейкхолдерско-целевого стратегического адаптивного управления промышленными парковыми структурами

Как было отмечено выше, промышленные парковые структуры представляют собой совокупность интересов заинтересованных сторон с высокой степенью независимости в определении стратегий и целевых установок, что делает неэффективным применение широкого круга методов административного управления. В связи с этим процессы стратегического управления развитием парковых структур должны строиться на основе применения инструментов адаптивного управления, учитывающих современные высокодинамичные факторы внешней и внутренней среды изучаемого объекта исследования, а также все возрастающее число объектов, заинтересованных в результатах деятельности парковых структур, исследование которых относится к стейкхолдерскому подходу в управлении.

В работах ряда российских и зарубежных авторов изучается проблематика взаимодействия со стейкхолдерами, предлагается поэтапный механизм анализа и выстраивания взаимоотношений с ними с учетом получения эффектов для субъекта, в отношении которого возможно воздействие тех или иных заинтересованных сторон.

Развитие концепции заинтересованных сторон, или стейкхолдерский подход, позволяет по-новому взглянуть на исследуемый объект, существенно формализовать подходы к управлению внутренней и внешней средой парковой структуры за счет исследования и стратегического управления отношениями стейкхолдеров, основанного на разработке стратегий в рамках их целевых приоритетов.

Развитием стейкхолдерского подхода в отношении промышленных парковых структур, по мнению диссертанта, должен стать не только учет самого факта существования отдельных заинтересованных сторон, которые могут так или иначе участвовать в различных аспектах функционирования парковых структур, но *именно исследование целевых приоритетов отдельных стейкхолдеров с последующей взаимоувязкой их разрозненных целей в единый целевой вектор развития в рамках построения стейкхолдерско-целевого стратегического адаптивного управления всей промышленной парковой структурой.*

Предлагаемый подход позволяет учесть особенности интересов групп лиц, участвующих в деятельности и использующих собственные критерии оценки эффективности функционирования парковой структуры с точки зрения достижения индивидуальных целей.

Исходя из теоретических положений, *стратегия должна обеспечивать прежде всего устойчивость экономического роста и развития.* Такого мнения придерживаются многие исследователи, однако детализация задач устойчивого развития через учет целей заинтересованных сторон практически никем не выделяется. Есть лишь небольшое число современных зарубежных исследований, увязывающих в стратегиях устойчивого развития интересы стейкхолдеров, среди них можно отметить работы **Б. Айяла-Ороско (B. Ayala-Orozco)**, **А. Розелла (A. Rosell)**, **Дж. Мерсона (J. Merçon)**, **И. Буэно (I. Bueno)**, **Г. Алаторре-Френка**

(G. Alatorre-Frenk), А. Лангл-Флореса (A. Langle-Flores), А. Лобато (A. Lobato)<sup>1</sup>, А. Фоулера (A. Fowler), К. Бекарта (K. Biekart)<sup>2</sup>, М. Пинелли (M. Pinelli), Р. Майолини (R. Maiolini)<sup>3</sup>, Р. Улевича (R. Ulewicz), М. Бласковой (M. Blaskova)<sup>4</sup>.

Следует отдельно остановиться на том, что понятия «рост» и «развитие», будучи взаимосвязанными, тем не менее по своему содержанию могут в значительной степени не совпадать. На наш взгляд, *рост* представляет собой в большей степени количественное изменение объекта исследования, а именно увеличение масштаба деятельности, расширение выпуска, продаж, количества сотрудников и т. д. Совершенно очевидно, что эффективный экономический рост, основанный на объективных устойчивых предпосылках, является целевым вектором большинства экономических субъектов<sup>5</sup>.

Рассматривая стратегическое управление в контексте промышленных парковых структур, необходимо отметить, что стратегия *роста* является приоритетной прежде всего для компаний-резидентов и успешно реализуется ими при использовании организационного и инфраструктурного потенциала парка<sup>6</sup>.

*Развитие*, в свою очередь, может быть охарактеризовано качественными изменениями и модернизацией экономической системы в целом. Повышение эффективности в контексте *развития* оценивается в разрезе совершенствования технологий, обновления оборудования, внедрения инструментов организации труда, обеспечивающих в итоге повышение качества функционирования экономического

---

<sup>1</sup> Ayala-Orozco B. J., Rosell A., Merçon J., Bueno I., Alatorre-Frenk G., Langle-Flores A., Lobato A. Challenges and strategies in place-based multi-stakeholder collaboration for sustainability: Learning from experiences in the Global South // Sustainability. – 2018. – No. 10(9). – P. 3217.

<sup>2</sup> Fowler A., Biekart K. Multi-Stakeholder initiatives for sustainable development goals: the importance of interlocutors // Public Administration and Development. – 2017. – No. 37(2). – P. 81–93.

<sup>3</sup> Pinelli M., Maiolini R. Strategies for sustainable development: organizational motivations, stakeholders' expectations and sustainability agendas // Sustainable Development. – 2017. – No. 25(4). – P. 288–298.

<sup>4</sup> Ulewicz R., Blaskova M. Sustainable development and knowledge management from the stakeholders' point of view // Polish Journal of Management Studies. – 2018. – No. 18(2). – P. 363–374.

<sup>5</sup> Питерс Т., Уотермен Р. В поисках эффективного управления. – М. : Прогресс, 1986. – 418 с.

<sup>6</sup> Несмачных О. В. Принципы формирования, стратегического управления и оценки эффективности промышленного кластера // Современные проблемы науки и образования. – 2014. – № 2. – Режим доступа : <https://science-education.ru/ru/article/view?id=12389>; Ивашковская И. В. Оценка устойчивости роста компании: стейкхолдерский подход // Финансы и кредит. – 2010. – № 43(427). – С. 14–18.

субъекта. Данный целевой вектор, как правило, характерен для экономических систем мезо- и макроуровней<sup>1</sup>.

Рассматривая стратегическое управление в контексте объекта исследования диссертационной работы, необходимо отметить, что стратегия *развития* будет характерна для промышленных парковых структур с позиций интересов не только непосредственно управляющей компании и резидентов, но и ряда других заинтересованных сторон, включая органы государственной власти, институты развития, общественные организации, персонал, трудоустроенный у резидентов и в управляющей компании, население территории локализации, контрагентов парковой структуры и ряда других стейкхолдеров<sup>2</sup>.

Следовательно, отдельным аспектом стратегического управления в контексте настоящего исследования становится вопрос целеполагания, или определения целей, которыми руководствуются в своей деятельности участники промышленной парковой структуры. Целевой подход как таковой рассматривается в научных исследованиях отечественных и зарубежных авторов с различных позиций. Многие авторы, в том числе **А. И. Пономарев**<sup>3</sup>, **И. В. Пунгин**, **В. С. Пунгина**<sup>4</sup>, **Ю. В. Ростовцева**<sup>5</sup> и др., сходятся во мнении о том, что стратегическое целеполагание является основным условием прогрессивного развития общества.

---

<sup>1</sup> Шутилов Ф. В. Стратегическое управление и государственная поддержка развития промышленных кластеров // Вестник Адыгейского государственного университета. Сер. 5: Экономика. – 2013. – № 4(131). – С. 275–280.

<sup>2</sup> Емельянов С. Г., Борисоглебская Л. Н., Мальцева А. А. Теоретико-методологические вопросы разработки стратегии развития технопарков в современных условиях // Вестник экономической интеграции. – 2010. – № 4. – С. 15–23; Никонова Я. И., Каркавин М. В., Димакова Е. С. Организация стратегического планирования устойчивого развития крупных городов: теоретические и методологические аспекты : монография / под ред. А. Г. Ивасенко. – Новосибирск : Изд-во СО РАН, 2008. – 234 с.; Широкова, Л. В., Плахин А. Е. Современные инструменты стратегического управления развитием территорий // Экономика и предпринимательство. – 2017. – № 7(84). – С. 1122–1127.

<sup>3</sup> Пономарев А. И. Проблемно-ориентированная методология стратегического целеполагания как условие прогрессивного развития общества: социально-экономическое развитие (часть вторая) // Вопросы безопасности. – 2017. – № 4. – С. 1–12.

<sup>4</sup> Пунгин И. В., Пунгина В. С. Систематизация показателей оценки конкурентоспособности и эффективности на основании целевого подхода // Современная конкуренция. – 2010. – № 1(19). – С. 46–55.

<sup>5</sup> Ростовцева Ю. В. Целевой подход к управлению социальным развитием региональной социально-экономической системы // Экономический вестник Ростовского государственного университета. – 2007. – Т. 5, № 1–2. – С. 267–268.

Ряд авторов увязывают цели с результативностью деятельности как отдельных организаций и различных форм их интеграционных объединений, так и целых территорий, определяя на основе целей параметры стратегического позиционирования и соответствующие программы их достижения путем внедрения программно-целевого управления<sup>1</sup>.

Совершенно справедливо исследователи отмечают, что, с одной стороны, можно говорить об *индивидуальных целях* отдельных компаний и организаций. В контексте настоящего исследования это те, кто так или иначе связаны с промышленными парковыми структурами, являясь ее резидентами, поставщиками ресурсов, потребителями продукции и пр.<sup>2</sup>

Данные цели могут быть как коммерческого характера, т. е. состоять в максимизации прибыли, так и не коммерческого, в частности цели повышения качества жизни населения территории локализации промышленной парковой структуры или аналогичные, связанные с улучшением показателей социально-экономического развития<sup>3</sup>.

С другой стороны, совершенно очевидно, что существуют и могут быть каким-либо образом идентифицированы групповые цели экономических субъектов, формирующие возможности для развития партнерства и различного рода коалиций в рамках совместного достижения общих целей развития региона или страны в целом<sup>4</sup>.

---

<sup>1</sup> Баркенхоева Р. А. Программно-целевое управление на региональном уровне: совершенствование инструментария и оценка эффективности // Вестник Адыгейского государственного университета. Сер. 5: Экономика. – 2018. – № 2(220). – С. 23–30; Райзберг Б. А. Современное состояние и проблемы развития государственного программно-целевого планирования, регулирования, бюджетирования в Российской Федерации // Проблемы экономики и юридической практики. – 2017. – № 6. – С. 32–35.

<sup>2</sup> Грузневич Е. С., Щелкунова З. И. Комплексная методика оценки эффективности деятельности коммерческой организации на основе целевого подхода // Вестник Витебского государственного технологического университета. – 2017. – № 2(33). – С. 123–131; Трофимов М. Н. Программно-целевой подход в управлении инвестициями в предпринимательскую деятельность // In Situ. – 2016. – № 9. – С. 14–18.

<sup>3</sup> Бочко В. С. Интегративная экономика – экономика скоординированного и социально ориентированного развития // Экономические и социальные перемены: факты, тенденции, прогноз. – 2012. – № 5(23). – С. 48–59; Бочко В. С. Интегративное стратегическое развитие территорий (теория и методология). – Екатеринбург : Ин-т экономики УрО РАН, 2010. – 314 с.

<sup>4</sup> Петрова В. Н., Блинов В. Н. Партнерство в бизнесе: мировой опыт и российский парадокс // Вестник Томского государственного университета. – 2015. – № 392. – С. 179–182.

Поскольку в качестве объекта настоящего исследования выступают промышленные парковые структуры, представляющие собой совокупность участников, то для них принципиально важным становится учет групповых целей, к которым могут быть отнесены цели, обеспечивающие эффективность текущего и долгосрочного функционирования промышленной парковой структуры в целом. Эти цели могут быть как коммерческого, так и некоммерческого характера, поскольку определяются такими задачами, как сохранение и развитие инфраструктуры, создание различного рода сервисов, обеспечивающих не только экономию, но и комфорт в целом деловой среды, включая социальный и экологический компоненты<sup>1</sup>.

В данном случае предполагается нахождение или определение некоего общего целевого вектора, с помощью которого можно было бы приблизиться к оценке эффективного развития всей промышленной парковой структуры<sup>2</sup>.

Так, в работах **М. Г. Аверкина**, **Т. М. Крюковой**, **Н. Л. Симонца**<sup>3</sup>, **О. Н. Беленова**, **Ю. В. Шурчковой**, **Т. Ю. Смольяниновой**<sup>4</sup> сделаны выводы о результативности использования промышленных парков как инструментария инновационного развития региональной экономики именно в социально-экономическом аспекте. В исследованиях **С. М. Атвы (S. M. Atwa)**, **М. Г. Ибрагима (M. G. Ibrahim)**, **А. М. Салеха (A. M. Saleh)**<sup>5</sup>, **Ю. Джина (Y. Jin)**, **Ф. Дж. Лу (F. J. Lu)**, **К. Ю. Цинь (X. Y. Qin)**<sup>6</sup> подчеркивается важность использования пар-

---

<sup>1</sup> Van Puyvelde S., Brown W. A. Determinants of nonprofit sector density: A stakeholder approach // *Voluntas*. – 2016. – No. 27(3). – P. 1045–1063.

<sup>2</sup> Динамика корпоративного развития / В. Ж. Дубровский, О. А. Романова, А. И. Татаркин и др. – М.: Наука, 2004. – 502 с.

<sup>3</sup> Аверкин М. Г., Крюкова Т. М., Симонец Н. Л. Приоритетные направления социального и управленческого развития регионов посредством использования экономического инструментария «Индустриальные парки» // *Труд и социальные отношения*. – 2015. – № 6. – С. 143–157; Крюкова Т. М., Аверкин М. Г., Медников О. А. Индустриальные парки: вопросы организации инфраструктурного обеспечения // *Современные проблемы науки и образования*. – 2015. – № 2-2. – С. 395–403.

<sup>4</sup> Беленов О. Н., Шурчкова Ю. В., Смольянинова Т. Ю. Роль индустриальных парков в экономике региона // *Современная экономика: проблемы и решения*. – 2013. – № 9(45). – С. 40–52.

<sup>5</sup> Atwa S. M., Ibrahim M. G., Saleh A. M. Green business parks towards sustainable cities // *WIT Transactions on ecology and the environment*. – 2017. – No. 214. – P. 9–19.

<sup>6</sup> Jin Y., Lu F. J., Qin X. Y. Research on the innovative model for the development of agricultural S&T parks in metropolis – Taking Beijing for example // *Advanced Materials Research*. – 2013. – No. 726–731. – P. 4805–4813.

ковых структур в устойчивом развитии городов. **К. Л. Чен (C.-L. Chen)**<sup>1</sup> в своих работах отмечает значимость парковых структур с позиций разработки и реализации стратегий устойчивого развития региональных инновационных систем.

Теоретические исследования, таким образом, свидетельствуют о том, что стабильное или устойчивое развитие должно предусматривать трансформацию всей парковой структуры, обеспечивая при этом в долгосрочной перспективе высокие темпы роста ее основных показателей по сравнению с аналогичными объектами.

С учетом вышеизложенного можно констатировать, что имплементация методологических принципов стейкхолдерского подхода к управлению развитием промышленных парковых структур позволит реализовать указанные выше задачи, поскольку адекватный учет в стратегическом планировании факторов, обусловленных целевой позицией заинтересованных сторон, способных влиять на промышленную парковую структуру различными инструментами, в том числе благодаря ресурсному и нормативному воздействию, играет существенную роль в результативности деятельности всей парковой структуры<sup>2</sup>.

Так, в качестве результатов эффективности взаимодействия с ключевыми стейкхолдерами **А. А. Гугля**<sup>3</sup>, **Б. Айяла-Ороско (B. Ayala-Orozco)**, **А. Розелл (A. Rosell)**, **Дж. Мерсон (J. Merçon)**, **И. Буэно (I. Bueno)**, **Г. Алаторре-Френк (G. Alatorre-Frenk)**, **А. Лангл-Флорес (A. Langle-Flores)**, **А. Лобато (A. Lobato)**<sup>4</sup>, **Л. Шмидт (L. Schmidt)**, **К. Хартбергер (K. Hartberger)**, **С. Коббе (S. Kobbe)**, **Т. Фальк (T. Falk)**, **М. Уэсселов (M. Wesselow)**, **С. Шуман (C. Schumann)**<sup>5</sup> выделяют прежде всего обеспечение устойчивости развития как бизнеса, так и целых

<sup>1</sup> Chen C.-L. Establishing urban industrial parks to drive regional innovation system // International Journal of Automation and Smart Technology. – 2012. – Vol. 2, no. 4. – P. 283–286.

<sup>2</sup> Ткаченко И. Н. Влияние глобализации на развитие стейкхолдерской модели корпоративного управления // Известия Уральского государственного экономического университета. – 2013. – № 1(45). – С. 19–37.

<sup>3</sup> Гугля А. А. Стейкхолдерский подход к обеспечению устойчивого развития бизнеса // Вестник Нижегородского государственного инженерно-экономического института. – 2015. – № 3(46). – С. 33–37.

<sup>4</sup> Ayala-Orozco B. J., Rosell A., Merçon J., Bueno I., Alatorre-Frenk G., Langle-Flores A., Lobato A. Challenges and strategies in place-based multi-stakeholder collaboration for sustainability: Learning from experiences in the Global South // Sustainability. – 2018. – No. 10(9). – P. 3217.

<sup>5</sup> Schmidt L., Hartberger K., Kobbe S., Falk T., Wesselow M., Schumann C. Stakeholder involvement in transdisciplinary research: Lessons from three projects on sustainable land management in a north-south setting // GAIA. – 2018. – No. 27(3). – P. 312–320.



территорий; **И. В. Ивашковская**<sup>1</sup> делает акцент на приросте рыночной стоимости компании благодаря учету возможного использования ресурсов стейкхолдеров; **Е. Коста (E. Costa)**, **С. Пески (C. Pesci)**<sup>2</sup>, **К. Дембек (K. Dembek)**, **Дж. Йорк (J. York)**, **П. Дж. Сингх (P. J. Singh)**<sup>3</sup>, **П. Паттберг (P. Pattberg)**, **О. Видерберг (O. Widerberg)**<sup>4</sup> также ставят проблему создания ценности для множественных стейкхолдеров и поиска адекватных бизнес-моделей, которые могут решать социальные задачи; **К. С. Чумляков** и **Д. В. Чумлякова**<sup>5</sup> обосновывают в целом важность вовлечения стейкхолдеров в реализацию стратегических целей компании.

Проведенные теоретические исследования позволяют сделать вывод о том, что стратегическое управление промышленной парковой структурой должно предполагать механизмы гибкого, адаптируемого к факторам внешней среды управления, ориентированного на формирование качественно нового будущего территории своей локализации, учитывая при этом формирование новых технологических укладов, возникновение новых рынков, дальнейшее развитие человеческого и интеллектуального капитала и т. д.<sup>6</sup>

Обозначив два целевых вектора в стратегическом управлении промышленной парковой структурой, необходимо ответить на вопрос о единой теоретической базе, позволяющей успешно соединить целевые ориентиры *роста* и *развития* в отношении объекта исследования.

---

<sup>1</sup> Ивашковская И. В. Стейкхолдерский подход к управлению, ориентированному на приращение стоимости компании // Корпоративные финансы. – 2012. – Т. 6, № 1(21). – С. 14–23.

<sup>2</sup> Costa E., Pesci C. Social impact measurement: why do stakeholders matter? // Sustainability Accounting, Management and Policy Journal. – 2016. – No. 7(1). – P. 99–124.

<sup>3</sup> Dembek K., York J., Singh P. J. Creating value for multiple stakeholders: Sustainable business models at the Base of the Pyramid // Journal of Cleaner Production. – 2018. – No. 196. – P. 1600–1612.

<sup>4</sup> Pattberg P., Widerberg O. Transnational multistakeholder partnerships for sustainable development: Conditions for success // Ambio. – 2016. – No. 45(1). – P. 42–51.

<sup>5</sup> Чумляков К. С., Чумлякова Д. В. Определение степени вовлечения стейкхолдеров в реализацию стратегических целей компании // Евразийский юридический журнал. – 2016. – № 12(103). – С. 108–109.

<sup>6</sup> Шпак Н. А. Современные парки науки и индустриальные парки как инструменты перехода экономики региона к принципам «зеленой экономики» // Известия Санкт-Петербургской лесотехнической академии. – 2014. – № 208. – С. 267–275; Мальцева А. А. Научно-методические основы оценки и управления интеллектуальным капиталом технопарковых структур // Вестник Тверского государственного университета. Сер.: Экономика и управление. – 2017. – № 2. – С. 83–90.

В этой связи необходимо прежде всего определиться с понятием *«стратегия промышленной парковой структуры»*. Поскольку, как было отмечено в п. 1.2 диссертации, промышленная парковая структура является *совокупностью экономических субъектов*, то ее *стратегия* должна представлять собой процесс изменения связей между экономическими субъектами (стейкхолдерами), входящими в промышленную парковую структуру<sup>1</sup>.

Необходимость трансформации межсубъектных связей обусловлена, с одной стороны, факторами, определяющими стратегическую целевую позицию отдельного субъекта (стейкхолдера), а с другой – целевыми ориентирами, учитывающими целевые вектора роста и развития всей промышленной парковой структуры.

Таким образом, диссертант определяет *стратегию промышленной парковой структуры* как *целенаправленный процесс изменения межсубъектных связей, обусловленных позиционными факторами внутренней и внешней среды парковой структуры*.

На наш взгляд, стратегия промышленной парковой структуры должна предусматривать механизмы формирования и перераспределения ключевых ресурсов парковой структуры, учитывая человеческий капитал, эффективное управление активами, которые необходимы для качественного изменения в долгосрочном периоде. При этом целевой вектор парковой структуры может быть определен как категориями роста, так и категориями развития, причем зависит он прежде всего от субъектной стороны процесса стратегического управления парковой структурой, т. е. от целевой позиции отдельных стейкхолдеров.

Таким образом, для целей настоящего диссертационного исследования можно сформулировать следующее определение *стейкхолдера промышленной парковой структуры* – *это субъект стратегического адаптивного управления промышленной парковой структурой, обладающий нормативными или ресурсными инструментами влияния на ее развитие*.

---

<sup>1</sup> Выборный В. А., Шевчук А. С. Стейкхолдерский подход в управлении публичными и непубличными компаниями // Стратегии бизнеса. – 2015. – № 6(14). – С. 8–11.

Формирование системы стратегического адаптивного управления на базе стейкхолдерского подхода требует в первую очередь идентификации и классификации стейкхолдеров. Самая распространенная классификация стейкхолдеров предполагает деление их на внешних и внутренних по отношению к деятельности организации. К категории внутренних следует отнести собственников бизнеса, персонал, к категории внешних – государственные органы, потребителей, поставщиков и другие субъекты окружающей среды<sup>1</sup>.

Кроме того, следует также предусматривать двухаспектное деление, включающее первичных и вторичных стейкхолдеров по степени влияния, а также социальных и несоциальных стейкхолдеров<sup>2</sup>.

К категории первичных социальных стейкхолдеров можно отнести резидентов промышленных парковых структур, персонал, потребителей продукции и местное сообщество. Данная категория несет высокую ответственность и имеет прямое влияние на результаты деятельности парковой структуры.

Группа вторичных социальных стейкхолдеров включает государственные органы власти, конкурентов и средства массовой информации. Действия данной группы также входят в интересы промышленной парковой структуры.

К первичным несоциальным стейкхолдерам следует отнести окружающую среду и будущие поколения, а к группе вторичных несоциальных стейкхолдеров – институты общественного развития<sup>3</sup>.

---

<sup>1</sup> Мальцева А. А., Гридчина А. В., Баскакова А. Л., Дорофеева Н. С. Применение теории стейкхолдеров для управления технопарковой структурой // Экономика. Предпринимательство. Окружающая среда. – 2016. – Т. 3, № 67. – С. 9–16; Горшкова Л. А., Поплавская В. А. Организационное развитие крупного промышленного предприятия с учетом интересов стейкхолдеров // Менеджмент и бизнес-администрирование. – 2017. – № 3. – С. 123–131; Бикеева М. В. Реструктуризация современного бизнеса: стейкхолдерский подход // Менеджмент в России и за рубежом. – 2016. – № 6. – С. 33–39; Бикеева М. В. Реструктуризация бизнеса: стейкхолдерский подход // Экономические исследования и разработки. – 2016. – № 1. – С. 78–85.

<sup>2</sup> Давыдов Д. М. Круг стейкхолдеров как инструмент разработки стратегии взаимодействия с заинтересованными лицами // Научное обозрение. – 2014. – № 12-3. – С. 916–920.

<sup>3</sup> Гугля А. А. Стейкхолдерский подход к обеспечению устойчивого развития бизнеса // Вестник Нижегородского государственного инженерно-экономического института. – 2015. – № 3(46). – С. 33–37; Петрухина Е. В. Стейкхолдерский подход к управлению развитием корпоративных систем // Теоретические и прикладные вопросы экономики и сферы услуг. – 2013. – № 13-2. – С. 90–96.

Можно также выделить как финансовых, так и нефинансовых стейкхолдеров, чьи интересы лежат в плоскости получения финансовых эффектов или же нефинансовых соответственно.

На основе описанных выше характеристик и признаков для дифференциации диссертантом предлагается следующая классификация стейкхолдеров промышленной парковой структуры (рисунок 2).

	<i>Первичные стейкхолдеры</i>	<i>Вторичные стейкхолдеры</i>
<i>Финансовые стейкхолдеры</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– резиденты;</li> <li>– управляющая компания;</li> <li>– региональные институты развития</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– поставщики ресурсов;</li> <li>– сервисные компании;</li> <li>– потребители продукции;</li> <li>– кредитные и инвестиционные организации</li> </ul>
<i>Социальные стейкхолдеры</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– персонал, трудоустроенный у резидентов, в управляющей компании;</li> <li>– экспертные сообщества</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– персонал, трудоустроенный в сервисных компаниях;</li> <li>– население территории размещения;</li> <li>– государственные и муниципальные органы власти;</li> <li>– конкуренты;</li> <li>– средства массовой информации</li> </ul>
<i>Несоциальные стейкхолдеры</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– окружающая среда;</li> <li>– будущие поколения</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– институты общественного развития;</li> <li>– надзорные органы</li> </ul>

Примечание. Составлено автором.

Рисунок 2 – Авторская классификация стейкхолдеров промышленной парковой структуры

В работах **Р. В. Моргуновой, Н. В. Моргуновой, В. П. Третьяк, Т. В. Подсветовой**<sup>1</sup> приводятся различные формы участия стейкхолдеров в отношении того

<sup>1</sup> Моргунова Р. В., Моргунова Н. В. Исследование практики и методические подходы к формированию механизма управления региональными проектами на основе управления стейкхолдерами // Современные технологии управления. – 2012. – № 11(23). – С. 11–16; Моргунова Н. В., Моргунова Р. В., Третьяк В. П., Подсветова Т. В. Стейкхолдерский подход к управлению государственными программами развития текстильной промышленности // Известия высших учебных заведений. Технология текстильной промышленности. – 2017. – № 4(370). – С. 40–44; Моргунова Р. В. Анализ развития концепций классификации и мэппинга стейкхолдеров крупных промышленных предприятий // Предпринимательство. – 2009. – № 7. – С. 61–65.

или иного объекта, в том числе такие, как проявление интереса индивидуума или группы индивидуумов, на которые влияют объекты; права, в частности обслуживаться определенным образом или наличие особых закрепленных прав; наличие собственности (интеллектуальной, собственности акционеров и т. д.); знания в предметной области и организационные знания; влияние (население; бизнес-сообщество, влияющее на проект или его результаты – спонсоры, правительственные организации, гражданское общество); вклад материальных ресурсов.

При этом воздействие на параметры эффективности позволяет консолидировать интересы стейкхолдеров и повышать результативность деятельности парковой структуры в целом. Следовательно, работа в данном направлении предполагает формирование отдельного целевого вектора стратегического управления парковой структурой на основе интересов стейкхолдеров, что позволяет предложить авторский стейкхолдерско-целевой подход как теоретический базис стратегического адаптивного управления промышленными парковыми структурами и дать ему следующее определение: *стейкхолдерско-целевой подход (СЦП, Stakeholder-Target Approach, STA) – это система воззрений, определяющих методологическую платформу исследования процессов развития экономических и управленческих отношений, инструментария формирования сбалансированного развития объекта управления, основанная на нормативном и ресурсном взаимодействии стейкхолдеров, учете их целевых приоритетов при достижении единого целевого вектора стратегического управления.*

Поясним суть данного утверждения. Стейкхолдерско-целевой подход, с одной стороны, дает возможность рассматривать отношения, в которые вступают стейкхолдеры между собой, анализировать инструменты, позволяющие им влиять друг на друга, оценивать силу этого влияния, выделять ключевых, доминирующих, нейтральных и зависимых стейкхолдеров, а с другой – позволяет исследовать интересы стейкхолдеров, балансировать индивидуальные и групповые цели, формировать единые стратегические целевые вектора объекта управления и разрабатывать его стратегию.

Декларация стейкхолдерско-целевого подхода заключается не только в учете мнения заинтересованных сторон при принятии стратегических решений, что связывает стейкхолдерский подход с концепцией социальной ответственности компании, но и в регулировании процессов стратегического целеполагания в отношении индивидуальных и групповых целей стейкхолдеров промышленных парковых структур.

Применимость как такового стейкхолдерского подхода находит некоторую критику, в частности, в работах **Г. Б. Клейнера**<sup>1</sup>, который говорит, что стратегии современного российского бизнеса подчиняются прежде всего интересам управляющей подсистемы и крупных собственников.

Однако диссертант убежден, что применимость предложенного стейкхолдерско-целевого подхода в отношении промышленных парковых структур обуславливается множественностью структуры собственников и опосредованных участников деятельности исследуемых объектов, характерными особенностями которых выступают высокая адаптивность к рыночным изменениям, значительный научно-технический и творческий потенциал, позволяющие говорить об эффективности использования стейкхолдерско-целевого подхода в стратегическом управлении парковыми структурами, особенно на этапе роста.

Кроме того, создание различных внутренних регулирующих механизмов и инструментов поддержки участников промышленной парковой структуры, таких как фонды развития, корпоративные учебные центры, бизнес-инкубаторы, центры коллективного пользования оборудованием, подразделения маркетинга, внешнеэкономической деятельности, транспортно-логистические и другие сервисы управляющей компании, а также многие другие элементы изначально приводят к множественности заинтересованных сторон и соответственно позволяют использовать

---

<sup>1</sup> Клейнер Г. Б. Мезоэкономические проблемы российской экономики // Экономический вестник Ростовского государственного университета. – 2003. – Т. 1, № 2. – С. 11–18; Мезоэкономика переходного периода. Рынки, отрасли, предприятия : монография / под ред. Г. Б. Клейнера. – М. : Наука, 2001. – 516 с.; Клейнер Г. Б. Эволюция институциональных систем : монография. – М. : Наука, 2004. – 238 с.; Клейнер Г. Б. От теории предприятия к теории стратегического управления // Российский журнал менеджмента. – 2003. – Т. 1, № 1. – С. 31–56.

стейкхолдерско-целевой подход как основной в стратегическом управлении объектами данного типа.

С учетом вышеизложенного, в целях формирования методологических основ настоящего исследования предложено авторское уточненное понятие «стратегия» в контексте функционирования парковых структур как целенаправленный процесс изменения межсубъектных связей, обусловленных позиционными факторами внутренней и внешней среды парковой структуры. В рамках предлагаемого подхода стратегия должна предусматривать механизмы формирования и распределения ключевых ресурсов парковой структуры, учитывая развитие человеческого капитала, эффективное управление активами, которые необходимы для качественного изменения в долгосрочном периоде, реализуя целевой вектор развития. Сформулирован также вывод о том, что целевой вектор развития парковой структуры может быть обусловлен как категориями роста, так и категориями развития, причем зависит он прежде всего от субъектной стороны процесса стратегического управления парковой структурой.

Проведенный анализ и теоретическое обобщение концепций стратегического управления позволяют автору сформулировать также понятие *стратегического адаптивного управления промышленными парковыми структурами как последовательной реализации управленческого цикла относительно изменения межсубъектных связей, на основе механизмов адаптации роста и развития парковой структуры в соответствии с заданным целевым вектором.*

В ходе исследования установлено, что современные возможности дифференциации деятельности стратегического характера позволяют осуществлять альтернативный выбор вариантов операционной деятельности в зависимости от целевого вектора в рамках адаптивного управления, построенного на основе предлагаемого диссертантом стейкхолдерско-целевого подхода, который рассматривает промышленную парковую структуру и принимаемые управленческие решения стратегического характера с точки зрения целевых позиций заинтересованных сторон, или ее стейкхолдеров. Тем самым автором обосновывается переход к стейкхолдерско-целевому подходу как результату эволюции концепций стратегического адаптив-

ного управления, меняющему взгляд на оценку эффективности, учитывая оценку достижения целевых ориентиров с позиций как отдельных стейкхолдеров, так и объекта управления в целом.

*Под управляющим стейкхолдером промышленной парковой структуры диссертант предлагает понимать субъект стратегического управления промышленной парковой структурой, обладающий инструментами влияния на ее функционирование и долгосрочное развитие посредством нормативного и (или) ресурсного факторов.*

В целях формирования системы управления на базе стейкхолдерско-целевого подхода предложена классификация стейкхолдеров в контексте двухаспектного деления, включающего первичных и вторичных стейкхолдеров по степени влияния, а также социальных и несоциальных стейкхолдеров.

Как было отмечено выше, применимость стейкхолдерско-целевого подхода в стратегическом адаптивном управлении промышленными парковыми структурами определяется прежде всего множественностью (полисубъектностью) структуры участников, обладающих различными параметрами влияния как друг на друга, так и на парковую структуру в целом.

Так, в работах **И. Н. Ткаченко** и **К. К. Сивокоз**<sup>1</sup> предлагается модель корпоративного управления построенная на основе стейкхолдерского подхода, которая позволяет упорядочивать разнонаправленные интересы заинтересованных сторон, в частности государства, бизнеса и других держателей интереса, делается особый акцент в отношении проектов государственно-частного партнерства с учетом целевой функции каждого конкретного проекта, предусматривая при этом разработку системы измерения достигаемой ценности для отдельных стейкхолдеров.

---

<sup>1</sup> Ткаченко И. Н. Использование методологии корпоративного управления для анализа стейкхолдеров в проектах государственно-частного партнерства // Управленческие науки в современной России. – 2014. – Т. 1, № 1. – С. 40–44; Ткаченко И. Н., Сивокоз К. К. Использование гибких технологий AGILE и SCRUM для управления стейкхолдерами проектов // Управленец. – 2017. – № 4. – С. 85–95.



В своих исследованиях **В. О. Морозов**<sup>1</sup> обосновывает необходимость последовательного анализа формирования и развития компетенций, которые способны обеспечить сбалансированные отношения организации с конкретными группами заинтересованных сторон, выделяя при этом и те компетенции, которые, будучи недостаточно развитыми, наоборот, препятствуют установлению эффективных коммуникаций. Автор также предлагает применение инструментов количественной оценки компетенций выстраивания отношений со стейкхолдерами на основе модифицированного метода, предполагающего формирование четырех типов отношений, по которым необходима оценка эффективности взаимосвязей: первая группа (ресурсы, получаемые стейкхолдерами; свойства организации); вторая группа (свойства организации; ресурсы организации); третья группа (ресурсы организации; способности организации); четвертая группа (способности организации; компетенции организации).

Значительным вкладом в формирование теоретических основ стейкхолдерского подхода можно считать работы **Н. Ф. Лебедевой-Карлссон, В. О. Морозова** и **К. С. Солодухина**<sup>2</sup>, предлагающих построение специальных стратегических карт, предусматривающих определение функциональных и причинно-следственных связей между такими элементами стратегического управления организацией, как стратегические цели, целевые показатели, стратегические мероприятия (проекты). Особый акцент авторами делается на перспективности использования предложенных методов для «стейкхолдер-организаций», особенностью функционирования которых является необходимость устанавливать и развивать отношения с широким кругом заинтересованных сторон (стейкхолдеров).

Кроме того, придерживаясь этой же точки зрения, можно согласиться с мнением исследователей о том, что для данного типа организаций, к которым следует также отнести и промышленные парковые структуры, построение карт стратегиче-

---

<sup>1</sup> Морозов В. О. Определение стратегических позиций стейкхолдер-организации // Территория новых возможностей. Вестник Владивостокского государственного университета экономики и сервиса. – 2013. – № 1(19). – С. 138–143.

<sup>2</sup> Лебедева-Карлссон Н. Ф., Морозов В. О., Солодухин К. С. Нечеткие методы формализации стратегических карт стейкхолдер-организаций // Азимут научных исследований: экономика и управление. – 2017. – Т. 6, № 4(21). – С. 216–219.

ских целей будет в значительной степени осложняться наличием нескольких «центров власти» с конфликтующими целями и сферами интересов.

Большинство исследователей, изучающих феномен воздействия на организацию тех или иных заинтересованных сторон, рассматривают его как дополнительные возможности компании в получении конкурентных преимуществ, причем с позиций различных подходов, в том числе ресурсного<sup>1</sup>, предпринимательского<sup>2</sup>, парадигмы устойчивого развития, целевого подхода, а также в целом с позиций стратегического развития компании<sup>3</sup>.

Так, **Р. С. Гондарев** и **Н. В. Разнова** считают, что наиболее продвинутым способом взаимодействия со стейкхолдерами на сегодня является бриджинг, подразумевающий стратегическое партнерство и объединение ресурсов. Однако эти же авторы указывают на сложности в организации взаимодействия между заинтересованными сторонами<sup>4</sup>.

**Р. В. Нуждин** и **А. Н. Полозова** видят главную цель стейкхолдер-менеджмента в достижении положительной синергии и считают, что если синергия выражается в увеличении добавленной стоимости и доходности причастных сторон, то

---

<sup>1</sup> Щербаченко П. С. Взаимодействие со стейкхолдерами как фактор развития компании // *Управленческие науки в современном мире*. – 2017. – Т. 1. – С. 564–569; Щербаченко П. С. Управление взаимодействием со стейкхолдерами в российских компаниях // *Вестник Университета (Государственный университет управления)*. – 2018. – № 5. – С. 155–161; Мальцева А. А., Гридчина А. В., Баскакова А. Л., Дорофеева Н. С. Применение теории стейкхолдеров для управления технопарковой структурой // *Экономика. Предпринимательство. Окружающая среда*. – 2016. – Т. 3, № 67. – С. 9–16; Жданов И. Ю. Управление развитием предприятия на основе оптимального взаимодействия со стейкхолдерами // *Управление экономическими системами*. – 2011. – № 9(33). – Режим доступа : <http://uecs.ru/uecs-33-332011/item/661-2011-09-30-05-52-33>.

<sup>2</sup> Горбунов А. А., Хакимов А. Х., Сотавов А. К. Взаимодействие со стейкхолдерами: предпринимательский подход // *European Social Science Journal*. – 2017. – № 12-1. – С. 150–157.

<sup>3</sup> Трачук А. В., Линдер Н. В. Управление стейкхолдерами для достижения устойчивого развития: кейс компании «ГОЗНАК» // *Управленческие науки в современном мире*. – 2016. – Т. 2, № 2. – С. 455–469; Трачук А. В., Линдер Н. В. Взаимодействие со стейкхолдерами как фактор достижения стратегических целей компании: эмпирическое исследование на примере ФГУП «ГОЗНАК» // *Менеджмент и бизнес-администрирование*. – 2016. – № 1. – С. 109–123.

<sup>4</sup> Гондарев Р. С., Разнова Н. В. Построение модели развития бизнеса на основе интеграции концепции организационных изменений и инструментов стейкхолдер-менеджмента // *Экономика и управление в XXI веке: тенденции развития*. – 2014. – № 14. – С. 7–15.

это означает, что стоимость добавляется при интеграции в том случае, когда возможности экономических потенциалов используются максимально продуктивно<sup>1</sup>.

Сложность формирования стратегии развития парковой структуры обусловлена неоднозначностью характера влияния, оказываемого стейкхолдерами на общие итоги функционирования промышленной парковой структуры. Оценка такого влияния производится в координатах «угрозы – сотрудничество».

Степень взаимозависимости стейкхолдеров промышленной парковой структуры обуславливает распределение между ними ролей субъектов и объектов управления, подчеркивая тем самым *двойственность (дуализм) целевой позиции*.

Аналогичные идеи прослеживаются также в работах Д. Х. Т. Уокера (*D. H. T. Walker*), Л. М. Борне (*L. M. Bourne*) и А. Шелли (*A. Shelley*)<sup>2</sup>, где впервые используется понятие «*stakeholder value*», отражающее ценность, формируемую в ходе осуществления деятельности для стейкхолдеров бизнеса. При этом число стейкхолдеров ограничивается теми лицами, которые либо получают доход, право собственности на результаты проекта, либо могут оказывать определенное нормативное влияние.

У **И. В. Ивашковской** мы видим также исследование категории добавленной стоимости<sup>3</sup>, которая позволяет объединить использование стейкхолдерского подхода и объект исследования – промышленные парковые структуры, создание которых, собственно, и преследует цель получения внешних эффектов, в том числе синергетических.

---

<sup>1</sup> Нуждин Р. В., Полозова А. Н. Бизнес-анализ возможностей стейкхолдер-менеджмента в достижении положительной синергии // Вестник Воронежского государственного университета инженерных технологий. – 2016. – № 4(70). – С. 437–445; Полозова А. Н., Нуждин Р. В., Шамрина И. В. Стратегические инициативы организационного развития в стейкхолдер-менеджменте // Экономика и предпринимательство. – 2013. – № 12-3(41). – С. 531–535.

<sup>2</sup> Walker D. H. T., Bourne L. M., Shelley A. Influence, stakeholder mapping and visualization // Construction Management and Economics. – 2008. – Vol. 26, iss. 6. – С. 645–658.

<sup>3</sup> Ивашковская И. В. Стейкхолдерский подход к управлению, ориентированному на приращение стоимости компании // Корпоративные финансы. – 2012. – Т. 6, № 1(21). – С. 14–23; Ивашковская И. В. Стратегический мониторинг создания стоимости для всех стейкхолдеров компании // Вестник Финансовой академии. – 2008. – № 3(47). – С. 69–85.

Данное обстоятельство позволяет обозначить стейкхолдеров в разрезе *ресурсного* и *нормативного* характера влияния друг на друга и, соответственно, на стратегию развития парковой структуры в целом.

Можно констатировать, что *целевой вектор* отдельного стейкхолдера будет реализовываться по мере того, насколько сильное влияние он может оказать на другие заинтересованные стороны.

Рассмотрим феномен *дуализма* целевой позиции стейкхолдера в рамках теории эффективности, поскольку оценка эффективности является одним из основных направлений экономической науки и основным целевым ориентиром стратегического управления.

В оценке эффективности просматривается совокупность существенных и устойчивых связей, сложившихся в экономических системах различных иерархических уровней, позволяющих этим системам существовать, переходя на новый более высокий виток развития.

Традиционное понятие эффективности (*efficiency*) представляет собой отношение между результатами в виде выпуска товаров или услуг и затратами каких-либо ресурсов, в том числе редких. Это отношение можно измерить в физическом выражении (технологическая эффективность) или стоимостном выражении (экономическая эффективность) оценки результатов хозяйственной деятельности и произведенных в ее ходе затрат.

С общеэкономических позиций эффективность воплощает обобщенный итог использования ресурсов, качество и результативность их сочетания. Как экономическая категория эффективность дает единую качественно-количественную характеристику эффективности управления, отражая воспроизводственный процесс как в целом, так и в его отдельных фазах – производства, распределения, обмена и потребления, и находит свое выражение и реальное воплощение в деятельности любого элемента и хозяйственных систем всех уровней, будь это отдельная фирма, предприятие, домохозяйство, отрасль, регион или экономика в целом.

Если говорить о классическом понимании эффективности как соотношения результатов и затрат, то исторически базовыми можно считать, в частности, тру-

ды **В. В. Новожилова** (например, «Измерение затрат и результатов»): «Методы измерения затрат и результатов – узловая проблема экономической науки и практики... Общее понятие эффективности весьма широко употребляется в самых различных областях. Эффективность вообще есть отношение полезного эффекта, мы получим множество показателей эффективности: производительность труда... коэффициенты использования оборудования и т. д. Показатели эффективности часто выражаются в обратной форме, т. е. как отношение затрат к эффекту»<sup>1</sup>.

«Экономическая эффективность – результативность экономической деятельности, экономических программ и мероприятий, характеризуемая отношением полученного экономического эффекта, результата к затратам факторов, ресурсов, обусловившим получение этого результата, достижение наибольшего объема производства с применением ресурсов определенной стоимости»<sup>2</sup>.

Представление об эффективности как о простом соотношении затрат и результатов представляется в современных условиях несколько упрощенным. Современные подходы включают в оценку эффективности такие параметры, как количественные и качественные характеристики связей с внешней средой, адаптивность, наличие внешних положительных и отрицательных экстерналий.

В содержании понятия «эффективность» просматривается и равномерная внутренняя структура. В качестве относительно самостоятельных элементов, которые выражают устойчивость системы связей и отношений, можно выделить: производство, труд, распределение ресурсов, управление, инвестиции и т. д. Все они находятся в органической связи и в определенный момент взаимозависимы друг от друга, оценивают общее качество и общее состояние экономической системы. В то же время каждый из описанных выше элементов будет играть самостоятельную роль при оценке результативности деятельности и достижения целевых показателей для стейкхолдеров промышленной парковой структуры.

Учитывая элементы, структуру и содержание категории «эффективность», необходимо подчеркнуть также, что, кроме функции связи с внешней средой,

---

<sup>1</sup> Новожилов В. В. Измерение затрат и результатов. – М. : Экономика, 1967. – С. 210.

<sup>2</sup> Борисов А. Б. Большой экономический словарь. – М. : Книжный мир, 2003. – С. 735.

в нем отражается еще и социальный эффект, независимо от того, существуют или не существуют соответствующие способы его измерения. Следуя данной логике, *эффективность для стейкхолдеров промышленной парковой структуры – это эффективность управления как ее функционированием, так и развитием отдельных ее элементов*<sup>1</sup>.

В связи с этим особое значение приобретают вопросы эффективности в контексте распределения обозначенных в п. 1.2 диссертации дополнительных эффектов, характерных для промышленных парковых структур, возникающих в соответствии с принципом равенства предельной производительности ресурса предельному доходу от его использования. Этот принцип означает, что каждая заинтересованная сторона имеет равное право на получение той или иной доли в распределении дополнительного эффекта, формируемого в ходе функционирования промышленной парковой структуры. И поскольку вклады отдельных стейкхолдеров объективно не равны, то получаемые ими доходы распределяются асимметрично, что может по-разному сказаться как на отдельных параметрах промышленной парковой структуры, так и в целом на ее развитии. Направления выравнивания асимметрий такого рода ранее были предложены в рамках отдельных теоретических концепций.

В теории предпринимательства выдвинут постулат равновесия экономической системы, определяя общий баланс как равновесие, возникающее в результате взаимодействия всех рынков, когда изменение спроса или предложения на одном рынке влияет на равновесие цены и объемы продаж на всех рынках. Отсюда мож-

---

<sup>1</sup> Тиханов Е. А., Криворотов В. В., Чепур П. В. Разработка алгоритма формирования системы управления развитием индустриальных парков в целях повышения конкурентоспособности предприятий-резидентов // *Фундаментальные исследования*. – 2016. – № 10-2. – С. 419–424; Беленов О. Н., Смольянинова Т. Ю. Комплексная оценка эффективности деятельности индустриальных парков // *Современная экономика: проблемы и решения*. – 2014. – № 12(60). – С. 34–46; Гусева М. С., Шаркевич Е. А. Индустриальные парки в экономике региона: механизм создания и эффективность функционирования // *Концепт*. – 2016. – № S11. – Режим доступа : <https://e-koncept.ru/2016/86739.htm>; Ермолаев Д. В. Концентрация как измеритель эффективности предприятия при формировании и управлении промышленными кластерами // *Вестник Ижевского государственного технического университета*. – 2014. – № 2. – С. 81–83; Кожевина О. В. Стейкхолдерские интересы государства при оценке эффективности реализации программ стратегического развития непубличных компаний с государственным участием // *Стратегии бизнеса*. – 2015. – № 5(13). – С. 11–16; Марков Л. С. Управление эффективностью функционирования региональных высокотехнологических кластеров // *Регион: экономика и социология*. – 2007. – № 2. – С. 20–34.

но сделать вывод о взаимосвязи параметров равновесия и развития экономической системы, а искусственно созданный дисбаланс является толчком к цепи регулирующих этот дисбаланс событий.

Концепция общего экономического равновесия **Л. Вальраса** играет важную методологическую роль в формировании картины функционирования всей рыночной экономики и понимании основных принципов ее действия как сложного самоорганизующегося механизма.

В рамках этой теории **В. Парето** сформулировал положение о тождественности условий достижения общего равновесия в условиях максимальной эффективности в экономике. **Принцип оптимальности Парето** часто используется современными учеными как метод-инструмент для выбора варианта распределения ограниченных производственных ресурсов в отраслях экономики.

Вышеизложенное позволяет сформулировать новое понятие *«асимметрия распределения дополнительных эффектов»* и определить его как *неравномерное распределение дополнительных эффектов, полученных в ходе функционирования промышленной парковой структуры, между стейкхолдерами.*

Данная асимметрия может быть обусловлена, как отмечалось выше, информационными либо институциональными факторами<sup>1</sup>. При этом нельзя однозначно оценить ее роль в развитии промышленной парковой структуры, поскольку в некоторых случаях такой эффект является стимулирующим механизмом в развитии промышленной парковой структуры, лежит в основе целеполагания и мотивирует отдельных стейкхолдеров к деятельности<sup>2</sup>. Методология исследования данного эффекта представлена во второй главе настоящей диссертации.

Наличие обозначенной асимметрии распределения дополнительных эффектов формирует возможность использования адаптивного управленческого инструментария, когда в роли регулятора выступает соответствующая возможность вли-

---

<sup>1</sup> Chen N., Zhang Q. Integrated information model of distribution processing for electromachinery Logistics Park based on UML // ICTE 2013 – Proceedings of the 4<sup>th</sup> International Conference on Transportation Engineering. – Singapore, 2013. – С. 1328–1333.

<sup>2</sup> Плахин А. Е., Огородникова Е. С. Асимметрия распределения дохода стейкхолдеров в рамках парковых структур // Научные труды Вольного экономического общества России. – 2018. – Т. 211, № 3. – С. 514–524.

яния на степень асимметрии и соответствующий размер доли получаемого стейкхолдером дополнительного эффекта, что обуславливает его целевые приоритеты.

Таким образом, диссертант констатирует, что *направленное изменение / создание асимметрии распределения дополнительных эффектов между стейкхолдерами промышленной парковой структуры может выступать адаптивным инструментом стратегического управления, регулирующим развитие промышленной парковой структуры путем применения широкого спектра мероприятий по созданию, изменению либо ликвидации данной асимметрии в соответствии с целевым вектором развития.*

При этом представляется весьма важным с научно-методологической точки зрения отмеченный ранее факт *дуализма целевой позиции стейкхолдера* промышленной парковой структуры, который заключается в двойственной роли стейкхолдеров, состоящей, с одной стороны, в стремлении к достижению собственных целей и получению собственных эффектов, а с другой – в необходимости нести ответственность за успешное функционирование промышленной парковой структуры и территории ее локализации.

Существует несколько методик, описывающих целенаправленное влияние на стейкхолдеров путем манипулирования показателями дохода. Так, в работах **М. С. Тюжина** и **М. А. Алексеева**<sup>1</sup> предлагаются инструменты оценки возможности манипулирования стейкхолдерами путем изменения показателей финансовой отчетности.

В своих исследованиях **Б. С. Батаева**, **О. В. Кожевина**<sup>2</sup>, **А. И. Финогеева**<sup>3</sup> обосновывают и применяют четырехэтапную методику, характеризующую дея-

---

<sup>1</sup> Тюжина М. С., Алексеев М. А. Стейкхолдерский подход к выявлению фактов манипулирования // Бизнес. Образование. Право. – 2018. – № 3(44). – С. 98–105.

<sup>2</sup> Батаева Б. С., Кожевина О. В. Механизм оценки качества управления непубличными российскими компаниями в интересах государства и стейкхолдеров: постановка проблемы и методические аспекты // Фундаментальные исследования. – 2015. – № 10-3. – С. 554–558.

<sup>3</sup> Финогеева А. И., Батаева Б. С. Совершенствование управления взаимоотношениями с ключевыми стейкхолдерами корпорации // Российский экономический интернет-журнал. – 2017. – № 3. – Режим доступа : [http://www.e-rej.ru/Articles/2017/Finogeeva\\_Bataeva.pdf](http://www.e-rej.ru/Articles/2017/Finogeeva_Bataeva.pdf); Финогеева А. И. Механизм управления ключевыми стейкхолдерами для российских компаний // Российский экономический интернет-журнал. – 2017. – № 2. – Режим доступа : <http://www.e-rej.ru/upload/iblock/761/7618f75238a091fd9c92ad3b06e61ca1.pdf>.



тельность непубличных компаний в отношении собственников и стейкхолдеров, однако данная методика не содержит решения вопросов координации их деятельности.

В работах **С. М. Бычковой, Н. Н. Макаровой, Е. А. Жидковой**<sup>1</sup> рассматриваются вопросы повышения эффективности построения инвестиционных стратегий с позиций стейкхолдерской теории. В свою очередь, в трудах **И. Ю. Жданова**<sup>2</sup> и **О. В. Кожевиной**<sup>3</sup> для формирования стратегии взаимодействия со стейкхолдерами используется показатель прибыльности. Как было отмечено ранее, в работах **Р. С. Гондарева и Н. В. Разновой**<sup>4</sup> предложен комплекс инструментов управления взаимодействием заинтересованных сторон бизнеса при реструктуризации и обновлении.

Коллектив исследователей в составе **М. В. Дьяконовой, А. А. Микулинской и К. С. Солодухина** предлагает методический подход по определению стратегической ориентации организации на основе ее взаимоотношений со стейкхолдерами, который включает в себя оценку различных критериев, позволяющих оценить текущее положение стейкхолдеров, их влияние на организацию и степень за-

---

<sup>1</sup> Бычкова С. М., Макарова Н. Н., Жидкова Е. А. Анализ инвестиционной стратегии с позиций стейкхолдерской теории // Учет. Анализ. Аудит. – 2017. – № 1. – С. 33–38.

<sup>2</sup> Жданов И. Ю. Управление развитием предприятия на основе оптимального взаимодействия со стейкхолдерами // Управление экономическими системами. – 2011. – № 9(33). – Режим доступа : <http://uecs.ru/predprinematelstvo/item/661-2011-09-30-05-52-33>.

<sup>3</sup> Кожевина О. В. Внедрение стандартов G20/ОЭСР в практику корпоративного управления в государственных компаниях: интересы стейкхолдеров // Менеджмент в России и за рубежом. – 2018. – № 1. – С. 12–19; Кожевина О. В. Стейкхолдерские интересы государства при оценке эффективности реализации программ стратегического развития непубличных компаний с государственным участием // Стратегии бизнеса. – 2015. – № 5(13). – С. 11–16; Кожевина О. В. Совершенствование корпоративного управления в компаниях с государственным участием с использованием принципов G20/ОЭСР // Проблемы теории и практики управления. – 2018. – № 4. – С. 92–100; Кожевина О. В., Батаева Б. С. Совершенствование стратегического целеполагания в компаниях с государственным участием // Проблемы теории и практики управления. – 2017. – № 3. – С. 33–44.

<sup>4</sup> Гондарев Р. С., Разнова Н. В. Модель развития бизнеса на основе инструментов стейкхолдер-менеджмента // Проблемы теории и практики управления. – 2014. – № 4. – С. 110–116; Гондарев Р. С., Разнова Н. В. Построение модели развития бизнеса на основе интеграции концепции организационных изменений и инструментов стейкхолдер-менеджмента // Экономика и управление в XXI веке: тенденции развития. – 2014. – № 14. – С. 7–15.

интересованности в ее деятельности, а также выявление параметров взаимозависимости фирмы и ее стейкхолдеров, включая оценку ресурсного обмена<sup>1</sup>.

Обобщение теоретических взглядов на проблему формирования отношений организации со стейкхолдерами и учета их целевой позиции позволяет в целях настоящего исследования сформулировать задачу выявления стратегических приоритетов стейкхолдеров промышленной парковой структуры и определения их зависимости от стратегической целевой позиции, обусловленной возможностями присваивать бóльшую долю условий в условиях асимметрии распределения дополнительных эффектов, формируемых в рамках промышленных парковых структур<sup>2</sup>.

По сути, данный подход отражает дуализм целевой позиции стейкхолдера промышленной парковой структуры, представляющий собой двойственность целей стейкхолдера, пытающегося, с одной стороны, реализовать собственный коммерческий успех, а с другой – обеспечить успешное функционирование и других стейкхолдеров промышленной парковой структуры.

Вся совокупность целевых приоритетов стейкхолдеров укладывается в следующие основные вектора, представленные на рисунке 3.

В рамках предлагаемой модели целевых приоритетов стейкхолдеров промышленной парковой структуры можно выделить два основных вектора: первый из них – достижение коммерческого успеха и второй – обеспечение успешного развития территории.

В большей степени цель достижения коммерческого успеха характерна для резидентов и управляющей компании промышленной парковой структуры.

---

<sup>1</sup> Дьяконова М. В., Микулинская А. А., Солодухин К. С. Методика определения стратегической ориентации организации, позволяющей осуществлять оптимальное взаимодействие со стейкхолдерами // Современные проблемы науки и образования. – 2014. – № 4. – Режим доступа : <http://www.science-education.ru/ru/article/view?id=14070>.

<sup>2</sup> Плахин А. Е. Дуализм позиции стейкхолдеров как основа управления промышленными парковыми структурами // Вопросы инновационной экономики. – 2019. – Т. 9, № 1. – С. 167–174; Ткаченко И. Н. Об учете интересов стейкхолдеров в современной парадигме корпоративного управления // Управленческие науки в современном мире. – 2018. – Т. 1, № 1. – С. 205–209.

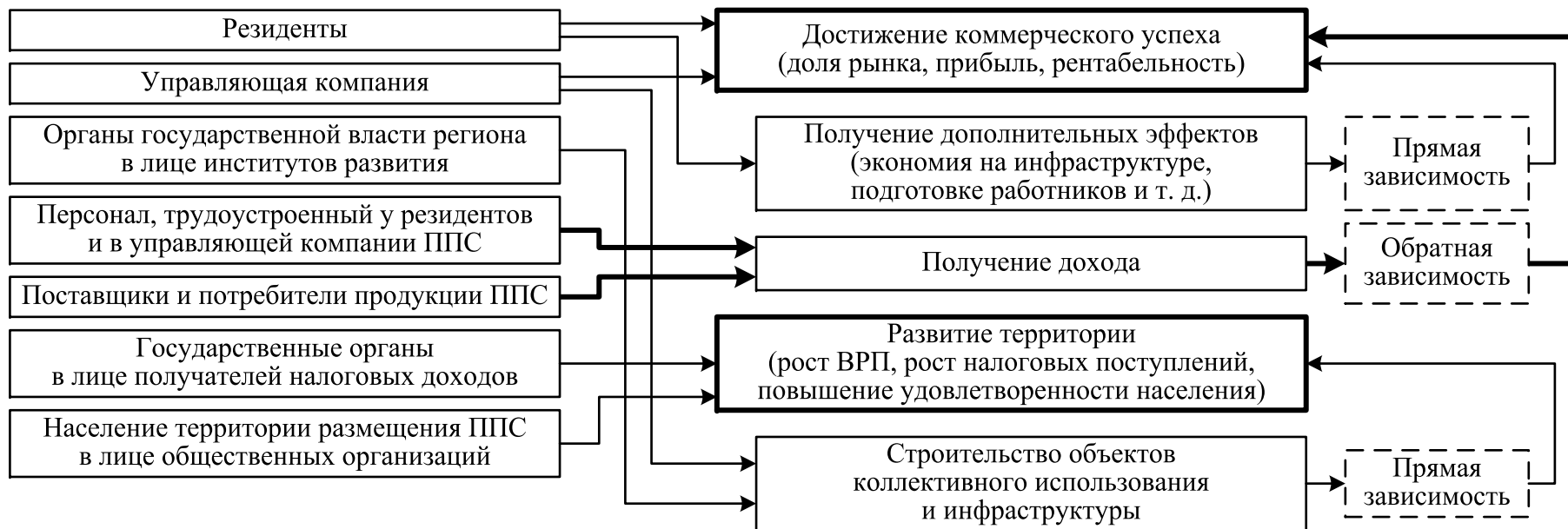


Рисунок 3 – Модель целевых приоритетов стейкхолдеров промышленной парковой структуры (ИПС)

Соответственно, чем больше влияние данных стейкхолдеров, тем выше вероятность, что стратегия развития парковой структуры будет уходить от вектора, определяющего развитие территории, в частности, произойдет отказ от создания инфраструктурных объектов или объектов коллективного использования. Обратное влияние на следование данному вектору оказывают поставщики промышленной парковой структуры и персонал, трудоустроенный у резидентов и в управляющей компании с приоритетом получения собственного дохода.

Вектор «развитие территории» является также приоритетным для большинства стейкхолдеров промышленной парковой структуры<sup>1</sup>. Напрямую такую цель преследуют население территории размещения промышленной парковой структуры в лице общественных организаций и государственные органы в лице получателей налоговых доходов. Опосредованно данная цель прослеживается у управляющей компании и органов государственной власти региона в лице институтов развития через реализацию мероприятий по строительству объектов коллективного использования и инфраструктуры<sup>2</sup>. Соответственно, чем выше влияние стейкхолдеров, поддерживающих вектор «развитие территории», тем больший объем средств будет уходить на инфраструктурные и социальные проекты<sup>3</sup>.

Оценка параметров развития территории не столь однозначна, поскольку зависит от конкретных условий реализации проекта промышленной парковой структуры и требует сбора дополнительной информации о конкретных условиях проявления.

Методологические подходы к выявлению и количественному описанию целей развития территории в ходе создания и функционирования промышленной

---

<sup>1</sup> Roberts B., Murray A. National and regional corporate spatial structure // *The Annals of Regional Science*. – 2002. – Vol. 36. – P. 347–368; Захарова Е. Н., Прохорова В. В. Кластер как технологический прорыв и основа модернизации территориального пространства // *Вестник Института дружбы народов Кавказа «Теория экономики и управления народным хозяйством»*. – 2015. – № 2(34). – С. 95–101; Herazo B., Lizarralde G. Understanding stakeholders' approaches to sustainability in building projects // *Sustainable Cities and Society*. – 2016. – No. 26. – P. 240–254.

<sup>2</sup> Митрофанова И. В., Пожилова И. В. Модернизация институтов развития как стратегическое направление совершенствования региональной экономической политики // *Теория и практика общественного развития*. – 2018. – № 7(125). – С. 55–61.

<sup>3</sup> Митрофанова И. В., Иванов Н. П., Митрофанова И. А., Жуков А. Н. Российские территориальные мегапроекты: риски реализации в условиях неопределенности // *Известия Волгоградского государственного технического университета*. – 2016. – № 16 (195). – С. 104–113.

парковой структуры связаны с эффектами создания новых рабочих мест, обусловленными появлением новых предприятий на территории промышленной парковой структуры<sup>1</sup>. В свою очередь, улучшение инфраструктурных условий должно привести к интенсивному развитию предпринимательства на территории тяготения к новому объекту<sup>2</sup>. Количественная оценка данного эффекта для развития территории сводится к подсчету роста ВРП, налоговых поступлений по налогам на доходы как физических лиц, так и предпринимателей и организаций<sup>3</sup>.

Процесс стратегического управления промышленной парковой структурой не может полностью повторять концептуальные положения теорий стратегического управления для объектов микроуровня, поскольку в рамках парковой структуры формируется внутренний специфический механизм, сочетающий не только ресурсную, инфраструктурную, но и нормативную составляющую формирования общего эффекта деятельности промышленной парковой структуры для общества в целом.

Данный вывод позволяет говорить об эффективности экономических методов управления парковой структурой, к которым следует отнести механизмы управления распределением получаемого дополнительного дохода или дополнительной добавленной стоимости, формируемых за счет внешних и внутренних дополнительных эффектов.

Следовательно, применение инструментов перераспределения дополнительных доходов между стейкхолдерами в рамках механизма стратегического адаптивного управления позволит стимулировать и активнее развивать такие сферы, как человеческий капитал и (или) инфраструктура. Данные инструменты должны соответствовать адаптационным принципам предлагаемого стейкхолдерско-целевого подхода, рассматривающего стратегическое развитие промышленных парко-

---

<sup>1</sup> Шутилов Ф. В., Прохорова В. В. Территориальное развитие экономических систем на основе кластерного подхода. – Краснодар : Южный институт менеджмента, 2012. – 127 с.

<sup>2</sup> Родионов Д. Г., Афанасов А. Ю., Горовой А. А. Региональная кластерная политика в контексте управления развитием региональной экономики // Мир экономики и права. – 2014. – № 4–5. – С. 18–30; Родионов Д. Г., Цыпкин Ю. В., Синельникова С. С. Эффективность функционирования технопарков и бизнес-инкубаторов // Научно-технические ведомости Санкт-Петербургского государственного политехнического университета. Экономические науки. – 2012. – № 4(151). – С. 150–159.

<sup>3</sup> Мальцева А. А. Методика оценки эффективности технопарка как ядра инновационного кластера региона на основе системы сбалансированных показателей // Экономический анализ: теория и практика. – 2011. – № 3(210). – С. 13–19.

вых структур через призму удовлетворения разнонаправленных интересов множественных групп влияния.

Таким образом, для понимания и уточнения предмета исследованиями диссертантом вводится понятие *«асимметрия»*, отражающее неравномерность распределения дополнительных эффектов, формируемых в ходе функционирования парковой структуры.

Задами стратегического адаптивного управления промышленной парковой структурой при этом должны стать как выравнивание или перераспределение данной асимметрии, так и ее искусственное формирование. В первом случае возможно использование методов институционального регулирования путем создания трансфертных фондов, перераспределяющих доход между стейкхолдерами. Во втором случае асимметрия в распределении дохода может являться экономическим рычагом стимулирования создания отдельных объектов инфраструктуры либо решения других значимых задач и реализации необходимых функций в рамках парковой структуры.

Общая логика предлагаемого подхода может быть представлена следующей схемой, отражающей теоретико-методологические основы исследования (рисунок 4).

Подводя итоги формирования теоретических основ стратегического адаптивного управления промышленными парковыми структурами на основе стейкхолдерско-целевого подхода, представим сформированную диссертантом взаимосвязь базовых категорий в рамках настоящего исследования (рисунок 5).

Проведенное исследование позволило рассмотреть феномен дуализма целевой позиции стейкхолдера в рамках теории эффективности. Выявлено, что дуализм целевой позиции стейкхолдера промышленной парковой структуры заключается в двойственной роли стейкхолдеров, которая состоит, с одной стороны, в стремлении к достижению собственных целей и получению собственных эффектов, а с другой – в необходимости нести ответственность, которая лежит на каждой заинтересованной стороне, за успешное функционирование промышленной парковой структуры и территории ее локализации.



Примечание. Составлено автором.

Рисунок 4 – Теоретико-методологические основы стейкхолдерско-целевого подхода в стратегическом адаптивном управлении промышленными парковыми структурами

В рамках настоящего исследования сформирована теоретическая основа диссертационной работы в части сущности, типологии и функций промышленных парковых структур как объекта исследования, позволяющая диссертанту перейти к исследованию вопросов методологических основ стратегического адаптивного управления данными объектами как обособленными формами организации деятельности субъектов хозяйствования.



Примечание. Составлено автором.

Рисунок 5 – Взаимосвязь основных категорий стратегического адаптивного управления промышленными парковыми структурами в рамках стейкхолдерско-целевого подхода



В проведенном исследовании теоретически обобщены объектные, функциональные и целевые характеристики промышленной парковой структуры как объекта исследования. Предложены авторские трактовки основных понятий «промышленная парковая структура», «дополнительные эффекты», «стратегия» в контексте функционирования парковых структур, «стратегическое адаптивное управление парковыми структурами», «стейкхолдер промышленной парковой структуры», «асимметрия распределения дополнительных эффектов».

Сформулирован вывод о том, что целевой вектор развития парковой структуры может быть обусловлен как категориями роста, так и категориями развития, причем зависит он прежде всего от субъектной стороны процесса стратегического управления парковой структурой.

Обоснован переход к стейкхолдерско-целевому подходу как результату эволюции концепций стратегического управления в контексте применения инструментов адаптивного управления, меняющему взгляд на оценку эффективности, учитывая эффективность с целевых позиций отдельных стейкхолдеров.

Предложена классификация стейкхолдеров в контексте двухаспектного деления, включающего первичных и вторичных стейкхолдеров по степени влияния, а также социальных и несоциальных стейкхолдеров. Сделан вывод о том, что эффективность для стейкхолдеров промышленной парковой структуры – это эффективность управления ее функционированием и развитием отдельных элементов. Диссертантом рассмотрены вопросы эффективности распределения дополнительных эффектов, возникающих в соответствии с принципом равенства предельной производительности ресурса предельному доходу от его использования, в соответствии с чем каждая заинтересованная сторона промышленной парковой структуры должна иметь равное право на получение дополнительного дохода, формируемого в ходе ее функционирования.

Сформированный диссертантом теоретический базис стейкхолдерско-целевого подхода определяется необходимостью направленного управления асимметрией распределения дополнительных эффектов между стейкхолдерами промышленной парковой структуры, представляя собой адаптивный инструмент стратегического управления, регулирующий развитие промышленной парковой структуры путем применения широкого спектра мероприятий по созданию, изменению либо ликвидации данной асимметрии в соответствии с целевым вектором развития.

## 2 МЕТОДОЛОГИЯ СТЕЙКХОЛДЕРСКО-ЦЕЛЕВОГО ПОДХОДА В СТРАТЕГИЧЕСКОМ АДАПТИВНОМ УПРАВЛЕНИИ ПРОМЫШЛЕННЫМИ ПАРКОВЫМИ СТРУКТУРАМИ

### 2.1 Подходы к исследованию формирования дополнительных эффектов стейкхолдеров промышленных парковых структур

Анализ современной базы научных работ позволяет сделать вывод, что методология определения дополнительных эффектов для стейкхолдеров парковой структуры сформирована достаточно фрагментарно. Существует достаточно небольшой объем работ, в которых представлены отдельные методические подходы к определению дополнительных эффектов для предприятий-резидентов, для органов государственной власти, представляющих интересы территории размещения парковой структуры, и косвенно (через оценку средней заработной платы) затрагиваются вопросы дополнительных эффектов для работников. Однако в целом отсутствует методология, на основе которой можно было бы оценить дополнительные выгоды от функционирования промышленной парковой структуры для населения территории; кроме того, нет работ, позволяющих комплексно взглянуть на формирование и распределение дополнительных эффектов в разрезе других стейкхолдеров промышленной парковой структуры.

Другой круг методологических проблем измерения дополнительных эффектов связан с подходами к определению источников их возникновения. Существуют разные точки зрения на формирование эффектов от функционирования промышленных предприятий в рамках парковых структур. Это эффекты, достигаемые как резидентами, т. е. непосредственно предприятиями, так и другими участниками промышленных парковых структур, которыми являются управляющие компании, государство в лице институтов развития, поставщики и потребители продукции парковой структуры, персонал, трудоустроенный в управляющей компании и

у резидентов, население территории локализации и другие заинтересованные стороны. При этом дополнительные эффекты для разных стейкхолдеров могут состоять в получении различных выгод как финансового, так и нефинансового характера (в частности, для населения это может быть решение задач по улучшению экологической обстановки).

В целом следует выделять внешние и внутренние источники возникновения исследуемых дополнительных эффектов.

Внешние эффекты обусловлены достижением экономии, которая обеспечивается наличием общей площадочной инфраструктуры промышленного парка, что позволяет получать возможность быстрого доступа к ресурсам, каналам транспортировки, финансовым ресурсам, консультационной помощи и т. д.

Впервые проявление таких эффектов описано **А. Маршаллом** и названо проявлением «внешней экономии», по аналогии с внутренней экономией от масштаба производства<sup>1</sup>. Внешней эта экономия является потому, что она рождается за рамками каждой отдельной фирмы, в процессе взаимного дополнения. Как и внутренняя экономия, внешняя экономия позволяет организациям, которые ее получают, быть при прочих равных условиях более конкурентоспособными.

Можно выделить различные подходы к формированию внешней экономии, возникающей в промышленной парковой структуре. Большинство исследователей придерживается традиционной классификации, называемой *Маршаллианскими эффектами*, или *MAR-эффектами*<sup>2</sup>. В данный набор включают три эффекта (внешней экономии):

- доступность специализированной рабочей силы;
- концентрация фирм в общей сфере деятельности: прежде всего специализированных поставщиков, покупателей, фирм, связанных производственными цепочками;

---

<sup>1</sup> Becattini G. The Marshallian industrial district as a socio-economic notion // *Industrial Districts and Inter-firm Co-operation in Italy* / ed. by F. Pyke, G. Becattini, W. Sengenberger. – Geneva : International Institute for Labour Studies, 1990. – P. 37–51; Bellandi M. The Industrial District in Marshall // *Small Firms and Industrial Districts in Italy* / ed. by M. Bellandi, E. Goodman, J. Bamford. – N. Y. : Routledge, – 1989. – С. 136–152.

<sup>2</sup> Маршалл А. Принципы экономической науки. – М., 1993. – 310 с.; Маршалл А. Принципы политической экономии : в 3 т. – М. : Прогресс, 1983. – Т. 1. – 416 с.

– интенсификация и углубление информационных обменов, в том числе обмена инновациями, соответственно информационной инфраструктуры<sup>1</sup>.

Можно констатировать, что преимущества внешней экономики достижимы для всех типов промышленных парковых структур, в то же время для промышленных парков кластерного типа характерны также проявления внутренней экономики, факторы которой отличны от факторов внешней экономики.

*Для промышленных парковых структур кластерного типа, представляющих собой интеграционные объединения промышленных предприятий, формирующих цепочки создания стоимости, источниками дополнительных эффектов становятся преимущества концентрации и специализации.*

Как показывают теоретические и эмпирические исследования, концентрация фирм в общей сфере деятельности часто приводит к углублению разделения труда и развитию специализации<sup>2</sup>. Сосуществование прямых конкурентов, поставщиков и клиентов приводит к лучшему пониманию и соответствующему более эффективному удовлетворению специфических требования покупателей, с учетом особенностей товара конкурентов и возможностей своих поставщиков, глубокой проработки своих отличительных конкурентных преимуществ. Всё это позволяет компаниям лучше дифференцировать свой продукт (в том числе за счет сегментирования рынка и правильного позиционирования). Дифференциация повышает привлекательность продукта в глазах покупателя, позволяет сформировать свою рыночную нишу, укрепить конкурентные преимущества.

Кроме того, охват предприятиями всей (или большей части) цепочки создания добавленной стоимости делает возможной и выгодной для резидентов промышленной парковой структуры специализацию на разных этапах этого процесса.

---

<sup>1</sup> Rodríguez I. A. Information and knowledge in Spanish science and technology parks // Proceedings of the European Conference on Knowledge Management (ECKM). – Santarem, 2014. – No. 3. – P. 1099–1107; Li S., Guo W., Lv F., Wang Y. Innovative research of logistics park informatization // Advanced Materials Research. – 2013. – No. 645. – P. 303–307.

<sup>2</sup> Ермолаев Д. В. Концентрация как измеритель эффективности предприятия при формировании и управлении промышленными кластерами // Вестник Ижевского государственного технического университета. – 2014. – № 2. – С. 81–83; Вечкинзова Е. А., Петренко Е. С. От кластеров к умной специализации: обзор методических подходов // Труды VII Всерос. симпозиума по экономической теории (Екатеринбург, 28–30 июня 2016 г.). – Екатеринбург : Ин-т экономики УрО РАН, 2016. – С. 56–57.

Такая специализация позволяет им быть более производительными. Важным следствием возможности разделять между фирмами производственный процесс является снижение объема требуемого капитала для открытия своего бизнеса, что, в свою очередь, приводит к большей вовлеченности в хозяйственную деятельность субъектов малого и среднего предпринимательства и дальнейшему развитию процесса разделения труда<sup>1</sup>.

Наличие тесно взаимодействующих фирм позволяет быстрее вносить изменения в продукт или технологию и в общем сокращать жизненный цикл продукта, находясь в лидерах процесса обновления и изменений. Более того, готовые к внедрению инноваций контрагенты дают организации легкость в экспериментировании с целью дальнейшего развития продукта<sup>2</sup>.

Следует отметить, что в научной литературе уже существуют работы, посвященные измерению эффективности интеграционных образований на основе оценки дополнительных или синергетических эффектов. В частности, необходимо отметить работы **А. И. Григорьева**, **В. П. Кузнецова**<sup>3</sup>, **М. С. Гусевой**, **Е. А. Шаркевич**<sup>4</sup>, **С. Н. Кузнецовой**<sup>5</sup>, **Е. А. Малышева**, **И. В. Макаровой**, **А. П. Петрова**<sup>6</sup>, **М. А. Николаева**, **М. Ю. Махотаевой**<sup>7</sup>, **О. В. Несмачных**, **В. В. Литов-**

---

<sup>1</sup> Ruan J., Zhang X. Finance and Cluster-Based Industrial Development in China // *Economic Development and Cultural Change*. – 2009. – No. 58(1). – P. 143–164; Borrelli F., Ponsiglione C., Iandoli L., Zollo G. Inter-organizational learning and collective memory in small firms clusters: An agent-based approach // *Journal of Artificial Societies and Social Simulation*. – 2005. – Vol. 8(3). – P. 1–4.

<sup>2</sup> Плахин А. Е. К вопросу о формировании синергетических эффектов промышленных парковых структур // *Финансовая экономика*. – 2018. – № 5(3). – С. 318–321.

<sup>3</sup> Григорьев А. И., Кузнецова С. Н., Кузнецов В. П. Мультипликативный эффект от реализации проектов промышленных парков // *Научное обозрение. Экономические науки*. – 2016. – № 5. – С. 17–19.

<sup>4</sup> Гусева М. С., Шаркевич Е. А. Индустриальные парки в экономике региона: механизм создания и эффективность функционирования // *Концепт*. – 2016. – № S11. – Режим доступа : <https://e-koncept.ru/2016/86739.htm>; Гусева М. С. Инновационные территориальные кластеры как катализатор регионального развития // *Известия Оренбургского государственного аграрного университета*. – 2014. – № 1(45). – С. 201–205.

<sup>5</sup> Кузнецова С. Н., Кузнецов В. П. Методика оценки интегральной эффективности инвестиционных проектов в рамках промышленных парков : монография. – Н. Новгород : Мининский ун-т, 2015. – 135 с.

<sup>6</sup> Малышев Е. А., Макарова И. В., Петров А. П. Выделение эффектов от формирования и развития кластеров в регионе // *Вестник Забайкальского государственного университета*. – 2013. – № 7(98). – С. 111–119.

<sup>7</sup> Николаев М. А., Махотаева М. Ю. Методологические аспекты оценки эффективности инновационных кластеров // *Вестник Псковского государственного университета. Сер.: Экономика. Право. Управление*. – 2012. – № 1. – С. 48–60.

ченко<sup>1</sup>, Р. В. Нуждина, А. Н. Полозовой<sup>2</sup>, В. В. Прохоровой, Е. О. Беловой<sup>3</sup>, Н. М. Тюкавкина<sup>4</sup>, Ф. В. Шутилова<sup>5</sup>, М. А. Ягольницера, Л. С. Маркова, И. Г. Тепловой<sup>6</sup> и ряда других авторов.

Однако проведенный анализ теоретических источников показал, что вопросы, связанные с формированием дополнительных эффектов, а также использованием их в качестве инструмента стратегического управления, в том числе адаптивного управления интеграционными образованиями в экономике, остаются недостаточно изученными.

При этом исследование эффективности функционирования промышленных парковых структур с позиций отдельных стейкхолдеров, степени удовлетворения их потребностей, а также взаимных интересов позволяет «настроить» в целом экономику территории локализации анализируемых объектов на эффективное сотрудничество, обеспечить максимально выгодные условия для развития и формирования синергии от сетевого взаимодействия ключевых стейкхолдеров<sup>7</sup>.

---

<sup>1</sup> Несмачных О. В., Литовченко В. В. Формирование синергетического эффекта в экономическом кластере на основе закона возрастающей отдачи // *Фундаментальные исследования*. – 2013. – № 6-5. – С. 1220–1223; Несмачных О. В. Метод формирования партнерских отношений в кластерной структуре на основе выделения ключевых компетенций партнера // *Сегодня и завтра российской экономики*. – 2014. – № 63. – С. 32–38; Несмачных О. В., Литовченко В. В. Природа возникновения синергетического эффекта в промышленном кластере и оценка его воздействия // *Научное обозрение*. Сер. 1: Экономика и право. – 2014. – № 1. – С. 27–35.

<sup>2</sup> Нуждин Р. В., Полозова А. Н. Бизнес-анализ возможностей стейкхолдер-менеджмента в достижении положительной синергии // *Вестник Воронежского государственного университета инженерных технологий*. – 2016. – № 4(70). – С. 437–445.

<sup>3</sup> Прохорова В. В., Белова Е. О. К вопросу о синергии в рамках формирования кластерных структур // *Вестник Института дружбы народов Кавказа «Теория экономики и управления народным хозяйством»*. – 2017. – № 1(41). – С. 27–32.

<sup>4</sup> Тюкавкин Н. М. Методы оценки эффективности функционирования кластеров в промышленности // *Основы экономики, управления и права*. – 2013. – № 3(9). – С. 109–113.

<sup>5</sup> Шутилов Ф. В. Методы оценки эффективности и синергетический эффект кластеров // *Научный вестник Южного института менеджмента*. – 2013. – № 2. – С. 81–85.

<sup>6</sup> Ягольницера, М. А., Марков Л. С., Теплова И. Г. Кооперационные взаимодействия в кластере и их эффективность (на примере интегрированного научно-производственного комплекса «Алтай») // *Вестник Новосибирского государственного университета*. Сер.: Социально-экономические науки. – 2008. – Т. 8, № 4. – С. 68–76.

<sup>7</sup> Чумляков К. С., Чумлякова Д. В. Определение степени вовлечения стейкхолдеров в реализацию стратегических целей компании // *Евразийский юридический журнал*. – 2016. – № 12(103). – С. 108–109; Nguyen T. B. T., Chau N. T., Vo L. X. S. Applying network analysis in assessing stakeholders' collaboration for sustainable tourism development: A case study at Danang, Vietnam // *International Journal of Tourism Policy*. – 2018. – No. 8(3). – P. 244–270.

Для реализации этой задачи необходимо сформировать перечень показателей, которые могут стать основой измерения степени удовлетворенности заинтересованных сторон результатами функционирования парковых структур.

Рассмотрим подходы к определению состава показателей, позволяющих выявить наличие дополнительных эффектов, формируемых в результате функционирования промышленных парковых структур для стейкхолдеров (таблица 2).

Таблица 2 – Виды дополнительных эффектов в разрезе стейкхолдеров промышленной парковой структуры и подходы к их определению

Стейкхолдеры промышленной парковой структуры	Внешние эффекты	Внутренние эффекты	Показатель определения эффекта
Резиденты	Экономия на инфраструктуре парка. Налоговые преференции	Экономия на масштабе. Специализация и концентрация производства	Валовая рентабельность затрат (%)
	Проекты <i>built-to-suit</i> . Налоговые преференции	–	Стоимость объектов основных средств
	Общая информационная и консалтинговая инфраструктура	Обмен инновациями в сети	Количество и доля резидентов промышленной парковой структуры, регистрирующих патенты, от общего числа
			Объем НИОКР резидентов
			Доля инновационной и наукоемкой продукции в общем объеме выпуска
Управляющая компания	–	Размещение на территории парка предприятий одной сети	Валовая рентабельность затрат (%)
Органы государственной власти региона в лице институтов развития	–	Размещение на территории парка предприятий одной сети	Численность занятых
	Экономия на инфраструктуре парка. Налоговые преференции	Экономия на масштабе. Специализация и концентрация производства	Валовая рентабельность затрат резидентов и управляющей компании (%)
	Проекты <i>built-to-suit</i> . Налоговые преференции	–	Стоимость объектов основных средств резидентов и управляющей компании

## Продолжение таблицы 2

Стейкхолдеры промышленной парковой структуры	Внешние эффекты	Внутренние эффекты	Показатель определения эффекта
Персонал, трудоустроенный у резидентов и управляющей компании промышленной парковой структуры	Специализированность рабочей силы	–	Средняя заработная плата
Поставщики и потребители продукции промышленной парковой структуры	Экономия на инфраструктуре парка. Налоговые преференции	Экономия на масштабе. Специализация и концентрация производства. Обмен инновациями в сети	Валовая рентабельность затрат поставщиков и потребителей (%)
Государственные органы в лице получателей налоговых доходов	–	Экономия на масштабе. Специализация и концентрация производства	Объем налоговых поступлений
Население территории размещения промышленной парковой структуры в лице общественных организаций	Единые стандарты по содержанию территории (в том числе экологические)	Размещение на территории парка предприятий одной сети	Численность занятых в парковой структуре от общей численности экономически активного населения территории. Средняя заработная плата. Объем средств, направленных на благоустройство территории
Примечание. Составлено автором.			

Представляется весьма справедливым мнение ряда исследователей о том, что в качестве целевой установки, базирующейся на получении дополнительных эффектов, может быть использована максимизация рыночной стоимости компании, а с точки зрения эффективности промышленной парковой структуры – рост рыночной стоимости компаний участников в результате роста рентабельности



компаний и минимизации производственных и финансовых рисков благодаря представленным выше внешним и внутренним эффектам<sup>1</sup>.

Преимущества специализации и перспективность конкурентоспособного развития предприятий-резидентов в рамках индустриальных парков подробно рассмотрены в работах **В. В. Криворотова, А. В. Калины, Е. А. Тиханова, С. Е. Ерыпалова, П. В. Чепуры**<sup>2</sup>. Механизм функционирования парковой структуры предполагает, что промышленные предприятия, являющиеся резидентами, приобретают инженерно подготовленные земельные участки и (или) готовые производственные, складские, офисные помещения. При этом плата резидентов за аренду земли и зданий, оплата дополнительных услуг становится источником возврата вложений для бюджета и частных инвесторов. Промышленная парковая структура предусматривает размещение и последующее развитие производственных комплексов, расположенных в относительной близости<sup>3</sup>. Единая концепция, в свою очередь, предполагает ориентацию компаний на постоянное совершенствование конкурентных преимуществ за счет разного рода нововведений: технологи-

---

<sup>1</sup> Ткаченко И. Н., Злыгостев А. А. Оценка вклада стейкхолдеров в стоимость компании: пример российского банковского сектора // *Управленец*. – 2018. – Т. 9, № 4. – С. 40–52; Патрушева Е. Г. Теория заинтересованных сторон: оценка вклада стейкхолдеров в рост стоимости компании // *Вестник Ярославского государственного университета им. П. Г. Демидова. Сер.: Гуманитарные науки*. – 2009. – № 4(10). – С. 112–117; Ивашковская И. В. Модель корпоративного управления на основе стоимости для стейкхолдеров // *Вестник Финансовой академии*. – 2010. – № 2(56). – С. 29–35; Ивашковская И. В. Стейкхолдерский подход к управлению, ориентированному на приращение стоимости компании // *Корпоративные финансы*. – 2012. – Т. 6, № 1(21). – С. 14–23.

<sup>2</sup> Криворотов В. В., Калина А. В., Тиханов Е. А., Ерыпалов С. Е. Индустриальные парки как эффективный механизм роста конкурентоспособности региональных производственных комплексов // *Вестник УрФУ. Сер.: Экономика и управление*. – 2014. – № 2. – С. 61–74; Развитие индустриальных парков на основе повышения конкурентоспособности предприятий-резидентов : монография / В. В. Криворотов, А. В. Калина, Е. А. Тиханов, С. Е. Ерыпалов. – Екатеринбург : ООО «Издательство УМЦ УПИ», 2016. – 189 с.; Тиханов Е. А., Криворотов В. В., Чепур П. В. Разработка алгоритма формирования системы управления развитием индустриальных парков в целях повышения конкурентоспособности предприятий-резидентов // *Фундаментальные исследования*. – 2016. – № 10-2. – С. 419–424; Тиханов Е. А., Криворотов В. В., Чепур П. В. Система факторов повышения конкурентоспособности предприятий, действующих на территории индустриальных парков // *Фундаментальные исследования*. – 2016. – № 2-3. – С. 643–646; Тиханов Е. А., Криворотов В. В., Чепур П. В. Формирование системы показателей функционирования индустриального парка, отражающих воздействие факторов конкурентоспособности предприятий – резидентов площадки // *Фундаментальные исследования*. – 2016. – № 3-2. – С. 432–436.

<sup>3</sup> Меньшенина И. Г., Капустина Л. М. Кластерообразование в региональной экономике : монография. – Екатеринбург : Изд-во Урал. гос. экон. ун-та, 2008. – 154 с.

ческих, организационных и маркетинговых. Такой уровень инновационной активности предполагает вовлеченность научной и образовательной инфраструктуры в деятельность участников промышленной парковой структуры.

Существует две фундаментальные причины, благодаря которым предприятия, заинтересованные в инновационном развитии, объединяются в интеграционные цепочки<sup>1</sup>. Во-первых, инновационная активность «распределяется в пространстве крайне неравномерно» и напрямую зависит от доступа к актуальным знаниям<sup>2</sup>. Под такими знаниями «подразумевается не стандартизованная информация, не информация о шаблонных действиях и не научные публикации. Актуальное знание, которое может стать конкурентным преимуществом фирмы – это информация о последних изменениях, опыт конкретных людей, которые получили его через практику, путем проб и ошибок»<sup>3</sup>. Такие знания, как правило, имеют значительную персонифицированную часть и эффективно распространяются лишь путем личного контакта.

Регулярные личные контакты предполагают, что взаимодействующие субъекты должны располагаться неподалеку друг от друга. Промышленные парковые структуры в связи с этим представляют собой площадки, на которых «частые каждодневные взаимодействия лицом к лицу стимулируют возникновение идей, концепций, которые постоянно совершенствуются»<sup>4</sup>.

Помимо аналитических методов, для описания дополнительных эффектов применяются качественные методы, такие как анкетирование и опрос фокус-групп, позволяющие результативно исследовать дополнительную информацию о межотраслевых сетевых зависимостях, которую невозможно получить посредством применения количественных методов.

---

<sup>1</sup> Плахин А. Е. Методические подходы к внедрению систем управления инновациями в процессах развития промышленных кластеров // *Baikal Research Journal*. – 2017. – Т. 8, № 1. – Режим доступа : <http://brj-bguerp.ru/classes/pdfDL.ashx?id=21387>.

<sup>2</sup> Cheshire P. C., Malecki E. J. Growth, development, and innovation: a look back and forward // *Papers in Regional Science*. – 2004. – No. 83. – P. 249–267.

<sup>3</sup> Desrochers P. Geographical proximity and the transmission of tacit knowledge // *Review of Austrian Economics*. – 2001. – Vol. 14, no. 1. – P. 25–46.

<sup>4</sup> Lindqvist G. *Disentangling Clusters: Agglomeration and Proximity Effects*. – Stockholm : EFI, The Economic Research Institute. Stockholm School of Economics, 2009. – 26 p.

Методами качественного анализа дополнительно может быть получена ценная информация относительно образовательной и материальной инфраструктуры, качества жизни и прочих факторов, которые влияют на стейкхолдеров промышленных парковых структур<sup>1</sup>.

Особый интерес представляют исследования **Н. М. Тюкавкина**<sup>2</sup>, выделяющего ряд показателей, которые могут быть положены в оценку дополнительных эффектов от функционирования промышленных парковых структур. Предлагаемые измерители быть оценены как по состоянию на текущий момент, так и в динамике за последние несколько лет:

- доля в общей численности занятых в промышленной парковой структуре;
- доля в общем объеме основных фондов в промышленной парковой структуре;
- доля в валовом выпуске продукции в промышленной парковой структуре;
- доля в общей численности предприятий в промышленной парковой структуре;
- доля инвестиций в основные фонды (капиталовложений) промышленной парковой структуры в общем объеме инвестиций.

Согласно более ранним исследованиям **В. К. Федорова**, **Г. П. Бендерского**, **А. М. Белевцева**, **И. Е. Епанешниковой**<sup>3</sup>, для оценки эффективности функционирования промышленной парковой структуры могут быть использованы такие показатели, как количество созданных рабочих мест, прибыльность, восприимчивость к инновациям, а также комплекс некоммерческих показателей, например, наличие социальных коллективов, работающих на принципах саморегулирования, форм доверия между стейкхолдерами промышленной парковой структуры, прозрачность коммерческой деятельности. Подобные показатели, по мнению диссер-

---

<sup>1</sup> Rizzo E., Pizzol L., Zabeo A., Giubilato E., Critto A., Cosmo L., Marcomini A. An information system for brownfield regeneration: providing customised information according to stakeholders' characteristics and needs // *Journal of Environmental Management*. – 2018. – No. 217. – P. 144–156.

<sup>2</sup> Тюкавкин Н. М. Методы оценки эффективности функционирования кластеров в промышленности // *Основы экономики, управления и права*. – 2013. – № 3(9). – С. 109–113.

<sup>3</sup> Федоров В. К., Бендерский Г. П., Белевцев А. М., Епанешникова И. Е. Особенности организации и перспективы развития инновационно-производственных кластеров // *Инновации*. – 2008. – № 9. – С. 96–98.

танта, во многом могут характеризовать сложившиеся сетевые отношения между стейкхолдерами парковых структур.

Среди показателей, предлагаемых рядом исследователей, можно выделить также критерии, характеризующие инновационную результативность деятельности участников промышленной парковой структуры, в частности<sup>1</sup>:

- доля персонала, занимающегося НИОКР;
- доля расходов на НИОКР;
- доля патентов;
- доля предприятий, которые ввели новые или усовершенствовали существующие процессы производства;
- среднее количество новых процессов производства;
- доля компаний, которые ввели инновационные продукты, и пр.

Таким образом, обосновывая методологические подходы к оценке дополнительных эффектов в рамках промышленной парковой структуры, необходимо обозначить задачу использования сходных критериев оценки эффективности деятельности тех или иных стейкхолдеров. При этом можно констатировать по данным таблицы 2, что эффекты для большинства стейкхолдеров находятся в плоскости показателей доходности.

Проводя всесторонний анализ методологической базы оценки дополнительных эффектов функционирования промышленных парковых структур, нельзя не упомянуть показатели, учитываемые при принятии решений о выделении субсидий участникам промышленных кластеров в соответствии с постановлением Правительства РФ от 28 января 2016 г. № 41 «Об утверждении Правил предоставления из федерального бюджета субсидий участникам промышленных кластеров на возмещение части затрат при реализации совместных проектов по производству промышленной продукции кластера в целях импортозамещения». Данным документом установлены следующие критерии:

---

<sup>1</sup> Марков Л. С. Институциональные аспекты функционирования инновационного кластера // Менеджмент инноваций. – 2010. – № 4. – С. 292–301; Гакашев М. М., Ховаев С. Ю. Современные подходы к управлению инновационными проектами в промышленном кластере // Вестник Пермского национального исследовательского политехнического университета. Социально-экономические науки. – 2015. – № 4. – С. 82–95.

- количество высокопроизводительных рабочих мест на предприятии (предприятиях) – инициаторе (инициаторах) совместного проекта;
- объем добавленной стоимости промышленной продукции, создаваемой предприятием (предприятиями) – инициатором (инициаторами) совместного проекта.

В качестве целевых показателей эффективности реализации совместного проекта по производству промышленной продукции кластера в целях импортозамещения определены также следующие:

- среднесписочная численность персонала на предприятии (предприятиях) – инициаторе (инициаторах) совместного проекта;
- сумма затрат инициатора (инициаторов) совместного проекта на закупку комплектующих у организаций, не являющихся участниками промышленного кластера;
- сумма затрат всех участников совместного проекта на закупку комплектующих, произведенных инициатором (инициаторами) совместного проекта;
- выручка предприятий – участников совместного проекта от продаж промышленной продукции промышленного кластера организациям, не являющимся участникам и промышленного кластера.

По мнению диссертанта, представленный перечень критериев, применяемых в промышленной политике Российской Федерации, может быть существенно расширен как наработками российских исследователей, так и зарубежной практикой. При этом особый интерес представляет значительный зарубежный опыт с точки зрения выделения таких критериев, как уровень интернационализации, развития внешних и международных связей, что во многом определяет перспективы развития промышленной парковой структуры в масштабах, выходящих за рамки региона или национальной экономики<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Плахин А. Е., Сибиряев А. С. Международный опыт организации инновационных кластеров // Вестник Нижегородского государственного инженерно-экономического института. – 2017. – № 5(72). – С. 80–87; Решетов К. Ю. Роль инновационных кластеров при обеспечении конкурентоспособности отечественных предпринимательских структур в условиях ВТО // Российское предпринимательство. – 2014. – № 20(266). – С. 117–123; Обзор инновационных кластеров в иностранных государствах. – М., 2011 – Режим доступа : [http://economy.gov.ru/minec/about/structure/depSvod/doc20110531\\_04](http://economy.gov.ru/minec/about/structure/depSvod/doc20110531_04).

Выбор приоритетов развития промышленных парковых структур является обобщающим вектором региональной стратегии, который продиктован факторами и условиями развития экономики. Иными словами, это выбор перспективных отраслей и секторов промышленности. Подобные аналитические процедуры проводятся на подготовительном этапе создания концептуальных направлений региональной промышленной политики, поэтому профессиональный аналитический подход послужит гарантией успешной реализации данной политики. Осуществление подобного исследования требует создания системы конкретных показателей, критериев и оценки определения приоритетов<sup>1</sup>.

Анализ законодательных и нормативных документов, определяющих порядок функционирования промышленных парковых структур, а также развития промышленности в целом, показывает недостаточность методической составляющей в принятии тех или иных решений в данной области, в частности по созданию и реализации положений отраслевой и региональной промышленной политики в части кластеризации.

Вопрос совершенствования методического обеспечения процессов разработки и реализации определенных нормативных документов, центральным из которых с точки зрения эффективного развития промышленного комплекса могла бы стать программа региональной промышленной кластерной политики, реализуемой на базе стейкхолдерско-целевого подхода к стратегическому адаптивному управлению промышленными парковыми структурами.

Результаты исследований **М. Портера** показывают, что эффект от наличия кластеров проявляется в трех основных направлениях<sup>2</sup>:

- повышение производительности: компании, работающие в более развитых кластерах, более производительны, чем компании в менее развитых кластерах;
- повышение инновационного потенциала: более развитые кластеры более инновационны, что может быть измерено, например, по количеству патентов;

---

<sup>1</sup> Астафьева И. А., Плахин А. Е. Роль кластерных инициатив в процессе перехода на новый технологический уклад // Экономика и предпринимательство. – 2017. – № 5-2(82-2). – С. 566–571.

<sup>2</sup> Porter M. The economic performance of regions // Regional studies. – 2003. – Vol. 37, no. 6/7. – P. 549–578; Porter M. On Competitive. – Harvard : Harvard Business School Press, 1998. – 592 p.

– стимулирование новых компаний: развитые кластеры «рождают» большее количество новых компаний, чем свои менее развитые собратья.

Соответственно, в целях настоящего исследования необходимо оценить, насколько проявляются рассмотренные выше эффекты в рамках функционирования промышленных парковых структур.

Исследуя характеристики первого направления, необходимо оценить состояние инновационной активности Свердловской области, которая, не принимая в расчет Москву, Санкт-Петербург и Московскую область, заведомо опережающих ее практически по всем показателям, не является лидером среди российских инновационно активных регионов и регионов с сопоставимой структурой экономики по большинству показателей, кроме созданных передовых производственных технологий и объемов затрат на технологические инновации<sup>1</sup>.

На данный момент формирование моделей региональных инновационных систем отмечается лишь в незначительном числе регионов России: Красноярский край, Томская, Новосибирская области и др., поскольку сталкивается с рядом трудностей, связанных с отсутствием опыта, системного подхода к организации и незначительными теоретическими наработками<sup>2</sup>.

В целом расходы российских компаний на НИОКР составляют немногим более 1 % (2014 г. – 1,04 %, 2015–2017 гг. – 1,5 %) от валового внутреннего продукта, что значительно ниже, чем в странах, являющихся инновационными лиде-

---

<sup>1</sup> Методика, разработанная Минэкономразвития и ассоциацией инновационного развития по отбору регионов-лидеров // Сравнительный анализ инновационной активности субъектов Российской Федерации / под ред. О. М. Белоусовой. – М. : Естествознание, 2011. – 195 с.; Стратегия инновационного развития Свердловской области на период до 2020 г., утв. постановлением Правительства Свердловской области от 22 мая 2013 г. № 646-ПП.

<sup>2</sup> Чернига С. Ю. Региональная инновационная система как инструмент активизации экономики региона // Известия Иркутской государственной экономической академии (Байкальский государственный университет экономики и права). – 2013. – № 2. – Режим доступа : <http://brj-bguer.ru/classes/pdfDL.ashx?id=17268>; Ягольницер М. А., Марков Л. С. Предпосылки образования кластеров в регионах Сибирского Федерального округа // Региональная экономика: теория и практика. – 2007. – № 18. – С. 32–39.

рами, и в странах «второго эшелона», где такие расходы составляют 2,5–4,5 % и 1,5–2,5 % соответственно<sup>1</sup>.

В региональном аспекте в части фундаментальных исследований Свердловскую область существенно опережает Новосибирская. Так, из общего числа наиболее высокоцитируемых в мировых научных журналах ученых, по данным базы научного цитирования *Web of Science*, 11 % работают в Новосибирске, 3 % – в Нижегородской области и лишь 2 % – в Свердловской. Кроме того, в Новосибирской области ведутся разработки по 225 узким научным направлениям, по уровню развития которых научные коллективы области входят в десятку мировых лидеров (направления выделены в соответствии с методологией одной из крупнейших международных баз научного цитирования Scopus, которая позволяет определять позиции научной организации или их совокупности на определенной территории в узкой научной сфере через анализ коцитирования). В Свердловской области таких научных групп 50, что соответствует второму месту по России после Новосибирской области, если не принимать в расчет Москву, Санкт-Петербург и Московскую область.

По объемам производства инновационной продукции Татарстан и Самарская область заметно опережают Свердловскую (13 и 8 % соответственно против 5 %); в части затрат на прикладные научные исследования и разработки Нижегородская область опережает Средний Урал (6 и 2 % соответственно). Патентная активность (число выданных российских патентов на изобретения) у Свердловской области ниже Татарстана, а количество заявок на международные патенты, по данным Европейского патентного офиса, меньше, чем у Новосибирской области и примерно соответствует уровню Нижегородской.

Свердловская область лидирует по объемам затрат на технологические инновации и числу созданных передовых производственных технологий. Фактически по большинству показателей инновационного развития Средний Урал являет-

---

<sup>1</sup> Бабкин А. В., Чистякова О. В. Развитие инновационного предпринимательства в России: понятие, динамика, проблемы, направления развития // Экономическое возрождение России. – 2014. – № 4(42). – С. 157–170; Бабкин А. В., Новиков А. О. Кластер как субъект экономики: сущность, современное состояние, развитие // Научно-технические ведомости Санкт-Петербургского государственного политехнического университета. Экономические науки. – 2016. – № 1(235). – С. 9–29; Кузнецова Г. В. Современное положение России на мировом рынке НИОКР // Российский внешнеэкономический вестник. – 2017. – № 2. – С. 15–23.



ся регионом третьего уровня, уступая Москве, Санкт-Петербургу и Московской области, а также некоторым регионам-лидерам.

Стоит отметить, что лидер в области фундаментальной науки – Новосибирск – в меньшей степени примечателен в части инноваций и прикладных исследований; ведущие по объемам производства инновационной продукции Татарстан и Самарская область заметно уступают в развитии фундаментальной науки, по затратам на научные исследования и разработки и патентной активности.

Таким образом, Свердловская область по большинству показателей находится на третьей позиции среди российских регионов. Сопоставимой по сбалансированности показателей инновационной активности является лишь Нижегородская область<sup>1</sup>.

Кроме представленных выше преимуществ создания и функционирования промышленных парковых структур, нельзя не отметить их роль в инновационном развитии территорий, на базе которых они создаются. Здесь нужно отметить, что формируется так называемая социальная направленность бизнеса согласно следующему алгоритму<sup>2</sup>:

- 1) разрабатывается и внедряется инновация;
- 2) повышается качество продукта или он приобретает совсем другие свойства;
- 3) активизируются действия сопутствующих инновации компаний;
- 4) расширяется рынок сбыта коммерциализированной инновации;
- 5) увеличиваются прибыли инновационных фирм;
- 6) повышается уровень благополучия населения, занятого в промышленной парковой структуре;
- 7) повышается роль инновационного производства в обществе;

---

<sup>1</sup> Стратегия инновационного развития Свердловской области до 2020 г., утв. постановление Правительства Свердловской области от 22 мая 2013 г. № 646-ПП.

<sup>2</sup> Миронов Д. С., Плахин А. Е. Развитие технологических парковых структур как фактор повышения эффективности инновационного предпринимательства в Российской Федерации // Baikal Research Journal. – 2016. – Т. 7, № 3. – Режим доступа : <http://brj-bguerp.ru/classes/pdfDL.ashx?id=20777>.

8) происходит активизация привлечения заинтересованных сторон в инновационную сферу, а затем цикл повторяется заново.

Таким образом, проведенное исследование позволило сформировать методологические основы выявления дополнительных эффектов, возникающих благодаря функционированию промышленных парковых структур и являющихся основой для получения соответствующих дополнительных доходов стейкхолдеров.

Формируемые парковой структурой дополнительные эффекты распределяются между стейкхолдерами неравномерно в силу факторов различной природы, в том числе благодаря доминирующей позиции отдельных стейкхолдеров и наличию у них объективных инструментов воздействия на распределительный процесс за счет нормативного или ресурсного влияния.

При этом совершенно очевидно, что сам процесс регулирования распределения дополнительных эффектов может быть вполне управляемым со стратегической точки зрения в результате стратегических мероприятий ресурсного и нормативного характера, реализуемых нейтральными или дискриминированными стейкхолдерами посредством объединения усилий в рамках развития сетевого сотрудничества со стейкхолдерами, обладающими необходимым потенциалом.

Данный вывод является основой предлагаемой методологии стейкхолдерско-целевого подхода в стратегическом адаптивном управлении промышленными парковыми структурами, где в роли адаптера будет выступать доля в распределяемых дополнительных эффектах, возникающих в рамках функционирования промышленных парковых структур.

## 2.2 Подходы к исследованию процессов взаимодействия со стейкхолдерами и взаимовлияния стейкхолдеров промышленных парковых структур

Формирование методологических основ стейкхолдерско-целевого подхода в стратегическом адаптивном управлении промышленными парковыми структу-

рами позволяет говорить о необходимости выявления и определения моделей взаимодействия и взаимовлияния стейкхолдеров промышленных парковых структур, поскольку нельзя однозначно утверждать, что субъектом стратегического управления всегда будет выступать только конкретный участник, будь то управляющая компания, резиденты или органы государственной власти в лице институтов развития или же другой стейкхолдер промышленной парковой структуры.

В данном контексте с методологической точки зрения представляют интерес работы **А. А. Мальцевой**<sup>1</sup>, в которых дается комплексный анализ стейкхолдеров на примере технопарковой структуры, а также предложена методика оценки ключевых элементов интеллектуального капитала стейкхолдеров технопарковой структуры как интегрального системообразующего инструмента формирования и развития инновационного потенциала. **М. В. Пигунова**<sup>2</sup> в своих исследованиях предлагает методические подходы к оценке уровня развития механизмов кооперации внутри промышленного кластера, что также сопровождается исследованием отдельных характеристик стейкхолдеров и описанием порядка их взаимодействия. Однако и в том и в другом случае авторы не ведут речь о необходимости формирования единой стратегии для парковой структуры и соответствующих целенаправленных действий ее стейкхолдеров, которые позволили бы им так или иначе реализовать определенные стратегические действия по достижению своих целевых приоритетов.

---

<sup>1</sup> Мальцева А. А. К вопросу оценки влияния интеллектуального капитала технопарковых структур на их устойчивость с использованием метода динамических нормативов // Известия Тульского государственного университета. Экономические и юридические науки. – 2016. – № 2-1. – С. 160–166; Мальцева А. А. Методические подходы к выявлению факторов интеллектуального капитала технопарковой структуры // Экономический анализ: теория и практика. – 2015. – № 24(423). – С. 43–53; Мальцева А. А. Методические подходы к расчету интегрального показателя интеллектуального капитала технопарковых структур и их ранжированию // Вестник Тверского государственного университета. Сер.: Экономика и управление. – 2016. – № 2. – С. 237–244.

<sup>2</sup> Пигунова М. В. О роли промышленных кластеров и промышленных технопарков в развитии механизмов координации и кооперации в сфере промышленности // Наукovedение. – 2016. – Т. 8, № 2(33). – Режим доступа : <https://naukovedenie.ru/PDF/111EVN216.pdf>; Пигунова М. В. Организация системы мониторинга и оценки эффективности функционирования технопарков с учетом результатов инновационной деятельности в сфере промышленности // European Social Science Journal. – 2016. – № 10. – С. 89–94.

В концепции **Т. И. Слепковой**<sup>1</sup> уже представлена попытка разработки комплексной функциональной модели управления интегральным потенциалом привлекательности промышленных парков на основе совпадения интересов стейкхолдеров, что может быть положено в основу стратегического адаптивного управления промышленными парковыми структурами с позиций предлагаемого стейкхолдерско-целевого подхода.

При этом необходимо учитывать, что среди стейкхолдеров, как уже было отмечено ранее, могут быть идентифицированы доминирующие, не только осознающие, но и использующие возможности влияния на другие заинтересованные стороны и деятельность парковой структуры в целом, которые будут иметь склонность присваивать бóльшую долю в сформированных дополнительных эффектах в распределительном процессе.

Влияние нейтральных стейкхолдеров балансируется интересами других заинтересованных сторон, а более слабая характеристика и действие факторов высокой степени зависимости для отдельных стейкхолдеров приведут их либо к выходу из состава парковой структуры, либо обеспечат интеграционное взаимодействие с группами нейтральных или, что более вероятно, доминирующих стейкхолдеров<sup>2</sup>.

В отдельных работах зарубежных авторов предлагается также использовать гибкий подход к определению пула стейкхолдеров<sup>3</sup>, чьи интересы следует учитывать и которых, следовательно, необходимо включать в число субъектов управления промышленными парковыми структурами в рамках стратегического адаптивного управления.

---

<sup>1</sup> Слепкова Т. И. Разработка комплексной функциональной модели управления интегральным потенциалом привлекательности промышленных парков на основе совпадения интересов стейкхолдеров // Экономика и предпринимательство. – 2017. – № 9-4(86). – С. 914–917.

<sup>2</sup> Окольнишникова И. Ю., Шевров В. Ю. Интегративная основа инновационных кластерных образований как механизм развития ресурсного потенциала предпринимательских структур // Вестник Южно-Уральского государственного университета. Сер.: Экономика и менеджмент. – 2014. – Т. 8, № 2. – С. 138–148; Plakhin A., Semenets I., Ogorodnikova E. The asymmetry of income distribution between stakeholders within the framework of industrial park structures // MATEC Web of Conferences. – 2018. – Vol. 184. – Art. 04022.

<sup>3</sup> Metzger J., Soneryd L., Linke S. The legitimization of concern: A flexible framework for investigating the enactment of stakeholders in environmental planning and governance processes // Environment and Planning. – 2017. – No. 49(11). – P. 2517–2535.

Ряд исследователей предлагает использовать и другие критерии, определяющие характеристики стейкхолдеров: уровень ответственности (наличие совместных регулирующих, правоустанавливающих и других документов), степень влияния (возможность действий стейкхолдеров изменить результаты деятельности организации), степень взаимодействия (частота и длительность отношений), степень зависимости (возможность организации влиять на деятельность стейкхолдеров), уровень представительности (наличие представителей компании в числе членов (участников) организации-стейкхолдера)<sup>1</sup>.

Теоретические обобщения работ, посвященных вопросам идентификации и изучения характеристик заинтересованных сторон для отдельных предприятий, корпораций, а также тех или иных форм промышленных парковых структур, позволяют сформировать авторскую классификацию стейкхолдеров.

*Первой и основной группой стейкхолдеров* являются непосредственно резиденты, управляющая компания, сервисные компании и институты развития (рисунок 6). Данные участники промышленной парковой структуры формируют ее ядро и во многом определяют характер и степень получения дополнительных эффектов как для себя, так и для других стейкхолдеров. За исключением институтов развития (выделены светло-серым на рисунке 6), все представители данной группы являются финансовыми стейкхолдерами, что обуславливает достижение прежде всего коммерческой эффективности в рамках их стратегических целевых приоритетов.

*Вторичными стейкхолдерами промышленной парковой структуры* прежде всего являются поставщики сырья, материалов и других ресурсов, включая организации, которые могут предоставлять различные услуги, выполнять строительные и другие подрядные работы; потребители продукции, которая является результатом функционирования резидентов промышленной парковой структуры; кредитные и инвестиционные организации; персонал, трудоустроенный у резидентов, в управляющей компании, в сервисных компаниях.

---

<sup>1</sup> Ткаченко, И. Н. Влияние глобализации на развитие стейкхолдерской модели корпоративного управления // Известия Уральского государственного экономического университета. – 2013. – № 1(45). – С. 19–37. Biekart K., Fowler A. Ownership dynamics in local multi-stakeholder initiatives // Third World Quarterly. – 2018. – No. 39(9). – P. 1692–1710.



Примечание. Составлено автором.

Рисунок 6 – Стейкхолдеры промышленной парковой структуры

К вторичным стейкхолдерам можно также отнести государственные и муниципальные органы власти, в том числе в лице получателей налогов и других обязательных сборов; надзорные органы в лице пожарной, трудовой и других инспекций, центры гигиены и эпидемиологии, сертификационные центры; население территории размещения промышленной парковой структуры, в том числе в лице различных общественных организаций; средства массовой информации; экспертные и профессиональные сообщества и объединения; научно-исследовательские и образовательные организации, включая вузы и колледжи.

Среди всей совокупности заинтересованных сторон промышленной парковой структуры можно выделить, во-первых, *финансовых стейкхолдеров* (выделены темно-серым цветом на рисунке 6), чьи целевые приоритеты лежат в плоскости прежде всего достижения коммерческой эффективности своей деятельности; во-вторых, *условно финансовых стейкхолдеров* (выделены светло-серым цветом), которые, с одной стороны, выполняя функции по обеспечению парковой структу-

ры, решению отдельных задач функционирования, получают некое стандартное вознаграждение за продукцию (например, поставщики материальных ресурсов) или оплату своих работ, услуг на рыночных условиях (например, кредитные организации, научно-исследовательские институты), а с другой стороны – могут быть заинтересованы в стратегической перспективе в успешном развитии промышленной парковой структуры в целом с целью участия в получении формируемых в ней дополнительных эффектов; в-третьих, *нефинансовых или социальных стейкхолдеров*, чьи интересы во многом определяются достижением общественных, экологических или социальных эффектов (белый фон).

Можно констатировать, что успешное функционирование финансовых стейкхолдеров, прежде всего непосредственно резидентов, обеспечивает развитие промышленной парковой структуры в целом. В связи с этим следует остановиться на ключевых факторах успеха, определяющих достижение целевых приоритетов именно резидентов, которыми могут быть как российские компании, так и представители иностранных.

Как видно на рисунке 7, основные аспекты, обуславливающие взаимодействие с внешней средой, отдельными элементами и участниками промышленной парковой структуры и резидентов – отечественных компаний, – это, с одной стороны, наличие значительного по объему и (или) растущего рынка сбыта, а с другой – отсутствие производства или недостаточный объем существующих производственных мощностей.

Логика стейкхолдеров – резидентов промышленных парковых структур из числа зарубежных компаний определяется прежде всего параметрами, обуславливающими непосредственно взаимодействие парковой структуры и резидента – зарубежной компании, а также возможностями реализации эффективного масштаба производства. Если отраслевая специфика компании определяет необходимость создания значительных по объему производства предприятий с большим объемом инвестиций, возможность размещения таких производств на территории России будет ограничена одним или малым количеством таких заводов. В этом случае подобное производство с высокой степенью вероятности будет локализовано в рай-

оне с большим объемом рынка. При этом в отношении таких производств сильнее будет проявляться конкуренция со стороны промышленных парков других регионов России.



Примечание. Составлено автором по: Плахин А. Е., Ставрова А. Б., Кочергина Т. В. Многофакторная модель формирования «портрета» потенциального резидента индустриального парка // Известия Байкальского государственного университета. – 2016. – Т. 26, № 3. – С. 400–410.

Рисунок 7 – Стратегические альтернативы стейкхолдеров – резидентов промышленных парковых структур из числа российских компаний

Если же эффективный масштаб производства небольшой, то возникает возможность «тиражирования» и максимального приближения такого производства к локальным рынкам сбыта. В этом случае возможно размещение производств в нескольких регионах России, что экономически более целесообразно за счет



экономии транспортных затрат. Ключевым фактором принятия решения тогда будет достаточность локального рынка для потребления продукции, производимой размещаемым в регионе заводом.

Целевой аудиторией промышленной парковой структуры могут являться компании-инвесторы, не имеющие производств в Свердловской области и (или) Уральском экономическом районе и производящие виды продукции, транспортировка которых затруднена и требует значительных расходов.

Кроме выбранной стратегии развития, важным фактором для принятия решений потенциальными инвесторами о возможности размещения производств в России и, в частности, в промышленных парковых структурах будет вопрос влияния таможенных и других барьеров, обусловленных местоположением и масштабом производства<sup>1</sup>. Для выявления влияния данного фактора все компании-инвесторы могут быть разделены на два крупных блока с позиции текущего местонахождения их существующих производств. С одной стороны, это иностранные компании, существующие производства которых расположены за рубежом, а с другой – иностранные компании, производства которых уже локализованы в России (рисунок 8).

Для иностранных компаний значимым будет фактор таможенных барьеров, которые вводятся Правительством Российской Федерации для защиты внутреннего рынка. По ряду товаров таможенные пошлины могут достигать уровня 25 % и более<sup>2</sup>. Соответственно, перенос производства в Россию может обеспечить зарубежным компаниям существенный рост маржинальной прибыли.

---

<sup>1</sup> Гусева М. С., Амелькина Д. В. Конкурентоспособность аэрокосмического кластера Самарской области в современном экономическом пространстве: барьеры развития и новые возможности // Концепт. – 2015. – № S13. – Режим доступа : <https://e-koncept.ru/2015/85775.htm>; Hwang B.-G., Zhu L., Tan J. S. H. Green business park project management: Barriers and solutions for sustainable development // Journal of Cleaner Production. – 2017. – No. 153. – P. 209–219.

<sup>2</sup> Ставки ввозных таможенных пошлин. – Режим доступа : <http://www.brokert.ru/material/stavki-vvoznyh-tamojennyh-poshlin>.



Примечание. Составлено автором по: Плахин А. Е., Ставрова А. Б., Кочергина Т. В. Многофакторная модель формирования «портрета» потенциального резидента индустриального парка // Известия Байкальского государственного университета. – 2016. – Т. 26, № 3. – С. 400–410.

Рисунок 8 – Стратегические альтернативы стейкхолдеров – резидентов промышленных парковых структур из числа иностранных компаний

Таким образом, в ходе настоящего исследования выявлены четыре группы потенциальных резидентов промышленных парков, в отношении которых иницирующим органам государственной власти, а также институтам развития или частным инвесторам следует разрабатывать инструменты по привлечению и стимулированию. Более того, в рамках мероприятий по привлечению резидентов с активной позицией могут выступать и управляющие компании промышленных парковых структур путем разработки и реализации маркетинговых стратегий и соответствующей ценовой политики, а также учета в процессах разработки стратегий перспективного развития.

Обобщенный анализ источников показал, что расширение масштабов экономической деятельности, усложнение отраслевой и территориальной структуры экономики, изменение потребностей населения, формирование новых экономических систем разного уровня и многие другие процессы и явления следует рассматривать с учетом требований времени, руководствуясь при этом стратегическими программными документами и исследованиями.

В связи с этим в качестве отдельной группы стейкхолдеров можно обозначить органы государственной власти, которые зачастую выступают инициаторами создания и соучредителями промышленных парковых структур.

В рамках нормативного регулирования разработаны документы, определяющие перспективные направления поддержки государством как развития промышленности и экономики в целом, так и отдельных аспектов, связанных с созданием и развитием промышленных парковых структур в формате индустриальных парков, промышленных кластеров, технологических парков и пр. В Стратегии инновационного развития Российской Федерации до 2020 г.<sup>1</sup> отмечается, что реализация кластерной политики обеспечит рост конкурентоспособности бизнеса за счет эффективного взаимодействия участников кластера, связанного с их географически близким расположением, расширением доступа к инновациям, технологиям, новшествам, специализированным услугам и высококвалифицированным кадрам, а также со снижением транзакционных издержек и реализацией совместных кооперационных проектов.

Автор диссертации разделяет мнение **Г. М. Самостроенко** и **О. В. Шатохиной**<sup>2</sup> о том, что «...интерес органов публичного управления реализуется в про-

---

<sup>1</sup> Стратегия инновационного развития РФ до 2020 г., утв. распоряжением Правительства РФ от 8 декабря 2011 г. № 2227-р.

<sup>2</sup> Самостроенко Г. М., Шатохина О. В. Использование потенциала индустриальных парков для стимулирования развития малого предпринимательства // Среднерусский вестник общественных наук. – 2016. – Т. 11, № 5. – С. 207–212; Самостроенко Г. М., Шатохина О. В. Маркетинговые аспекты создания и функционирования индустриальных парков в регионах страны // Среднерусский вестник общественных наук. – 2015. – Т. 10, № 6. – С. 345–349.

цессе создания на территории парка или за его пределами новых предприятий, увеличивающих налоговую базу и количество рабочих мест»<sup>1</sup>.

Ряд исследователей, том числе Ли С. (*S. Li*), В. Го (*W. Guo*), Ф. Лв (*F. Lv*), Я. Ван (*Y. Wang*), Н. Чен (*N. Chen*), В. Чжан (*Q. Zhang*), отмечают необходимость формирования системы маркетинговых данных, которая должна позволить оценивать эффективность деятельности индустриальных парков, предусматривая создание целой геоинформационной системы, которая может выступить одним из ключевых инструментов обеспечения маркетинговыми данными потенциальных инвесторов и резидентов и стать основой для формирования программ и мер государственной поддержки развития современной промышленной инфраструктуры страны<sup>2</sup>.

Исследования показывают, что построение промышленных кластеров, промышленных парков и других элементов инновационной и промышленной инфраструктуры требует глубокого изучения территориально-отраслевого разреза динамики и основных пропорций в экономике с учетом текущего уровня и перспектив развития приоритетных отраслей, функционирования базовых отраслей, ресурсно-сырьевой составляющей, кадрового потенциала, научно-исследовательского и других аспектов.

Структура стратегического управления развитием в России в настоящее время включает такие элементы, как органы государственной власти разных уровней, государственные корпорации и другие институты развития, которые выступают значимыми стейкхолдерами промышленных парковых структур. Институты развития в целом позиционируются прежде всего как инструменты государственной по-

---

<sup>1</sup> Самостроенко Г. М., Шатохина О. В. Использование потенциала индустриальных парков для стимулирования развития малого предпринимательства // Среднерусский вестник общественных наук. – 2016. – Т. 11, № 5. – С. 210.

<sup>2</sup> Li S., Guo W., Lv F., Wang Y. Innovative research of logistics park informatization // Advanced Materials Research. – 2013. – No. 645. – P. 303–307; Chen N., Zhang Q. Integrated information model of distribution processing for electro-machinery Logistics Park based on UML // ICTE 2013 – Proceedings of the 4<sup>th</sup> International Conference on Transportation Engineering. – Singapore, 2013. – P. 1328–1333.

литики, стимулирующие инновационные процессы и развитие инфраструктуры с использованием механизмов государственно-частного партнерства<sup>1</sup>.

Основная цель создаваемых в Российской Федерации институтов развития заключается в преодолении так называемых провалов рынка для решения задач, которые не могут быть оптимально реализованы рыночными механизмами, а также для обеспечения устойчивого экономического роста и диверсификации экономики<sup>2</sup>. Вне всяких сомнений, институты развития должны выступать в качестве катализаторов частных инвестиций в приоритетных секторах и отраслях экономики и создавать условия для формирования необходимой инфраструктуры, обеспечивающей доступ предприятиям, функционирующим в приоритетных сферах экономики, к необходимым финансовым и информационным ресурсам.

К основным направлениям функционирования институтов развития следует отнести те сферы, которые являются ключевыми с точки зрения реализации стратегической государственной социально-экономической политики<sup>3</sup>:

- развитие экономической и социальной инфраструктуры;
- развитие инновационной сферы;
- содействие развитию внешнеэкономической деятельности;
- поддержка малого и среднего бизнеса;
- устранение региональных дисбалансов в развитии (поддержка проектов в сфере транспортной инфраструктуры, жилищно-коммунального хозяйства, энергосбережения и др.).

---

<sup>1</sup> Яшева Г. А. Кластерная концепция повышения конкурентоспособности предприятий в контексте сетевого сотрудничества и государственно-частного партнерства : монография. – Витебск : УО «ВГТУ», 2010. – 373 с.; Ткаченко И. Н., Евсеева М. В. Стейкхолдерская модель корпоративного управления в проектах государственно-частного партнерства // Управленческие науки. – 2014. – № 1. – С. 26–33; Гусева М. С., Шаркевич Е. А. Развитие механизма создания индустриального парка на основе государственно-частного партнерства // *Ars Administrandi*. – 2016. – № 4. – С. 45–61.

<sup>2</sup> Ергунова О. Т., Плахин А. Е., Фоминых К. А. Институты регионального развития и их роль в модернизации экономики субъектов Российской Федерации // Вопросы инновационной экономики. – 2017. – Т. 7, № 4. – С. 323–338.

<sup>3</sup> Об утверждении Положения о содержании, составе, порядке разработки и корректировки стратегий социально-экономического развития макрорегионов : постановление Правительства РФ от 8 августа 2015 г. № 822; Об утверждении Порядка разработки, реализации и оценки эффективности государственных программ Российской Федерации : постановление Правительства РФ от 2 августа 2010 г. № 588.

В настоящее время в различных субъектах Российской Федерации создано более 200 организаций, которые, исходя из осуществляемых функций, могут быть отнесены к категории институтов развития<sup>1</sup>, при этом их состав и структура весьма различны (рисунок 9).

<b>Виды компаний</b>	Корпорация развития	Инвестиционное бюро			Исполнительные органы государственной власти (ИОГВ) «по инвестициям»		
	Агентство инвестиций	Агентство развития			Инвестиционный фонд. Фонды технологического развития промышленности		
<b>Учредители</b>	Внешэкономбанк			Государственные предприятия (ГУП, ОГУ)			
	Региональные исполнительные органы государственной власти			Некоммерческие партнерства и объединения (ТПП)			
<b>Организационно-правовые формы</b>	АО	НП	НО	ИОГВ	ГБУ	«РИФ»	
	Коммерческие	Некоммерческие		Бюджетные		Без юридического лица	
	ЗАО	АНО		ГУП	ОАУ		
<b>Ключевые функции</b>	Развитие ГЧП		Привлечение инвестиций		Реализация стандарта АСИ		
	Реализация проектов		Режим «одного окна»		Стимулирование и поддержка местного бизнеса		

Примечание. Составлено автором по: Дикунов С. А., Бровко А. С., Дикунова М. С. Институты развития региональной инновационной структуры // Актуальные проблемы гуманитарных и социально-экономических наук. – 2016. – № 10-4. – С. 27–31.

Рисунок 9 – Классификация созданных в Российской Федерации региональных институтов развития

Результаты исследования функционирующих в Российской Федерации институтов развития позволяют сформулировать несколько обобщений.

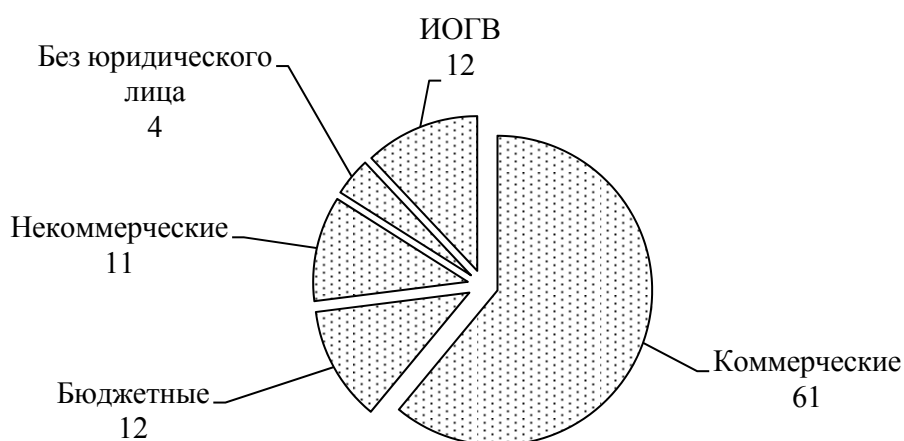
Во-первых, большая часть институтов развития создается государственными (или подконтрольными) структурами регионального уровня с привлечением федеральных государственных компаний.

<sup>1</sup> Пути модернизации экономики региона (на примере Северо-Кавказского Федерального округа) : монография / А. А. Федорченко, А. С. Бровко, А. Е. Плахин и др. – Вольск : ВВИМО, 2017. – 103 с.

Во-вторых, большинство компаний ставят во главу угла «инвестиции» и «развитие», декларируя это как в своих наименованиях, так и в задачах<sup>1</sup>.

В-третьих, ряд регионов не предусматривают коммерческой деятельности и создают некоммерческие и бюджетные компании либо вообще действуют без образования юридического лица, выделяя в структуре бюджета специализированные фонды<sup>2</sup>.

Хотя структурно доминируют компании, созданные в коммерческих организационно-правовых формах, почти 40 % институтов развития – это органы исполнительной власти, ГУПы, ГБУ, АНО и прочие организации (рисунок 10).



Примечание. Составлено автором по: Дикунов С. А., Бровко А. С., Дикунова М. С. Институты развития региональной инновационной структуры // Актуальные проблемы гуманитарных и социально-экономических наук. – 2016. – № 10-4. – С. 27–31.

Рисунок 10 – Структура региональных институтов развития по типу организационно-правовой формы, %

<sup>1</sup> Юзвович Л. И., Юдина Е. А. Привлечение реальных инвестиций в индустриальные парки // Устойчивое развитие российских регионов: экономики политических процессов и новая модель пространственного развития : доклады IX Междунар. науч.-практ. конф. по проблемам экономического развития в современном мире (Екатеринбург, 20–21 апреля 2012 г.). – Екатеринбург : Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б. Н. Ельцина, 2012. – С. 432.

<sup>2</sup> Ергунова О. Т., Плахин А. Е., Фоминых К. А. Институты регионального развития и их роль в модернизации экономики субъектов Российской Федерации // Вопросы инновационной экономики. – 2017. – Т. 7, № 4. – С. 323–338.

В-четвертых, большинство компаний ставят во главу угла развитие государственно-частного партнерства, привлечение инвестиций и реализацию проектов, а также выполнение требований Регионального инвестиционного стандарта Агентства стратегических инициатив<sup>1</sup>. При этом в ряде субъектов одновременно существуют и агентства, и корпорации, и специализированные органы исполнительной власти.

О необходимости активной государственной поддержки предпринимательства в рамках промышленных парковых структур говорит и ряд зарубежных авторов. Например, **М. Арройо-Васкес** (*M. Arroyo-Vázquez*), **П. ван дер Сайде** (*P. van der Sijde*)<sup>2</sup> рассматривают особенности стимулирования и поддержки предпринимательства в рамках организации университетских и научных парков, **Н. Кальво** (*N. Calvo*), **Д. Родейро-Пасос** (*D. Rodeiro-Pazos*), **С. Фернандес-Лопес** (*S. Fernández-López*)<sup>3</sup> отмечают высокую зависимость резидентов парковых структур от систем государственной поддержки.

Следующей значимой категорией стейкхолдеров являются управляющие компании, осуществляющие общее руководство и обслуживание территории промышленной парковой структуры. При этом управляющая компания также может оказывать определенные сервисные услуги резидентам парка, базовый перечень которых приведен на рисунке 11.

Среди услуг, оказываемых управляющими компаниями промышленных парковых структур, можно увидеть стандартный небольшой перечень функций, которые они берут на себя, включая аренду готовых производственных и офисных помещений, охранные и коммунально-бытовые услуги (светлые блоки на рисун-

---

<sup>1</sup> Коковихин А. Ю., Огородникова Е. С., Плахин А. Е. Формирование и реализация инвестиционной политики (по материалам мониторинга инвестиционного климата Свердловской области в 2015–2017 гг.). – М. : ИНФРА-М, 2017. – 363 с.

<sup>2</sup> Arroyo-Vázquez M., van der Sijde P. Entrepreneurship encouragement and business development support at universities and science parks: Proposal for a new conceptualization // *Industry and Higher Education*. – 2008. – No. 22(1). – P. 37–48.

<sup>3</sup> Calvo N., Rodeiro-Pazos D., Fernández-López S. Science and technology parks as accelerators of knowledge-intensive business services: A case study // *International Journal of Business and Globalisation*. – 2017. – No. 18(1). – P. 42–57.



ке 11)<sup>1</sup>, предусматривая при этом создание или привлечение организаций, реализующих более развернутый перечень услуг, в том числе логистических, консалтинговых, финансовых и пр. (блоки на рисунке 11, имеющие светло- и темно-серый цвет в зависимости от частоты встречаемости в парковых структурах)<sup>2</sup>.



Примечание. Составлено автором.

Рисунок 11 – Перечень услуг управляющей компании

Таким образом, в рамках модели деятельности управляющей компании можно выделить несколько основных групп услуг, предоставляемых резидентам

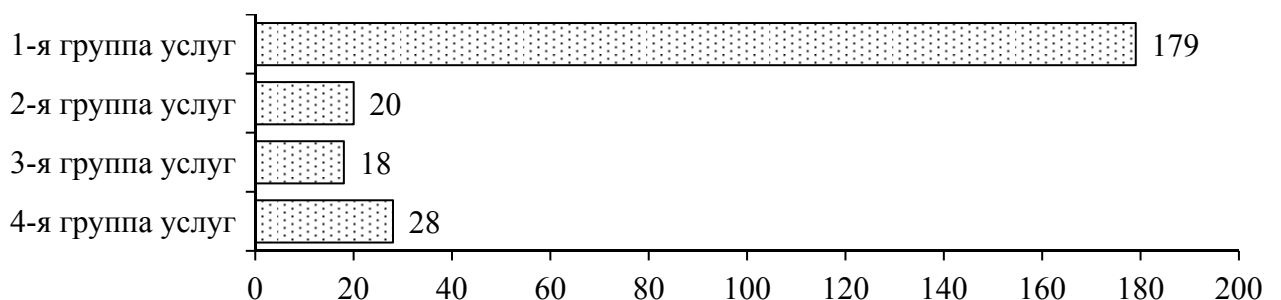
<sup>1</sup> Громов Г. Р. История Кремниевой долины – кратко о главном // От гиперкниги к гипермозгу: информационные технологии эпохи Интернета. Эссе, диалоги, очерки. – М. : Радио и связь, 2004. – 204 с.

<sup>2</sup> Емельянов С. Г., Борисоглебская Л. Н., Мальцева А. А. Формирование резидентной стратегии технопарка как механизм создания благоприятной бизнес-среды региона // Вестник экономики, права и социологии. – 2010. – № 3. – С. 32–39; Maltseva A., Lesik I., Perevozchikov A. Optimization the volume of business services for companies-residents in linear model of technology park // International Journal of Applied Engineering Research. – 2015. – No. 10(18). – P. 38845–38850.

промышленных парковых структур, в том числе строительство производственных и офисных помещений, предоставление услуг по аренде площадей; дополнительные услуги (медицинские, рекламные, банковские, почтовые, страховые услуги и др.); доступ к высокотехнологичному оборудованию и лабораториям; услуги бизнес-инкубатора, включающие консультационные услуги по вопросам налогообложения, бухгалтерского учета, кредитования, правовой защиты и развития предприятий, бизнес-планирования, повышения квалификации и обучения, сервисы по коммерциализации проектов<sup>1</sup>.

Необходимо отметить, что основной инструмент влияния управляющей компании на резидентов и других участников промышленной парковой структуры основан не столько на предоставлении офисных и производственных площадей, сколько в оказании специфических услуг, направленных на снижение издержек резидентов, формирующих комплекс внешних эффектов, что фактически не развито в российской экономике.

Как видно на рисунке 12, услуги бизнес-инкубирования в большинстве российских промышленных парковых структур отсутствуют в полном объеме, что существенно отличает их от зарубежных аналогов.



Примечание. Составлено автором по данным, опубликованным на сайте Ассоциации кластеров и технопарков России. – Режим доступа : <http://www.akitrf.ru> (дата обращения: 22.02.2019).

Рисунок 12 – Сравнительный анализ объема услуг, предоставляемых управляющими компаниями промышленных парковых структур своим резидентам в Российской Федерации в 2016 г., млн р.

<sup>1</sup> Zheng L., Pan T. Development of various business incubation parks // Advanced Materials Research. – 2012. – Vol. 430–432. – P. 701–704.

Проанализируем использование принципа формирования общей институциональной и рыночной инфраструктуры в рамках создания промышленных парковых структур, для этого рассмотрим виды инфраструктуры, присутствующие в действующих моноотраслевых парках Российской Федерации (таблица 3).

Таблица 3 – Количество моноотраслевых парков с соответствующими видами инфраструктуры

Вид инфраструктуры	Экономический район Российской Федерации				
	Центральный	Северо-Западный	Северо-Кавказский	Поволжский	Уральский
Автомобильные и железные дороги	26	6	1	2	2
Транспортные и логистические услуги	23	5	1	1	2
Инженерная инфраструктура: – локальные очистные сооружения; – распределительные трансформаторные подстанции; – насосные станции; – электроэнергия; – водоочистные сооружения	26	6	1	2	2
Юридическое и финансовое сопровождение резидентов	9	2	1	–	1
Таможенные посты	1	–	–	–	–

Примечание. Составлено автором по: Беленов О. Н., Смольянинова Т. Ю., Шурчкова Ю. В. Индустриальные парки: сущность и основные характеристики // Региональная экономика и управление. – 2013. – № 33. – Режим доступа : <https://eee-region.ru/article/3306>; Беленов О. Н., Смольянинова Т. Ю. Комплексная оценка эффективности деятельности индустриальных парков // Современная экономика: проблемы и решения. – 2014. – № 12(60). – С. 34–46.

Как видно из таблицы 3, принцип создания общей инфраструктуры присутствует практически во всех действующих моноотраслевых промышленных парковых структурах, что теоретически должно способствовать более эффективной деятельности резидентов парка.

Так, в исследованиях отечественных ученых **В. В. Криворотова, А. В. Капины, В. Д. Третьякова, С. Е. Ерыпалова, Е. А. Тиханова, А. В. Патрушева,**

**П. В. Чепуры, А. А. Тарасенко, А. А. Грученковой**<sup>1</sup>, делается особый акцент на развитии параметров конкурентоспособности промышленных парковых структур, в частности в работе «Развитие индустриальных парков на основе повышения конкурентоспособности предприятий-резидентов»<sup>2</sup>, высказана идея и приведена модель повышения конкурентоспособности резидентов индустриального парка путем совершенствования работы управляющей компании. Сделаны выводы, что наибольшее влияние на конкурентоспособность резидентов оказывают такие факторы, как «...эффективность деятельности управляющей компании (изменение данного показателя в большой степени влияет на уровень текущей конкурентоспособности резидентов), широта и разнообразие набора предоставляемых резидентам специализированных услуг, стоимость аренды земельных участков на территории площадки, объем капитальных вложений в развитие индустриального парка»<sup>3</sup>.

Как уже было отмечено, для промышленных парковых структур первым из целевых векторов стратегического развития будет достижение коммерческого успеха резидентов и управляющей компании, следовательно, для реализации этой цели необходимо интегрировать участников промышленной парковой структуры таким образом, чтобы привлечь к сотрудничеству всех стейкхолдеров на взаимовыгодных условиях. Коммерческая эффективность стейкхолдеров промышленной

---

<sup>1</sup> Криворотов В. В., Калина А. В., Третьяков В. Д., Ерыпалов С. Е. Отбор оптимального портфеля проектов развития и повышения конкурентоспособности производственного комплекса // Проблемы развития территории. – 2018. – № 2(94). – С. 27–46; Криворотов В. В., Калина А. В., Третьяков В. Д., Ерыпалов С. Е., Патрушев А. В. Прогнозирование показателей конкурентоспособности крупных производственных комплексов // Вестник УрФУ. Серия: Экономика и управление. – 2017. – Т. 16. – № 6. – С. 880–908; Krivorotov V., Tikhanov E., Tarasenko A., Chepur P., Gruchenkova A. Management system for the development of industrial parks to increase the competitiveness of resident enterprises // MATEC Web of Conferences – 2018. – С. 01035; Chepur P., Tarasenko A., Tikhanov E., Krivorotov V., Gruchenkova A. System of industrial park functioning indicators reflecting the effect of competitiveness factors of resident enterprises // MATEC Web of Conferences – 2018. – № 01036.

<sup>2</sup> Развитие индустриальных парков на основе повышения конкурентоспособности предприятий-резидентов : монография / В. В. Криворотов, А. В. Калина, Е. А. Тиханов, С. Е. Ерыпалов. – Екатеринбург : ООО «Издательство УМЦ УПИ», 2016. – 189 с.;

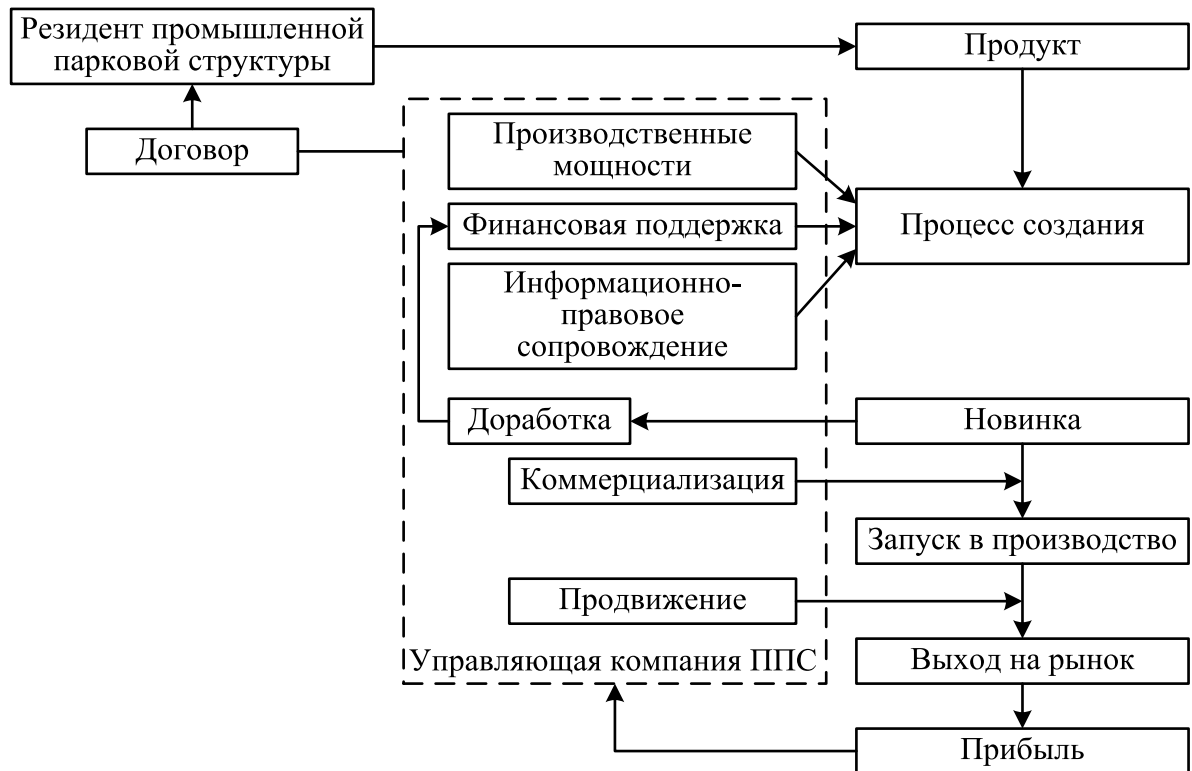
<sup>3</sup> Там же. – С. 145.

парковой структуры может быть оценена на основе показателей дохода или других критериев финансовой результативности.

Важным компонентом эффективного функционирования промышленной парковой структуры является наличие развитой обслуживающей инфраструктуры, необходимость которой также вызвана задачами достижения экономии на затратах и получением дополнительного дохода, поскольку позволяет резидентам представителям малого и среднего бизнеса экономить значительные средства на разработку, производство и продвижение своей продукции. За счет вхождения в состав промышленной парковой структуры резиденты могут использовать офисные и выставочные комплексы парка, получают возможность привлекать рекламные агентства и тем самым экономить на маркетинговых мероприятиях и позиционировании своей продукции.

В целях обоснования рассмотренного ранее феномена возникновения асимметрии распределения дополнительных эффектов между стейкхолдерами промышленной парковой структуры рассмотрим модель взаимодействия резидентов с управляющей компанией, позволяющую охарактеризовать основные элементы производственно-хозяйственной деятельности субъекта хозяйствования, связанные с его затратной и доходной частью (рисунок 13).

Асимметрия распределения дополнительных эффектов в рамках промышленной парковой структуры может быть обусловлена действием различных факторов, в том числе благодаря ускоренной коммерциализации идеи, перевоплощением знаний и опыта в технологию и превращением ее в конечный продукт, а также отделением научно-исследовательских подразделений крупных промышленных компаний с целью уменьшения затратной части и наиболее полного использования потенциала промышленной парковой структуры.



Примечание. Составлено автором по: Плахин А. Е., Огородникова Е. С., Генералов И. Г. Институциональные условия создания и методические аспекты оценки эффективности функционирования кластеров: российский и зарубежный опыт // Азимут научных исследований: экономика и управление. – 2017. – Т. 6, № 2 (19). – С. 61–65.

Рисунок 13 – Модель взаимодействия резидентов и управляющей компании промышленной парковой структуры

В работах ряда зарубежных исследователей, в том числе таких авторов, как Р. Дж. Ян (*R. J. Yang*), С. Джаясурия (*S. Jayasuriya*), С. Гунаратна (*C. Gunarathna*), М. Арашпур (*M. Arashpour*), Х. Сюэ (*X. Xue*), Г. Чжан (*G. Zhang*)<sup>1</sup>, Х. Парк (*H. Park*), К. Ким (*K. Kim*), Ю.-В. Ким (*Y.-W. Kim*), Х. Ким (*H. Kim*)<sup>2</sup>, обозначается существенность проблемы усиления взаимодействия с заинтересованными сторонами крупных проектов, поскольку от правильно выстроенных от-

<sup>1</sup> Yang R. J., Jayasuriya S., Gunarathna C., Arashpour M., Xue X., Zhang G. The evolution of stakeholder management practices in Australian mega construction projects // *Engineering, Construction and Architectural Management*. – 2018. – No. 25(6). – P. 690–706.

<sup>2</sup> Park H., Kim K., Kim Y.-W., Kim H. Stakeholder Management in Long-Term Complex Megaconstruction Projects: The Saemangeum Project // *Journal of Management in Engineering*. – 2017. – No. 33(4). – Art. 05017002.

ношений с ключевыми стейкхолдерами зависит во многом достижение целей всего проекта.

При этом необходимо отметить, что дополнительная прибыль, получаемая резидентом промышленной парковой структуры, формируется именно благодаря взаимодействию с ее инфраструктурой.

Следует отметить, что преимущества резидентов от использования инфраструктуры промышленной парковой структуры состоят также в следующем<sup>1</sup>:

– наличие финансовых преимуществ (например, возможность получения бюджетных кредитов и государственных грантов на реализацию инновационных проектов, льготное налогообложение и т. п.);

– возможность пользования инфраструктурой промышленной парковой структуры и ее сервисной поддержкой (например, менторство и планирование проектов, маркетинговые услуги, сопровождение внешнеэкономической деятельности, технологический аудит и консалтинг, привлечение заказов на инновационные разработки, предоставление лабораторного и производственного оборудования и т. п.);

– обеспечение роста объемов производства компаний в постинкубационном периоде<sup>2</sup>;

– совместные инновационные проекты, обеспечивающие рост добавленной стоимости в производственной цепочке создания ценности для потребителей;

– расширение производства в целом.

Таким образом, можно отметить, что организация промышленных парковых структур и объединений на их базе различных организаций, заинтересованных в инновационной деятельности, не только дает возможность снизить издержки на разработку и создание инноваций, но и позволяет получить конкурентные преимущества компаниям, ориентированным на выпуск конечной инновации для потребителя.

---

<sup>1</sup> Плахин А. Е., Коковихин А. Ю., Огородникова Е. С., Суслов С. А. Оценка влияния инфраструктурных проектов на развитие территории // Вестник Нижегородского государственного инженерно-экономического института. – 2017. – № 11(78). – С. 139–147.

<sup>2</sup> Zheng L., Pan T. Development of various business incubation parks // Advanced Materials Research. – 2012. – Vol. 430–432. – P. 701–704.

В результате исследования факторов, обуславливающих формирование дополнительных эффектов, генерируемых промышленными парковыми структурами, диссертант констатирует перспективность использования данного явления в процессах стратегического управления развитием промышленных парковых структур. Чтобы обосновать феномен возникновения асимметрии распределения дополнительных эффектов между стейкхолдерами промышленных парковых структур, автором диссертации разработана модель взаимодействия резидентов с управляющей компанией, где отмечены основные элементы производственно-хозяйственной деятельности организации, связанные с ее затратной и доходной частью. Диссертант делает вывод о том, что асимметрия распределения дополнительных эффектов в рамках промышленной парковой структуры обусловлена такими обстоятельствами, как ускоренная коммерциализация идеи: перевоплощение знаний и опыта в технологию и превращение ее в конечный продукт; отделение научно-исследовательских, маркетинговых, логистических и других подразделений крупных промышленных компаний с целью уменьшения затратной части и наиболее полного использования потенциала промышленной парковой структуры.

### 2.3 Методологические принципы стратегического адаптивного управления промышленной парковой структурой в рамках стейкхолдерско-целевого подхода

Наращение динамики экономических и социально-политических факторов во второй половине XX века стало причиной поиска новых подходов к стратегическому управлению и активному развитию методологии адаптивного управления. Свойство адаптивности предполагает своевременную реакцию на комплексы изменяющихся условий деятельности внешней и внутренней среды организации. Решение данной задачи осуществляется путем поиска совокупности параметров и показателей, характеризующих состояние внутренней и внешней среды, а также в результате упорядочения соответствующих процедур сбора и обработки данных



с последующим формированием информационно-аналитической базы для принятия эффективных управленческих решений.

Как было отмечено в теоретической части диссертации, центральной задачей стратегического адаптивного управления промышленной парковой структурой становится поиск механизма адаптации стратегических приоритетов ее существования и соответствующего упорядочения решений и активностей согласно выявленным целевым приоритетам ее стейкхолдеров.

Современный управленческий инструментарий дифференциации деятельности стратегического характера в свою очередь позволяет осуществлять альтернативный выбор вариантов операционной деятельности и свидетельствует о наличии значительного числа перспективных направлений реализации стратегических интересов экономических субъектов, входящих в промышленную парковую структуру.

Адаптивное управление представляет собой синтез регулятора (адаптера) и возможных к реализации методов (инструментов) управления в зависимости от изменения параметров объекта управления или параметров внешней среды<sup>1</sup>.

Целью стратегического адаптивного управления должен стать подбор наиболее эффективных с точки зрения стратегического развития вариантов стратегии объекта управления. К задачам стратегического адаптивного управления относят методологическую и организационную стороны организации процесса адаптивного управления, разработку практических механизмов реализации данного процесса и последующую оценку результатов<sup>2</sup>.

Сложность методологической задачи построения адаптивной системы стратегического управления для промышленной парковой структуры, обусловленной целями настоящего диссертационного исследования, определяется необходимостью учета интересов и целевых приоритетов стейкхолдеров промышленной парковой структуры. Следовательно, система стратегического управления промышленной парковой структурой должна содержать инструментарий, упорядочиваю-

---

<sup>1</sup> Городилов А. Б., Веселовская В. С. Адаптивное управление наукоемким машиностроительным производством. – М. : Проспект, 2017. – 104 с.

<sup>2</sup> Городилов А. Б. Обеспечение экономической устойчивости предприятия на основе адаптивного управления // Актуальные проблемы экономики и права. – 2011. – № 3. – С. 91–97.

щий целевые ориентиры развития отдельных стейкхолдеров в соответствии с общим целевым вектором развития всей промышленной парковой структуры.

Некоторые аспекты конструирования подобной системы на основе единой технологической платформы профессиональной среды управления взаимодействием управляющей компании и резидентов отражены в работах **Н. Г. Викторовой** и **Е. Н. Евстигнеева**<sup>1</sup>. Важно подчеркнуть, что показатели, характеризующие параметры развития парковой структуры, и регуляторы, определяющие, какой из способов воздействия применим к конкретному стейкхолдеру, должны быть взаимосвязаны единой системой управления, реализующей стратегический целевой вектор развития. Для обеспечения оперативности принятия решений по регулированию данной системы необходим набор возможных вариантов действий при отклонении индикативной оценки результата деятельности отдельного стейкхолдера.

В основу данного инструмента может быть положено построение стратегических карт стейкхолдеров на основе взаимоувязки экспертных оценок. Подобные идеи представлены в работах таких исследователей, как **М. В. Горбунова**, **А. А. Гресько**, **К. С. Солодухин**, **У. О. Козлитина**, **Н. Ф. Лебедева-Карлссон**, **В. О. Морозов**<sup>2</sup>. В частности, в статье «Нечеткие методы формализации стратеги-

---

<sup>1</sup> Викторова Н. Г., Евстигнеев Е. Н. Инновационные подходы к разработке профессиональной среды управления участников технопарка: финансово-налоговый аспект // *Инновации*. – 2016. – № 5(211). – С. 111–118.

<sup>2</sup> Горбунова М. В., Гресько А. А., Солодухин К. С. Многопериодная модель выбора типов стратегий взаимодействия организации со стейкхолдерами с учетом отношений заинтересованных сторон между собой // *Фундаментальные исследования*. – 2015. – № 2-25. – С. 5626–5630; Горбунова М. В., Гресько А. А., Солодухин К. С. Динамическая модель выбора смешанных типов стратегий взаимодействия организации с группами стейкхолдеров // *Фундаментальные исследования*. – 2015. – № 12-3. – С. 560–565; Гресько А. А. Выбор стратегий взаимодействия организации со стейкхолдерами с учетом возможных сценариев взаимодействия стейкхолдеров между собой // *Научное обозрение. Сер. 1: Экономика и право*. – 2012. – № 5. – С. 84–100; Гресько А. А., Солодухин К. С. Нечетко-множественная многопериодная модель выбора стратегий взаимодействия организации с группами стейкхолдеров на основе детерминированного эквивалента // *Азимут научных исследований: экономика и управление*. – 2017. – Т. 6, № 3(20). – С. 115–118; Солодухин К. С. Постановка системы сбалансированных показателей в стейкхолдер-компаниях // *Контроллинг*. – 2009. – № 2(30). – С. 64–69; Солодухин К. С., Гресько А. А., Козлитина У.О. Многопериодная модель ресурсного взаимодействия стейкхолдеров организации // *Контроллинг услуг : сб. науч. тр. VII Междунар. конгресса по контроллингу (Калуга, 13–14 мая 2016 г.)*. – М. : НП «Объединение контроллеров», 2016. – С. 219–223.

ческих карт стейкхолдер-организаций»<sup>1</sup> отмечается, что «...в основе методов лежит адаптивный алгоритм экспертного опроса, позволяющий определять значения функций полезности в выбранных специальным образом точках рассматриваемой области. Его отличительной особенностью является формирование вопросов сравнительного характера для облегчения задачи экспертов и получения более точных значений функций полезности...»<sup>2</sup>.

*Особенностью стратегического адаптивного управления промышленной парковой структурой с позиций стейкхолдерско-целевого подхода является отсутствие однозначного субъекта управленческого воздействия, поскольку отдельные стейкхолдеры парковой структуры оказывают друг на друга взаимовлияние ресурсного и нормативного характера.*

Такая структурная взаимосвязь, реализуемая через разработку комплекса стратегических мероприятий, нацеленных на упорядочение стратегии развития промышленной парковой структуры в зависимости от состояния индикаторов развития, и представляет собой основу методологии стратегического адаптивного управления промышленной парковой структурой в рамках стейкхолдерско-целевого подхода.

Одной из первых концепций стратегического адаптивного управления считается Management by Objectives (MBO), предложенная в 1954 г. **П. Друкером (P. Drucker)**<sup>3</sup>. Адаптационными характеристиками в данной системе обладал перечень целей и задач компании, который согласовывался со всеми уровнями менеджмента. В ходе указанного согласования происходили такие адаптационные процедуры, как распределение полномочий и обязанностей между иерархическими уровнями, формирование плана конкретных мероприятий по достижению указанных целей, определение инструментов контроля.

---

<sup>1</sup> Лебедева-Карлссон Н. Ф., Морозов В. О., Солодухин К. С. Нечеткие методы формализации стратегических карт стейкхолдер-организаций // Азимут научных исследований: экономика и управление. – 2017. – Т. 6, № 4(21). – С. 216–219.

<sup>2</sup> Там же. – С. 217.

<sup>3</sup> Drucker P. The practice of management. – N. Y. : Harper, 1954. – 404 p.

Следующей по детализации стала модифицированная система *Tableau de bord*, разработанная Э. Чьяпелло (*E. Chiapello*), М. Лебасом (*M. Lebas*)<sup>1</sup>, в основе которой лежала система управленческой информации, распространенной во Франции на протяжении XX века. В качестве стратегических адаптеров данная система включала широкий перечень как коммерческих, так и некоммерческих показателей, объединенных причинно-следственными связями.

Адаптивные системы стратегического управления, базирующиеся на финансовых индикаторах, часто связывают с системой управления на основе показателя *Economic Value Added (EVA)*, отражающего экономическую добавленную стоимость. Автор данной концепции С. Стюарт (*S. Stewart*) исходит из того, что концепция *EVA-based management* формируется на предпосылке о необходимости принятия стратегических управленческих решений на основе исследования их влияния на добавленную стоимость к инвестициям акционеров. В данном случае стратегическим адаптером становится параметр увеличения рыночной стоимости предприятия, а остальные функциональные сферы, в свою очередь, подчиняются приоритету финансового результата<sup>2</sup>.

Ряд авторов выделяют недостатки приоритета финансового результата, поскольку прямая связь *Economic Value Added* и вознаграждения работников приводит к краткосрочным аспектам принятия управленческих решений с отказом от стратегических перспектив. В то же время финансовая сторона деятельности более формализована и шире освещена в различных видах отчетности, что позволяет сформировать жизнеспособную систему мониторинга адаптационных индикаторов. Особенно, по мнению диссертанта, это актуально для промышленных парковых структур, поскольку их стейкхолдеры ведут учет и формируют отчетность в соответствии с общероссийскими стандартами, что позволяет сформировать

---

<sup>1</sup> Chiapello E., Lebas M. The Tableau de Bord, a French Approach to Management Information: Working Paper (Revised Third Draft). – Paris, 2001. – 58 p.

<sup>2</sup> Mocciano Li Destri A., Picone P. M., Minà A. Bringing strategy back into financial systems of performance measurement: Integrating EVA and PBC // Business System Review. – 2012. – Vol. 1, iss. 1. – P. 85–102.

адаптивную систему стратегического управления промышленной парковой структурой в разрезе отдельных финансовых и условно финансовых стейкхолдеров<sup>1</sup>.

Еще одной актуальной концепцией стратегического адаптивного управления является концепция ключевых показателей эффективности *Key Performance Indicators (KPI)*<sup>2</sup>, включающая широкий перечень коммерческих и некоммерческих показателей, характеризующих уровень реализации стратегии. Основной замысел данной системы реализуется через последовательное этапирование: формулирование стратегии, поиск главных факторов успеха и присвоение им *KPI*.

Разработанная **Р. С. Капланом (R. S. Kaplan)** и **Д. П. Нортоном (D. P. Norton)**<sup>3</sup> сбалансированная система показателей базируется на теории стратегических карт. Однако существуют и другие модели, оценивающие эффективность деятельности организации, исходя из ее общей стратегии. Рассмотрим их подробнее.

Аналогичной концепции *KPI* стала разработка модели стратегических карт **Л. С. Майзелем (L. S. Maisel)**<sup>4</sup>, главным отличием которой является визуализация причинно-следственных связей между показателями оценки реализации стратегии.

Показатели, характеризующие коммерческую составляющую стратегии компании, заложены в основу концепции **С. Дж. Мак-Найра (C. J. McNair)**, **Р. Л. Линча (R. L. Lynch)**, **К. Ф. Кросса (K. F. Cross)**<sup>5</sup>. В свою очередь, данная концепция основана на идеях *Total Quality Management (TQM)* и описывает систему взаимосвязи, которая требуется для распространения стратегических показателей по уровням организационной структуры.

Наиболее комплексной системой стратегического адаптивного управления является предложенная **Х. К. Рамперсадом (H. K. Rampersad)** универсальная си-

---

<sup>1</sup> Поплавская В. А., Горшкова Л. А. Адаптационный механизм организационного развития // Вестник Нижегородского университета им. Н. И. Лобачевского. – 2014. – № 2-1. – С. 264–268.

<sup>2</sup> Parmenter D. Key Performance Indicators: Developing, Implementing and Using Winning KPI's. – New Jersey, USA : John Wiley & Sons, 2007. – 233 p.

<sup>3</sup> Kaplan R. S., Norton D. P. Linking the Balanced Scorecard to Strategy // California Management Review. – 1996. – Vol. 39(1). – P. 53–79.

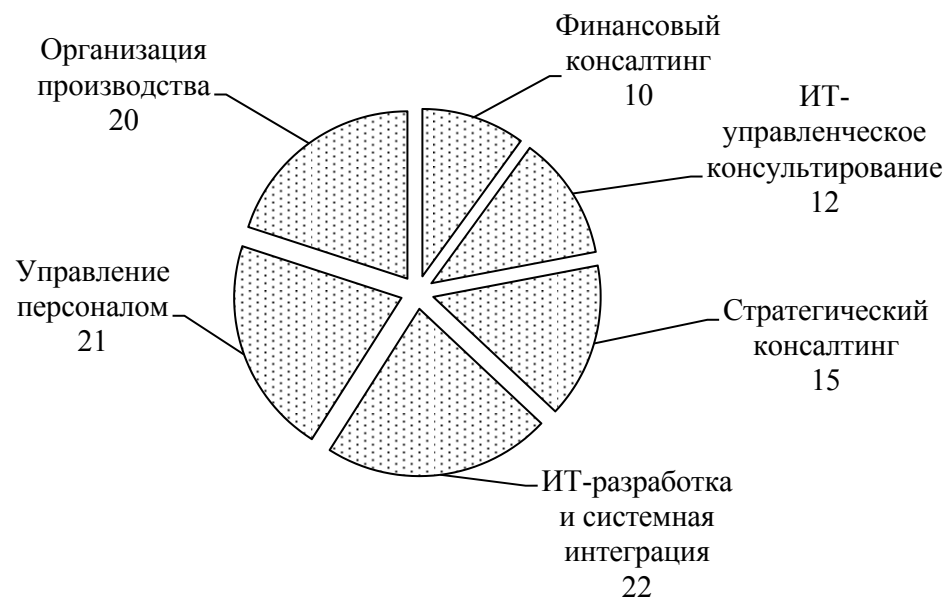
<sup>4</sup> Maisel L. S. Performance measurement: the Balanced Scorecard approach // Journal of Cost Management. – 1992. – No. 6(2). – P. 47–52.

<sup>5</sup> McNair C. J., Lynch R. L., Cross K. F. Do financial and nonfinancial performance measures have to agree? // Management Accounting. – 1990. – No. 11. – P. 28–35.

стема показателей<sup>1</sup> *Total Performance Scorecard: redefining management to achieve performance with integrity (TPS)*. Особенностью данной системы является систематизированный процесс постоянного улучшения, обучения и развития, направленный на стабильное улучшение показателей всей организации<sup>2</sup>.

Концепция *Total Performance Scorecard: redefining management to achieve performance with integrity* состоит из пяти основных подсистем: общеорганизационная и личная система сбалансированных показателей, *Total Quality Management, Performance & Competence Management* и *Kolb's Learning Cycle*.

Рассмотрим структуру предоставляемых консалтинговыми компаниями услуг по реализации проектов внедрения систем стратегического адаптивного управления в России в последние годы (рисунок 14).



Примечание. Составлено автором по: Данные отчета РБК. – Режим доступа : <http://ekb.rbcplus.ru/issue/5976b92c7a8aa96826713b7d>.

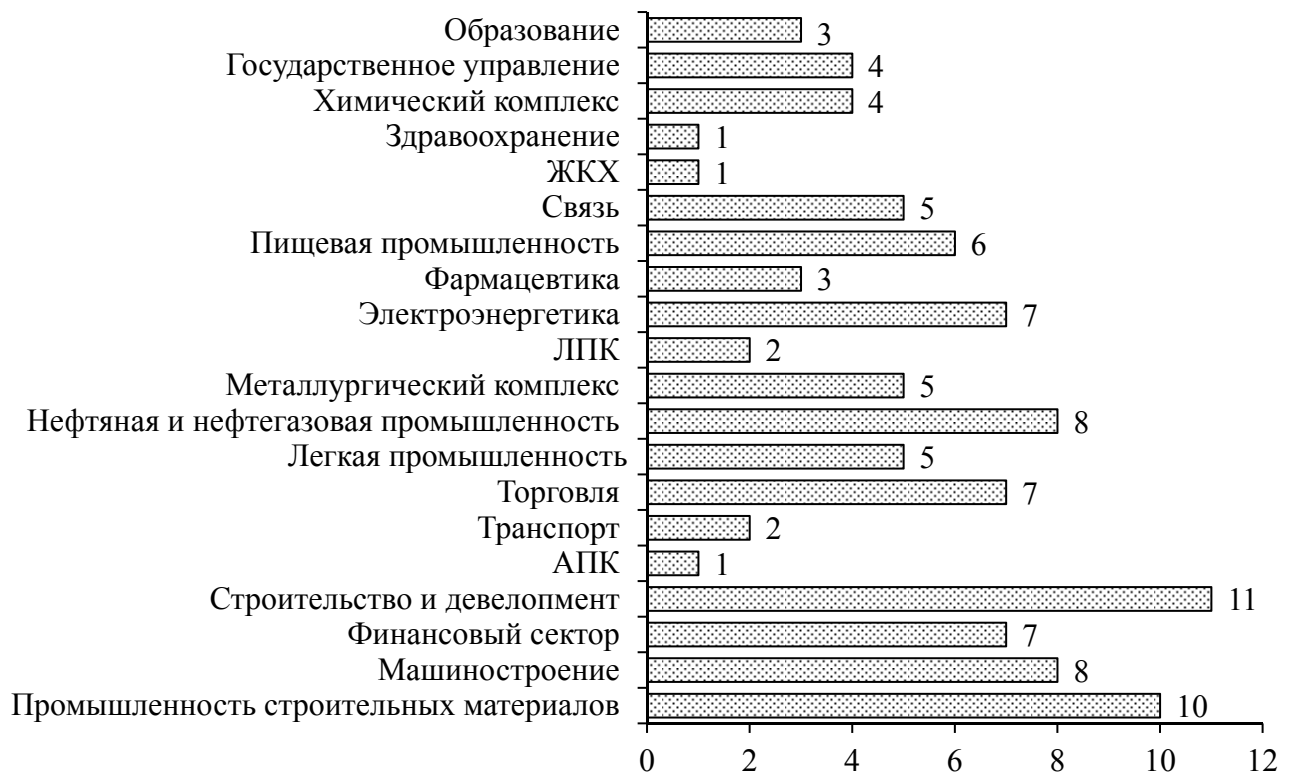
Рисунок 14 – Структура услуг по внедрению систем стратегического адаптивного управления в России, предоставляемых консалтинговыми компаниями, %

<sup>1</sup> Рамперсад Х. К. Универсальная система показателей деятельности: как достигать результаты, сохраняя целостность : пер. с англ. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2004. – 352 с.

<sup>2</sup> Хачатуров А. Е., Белковский А. Н. Современный интеграционный менеджмент. – М. : Дело и сервис, 2006. – 272 с.

Как видно на графике, в структуре реализованных консалтинговых проектов крупнейшими участниками рынка управленческого консалтинга лидерскую позицию занимают узкоспециализированные направления: управление персоналом и организация производства. К категории систем адаптивного управления можно отнести проекты по ИТ-разработке, системной интеграции и стратегическому консалтингу. В основной массе проектов наблюдаются внедрение крупных ERP-систем и комплексные проекты автоматизации управления.

Отраслевой разрез востребованности систем стратегического адаптивного управления приведен на рисунке 15.



Примечание. Составлено автором по: Данные отчета РБК. – Режим доступа : <http://ekb.rbcplus.ru/issue/5976b92c7a8aa96826713b7d>.

Рисунок 15 – Отраслевой разрез реализованных проектов по внедрению систем стратегического адаптивного управления в российских компаниях, %

Отраслевая характеристика внедрения систем стратегического адаптивного управления показывает высокий спрос со стороны сектора строительства, девелоп-

мента и сопряженной отрасли производства строительных материалов. В разряде аутсайдеров находятся агропромышленный комплекс, здравоохранение и жилищно-коммунальное хозяйство. Совершенно очевидно, что для усиления конкурентных позиций отечественных компаний необходимо уделять внимание построению информационных систем и систем стратегического управления. Помимо указанных направлений, наблюдается рост спроса на автоматизацию учетных процессов и их стандартизацию, внедрение систем сбора и обработки информации для отчетности.

С методологической точки зрения интересен опыт внедрения адаптивных систем стратегического управления в крупнейших компаниях. Например, компания *Electrolux* использует построенную в рамках системы сбалансированных показателей систему динамической оценки бизнеса (*Dynamic Business Measurement, DBM*), в которой показатели сгруппированы в разрезе отношений с потребителями, операционной деятельности, корпоративной культуры и финансовой деятельности<sup>1</sup>. В настоящее время *Dynamic Business Measurement* состоит из 16 ключевых показателей, 12 из которых – нефинансовые. В каждом секторе деятельности компании приоритетными считаются различные показатели из этого набора. При этом считается, что одновременно можно добиться оптимизации не более чем по 5–7 показателям. Таким образом, *DBM* представляет собой некий набор, из которого каждое подразделение может выбрать ключевые показатели, в наибольшей степени соответствующие сложившейся у них ситуации. Для установления приоритетов в системе сбалансированных показателей используются весовые коэффициенты, характеризующие относительную важность конкретного показателя.

Следует отметить, что по результатам определения структуры системы сбалансированных показателей ее формирование может вестись двумя путями:

– «сверху вниз», когда первоначально разрабатывается корпоративная система сбалансированных показателей, которая затем разворачивается в систему сбалансированных показателей подразделений и т. д.;

---

<sup>1</sup> Сбалансированная система показателей. Практическое руководство по использованию / под ред. Н.-Г. Ольве, Ж. Рой, М. Веттер. – М. : Вильямс, 2006. – 108 с.



– «пилотный проект», когда разработка начинается с системы сбалансированных показателей подразделений (одного или нескольких). Полученный в этом случае опыт используется затем при построении системы сбалансированных показателей на корпоративном уровне, что является более сложной задачей и требует привлечения больших ресурсов и высокой квалификации разработчиков, включая консультантов специализированных компаний<sup>1</sup>.

По данным **Н.-Г. Ольве** (*N.-G. Olve*), **Ж. Роя** (*J. Roy*), **М. Веттера** (*M. Wetter*)<sup>2</sup>, более 300 крупнейших компаний мира используют разные виды систем стратегического адаптивного управления, в том числе *Hewlett Packard, Siemens, Philips, Volvo, Electrolux, DuPont, Mobil, AT&T, Motorola, Hilton, ABB, AVON*.

В России данные системы распространены в основном в вертикально интегрированных сырьевых холдингах, а также в банковской сфере<sup>3</sup>.

Необходимо отметить, что внедрение адаптивной системы стратегического управления сопряжено с некоторыми методологическими проблемами, ряд из которых представлен на рисунке 16.

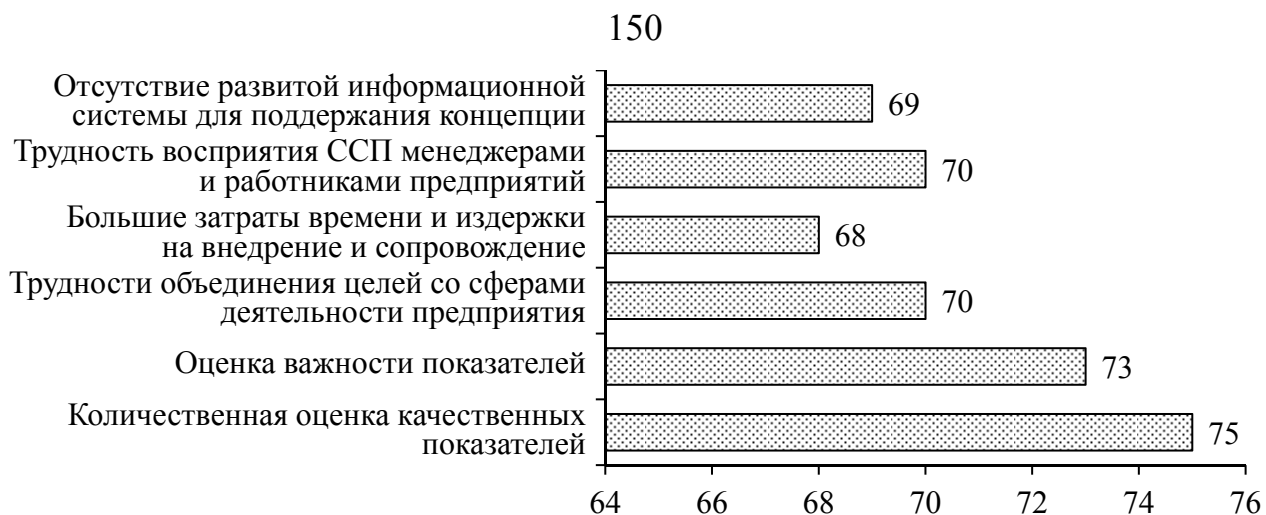
По результатам опроса, проведенного на 60 предприятиях, было выявлено, что в рамках проектов по внедрению систем стратегического адаптивного управления на первом месте оказались трудности, обусловленные количественной оценкой качественных показателей, на втором – оценка важности показателей, третье место разделили трудности восприятия системы сбалансированных показателей менеджерами и работниками предприятий и проблемы объединения целей со сферами деятельности организаций. В меньшей степени сложности внедрения зависят от затрат времени и издержек на внедрение, а также отсутствия необходимой информационной системы.

---

<sup>1</sup> Гилева Т. А. Использование сбалансированной системы показателей в практике управления промышленными предприятиями // Вестник Уфимского государственного авиационного технического университета. – 2006. – Т. 7, № 2. – С. 188–194.

<sup>2</sup> Сбалансированная система показателей. Практическое руководство по использованию / под ред. Н.-Г. Ольве, Ж. Рой, М. Веттер. – М. : Вильямс, 2006. – 108 с.

<sup>3</sup> Резник Р. М., Рухляда Н. О. Возможности использования системы сбалансированных показателей на российских предприятиях // Неделя науки СПбГПУ : материалы науч.-практ. конф. с междунар. участием (Санкт-Петербург, 2–7 декабря 2013 г.). – СПб. : С.-Петербург. политехн. ун-т Петра Великого. – 2014. – С. 387–389.



Примечание. Составлено автором по: Сбалансированная система показателей. Практическое руководство по использованию / под ред. Н.-Г. Ольве, Ж. Рой, М. Веттер. – М. : Вильямс, 2006. – 108 с.

Рисунок 16 – Методологические проблемы внедрения адаптивной системы управления, %

В целях настоящего исследования рассмотрим методологические подходы, увязывающие стратегическое управление компаниями и взаимоотношения со стейкхолдерами. Среди всей совокупности исследований, посвященных данной проблематике, прежде всего необходимо выделить следующие:

- основанные на комплексе экспертных оценок удовлетворенности стейкхолдеров (например, **А. А. Гресько<sup>1</sup>**, **К. К. Поздняков**, **А. В. Кобякова<sup>2</sup>**);
- основанные на анализе рисков проявления неблагоприятного отношения со стороны стейкхолдеров (например, статьи **К. И. Лавренюка**, **Л. С. Мазелиса**, **К. С. Солодухина<sup>3</sup>**);

<sup>1</sup> Гресько А. А. Выбор стратегий взаимодействия организации со стейкхолдерами с учетом возможных сценариев взаимодействия стейкхолдеров между собой // Научное обозрение. Сер. 1: Экономика и право. – 2012. – № 5. – С. 84–100; Гресько А. А. Модель ресурсного взаимодействия стейкхолдеров муниципального образования // Научное обозрение. Сер. 1: Экономика и право. – 2012. – № 6. – С. 173–179.

<sup>2</sup> Поздняков К. К., Кобякова А. В. Взаимоотношения со стейкхолдерами компаний в условиях кризисов // Бюллетень науки и практики. – 2016. – № 12(13). – С. 321–326.

<sup>3</sup> Лавренюк К. И., Мазелис Л. С., Солодухин К. С. Количественный анализ рисков социально-экономического развития муниципального образования на основе стейкхолдерского подхода // Азимут научных исследований: экономика и управление. – 2016. – Т. 5, № 4(17). – С. 227–230; Мазелис Л. С., Солодухин К. С., Лавренюк К. И. Нечеткая модель анализа рисков развития социально-экономической системы на основе стейкхолдерского подхода // Вестник Тюменского государственного университета. Социально-экономические и правовые исследования. – 2017. – Т. 3, № 3. – С. 242–260.

– основанные на выявлении внутренней стратегической позиции (пример представлен в статье **В. О. Морозова**<sup>1</sup>);

– основанные на картировании для описания модели взаимовлияния стейкхолдеров, рассмотренных в работах **Д. Х. Т. Уокера (D. H. T Walker)**, **Л. М. Борне (L. M. Bourne)**, **А. Шелли (A. Shelley)**<sup>2</sup>.

Из перечисленных выше методологических подходов к формированию адаптивной системы стратегического управления для промышленной парковой структуры, по мнению диссертанта, наиболее применимы подходы адаптации стратегии компании с помощью упорядочения финансовых показателей. Пример формирования такой стратегии для крупного промышленного предприятия можно увидеть в работах **Л. А. Горшковой** и **А. В. Поплавской**<sup>3</sup>.

Поскольку показатели деятельности промышленной парковой структуры для отдельных стейкхолдеров могут постоянно меняться, а совокупные интересы не всегда отвечают целевому вектору развития, то необходимо индикаторам эффективности стратегического управления придать динамическую оценку, привязать их к результативности конкретного стейкхолдера и заложить механизм измерения отклонений фактических и эталонных значений<sup>4</sup>.

Кроме того, методологически важно привязать индикаторы к показателям дополнительных эффектов, генерируемых в рамках парковой структуры, что позволит объединить интересы заинтересованных сторон. Реализация принципа динамизма оценки достигнутых значений индикаторов возможна путем использования упорядочения динамики показателей.

---

<sup>1</sup> Морозов В. О. Определение стратегических позиций стейкхолдер-организации // Территория новых возможностей. Вестник Владивостокского государственного университета экономики и сервиса. – 2013. – № 1(19). – С. 138–143.

<sup>2</sup> Walker D. H. T., Bourne L. M., Shelley A. Influence, stakeholder mapping and visualization // Construction Management and Economics. – 2008. – Vol. 26, iss. 6. – P. 645–658.

<sup>3</sup> Горшкова Л. А., Поплавская В. А. Организационное развитие крупного промышленного предприятия с учетом интересов стейкхолдеров // Менеджмент и бизнес-администрирование. – 2017. – № 3. – С. 123–131.

<sup>4</sup> Хорошилова О. В. Состав плановых показателей деятельности отечественных промышленных предприятий, отражающих интересы стейкхолдеров // Известия Иркутской государственной экономической академии. – 2007. – № 6. – С. 94–97.

Эталонное упорядочение показателей динамики позволяет привязать оценку стратегии промышленной парковой структуры к заданному целевому вектору развития. Таким образом, будут реализовываться методологические принципы динамической сопоставимости – единый показатель оценки для всех стейкхолдеров, характеризующий получение доли в дополнительных эффектах, формируемых в рамках промышленной парковой структуры, и принцип динамической соподчиненности – упорядочения доли в дополнительных эффектах, присвоенной конкретным стейкхолдером.

Реализация данных принципов позволяет перевести показатели доходности в разряд адаптеров, на основании которых возможно осуществлять регулирование параметров развития промышленной парковой структуры. Совершенно очевидно, что в рамках функционирования промышленной парковой структуры наибольшую долю в дополнительных эффектах должны присваивать резиденты, на втором месте – управляющая компания, на третьем – органы государственной власти в лице получателей налоговых доходов и т. д. Нарушение данного порядка будет свидетельствовать об отклонении от целевого вектора развития промышленной парковой структуры и необходимости применения корректирующих мер.

Предлагаемая методология отражает теоретически обоснованный дуализм целевой позиции стейкхолдера промышленной парковой структуры, представляющий собой двойственность целей стейкхолдера, пытающегося, с одной стороны, реализовать собственный коммерческий успех, а с другой – обеспечить успешное функционирование всей промышленной парковой структуры.

В свою очередь, асимметрия распределения дополнительных эффектов, обоснованная в п. 1.3 диссертационной работы, может быть использована в качестве адаптера в системе стратегического адаптивного управления промышленной парковой структурой. Для выявления асимметрии распределения доходов стейкхолдеров в рамках промышленных парковых структур диссертантом предложено использовать модель индексного нормирования результативности, в соответствии с которой вся совокупность доходов стейкхолдеров промышленной парковой структуры преобразуется в относительные темпы изменения удельного веса дохо-

да каждого стейкхолдера. Данный факт обуславливает динамическую сущность используемой модели в результате оценки динамики структуры распределения дохода и ее соответствие эталонной модели, отражающей развитие всей промышленной парковой структуры.

В результате теоретического обобщения концепций стратегического адаптивного управления автор решает методологическую задачу построения адаптивной системы стратегического управления для промышленной парковой структуры, предусматривающей учет интересов и целевых приоритетов стейкхолдеров промышленной парковой структуры. Сделан акцент на необходимости наличия в адаптивной системе стратегического управления инструментария, позволяющего упорядочить целевые ориентиры развития отдельных стейкхолдеров в соответствии с общим целевым вектором развития промышленной парковой структуры. Обосновано, что показатели, характеризующие параметры развития промышленной парковой структуры, и регуляторы, определяющие, какой из способов воздействия применим к конкретному стейкхолдеру, должны быть взаимоувязаны единой системой стратегического адаптивного управления, реализующей стратегический вектор развития.

Автором предложена методология стратегического адаптивного управления промышленной парковой структурой на основе построения комплекса стратегических мероприятий, нацеленных на выравнивание стратегии развития промышленной парковой структуры в зависимости от состояния индикаторов развития, в том числе для целей оперативного принятия решений по регулированию данной системы предусматривается формирование набора возможных вариантов действий при отклонении индикативной оценки результата деятельности конкретного стейкхолдера. Кроме того, диссертант приходит к выводу о необходимости динамической оценки индикаторов эффективности стратегического управления с тем, чтобы привязать их к результативности конкретного стейкхолдера и заложить механизм измерения отклонений фактических и эталонных значений.

В качестве адаптера в системе стратегического адаптивного управления промышленной парковой структурой автором предлагается использовать обосно-

ванную ранее асимметрию распределения дополнительных эффектов. Для выявления асимметрии распределения доходов стейкхолдеров в рамках промышленных парковых структур диссертантом предложено использование модели индексного нормирования результативности, в соответствии с которой вся совокупность доходов стейкхолдеров промышленной парковой структуры преобразуется в относительные темпы изменения удельного веса дохода каждого стейкхолдера. Производится оценка динамики структуры распределения дохода и ее соответствия эталонной модели, отражающей развитие всей промышленной парковой структуры.

С целью привязки стратегии промышленной парковой структуры к заданному целевому вектору развития диссертантом предлагается формирование эталонного упорядочения показателей динамики, тем самым реализуются методологические принципы динамической сопоставимости, когда используется единый показатель оценки для всех стейкхолдеров. В рамках настоящего исследования динным показателем принимается критерий, характеризующий получение доли в дополнительных эффектах, формируемых в рамках промышленной парковой структуры.

Исследованы основные особенности сложившихся научных школ и сформирована основа для построения стратегического цикла в отношении промышленных парковых структур. Проведенное исследование позволило сформировать методологические основы выявления дополнительных эффектов, возникающих благодаря функционированию промышленных парковых структур и являющихся основой для получения соответствующих доходов стейкхолдеров.

Диссертант доказывает, что оценку дополнительных эффектов в рамках промышленной парковой структуры следует реализовывать с учетом задачи применения сходных критериев оценки эффективности деятельности стейкхолдеров; необходимо также принимать во внимание цели, задачи и интересы участников промышленной парковой структуры.

### 3 ИССЛЕДОВАНИЕ УРОВНЯ РАЗВИТИЯ ПРОМЫШЛЕННЫХ ПАРКОВЫХ СТРУКТУР УРАЛЬСКОГО РЕГИОНА

#### 3.1 Экономические характеристики и степень сформированности промышленных парковых структур

В целях настоящего исследования была собрана информация о 227 промышленных парковых структурах, находящихся на территории Российской Федерации. Путем первичного анализа отобраны проекты, предварительно удовлетворяющие требованиям анализа. На основании экспертной оценки выделено 146 промышленных парковых структур, текущие показатели которых позволяют провести исследование эффективности их деятельности.

Представим предварительную характеристику базы исследования.

Территориальное распределение промышленных парковых структур приведено на рисунке 17.

Как показывает анализ, наибольшее число промышленных парковых структур сосредоточены на территории Центрального экономического района – 42 % от общего их числа. Лидерами на этой территории являются Московская и Калужская области. Кроме того, следует отметить значительное распространение промышленных парковых структур в Северо-Западном экономическом районе, прежде всего в Санкт-Петербурге и Ленинградской области, а также Северо-Кавказском и Поволжском экономических районах.

Уральский экономический район находится на пятом месте и занимает 6 % в общей доле промышленных парковых структур в стране. Данная территория характеризуется значительным потенциалом, поскольку обладает большим рынком сбыта, здесь сосредоточены высококвалифицированные трудовые ресурсы, а также имеется развитая транспортная инфраструктура.



Примечание. Составлено автором по: Миронов Д. С., Плахин А. Е., Ставрова А. Б. Тенденции развития и анализ конкурентоспособности региональных промышленных парковых структур // Управленец. – 2016. – № 4(62). – С. 11–19.

Рисунок 17 – Распределение промышленных парковых структур по экономическим районам Российской Федерации, %

Хотя доля Уральского экономического района составляет всего 6 % от общего числа промышленных парковых структур, только на территории Свердловской области в 2017 г. заявлено более 15 площадок данного типа.

В целом по количеству действующих и планируемых промышленных парковых структур среди лидеров можно назвать следующие субъекты Российской Федерации: Санкт-Петербург (18), Тульская область (17), Свердловская область (15), Тверская<sup>1</sup> и Ленинградская области (по 11), Ставропольский край (9), Республика Татарстан (8), Калужская, Ульяновская, Ярославская области (по 7), Ростовская область (6), Пермский край (5).

При этом рейтинг регионов по количеству уже готовых и функционирующих промышленных парковых структур несколько другой: так, в лидерах Калужская, Московская, Ленинградская, Липецкая, Ульяновская, Ярославская области и Республика Татарстан.

<sup>1</sup> Щеглов А. А. Индустриальные парки Тверской области: аналитический обзор // Вестник Тверского государственного университета. Сер.: Экономика и управление. – 2014. – № 4-1. – С. 219–225.



Чтобы выявить степень реализации принципа наличия сильных хозяйственных связей или сетевых отношений между резидентами, расположенными на территории промышленных парковых структур, охарактеризуем их сложившуюся отраслевую специализацию также по экономическим районам Российской Федерации (рисунок 18).



Примечание. Составлено автором по: Индустриальные парки России : отраслевой обзор. – 2016. – Вып. 4. – Режим доступа : [https://indparks.ru/upload/medialibrary/8f4/Obzor%202016%20site%20\(1\).pdf](https://indparks.ru/upload/medialibrary/8f4/Obzor%202016%20site%20(1).pdf).

Рисунок 18 – Отраслевая структура промышленных парковых структур, ед.

Анализ показывает преобладание многоотраслевых промышленных парковых структур, что свидетельствует о недостаточном соблюдении принципа наличия тесных хозяйственных связей между резидентами. Можно сделать предположение, что данная ситуация определяется прежде всего желанием разработчиков проектов создания промышленных парковых структур максимально снизить риски посредством диверсификации отраслевой направленности состава резидентов.

В то же время преимущества, связанные с включением в состав резидентов предприятий смежных отраслей или одной отрасли, оцениваются разработчиками как весьма перспективные, поскольку позволяют в дальнейшем ожидать получение эффектов концентрации и других синергетических эффектов<sup>1</sup>.

При этом совершенно очевидно, что устойчивость группы взаимосвязанных резидентов может быть достигнута путем объединения на одной территории поставщиков оборудования и комплектующих, научно-образовательных центров, сервисных компаний и других организаций, обеспечивающих предоставление различных профессиональных услуг.

Кроме того, по результатам территориально-отраслевого анализа выявлено уменьшение количества промышленных парковых структур моноотраслевой направленности, удаленных от центральной (европейской) части страны.

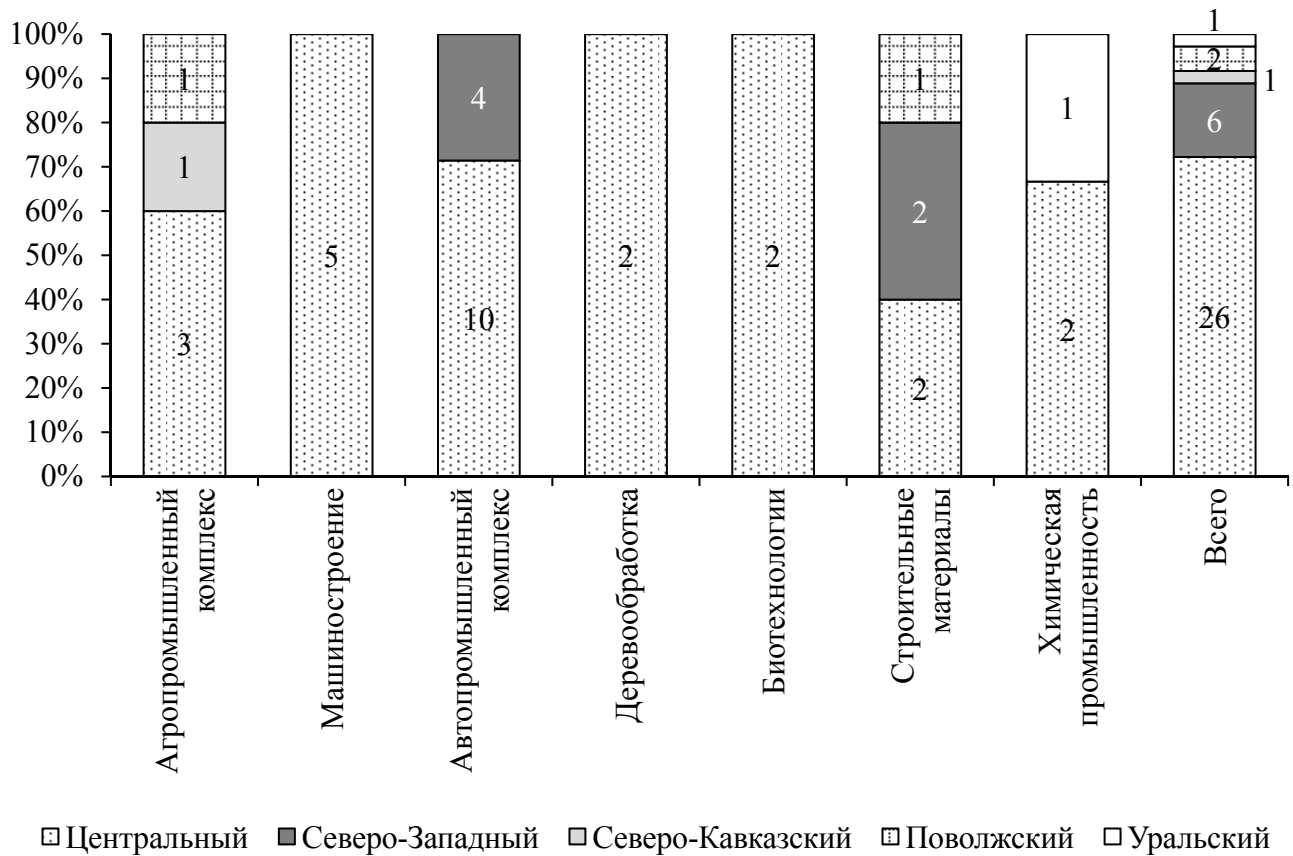
Проведенный анализ позволяет сделать вывод о том, что в значительной степени конкурентные преимущества достигаются в 60 % промышленных парковых структур, обладающих моноотраслевым характером, а синергетический эффект обеспечивается соседством поставщиков оборудования и профессиональных услуг, что в целом повышает конкурентоспособность продукции резидентов.

Рассмотрим отраслевую направленность моноотраслевых промышленных парковых структур в разрезе экономических районов Российской Федерации (рисунки 19).

Следует отметить, что в отраслевом разрезе моноотраслевых промышленных парковых структур преобладает в основном автомобильная промышленность. Кроме того, промышленные парковые структуры Ленинградской и Калужской областей с точки зрения отраслевой направленности выступают яркими примерами эффективности проектов создания объектов производственной интеграции.

---

<sup>1</sup> Занг В. Б. Синергетическая экономика. Время и перемены в нелинейной экономической теории : пер. с англ. – М. : Мир, 1999. – 335 с.; Князева Е. Н., Курдюмов С. П. Синергетика как новое мировидение: диалог с И. Пригожиным // Вопросы философии. – 1992. – № 12. – С. 3–20; Ермолаев Д. В. Концентрация как измеритель эффективности предприятия при формировании и управлении промышленными кластерами // Вестник Ижевского государственного технического университета. – 2014. – № 2. – С. 81–83.



Примечание. Составлено автором по: Индустриальные парки России : отраслевой обзор. – 2017. – Вып. 5. – Режим доступа : [https://indparks.ru/upload/medialibrary/204/Обзор\\_2017\\_AIP%-20rus.pdf](https://indparks.ru/upload/medialibrary/204/Обзор_2017_AIP%-20rus.pdf).

Рисунок 19 – Отраслевая принадлежность моноотраслевых промышленных парковых структур, ед.

Так, наиболее крупным является автомобильный кластер, размещенный на территориях трех промышленных парковых структур Калужской области, где сосредоточено производство четырех крупных мировых автомобильных концернов, в том числе *Mitsubishi Motors Corporation*, *PSA Peugeot Citroen*, *Volkswagen AG* и *Volvo Truck Corporation*. В планах на ближайшую перспективу у данных компаний – выйти на производство более полумиллиона автомобилей в год, в том числе обеспечить представленность 7 брендов и более 25 различных моделей.

Согласно опубликованной информации Корпорации развития Калужской области, суммарные инвестиции автомобильных концернов в подготовку произ-

водства уже превысили 2 млрд дол.<sup>1</sup> Более того, производители автомобильных комплектующих, разместившие свои заводы на территориях промышленных парковых структур, также вложили в новые производства свыше 420 млн дол. Сформированная благоприятная для инвесторов экономическая среда обеспечила данной территории интенсивное привлечение инвестиций. В промышленных парковых структурах разместили свои предприятия крупнейшие мировые производители, реализующие более 70 инвестиционных проектов<sup>2</sup>.

Эффективность создания промышленных парковых структур в Калужской области оценивается достигнутыми высокими показателями социально-экономического развития. Так, общий объем инвестиций всех резидентов промышленных парковых структур превысил 143 млрд р. Мультипликативный эффект оценивается на уровне 15 р. вложений инвесторов на 1 р. вложений в формирование инфраструктуры промышленных парковых структур. Бюджетный эффект составил более 36 млрд р. (учитывая платежи в бюджеты по всем уровням бюджетной системы), в том числе 12,7 млрд р. поступило в консолидированный бюджет Калужской области. В общей сложности на всех предприятиях-резидентах промышленных парковых структур создано более 15 тыс. новых рабочих мест<sup>3</sup>.

Совершенно очевидно, что успешность реализации проектов создания промышленных парковых структур не только обеспечивается усилиями исполнительных органов государственной власти субъекта Федерации, но и в целом зависит от экономической и политической ситуации в стране. Данное обстоятельство следует учитывать в оценке перспектив дальнейшего развития подобных масштабных инновационно-инвестиционных проектов в других регионах Российской Федерации<sup>4</sup>.

---

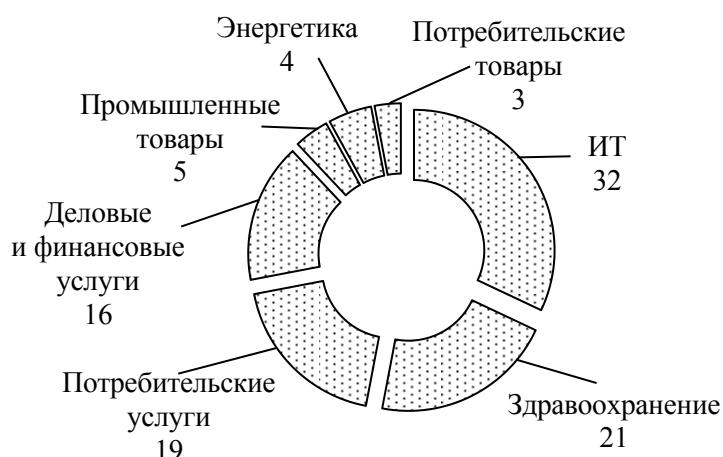
<sup>1</sup> Индустриальные парки России : отраслевой обзор. – 2017. – Вып. 5. – Режим доступа : [https://indparks.ru/upload/medialibrary/204/Обзор\\_2017\\_AIP%20rus.pdf](https://indparks.ru/upload/medialibrary/204/Обзор_2017_AIP%20rus.pdf).

<sup>2</sup> Отчет по итогам проведения Всемирного конгресса по локальным кластерам «Региональные кластеры в Европе» 2017 г.

<sup>3</sup> Кузнецов В. П., Егоров С. А. Рост количественных показателей промышленных парков // Вестник Мининского университета. – 2014. – № 4. – Режим доступа : <https://vestnik.mininiver.ru/jour/article/viewFile/532/508>.

<sup>4</sup> Аверкин М. Г., Крюкова Т. М., Симонец Н. Л. Приоритетные направления социального и управленческого развития регионов посредством использования экономического инструментария «Индустриальные парки» // Труд и социальные отношения. – 2015. – № 6. – С. 143–157.

На протяжении девяти лет с 2009 по 2017 г. значительный объем инвестиций и наибольшее число промышленных парковых структур концентрировалось в таких секторах, как ИТ, здравоохранение, потребительские услуги, деловые и финансовые услуги, энергетика. ИТ-сектор лидирует с долей в 32 % от общего количества промышленных парковых структур и 28 % от объема инвестиций (рисунки 20–21).

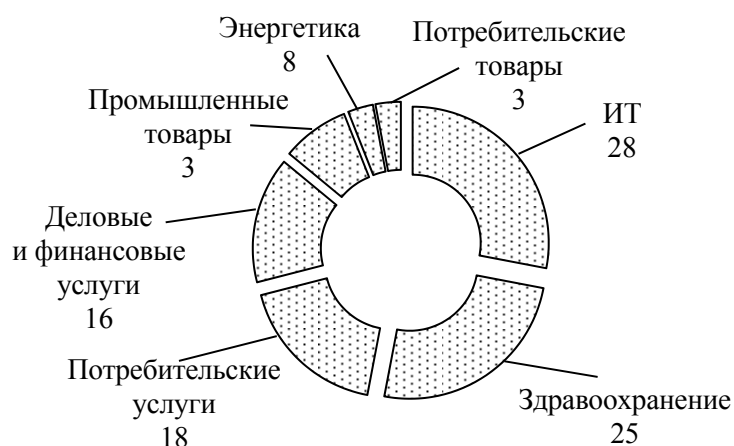


Примечание. Составлено автором по: Ассоциация индустриальных парков России. – Режим доступа : <http://www.indparks.ru/ru/about/info>.

Рисунок 20 – Удельный вес отдельных секторов экономики в общем количестве промышленных парковых структур в 2009–2017 гг., %

Среди лидирующих отраслей в промышленных парковых структурах России выделяются прежде всего такие, как автомобильная и пищевая промышленность, машиностроение, а также производство строительных материалов. Следует отметить, что для многоотраслевых промышленных парковых структур практически всегда характерно наличие предприятий по производству строительных материалов и пищевых компаний, поскольку данные резиденты в большинстве случаев находят для себя достаточный объем локального рынка для размещения масштабируемых производств<sup>1</sup>.

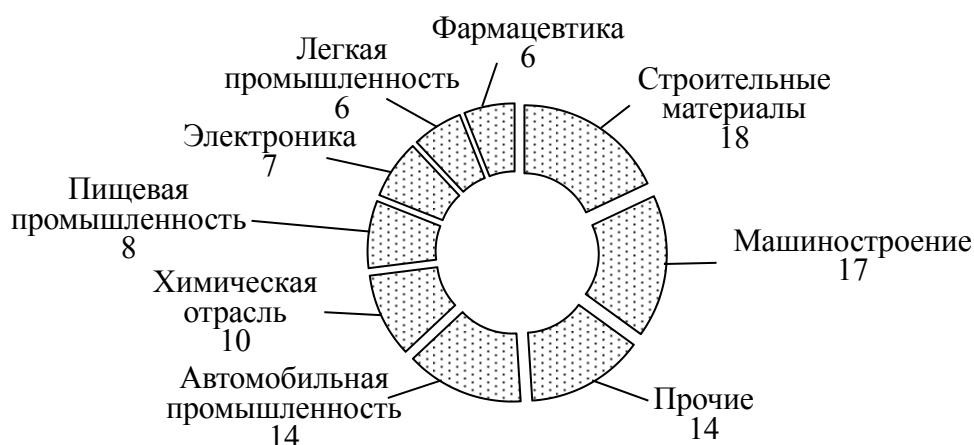
<sup>1</sup> Миронов Д. С., Плахин А. Е. Региональная специфика и тенденции развития промышленных кластерных образований Свердловской области // Экономика: вчера, сегодня, завтра. – 2016. – № 9. – С. 207–220.



Примечание. Составлено автором по: Ассоциация индустриальных парков России. – Режим доступа : <http://www.indparks.ru/ru/about/info>.

Рисунок 21 – Удельный вес отдельных секторов экономики в общем объеме инвестиций в промышленные парковые структуры в 2009–2017 гг., %

Анализ отраслевой специализации промышленных парковых структур Российской Федерации показывает также высокую востребованность химической отрасли, фармацевтики и электроники (рисунок 22).



Примечание. Составлено автором по: Миронов Д. С., Плахин А. Е. Региональная специфика и тенденции развития промышленных кластерных образований Свердловской области // Экономика: вчера, сегодня, завтра. – 2016. – № 9. – С. 207–220.

Рисунок 22 – Удельный вес отдельных отраслей в общем количестве промышленных парковых структур Российской Федерации в 2017 г., %

Как уже было отмечено ранее, сильную позицию автомобильной промышленности обеспечивают прежде всего мировые автопроизводители, разместившие свои производства в моноотраслевых промышленных парковых структурах Калужской области и Санкт-Петербурга.

При этом сложившаяся на территории того или иного региона отраслевая структура во многом определяет специализацию промышленных парковых структур. Так, в частности, можно охарактеризовать присутствие предприятий машиностроения, которые не имеют существенной привязки к типу промышленной парковой структуры.

Проведенное исследование позволяет отметить, что многие инициаторы проектов создания промышленных парковых структур с целью получения дополнительных синергетических эффектов рассматривают преимущества кластеризации, которые возникают при локализации на одной площадке предприятий одной или смежных отраслей промышленности. Устойчивость группы резидентов, сформированной на основе принципов кластеризации, обеспечивается объединением на территории промышленной парковой структуры поставщиков или производителей комплектующих и основного производственного оборудования, транспортно-логистических компаний, центров коллективного пользования оборудованием, научно-образовательных центров, сервисных компаний, консалтинговых фирм и др.<sup>1</sup>

При этом, как было отмечено ранее, с удалением от европейской части страны количество моноотраслевых промышленных парковых структур значительно уменьшается.

В ходе исследования процессов формирования и развития промышленных парковых структур Уральского экономического района удалось выделить два основных их типа:

---

<sup>1</sup> Несмачных О. В. Разработка концепции формирования и реализации финансовой стратегии экономического кластера // Ученые записки Комсомольского-на-Амуре государственного технического университета. – 2012. – Т. 2, № 11. – С. 99–106; Сахарова Л. А. Оценка условий реализации повышения конкурентоспособности экономического кластера на примере регионов юга России // Региональная экономика и управление. – 2018. – № 2(54). – Режим доступа : <https://eee-region.ru/article/5414>.

– первый тип представляет собой промышленные парковые структуры, земельные участки которых обеспечены необходимой инженерной и транспортной инфраструктурой, где, как правило, расположены складские и производственные здания для размещения крупных промышленных производств (машиностроение, металлообработки и др.). Для таких комплексов характерна в основном производственная деятельность резидентов<sup>1</sup>;

– второй тип – промышленные парковые структуры, предусматривающие наличие складских, распределительных или транспортно-логистических центров. Часто такие парковые структуры оборудованы погрузочно-разгрузочной техникой, множеством стояночных площадок, а также станциями технического обслуживания для тяжелой техники. Для данных объектов характерно наличие больших площадей и относительно незначительный штат работников. Следует подчеркнуть, что подобные комплексы реализуют такие операции, как сортировка, перегруппировка, оптовые поставки, предполагающие в том числе осуществление и необходимой производственной деятельности: в частности, создаются участки и цеха по комплектованию, упаковке, сборке изделий<sup>2</sup>.

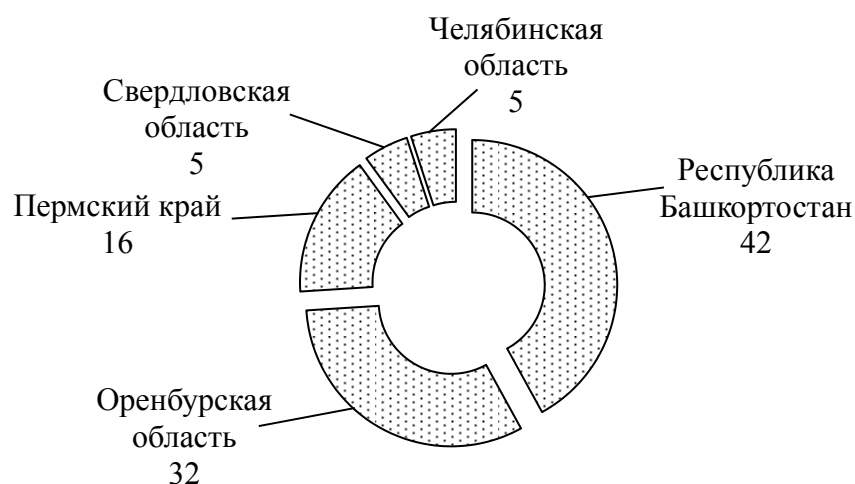
Как уже было отмечено выше, по данным ассоциации индустриальных парков России Уральский экономический район обеспечивает около 6 % в общем числе планируемых к реализации проектов создания промышленных парковых структур. При этом на территории Свердловской области планируется уже более 16 таких площадок. Среди субъектов Федерации, относящихся к Уральскому экономическому району, по количеству промышленных парковых структур лидируют Республика Башкортостан и Оренбургская область, где сосредоточено более 74 % всех анализируемых объектов (рисунок 23). Далее следуют Пермский край, Свердловская и Челябинская области.

---

<sup>1</sup> Огородникова Е. С., Сидоренко М. М. Промышленные парки как драйвер модернизации экономики Свердловской области // Агропродовольственная политика России. – 2013. – № 11(23). – С. 97–99.

<sup>2</sup> Там же.





Примечание. Составлено автором по: Огородникова Е. С., Сидоренко М. М. Промышленные парки как драйвер модернизации экономики Свердловской области // *Агропродовольственная политика России*. – 2013. – № 11(23). – С. 97–99.

Рисунок 23 – Удельный вес промышленных парковых структур по субъектам Федерации Уральского экономического района в общем количестве, %

По состоянию на конец 2017 г. в Свердловской области на различных стадиях (от разработки концепции до реализации) находились 16 проектов промышленных парковых структур, включая индустриальные и бизнес-парки, а также особую экономическую зону «Титановая долина» и другие инвестиционные площадки.

Проведенное исследование уровня сформированности промышленных парковых структур на территории Свердловской области в 2014–2017 гг. позволило автору оценить степень развития изучаемого объекта исследования, а также по результатам сравнительного анализа определить наиболее значимые характеристики, влияющие на процесс принятия потенциальными резидентами решений о размещении своих производств в той или иной промышленной парковой структуре.

Как показывает анализ, в Свердловской области у инвесторов повышенным интересом пользуются площадки промышленных парковых структур, расположенных в районах интенсивно развивающихся населенных пунктов. В связи с этим большая их часть сосредоточена в непосредственной близости к Екатеринбургу и Нижнему Тагилу – крупнейшим городам области.

Екатеринбург как столица Уральского федерального округа и областной центр привлекателен по ряду параметров: большой рынок сбыта, транспортная доступность, развитость промышленной инфраструктуры, научно-образовательный потенциал и др. Важно также подчеркнуть, что Екатеринбург является одним из крупнейших в Российской Федерации транспортно-логистическим центром, обладает удобным географическим положением с точки зрения перемещения материальных потоков между Европой и Азией.

Совершенно очевидно, что динамично развивающиеся крупные городские агломерации, выступая генераторами различных бизнес-проектов, формируют значительный спрос на коммерческую и промышленную недвижимость, что в свою очередь обеспечивает более высокую конкурентоспособность промышленных парковых структур, размещаемых в непосредственной близости к ним. Подобная логика находит отражение в работах **Я. И. Никоновой, М. В. Каркавина, Е. С. Димаковой**<sup>1</sup>, отмечающих роль уровня развития промышленности в развитии крупных городов.

Более того, как уже было подчеркнуто ранее, население крупного развивающегося города, обладая необходимым уровнем квалификации, способно обеспечить удовлетворение спроса со стороны промышленных парковых структур в рабочей силе для создания новых и развития действующих производств<sup>2</sup>. Кроме Екатеринбурга, к таким центрам на территории Свердловской области можно отнести также Нижний Тагил и Каменск-Уральский.

Многие инвесторы сходятся во мнении о том, что транспортно-логистическая доступность промышленной парковой структуры является одним из важнейших факторов ее развития, позволяя потенциальному резиденту нормировать свои транспортные затраты и обеспечивать необходимую конкурентоспособную структуру себестоимости.

---

<sup>1</sup> Никонова Я. И., Каркавин М. В., Димакова Е. С. Организация стратегического планирования устойчивого развития крупных городов: теоретические и методологические аспекты : монография / под ред. А. Г. Ивасенко. – Новосибирск : Изд-во СО РАН, 2008. – 234 с.

<sup>2</sup> Стариков Е. Н., Прядилина Н. К., Добрачев А. А. Уральский лесной технопарк как базовое звено инфраструктуры поддержки малого инновационного предпринимательства в химико-лесном комплексе Уральского региона // Эко-потенциал. – 2014. – № 2(6). – С. 82–87.

При этом весьма показателен опыт Калужской области, где удалось привлечь инвестиции со стороны компаний международного уровня, существенно улучшив транспортную систему области путем строительства высокоразвитой дорожной инфраструктуры<sup>1</sup>. Вполне вероятно, что принятое решение о создании промышленной парковой структуры «Грабцево» и строительстве на ее территории заводов *Volkswagen*, *Skoda*, *Berlin-Chemie* во многом было обусловлено наличием данной транспортной инфраструктуры. При этом экономические показатели промышленной парковой структуры существенно отразились на окупаемости строительства автомобильных дорог. Так, благодаря размещению новых промышленных объектов на территории парковой структуры бюджет Калужской области дополнительно получил 11 млрд р. за счет налоговых поступлений только за период с 2009 по август 2014 г. При этом стоимость строительства дорог со всеми развязками в ценах на 1 января 2014 г. составила 12 млрд р.<sup>2</sup>

Опыт Калужской области показал, что строительство высокоразвитой дорожной сети окупается регионом в течение чуть более пяти лет за счет налоговых поступлений от реализации крупных инвестиционных проектов на прилегающей к дорогам территориях.

В свою очередь, Екатеринбург, будучи областным центром и логистическим хабом, обеспечивает транспортное сообщение между Свердловской областью и другими регионами. В рамках транспортной системы Екатеринбурга расположены шесть автомобильных дорог федерального значения, семь магистральных участков железной дороги, а также один из крупнейших международных аэропортов России – Кольцово.

Анализ свидетельствует о том, что и в перспективе большой интерес будут вызывать те промышленные парковые структуры, которые размещаются в непосредственной близости к Екатеринбургской кольцевой автодороге.

---

<sup>1</sup> Прогнозные качественные и количественные параметры развития транспортной системы РФ до 2030 г. – Режим доступа : <http://www.tracettransport.ru/hons-495-1.html>.

<sup>2</sup> Индустриальный парк «Грабцево». – Режим доступа : <http://investkaluga.com/industry-park-grabtsevo>.

По состоянию на конец 2017 г. географическое расположение промышленных парковых структур Свердловской области таково: четыре находятся в черте Екатеринбурга, шесть – в радиусе 50 км от города, четыре – в радиусе 51–150 км и еще два расположены на удалении более 150 км.

Стоит сделать особый акцент с позиции рассматриваемого критерия по отношению к промышленному парку «Богословский», который расположен примерно в 390 км к северу от Екатеринбурга, в Краснотурьинске. От других областных центров соседних регионов удаленность данного объекта также составляет не менее 450 км. По всей видимости, инициаторы проекта рассчитывают на поиск и привлечение на площадку таких резидентов, для которых транспортные расходы составляют несущественную долю в себестоимости производимой продукции.

В ходе проведенного исследования в качестве другой значимой характеристики промышленной парковой структуры выявлена ее *четко выраженная отраслевая специализация и наличие якорных резидентов*. Потенциальные инвесторы убеждены в том, что якорные резиденты принципиально усиливают привлекательность промышленной парковой структуры, поскольку формируют внутренний платежеспособный спрос для инжиниринговых компаний, поставщиков сырья и материалов, определяют стандарты работы, заинтересованы в научных и инженерных кадрах, становятся основой для зарождения спин-офф компаний<sup>1</sup>.

Можно констатировать, что благодаря наличию якорных резидентов формируются новые технологические и кооперационные связи между предприятиями промышленной парковой структуры, создавая тем самым дополнительные синергетические или внешние эффекты.

При этом выявлено, что наличие четкой отраслевой специализации промышленной парковой структуры не становится каким бы то ни было серьезным ограничением для размещения производств, напрямую связанных своим видом деятельности с ключевыми резидентами.

---

<sup>1</sup> Benghozi P.-J., Salvador E. Are traditional industrial partnerships so strategic for research spin-off development? Some evidence from the Italian case // Entrepreneurship and Regional Development. – 2014. – No. 26(1-2). – P. 47–79.

Как было отмечено ранее, достижение внешних эффектов обеспечивается прежде всего в результате разработки готовых инвестиционных решений для профильных компаний целевых отраслей.

Как показывает анализ действующих и формирующихся промышленных парковых структур Свердловской области, практически все индустриальные площадки являются в значительной степени универсальными и не обладают явной отраслевой направленностью. Исключение составляют Химический парк «Тагил» с якорным резидентом АО «Уралхимпласт», где можно отметить ориентацию на химическое производство, индустриальный парк «Уралмаш» – машиностроительное производство; Синарский парк – производство трубной продукции, а также ОЭЗ «Титановая долина» – изготовление продукции из титана.

Немаловажным фактором, определяющим перспективность промышленной парковой структуры, можно назвать состояние рынка недвижимости промышленного и коммерческого назначения в границах территории ее локализации. Весьма вероятно, что интерес инвесторов будет значительно ниже в случае наличия динамичного рынка недвижимости на территории муниципального образования, где потенциально может быть размещена площадка парковой структуры и тем более если наблюдается избыточное предложение земельных участков, а также объектов промышленной и коммерческой недвижимости, сопоставимых по экономическим, инженерно-техническим или другим характеристикам с предлагаемыми в проектируемой парковой структуре.

Таким образом, проведенный анализ показывает разнообразие характеристик промышленных парковых структур, что принципиально обуславливает их привлекательность для потенциальных инвесторов и позволяет оценить уровень конкурентоспособности.

Совокупность описанных выше критериев, важных для принятия решений потенциальными резидентами о размещении своих производств в той или промышленной парковой структуре, положена в основу проведенной мультиатрибутивной оценки с целью выявления уровня конкурентоспособности промышленных парковых структур Свердловской области.

Интегральная оценка промышленных парковых структур производилась на основе комплексного показателя конкурентоспособности  $K$ , который рассчитывался по формуле (1):

$$K = \sum_{i=1}^N \frac{\overline{K}_{ij}}{10} \times S_i, \quad (1)$$

где  $N$  – общее число показателей (критериев) конкурентоспособности;  $\overline{K}_{ij}$  – показатели (критерии) конкурентоспособности, оцененные  $j$ -м экспертом;  $S_i$  – вес  $i$ -го показателя (критерия) конкурентоспособности.

В результате серии научно-исследовательских работ, выполненных при участии диссертанта в рамках государственных контрактов, заключенных ФГБОУ ВО «Уральский государственный экономический университет» с Министерством экономики и территориального развития Свердловской области, а также с Министерством инвестиций и развития Свердловской области, было проведено комплексное исследование промышленных парковых структур по ряду критериев, в том числе на основе использования методов индивидуальных опросов респондентов и экспертных оценок.

Совокупное число респондентов, принявших участие в исследовании, составило более 1 500, среди них не только действующие предприниматели, резиденты промышленных парковых структур, но и представители общественных организаций (СОСПП, УТПП, «Деловая Россия»), сотрудники АО «Корпорация развития Среднего Урала», специалисты исполнительных органов государственной власти.

В целях определения уровня привлекательности промышленной парковой структуры респондентам предлагалось выставить оценки по 10-балльной шкале для отдельных критериев конкурентоспособности. Далее результирующая оценка по каждому критерию рассчитывалась как среднее значение оценок всех экспер-

тов, деленное на 10, и, следовательно, возможные значения результатов оценки находились в диапазоне от 0 до 1<sup>1</sup>.

Экспертам также было предложено проранжировать оцениваемые критерии конкурентоспособности с тем, чтобы установить степень значимости (вес) каждого из них.

В результате умножения средней оценки всех экспертов на значимость критерия удалось получить итоговую оценку по каждому критерию, а сумма полученных баллов по всем критериям позволила рассчитать итоговый коэффициент конкурентоспособности каждой оцениваемой промышленной парковой структуры. Результаты выполненных расчетов коэффициентов конкурентоспособности промышленных парковых структур Свердловской области представлены в таблице 4.

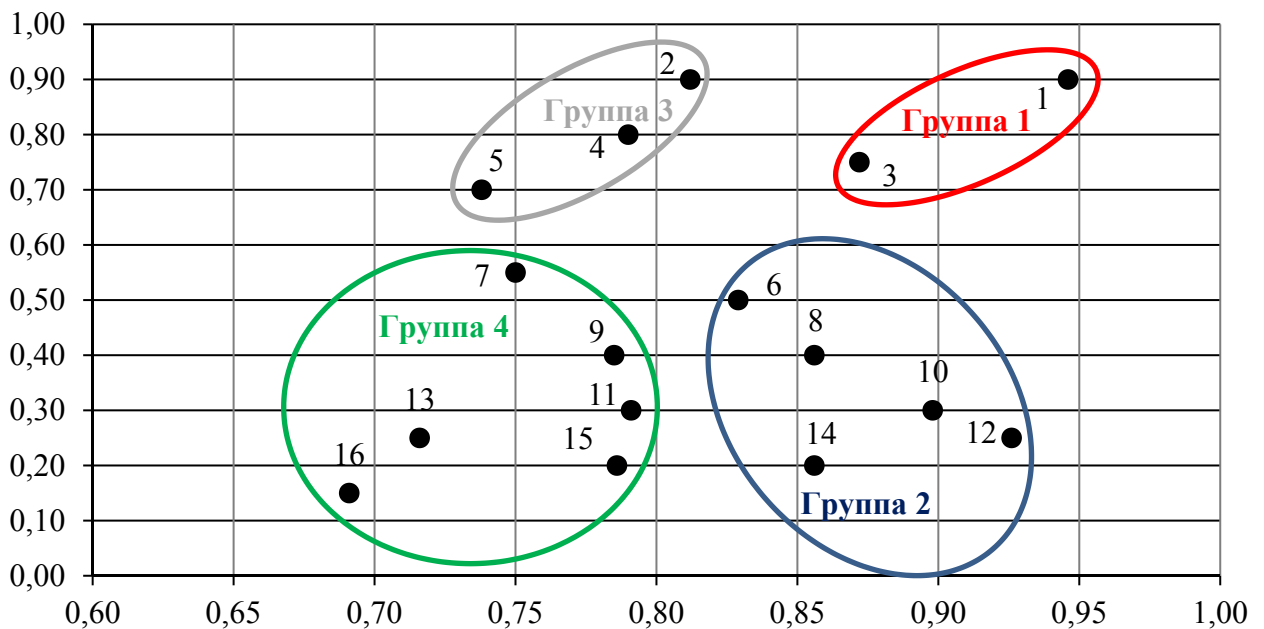
Таблица 4 – Оценка конкурентоспособности промышленных парковых структур Свердловской области

Название промышленной парковой структуры	Расположение рядом с растущим населенным пунктом	Наличие отраслевой специализации и якорного резидента	Логистическая доступность	Наличие рынка альтернативной недвижимости	Сумма баллов	Стадия реализации
1. ХимПарк Тагил	0,250	0,220	0,216	0,260	0,946	0,900
2. Уралмаш	0,250	0,110	0,270	0,182	0,812	0,900
3. Титановая долина	0,225	0,198	0,189	0,260	0,872	0,750
4. Про-Бизнес-Парк	0,250	0,088	0,270	0,182	0,790	0,800
5. Березовский	0,225	0,088	0,243	0,182	0,738	0,700
6. Уральский	0,250	0,154	0,243	0,182	0,829	0,500
7. Богословский	0,225	0,154	0,189	0,182	0,750	0,550
8. Новосвердловский	0,250	0,154	0,270	0,182	0,856	0,400
9. Магнитка	0,250	0,110	0,243	0,182	0,785	0,400
10. Синарский	0,250	0,198	0,216	0,234	0,898	0,300
11. Заречный	0,200	0,088	0,243	0,260	0,791	0,300
12. Исетский	0,225	0,198	0,243	0,260	0,926	0,250
13. Новоуральский	0,200	0,066	0,216	0,234	0,716	0,250
14. Екатеринбург	0,250	0,154	0,270	0,182	0,856	0,200
15. Муранитный	0,200	0,110	0,216	0,260	0,786	0,200
16. Урал	0,200	0,066	0,243	0,182	0,691	0,150

<sup>1</sup> Коковихин А. Ю., Огородникова Е. С., Плахин А. Е. Мониторинг реализации стандарта развития конкуренции в Свердловской области // Российское предпринимательство. – 2017. – Т. 18, № 17. – С. 2527–2540.

В целях наглядности анализа полученных результатов оценки конкурентоспособности промышленных парковых структур разработана итоговая матрица, которая позволяет визуализировать и систематизировать объекты по нескольким группам.

На горизонтальной оси отмечается уровень конкурентоспособности согласно методике, представленной выше, вертикальная же ось используется для отображения стадии готовности промышленной парковой структуры с точки зрения созданной инфраструктуры и перспектив развития объекта в целом (рисунок 24).



Примечание. Составлено автором.

Рисунок 24 – Группировка промышленных парковых структур Свердловской области по уровню конкурентоспособности

Проведенное исследование позволило идентифицировать четыре основные группы, в которые могут быть объединены промышленные парковые структуры Свердловской области.

*Группа 1* демонстрирует наивысшую привлекательность для потенциальных резидентов и включает на текущий момент два промышленных парка: Химиче-



ский парк «Тагил» и ОЭЗ «Титановая долина». Основная цель проекта Химический парк «Тагил» – развитие локального бизнеса за счет привлечения внешних инвестиций и технологий участников парка, создания благоприятных условий для развития химического производства в едином инфраструктурном комплексе. Перспективы выхода на новые позиции в мировом рынке химической продукции связаны с реализацией крупных инвестиционных проектов в рамках парка. ОЭЗ «Титановая долина» обладает статусом особой экономической зоны и предоставляет резидентам значительные льготы по налогообложению, а также имеет специфическую отраслевую направленность – титановое и смежные производства, не имеющие конкурентов на территории России.

*Группа 2* включает в себя вторые по уровню привлекательности парки, которые характеризуются выгодным географическим положением и при успешной реализации в ближайшее время будут обеспечены необходимой инфраструктурой. В данную группу вошли «Синарский», «Исетский», «Новосвердловский», «Уральский» и «Екатеринбург». Наиболее конкурентоспособной площадкой среди реализуемых парков выступает индустриальный парк «Новосвердловский». Данная площадка имеет выгодное местоположение и предоставляет резидентам расширенные льготы по федеральным и региональным налогам. Индустриальный парк «Исетский» специализируется на наукоемких отраслях и готов разместить около 25 производственных площадок с созданием кластера производств одного направления. Причем инфраструктурный потенциал площадки позволит в перспективе расширить территорию парка. Специализацией индустриального парка «Синарский» являются машиностроение и металлургия. Ввиду отраслевой специализации и наличия якорного резидента данные промышленные парковые структуры имеют небольшое количество аналогов в других регионах.

*Группа 3* включает в себя действующие промышленные парковые структуры, на территории которых можно разместить производство в максимально короткие сроки. Между тем индустриальные парки данной группы имеют и существенные недостатки. В частности, доступные для размещения резидентов площади очень незначительны, цены на участки предельно высоки. К данной группе следу-

ет отнести промышленные парковые структуры (в порядке снижения привлекательности): «Уралмаш», «Про-Бизнес-Парк» и «Березовский». Указанные парки расположены вблизи Екатеринбурга и в связи с этим обладают отличной логистической доступностью. Парки не имеют конкретного профиля, поэтому для них имеется много альтернатив. Индустриальный парк «Березовский» занимает более слабую позицию среди действующих парков. Он обладает неплохой логистической доступностью, однако плохо обеспечен инженерной инфраструктурой, в связи с чем имеет большое количество участков-аналогов.

*Группа 4.* Самой крупной является группа реализуемых и проектируемых парков, конкурентные преимущества которых не очевидны. Следует отметить, что все парки данной группы находятся на очень ранних стадиях создания. Динамика реализации большинства проектов группы носит исключительно декларативный характер. Многие входящие в данную группу парки расположены в удаленных от областного центра населенных пунктах. У них нет явного и привлекательного якорного резидента. Объективные параметры индустриальных парков группы на текущий момент также низко оцениваются инвесторами. В связи с этим успех проектов по созданию этих промышленных парковых структур будет в большой степени зависеть от способности найти свою нишу на рынке коммерческой и промышленной недвижимости.

Реализуемые индустриальные парки со средними показателями «Магнитка», «Богословский», «Уральский», «Заречный» и «Екатеринбург» расположены рядом с растущими населенными пунктами, имеют хорошую логистическую доступность, но обладают достаточно большим количеством альтернатив.

Развитие индустриальных парков «Новоуральский», «Урал» и «Муранитный» остановилось на разработке концепции и проектов планировок, сроки строительства инфраструктуры и сдачи объектов в эксплуатацию не определены.

Представленный анализ конкурентоспособности промышленных парковых структур Свердловской демонстрирует высокую привлекательность некоторых из них и позволяет оценить потенциал и перспективы дальнейшего их развития. Более всего инвесторы ожидают создание промышленных площадок в районе Ека-

теринбурга. При этом наиболее вероятный сценарий развития рынка промышленных парковых структур в Свердловской области в краткосрочной перспективе будет предусматривать вхождение в число лидеров рейтинга промпарка «Пром-Бизнес-Парк» при условии, что девелопер проекта анонсирует начало реализации следующей (третьей) очереди.

В среднесрочной перспективе при условии успешной реализации конкуренцию лидеру рейтинга – Химическому парку «Тагил» – смогут составить перспективные площадки в Екатеринбурге и близлежащих районах, а именно промышленные парковые структуры «Новосвердловский», «Уральский» и «Екатеринбург». При этом индустриальный парк «Новосвердловский» будет иметь безусловное преимущество за счет значительной поддержки областных властей. В течение 12–18 мес. будет завершено строительство инфраструктуры парковой структуры «Богословский», однако с высокой степенью вероятности данный индустриальный парк может быть недооценен инвесторами в связи с большой удаленностью от Екатеринбурга и расширит состав второй группы. Инициаторы проектов «Синарский», «Исетский» и «Муранитный» в течение последнего года не демонстрируют достаточной активности, что сохранит их позиции в группе наименее привлекательных.

Результаты проведенного исследования в целом показывают высокую динамику развития промышленных парковых структур как в России, так и за рубежом, поскольку данные структуры играют заметную роль в обеспечении динамичного роста региональных экономик, в создании условий для организации новых конкурентоспособных производств, в привлечении инвестиций для модернизации промышленных активов отдельных территорий.

Исследователи сходятся во мнении о том, что именно промышленные парковые структуры являются теми важнейшими структурными единицами, драйверами модернизации экономики, на базе которых формируются успешные кластеры. Можно сказать, что в некотором роде промышленные парковые структуры выступают локомотивом развития бизнеса в рамках процессов новой индустриализации XXI века. Практически все ведущие страны мира, используя формат государственно-частного партнерства в рамках формирования промышленных пар-

ковых структур, создают эффективную платформу для устойчивого долгосрочного развития промышленного потенциала конкретного региона.

Формат промышленных парковых структур является эффективной антикризисной мерой, которая способствует созданию новых рабочих мест, повышению конкурентоспособности, снижению импортозависимости, привлечению новых инвестиций, созданию стабильно комфортной деловой среды, повышению интеллектуального потенциала, а также увеличению налоговых поступлений в бюджеты всех уровней.

Несмотря на явные преимущества реализации проектов промышленных парковых структур, представленная динамика позволяет говорить о необходимости поиска и решения проблем их стратегического развития.

Как отмечается в работах **Т. Г. Агиевич, Н. В. Аникеевой, Е. В. Кузьминой** и др.<sup>1</sup>, в ходе анализа информации о 680 промышленных площадках, заявленных в качестве индустриальных парков, только 120 проектов соответствуют требованиям Национального стандарта ГОСТ Р 56301-2014 «Индустриальные парки. Требования». Такая ситуация свидетельствует о существенных проблемах стратегического управления, во многом обусловленных, по мнению авторов их полисубъектностью. Решения одних заинтересованных сторон проекта создания и развития промышленной парковой структуры парка находятся в противоречии с решениями других.

В работах **М. Г. Аверкина, Т. М. Крюковой, О. А. Медникова** в качестве основного фактора успешного развития промышленных парковых структур обозначена последовательная политика местных органов власти и соответствующие условия осуществления деятельности<sup>2</sup>. При этом **Т. А. Бурцева, А. А. Савельев**<sup>3</sup> и

---

<sup>1</sup> Новая индустриализация: региональный аспект : монография / Т. Г. Агиевич, Н. В. Аникеева, Е. В. Кузьмина и др. ; под науч. ред. Г. С. Мерзликиной, О. С. Олейник. – Волгоград : ВолгГТУ, 2015. – 144 с.

<sup>2</sup> Аверкин М. Г., Крюкова Т. М., Медников О. А. Индустриальные парки: анализ территориальной активности // Современные проблемы науки и образования. – 2015. – № 2. – Режим доступа : <https://science-education.ru/ru/article/view?id=21365>.

<sup>3</sup> Бурцева Т. А., Савельев А. А. Результативность создания индустриальных парков в регионах России // Региональная экономика и управление: электронный научный журнал. – 2017. – № 1-2(49). – Режим доступа : <https://eee-region.ru/article/4922>.

другие исследователи отмечают низкое качество подготовки, координации и реализации проектов индустриальных парков: в частности, бизнес-планы и проектная документация не отвечают стандартам и требованиям конечных потребителей, финансовых организаций и других стейкхолдеров.

Исследования **И. В. Митрофановой, И. А. Митрофановой, Г. И. Старокожевой, Е. В. Родионовой**<sup>1</sup> доказывают тот факт, что большинство проблем с осуществлением проектов создания и развития промышленных парковых структур связано с некачественным сервисом управляющих компаний, административными барьерами и отсутствием необходимой инфраструктуры. Среди барьеров исследователи выделяют также ограничения, обуславливаемые как самой экономической средой, так и правовыми аспектами передачи прав на земельные участки, выделяемые для размещения промышленных парковых структур; инженерно-технические барьеры, предполагающие учет требований различного рода регламентов, ограничивающих возможности создания или развития инженерной инфраструктуры, и ряд других<sup>2</sup>.

Проблемы налогового стимулирования парковых структур подробно рассмотрены в работах **Л. Н. Борисоглебской, Н. Г. Викторовой, В. И. Мироновой**<sup>3</sup> и др. Помимо указанных проблем, авторы также отмечают отсутствие «четких правил игры в отношении процессов формирования и развития парковых структур».

**И. А. Гарькина и И. Н. Гарькин** видят существенные перспективы в развитии парковых структур как важнейших элементов современной инновационной экономики, отмечая при этом проблемы значимости реализации органами госу-

---

<sup>1</sup> Митрофанова И. В., Митрофанова И. А., Старокожева Г. И., Родионова Е. В. Индустриальные бизнес-парки как эффективный инструмент стратегического территориального менеджмента // Менеджмент и бизнес-администрирование. – 2013. – № 3. – С. 70–79.

<sup>2</sup> Гусева М. С., Амеликина Д. В. Конкурентоспособность аэрокосмического кластера Самарской области в современном экономическом пространстве: барьеры развития и новые возможности // Концепт. – 2015. – № S13. – Режим доступа : <https://e-koncept.ru/2015/85775.htm>; Zhang C.-P., Yu L., Cao X., Zhao Y.-N., Zhang J. Upgrad barriers analysis of petrochemical park in China. Zhongguo Shiyou Daxue Xuebao (Ziran Kexue Ban) // Journal of China University of Petroleum (Edition of Natural Science). – 2013. – No. 37(4). – P. 186–190.

<sup>3</sup> Борисоглебская Л. Н., Викторова Н. Г., Миронова В. И. Проблемы правового регулирования деятельности технопарков: управленческий и налоговый аспекты // Инновации. – 2013. – № 7(177). – С. 57–62.

дарственной власти общей стратегии создания инфраструктуры для продвижения предпринимательства и бизнеса на основе использования технопарков<sup>1</sup>.

По мнению диссертанта, дальнейшие исследования развития промышленных парковых структур Свердловской области и России в целом должны быть сфокусированы на вопросах их стратегического развития, обусловленных проблемами взаимодействия стейкхолдеров.

Как показывает мировая практика функционирования наиболее преуспевающих экономических систем, высокую конкурентоспособность и стабильный экономический рост обеспечивают прежде всего факторы, стимулирующие распространение новых технологий. Учитывая, что современные конкурентные преимущества практически полностью обусловлены преимуществами в технологиях производства, управления, организации продвижения товаров, успешное развитие конкурентоспособности экономической системы возможно при комплексном использовании также стейкхолдер-менеджмента<sup>2</sup>.

Проведенное исследование, основанное на информации о более чем 227 промышленных парковых структурах, находящихся на территории Российской Федерации, позволило установить, что основная их часть сосредоточена на территории Центрального экономического района, преобладают многоотраслевые промышленные парковые структуры, что может свидетельствовать о недостаточном соблюдении принципов кластеризации и обеспечения тесных хозяйственных связей между резидентами. Результаты территориально-отраслевого анализа показывают уменьшение количества промышленных парковых структур моноотраслевой направленности с удалением от центральной (европейской) части страны. При этом установлено, что конкурентные преимущества достигаются в значительной степени в промышленных парковых структурах, обладающих моноотраслевым характером.

Собранные данные свидетельствуют о высокой эффективности такой формы организации, как промышленная парковая структура, которая формирует бла-

---

<sup>1</sup> Гарькина И. А., Гарькин И. Н. Технопарки: как одна из форм интеграции науки и производства // Образование и наука в современном мире. Инновации. – 2017. – № 4(11). – С. 86–92.

<sup>2</sup> Иванова О. Е. Обобщение зарубежного опыта развития кластеров и технопарков как фактора активизации инновационной деятельности // Наука и экономика. – 2012. – № 6. – С. 20–28.

гоприятную для инвесторов экономическую среду, обеспечивая интенсивное привлечение инвестиций на территорию размещения.

На текущий момент в промышленных парковых структурах, созданных в европейской части Российской Федерации, разместили свои производства крупнейшие мировые компании в сферах автомобилестроения, фармацевтики<sup>1</sup>, машиностроения, пищевой промышленности и др.

В настоящем параграфе диссертационного исследования делается вывод о том, что успешность реализации проектов создания промышленных парковых структур обеспечивается не только экономической и политической ситуацией в стране, но и конкретными усилиями исполнительных органов государственной власти субъекта Федерации как одного из стейкхолдеров, что, несомненно, важно учитывать в оценке перспектив дальнейшего развития подобных масштабных инновационно-инвестиционных проектов в других регионах Российской Федерации.

Предлагаемая **Ю. В. Дубровской**<sup>2</sup> методика, используемая для определения регионов локализации кластеров, может быть адаптирована для определения мест размещения промышленных парковых структур. Проведенное исследование позволяет отметить, что многие инициаторы проектов создания промышленных парковых структур с целью получения дополнительных синергетических эффектов рассматривают преимущества кластеризации, которые возникают при локализации на одной площадке предприятий одной или смежных отраслей промышленности<sup>3</sup>.

Как показывают результаты исследования, высокая динамика развития промышленных парковых структур в России играет заметную роль в обеспечении соответствующего роста региональных экономик, создании условий для организации новых конкурентоспособных производств, привлечения инвестиций для модернизации промышленных активов субъектов Российской Федерации.

---

<sup>1</sup> Петров А. П. Инновационный фармацевтический кластер в качестве точки роста экономики Свердловской области // Экономика региона. – 2010. – № 3(23). – С. 199–203.

<sup>2</sup> Дубровская Ю. В. Эффективная локализация кластеров как основа инновационного развития национальной экономики // Вестник Тюменского государственного университета. Социально-экономические и правовые исследования. – 2016. – Т. 2, № 3. – С. 264–276.

<sup>3</sup> Yuan Y. Y., Deng C. F., Huang Y. Z. Localization development research of neighborhood center business model – Taking Suzhou industrial park as example // Advanced Materials Research. – 2014. – No. 838–841. – P. 3008–3012.

Несмотря на явные преимущества реализации проектов промышленных парковых структур, по данным Ассоциации индустриальных парков, только 166 площадок из заявленных 810 признаны соответствующими требованиям национального стандарта ГОСТ Р 56301-2014 «Индустриальные парки. Требования»<sup>1</sup> и «Стандарта индустриального парка», разработанного Ассоциацией<sup>2</sup>.

Анализ развития формата промышленных парковых структур позволяет также обозначить существенные проблемы взаимодействия стейкхолдеров. Таким образом, дальнейшие задачи исследования развития промышленных парковых структур Свердловской области и России в целом должны быть сфокусированы на вопросах их стратегического развития, обусловленных проблемами стратегического взаимодействия стейкхолдеров с учетом их целевой ориентации.

### 3.2 Картирование взаимовлияния стейкхолдеров промышленных парковых структур Уральского региона

Проведенные теоретические обобщения стейкхолдерского подхода и анализ проблем формирования и развития промышленных парковых структур обуславливают необходимость уточнения методологических параметров стейкхолдерско-целевого подхода и разработки соответствующего инструментария картирования стейкхолдеров промышленных парковых структур. На рисунке 25 представлены взаимосвязанные этапы предлагаемой диссертантом методики<sup>3</sup>, апробированной на примере ведущих промышленных парковых структурах Уральского региона.

---

<sup>1</sup> Штейн Е. М., Слепкова Т. И. Актуальные вопросы применения национального стандарта Российской Федерации ГОСТ Р 56301-2014 с изменениями № 1 для управления индустриальным парком с учетом интересов стейкхолдеров // Экономика и предпринимательство. – 2018. – № 3(92). – С. 885–889.

<sup>2</sup> Стандарт индустриального парка / Ассоциация индустриальных парков России. – Режим доступа : <https://indparks.ru/certification/standard>.

<sup>3</sup> Плахин А. Е. Картирование стейкхолдеров промышленных парковых структур Уральского региона // Управленец. – 2018. – Т. 9, № 4. – С. 84–92.





Примечание. Составлено автором.

Рисунок 25 – Методика картирования стейкхолдеров промышленной парковой структуры

На *первом этапе* необходимо произвести идентификацию стейкхолдеров промышленной парковой структуры. Для решения данной задачи следует использовать метод группировки заинтересованных сторон со схожими инструментами влияния, что позволит использовать данную характеристику для последующей процедуры картирования.

На *втором этапе* производится оценка характеристик стейкхолдеров по параметрам влияния на парковую структуру. Для определения параметров влияния стейкхолдеров на парковую структуру на втором этапе исследования производится детализация в разрезе двух параметров влияния: первый – наличие у стейкхолдера необходимого ресурса и возможности его предоставления либо отказа в этом, второй параметр – наличие нормативных инструментов влияния, закрепленных законодательно либо путем заключения договора или соглашения.

Методом оценки являются экспертные мнения, обобщающие следующие основные источники информации:

– по первому критерию – анализ наличия необходимого ресурса у стейкхолдера и возможность его использования вне рамок парковой структуры;

– по второму критерию – нормативно-правовая база, база договоров и соглашений, регулирующая отношения со стейкхолдером, базы судебной практики по гражданским, арбитражным делам.

Для оценки применяется десятибалльная шкала от 1 (наименьшее значение влияния) до 10 (наибольшее значение влияния).

На *третьем этапе* дается характеристика стейкхолдеров по параметрам обратного влияния со стороны парковой структуры. Для определения параметров влияния на стейкхолдеров в рамках парковой структуры производится детализация в разрезе двух параметров влияния:

– первый – возможность отказа в использовании ресурса стейкхолдера либо его замены;

– второй – наличие нормативных рычагов влияния, закрепленных законодательно либо путем договора или соглашения.

В предлагаемой модели методом оценки являются также экспертные мнения, обобщающие следующие основные источники информации:

– по первому критерию – анализ наличия необходимого ресурса у стейкхолдера и возможность его использования вне рамок парковой структуры;

– по второму критерию – нормативно-правовая база, база договоров и соглашений, регулирующая отношения со стейкхолдером, базы судебной практики по гражданским, арбитражным делам.

Для оценки применяется десятибалльная шкала от –1 (наименьшее значение влияния) до 10 (наибольшее значение влияния).

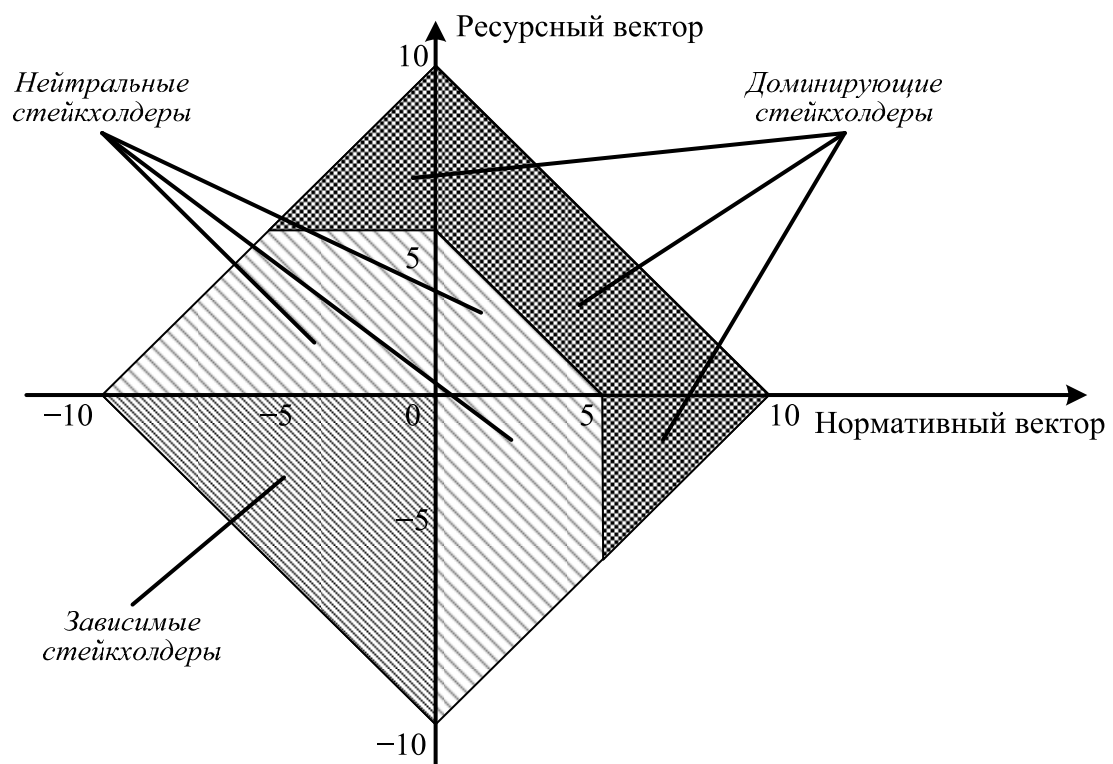
Стоит отметить, что в зарубежной практике с целью повышения прозрачности планируемых вариантов развития различных проектов при составлении карт заинтересованных сторон активно используется анализ социальных сетей<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Krupa M., Cenek M., Powell J., Trammell E. J. Mapping the Stakeholders: Using social network analysis to increase the legitimacy and transparency of participatory scenario planning // Society and Natural Resources. – 2018. – No. 31(1). – P. 136–141.

На *четвертом этапе* происходит определение параметров взаимовлияния промышленной парковой структуры и групп стейкхолдеров путем сложения оценок, полученных на двух предыдущих этапах методики, и выделение групп стейкхолдеров по следующим критериям: от  $-10$  до  $0$  – зависимые; от  $0$  до  $5$  – нейтральные, от  $5$  до  $10$  – доминирующие.

На рисунке 26 приведена авторская модель картирования стейкхолдеров промышленной парковой структуры.



Примечание. Составлено автором.

Рисунок 26 – Методика картирования стейкхолдеров промышленной парковой структуры

В результате реализации четвертого этапа методики определяются основные вектора направлений взаимодействия со стейкхолдерами, позволяющие минимизировать их неблагоприятное влияние и заложить основы эффективного взаимодействия.

Далее представим результаты апробации второго и третьего этапов методики для первичных стейкхолдеров промышленных парковых структур Уральского региона. Оценки взаимовлияния стейкхолдеров промышленной парковой структуры приведены в таблицах 5–7.

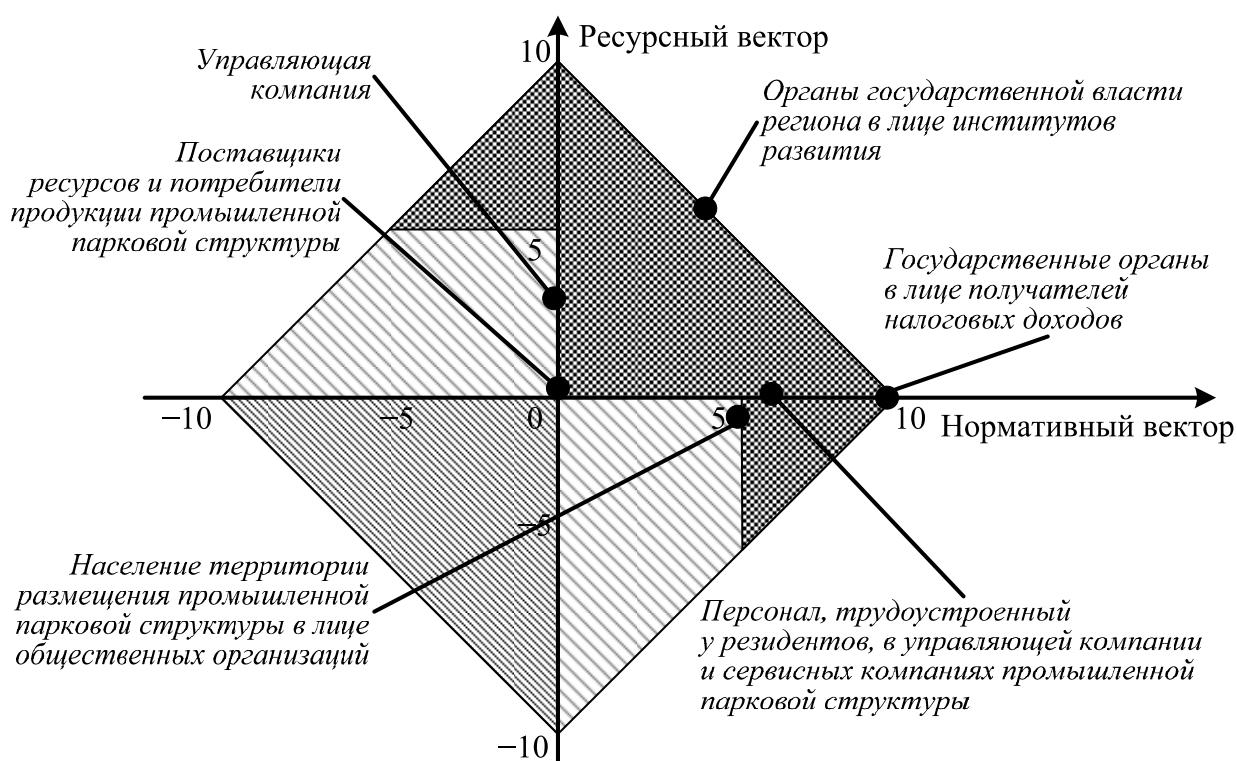
Таблица 5 – Оценка взаимовлияния стейкхолдеров и резидентов промышленной парковой структуры

Перечень стейкхолдеров промышленной парковой структуры	Влияние стейкхолдеров промышленной парковой структуры на <i>резидентов</i>		Обратное влияние <i>резидентов</i> на стейкхолдеров промышленной парковой структуры		Интегрированная оценка взаимовлияния стейкхолдеров промышленной парковой структуры и <i>резидентов</i>	
	Ресурсы	Нормативное регулирование	Ресурсы	Нормативное регулирование	Ресурсы	Нормативное регулирование
Управляющая компания	9,83	8,50	-6,83	-8,50	3,00	0,00
Органы государственной власти региона в лице институтов развития	3,50	3,67	-0,17	0,00	3,33	3,67
Персонал, трудоустроенный у резидентов, в управляющей компании и сервисных компаниях промышленной парковой структуры	5,33	9,67	-5,33	-3,50	0,000	6,17
Поставщики ресурсов и потребители продукции промышленной парковой структуры	5,33	5,17	-5,33	-5,33	0,00	-0,17
Государственные органы в лице получателей налоговых доходов	0,17	9,83	-0,17	-0,17	0,00	9,67
Население территории размещения промышленной парковой структуры в лице общественных организаций	1,83	5,17	-3,50	-0,17	-1,67	5,00
Примечание. Составлено автором.						

Как видно из таблицы 5, ресурсное влияние на резидентов промышленной парковой структуры оказывает только управляющая компания, прочие необходимые ресурсы в Уральском регионе вполне доступны. Нормативное влияние в большей степени проявляется со стороны персонала и государственных органов в лице получателей налоговых доходов от деятельности резидентов промышленной парко-

вой структуры. Практически не прослеживается влияние органов государственной власти региона в лице институтов развития на резидентов, а влияние органов государственной власти в лице получателей налоговых доходов весьма существенно.

Оценка обратного влияния показала, что наиболее существенно влияние резидентов промышленных парковых структур на управляющую компанию, ведь именно от наличия и эффективности работы резидентов зависит эффективность ее работы. На основе полученных данных представим карту взаимовлияния резидентов и прочих стейкхолдеров промышленной парковой структуры (рисунок 27).



Примечание. Составлено автором.

Рисунок 27 – Карта взаимовлияния резидентов и других стейкхолдеров промышленной парковой структуры

Как видно на рисунке 27, по отношению к резидентам промышленной парковой структуры доминирующими стейкхолдерами являются органы государственной власти региона в лице институтов развития, государственные органы в лице получателей налоговых доходов и персонал, трудоустроенный у резидентов, в управ-

ляющей компании и сервисных компаниях. К нейтральным стейкхолдерам относятся поставщики ресурсов и потребители продукции предприятий промышленной парковой структуры, а также управляющая компания. При этом зависимых стейкхолдеров у резидентов промышленной парковой структуры не обнаруживается.

Далее приведем результаты оценки взаимовлияния стейкхолдеров и управляющей компании промышленной парковой структуры (таблица 6).

Таблица 6 – Оценка взаимовлияния стейкхолдеров и управляющей компании промышленной парковой структуры

Перечень стейкхолдеров промышленной парковой структуры	Влияние стейкхолдеров промышленной парковой структуры на <i>управляющую компанию</i>		Обратное влияние <i>управляющей компании</i> на стейкхолдеров промышленной парковой структуры		Интегрированная оценка взаимовлияния стейкхолдеров промышленной парковой структуры и <i>управляющей компании</i>	
	Ресурсы	Нормативное регулирование	Ресурсы	Нормативное регулирование	Ресурсы	Нормативное регулирование
Резиденты	7,00	8,17	-9,83	-8,50	-2,83	-0,33
Органы государственной власти региона в лице институтов развития	10,00	8,50	0,00	0,00	10,00	8,50
Персонал, трудоустроенный у резидентов, в управляющей компании и сервисных компаниях промышленной парковой структуры	5,33	9,67	-5,17	-3,33	0,17	6,33
Поставщики ресурсов и потребители продукции промышленной парковой структуры	5,17	5,33	-5,00	-5,00	0,17	0,33
Государственные органы в лице получателей налоговых доходов	0,00	10,00	0,00	0,00	0,00	10,00
Население территории размещения промышленной парковой структуры в лице общественных организаций	3,50	7,00	-3,33	0,00	0,17	7,00
Примечание. Составлено автором.						

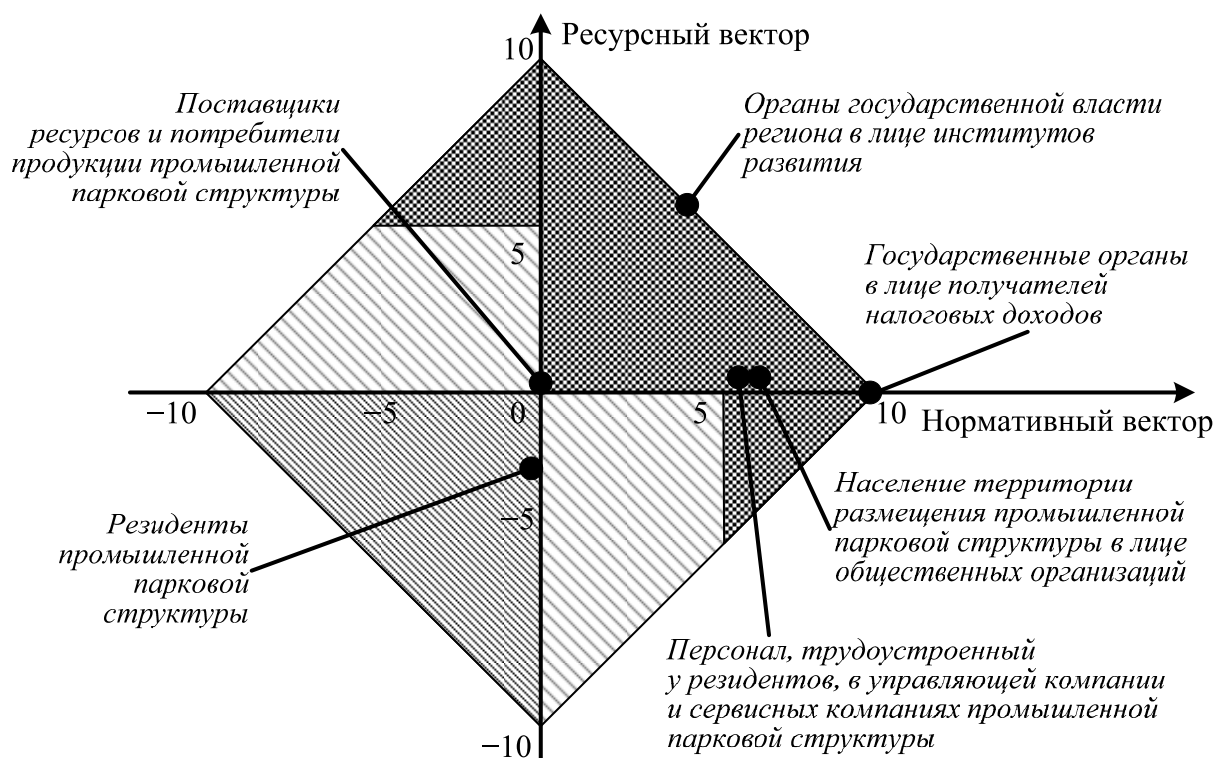
Как видно из таблицы 6, существенное ресурсное влияние на управляющую компанию промышленной парковой структуры оказывают органы государственной

власти региона в лице институтов развития, которые зачастую являются инициаторами и соучредителями при создании промышленных парковых структур.

Наибольшее нормативное влияние проявляется со стороны персонала и государственных органов в лице получателей налоговых доходов от деятельности резидентов промышленной парковой структуры. Управляющая компания испытывает влияние со стороны всех стейкхолдеров промышленной парковой структуры в основном в рамках заключаемых договоров и соглашений.

Оценка обратного влияния показывает высокую степень воздействия управляющей компании в отношении резидентов промышленной парковой структуры, обусловленную вопросами инфраструктурного обеспечения их деятельности.

На основании полученных данных представим карту взаимовлияния управляющей компании и других стейкхолдеров промышленной парковой структуры (рисунок 28).



Примечание. Составлено автором.

Рисунок 28 – Карта взаимовлияния управляющей компании и других стейкхолдеров промышленной парковой структуры





Продолжение таблицы 7

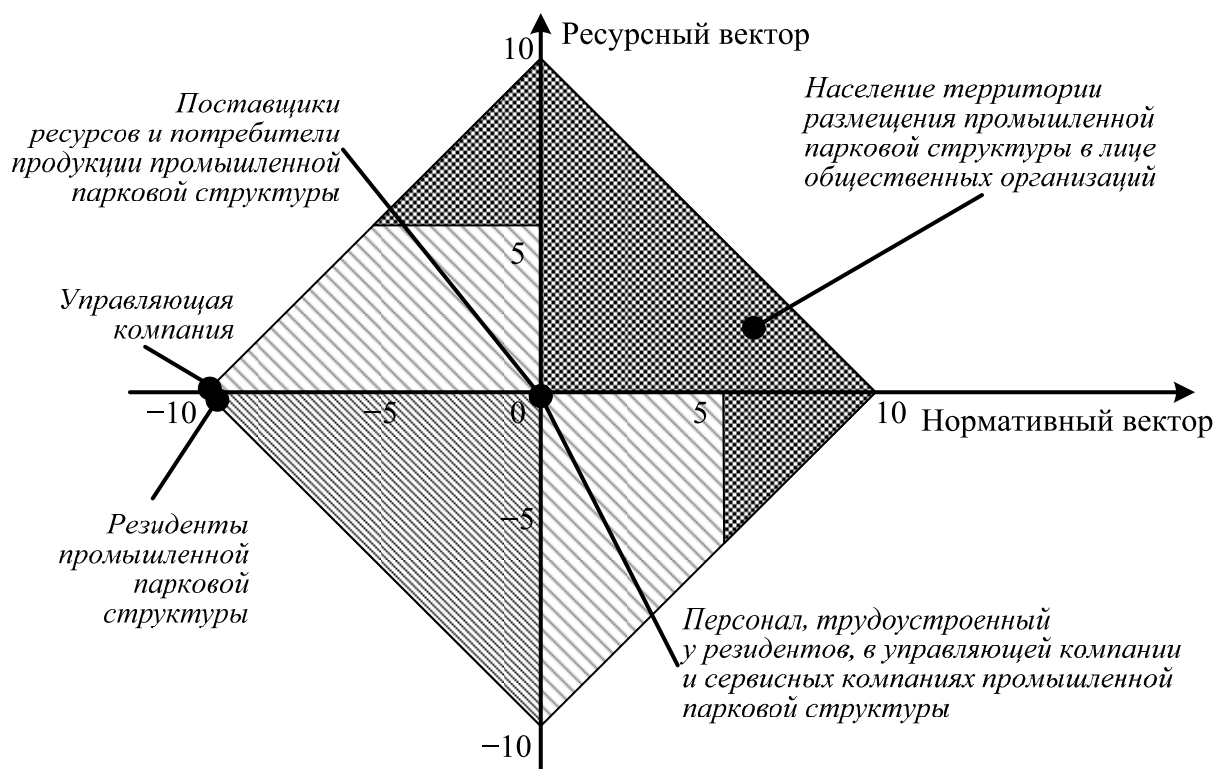
Перечень стейкхолдеров промышленной парковой структуры	Влияние стейкхолдеров промышленной парковой структуры на <i>органы государственной власти в лице институтов развития</i>		Обратное влияние <i>органов государственной власти в лице институтов развития</i> на стейкхолдеров промышленной парковой структуры		Интегрированная оценка взаимовлияния стейкхолдеров промышленной парковой структуры и <i>органов государственной власти в лице институтов развития</i>	
	Ресурсы	Нормативное регулирование	Ресурсы	Нормативное регулирование	Ресурсы	Нормативное регулирование
Государственные органы в лице получателей налоговых доходов	0,00	0,00	-8,33	-8,33	-8,33	-8,33
Население территории размещения промышленной парковой структуры в лице общественных организаций	3,50	7,00	0,00	0,00	3,50	7,00
Примечание. Составлено автором.						

Как видно из таблицы 7, влияние на органы государственной власти региона в лице институтов развития оказывает только население территории размещения промышленной парковой структуры в лице общественных организаций. Данное влияние, как правило, сводится к созданию либо пролонгации экологических инициатив, другие нормативные и ресурсные механизмы влияния отсутствуют. В то же время анализ обратного влияния позволяет сделать вывод о высоком уровне зависимости первичных стейкхолдеров промышленной парковой структуры от органов государственной власти региона в лице институтов развития. В перспективе данное влияние должно быть формализовано в виде договоров и соглашений.

На основании полученных данных представим карту взаимовлияния органов государственной власти региона в лице институтов развития и других стейкхолдеров промышленной парковой структуры (рисунок 29).

Как видно на рисунке 29, для органов государственной власти региона в лице институтов развития доминирующим стейкхолдером является население территории размещения промышленной парковой структуры в лице общественных организаций. К категории нейтральных стейкхолдеров следует отнести поставщи-

ков ресурсов и потребителей продукции предприятий промышленной парковой структуры, а также персонал, трудоустроенный у резидентов, в управляющей компании и сервисных компаниях промышленной парковой структуры.



Примечание. Составлено автором.

Рисунок 29 – Карта взаимовлияния органов государственной власти региона в лице институтов развития и других стейкхолдеров промышленной парковой структуры

В число зависимых стейкхолдеров вошли резиденты промышленной парковой структуры, управляющая компания, а также государственные органы в лице получателей налоговых доходов, влияние на которых обусловлено нормативным механизмом региональных преференций, предоставляемых резидентам промышленных парковых структур.

Проведенное исследование, результатом которого стало картирование стейкхолдеров промышленных парковых структур Уральского региона, позволяет перейти к разработке инструментария, способного обеспечить повышение управле-

мости промышленных парковых структур на основе выявленных механизмов взаимовлияния стейкхолдеров.

Разработанная методика картирования стейкхолдеров промышленных парковых структур позволила определить перечень стейкхолдеров, формирующих промышленную парковую структуру, с идентификацией первичных, которые включают представителей органов государственной власти региона в лице институтов развития, управляющую компанию промышленной парковой структуры и резидентов, а также вторичных, интересы которых появляются в процессе функционирования промышленной парковой структуры, в том числе персонал, трудоустроенный у резидентов, в управляющей компании и сервисных компаниях, государственные органы в лице получателей налоговых доходов, поставщики ресурсов и потребители продукции предприятий промышленной парковой структуры, население территории размещения в лице общественных организаций.

Таким образом, определены основные характеристики первичных стейкхолдеров, формирующие направления стратегического развития промышленной парковой структуры, на основе которых исследованы параметры прямого и обратного их влияния на всех стейкхолдеров в ресурсном и нормативном аспектах. Результатом проведенного исследования стала оценка и построение карт взаимовлияния всех стейкхолдеров промышленных парковых структур с первичными стейкхолдерами, с последующей их дифференциацией в рамках возможных трех групп – зависимые, нейтральные, доминирующие.

### 3.3 Исследование формирования дополнительных эффектов стейкхолдеров, обусловленных функционированием предприятий в рамках промышленных парковых структур

Целью данного параграфа является разработка и апробация методики, позволяющей доказать появление дополнительных эффектов при функционировании

предприятий в рамках промышленных парковых структур, что даст возможность провести анализ причинно-следственных связей формирования и распределения указанных эффектов между стейкхолдерами промышленной парковой структуры.

Как показывают исследования российских и зарубежных авторов, в современной экономике России стратегия промышленного развития должна реализовываться на основе развития концепции промышленных парковых структур<sup>1</sup>, которые являются одним из наиболее успешных инструментов развития региональной экономики, позволяя создавать условия для размещения современных конкурентоспособных производств, привлекать инвестиционные ресурсы и модернизировать существующие производства. Опыт ведущих стран мира позволяет говорить о промышленных парковых структурах как эффективной платформе для устойчивого развития экономики регионального уровня.

Развитие концепции распространения промышленных парковых структур в разных источниках предполагает решение таких разнонаправленных задач, как:

– формирование механизмов эффективного удовлетворения спроса инвесторов на площадки, подготовленные к размещению объектов инновационной сферы, промышленности, логистики и сопутствующего сервиса;

– сглаживание дифференциации в уровнях развития муниципальных образований на территории субъектов Российской Федерации посредством улучшения инвестиционного и инновационного климата<sup>2</sup>;

– обеспечение занятости трудоспособного населения и создание условий для развития на базе промышленных парковых структур конкурентоспособных промышленных производств и сопутствующего сервиса<sup>3</sup>.

---

<sup>1</sup> Кластерные политики и кластерные инициативы: теория, методология, практика : монография / под ред. Ю. С. Артамоновой, Б. Б. Хрусталева. – Пенза : ИП Тугушев С. Ю. – 2014 – 212 с.

<sup>2</sup> Дубровская Ю. В. Межрегиональное взаимодействие как инструмент управления дифференциацией региональных социально-экономических систем: кластерный подход // Вестник Пермского университета. Сер.: Экономика. – 2016. – № 4(31). – С. 117–126.

<sup>3</sup> Об организации проведения конкурсного отбора субъектов Российской Федерации, бюджетам которых в 2013 г. предоставляются субсидии из федерального бюджета на государственную поддержку малого и среднего предпринимательства субъектами Российской Федерации : приказ Министерства экономического развития РФ от 24 апреля 2013 г. № 220.

При проведении сравнительной оценки эффективности создания определенных типов инфраструктурных объектов выявлено, что наибольшая комплексность работы с резидентами и управляемость элементами поддержки достигается при создании промышленных парков. Данный факт подтверждается положительным опытом ряда российских регионов – Калужской, Ленинградской, Липецкой, Московской, Свердловской областей, Республики Татарстан и др. Так, у Калужской области сегодня уже сформировался положительный имидж в привлечении инвесторов и реализации проектов, который выделяется достаточно убедительным предложением своих инвестиционных возможностей. Наличие индустриальных парков в Калужской области дает возможность инвестору провести строительство и запустить производство именно в те сроки, которые он наметил, а иногда даже раньше<sup>1</sup>.

Инвестиционная политика Ленинградской области основана на использовании конкурентных преимуществ геополитического положения региона, его природно-ресурсного, экономического и научно-технического потенциала, а также благоприятного налогового режима, позволяющего привлекать в регион свыше 6 млрд дол. инвестиций в год, создавать десятки новых предприятий и обеспечивать постоянный рост объемов налоговых поступлений в бюджет<sup>2</sup>.

В результате в Ленинградской области создана устойчивая база для экономического роста региона, развиваются новые промышленные предприятия, внедряются новые технологии и, что особенно важно, создаются квалифицированные рабочие места. В области успешно реализуются крупнейшие не только по российским, но и по европейским масштабам инвестиционные проекты. Так, крупнейшая табачная компания в мире «Филип Моррис», построив фабрику по производству сигарет с объемом инвестиций в 300 млн дол. США, увеличила свои инвестиционные вложения до 630 млн дол. США; всемирно известная компания «Форд» построила завод по производству автомобилей с объемом инвестиций 150 млн дол. США и т. д.

---

<sup>1</sup> Бурцева Т. А. Обоснование выбора муниципальных районов для создания индустриальных парков в Калужской области // Вестник Университета (Государственный университет управления). – 2012. – № 7. – С. 89–94.

<sup>2</sup> Баженов С. И., Макарова И. В., Петров А. А. Управление реализацией инвестиционной политики предпринимательского кластера // *Ars Administrandi*. – 2016. – № 1. – С. 113–132.

Успехи Московской области во многом связаны с использованием в качестве одного из основных инструментов инвестиционных программ Правительства Московской области, реализуемых за счет внебюджетных источников. К числу крупных инвестиционных проектов региона можно отнести такие, как созданные индустриальные парки «Давыдовское» (объем освоенных инвестиций составил 3,58 млрд р.), «Северный» (1,80 млрд р.), «Волоколамский», «Давыдовский», а также многофункциональный парк «Белый Раст» (1,28 млрд р., привлечено более 15 резидентов). Следует также отметить тот факт, что количество предложений инвесторов и администраций муниципальных образований Московской области по созданию дополнительных промышленных округов продолжает расти.

Республика Татарстан по праву является одним из наиболее экономически развитых регионов, относится к числу лидеров среди всех субъектов Федерации по «плотности» и «насыщенности» региональной инновационной системы. Во многом это объясняется наличием у республики целого ряда конкурентных преимуществ и эффективной модели государственного стимулирования инвестиционной и инновационной деятельности<sup>1</sup>. Эта модель сочетает как прямые, так и косвенные методы поощрения капиталовложений в инновации. В их числе региональное инвестиционное законодательство и инвестиционные программы, освобождение от уплаты и льготы по региональным налогам, целевые субсидии, гранты, залоговое обеспечение привлекаемых инвестиций, льготные условия пользования имуществом и т. д.

Тем не менее проведенный нами анализ показывает, что вплоть до настоящего времени, несмотря на предпринимаемые органами государственной власти усилия, такие факторы роста инвестиционной привлекательности как природно-ресурсный, экономический, кадровый и инвестиционный потенциал, в российских территориях не удалось задействовать в достаточной мере. При этом сложившаяся ситуация обусловлена как объективными, так и субъективными причинами, характерными для отдельно взятой территории. Среди основных проблем инвестиционной привлекательности остаются наличие административных и институцио-

---

<sup>1</sup> Методика, разработанная Минэкономразвития и Ассоциацией инновационного развития по отбору регионов-лидеров // Сравнительный анализ инновационной активности субъектов Российской Федерации / под ред. О. М. Белоусовой. – М. : Естествознание, 2011. – 195 с.

нальных барьеров, а также низкий уровень развития инфраструктуры и недостаточный уровень ее доступности.

Следует также принимать во внимание и специфику российских регионов. В силу объективных закономерностей пространственного развития Российской Федерации сегодня необходимо проведение дифференцированной государственной политики повышения инвестиционной привлекательности в отношении регионов с различным уровнем и условиями социально-экономического развития.

При этом для российского экономического пространства характерно также то, что в принципе сопоставимые по условиям своего развития регионы демонстрируют абсолютно разную, а порой и разнонаправленную динамику<sup>1</sup>.

Исходя из вышеизложенного представляется обоснованным следующий вывод: каждому региону, стремящемуся занять достойное место в конкурентной борьбе, крайне важно выработать свою модель снижения издержек и рисков инвестиций, оказания поддержки в реализации инвестиционных проектов и развития инфраструктуры путем создания эффективных промышленных парковых структур, что позволит региональным органам власти заложить мощный стратегический фундамент и гарантировать дальнейшее благополучие своей территории<sup>2</sup>.

В то же время в целях настоящего исследования существенным является вопрос появления дополнительных эффектов, проявляющихся при размещении резидентов в рамках промышленной парковой структуры. В настоящее время на территории Российской Федерации функционирует достаточное количество объектов, относимых к промышленным парковым структурам, что позволяет провести эмпирическое исследование по выявлению указанных эффектов.

С целью решения поставленных выше задач автором предлагается методика, позволяющая выявить дополнительные эффекты, возникающие в рамках функционирования промышленных парковых структур. В основе данной методики лежат методологические предпосылки, рассмотренные в п. 2.1 диссертации.

---

<sup>1</sup> Коковихин А. Ю., Огородникова Е. С., Плахин А. Е. Параметры удовлетворенности предпринимателей как элемент оценки инвестиционного климата в муниципальных образованиях // Муниципальная академия. – 2017. – № 4. – С. 132–138.

<sup>2</sup> Плахин А. Е. Реализация подхода к идентификации региональных промышленных кластерных формирований // Экономика и предпринимательство. – 2016. – № 10-1(75-1). – С. 168–174.

В основе показателей, позволяющих выявить дополнительные эффекты, формируемые промышленными парковыми структурами, предлагается использовать ключевые индикаторы работы компаний за несколько лет, такие как валовая рентабельность затрат, объемы налоговых поступлений по всем уровням бюджетной системы, численность занятых, средняя заработная плата, объем НИОКР всех участников, количество и доля участников промышленных парковых структур от общего числа регистрирующих патенты, стоимость объектов основных средств.

Данный перечень показателей позволяет достаточно полно охарактеризовать направления получения дополнительных эффектов с точки зрения целевых ориентиров отдельных стейкхолдеров промышленных парковых структур. Кроме того, исходные данные для проведения исследования могут быть получены путем формирования соответствующих выборок по организациям, входящим в состав промышленных парковых структур, из Системы профессионального анализа рынков и компаний («СПАРК-Интерфакс»)<sup>1</sup>.

Как было теоретически обосновано ранее, предполагается, что функционирование предприятий в рамках промышленных парковых структур позволяет компаниям получать различного рода дополнительные эффекты, обусловленные как внешней, так и внутренней экономией. Проявление дополнительных эффектов, следовательно, будет заключаться в достижении более высокой рентабельности, средней заработной платы и других отмеченных показателей.

Таким образом, в целях выявления дополнительных эффектов для промышленных парковых структур следует соотнести показатели результатов деятельности компаний, функционирующих в парковых структурах, со среднеотраслевыми значениями компаний, функционирующих вне парковых структур, по предлагаемому выше перечню индикаторов.

При этом, как было отмечено, причины дополнительных эффектов лежат в нескольких плоскостях. С одной стороны, экономия на затратах или другие выгоды могут быть достигнуты внешними эффектами, а именно в силу предлагаемой

---

<sup>1</sup> Информационный ресурс СПАРК. – Режим доступа : <http://www.spark-interfax.ru> (дата обращения: 10.02.2019).



резидентам промышленной парковой структуры развитой инфраструктуры и различных сервисов, а с другой – благодаря развитию сетевого сотрудничества резидентов и получению внутренних эффектов от кластеризации отношений в промышленной парковой структуре. Для выявления промышленных парковых структур кластерного типа предлагается использовать коэффициент локализации, высокое значение которого позволяет идентифицировать наличие кластерных групп.

На рисунке 30 представлен алгоритм разработанной методики выявления дополнительных эффектов.

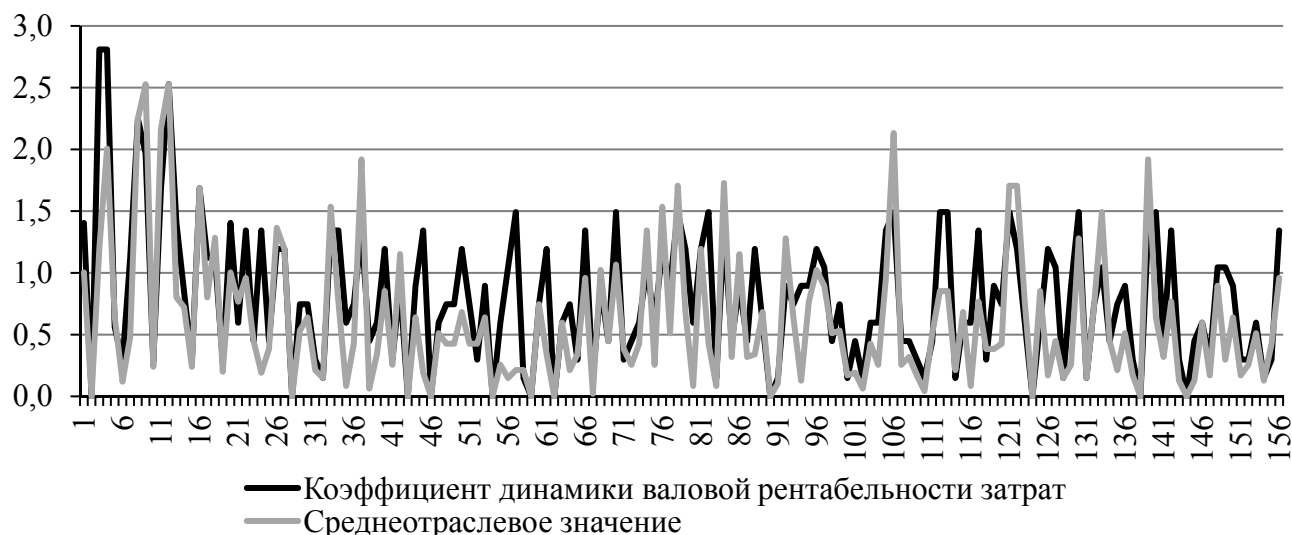


Примечание. Составлено автором.

Рисунок 30 – Алгоритм методики выявления дополнительных эффектов промышленных парковых структур

На основе предложенного алгоритма проведено исследование по выявлению дополнительных эффектов по данным предприятий промышленных парковых структур Российской Федерации.

На рисунке 31 приведено сравнение коэффициента валовой рентабельности затрат предприятий, действующих в рамках промышленных парковых структур Российской Федерации, и среднеотраслевых значений данного показателя.



Примечание. Составлено автором.

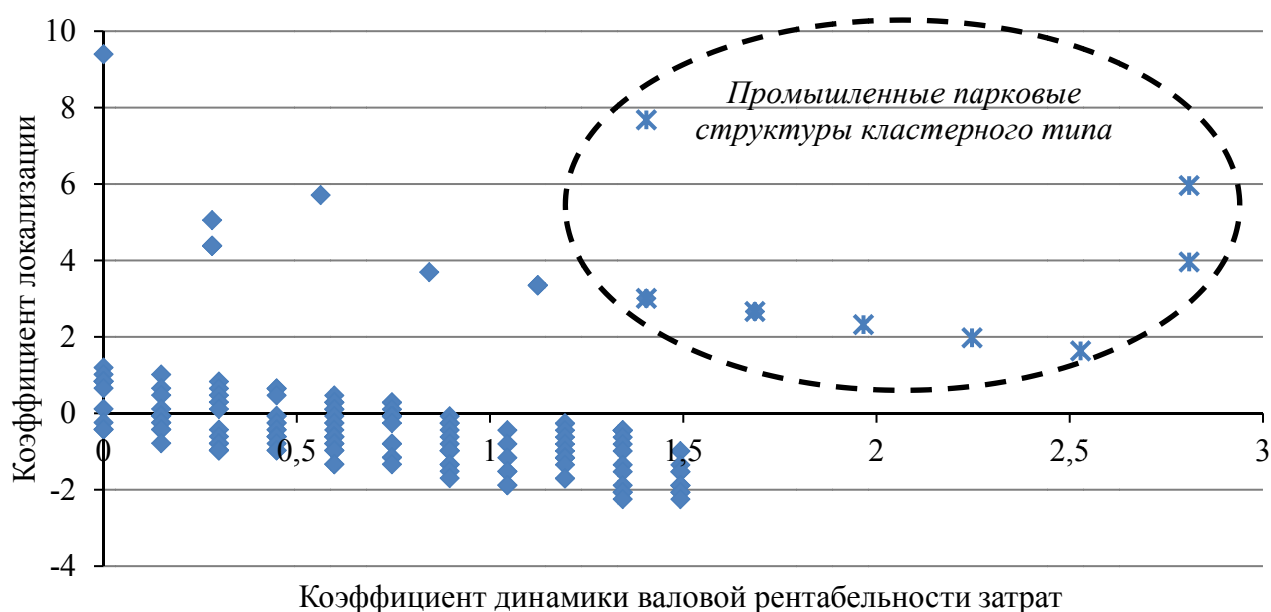
Рисунок 31 – Результаты исследования формирования дополнительных эффектов в виде превышения доходности предприятий, расположенных в промышленных парковых структурах, над среднеотраслевыми значениями данного показателя, 2017 г., %

В результате сравнения коэффициента валовой рентабельности затрат предприятий, действующих в рамках промышленных парковых структур Российской Федерации, и среднеотраслевого значения данного показателя выявлено 95 случаев из 156 наблюдений превышения показателя для предприятий, действующих в рамках промышленных парковых структур.

Далее оценим особенности динамики коэффициента валовой рентабельности затрат предприятий, действующих в рамках парковых структур кластерного типа, т. е. получающих дополнительные эффекты, обусловленные, помимо внешних, еще и внутренними факторами.

По выбранной совокупности был проведен расчет коэффициента локализации для определения промышленных парковых структур кластерного типа из общей совокупности<sup>1</sup>.

На рисунке 32 показано распределение промышленных парковых структур по данным расчетов коэффициентов локализации и динамики валовой рентабельности затрат.



Примечание. Составлено автором.

Рисунок 32 – Распределение промышленных парковых структур на основе коэффициентов валовой рентабельности затрат и коэффициента локализации:

- ✱ – предприятия, входящие в состав промышленной парковой структуры;
- ◆ – предприятия, не входящие в промышленную парковую структуру

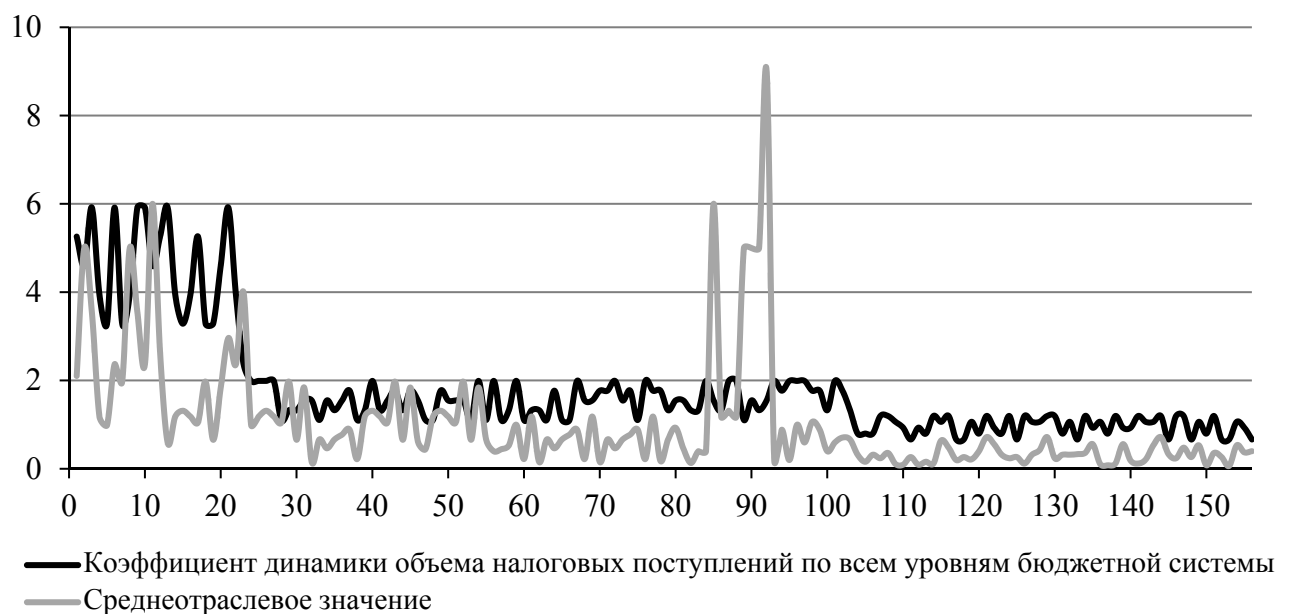
Теоретическая зависимость, которая наблюдается на рисунке 32 между двумя коэффициентами, – прямая. В долгосрочном периоде в экономике, находящейся в состоянии равновесия, свобода выбора региона для размещения производства ведет к сосредоточению производств там, где наблюдается наибольшая рентабель-

<sup>1</sup> Plakhin A., Ogorodnikova E., Kampf R., Kokovikhin A. Localization strategies of the Czech companies on the basis of industrial-logistics parks in the Sverdlovsk region // MATEC Web of Conferences. – 2017. – Vol. 134. – Art. 00047.

ность. В свою очередь, размещение производств в рамках парковых структур кластерного типа формирует еще бóльшую рентабельность затрат по сравнению с общим пулом парковых структур.

Следующий вектор анализа состоит в исследовании динамики объемов налоговых поступлений по всем уровням бюджетной системы, генерируемых резидентами промышленных парковых структур. Коэффициент налоговых поступлений по всем уровням бюджетной системы показывает приведенную динамику прироста налоговых поступлений.

С помощью этого коэффициента появляется возможность охарактеризовать добавленную стоимость, формируемую резидентами промышленных парковых структур (рисунок 33).

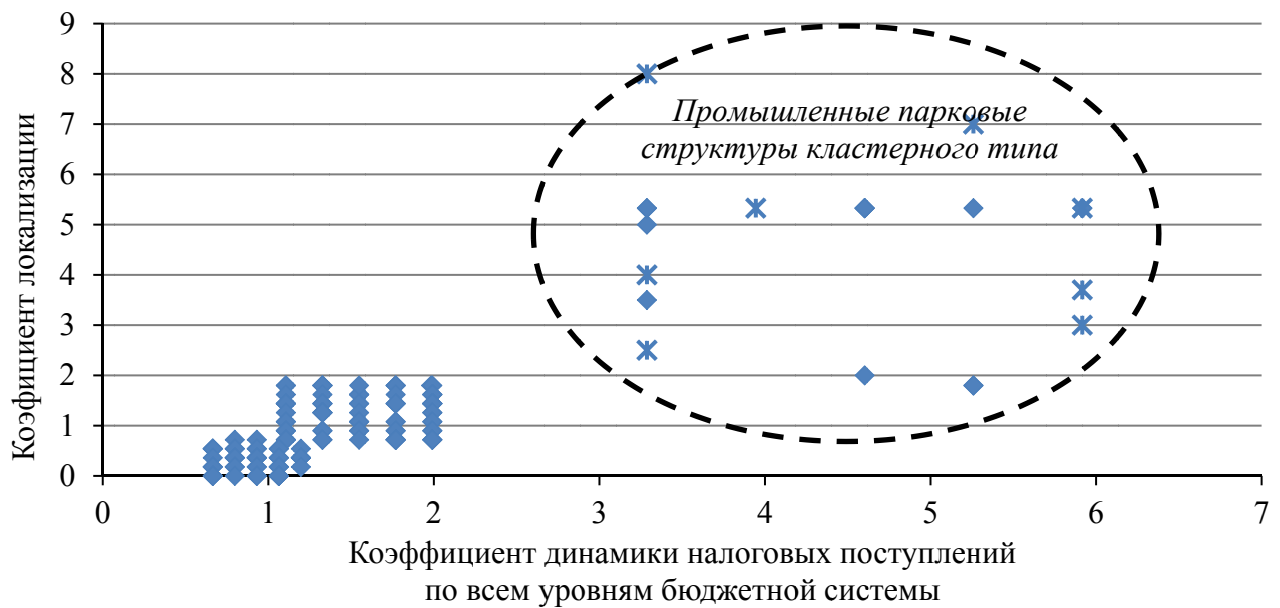


Примечание. Составлено автором.

Рисунок 33 – Результаты исследования формирования дополнительных эффектов в виде превышения суммы налоговых поступлений по всем уровням бюджетной системы от предприятий, расположенных в промышленных парковых структурах, над среднеотраслевыми значениями

В результате анализа соотношения суммы налоговых поступлений по всем уровням бюджетной системы от предприятий, действующих в рамках промышленных парковых структур Российской Федерации и среднеотраслевых значений выявлено 141 случаев из 156 наблюдений превышения данного показателя для предприятий, действующих в рамках промышленных парковых структур.

Далее оценим особенности налоговых поступлений от предприятий, функционирующих в парковых структурах кластерного типа (рисунок 34).

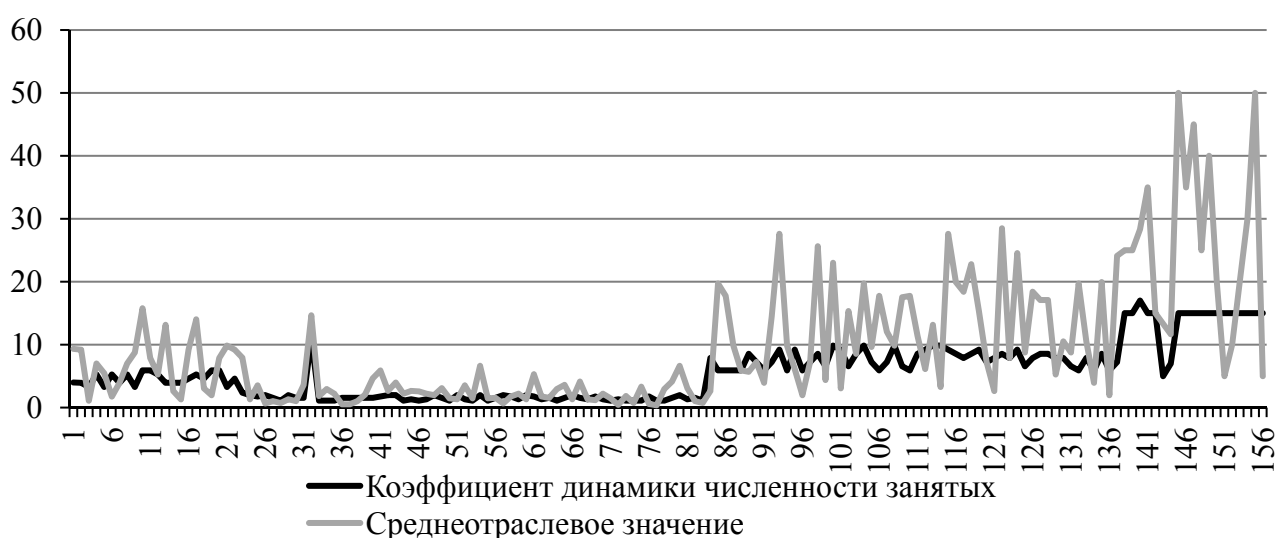


Примечание. Составлено автором.

Рисунок 34 – Распределение промышленных парковых структур на основе коэффициента динамики налоговых поступлений по всем уровням бюджетной системы и коэффициента локализации:  
 \* – предприятия, входящие в состав промышленной парковой структуры;  
 ◆ – предприятия, не входящие в промышленную парковую структуру

Анализ показывает, что для резидентов промышленных парковых структур кластерного типа характерна динамика прироста налоговых поступлений по всем уровням бюджетной системы, существенно превышающая аналогичные значения для предприятий, не являющихся резидентами промышленных парковых структур.

Далее рассмотрим возможности формирования дополнительных эффектов для территории размещения промышленных парковых структур за счет увеличения количества занятых. Динамика численности занятых показывает отношение уровня занятых у резидентов промышленной парковой структуры к динамике общей численности занятых на предприятиях по населенному пункту территории локализации промышленной парковой структуры. С помощью этого показателя можно также оценить социальную значимость создания промышленных парковых структур (рисунок 35).

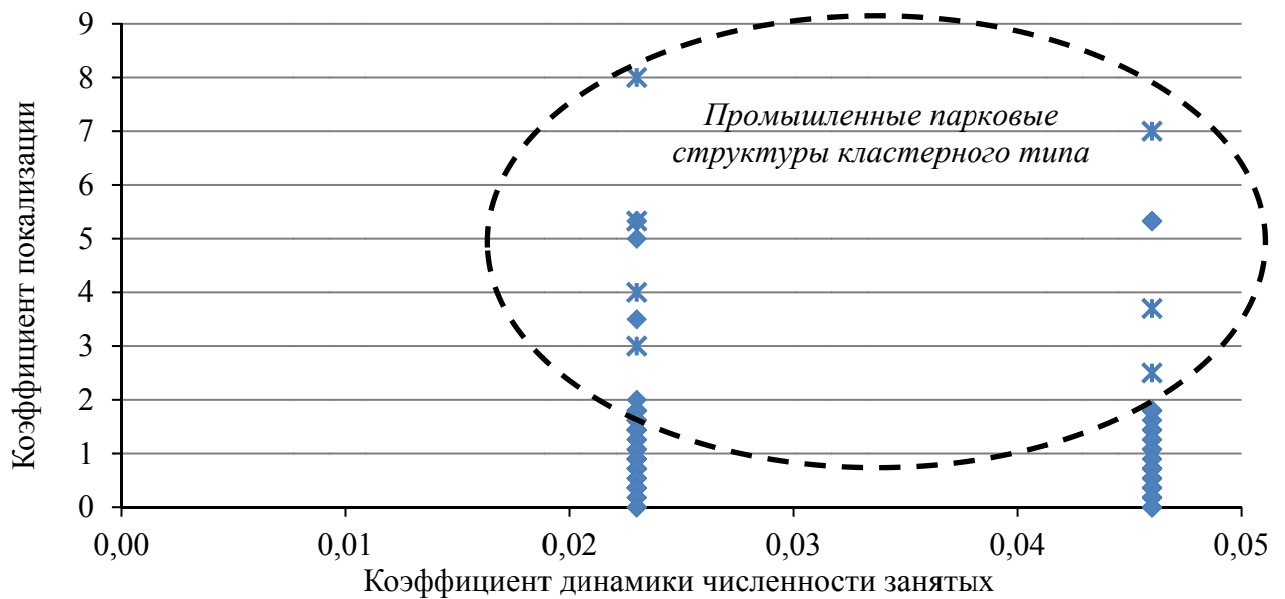


Примечание. Составлено автором.

Рисунок 35 – Результаты исследования формирования дополнительных эффектов в виде превышения динамики среднесписочной численности занятых на предприятиях, расположенных в промышленных парковых структурах, над среднеотраслевыми значениями

В результате анализа соотношения среднесписочной численности занятых предприятий, действующих в рамках промышленных парковых структур Российской Федерации, и их среднеотраслевых значений выявлено 42 случая из 156 наблюдений превышения показателя для предприятий, действующих в рамках промышленных парковых структур.

Далее оценим особенности динамики среднесписочной численности для парковых структур кластерного типа (рисунок 36).



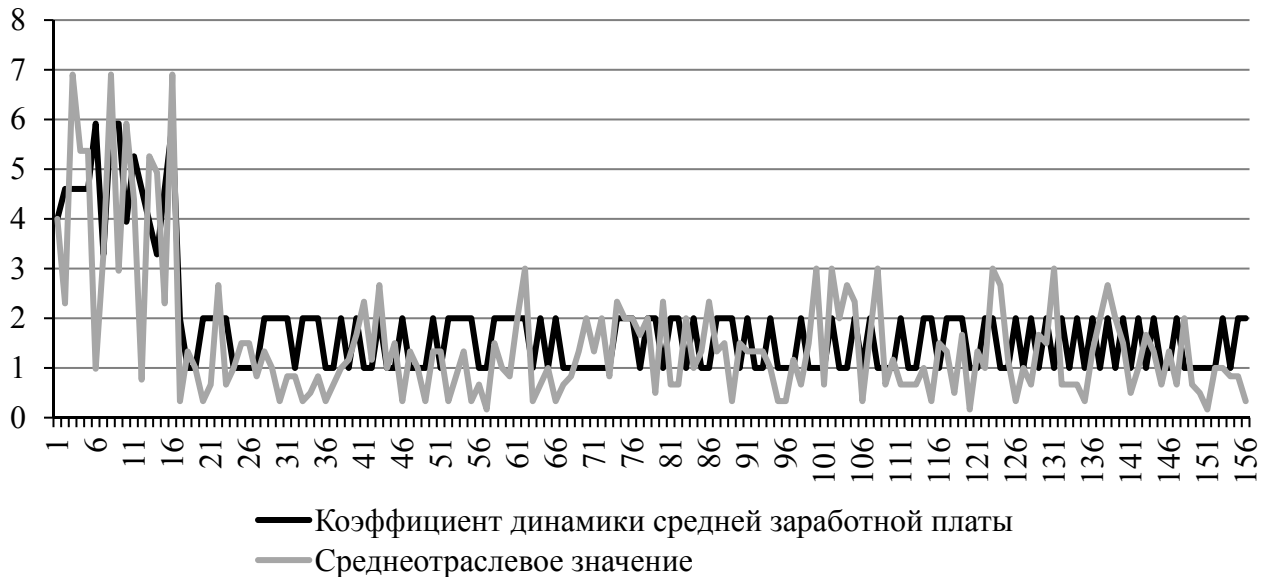
Примечание. Составлено автором.

Рисунок 36 – Распределение промышленных парковых структур на основе коэффициента численности занятых и коэффициента локализации:  
 \* – предприятия, входящие в состав промышленной парковой структуры;  
 ◆ – предприятия, не входящие в промышленную парковую структуру

Проведенный анализ показывает, что для резидентов промышленных парковых структур кластерного типа не характерна динамика численности занятых, отличная от предприятий, не работающих в рамках парковых структур.

Рассмотрим формирование дополнительных эффектов для работников, занятых в промышленных парковых структурах, в виде превышения среднемесячной заработной платы над среднеотраслевыми значениями (рисунок 37).

Коэффициент динамики средней заработной платы показывает отношение уровня заработной платы в промышленной парковой структуре к средней по региону. С помощью этого коэффициента появляется возможность охарактеризовать влияние парковых структур на уровень доходов населения территории своей локализации.



Примечание. Составлено автором.

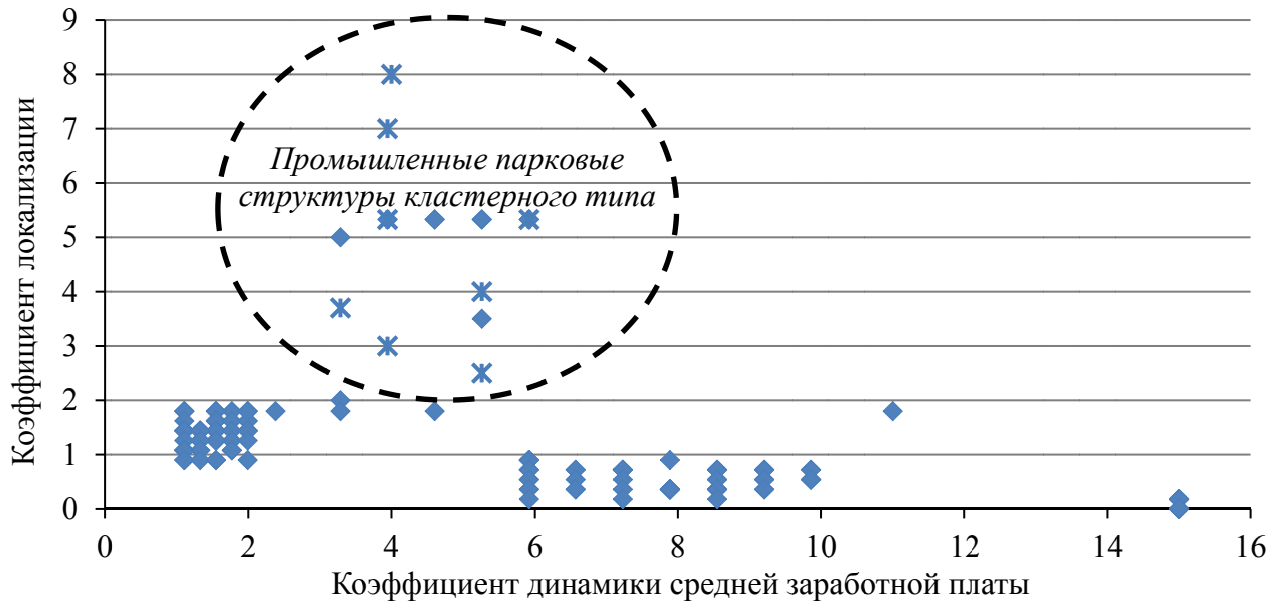
Рисунок 37 – Результаты исследования формирования дополнительных эффектов в виде превышения динамики средней заработной платы работников предприятий, расположенных в промышленных парковых структурах, над среднеотраслевыми значениями

В результате анализа соотношения динамики средней заработной платы работников предприятий, действующих в рамках промышленных парковых структур Российской Федерации, и среднеотраслевых значений выявлено только 40 случаев из 156 наблюдений превышения показателя для предприятий, действующих в рамках промышленных парковых структур.

Далее оценим особенности динамики средней заработной платы работников предприятий, действующих в рамках промышленных парковых структур кластерного типа (рисунок 38).

Анализ показывает, что для резидентов промышленных парковых структур кластерного типа не характерна средняя заработная плата, существенно превышающая среднюю по региону, как и для общего перечня промышленных парковых структур.





Примечание. Составлено автором.

Рисунок 38 – Распределение промышленных парковых структур на основе коэффициента динамики средней заработной платы и коэффициента локализации:

- ✱ – предприятия, входящие в состав промышленной парковой структуры;
- ◆ – предприятия, не входящие в промышленную парковую структуру

Далее рассмотрим формирование дополнительных эффектов в виде превышения среднегодовой стоимости основных фондов предприятий, расположенных в промышленных парковых структурах, над среднеотраслевыми значениями. Коэффициент среднегодовой стоимости основных фондов показывает отношение уровня стоимости основных фондов в промышленной парковой структуре к средней по отрасли. С помощью этого коэффициента можно охарактеризовать инвестиционную активность резидентов промышленных парковых структур (рисунок 39).

В результате анализа соотношения среднегодовой стоимости основных фондов предприятий, действующих в рамках промышленных парковых структур Российской Федерации, и их среднеотраслевых значений выявлено 79 случаев из 156 наблюдений превышения показателя для предприятий, действующих в рамках промышленных парковых структур.



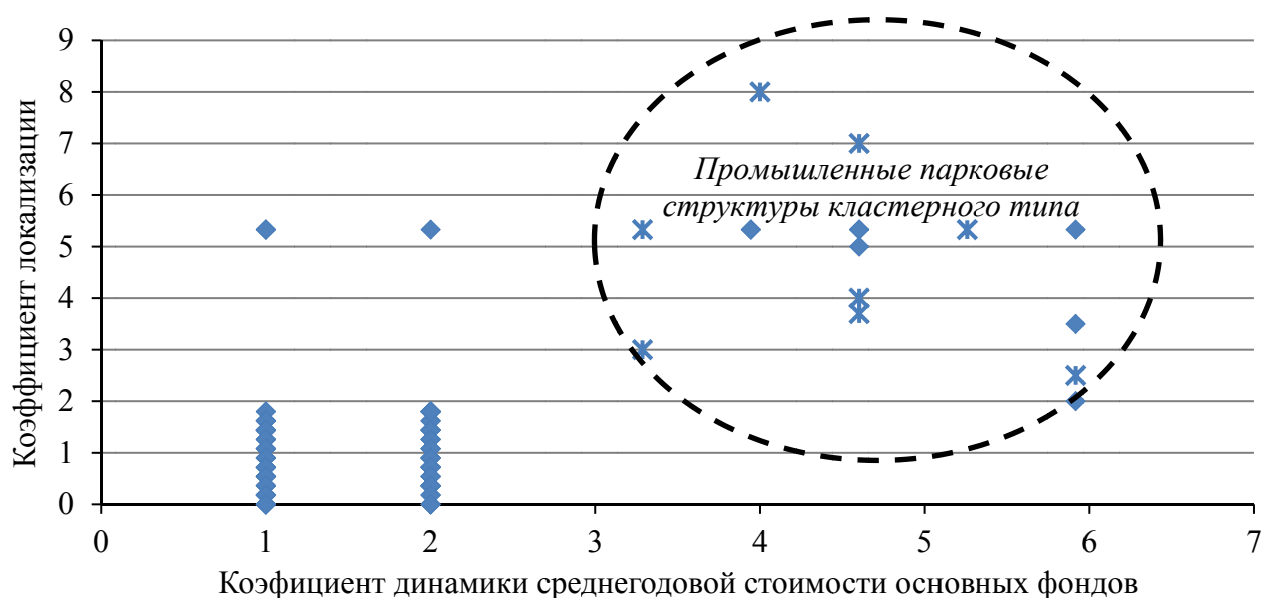
Примечание. Составлено автором.

Рисунок 39 – Результаты исследования формирования дополнительных эффектов в виде превышения среднегодовой стоимости основных фондов предприятий, расположенных в промышленных парковых структурах, над среднеотраслевыми значениями

Таким образом, анализ показывает, что для резидентов промышленных парковых структур характерна среднегодовая стоимость основных фондов, существенно превышающая среднюю по отрасли.

Далее оценим особенности динамики среднегодовой стоимости основных фондов предприятий, действующих в рамках промышленных парковых структур кластерного типа (рисунок 40). Как показывает анализ, наблюдается устойчивая зависимость среднегодовой стоимости основных фондов от кластерных признаков промышленной парковой структуры.

Далее рассмотрим формирование дополнительных эффектов в виде превышения объема НИОКР предприятий, расположенных в промышленных парковых структурах, над среднеотраслевыми значениями. С помощью этого показателя можно охарактеризовать инновационную активность резидентов промышленных парковых структур (рисунок 41).



Примечание. Составлено автором.

Рисунок 40 – Распределение промышленных парковых структур на основе коэффициента среднегодовой стоимости основных фондов и коэффициента локализации:

- \* – предприятия, входящие в состав промышленной парковой структуры;
- ◆ – предприятия, не входящие в промышленную парковую структуру

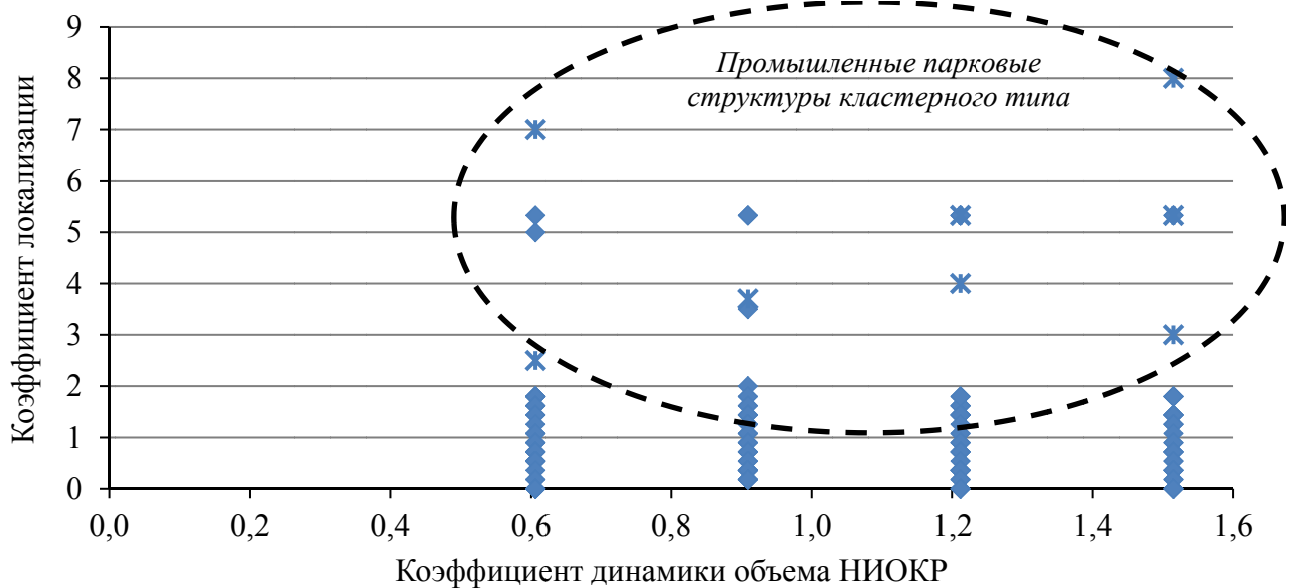


Примечание. Составлено автором.

Рисунок 41 – Результаты исследования формирования дополнительных эффектов в виде превышения объема НИОКР предприятий, расположенных в промышленных парковых структурах, над среднеотраслевыми значениями

В результате анализа соотношения объема НИОКР предприятий, действующих в рамках промышленных парковых структур Российской Федерации, и среднотраслевых значений выявлено 24 случая из 156 наблюдений превышения показателя для предприятий, действующих в рамках промышленных парковых структур, что не свидетельствует о существенности данного дополнительного эффекта.

Далее оценим особенности динамики объема НИОКР предприятий, действующих в рамках промышленных парковых структур кластерного типа (рисунок 42).



Примечание. Составлено автором.

Рисунок 42 – Распределение промышленных парковых структур на основе коэффициента динамики объема НИОКР и коэффициента локализации:

- ✱ – предприятия, входящие в состав промышленной парковой структуры;
- ◆ – предприятия, не входящие в промышленную парковую структуру

Анализ показывает, что для резидентов промышленных парковых структур кластерного типа не характерна динамика объема НИОКР, существенно превышающая аналогичные значения для предприятий, не являющихся резидентами промышленных парковых структур.

Далее рассмотрим формирование дополнительных эффектов в виде превышения числа регистрирующих патенты предприятий, расположенных в промышленных парковых структурах, над среднеотраслевыми значениями (рисунок 43).



Примечание. Составлено автором.

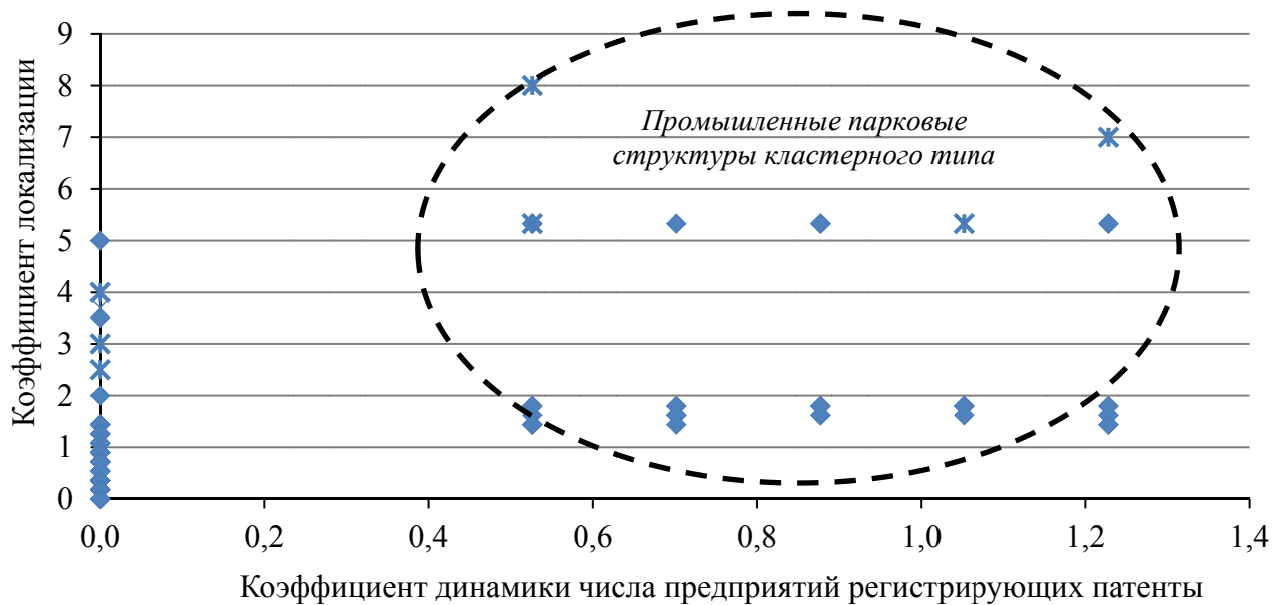
Рисунок 43 – Результаты исследования формирования дополнительных эффектов в виде превышения числа регистрирующих патенты предприятий, расположенных в промышленных парковых структурах, над среднеотраслевыми значениями

В результате анализа соотношения числа регистрирующих патенты предприятий, действующих в рамках российских промышленных парковых структур, и среднеотраслевых значений выявлено 112 случаев из 156 наблюдений превышения показателя для предприятий, действующих в рамках промышленных парковых структур, что свидетельствует о существенности этого дополнительного эффекта.

Далее оценим особенности динамики числа регистрирующих патенты предприятий, действующих в рамках промышленных парковых структур кластерного типа (рисунок 44).

Анализ показывает, что для резидентов промышленных парковых структур кластерного типа не характерна высокая доля участников от общего числа регистрирующих патенты предприятий, существенно превышающая аналогичные зна-

чения для предприятий, не являющихся резидентами промышленных парковых структур.



Примечание. Составлено автором.

Рисунок 44 – Распределение промышленных парковых структур на основе коэффициента динамики числа регистрирующих патенты предприятий и коэффициента локализации:

- \* – предприятия, входящие в состав промышленной парковой структуры;
- ◆ – предприятия, не входящие в промышленную парковую структуру

Проведенное исследование позволяет сделать следующие основные выводы:

1) для участников промышленной парковой структуры выявлены следующие дополнительные эффекты:

- повышенная рентабельность валовых затрат;
- более высокая динамика прироста налоговых поступлений по всем уровням бюджетной системы;
- высокая инвестиционная активность;

2) деятельность предприятий в рамках промышленной парковой структуры не влияет существенно на показатели:

- среднесписочной численности сотрудников предприятий;

– среднемесячной заработной платы сотрудников;

3) анализ инновационной активности резидентов промышленных парковых структур также не дает возможности однозначно говорить о превышении показателей над аналогичными для предприятий, не являющихся резидентами промышленных парковых структур, поскольку динамика объема НИОКР не превышает среднеотраслевые значения, однако количество предприятий, регистрирующих патенты, достаточно высоко.

Полученные результаты исследования позволяют сделать вывод о том, что при создании промышленных парковых структур широко используются два принципа кластеризации: географическая локализация и использование общей институциональной и рыночной инфраструктуры. Принцип наличия тесных хозяйственных связей между предприятиями используется только в 4 % созданных парков. Одной из причин этого является отсутствие методологической базы, позволяющей реализовать данный принцип при разработке концепций создания парковой структуры. Как правило, сложность вызывает построение модели взаимосвязей стейкхолдеров, поскольку эти связи могут иметь различную природу, включая, в частности, интеграционные цепочки предприятий одной производственно-распределительной цепи, кооперацию поставщиков, партнерство с поставщиками оборудования и специализированного сервиса, связи между компаниями, вузами и научно-исследовательскими организациями. Решение данной методологической проблемы возможно путем использования комплекса методов, относящихся к стейкхолдерскому подходу в стратегическом управлении промышленными парковыми структурами.

Проведенные исследования позволили сделать вывод о высокой эффективности такой формы организации, как промышленные парковые структуры, которые, как показывает опыт ведущих российских регионов, являются одним из наиболее успешных инструментов развития экономики, позволяя создавать условия для размещения современных конкурентоспособных производств, привлекать инвестиционные ресурсы и модернизировать существующие производства. Зарубежный опыт также позволяет говорить о промышленных парковых структурах

как эффективной платформе для устойчивого развития экономики регионального уровня.

В целях формирования доказательной базы автором разработана и апробирована методика, позволяющая оценить дополнительные эффекты, возникающие у предприятий, работающих в рамках промышленной парковой структуры. В ходе проведенного исследования установлено, что промышленные парковые структуры являются эффективной формой организации, существуют как объект исследования, активно развиваются и соответственно требуют разработки специального инструментария, предусматривающего возможность осуществлять стратегическое управление данными объектами экономической среды.

В данной главе проведена оценка уровня сформированности промышленных парковых структур Российской Федерации, Уральского региона и Свердловской области. Разработанный авторский методический инструментарий позволил выделить ключевые показатели конкурентоспособности промышленных парковых структур и провести соответствующий анализ парковых структур Свердловской области, в ходе которого выявлены четыре основные группы промышленных парковых структур, характеризующихся своими особенностями с позиций привлекательности для потенциальных резидентов.

В рамках развития теории и методологии стейкхолдерско-целевого подхода автором предложена методика картирования стейкхолдеров промышленных парковых структур. Определены и исследованы характеристики основных стейкхолдеров. На основе авторской методики произведена оценка взаимовлияния первичных и других стейкхолдеров промышленных парковых структур с учетом ресурсного и нормативного аспектов, позволившая установить степень взаимозависимости стейкхолдеров в рамках трех возможных категорий: доминирующие, зависимые и независимые стейкхолдеры.

С целью выявления синергетических эффектов, генерируемых промышленными парковыми структурами в силу ряда факторов, том числе в результате реализации кластерных принципов, автором проведена оценка дополнительных эффектов, возникающих у предприятий, функционирующих в рамках промышлен-



ных парковых структур. В результате апробации авторской методики удалось определить показатели, которые для промышленных парковых структур демонстрируют более высокие значения по сравнению со среднеотраслевыми, среди них валовая рентабельность затрат для резидентов, налоговые платежи по всем уровням бюджетной системы, среднегодовая стоимость основных производственных фондов. Полученные результаты позволяют сформировать основы для последующего исследования причинно-следственных связей распределения выявленных дополнительных эффектов между стейкхолдерами промышленной парковой структуры и использования данного фактора в стратегическом адаптивном управлении их развитием.

Результаты главы в целом позволяют сделать вывод о сложности и многофакторности процессов создания и развития промышленных парковых структур в Российской Федерации, выступающих в качестве одного из наиболее эффективных инструментов повышения эффективности региональной экономики и улучшения инвестиционного климата территории, а также о наличии значительного количества параметров их функционирования и привлекательности с позиций потенциальных инвесторов и резидентов, о возможностях взаимовлияния ключевых стейкхолдеров и их принципиальной стратегической целевой позиции по отношению к промышленной парковой структуре, первичным и другим стейкхолдерам, требующих разработки и последующего использования эффективного управленческого инструментария. Полученные результаты дают возможность перейти к исследованию проблем управления распределением дополнительных эффектов, формирующихся в результате функционирования промышленных парковых структур, между стейкхолдерами на основе стейкхолдерско-целевого подхода.

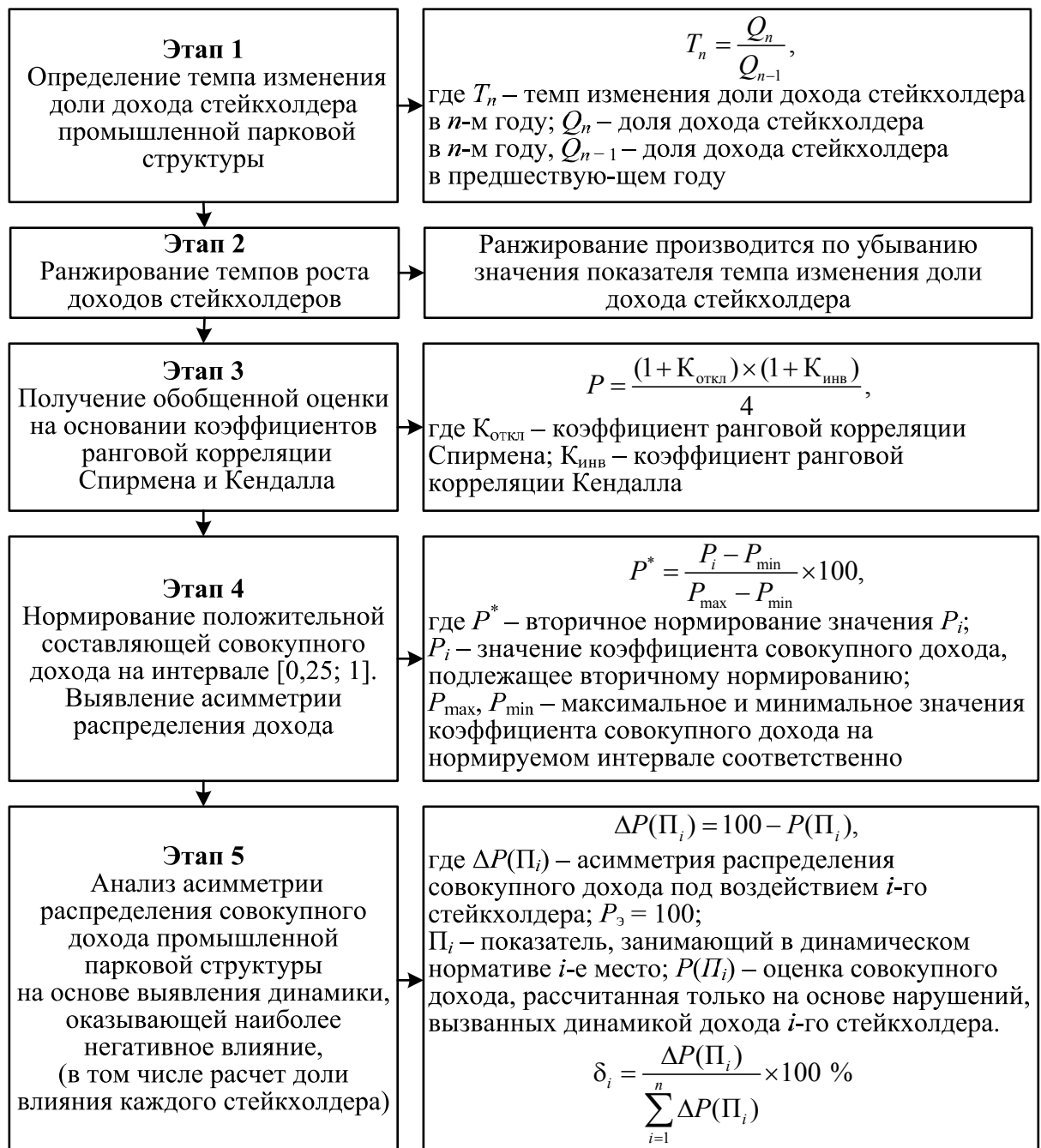
## 4 СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ ЦЕЛЕВОЙ ПОЗИЦИИ СТЕЙКХОЛДЕРОВ ПРОМЫШЛЕННЫХ ПАРКОВЫХ СТРУКТУР

### 4.1 Методика определения асимметрии распределения доходов стейкхолдеров промышленных парковых структур

В ходе теоретико-методологического обоснования разработки стейкхолдерско-целевого подхода в стратегическом адаптивном управлении промышленными парковыми структурами были сформулированы положения, позволяющие использовать асимметрию распределения дополнительных эффектов в качестве инструментов стратегического адаптивного управления и прежде всего в контексте формировании целевой ориентации стейкхолдеров промышленных парковых структур.

Для выявления асимметрии распределения дополнительных эффектов между стейкхолдерами промышленных парковых структур диссертантом предложено использование модели индексного нормирования результативности, в соответствии с которой вся совокупность доходов стейкхолдеров промышленной парковой структуры преобразуется в относительные темпы изменения удельного веса дохода каждого стейкхолдера. Данный факт обуславливает динамическую сущность используемой модели, поскольку производится оценка динамики структуры распределения дохода и ее соответствия эталонной модели, отражающей развитие всей промышленной парковой структуры согласно одному из двух целевых векторов развития. Предлагаемая методика определения асимметрии распределения доходов стейкхолдеров промышленной парковой структуры представлена на рисунке 45.

Данная методика позволяет достичь целей, заявленных в работе, поскольку дает эффективный инструмент стратегического адаптивного управления: требуемые уровни изменения показателей динамики дохода стейкхолдеров и их приоритетность определяются субъектом управления (управляющим стейкхолдером) по принципу предпочтительности темпа роста дохода конкретного стейкхолдера.



Примечание. Составлено автором.

Рисунок 45 – Методика определения асимметрии распределения совокупного дохода стейкхолдеров промышленной парковой структуры

В предлагаемой методике измерение совокупного дохода промышленной парковой структуры приобретает формализованную основу: мерой совокупного дохода в рассматриваемом интервале времени выступает ранжированный ряд

оценок темпов роста доходов отдельных стейкхолдеров промышленной парковой структуры<sup>1</sup>.

В качестве классификационной модели для формирования базовой системы показателей совокупного дохода предлагается основываться на модели, представленной на рисунке 46.

Математическая основа применения данной методики состоит в том, что в ходе оценки производится измерение близости двух ранговых упорядочений показателя на основе расчета коэффициентов ранговой корреляции Спирмена и Кендалла в интервале от +1 до -1.

Положительные значения полученных оценок свидетельствуют о росте реализации целевой функции промышленной парковой структуры, отрицательные говорят о возникновении неудовлетворительной асимметрии распределения доходов стейкхолдеров, приводящей к снижению эффективности функционирования всей промышленной парковой структуры с точки зрения приоритетного целевого вектора развития.

Оценка, полученная с помощью коэффициента Спирмена, характеризует объемную сторону изменения совокупного дохода. Оценка с помощью коэффициента Кендалла показывает структурную динамику изменения совокупного дохода стейкхолдеров промышленной парковой структуры, что позволяет перейти к управляющему воздействию в отношении формирующейся асимметрии через механизмы перераспределения доходов.

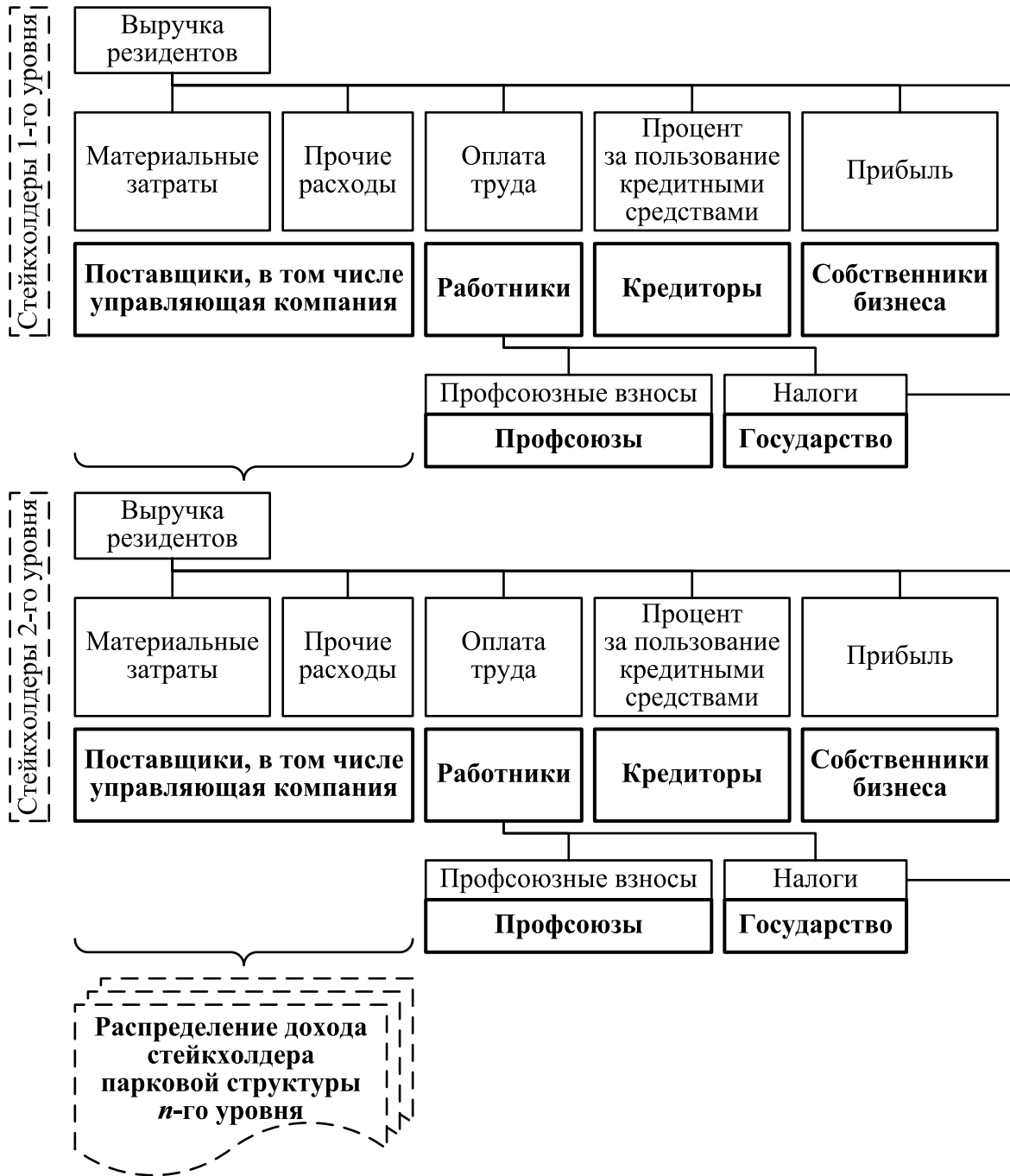
В предложенной модели приведены основные стейкхолдеры парковой структуры и виды дохода, который они получают в результате присвоения той или иной доли в дополнительных эффектах, генерируемых всей промышленной парковой структурой (см. рисунок 46).

Необходимо отметить, что некоторые из групп влияния получают доход не напрямую, а при посредничестве прямых участников операционного процесса.

---

<sup>1</sup> Терещенко Н. В., Яшин Н. С. Модель комплексной оценки результативности СМК // Методы менеджмента качества. – 2006. – № 4. – С. 12–17.

Например, государство, регулирующее распределение налоговых доходов, формирует многие аспекты деятельности парковой структуры.



Примечание. Составлено автором.

Рисунок 46 – Модель распределения дохода между стейкхолдерами промышленной парковой структуры

С помощью современной системы статистического наблюдения возможно апробирование распределения дополнительных эффектов от деятельности предприятий в рамках промышленной парковой структуры только на примере распределения дополнительного дохода, поэтому автором несколько сужено поле исследования и предлагаемая методика разработана для определения асимметрии распределения именно доходов стейкхолдеров, хотя с теоретической точки зрения можно было бы получить характеристику таких показателей, как распределение трансфертных платежей между стейкхолдерами промышленной парковой структуры, формирование долгосрочных активов и даже появление имиджевых эффектов.

Третьим этапом разработанной методики является получение обобщенной оценки совокупного дохода на основании двух критериев корреляции (по отклонениям и по инверсиям). Коэффициент обобщенной оценки меняется в диапазоне от 0 до 1. Совпадение фактического и заданного в динамическом нормативе порядка показателей свидетельствует о наивысшем уровне реализации сформулированных целей развития промышленной парковой структуры.

На четвертом этапе производится нормирование положительной составляющей итоговой оценки совокупного дохода в интервале  $[0,25; 1]$ .

Пятый этап предусматривает анализ совокупного дохода промышленной парковой структуры с целью выявления динамических факторов, оказывающих наиболее негативное влияние. Для определения критических показателей используется метод изолированного влияния отдельного стейкхолдера на изменение совокупного дохода. В модели измерения совокупного дохода промышленной парковой структуры предусматривается, что динамика показателей-факторов поддерживается либо на нормативно установленном уровне, либо ниже его, поэтому обобщенная оценка совокупного дохода промышленной парковой структуры основывается на сравнении не с фактическим (прошлым) состоянием, а с идеальным – нормативно установленным. В связи с этим влияние факторов оценивается по тому, на сколько они снизили оценку совокупного дохода промышленной парковой структуры по сравнению с эталоном.

Иными словами, по факторам раскладывается не сама фактическая оценка совокупного дохода, а разность между эталонной и фактической оценками. Для большей наглядности и удобства пользования рассчитывается доля влияния каждого стейкхолдера на общее снижение уровня совокупного дохода промышленной парковой структуры.

При этом с каждым целевым вектором развития промышленной парковой структуры следует сопоставить показатели, которые позволяют говорить о достижении той или иной цели в целом. В представленной далее таблице приведен перечень показателей, которые могут быть использованы для измерения степени достижения целей отдельных стейкхолдеров промышленной парковой структуры (таблица 8).

Порядок определения бюджетного и коммерческого эффектов основан на анализе перспективных доходов от деятельности резидентов и управляющей компании промышленной парковой структуры. Определение потока доходов может строиться в первом случае с точки зрения государственных органов в лице получателей налоговых доходов, а во втором – с точки зрения коммерческого участника.

При этом согласно положениям концепции устойчивого развития, предложенной Международной комиссией по окружающей среде и развитию, сбалансированное развитие территории следует рассматривать в рамках трех основных направлений: не только экономического, но и экологического и социального. Следует отметить, что в 2017 г. ООН была принята Повестка в области устойчивого развития до 2030 г. в рамках 17 взаимоувязанных и неразделимых целей, которые распространяются как на общество в целом, так и на бизнес.

Использование в практике крупных промышленных предприятий и организаций концепции устойчивого развития способствовало развитию различных (добровольных) стандартов и руководств по отражению результатов деятельности по триединому итогу в нефинансовых отчетах (социальные отчеты, экологические, отчеты в области устойчивого развития).

Таблица 8 – Показатели, описывающие целевую ориентацию стейкхолдеров промышленной парковой структуры

Первичные стейкхолдеры промышленной парковой структуры	Цели стейкхолдеров	Показатели достижения целей
Государственные органы в лице получателей налоговых доходов	Бюджетная эффективность	<p>Объем налоговых поступлений по всем уровням бюджетной системы (за последний год, в динамике и нарастающим итогом).</p> <p>Объем инвестиций из бюджетов разных уровней и оценка эффективности инвестиций по показателям чистая текущая стоимость (<i>NPV</i>), внутренняя норма доходности (<i>IRR</i>), период окупаемости (<i>PP</i>), дисконтированный период окупаемости (<i>DPP</i>), индекс прибыльности (<i>IP</i>), учетная ставка доходности (<i>ARR</i>), модифицированная внутренняя норма доходности (<i>MIRR</i>)</p>
Органы государственной власти региона в лице институтов развития	Социально-экономическая эффективность и общественный эффект	<p>Численность занятых.</p> <p>Число высокопроизводительных рабочих мест.</p> <p>Доля импортозамещающей продукции.</p> <p>Средняя заработная плата.</p> <p>Количество субъектов малого и среднего бизнеса на 1 000 чел. населения (всего по отраслям экономики и в динамике за последние несколько лет).</p> <p>Среднесписочная численность на предприятиях малого и среднего бизнеса.</p> <p>Оборот предприятий малого и среднего бизнеса.</p> <p>Доля оборота предприятий малого и среднего бизнеса в валовом региональном продукте.</p> <p>Доля предприятий малого и среднего бизнеса, воспользовавшихся мерами государственной поддержки.</p> <p>Объем инвестиций в основной капитал (всего и в динамике по отраслям экономики за несколько лет).</p> <p>Показатели развития социально значимых рынков</p>
	Интеграция промышленной парковой структуры в хозяйственные связи страны/региона	<p>Количество контрагентов в стране/регионе.</p> <p>Торговый баланс с российскими контрагентами</p>
	Характеристики персонала	<p>Число занятых.</p> <p>Численность вновь созданных рабочих мест, в том числе высокопроизводительных.</p> <p>Средняя заработная плата.</p>



Продолжение таблицы 8

Первичные стейкхолдеры промышленной парковой структуры	Цели стейкхолдеров	Показатели достижения целей
Управляющая компания промышленной парковой структуры	Коммерческая эффективность	Показатели рентабельности. Показатели финансовой устойчивости. Показатели деловой активности. Показатели ликвидности. Показатели эффективности инвестиций: чистая текущая стоимость ( <i>NPV</i> ), внутренняя норма доходности ( <i>IRR</i> ), период окупаемости ( <i>PP</i> ), дисконтированный период окупаемости ( <i>DPP</i> ), индекс прибыльности ( <i>IP</i> ), учетная ставка доходности ( <i>ARR</i> ), модифицированная внутренняя норма доходности ( <i>MIRR</i> )
	Результативность международной деятельности	Количество зарубежных контрагентов. Торговый баланс с зарубежными контрагентами. Количество проведенных мероприятий международного уровня. Число участников промышленной парковой структуры принявших участие в международных мероприятиях, в том числе за счет средств управляющей компании. Объем средств управляющей компании, направленных на развитие международной деятельности участников промышленной парковой структуры
	Получение дополнительных эффектов (экономия на инфраструктуре, подготовке работников и т. д.)	Число услуг управляющей компании. Наличие собственного бизнес-инкубатора <sup>1</sup> . Объем доходов управляющей компании от услуг, оказываемых участникам промышленной парковой структуры. Объем привлеченных средств для финансирования проектов участников промышленной парковой структуры. Коммерческая эффективность инвестиционных проектов, реализованных с участием управляющей компании. Доля управляющей компании в капитале участников промышленной парковой структуры. Рыночная стоимость управляющей компании

<sup>1</sup> Zheng L., Pan T. Development of various business incubation parks // Advanced Materials Research. – 2012. No. 430–432. – P. 701–704.

Продолжение таблицы 8

Первичные стейкхолдеры промышленной парковой структуры	Цели стейкхолдеров	Показатели достижения целей
Резиденты промышленной парковой структуры	Коммерческая эффективность	Показатели рентабельности. Показатели финансовой устойчивости. Показатели деловой активности. Показатели ликвидности. Рыночная стоимость компании <sup>1</sup> . Показатели эффективности инвестиций: чистая текущая стоимость ( <i>NPV</i> ), внутренняя норма доходности ( <i>IRR</i> ), период окупаемости ( <i>PP</i> ), дисконтированный период окупаемости ( <i>DPP</i> ), индекс прибыльности ( <i>IP</i> ), учетная ставка доходности ( <i>ARR</i> ), модифицированная внутренняя норма доходности ( <i>MIRR</i> )
	Результативность инновационной деятельности	Объем НИОКР. Доля инновационной продукции в общем объеме выпуска. Количество зарегистрированных патентов на инновационные разработки
	Результативность международной деятельности	Доля импорта/экспорта в закупках/продажах компании. Объем импорта/экспорта в закупках/продажах
	Характеристики персонала	Число занятых. Численность вновь созданных рабочих мест, в том числе высокопроизводительных. Средняя заработная плата
	Характеристики производственной деятельности	Число объектов основных средств. Средний возраст оборудования. % износа оборудования. Доля оборудования в возрасте не старше пяти лет. Объем капитальных вложений в основные фонды
Примечание. Составлено автором по: Плахин А. Е., Огородникова Е. С., Генералов И. Г. Институциональные условия создания и методические аспекты оценки эффективности функционирования кластеров: российский и зарубежный опыт // Азимут научных исследований: экономика и управление. – 2017. – Т. 6, № 2(19). – С. 61–65; Хорошилова О. В. Состав плановых показателей деятельности отечественных промышленных предприятий, отражающих интересы стейкхолдеров // Известия Иркутской государственной экономической академии. – 2007. – № 6. – С. 94–97.		

<sup>1</sup> Ивашковская И. В. Стейкхолдерский подход к управлению, ориентированному на приращение стоимости компании // Корпоративные финансы. – 2012. – Т. 6, № 1(21). – С. 14–23.

При расширении перечня финансовых показателей социальными и экологическими критериями появляется возможность оценить степень удовлетворения интересов широкого круга нефинансовых стейкхолдеров<sup>1</sup>.

Таким образом, учет целевых приоритетов заинтересованных сторон, обусловленных достижением тех или иных эффектов на основе предложенного перечня индикаторов достижения целей, позволяет в дальнейшем обогатить сформированную методологию стратегического адаптивного управления промышленными парковыми структурами на базе стейкхолдерско-целевого подхода. В свою очередь, инструменты стратегического адаптивного управления, предполагающие дифференцированный подход к определению стратегической целевой позиции промышленной парковой структуры, а также разработка соответствующих стимулирующих условий для стейкхолдеров позволяют сформулировать эффективную стратегию развития промышленной парковой структуры в целом.

В рамках проведенного исследования определены стратегические целевые приоритеты стейкхолдеров промышленной парковой структуры, предусматривающие встраивание в два основных вектора: достижение коммерческого успеха и обеспечение успешного развития территории. Фактически выявлена дуальная позиция стейкхолдера промышленной парковой структуры, представляющая собой двойственность целей стейкхолдера, пытающегося, с одной стороны, реализовать собственный коммерческий успех, а с другой – обеспечить успешное функционирование всей промышленной парковой структуры.

Для резидентов промышленной парковой структуры и управляющей компании характерна прежде всего цель достижения коммерческого успеха, и, следовательно, чем больше влияние данных стейкхолдеров, тем выше вероятность, что стратегия развития парковой структуры будет уходить с вектора, определяющего развитие территории, в частности, произойдет отказ от создания инфраструктурных объектов или объектов коллективного использования. Обратное влияние на достижение данного вектора оказывают поставщики ресурсов, персонал, трудоустроен-

---

<sup>1</sup> Rivera J. M., Muñoz M. J., Moneva J. M. Revisiting the relationship between corporate stakeholder commitment and social and financial performance // Sustainable Development. – 2017. – No. 25(6). – P. 482–494.

ный у резидентов, в управляющей компании и сервисных компаниях промышленной парковой структуры с приоритетом получения собственного дохода. В результате диссертантом сформирован развернутый перечень показателей, описывающих целевую ориентацию всех стейкхолдеров промышленной парковой структуры.

Разработана авторская методика определения асимметрии распределения доходов, а также дополнительных эффектов для стейкхолдеров из числа показателей, сформулированных в п. 3.3 на основе модели индексного нормирования результативности, в соответствии с которой вся совокупность доходов стейкхолдеров промышленной парковой структуры преобразуется в относительные темпы изменения удельного веса дохода каждого стейкхолдера. Данный факт обуславливает динамическую сущность используемой модели, позволяющей произвести оценку динамики структуры распределения дохода и ее соответствия эталонной модели, отражающей развитие всей промышленной парковой структуры.

Разработанная методика представляет собой эффективный инструмент стратегического адаптивного управления, поскольку желательные уровни изменения показателей изменения дохода стейкхолдеров и их приоритетность устанавливаются субъектом управления (управляющим стейкхолдером) по принципу предпочтительности темпа роста дохода конкретного стейкхолдера.

#### 4.2 Исследование асимметрии распределения доходов стейкхолдеров промышленных парковых структур Свердловской области

В качестве объекта исследования выделены действующие на территории Свердловской области промышленные парковые структуры, данные по формированию и распределению дохода стейкхолдеров которых приведены в приложениях В–Е. На основании модели, представленной на рисунке 46, было проведено обобщение доходов, полученных стейкхолдерами промышленных парковых структур из всех источников за период 2012–2016 гг.

В таблице 9 представлена информация по распределению доходов стейкхолдеров Химического парка «Тагил».

Таблица 9 – Распределение доходов стейкхолдеров Химического парка «Тагил»

Стейкхолдеры промышленной парковой структуры	Доходы стейкхолдеров, тыс. р.					Распределение доходов стейкхолдеров, %				
	2012	2013	2014	2015	2016	2012	2013	2014	2015	2016
Резиденты	9 758 055	10 029 172	9 739 367	11 603 050	10 265 375	49,58	49,53	49,45	49,57	49,38
Управляющая компания	83 147	94 439	109 279	101 561	128 276	0,42	0,47	0,55	0,43	0,62
Органы государ- ственной власти ре- гиона в лице инсти- тутов развития	0	0	35 340	57 915	121 977	0,00	0,00	0,18	0,25	0,59
Поставщики ресурсов	6 222 803	4 744 449	5 426 643	6 418 577	6 417 680	31,62	23,43	27,55	27,42	30,87
Персонал, трудо- устроенный у резидентов и в управляющей компании	390 018	470 623	520 059	576 437	512 594	1,98	2,32	2,64	2,46	2,47
Государственные органы в лице по- лучателей налого- вых доходов	3 071 349	4 736 809	3 692 412	4 398 218	3 131 153	15,60	23,39	18,75	18,79	15,06
Кредиторы	157 032	171 730	174 192	253 464	210 247	0,80	0,85	0,88	1,08	1,01
Население террито- рии размещения	0	0	0	0	0	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<i>Итого</i>	<i>19 682 404</i>	<i>20 247 222</i>	<i>19 697 292</i>	<i>23 409 222</i>	<i>20 787 302</i>	<i>100,0</i>	<i>100,0</i>	<i>100,0</i>	<i>100,0</i>	<i>100,0</i>
Примечание. Составлено автором.										

Как видно из таблицы 9, основным выгодоприобретателем данного проекта являются непосредственно сами резиденты, получающие в ходе деятельности структуры немногим меньше половины формируемого совокупного дохода (эффекта). Необходимо отметить, что значения доли распределяемого дохода практически не изменяются в течение последних пяти лет работы, что свидетельствует об отсутствии нарастания дополнительных эффектов в структуре. Получение дохода преимущественно резидентами позволяет сделать вывод о приоритете целевого вектора коммерческого развития данной промышленной парковой структуры, а

высокая доля поставщиков свидетельствует о высокой материалоемкости размещенных производств.

Далее на рисунке 47 рассмотрим динамику доли величины дохода стейкхолдеров «Химпарк Тагил».



Примечание. Составлено автором.

Рисунок 47 – Распределение доходов стейкхолдеров Химического парка «Тагил» за период 2012–2016 гг., %

Как видно на рисунке 47, основная динамика доли величины дохода стейкхолдеров наблюдается по поставщикам ресурсов: сокращение 2013 г. и постепенный рост до 2016 г.; соответствующая динамика отмечается и по налоговым доходам, направляемым в различные уровни бюджета.

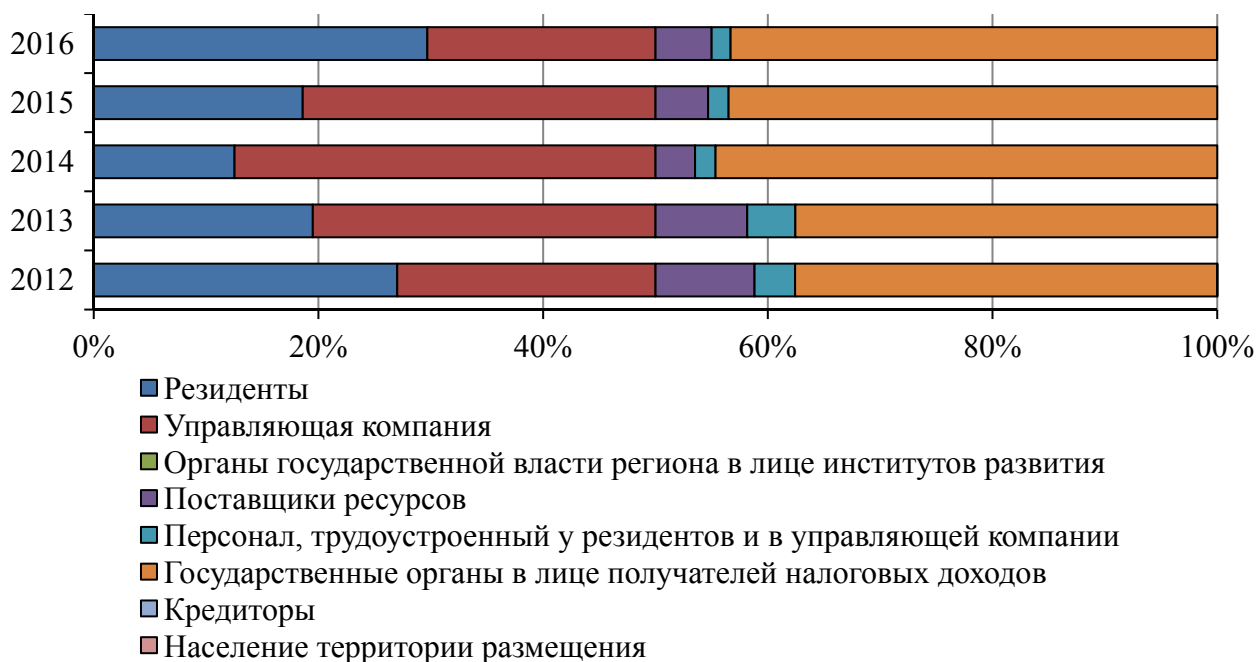
Далее рассмотрим распределение доходов стейкхолдеров в ОЭЗ «Титановая долина» (таблица 10).

Таблица 10 – Распределение доходов стейкхолдеров ОЭЗ «Титановая долина»

Стейкхолдеры промышленной парковой структуры	Доходы стейкхолдеров, тыс. р.					Распределение доходов стейкхолдеров, %				
	2012	2013	2014	2015	2016	2012	2013	2014	2015	2016
Резиденты	430 396	345 037	615 630	1 035 339	2 176 744	27	19	13	19	30
Управляющая компания	366 189	539 814	1 841 794	1 748 559	1 489 223	23	31	37	31	20
Органы государственной власти региона в лице ин- ститутов развития	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Поставщики ресурсов	140 379	144 476	172 881	260 620	366 021	9	8	4	5	5
Персонал, трудоустроен- ный у резидентов и в управляющей ком- пании	57 610	75 787	89 842	101 469	124 063	4	4	2	2	2
Государственные органы в лице получателей нало- говых доходов	598 576	664 588	2 194 701	2 421 809	3 174 360	38	38	45	43	43
Кредиторы	20	0	0	0	1 523	0	0	0	0	0
Население территории размещения	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<i>Итого</i>	<i>430 396</i>	<i>345 037</i>	<i>615 630</i>	<i>1 035 339</i>	<i>2 176 744</i>	<i>100</i>	<i>100</i>	<i>100</i>	<i>100</i>	<i>100</i>
Примечание. Составлено автором.										

Как видно из таблицы 10, основным выгодоприобретателем в рамках проекта ОЭЗ «Титановая долина» являются государственные органы в лице получателей налоговых доходов, получающие в ходе деятельности структуры около 40 % формируемого дохода. Данный факт говорит о выбранном стратегическом целевом векторе, направленном на развитие территории, прежде всего инфраструктурной базы. Наблюдается постепенная динамика перераспределения дохода между управляющей компанией и резидентами парковой структуры, что свидетельствует о проявлении дополнительных эффектов и возможной кластеризации. Наиболее дискриминированными являются следующие стейкхолдеры: поставщики ресурсов и персонал, трудоустроенный у резидентов и в управляющей компании.

Далее на рисунке 48 рассмотрим динамику доли дохода стейкхолдеров ОЭЗ «Титановая долина».



Примечание. Составлено автором.

Рисунок 48 – Распределение доходов стейкхолдеров ОЭЗ «Титановая долина» за период 2012–2016 гг., %

Как видно на рисунке 48, основная динамика доли дохода стейкхолдеров наблюдается по резидентам: уменьшение в течение 2013 и 2014 гг. и постепенный рост до 2016 г.; соответствующая динамика отмечается и по показателям управляющей компании.

Далее рассмотрим распределение доходов стейкхолдеров в индустриальном парке «Богословский» (таблица 11).

Как видно из таблицы 11, основным выгодоприобретателем при осуществлении проекта индустриального парка «Богословский» являются резиденты, стабильно получающие в ходе деятельности структуры 50 % формируемого дохода, данный факт свидетельствует об отсутствии ярко выраженных дополнительных эффектов в структуре. Получение дохода преимущественно резидентами говорит о приоритете коммерческого развития, высокая доля поставщиков свидетельствует о высокой материалоемкости размещенных производств.

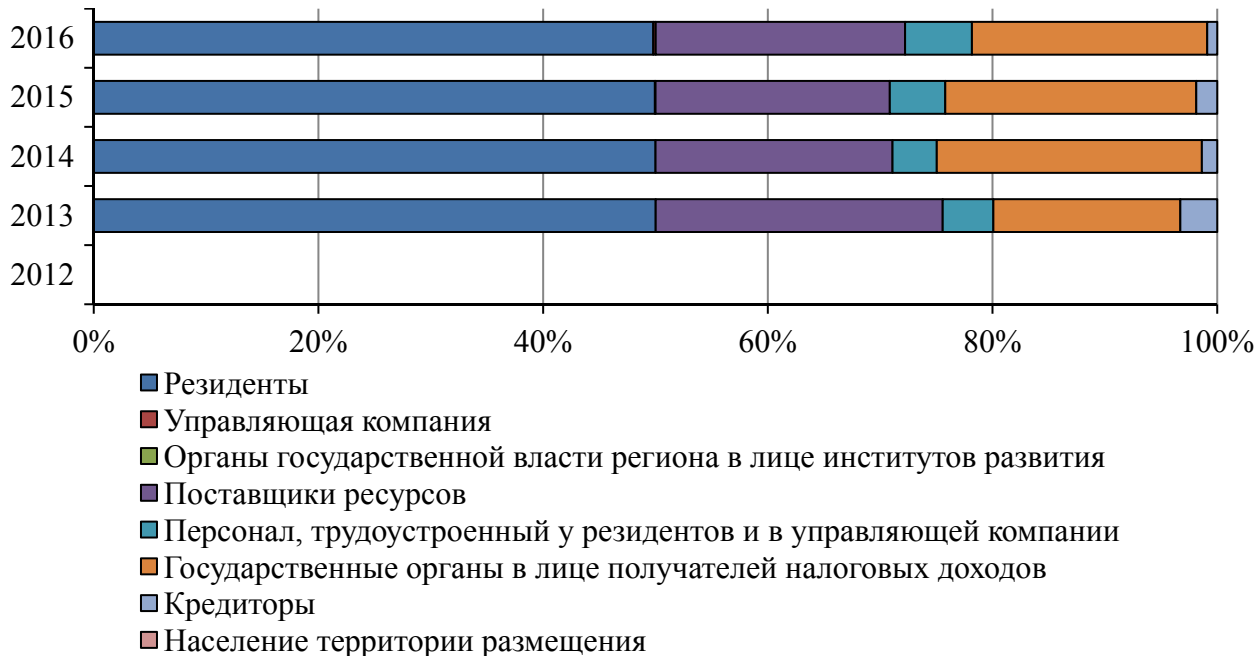


Таблица 11 – Распределение доходов стейкхолдеров ИП «Богословский»

Стейкхолдеры промышленной парковой структуры	Доходы стейкхолдеров, тыс. р.					Распределение доходов стейкхолдеров, %				
	2012	2013	2014	2015	2016	2012	2013	2014	2015	2016
Резиденты	0	843 305	862 708	535 373	368 656	0	50	50	50	50
Управляющая компания	0	0	0	616	1 591	0	0	0	0	0
Органы государственной власти региона в лице институтов развития	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Поставщики ресурсов	0	430 831	364 036	223 561	164 336	0	26	21	21	22
Персонал, трудоустроенный у резидентов и в управляющей компании	0	76 444	67 976	52 946	44 060	0	5	4	5	6
Государственные органы в лице получателей налоговых доходов	0	280 646	407 096	239 448	155 277	0	17	24	22	21
Кредиторы	0	55 384	23 600	20 034	6 574	0	3	1	2	1
Население территории размещения	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<i>Итого</i>	<i>0</i>	<i>843 305</i>	<i>862 708</i>	<i>535 373</i>	<i>368 656</i>	<i>100</i>	<i>100</i>	<i>100</i>	<i>100</i>	<i>100</i>

Примечание. Составлено автором.

Далее на рисунке 49 рассмотрим динамику доли дохода стейкхолдеров индустриального парка «Богословский».



Примечание. Составлено автором.

Рисунок 49 – Распределение доходов стейкхолдеров ИП «Богословский» за период 2012–2016 гг., %

Как видно на рисунке 49, основная динамика доли дохода стейкхолдеров наблюдается по поставщикам ресурсов: уменьшение в 2014 г. и постепенный рост до 2016 г.; соответствующая динамика отмечается и по налоговым доходам, направляемым в различные уровни бюджета.

Далее рассмотрим распределение доходов стейкхолдеров в рамках индустриального парка «Уралмаш» (таблица 12).

Таблица 12 – Распределение доходов стейкхолдеров ИП «Уралмаш»

Стейкхолдеры промышленной парковой структуры	Доходы стейкхолдеров, тыс. р.					Распределение доходов стейкхолдеров, %				
	2012	2013	2014	2015	2016	2012	2013	2014	2015	2016
Резиденты	0	7 755	15 781	12 633	20 286	0	50	48	6	13
Управляющая компания	0	0	539	87 603	60 662	0	0	2	44	37
Органы государственной власти региона в лице институтов развития	0	0	35	58	122	0	0	0	0	0
Поставщики ресурсов	0	1 704	10 211	59 611	33 633	0	11	31	30	21
Персонал, трудоустроенный у резидентов и в управляющей компании	0	450	600	14 004	21 060	0	3	2	7	13
Государственные органы в лице получателей налоговых доходов	0	5 601	5 509	26 621	26 255	0	36	17	13	16
Кредиторы		0	0	0	0	0	0	0	0	0
Население территории размещения	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<i>Итого</i>	<i>0</i>	<i>15 510</i>	<i>32 675</i>	<i>200 530</i>	<i>162 018</i>	<i>0</i>	<i>100</i>	<i>100</i>	<i>100</i>	<i>100</i>
Примечание. Составлено автором.										

Как видно из таблицы 12, основными выгодоприобретателями проекта индустриального парка «Уралмаш» являются резиденты и управляющая компания, по которым в 2015 и 2016 гг. наблюдается значительное перераспределение дохода. За четыре года работы произошел и существенный прирост налоговых выплат (более чем в четыре раза), однако доля налогов в общем объеме существенно снизилась – с 36 % в 2013 г. до 16 % в 2016 г. Такие разнонаправленные тенденции свидетельствуют о поиске эффективного порядка деятельности структуры и, безусловно, о коммерческой направленности стратегического целеполагания.

Далее на рисунке 50 рассмотрим динамику доли дохода стейкхолдеров индустриального парка «Уралмаш».



Примечание. Составлено автором.

Рисунок 50 – Распределение доходов стейкхолдеров индустриального парка «Уралмаш» за период 2012–2016 гг., %

Как видно на рисунке 50, происходит увеличение доли дохода, полученного поставщиками ресурсов и управляющей компанией за счет налоговых доходов и доходов резидентов.

По результатам проведенного исследования оценен темп прироста удельного веса дохода в анализируемых промышленных парковых структурах Свердловской области (приложение Ж), а также выполнено ранжирование изменений удельного веса дохода стейкхолдеров (приложение И).

В качестве параметра измерения прироста доли дохода выбрана единица, ограничивающая рост показателя, который должен изменяться в динамике в соответствии с эталонным вектором.

В таблице 13 представлено эталонное ранжирование прироста доходов стейкхолдеров, соответствующее двум стратегическим целевым векторам развития промышленных парковых структур: вектор коммерческого успеха (коммерческой реализуемости) и вектор развития территории.

Таблица 13 – Эталонное ранжирование темпов прироста удельного веса дохода стейкхолдеров промышленной парковой структуры

Стейкхолдеры промышленной парковой структуры	Эталонное ранжирование в соответствии с вектором	
	коммерческая реализуемость	развитие территории
Резиденты	1	4
Управляющая компания	2	2
Кредиторы	3	8
Органы государственной власти региона в лице институтов развития	4	3
Поставщики ресурсов	5	6
Государственные органы в лице получателей налоговых доходов	6	1
Персонал, трудоустроенный у резидентов и в управляющей компании	7	7
Население территории размещения	8	5
Примечание. Составлено автором.		

Эталонные значения представлены в соответствии со стратегическими целевыми векторами: если для промышленной парковой структуры характерна стратегическая ориентация на вектор коммерческого успеха, то эталонное ранжирование предполагает, что по мере функционирования промышленной парковой структуры доход резидентов должен увеличиваться более высокими темпами, чем доход остальных стейкхолдеров; далее следует доход управляющей компании, выплаты кредиторам, выплаты институтам развития, участвующим как соучредители в деятельности промышленной парковой структуры, и т. д.

Наибольший темп роста должны демонстрировать резиденты промышленных парковых структур, поскольку именно от эффективности их деятельности зависит основное формирование совокупного финансового результата, а следовательно, в значительной зависимости от результатов их функционирования появляются возможности получения дохода других стейкхолдеров.

Второе место в приоритете темпа роста дохода занимает в эталонном рейтинге управляющая компания, что также связано с распределительными процессами в промышленных парковых структурах. Иная ситуация будет наблюдаться в перераспределении доходов, если основным стратегическим целевым вектором является развитие территории расположения промышленной парковой структуры. Первый приоритет в том случае получают государственные органы в лице получа-

телей налоговых доходов, затем управляющая компания, занимающаяся созданием объектов региональной инфраструктуры, институты развития и т. д.

Далее в таблице 14 представим расчет асимметрии распределения дохода стейкхолдеров промышленных парковых структур в контексте выявления соответствия целевому вектору коммерческой реализуемости проекта.

Таблица 14 – Расчет асимметрии распределения дохода стейкхолдеров промышленных парковых структур в соответствии с целевым вектором «коммерческая реализуемость»

Стейкхолдеры промышленной парковой структуры	Коэффициент Спирмена	Коэффициент Кендалла	Обобщающий коэффициент	Минимальное значение	Максимальное значение	Асимметрия распределения дохода	Доля стейкхолдера в асимметрии, %
Резиденты	0,817	0,408	0,640	0,531	0,717	0,584	13
Управляющая компания	0,767	0,383	0,611	0,531	0,717	0,430	9
Органы государственной власти региона в лице институтов развития	0,808	0,404	0,635	0,531	0,717	0,559	12
Поставщики ресурсов	0,896	0,448	0,686	0,531	0,717	0,834	18
Персонал, трудоустроенный у резидентов и в управляющей компании	0,621	0,310	0,531	0,531	0,717	0,000	0
Государственные органы в лице получателей налоговых доходов	0,819	0,410	0,641	0,531	0,717	0,593	13
Кредиторы	0,799	0,399	0,629	0,531	0,717	0,529	12
Население территории размещения	0,947	0,473	0,717	0,531	0,717	1,000	22
Примечание. Составлено автором.							

Как видно из таблицы, наибольшее отклонение от вектора коммерческой реализуемости происходит у таких стейкхолдеров промышленных парковых структур, как население территории размещения – 22 % и поставщики ресурсов – 18 %. Единственный стейкхолдер с позицией, полностью совпадающей с эталонной, – персонал, трудоустроенный у резидентов и в управляющей компании. Неблагоприятной тенденцией является недополучение дохода резидентами, поскольку в целевом векторе коммерческой реализуемости именно у резидентов должен наблюдаться превалирующий темп роста доходности. Отмечается также снижение доли материальных расходов, что обусловлено эффектами кооперации участников

индустриального парка, и доли кредиторов, показывающей снижение зависимости от заемного капитала. Если рассматривать доход работников, то существенных изменений в структуре распределения доходов не наблюдается.

На рисунке 51 наглядно прослеживается, что параметры получения доходов заинтересованными сторонами не соответствуют эталону.



Примечание. Составлено автором.

Рисунок 51 – Асимметрия (отставание темпа роста) распределения доходов стейкхолдеров промышленных парковых структур в соответствии с целевым вектором «коммерческая реализуемость»

Как следует из рисунка 51, анализируемая ситуация указывает на разбалансированность интересов сторон, отсутствие единых рычагов стратегического управления промышленными парковыми структурами, которые позволили бы сбалансировать параметры развития в соответствии с целевым вектором коммерческой реализуемости. Стейкхолдеры, темп роста дохода которых должен быть пре-

валирующим, дискриминированы в основном за счет прироста доходов получателей налоговых платежей. Колебания изменений по ряду показателей, например, по индустриальному парку «Уралмаш» показывают нестабильный характер качества стратегического управления, отсутствие единого стратегического видения развития промышленной парковой структуры, неэффективное использование инструментов инфраструктурного обеспечения, неэффективное налоговое стимулирование деятельности резидентов.

Далее представим расчет асимметрии распределения доходов стейкхолдеров промышленных парковых структур в соответствии с целевым вектором развития территории (таблица 15).

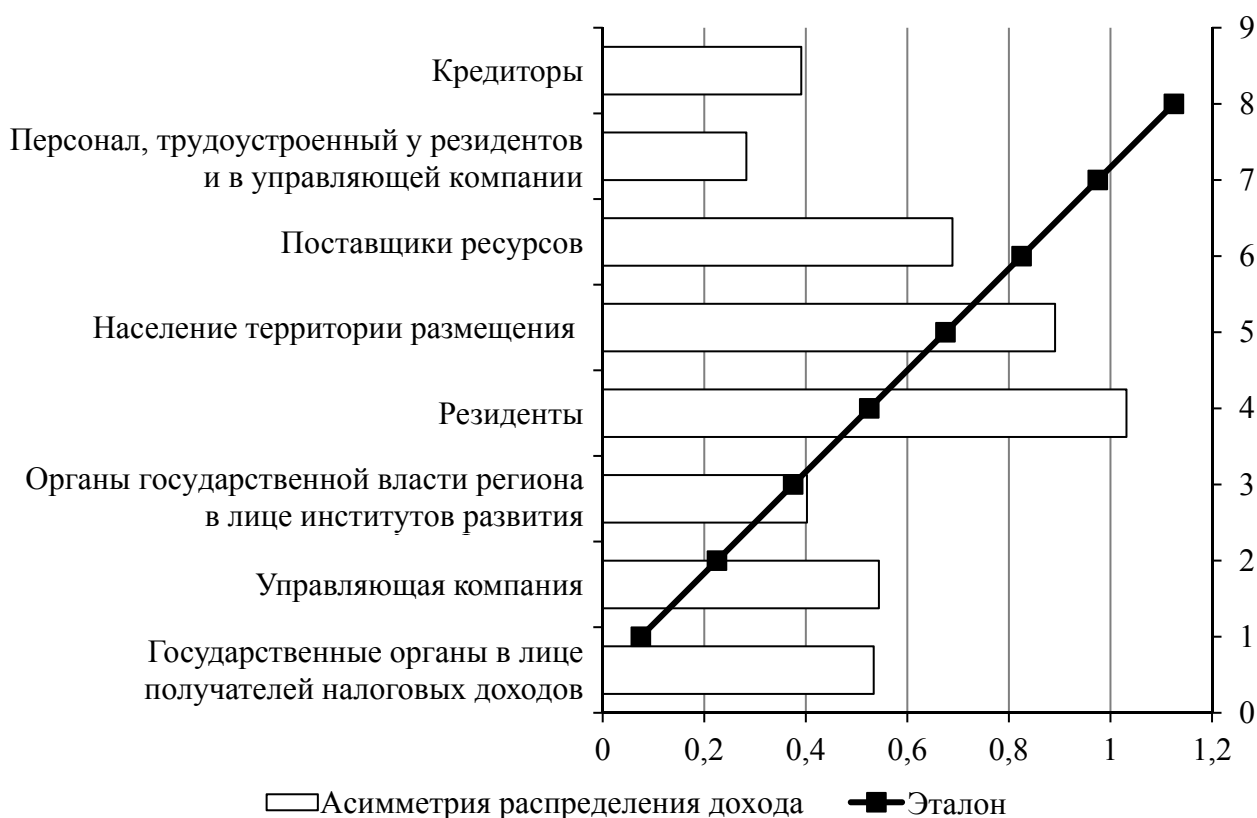
Таблица 15 – Расчет асимметрии распределения доходов стейкхолдеров промышленных парковых структур в соответствии с целевым вектором «развитие территории»

Стейкхолдеры промышленных парковых структур	Коэффициент Спирмена	Коэффициент Кендалла	Обобщающий коэффициент	Минимальное значение	Максимальное значение	Асимметрия распределения дохода	Доля стейкхолдера в асимметрии, %
Резиденты	0,96	0,48	0,72	0,53	0,72	1,03	23
Управляющая компания	0,80	0,40	0,63	0,53	0,72	0,54	12
Органы государственной власти региона в лице институтов развития	0,76	0,38	0,61	0,53	0,72	0,40	9
Поставщики ресурсов	0,85	0,43	0,66	0,53	0,72	0,69	15
Персонал, трудоустроенный у резидентов и в управляющей компании	0,72	0,36	0,58	0,53	0,72	0,28	6
Государственные органы в лице получателей налоговых доходов	0,80	0,40	0,63	0,53	0,72	0,53	12
Кредиторы	0,75	0,38	0,60	0,53	0,72	0,39	9
Население территории размещения	0,91	0,46	0,70	0,53	0,72	0,89	20
Примечание. Составлено автором.							

Как видно из таблицы 15, наибольшее отклонение от соответствия целевому вектору развития территории происходит у таких стейкхолдеров, как население территории размещения – 20 % и резиденты – 23 %. Наименьшие отклонения

наблюдаются у стейкхолдеров: персонал, трудоустроенный у резидентов и в управляющей компании, и государственные органы в лице институтов развития. Отставание в увеличении темпа роста налоговых платежей приводит к отклонению от целевого вектора развития, поскольку именно у государственных органов в лице получателей налоговых доходов должен наблюдаться превалирующий темп роста. Недополучение дохода упомянутым стейкхолдером и управляющей компанией может неблагоприятно сказаться на темпах создания инфраструктурных объектов.

На рисунке 52 наглядно прослеживается, что параметры получения доходов заинтересованными сторонами не соответствуют эталону.



Примечание. Составлено автором.

Рисунок 52 – Асимметрия (отставание темпа роста) распределения доходов стейкхолдеров промышленных парковых структур в соответствии с целевым вектором развития территории

Результаты расчета асимметрии в распределении доходов стейкхолдеров по отношению к эталонному целевому вектору развития промышленных парковых



структур Свердловской области свидетельствуют о необходимости разработки мероприятий стратегического характера путем создания выравнивающих либо стимулирующих мер, в том числе за счет формирования специальных фондов в управляющих компаниях промышленных парковых структур.

Выстраивание или упорядочение распределения доходов стейкхолдеров промышленных парковых структур в соответствии с тем или иным эталонным целевым вектором позволит сформировать дополнительную добавленную стоимость, в том числе путем формирования социальных и других эффектов, в частности, обеспечит повышение качества человеческого капитала предприятий промышленной парковой структуры и в конечном итоге существенно повысит эффективность его работы<sup>1</sup>.

Анализируя возникновение асимметрии распределения дохода стейкхолдеров в рамках промышленных парковых структур, можно сделать вывод о степени соответствия целевому вектору развития, сравнивая полученные значения с эталонным, и тем самым определить задачи стратегического адаптивного управления. При этом сильные отклонения говорят о несбалансированности интересов, в то же время относительное постоянство показателей и сложившиеся тренды указывают на сформировавшуюся расстановку сил внутри промышленной парковой структуры, что свидетельствует, в свою очередь, о сформировавшейся стратегии развития.

Проведенное исследование, основанное на информации о доходах из всех источников, полученных стейкхолдерами промышленных парковых структур Свердловской области за период 2012–2016 гг., позволило выявить структуру и динамику распределения доходов с явной асимметрией. Анализ показал, что для Химического парка «Тагил», промышленных парков «Богословский» и «Уралмаш» характерна асимметрия распределения доходов стейкхолдеров в сторону вектора коммерческой реализации, в отношении ОЭЗ «Титановая долина» наблюдается асимметрия в направлении вектора развития территории. Также отмечена

---

<sup>1</sup> Егорова А. О., Кузнецова С. Н. Промышленные парки как платформа для развития человеческого и финансового капитала // Научное обозрение. – 2016. – № 18. – С. 138–141; Мальцева А. А., Баскакова А. Л., Дорофеева Н. С. Научно-методические основы оценки влияния интеллектуального капитала технопарковых структур на их эффективность // Вестник Тверского государственного университета. Сер.: Экономика и управление. – 2016. – № 3. – С. 151–157.

постепенная динамика перераспределения дохода между управляющей компанией и резидентами данной парковой структуры, что свидетельствует о проявлении дополнительных эффектов и соответствующей кластеризации.

Полученные результаты ранжирования изменения удельного веса дохода стейкхолдеров промышленных парковых структур Свердловской области на основе параметра измерения прироста доли дохода позволили сопоставить существующие значения с эталонным ранжированием прироста доходов стейкхолдеров в рамках соответствия двум стратегическим векторам развития промышленных парковых структур: коммерческая реализуемость и развитие территории.

Стратегическая ориентация в соответствии с первым или вторым целевым вектором по отношению к эталонному ранжированию позволяет оценить, как по мере функционирования промышленной парковой структуры изменяется доход одних стейкхолдеров на фоне других и разработать впоследствии в рамках стратегии развития промышленной парковой структуры соответствующие мероприятия по регулированию степени отклонений в рамках имеющейся асимметрии распределения доходов стейкхолдеров.

Проведенные исследования асимметрии распределения доходов стейкхолдеров парковых структур позволяют сделать вывод о близости вектора развития к эталонному, а наличие значительных отклонений свидетельствует о несбалансированности интересов; в свою очередь, стабильность наблюдаемых показателей говорит о сформировавшейся расстановке сил внутри парковой структуры.

Чтобы определить, каким образом отдельные стейкхолдеры, выступая в роли самостоятельных субъектов управления, могут воздействовать на целевой вектор развития промышленной парковой структуры в целом путем формирования или выравнивания асимметрии распределения доходов стейкхолдеров, в следующем параграфе проведем сопоставление картирования взаимовлияния стейкхолдеров и данных об асимметрии распределения доходов. Результаты определения субъектов управления (управляющих стейкхолдеров) в адаптивной системе стратегического управления позволят перейти к последующей разработке стратегии развития промышленных парковых структур в рамках стейкхолдерско-целевого подхода.

#### 4.3 Определение субъектов стейкхолдерско-целевого управления в адаптивной системе стратегического управления промышленными парковыми структурами

Поскольку эффективность функционирования промышленных парковых структур существенно зависит от целей заинтересованных сторон, в стратегическом управлении важным становится вопрос определения приоритетных точек воздействия на процессы регулирования выявленных асимметрий распределения дополнительных эффектов между стейкхолдерами, возникающих в силу неравномерности их нормативного и ресурсного влияния. Очевидно, что как сам характер мероприятий стратегии развития промышленной парковой структуры, так и иницирующие данные мероприятия стороны будут существенно различаться в зависимости от стратегического целевого вектора развития. Как было отмечено в п. 4.2 настоящего исследования, можно выделить два возможных пути развития промышленной парковой структуры: ориентация на целевой вектор коммерческой реализуемости или вектор развития территории.

Диссертант исходит из предположения о том, что субъект управления (инициатор выравнивающих мероприятий или управляющий стейкхолдер) должен иметь возможность оказать нормативное или ресурсное влияние на остальных стейкхолдеров. Еще одним значимым аспектом определения субъекта управления будет наличие дискриминированной позиции стейкхолдера в асимметрии распределения дополнительных эффектов (доходов), поскольку данное обстоятельство оказывает мотивирующее воздействие для осуществления выравнивающих (регулирующих) мероприятий в соответствии со стратегией развития промышленной парковой структуры.

В качестве основы для определения субъекта управления используется сопоставление карт взаимовлияния основных стейкхолдеров промышленной парковой структуры и данных о сформированной асимметрии распределения доходов между стейкхолдерами по двум целевым векторам стратегического развития.

На рисунках 53–58 приведены данные соотношения для промышленных парковых структур Свердловской области в соответствии с целевыми векторами.

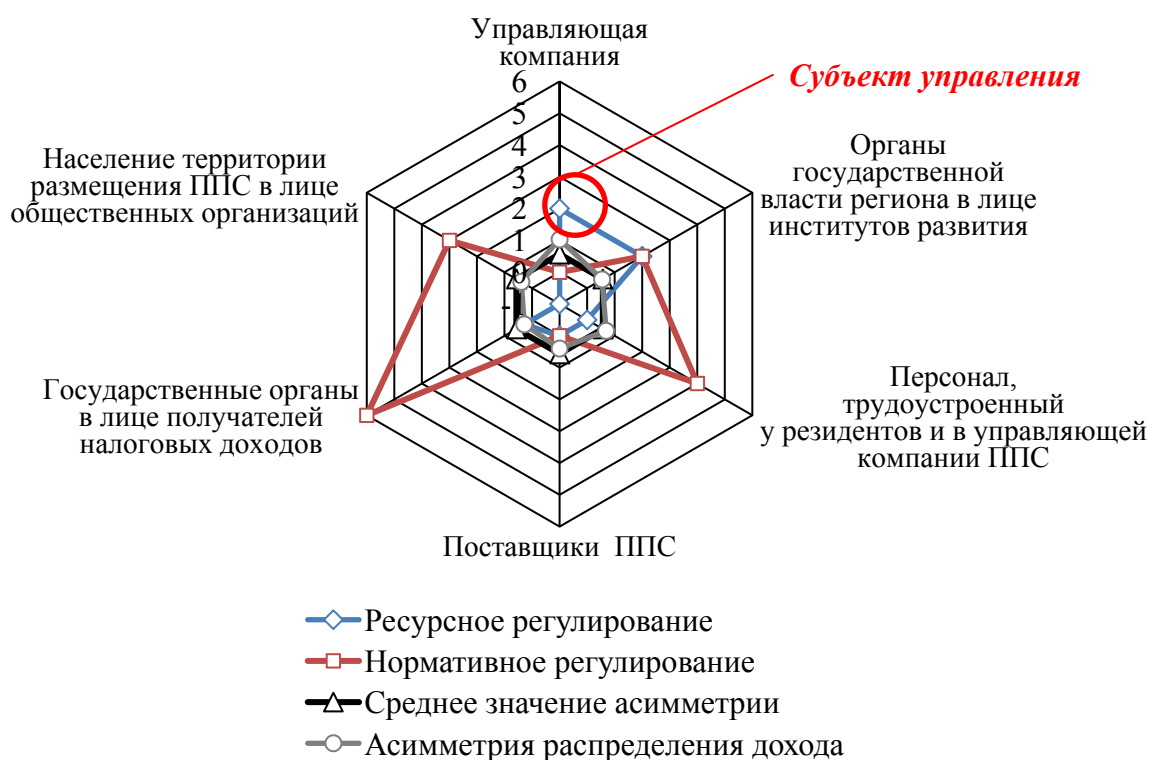


Примечание. Составлено автором.

Рисунок 53 – Определение субъекта управления для регулирования доли резидентов в асимметрии распределения доходов стейкхолдеров промышленных парковых структур в соответствии с целевым вектором коммерческой реализуемости

Управленческое воздействие на резидентов с целью регулирования асимметрии распределения доходов стейкхолдеров в соответствии с целевым вектором коммерческой реализуемости целесообразно осуществлять с точки совпадения проявления асимметрии и наличия ресурсного и нормативного влияния стейкхолдера. На рисунке 53 видно, что для промышленных парковых структур Свердловской области целесообразно начинать процесс регулирования дохода резидентов инструментами, доступными для органов государственной власти в лице институтов развития и управляющей компании, возможность влияния которых на резидентов обусловлена как ресурсными, так и нормативными параметрами.

Управленческое воздействие на резидентов с целью регулирования асимметрии распределения доходов стейкхолдеров в соответствии с целевым вектором развития территории целесообразно осуществлять с точки совпадения проявления асимметрии и наличия ресурсного и нормативного влияния стейкхолдера. На рисунке 54 видно, что для промышленных парковых структур Свердловской области целесообразно начинать процесс регулирования дохода резидентов инструментами, доступными для управляющей компании, возможность влияния которой на резидентов обусловлена как ресурсными, так и нормативными параметрами.



Примечание. Составлено автором.

Рисунок 54 – Определение субъекта управления для регулирования доли резидентов в асимметрии распределения доходов стейкхолдеров промышленных парковых структур в соответствии с целевым вектором развития территории

Управленческое воздействие на управляющую компанию с целью регулирования асимметрии распределения доходов стейкхолдеров в соответствии с целевым вектором коммерческой реализуемости целесообразно осуществлять с точки

совпадения проявления асимметрии и наличия ресурсного и нормативного влияния стейкхолдера. На рисунке 55 видно, что для промышленных парковых структур Свердловской области целесообразно начинать процесс регулирования дохода управляющей компании инструментами, доступными органам государственной власти в лице институтов развития, возможность влияния которых на управляющую компанию обусловлена как ресурсными, так и нормативными параметрами.

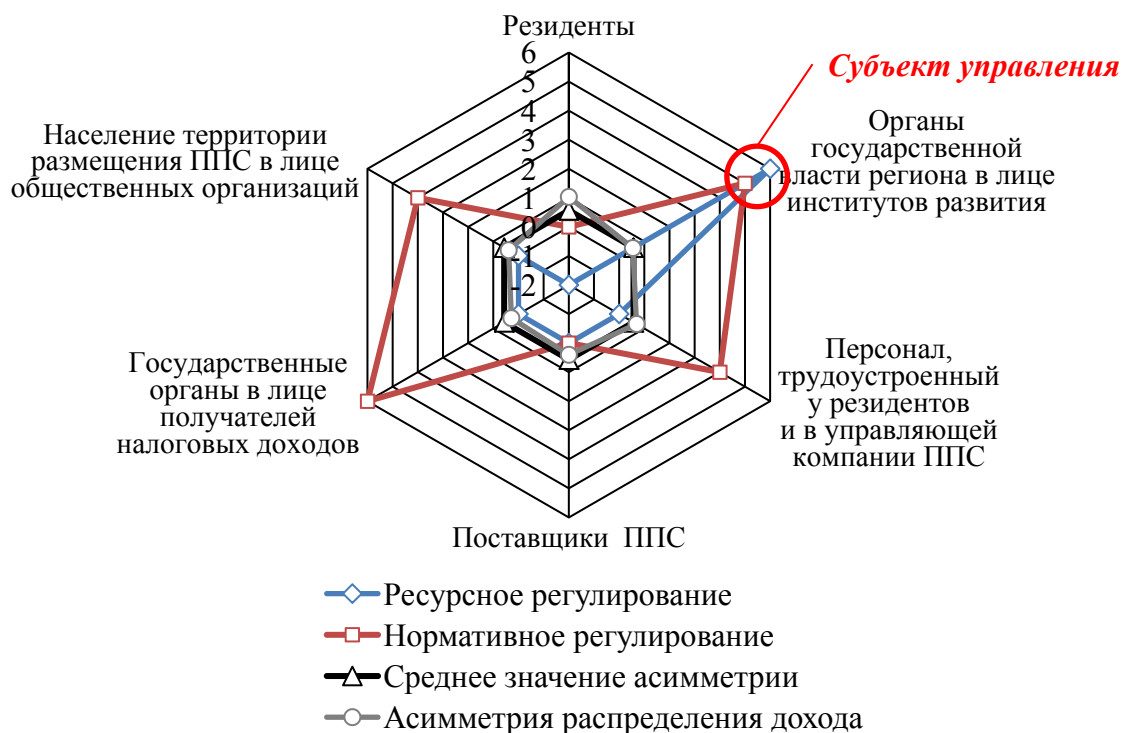


Примечание. Составлено автором.

Рисунок 55 – Определение субъекта управления для регулирования доли управляющей компании в асимметрии распределения доходов стейкхолдеров промышленных парковых структур в соответствии с целевым вектором коммерческой реализуемости

Управленческое воздействие на управляющую компанию с целью регулирования асимметрии распределения доходов стейкхолдеров в соответствии с вектором развития территории целесообразно осуществлять с точки совпадения проявления асимметрии и наличия ресурсного и нормативного влияния стейкхолдера. На рисунке 56 видно, что для промышленных парковых структур Свердловской

области целесообразно начинать процесс регулирования дохода управляющей компании инструментами, доступными для органов государственной власти в лице институтов развития, возможность влияния которых на управляющую компанию обусловлена как ресурсными, так и нормативными параметрами.

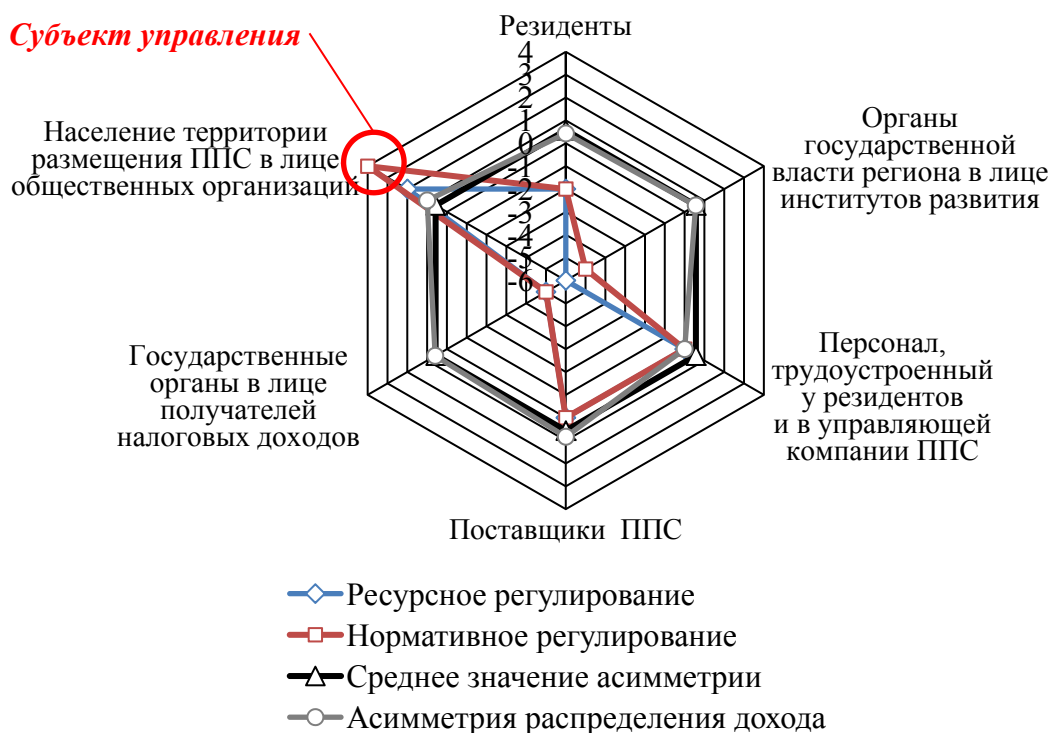


Примечание. Составлено автором.

Рисунок 56 – Определение субъекта управления для регулирования доли управляющей компании в асимметрии распределения доходов стейкхолдеров промышленных парковых структур в соответствии с целевым вектором развития территории

Управленческое воздействие на органы государственной власти в лице институтов развития с целью регулирования асимметрии распределения доходов стейкхолдеров в соответствии с целевым вектором коммерческой реализуемости целесообразно начинать с точки совпадения проявления асимметрии и наличия ресурсного и нормативного влияния стейкхолдера. На рисунке 57 видно, что для промышленных парковых структур Свердловской области целесообразно начинать процесс регулирования доходов органов государственной власти в лице ин-

ституты развития инструментами, доступными для населения территории размещения промышленной парковой структуры в лице общественных организаций, возможность влияния которых на органы государственной власти в лице институтов развития обусловлена как ресурсными, так и нормативными параметрами.



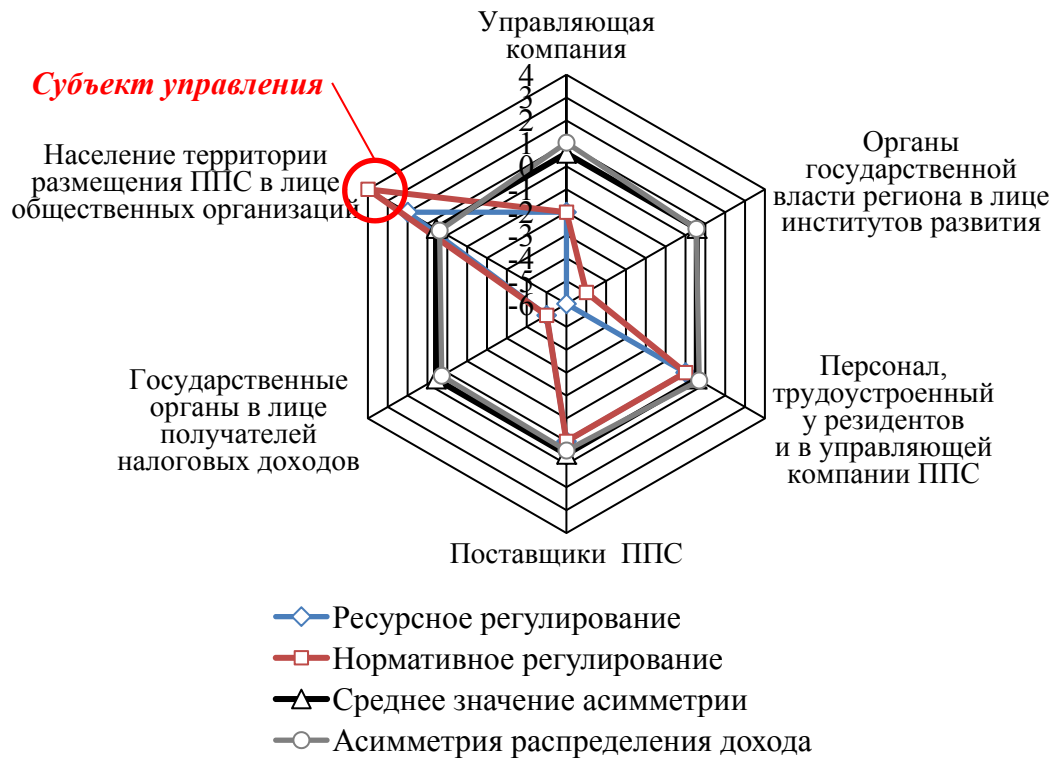
Примечание. Составлено автором.

Рисунок 57 – Определение субъекта управления для регулирования доли органов государственной власти региона в лице институтов развития в асимметрии распределения доходов стейкхолдеров промышленных парковых структур в соответствии с целевым вектором коммерческой реализуемости

Управленческое воздействие на органы государственной власти в лице институтов развития с целью регулирования асимметрии распределения доходов стейкхолдеров в соответствии с вектором развития территории целесообразно начинать с точки совпадения проявления асимметрии и наличия ресурсного и нормативного влияния стейкхолдера. На рисунке 58 видно, что для промышленных парковых структур Свердловской области целесообразно начинать процесс регулирования дохода органов государственной власти в лице институтов разви-



тия инструментами, доступными для населения территории размещения промышленных парковых структур в лице общественных организаций, возможность влияния которых на органы государственной власти в лице институтов развития обусловлена как ресурсными, так и нормативными параметрами.



Примечание. Составлено автором.

Рисунок 58 – Определение субъекта управления для регулирования доли органов государственной власти региона в лице институтов развития в асимметрии распределения доходов стейкхолдеров промышленных парковых структур в соответствии с целевым вектором развития территории

На основании определения основных субъектов управления составим таблицы 16 и 17, содержащие данные о распределении субъектов управления по реализации мероприятий выравнивающей стратегии промышленной парковой структуры в соответствии с целевыми векторами.

Таблица 16 – Распределение субъектов управления при реализации стратегических мероприятий по регулированию асимметрии распределения доходов стейкхолдеров промышленных парковых структур в соответствии с целевым вектором коммерческой реализуемости – матрица влияния стейкхолдеров промышленных парковых структур в соответствии со стратегическим целевым вектором коммерческой реализуемости

Стейкхолдеры промышленной парковой структуры	Субъект управления (инициатор мероприятия)						
	Резиденты	Управляющая компания	Органы государственной власти региона в лице институтов развития	Персонал, трудоустроенный у резидентов и в управляющей компании промышленной парковой структуры	Поставщики ресурсов	Государственные органы в лице получателей налоговых доходов	Население территории размещения промышленной парковой структуры в лице общественных организаций
Резиденты		1-й приоритет	1-й приоритет	3-й приоритет	5-й приоритет	2-й приоритет	4-й приоритет
Управляющая компания			1-й приоритет	3-й приоритет	5-й приоритет	2-й приоритет	4-й приоритет
Органы государственной власти региона в лице институтов развития				5-й приоритет	5-й приоритет	2-й приоритет	1-й приоритет
Примечание. Составлено автором.							

Таблица 17 – Распределение субъектов управления при реализации стратегических мероприятий по регулированию асимметрии распределения доходов стейкхолдеров промышленных парковых структур в соответствии с целевым вектором развития территории – матрица влияния стейкхолдеров промышленных парковых структур в соответствии со стратегическим целевым вектором развития территории

Стейкхолдеры промышленной парковой структуры	Субъект управления (инициатор мероприятия)						
	Резиденты	Управляющая компания	Органы государственной власти региона в лице институтов развития	Персонал, трудоустроенный у резидентов и управляющей компании промышленной парковой структуры	Поставщики ресурсов	Государственные органы в лице получателей налоговых доходов	Население территории размещения промышленной парковой структуры в лице общественных организаций
Резиденты		5-й приоритет	1-й приоритет	3-й приоритет	5-й приоритет	2-й приоритет	4-й приоритет
Управляющая компания			1-й приоритет	3-й приоритет	5-й приоритет	2-й приоритет	4-й приоритет
Органы государственной власти региона в лице институтов развития	2-й приоритет			5-й приоритет	5-й приоритет	3-й приоритет	1-й приоритет
Примечание. Составлено автором.							

В таблицах 16 и 17 приведены данные о приоритетах воздействия стейкхолдеров по регулированию асимметрии распределения доходов между стейкхолдерами, начиная с первого приоритета, отражающего наиболее значимого стейкхолдера в реализации стратегии.

Как видно из таблицы 16, приоритетное управленческое воздействие в стратегии достижения коммерческой реализуемости проекта развития промышленной парковой структуры будет исходить от управляющей компании и органов государственной власти в лице институтов развития. Вторым приоритетом в управленческом воздействии будут проявляться государственными органами в лице получателей налоговых доходов. Третий приоритет характерен для персонала, трудоустроенного у резидентов и в управляющей компании промышленной парковой структуры.

Как видно из таблицы 17, приоритетное управленческое воздействие в стратегии развития территории при реализации проекта промышленной парковой структуры будет исходить от органов государственной власти в лице институтов развития. Вторым приоритетом управленческого воздействия будет исходить от резидентов и государственных органов в лице получателей налоговых доходов. Третий приоритет будет характерен для персонала, трудоустроенного у резидентов и в управляющей компании промышленной парковой структуры.

Информация, представленная в матрицах влияния стейкхолдеров, далее используется для формирования стратегических программ развития промышленных парковых структур в соответствии с приоритетным целевым вектором развития.

Проведенное исследование, основанное на соотнесении карт взаимовлияния основных стейкхолдеров промышленных парковых структур и данных о сформированной асимметрии распределения доходов стейкхолдеров по двум целевым векторам стратегического развития – коммерческая реализуемость и развитие территории, позволило определить субъекты управления в рамках выявленных точек совпадения проявления асимметрии и наличия ресурсного и нормативного влияния каждого стейкхолдера.

Так, для регулирования доли резидентов в асимметрии распределения доходов промышленных парковых структур в соответствии с целевым вектором коммерческой реализуемости целесообразно начинать процесс регулирования дохода резидентов инструментами, доступными для органов государственной власти в лице институтов развития и управляющей компании. Для регулирования доли резидентов в асимметрии распределения доходов промышленных парковых структур в соответствии с целевым вектором развития территории целесообразно начинать процесс регулирования дохода резидентов инструментами, доступными для управляющей компании.

Для регулирования доли управляющей компании в асимметрии распределения доходов стейкхолдеров промышленных парковых структур в соответствии с целевым вектором коммерческой реализуемости, а также целевым вектором развития территории целесообразно начинать процесс регулирования дохода управляющей компании инструментами, доступными для органов государственной власти в лице институтов развития.

Для регулирования доли органов государственной власти региона в лице институтов развития в асимметрии распределения доходов стейкхолдеров промышленных парковых структур в соответствии с целевым вектором коммерческой реализуемости, а также целевым вектором развития территории целесообразно начинать процесс регулирования дохода органов государственной власти в лице институтов развития инструментами, доступными для населения территории размещения промышленных парковых структур в лице общественных организаций.

Определение основных субъектов управления позволило сформировать матрицы влияния стейкхолдеров промышленных парковых структур в соответствии со стратегическими целевыми векторами развития, отражающие данные о приоритетах воздействия стейкхолдеров на регулирование асимметрии распределения доходов стейкхолдеров, начиная с первого приоритета, отражающего наиболее значимого стейкхолдера в реализации стратегии.

Проведенное исследование позволило определить стратегические целевые приоритеты стейкхолдеров промышленной парковой структуры, которые преду-

смаатривают встраивание в два основных целевых вектора: достижение коммерческого успеха и обеспечение успешного развития территории. Таким образом, обоснована дуальная целевая позиция стейкхолдера промышленной парковой структуры, которая фактически представляет собой двойственность целей стейкхолдера, пытающегося, с одной стороны, реализовать собственный коммерческий успех, а с другой – обеспечить успешное функционирование всей промышленной парковой структуры.

По результатам исследования диссертантом сформирован развернутый перечень показателей, описывающих целевую ориентацию всех стейкхолдеров промышленной парковой структуры, а также разработана авторская методика определения асимметрии распределения доходов и дополнительных эффектов для стейкхолдеров по показателям, представленным в п. 3.3, на основе модели индексного нормирования результативности, в соответствии с которой вся совокупность доходов стейкхолдеров промышленных парковых структур преобразуется в относительные темпы изменения удельного веса дохода каждого стейкхолдера. В связи с этим предложенная модель характеризуется динамическими свойствами, позволяющими произвести оценку динамики структуры распределения доходов и ее соответствия эталонной модели, отражающей развитие всей промышленной парковой структуры. Разработанная методика представляет собой эффективный инструмент стратегического управления, поскольку желательные уровни изменения показателей динамики дохода стейкхолдеров и их приоритетность устанавливаются субъектом управления по принципу предпочтительности темпа роста дохода конкретного стейкхолдера.

Исследование, основанное на информации о полученных доходах из всех источников стейкхолдерами промышленных парковых структур Свердловской области за период 2012–2016 гг., позволило выявить структуру и динамику распределения доходов стейкхолдерами с явной асимметрией.

Установлена постепенная динамика перераспределения дохода между стейкхолдерами промышленных парковых структур Свердловской области, что свидетельствует о проявлении дополнительных эффектов и соответствующей кластеризации.

Результаты ранжирования изменения удельного веса дохода стейкхолдеров на основе измерения прироста доли дохода позволили сопоставить существующие значения с эталонным ранжированием прироста доходов стейкхолдеров в рамках соответствия двум стратегическим целевым векторам развития промышленных парковых структур: коммерческая реализуемость и развитие территории.

Исследования асимметрии распределения доходов стейкхолдеров промышленных парковых структур позволяют в целом сделать вывод о близости целевого вектора развития эталонному, а наличие выявленных отклонений свидетельствует о несбалансированности интересов; при этом стабильность наблюдаемых показателей говорит о сформировавшейся расстановке сил внутри парковой структуры.

Стратегическая ориентация в соответствии с первым или вторым целевым вектором по отношению к эталонному ранжированию позволяет оценить, как по мере функционирования промышленной парковой структуры изменяется доход одних стейкхолдеров на фоне других, что дает возможность разработать в рамках стратегии развития промышленной парковой структуры соответствующие стратегические мероприятия по регулированию степени отклонений в рамках имеющейся асимметрии распределения доходов стейкхолдеров.

Определены субъекты управления в рамках выявленных точек совпадения проявления асимметрии и наличия ресурсного и нормативного влияния каждого стейкхолдера на основе соотнесения карт взаимовлияния основных стейкхолдеров промышленных парковых структур и данных о сформированной асимметрии распределения доходов стейкхолдеров по двум целевым векторам стратегического развития – коммерческая реализуемость и развитие территории.

В результате сформированы матрицы влияния стейкхолдеров промышленных парковых структур в соответствии со стратегическими целевыми векторами развития, отражающие данные о приоритетах воздействия стейкхолдеров на выравнивание асимметрии распределения доходов стейкхолдеров, начиная с первого приоритета, отражающего наиболее значимого стейкхолдера в реализации стратегии, что позволяет далее перейти к разработке карт стратегических мероприятий.

## 5 РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ АДАПТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРОМЫШЛЕННЫМИ ПАРКОВЫМИ СТРУКТУРАМИ В РАМКАХ СТЕЙКХОЛДЕРСКО-ЦЕЛЕВОГО ПОДХОДА

### 5.1 Концептуальная модель формирования стратегии адаптивного управления промышленными парковыми структурами на основе стейкхолдерско-целевого подхода

Действуя в рамках методологии стратегического планирования, при определении стратегии промышленных парковых структур<sup>1</sup> на базе стейкхолдерско-целевого подхода необходимо обозначить этапы целеполагания, стратегического анализа и формирования мероприятий стратегии.

Основные целевые вектора развития промышленных парковых структур реализуют теоретические положения о дуальной целевой позиции стейкхолдера. С одной стороны, промышленная парковая структура характеризуется стремлением к достижению коммерческих целей своей деятельности, а с другой – данные структуры создаются для того, чтобы дать импульс развитию территории, обеспечить прирост уровня жизни населения в результате развития передовых производств, интеграции науки и бизнеса<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> О стратегическом планировании в Российской Федерации : федер. закон от 28 июня 2014 г. № 172-ФЗ; Стратегия социально-экономического развития Уральского федерального округа на период до 2020 г., утв. распоряжением Правительства РФ от 6 октября 2011 г. № 1757-р; О содержании, составе, порядке разработки и утверждения стратегии пространственного развития Российской Федерации, а также о порядке осуществления мониторинга и контроля ее реализации : постановление Правительства РФ от 20 августа 2015 г. № 870.

<sup>2</sup> Аверкин М. Г., Крюкова Т. М., Симонец Н. Л. Приоритетные направления социального и управленческого развития регионов посредством использования экономического инструментария «Индустриальные парки» // Труд и социальные отношения. – 2015. – № 6. – С. 143–157; Программа создания высокопроизводительных рабочих мест в промышленности Свердловской области до 2020 г. / С. М. Кадочников, Д. Е. Толмачев, Г. В. Жога. – Екатеринбург, 2013. – 30 с.; Мальцева А. А., Гридчина А. В., Баскакова А. Л., Дорофеева Н. С. Применение теории стейкхолдеров для управления технопарковой структурой // Экономика. Предпринимательство. Окружающая среда. – 2016. – Т. 3, № 67. – С. 9–16.



Таблица 18 – Условия стратегического развития промышленных парковых структур на территории Свердловской области

Факторы	Благоприятные аспекты	Неблагоприятные аспекты
Сырьевые	Развитый промышленный комплекс (по объему отгруженных товаров собственного производства в обрабатывающем производстве Свердловская область входит в десятку регионов, на долю которых приходится 45 % производимой в России промышленной продукции: доля области в металлургическом производстве – более 20 %, производство прокатного оборудования – 35 %, грузовых вагонов – 35 %, стальных труб – 23,6 %, титана – 98 %, меди – 37 % и др.)	Существенная удаленность от стратегических портов, границ, стран – потенциальных импортеров продукции; сравнительно высокая стоимость вывоза продукции
Рыночные	Расположение Свердловской области в Урало-Западносибирском регионе – центре крупного рынка спроса на продукцию промышленного и инвестиционного назначения (в радиусе 500 км расположены крупные промышленные города Тюмень, Челябинск, Уфа, Пермь, Ижевск; область имеет высокие обороты оптовой и розничной торговли; по числу собственных легковых автомобилей на 1 тыс. чел. населения Свердловская область в 2015 г. занимала 3-е место среди субъектов Российской Федерации)	Недостаточные темпы развития транспортной инфраструктуры (удельный вес автомобильных дорог с твердым покрытием в общей протяженности дорог общего пользования в Свердловской области на конец 2014 г. составил 77,5 %, с усовершенствованным покрытием – 69,2 %; по числу автобусов общего пользования на 100 тыс. чел. населения на конец 2014 г. область занимала 50-е место среди субъектов Российской Федерации)
Кадровые	Достаточный кадровый и научный потенциал для сохранения, оснащения и адаптации новых зарубежных производственных технологий, базируемых и привлекаемых на территорию региона (численность персонала, занятого исследованиями и разработками, в Свердловской области к концу 2014 г. составила 21 046 чел.; количество исследователей, имеющих ученые степени кандидатов и докторов наук, – 2 657 чел.)	Низкая мобильность трудовых ресурсов (внутренняя миграция); отсутствие на региональном уровне механизмов (законодательных актов) приглашения высококвалифицированных специалистов из других регионов России
Наука и инновации	Развитый сектор научных исследований (Уральское отделение Российской академии наук, Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б. Н. Ельцина с высоким уровнем проводимых фундаментальных и прикладных исследований, в том числе по некоторым направлениям мирового уровня)	Существенный разрыв во взаимодействии между потребителями и производителями инноваций внутри региона

Примечание. Составлено автором по: Путеводитель инвестора Свердловская область 2015. – Режим доступа : [https://ar.investinrussia.com/data/image/regions/1\\_pwc-invest-sverdlovsk-ru.pdf](https://ar.investinrussia.com/data/image/regions/1_pwc-invest-sverdlovsk-ru.pdf); PricewaterhouseCoopers. – Режим доступа : <https://www.pwc.ru>; Промышленность России : стат. сб. / Росстат. – М., 2015. – 381 с.; Регионы России. Социально-экономические показатели. 2015 : стат. сб. / Росстат. – М., 2015. – 1266 с.; Регионы России. Социально-экономические показатели : стат. сб. / Росстат. – М., 2016. – 990 с.; Российский статистический ежегодник. 2017 : стат. сб. / Росстат. – М., 2018. – 795 с.; Федеральная служба государственной статистики. – Режим доступа : <http://gks.ru>; Прогнозные качественные и количественные параметры развития транспортной системы РФ до 2030 г. – Режим доступа : <http://www.tracetransport.ru/hons-495-1.html>.

Анализ показывает, что базовые условия формирования и развития промышленных парковых структур в Свердловской области достаточно благоприятны (таблица 18).

К целевой составляющей стратегии относится определение наиболее перспективной отраслевой специализации промышленных парковых структур. Исследования показывают, что наиболее перспективными для промышленных парковых структур Свердловской области являются такие отрасли экономики, как станкостроение, тяжелое машиностроение, легкая, электронная, фармацевтическая, медицинская промышленность, машиностроение для пищевой промышленности.

Особенно динамично развивающиеся рынки высокотехнологичной продукции, использующие в качестве сырья продукцию предприятий Свердловской области, включают такие отрасли, как:

- производство установок по переработке попутного нефтяного газа;
- здравоохранение (рынок расходных медицинских материалов);
- производство парогенераторов и конденсаторов для атомных электростанций;
- альтернативная (солнечная и геотермальная) энергетика;
- производство комплектующих и подборок для авиастроения.

С точки зрения комплексной перспективы развития наиболее привлекательными являются рынки строительства, производство лекарственных средств и расходных медицинских материалов, производство титана, комплектующих для самолетостроения, а также запчастей для скоростных поездов<sup>1</sup>.

Как было обосновано ранее, промышленные парковые структуры должны иметь полиотраслевую направленность. При этом в их состав должны входить и отрасли, отмеченные как наиболее приоритетные на уровне Правительств Свердловской области и Российской Федерации, с учетом объективных потребностей инвесторов, а также в соответствии с изменениями тенденций развития внешней и внутренней среды региона (транспортное и энергетическое машино-

---

<sup>1</sup> Программа создания высокопроизводительных рабочих мест в промышленности Свердловской области до 2020 г. / С. М. Кадочников, Д. Е. Толмачев, Г. В. Жога. – Екатеринбург, 2013. – 30 с.

строение, производство строительных материалов, приборостроение, электроника и электрооборудование).

Основным фактором дальнейшего развития промышленных парковых структур в Свердловской области является инициативная позиция региональных властей. Именно они через институты развития мотивируют инвесторов к взаимовыгодному сотрудничеству, что выражается в принятых мерах по модернизации региона, а также в эффективном подходе к решению всех административных вопросов. Как показывает практика, это является наиболее важным аспектом для инвестора при рассмотрении вопроса о выходе на региональный рынок<sup>1</sup>.

Этап стратегического анализа развития промышленных парковых структур Свердловской области в рамках настоящего исследования реализован диссертантом последовательным использованием методик, разработанных в рамках методологии стейкхолдерско-целевого подхода, включая анализ стратегической целевой позиции стейкхолдера, оценку дополнительных эффектов промышленных парковых структур, выявление асимметрии распределения доходов между стейкхолдерами и определение субъектов управления.

На рисунке 59 приведена авторская концептуальная модель стейкхолдерско-целевого стратегического адаптивного управления промышленными парковыми структурами, которая, в целом реализуя логику методологии стейкхолдерско-целевого подхода в стратегическом адаптивном управлении промышленными парковыми структурами, объединяет указанные этапы в единую систему стратегического управления промышленной парковой структурой.

Необходимо отметить, что основной управляющей подсистемой в рамках указанной модели являются стейкхолдеры, инициирующие те или иные стратегические мероприятия в соответствии с выбранным целевым вектором развития.

---

<sup>1</sup> Огородникова Е. С., Сидоренко М. М. Промышленные парки как драйвер модернизации экономики Свердловской области // Агропродовольственная политика России. – 2013. – № 11(23). – С. 97–99.



Примечание. Составлено автором.

Рисунок 59 – Концептуальная модель стратегического адаптивного управления промышленной парковой структурой на базе стейкхолдерско-целевого подхода

Реализация предлагаемой концептуальной модели предусматривает последовательную реализацию следующих этапов:

*Первый этап* состоит в выявлении стратегической целевой позиции стейкхолдеров промышленной парковой структуры, включая задачи по идентификации стейкхолдеров и определению параметров их взаимовлияния в ресурсном и нормативном разрезах. Результатом реализации данного этапа являются карты взаимовлияния стейкхолдеров промышленной парковой структуры.

*Второй этап* модели предполагает расчет дополнительных эффектов, формируемых в процессе функционирования предприятий в рамках промышленной парковой структуры, в частности, за счет инфраструктуры, предоставления услуг резидентам (финансовых, маркетинговых, юридических, экспертных, патентных и т. д.), которые выполняются соответствующими службами управляющей компании и сервисными фирмами. Формирование инфраструктурных объектов, с одной стороны, включает мероприятия по дальнейшему развитию существующих объектов инфраструктуры территории, а с другой – предусматривает целый ряд мероприятий по созданию новых объектов деловой (рыночной) и инновационной инфраструктуры, которые дополняют друг друга по функциям и улучшают инвестиционную привлекательность, формируют условия для повышения предпринимательской активности, особенно в сфере инновационного бизнеса. В основу развития инновационной инфраструктуры может быть заложено создание инновационно-технологических центров, инновационных фондов, лизинговых фирм и других объектов.

*Третий этап* предполагает определение целевого вектора развития промышленной парковой структуры: вектор коммерческой реализуемости или вектор развития территории.

*Четвертый этап* включает процедуры стратегического анализа, основанные на расчете асимметрии распределения доходов стейкхолдеров и сравнении результатов с эталонными параметрами, отражающими целевую направленность стратегии.

*Пятый этап* состоит в определении субъектов управления (управляющих стейкхолдеров), способных повлиять на стратегию развития промышленной пар-

ковой структуры, на основе оценки нормативного и ресурсного влияния и сформированной асимметрии распределения доходов стейкхолдеров.

На *шестом этапе* формируется перечень мероприятий ресурсного и нормативного характера. В качестве ресурсных механизмов воздействия могут быть использованы механизмы аккумуляции денежных поступлений и их вложения (распределения) в инвестиционные, инновационные, социальные, экологические и другие проекты, а также целевые программы; механизмы страхования проектов; механизмы контроля за инвестициями, включая систему возвратности и оценки эффективности использования собственного и заемного капиталов.

На данном этапе необходимо подчеркнуть роль государственных органов в лице институтов развития, обладающих необходимым источником финансирования парковой структуры, в том числе путем привлечения средств государственного бюджета. Государственное финансирование может быть как прямым (целевое финансирование, льготное кредитование конкретных программ, проектов и т. д.), так и косвенным (налоговые льготы для субъектов инновационного процесса, компенсация расходов и т. д.). Меры государственной поддержки могут предоставляться как промышленной парковой структуре в лице органа управления ею, так и действующим в ее рамках конкретным участникам или проектам.

Завершающий *седьмой этап* предполагает разработку стратегических карт для стейкхолдеров промышленной парковой структуры с целью регулирования ранга отдельных стейкхолдеров в рамках модели асимметрии распределения их доходов. В рамках этапа происходит сравнение фактических и эталонных значений позиций стейкхолдеров, а также определение необходимости в дальнейших регулирующих мероприятиях.

Таким образом, систематизация результатов теоретического и эмпирического исследования позволила разработать авторскую модель формирования стратегии промышленных парковых структур на базе стейкхолдерско-целевого подхода, состоящую из семи основных этапов:

- 1) выявление стратегической целевой позиции стейкхолдеров промышленной парковой структуры;

- 2) расчет дополнительных эффектов, формируемых в процессе функционирования предприятий в рамках промышленной парковой структуры;
- 3) определение целевого вектора развития промышленной парковой структуры;
- 4) стратегический анализ, основанный на расчете асимметрии распределения доходов стейкхолдеров и сравнении результатов с эталонными параметрами, отражающими целевую составляющую стратегии;
- 5) определение субъектов управления стратегией развития промышленной парковой структурой на основе оценки нормативного и ресурсного влияния и сформированной асимметрии;
- 6) формирование перечня стратегических мероприятий ресурсного и нормативного характера;
- 7) разработка стратегических карт, сравнение фактических и эталонных значений, определение необходимости в последующих дополнительных регулирующих мероприятиях.

Реализация предложенной модели может быть осуществлена на основе решения эконометрической задачи путем экономико-математической формализации описанных выше шагов.

Пусть  $\Pi_{ij}$  – функция, определяющая стратегическую целевую позицию  $i$ -го стейкхолдера как долю  $i$ -го стейкхолдера в распределении дополнительных эффектов от функционирования промышленной парковой структуры в  $j$ -м периоде;  $N_{ij}$  – экономический результат стратегических мероприятий нормативного характера, реализуемых  $i$ -м стейкхолдером в  $j$ -м периоде;  $R_{ij}$  – экономический результат стратегических мероприятий ресурсного характера, реализуемых  $i$ -м стейкхолдером в  $j$ -м периоде;  $Kn_{ij}$  и  $Kr_{ij}$  – коэффициенты реакции, определяющие время и продолжительность действия осуществленных  $i$ -м стейкхолдером стратегических мероприятий соответственно нормативного или ресурсного характера в  $j$ -м периоде. При этом  $Kn_{ij}$  и  $Kr_{ij}$  определяются параметром  $s_t$ , который является дискретной случайной величиной со значениями  $s_t, t = \overline{1, n}$  и распределением вероят-

ностей  $b_t$ ,  $\sum_{t=1}^n b_t = 1$ . Для каждого состояния  $t$  зависимость доли  $i$ -го стейкхолдера от его активной позиции по реализации нормативных и ресурсных мероприятий в целях достижения большей доли в распределении дополнительных эффектов от функционирования промышленной парковой структуры определяется выражением

$$\Pi_t = \Pi(N_{ij}, Kn_{ij}, R_{ij}, Rn_{ij}, s_t), \quad (2)$$

при этом  $\sum_{t=1}^n \Pi_t = 100\%$ .

Данная функция должна обладать свойствами:

$$\frac{\partial \Pi_t}{\partial N_{ij} \partial R_{ij}} > 0 \text{ при } N_{ij} = 0, R_{ij} = 0, \frac{\partial \Pi_t}{\partial N_{ij} \partial R_{ij}} \rightarrow \min. \quad (3)$$

Обозначим зависимость места отдельного стейкхолдера в общем ранжировании как динамики доли  $i$ -го стейкхолдера в распределении дополнительных эффектов от эффективности функционирования в целом промышленной парковой структуры как

$$F = F(\Delta \Pi_t). \quad (4)$$

Следовательно, множество позиций отдельных стейкхолдеров в рейтинге можно представить как

$$F = \{F_1, F_2, F_3, F_4, F_5, F_n\}, \quad (5)$$

где  $F_1$  – наименьшая динамика доли стейкхолдера в распределении дополнительных эффектов;  $F_2$  – вторая по величине динамика доли стейкхолдера и т. д. до наибольшей динамики доли  $i$ -го стейкхолдера.



Тогда функция достижения эталонного ранжирования динамики долей каждого стейкхолдера в соответствии с одним из двух стратегических целевых векторов промышленной парковой структуры может быть записана следующим образом:

$$F(\Delta\Pi_t) = \begin{cases} 0, & \text{если } \Delta\Pi_t < F_1; \\ \frac{\Delta\Pi_t - F_1}{F_2 - F_1}, & \text{если } F_1 \leq \Delta\Pi_t \leq F_2; \\ 1, & \text{если } F_2 \leq \Delta\Pi_t \leq F_3; \\ \frac{\Delta\Pi_t - F_4}{F_3 - F_4}, & \text{если } F_3 \leq \Delta\Pi_t \leq F_4; \\ \text{и т. д.} \end{cases} \quad (6)$$

Поскольку рейтинговая оценка может принимать несколько значений (с 1-го по 8-е место в случае, если определены восемь ключевых групп стейкхолдеров), то для упрощения модели можно использовать бинарные рейтинги, позволяющие оценить соответствие позиции отдельного стейкхолдера в рейтинге путем использования оператора со значениями 0 и 1. Оценка 0 выставляется в случае несоответствия позиции стейкхолдера, 1 – когда позиция в рейтинге соответствует эталонному ранжированию. Решением предложенной эконометрической модели станет получение максимальной возможной суммы ( $\max = 8$  в случае, если восемь групп стейкхолдеров получили место в рейтинге согласно эталону).

По данным выявленной асимметрии распределения динамики доходов стейкхолдеров промышленных парковых структур Свердловской области в главе 4 диссертации (см. рисунки 51, 52) можно оценить соответствие полученных рангов эталонному целевому вектору коммерческой реализуемости или развития территории (рисунки 60, 61).

Как видно на графиках, ни один из стейкхолдеров не характеризуется рангом в соответствии с эталоном. Близки позиции к эталону по категории «персонал, трудоустроенный у резидентов и в управляющей компании» в соответствии целевым вектором «коммерческая реализуемость» и «развитие территории», а также по кредиторам в соответствии с целевым вектором «развитие территории».

Следует отметить, что на основе предлагаемого бинарного рейтинга можно сконструировать рейтинг с достаточно большим числом градаций. Если рейтинговая оценка  $h$  может принимать одно из восьми значений  $A < B < C < D < E < F < G < H$ , то с ней можно связать семь бинарных рейтингов  $p, q, r, s, t, u, v$ , таких, что для первого из них  $p = q = r = s = t = u = 0$  при  $h < H$  и  $p = 1$  при  $h = H$ , для седьмого  $v = 0$  при  $h < G$  и  $v = 1$  при  $h \geq G$ . Ясно, что  $h = A$  тогда и только тогда, когда  $p = q = r = s = t = u = v = 0$ , и  $h = H$  тогда и только тогда, когда  $p = q = r = s = t = u = v = 1$ , в то время как  $h = G$  тогда и только тогда, когда  $p = 0, q = r = s = t = u = v = 1$ ,  $h = F$  тогда и только тогда, когда  $p = q = 0, r = s = t = u = v = 1$ ,  $h = E$  тогда и только тогда, когда  $p = q = r = 0, s = t = u = v = 1$ ,  $h = D$  тогда и только тогда, когда  $p = q = r = s = 0, t = u = v = 1$ ,  $h = C$  тогда и только тогда, когда  $p = q = r = s = 0, t = u = v = 1$ ,  $h = B$  тогда и только тогда, когда  $p = q = r = s = t = u = 0, v = 1$ .



Рисунок 60 – Оценка соответствия ранга стейкхолдеров в распределении дополнительных эффектов эталонному ранжированию в соответствии с целевым вектором «коммерческая реализуемость»

Однако упрощение модели не позволяет оценить в полной мере отклонения мест стейкхолдеров в ранге, для чего следует использовать предложенную в главе 4 диссертации математическую основу обобщенной оценки на основании коэффициентов ранговой корреляции Спирмена и Кендалла, позволяющих произвести измерение близости двух ранговых упорядочений показателей в интервале от +1 до -1.



Рисунок 61 – Оценка соответствия ранга стейкхолдеров в распределении дополнительных эффектов эталонному ранжированию в соответствии с вектором «развитие территории»

Таким образом, в качестве принципиального аспекта диссертантом сделан акцент на целевом векторе промышленной парковой структуры, предполагающем регулирование распределения дополнительных эффектов между стейкхолдерами с тем, чтобы обеспечить необходимый ранг стейкхолдеров с учетом реализации приоритетов роста или развития.

Преимущества предлагаемой системы стратегического адаптивного управления заключаются во всесторонней оценке возможных управляющих воздей-

ствий заинтересованных сторон на деятельность промышленной парковой структуры. Последовательные итерации в рамках разработанной методики позволяют учесть множественные аспекты стратегического планирования, такие как возможности влияния одного стейкхолдера на другого, инструменты распределения результатов работы промышленной парковой структуры в виде полученных дополнительных эффектов и др.

## 5.2 Стратегические мероприятия стейкхолдерско-целевого управления промышленными парковыми структурами на основе регулирования асимметрии распределения дополнительных эффектов между стейкхолдерами

Стратегические мероприятия, направляемые на регулирование асимметрии распределения доходов стейкхолдеров в рамках промышленных парковых структур, должны прежде всего соответствовать общей стратегической направленности нормативных документов в сфере промышленного развития. В частности, в рамках государственной программы Свердловской области «Повышение инвестиционной привлекательности Свердловской области до 2024 г.», утвержденной постановлением Правительства Свердловской области от 17 ноября 2014 г. № 1002-ПП, предусмотрены следующие мероприятия.

1) меры, направленные на оптимизацию налоговой нагрузки: инвестиционные налоговые кредиты, налоговые преференции;

2) сопровождение реализуемых или планируемых к реализации инвестиционных проектов. Сопровождение инвестиционных проектов, реализуемых на территории Свердловской области, осуществляется в соответствии с постановлением Правительства Свердловской области от 15 июля 2015 г. № 585-ПП «О создании Правительственной комиссии Свердловской области по рассмотрению инвестиционных проектов, реализуемых и (или) планируемых к реализации на территории Свердловской области» и распоряжением Правительства Свердловской обла-

сти от 10 ноября 2015 г. № 1189-ПП «О сопровождении инвестиционных проектов, реализуемых и (или) планируемых к реализации на территории Свердловской области, по принципу „одного окна“»;

3) развитие проектного управления при осуществлении инвестиционной деятельности. В частности, данный метод используется при реализации инвестиционных проектов резидентов особой экономической зоны на территории Верхнесалдинского городского округа Свердловской области. Заключены соглашения о ведении промышленно-производственной деятельности на территории ОЭЗ ППТ «Титановая долина» с 11 компаниями (ООО «Синерсис», ООО «Уральский оптический завод», ООО «Стройдизель-Композит», ООО «Праксайр Титановая долина», ООО «ВСМПО – Новые технологии», ООО «АС Пром», ООО «Инферком-Урал», ЗАО «Микромет», ООО «Зибус», ООО «Инструментальное производство», ООО «НордБазальт»). Оказывается содействие развитию частных промышленных парков для размещения субъектов малого и среднего предпринимательства Свердловской области;

4) организация предоставления мер государственной поддержки субъектам инвестиционной деятельности в соответствии с Законом Свердловской области от 30 июня 2006 г. № 43-ОЗ «О государственной поддержке субъектов инвестиционной деятельности в Свердловской области», постановлением Правительства Свердловской области от 20 июня 2011 г. № 748-ПП «О предоставлении государственных гарантий Свердловской области субъектам инвестиционной деятельности», постановлением Правительства Свердловской области от 13 ноября 2013 г. № 1387-ПП «О реализации отдельных положений Закона Свердловской области от 30 июня 2006 г. № 43-ОЗ „О государственной поддержке субъектов инвестиционной деятельности в Свердловской области“», постановлением Правительства Свердловской области от 5 октября 2015 г. № 885-ПП «Об утверждении Порядка принятия решений об изменении сроков уплаты налогов в форме инвестиционного налогового кредита по налогу на прибыль организаций по налоговой ставке, установленной для зачисления указанного налога в бюджеты субъектов Российской Федерации, и по налогу на имущество организаций»;

5) предоставление льготных инвестиционных кредитов;

6) развитие системы государственных поручительств по кредитам, привлекаемым субъектами малого и среднего предпринимательства;

7) субсидирование отдельных видов расходов. В целях реализации мероприятий по поддержке молодежного предпринимательства в рамках подпрограммы «Развитие малого и среднего предпринимательства» государственной программы Российской Федерации «Экономическое развитие и инновационная экономика» 27 февраля 2017 г. между Министерством экономического развития Российской Федерации и Правительством Свердловской области заключено соглашение № 139-09-156 о предоставлении субсидии на государственную поддержку малого и среднего предпринимательства, включая крестьянские (фермерские) хозяйства. Так, 15 мая 2017 г. между Министерством инвестиций и развития Свердловской области и Администрацией городского округа Заречный заключено соглашение о предоставлении из областного бюджета субсидии бюджету муниципального образования городской округ Заречный, расположенного на территории Свердловской области, на создание муниципального промышленного парка для субъектов малого и среднего предпринимательства Свердловской области (от 15 мая 2017 г. № 12-2017-79);

8) строительство объектов инфраструктуры на территории промышленных парковых структур. Например, на площадке ОЭЗ «Титановая долина» завершено строительство 16 объектов инфраструктуры, входящих в утвержденный Перечень объектов инфраструктуры, из них: 5 объектов в соответствии с действующим законодательством не требуют получения разрешения на ввод в эксплуатацию, 9 объектов введены в эксплуатацию, 2 объекта готовятся к вводу. В настоящее время осуществляются работы по 5 объектам инфраструктуры. 29 декабря 2016 г. в Минэкономразвития России подана заявка на расширение границы ОЭЗ «Титановая долина» (вторая очередь) на территории аэропорта Уктус и прилегающих к нему земельных участков (Екатеринбург, Сысертский городской округ) под цели реализации инвестиционного проекта локализации на территории Свердловской области производства самолета Л-410 на АО «Уральский завод гражданской авиации».

В период с 10 января по 27 февраля 2017 г. Министерством инвестиций и развития Свердловской области проведен конкурсный отбор юридических лиц, претендующих на получение субсидий на содействие развитию частных промышленных парков для размещения субъектов малого и среднего предпринимательства. 27 февраля 2017 г. состоялось заседание комиссии по конкурсному отбору юридических лиц, претендующих на получение субсидий на содействие развитию частных промышленных парков, по результатам которого в связи с отсутствием заявителей было принято решение о признании конкурсного отбора юридических лиц несостоявшимся.

На основе рассмотренных выше и ряда других существующих мер государственной поддержки, а также мер возможного стимулирования активности участников промышленных парковых структур представим мероприятия ресурсного и нормативного характера, позволяющие регулировать асимметрию распределения доходов стейкхолдеров в соответствии с целевыми векторами развития (таблицы 19, 20).

В ходе построения стратегии развития промышленной парковой структуры в рамках стейкхолдерско-целевого подхода необходимо постоянно отслеживать состояние предложенного адаптера в виде возникновения отклонений в асимметрии распределения доходов стейкхолдеров от эталонного вектора развития. Ключевым фактором успеха применения разработанной системы стратегического адаптивного управления является постоянное вовлечение заинтересованных сторон в процессы регулирования данной асимметрии, что позволит формировать проекты взаимосвязанных мероприятий уже без участия инициатора.

Формирование адаптивных целевых программ стратегического развития промышленной парковой структуры должно быть построено на основе оценки приоритета конкретных мероприятий исходя из степени и характера влияния стейкхолдера – инициатора мероприятия.

Таблица 19 – Стратегические мероприятия по регулированию асимметрии распределения доходов между стейкхолдерами промышленной парковой структуры в рамках ресурсного влияния

Объект управления (управляемый стейкхолдер)	Субъект управления (инициатор мероприятия – управляющий стейкхолдер)						
	Резиденты	Управляющая компания	Органы государственной власти региона в лице институтов развития	Персонал, трудоустроенный у резидентов и в управляющей компании	Поставщики ресурсов	Государственные органы в лице получателей налоговых доходов	Население территории размещения ППС в лице общественных организаций
Резиденты		Снижение/увеличение арендной платы. Создание инфраструктурных объектов (бизнес-инкубаторов, образовательных центров, сертификационных центров, центров коллективного использования; центров трансфера технологий и т. п.). Создание общей информационной платформы для всех участников ППС. Обязательные взносы на создание парковой инфраструктуры	Льготные системы налогообложения. Формирование программы долгосрочного приоритета научных исследований и разработок для резидентов ППС. Субсидии по программам государственной поддержки	Повышение требований к уровню условий и оплаты труда	Повышение/снижение цен на сырье и услуги	Льготные системы налогообложения. Мероприятия, связанные с отсрочками, рассрочками платежей	Блокирование работы промышленной парковой структуры в ходе общественных акций протеста



Продолжение таблицы 19

Объект управления (управляемый стейкхолдер)	Субъект управления (инициатор мероприятия – управляющий стейкхолдер)						
	Резиденты	Управляющая компания	Органы государственной власти региона в лице институтов развития	Персонал, трудоустроенный у резидентов и в управляющей компании	Поставщики ресурсов	Государственные органы в лице получателей налоговых доходов	Население территории размещения ППС в лице общественных организаций
Управляющая компания	Требования к снижению арендной платы и платы за пользование инфраструктурой		Лоббирование льготной системы налогообложения. Субсидии по программам государственной поддержки				
Органы государственной власти региона в лице институтов развития	Искусственное увеличение затрат на НИОКР	Получение государственного финансирования под проекты создания инфраструктурных объектов. Искусственное увеличение затрат на НИОКР				Лоббирование свертывания программ льготного налогообложения	Лоббирование закрытия проектов ППС по различным основаниям

Продолжение таблицы 19

Объект управления (управляемый стейкхолдер)	Субъект управления (инициатор мероприятия – управляющий стейкхолдер)						
	Резиденты	Управляющая компания	Органы государственной власти региона в лице институтов развития	Персонал, трудоустроенный у резидентов и в управляющей компании	Поставщики ресурсов	Государственные органы в лице получателей налоговых доходов	Население территории размещения ППС в лице общественных организаций
Персонал, трудоустроенный у резидентов и в управляющей компании ППС	Требования к квалификации персонала. Обязательное повышение квалификации в образовательных центрах, аффилированных с промышленной парковой структурой. Привлечение выпускников вузов и учреждений СПО. Индивидуальный учет достижений работников. Образовательные маршруты, наставничество		Создание корпоративного университета				Ресурсная база подбора персонала для резидентов и управляющей компании ППС
Поставщики ресурсов	Тендерная система закупок		Лоббирование интересов местных производителей при поставке резидентам ППС				

Продолжение таблицы 19

Объект управления (управляемый стейкхолдер)	Субъект управления (инициатор мероприятия – управляющий стейкхолдер)						
	Резиденты	Управляющая компания	Органы государственной власти региона в лице институтов развития	Персонал, трудоустроенный у резидентов и в управляющей компании	Поставщики ресурсов	Государственные органы в лице получателей налоговых доходов	Население территории размещения ППС в лице общественных организаций
Государственные органы в лице получателей налоговых доходов	Налоговая оптимизация, схемы легального снижения налогообложения. Увеличение объема основных фондов. Искусственное увеличение затрат на НИОКР		Лоббирование льгот по региональным и местным налогам и сборам				
Население территории размещения ППС в лице общественных организаций	Проекты развития территории: благоустройство, социальные программы, благотворительность. Информационные мероприятия о работе ППС			Информирование общественности о положительном /отрицательном имидже ППС как работодателя		Финансирование социального сектора территории	
Примечание. Составлено автором.							

Таблица 20 – Стратегические мероприятия по регулированию асимметрии распределения доходов между стейкхолдерами промышленной парковой структуры в рамках нормативного влияния

Объект управления (управляемый стейкхолдер)	Субъект управления (инициатор мероприятия – управляющий стейкхолдер)						
	Резиденты	Управляющая компания	Органы государственной власти региона в лице институтов развития	Персонал, трудоустроенный у резидентов и в управляющей компании	Поставщики ресурсов	Государственные органы в лице получателей налоговых доходов	Население территории размещения ППС в лице общественных организаций
Резиденты		Максимальное облегчение/усложнение административных процедур. Система «единого окна». Требования по минимальному количеству рабочих мест	Стандартизация требований к резиденту ППС (выручка, сфера деятельности и т. д.). Разработка проектных документов по стандартам парка (бизнес-план и т. д.). Заключение соглашений на размещение с особыми условиями	Требования по минимальному количеству рабочих мест. Требования по соблюдению трудового законодательства	Требования по сертификации систем качества	Финансовая, статистическая отчетность. Камеральные и выездные налоговые проверки. Аудит деятельности	Нормы экологического законодательства

Продолжение таблицы 20

Объект управления (управляемый стейкхолдер)	Субъект управления (инициатор мероприятия – управляющий стейкхолдер)						
	Резиденты	Управляющая компания	Органы государственной власти региона в лице институтов развития	Персонал, трудоустроенный у резидентов и в управляющей компании	Поставщики ресурсов	Государственные органы в лице получателей налоговых доходов	Население территории размещения ППС в лице общественных организаций
Управляющая компания	Заключение соглашений на размещение с особыми условиями		Система сертификации услуг управляющей компании				
Органы государственной власти региона в лице институтов развития		Условия соглашений между управляющей компанией и институтом развития					
Персонал, трудоустроенный у резидентов и управляющей компании ППС	Заключение трехсторонних соглашений касательно условий и оплаты труда	Ограничения доступа на различные площадки ППС	Создание базовых кафедр в вузах. Обязательные стажировки				

Продолжение таблицы 20

Объект управления (управляемый стейкхолдер)	Субъект управления (инициатор мероприятия – управляющий стейкхолдер)						
	Резиденты	Управляющая компания	Органы государственной власти региона в лице институтов развития	Персонал, трудоустроенный у резидентов и в управляющей компании	Поставщики ресурсов	Государственные органы в лице получателей налоговых доходов	Население территории размещения ППС в лице общественных организаций
Поставщики ресурсов	Требования по сертификации систем качества						
Государственные органы в лице получателей налоговых доходов	Мероприятия по защите бизнеса от административного давления		Включение проекта промышленной парковой структуры в федеральные и региональные программы развития				
Население территории размещения ППС в лице общественных организаций	Общественные слушания по проектам ППС. Отчеты о работе ППС и ее влиянии на территорию						
Примечание. Составлено автором.							

В случае, если возникает необходимость отрегулировать дискриминацию резидентов промышленной парковой структуры при выбранном целевом векторе коммерческой реализуемости проекта, то возможное решение может быть инициировано институтами развития, лоббирующими снижение налогового бремени для резидентов за счет льгот по региональным налогам с высокой степенью влияния (6), альтернативное решение по корректировке может быть предложено также управляющей компанией в части снижения арендной платы со степенью влияния (2).

Следовательно, в стратегический план целесообразно включить первым приоритетом мероприятие по снижению налогового бремени, вторым – снижение арендной платы при условии, что первое мероприятие не приведет к необходимости дополнительного регулирования возникшей асимметрии.

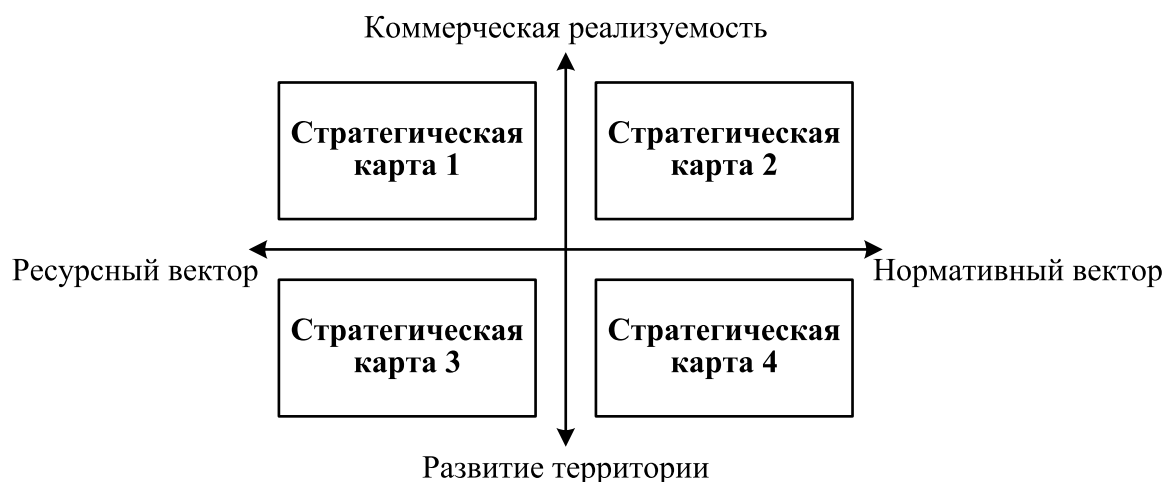
Результатом проведенного исследования стала разработка стратегических мероприятий ресурсного и нормативного характера по регулированию асимметрии распределения доходов стейкхолдеров промышленных парковых структур, позволяющих корректировать асимметрию распределения доходов в соответствии с целевыми векторами развития.

Диссертант отмечает, что формирование адаптивных программ стратегического развития промышленной парковой структуры должно быть построено на основе оценки приоритета конкретных мероприятий исходя из степени и характера влияния стейкхолдера – инициатора мероприятия. Предложенные мероприятия основаны на степени взаимовлияния стейкхолдеров с учетом их дуальной целевой позиции, предполагающей роль субъекта и объекта управления одновременно.

### 5.3 Стратегические карты стейкхолдерско-целевого управления промышленными парковыми структурами

Обобщение этапов концептуальной модели стратегического адаптивного управления промышленной парковой структурой на базе стейкхолдерско-целевого

подхода позволяет сформировать альтернативные направления стратегического развития, приведенные на рисунке 62.



Примечание. Составлено автором.

Рисунок 62 – Направления стратегического развития промышленных парковых структур в рамках стейкхолдерско-целевого подхода

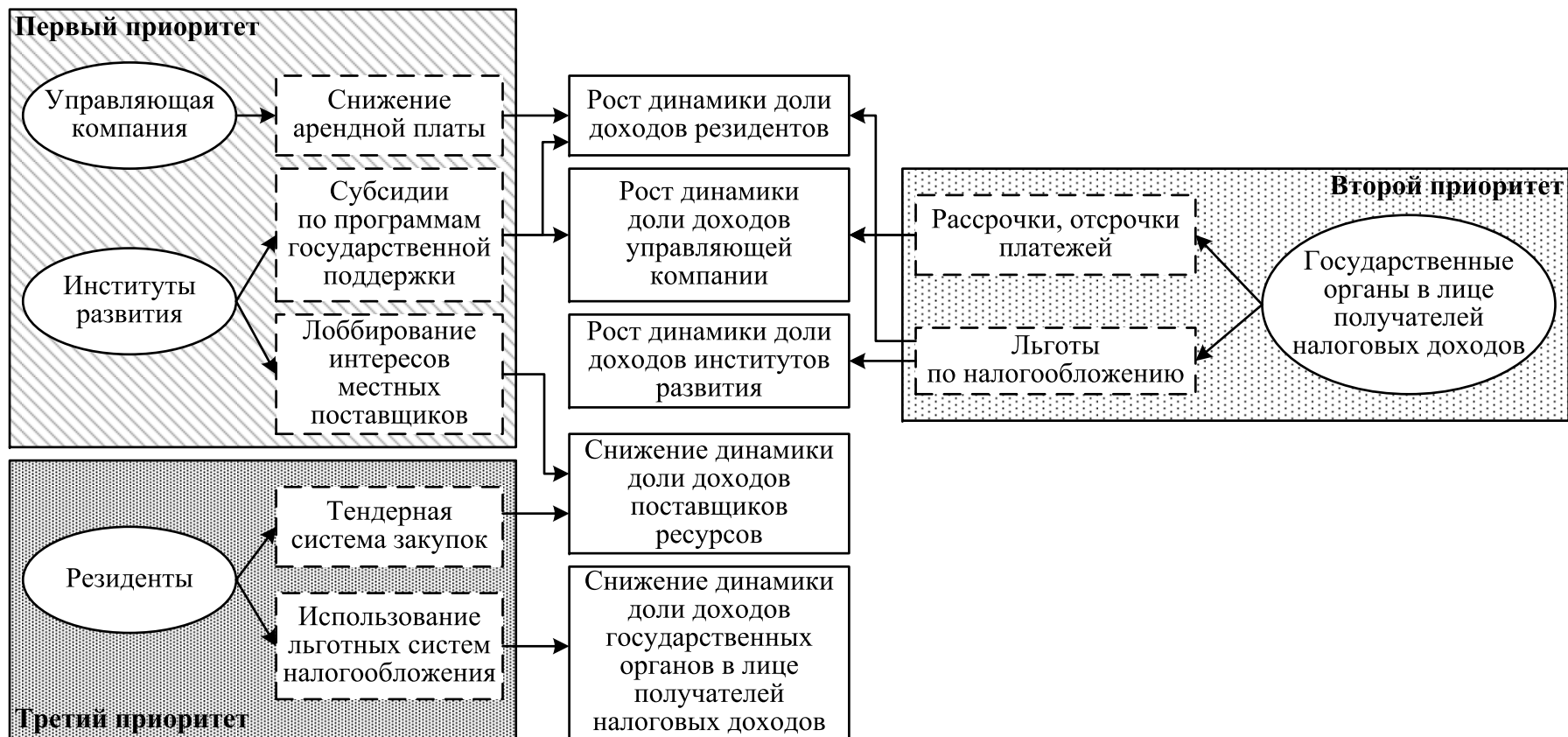
В общей сложности можно сформировать четыре стратегические карты, отражающие направления развития промышленной парковой структуры с учетом возможных сочетаний целевых векторов развития – коммерческая реализуемость и развитие территории – с векторами возможного воздействия стейкхолдеров, обладающих ресурсным и нормативным влиянием.

Реализация приведенных на рисунке 62 направлений в виде стратегических карт развития промышленной парковой структуры содержится в рисунках 63–66.

**Стратегическая карта 1** составляется путем разработки регулирующих мероприятий **ресурсного** характера в соответствии с целевым вектором развития промышленной парковой структуры «**коммерческая реализуемость**». Данная карта представлена на рисунке 63.

Мероприятия *стратегической карты 1* позволяют:





Примечание. Составлено автором.

Рисунок 63 – Стратегическая карта 1 ресурсных мероприятий стейкхолдеров промышленной парковой структуры в соответствии с целевым вектором коммерческой реализации

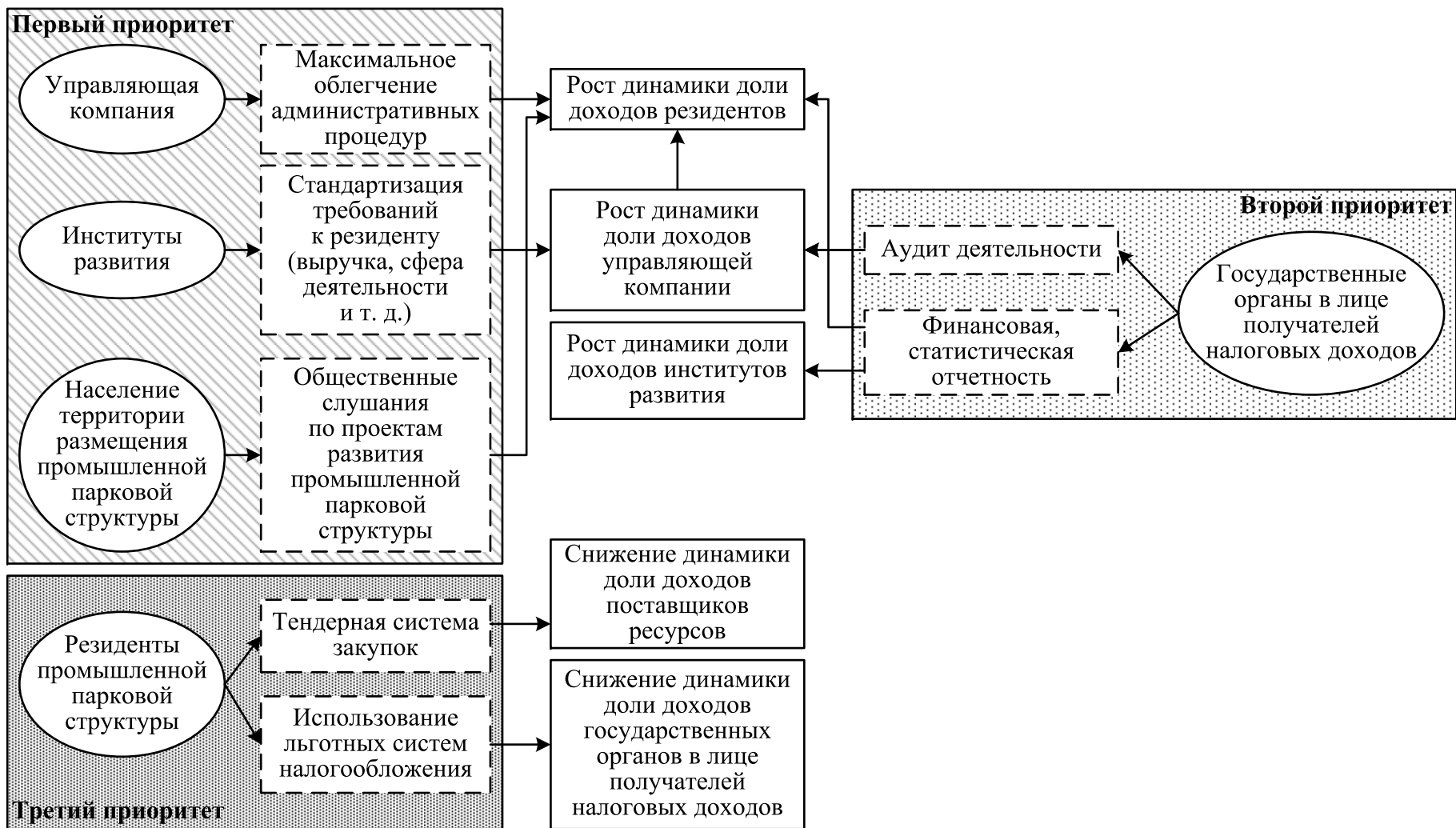
– обеспечить рост динамики доли доходов стейкхолдеров промышленной парковой структуры в лице резидентов, управляющей компании, институтов развития за счет таких мер **ресурсного** характера, как снижение арендой платы (инициатор регулирующих мероприятий – управляющая компания), получение субсидий по программам государственной поддержки (инициатор регулирующих мероприятий – институт развития), рассрочка платежей, льготы по налогообложению (инициатор регулирующих мероприятий – государственные органы власти);

– обеспечить снижение динамики доли доходов стейкхолдеров промышленной парковой структуры в лице поставщиков ресурсов, государственных органов – получателей налоговых доходов за счет таких мер **ресурсного** характера, как внедрение тендерной системы закупок, использование льготных систем налогообложения (инициаторы регулирующих мероприятий – резиденты), снижение динамики доли доходов поставщиков ресурсов из других регионов или стран может также обеспечиваться путем лоббирования интересов местных производителей-поставщиков действиями институтов развития.

*Стратегическая карта 2* составляется путем разработки регулирующих мероприятий **нормативного** характера в соответствии с целевым вектором развития промышленной парковой структуры «**коммерческая реализуемость**». Данная карта представлена на рисунке 64.

Мероприятия *стратегической карты 2* позволяют:

– обеспечить рост динамики доли доходов стейкхолдеров промышленной парковой структуры в лице резидентов, управляющей компании, институтов развития за счет таких мер **нормативного** характера, как максимальное облегчение административных процедур (инициатор регулирующих мероприятий – управляющая компания), стандартизация требований к резидентам (инициатор регулирующих мероприятий – институт развития), положительные решения общественных слушаний по проектам развития промышленной парковой структуры (инициатор регулирующих мероприятий – население территории размещения); аудит деятельности управляющей компании, упрощение финансовой и статистической отчетности (инициатор регулирующих мероприятий – государственные органы);



Примечание. Составлено автором.

Рисунок 64 – Стратегическая карта 2 нормативных мероприятий стейкхолдеров промышленной парковой структуры в соответствии с целевым вектором коммерческой реализации

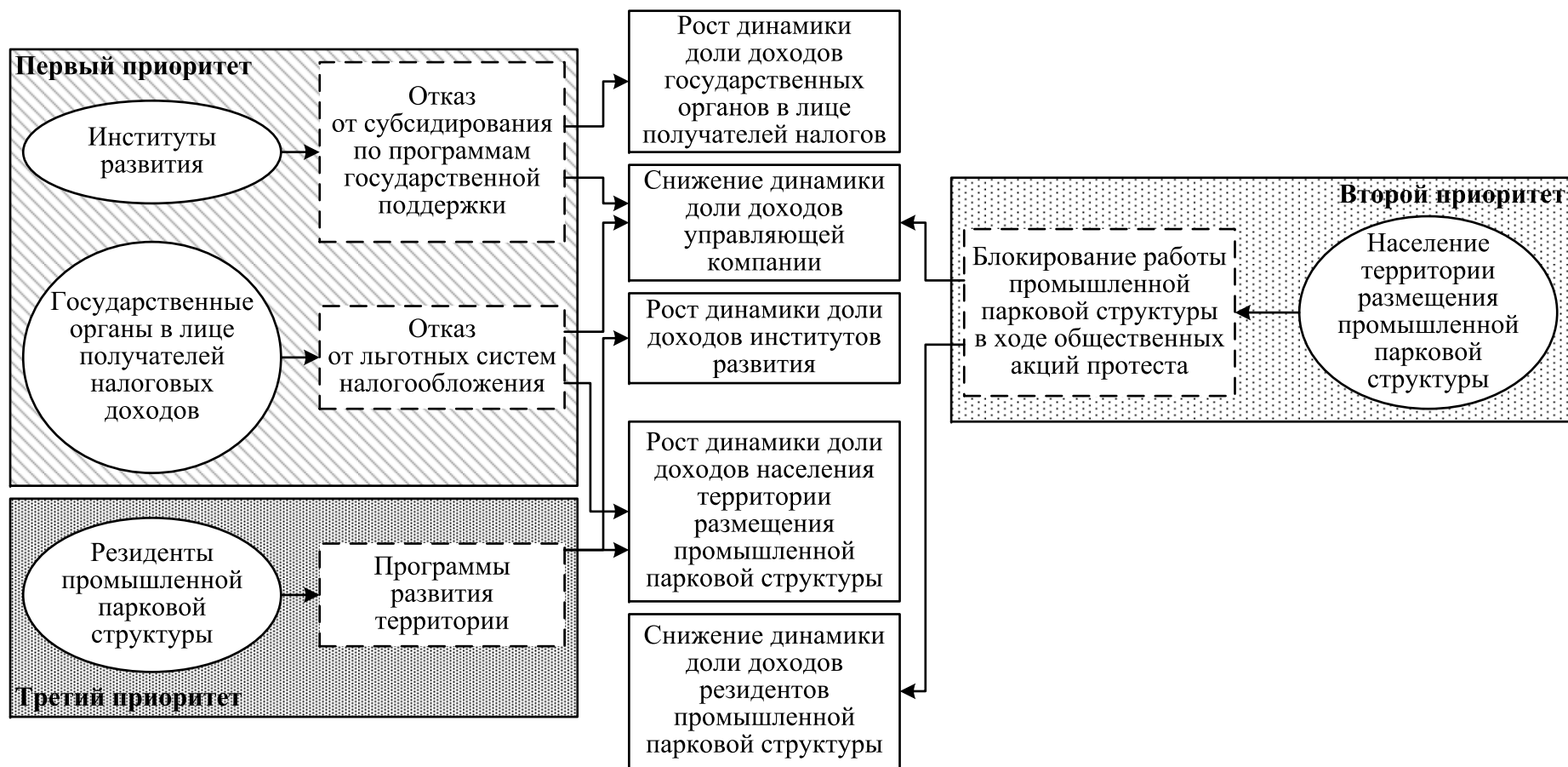
– обеспечить снижение динамики доли доходов стейкхолдеров промышленной парковой структуры в лице поставщиков ресурсов, государственных органов – получателей налоговых доходов за счет таких мер **нормативного** характера, как сертификация систем качества, инициация активности по защите бизнеса от административного давления (инициатор регулирующих мероприятий – резиденты).

*Стратегическая карта 3* составляется путем разработки регулирующих мероприятий **ресурсного** характера в соответствии с целевым вектором развития промышленной парковой структуры «**развитие территории**». Данная карта представлена на рисунке 65.

Мероприятия *стратегической карты 3* позволяют:

– обеспечить рост динамики доли доходов стейкхолдеров промышленной парковой структуры в лице государственных органов – получателей налоговых доходов, институтов развития, населения территории размещения промышленной парковой структуры за счет таких мер **ресурсного** характера, как отказ от субсидирования по программам государственной поддержки (инициатор регулирующих мероприятий – институт развития), инициации программ развития территории и активного в них вовлечения (инициатор регулирующих мероприятий – резиденты промышленной парковой структуры), отказ от льготных систем налогообложения (инициатор регулирующих мероприятий – государственные органы в лице получателей налоговых доходов);

– обеспечить снижение динамики доли доходов стейкхолдеров промышленной парковой структуры в лице управляющей компании, резидентов промышленной парковой структуры за счет таких мер **ресурсного** характера, как отказ от субсидирования по программам государственной поддержки (инициатор регулирующих мероприятий – институт развития), отказ от льготных систем налогообложения (инициатор регулирующих мероприятий – государственные органы в лице получателей налоговых доходов), блокирование работы промышленной парковой структуры в результате общественных акций протеста (инициатор регулирующих мероприятий – население территории размещения промышленной парковой структуры).



Примечание. Составлено автором.

Рисунок 65 – Стратегическая карта 3 ресурсных мероприятий стейкхолдеров промышленной парковой структуры в соответствии с целевым вектором развития территории

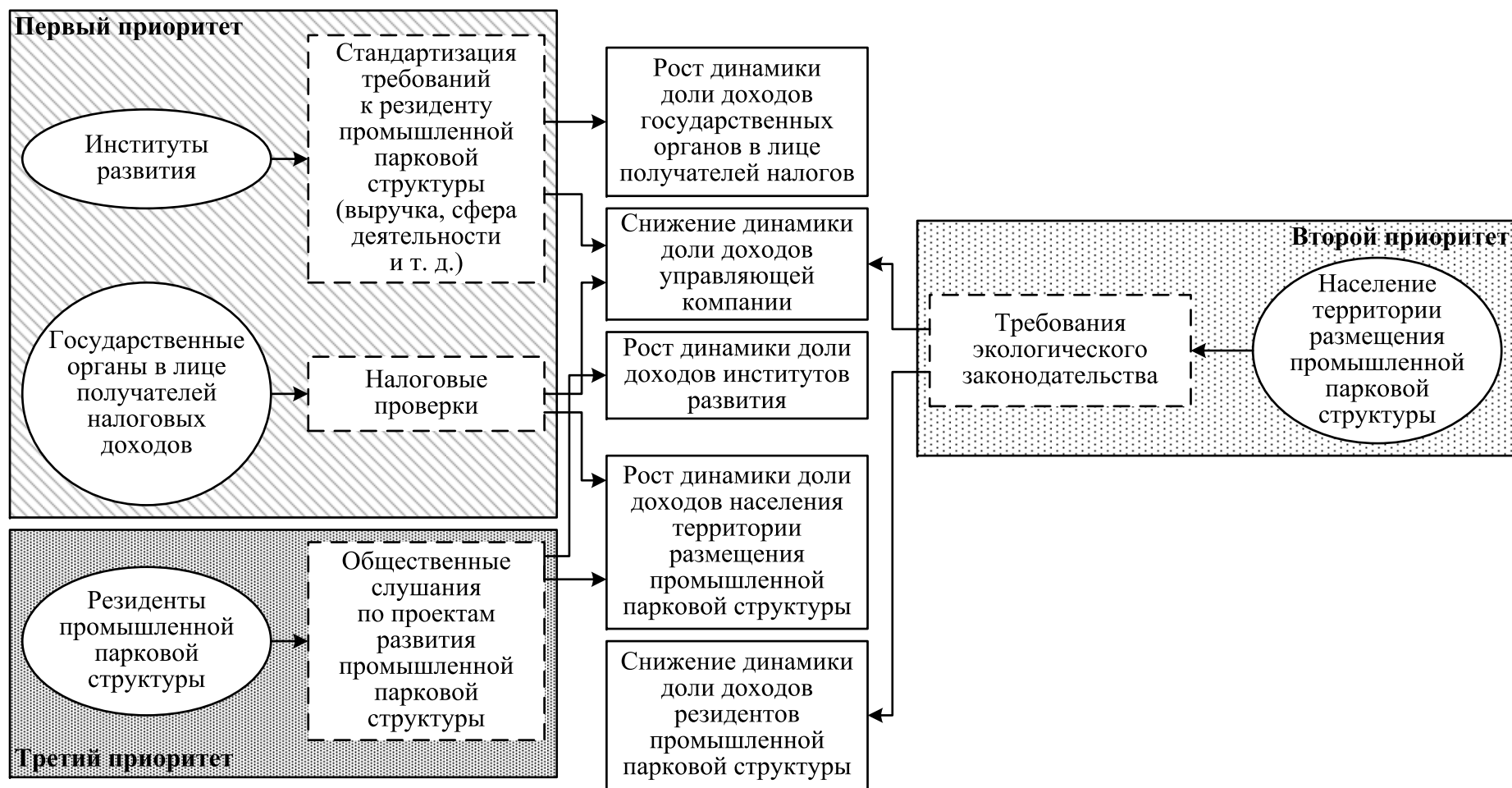
*Стратегическая карта 4* составляется путем разработки регулирующих мероприятий **нормативного** характера в соответствии с целевым вектором развития промышленной парковой структуры «**развитие территории**». Данная карта представлена на рисунке 66.

Мероприятия *стратегической карты 4* позволяют:

– обеспечить рост динамики доли доходов стейкхолдеров промышленной парковой структуры в лице государственных органов – получателей налогов, институтов развития, населения территории размещения промышленной парковой структуры за счет таких мер **нормативного** характера, как стандартизация требований к резиденту промышленной парковой структуры (инициатор регулирующих мероприятий – институты развития), проведение общественных слушаний по проектам развития промышленной парковой структуры (инициатор регулирующих мероприятий – резиденты промышленной парковой структуры), проведение налоговых проверок (инициатор регулирующих мероприятий – государственные органы в лице получателей налоговых доходов);

– обеспечить снижение динамики доли доходов стейкхолдеров промышленной парковой структуры в лице управляющей компании, резидентов промышленной парковой структуры за счет таких мер **нормативного** характера, как стандартизация требований к резиденту промышленной парковой структуры (инициатор регулирующих мероприятий – институты развития), проведение налоговых проверок (инициатор регулирующих мероприятий – государственные органы в лице получателей налоговых доходов); ужесточение и контроль соблюдения требований экологического законодательства (инициатор регулирующих мероприятий – население территории размещения промышленной парковой структуры).

Представленные стратегические карты мероприятий стейкхолдеров промышленной парковой структуры в соответствии с целевыми векторами развития в рамках нормативных и ресурсных инструментов влияния позволяют обеспечить устойчивый экономический рост всей промышленной парковой структуры на основе взаимовыгодного сотрудничества стейкхолдеров промышленных парковых структур в разных аспектах – производственном, инновационном, инвестиционном и др.



Примечание. Составлено автором.

Рисунок 66 – Стратегическая карта 4 нормативных мероприятий стейкхолдеров промышленной парковой структуры в соответствии с целевым вектором развития территории

Исследование форм и направлений, обоснование моделей, методов и других инструментов согласованного инвестиционного взаимодействия стейкхолдеров в лице государственных структур и промышленных предприятий будет способствовать реализации воспроизводственной функции государства и достижению объединяющей цели – повышению эффективности промышленного производства, росту производственного потенциала и конкурентоспособности отраслей.

На основе обобщения этапов концептуальной модели стратегического адаптивного управления промышленной парковой структурой на базе стейкхолдерско-целевого подхода разработаны стратегические карты мероприятий стейкхолдеров промышленной парковой структуры в соответствии с целевыми векторами развития в рамках нормативных и ресурсных инструментов влияния, позволяющие для каждого стейкхолдера промышленной парковой структуры определять приоритеты с целью достижения тех или иных направлений развития.

В результате проведенного исследования автором разработана модель формирования стратегии промышленных парковых структур на базе стейкхолдерско-целевого подхода, особенностью которой является наличие семи основных этапов, включающих выявление стратегической целевой позиции стейкхолдеров промышленной парковой структуры; расчет дополнительных эффектов, формируемых в результате деятельности предприятий в рамках промышленной парковой структуры; определение целевого вектора развития промышленной парковой структуры; стратегический анализ, основанный на расчете асимметрии распределения доходов стейкхолдеров и сравнении результатов с эталонными параметрами, отражающими целевую составляющую стратегии, а также последующее определение субъектов управления развитием промышленной парковой структурой посредством оценки возможного нормативного и ресурсного влияния стейкхолдеров и сформированной асимметрии, что позволяет сформировать перечень мероприятий ресурсного и нормативного характера в рамках стратегических карт.

Преимуществом предложенной системы стратегического управления является всесторонняя оценка управляющих воздействий нормативного и ресурсного характера заинтересованных сторон на деятельность парковой структуры. После-



довательные итерации в рамках разработанной модели позволяют учесть множественные аспекты стратегического планирования, в том числе возможности влияния одного стейкхолдера на другого, инструменты распределения дополнительных эффектов в результате функционирования промышленной парковой структуры и т. д.

Диссертант предложил комплекс стратегических мероприятий ресурсного и нормативного характера по регулированию асимметрии распределения доходов стейкхолдеров промышленных парковых структур, позволяющих корректировать асимметрию распределения дохода в соответствии с целевыми векторами развития.

В целом сделан вывод о том, что формирование адаптивных программ стратегического развития промышленной парковой структуры должно быть построено на основе оценки приоритета конкретных мероприятий исходя из степени и характера влияния стейкхолдера – инициатора мероприятия. Предложенные мероприятия основаны на степени взаимовлияния стейкхолдеров с учетом их дуальной позиции, предполагающей роль субъекта и объекта управления одновременно.

Реализация модели стратегического адаптивного управления промышленной парковой структурой на базе стейкхолдерско-целевого подхода обеспечивается применением стратегических карт мероприятий стейкхолдеров промышленной парковой структуры в соответствии с целевыми векторами развития в рамках нормативных и ресурсных инструментов влияния, позволяющих для каждого стейкхолдера промышленной парковой структуры определять индивидуальные приоритеты.

Перспективами дальнейших исследований развития теории и методологии стейкхолдерско-целевого подхода в стратегическом адаптивном управлении промышленными парковыми структурами могут стать вопросы совершенствования государственной поддержки развития промышленных парковых структур, развития моделей оценки эффективности их функционирования с точки зрения различных стейкхолдеров, взаимодействия стейкхолдеров промышленных парковых структур с другими субъектами инновационной и промышленной инфраструктуры.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Наиболее существенные результаты исследования, полученные лично соискателем и обладающие научной новизной:

Сформирован теоретический базис стратегического адаптивного управления промышленными парковыми структурами на основе стейкхолдерско-целевого подхода:

– предложено авторское определение понятия «промышленная парковая структура», под которой следует понимать упорядоченную в соответствии с целевым вектором развития совокупность экономических субъектов, достигающих положительной синергии (получающих дополнительные эффекты), расположенную в границах территории, управляемой единым оператором, обеспеченную производственными, административными, складскими и иными помещениями и сооружениями, инженерной, транспортной и прочими видами инфраструктуры, а также необходимыми административно-правовыми условиями, резиденты которой осуществляют деятельность в рамках промышленного производства. Принципиальной особенностью предложенного определения является перечень участников, обязательных для функционирования парковой структуры, включающий субъектов экономической деятельности, единого оператора, выполняющего функции по управлению и предоставлению инфраструктурных услуг и субъектов, отвечающих за развитие территории, что отражает полисубъектность и предопределяет особый тип отношений между субъектами, каждый из которых, выполняя свою функциональную нагрузку, стремится к реализации общих целей;

– уточнена категория «дополнительные эффекты» как выгоды ресурсного, информационного, институционального характера, возникающие при размещении предприятий в рамках промышленных парковых структур;

– идентифицированы и охарактеризованы параметры (критерии) отнесения объекта к категории промышленной парковой структуры, на основе которых предложена авторская классификация промышленных парковых структур по ше-

сти классификационным признакам, включающим степень локализации, охват участников, степень переработки ключевого продукта, стадии жизненного цикла, уровень инновационности, уровень развития кластерных отношений в промышленной парковой структуре;

– предложено авторское уточненное определение категории «стратегия промышленной парковой структуры», в основу которого заложены параметры целенаправленного процесса изменения межсубъектных связей, обусловленных позиционными факторами внутренней и внешней среды парковой структуры;

– сформулировано авторское понятие «стратегическое адаптивное управление парковыми структурами» как последовательная реализация управленческого цикла заинтересованными сторонами, выступающими в качестве субъектов управления (управляющих стейкхолдеров) относительно изменения межсубъектных связей, на основе механизмов адаптации роста и развития парковой структуры в соответствии с заданным целевым вектором;

– предложено авторское определение понятия «управляющий стейкхолдер промышленной парковой структуры» как субъекта стратегического адаптивного управления промышленной парковой структурой, обладающего нормативными или ресурсными инструментами влияния на ее развитие;

– разработана авторская классификация стейкхолдеров промышленных парковых структур в контексте двухаспектного деления, включающего первичных и вторичных стейкхолдеров по степени влияния, финансовых, социальных и не-социальных стейкхолдеров;

– выявлен и теоретически обоснован феномен дуализма целевой позиции стейкхолдера промышленной парковой структуры, состоящий в двойственной роли стейкхолдеров, определяемой, с одной стороны, стремлением к достижению собственных целей и получению собственных эффектов, а с другой – необходимостью нести ответственность, которая лежит на каждой заинтересованной стороне, за успешное функционирование промышленной парковой структуры и территории ее локализации;

– обосновано наличие дополнительных эффектов при функционировании промышленных парковых структур, а также возникновение асимметрии распределения доходов стейкхолдеров, сформулировано авторское понятие «асимметрия распределения дополнительных эффектов» как неравномерное распределение дополнительных эффектов, полученных в ходе функционирования промышленной парковой структуры между стейкхолдерами. Доказано, что направленное регулирование (изменение/создание) асимметрии распределения дополнительных эффектов стейкхолдеров промышленной парковой структуры может выступать адаптивным инструментом стратегического управления, регулирующим развитие промышленной парковой структуры путем создания, изменения либо ликвидации асимметрии распределения дополнительных эффектов в соответствии с целевым вектором развития.

Разработана методология стратегического адаптивного управления промышленными парковыми структурами на основе стейкхолдерско-целевого подхода, в том числе:

– предложен алгоритм адаптивного стратегического управления промышленной парковой структурой, основанный на взаимоувязке результативности конкретного стейкхолдера, построении механизма измерения отклонений фактических и эталонных значений индикаторов развития, базирующихся на относительных темпах изменения удельного веса доходов каждого стейкхолдера и соответствующей разработке комплекса стратегических корректирующих мероприятий, нацеленных на выравнивание стратегического целевого вектора развития промышленной парковой структуры в зависимости от состояния индикаторов развития, позволяющего упорядочить целевые ориентиры развития отдельных стейкхолдеров в соответствии с общим целевым вектором развития промышленной парковой структуры; предложено использовать асимметрию распределения дополнительных эффектов в качестве адаптера в системе стратегического адаптивного управления промышленной парковой структурой, позволяющего оценивать динамику структуры распределения дополнительных доходов и ее соответствие эталонной модели, отражающей развитие всей промышленной парковой структуры;

– сформированы методические подходы к выявлению дополнительных эффектов, возникающих благодаря функционированию промышленных парковых структур, на основе использования кластерной парадигмы. Обоснованность применения кластерного подхода при оценке дополнительных эффектов в рамках промышленной парковой структуры доказана с учетом решения задачи применения сходных критериев оценки эффективности деятельности стейкхолдеров, целей, задач и интересов участников промышленной парковой структуры;

– разработана и апробирована авторская методика, позволяющая выявить дополнительные эффекты при формировании промышленной парковой структуры, в основу которой положены методологические предпосылки кластерной теории, свидетельствующие о том, что входящие в кластер компании получают больший эффект от своей деятельности по сравнению со среднеотраслевым. Методика апробирована на примере ведущих промышленных парковых структур Уральского региона. Полученные результаты позволили определить основные направления получения дополнительных эффектов для учета в целях их распределения между стейкхолдерами промышленной парковой структуры;

– разработана и апробирована авторская методика картирования стейкхолдеров промышленных парковых структур, позволяющая оценить прямое и обратное взаимовлияние первичных и вторичных стейкхолдеров в рамках ресурсного и нормативного аспектов;

– предложена авторская концептуальная модель формирования стратегии промышленной парковой структуры на основе стейкхолдерско-целевого подхода, предполагающая детализацию этапов стратегического управления в разрезе стейкхолдеров промышленной парковой структуры, а также объединение разрозненных целей стейкхолдеров в единый целевой вектор развития путем регулирования асимметрии распределения дополнительных эффектов;

– разработаны авторские стратегические карты мероприятий ресурсного и нормативного характера, позволяющие регулировать асимметрию распределения доходов стейкхолдеров промышленных парковых структур в соответствии с целевыми векторами развития, особенностью которых является возможность

для каждого стейкхолдера промышленной парковой структуры определять индивидуальные приоритеты с целью достижения тех или иных показателей развития.

Эмпирически доказано формирование дополнительных эффектов при функционировании предприятий в рамках промышленных парковых структур. Разработан методический подход к проведению аналитических процедур распределения дополнительных эффектов по стейкхолдерам промышленной парковой структуры. Сформированы концептуальные положения стейкхолдерско-целевого подхода в стратегическом управлении промышленными парковыми структурами на основе механизмов управления распределением дополнительных эффектов по стейкхолдерам промышленной парковой структуры.

Научная новизна диссертации в целом заключается в формировании теоретико-методологических положений стейкхолдерско-целевого подхода в стратегическом адаптивном управлении промышленными парковыми структурами.

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Аверкин, М. Г. Индустриальные парки: анализ территориальной активности [Электронный ресурс] / М. Г. Аверкин, Т. М. Крюкова, О. А. Медников // Современные проблемы науки и образования. – 2015. – № 2. – Режим доступа : <https://science-education.ru/ru/article/view?id=21365>.

2. Аверкин, М. Г. Приоритетные направления социального и управленческого развития регионов посредством использования экономического инструментария «Индустриальные парки» / М. Г. Аверкин, Т. М. Крюкова, Н. Л. Симонец // Труд и социальные отношения. – 2015. – № 6. – С. 143–157.

3. Акатов, Н. Б. Подходы к формированию современной модели управления промышленными кластерами / Н. Б. Акатов, М. М. Гакашев, С. В. Толчин // Вестник Пермского национального исследовательского политехнического университета. Социально-экономические науки. – 2015. – № 4. – С. 19–35.

4. Акофф, Р. Л. Планирование будущего корпорации / Р. Л. Акофф. – М. : Сирин, 2002. – 256 с.

5. Ансофф, И. Стратегический менеджмент. Классическое издание / И. Ансофф. – СПб. : Питер, – 2009. – 344 с.

6. Ансофф, И. Стратегическое управление / И. Ансофф. – М. : Экономика, 1989. – 303 с.

7. Аркин, П. А. Кластерный подход как основа формирования производственных комплексов современной России / П. А. Аркин, К. А. Соловейчик // Известия Санкт-Петербургского университета экономики и финансов. – 2010. – № 3(63). – С. 23–26.

8. Аркин, П. А. Методическое обеспечение взаимодействия промышленных предприятий внутри кластера: логистический подход / П. А. Аркин, А. Г. Голубев // Известия Санкт-Петербургского университета экономики и финансов. – 2013. – № 1(79). – С. 33–38.

9. Аркин, П. А. Структурный анализ промышленных кластеров: теоретические и методические подходы / П. А. Аркин, Р. М. Бурханов // Проблемы современной экономики. – 2012. – № 1(41). – С. 229–233.
10. Артамонова, Ю. С. Кластерные политики и кластерные инициативы: теория, методология, практика : монография / под ред. Ю. С. Артамоновой, Б. Б. Хрусталева. – Пенза : ИП Тугушев С. Ю., 2014 – 212 с.
11. Ассоциация индустриальных парков России [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.indparks.ru>.
12. Ассоциация кластеров и технопарков России [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.akitrf.ru>.
13. Астафьева, И. А. Роль кластерных инициатив в процессе перехода на новый технологический уклад / И. А. Астафьева, А. Е. Плахин // Экономика и предпринимательство. – 2017. – № 5-2(82-2). – С. 566–571.
14. Бабкин, А. В. Кластер как субъект экономики: сущность, современное состояние, развитие / А. В. Бабкин, А. О. Новиков // Научно-технические ведомости Санкт-Петербургского государственного политехнического университета. Экономические науки. – 2016. – № 1(235). – С. 9–29.
15. Бабкин, А. В. Кластерная политика государства: идентификация объекта управления / А. В. Бабкин, А. В. Бахмутская, Т. Ю. Кудрявцева // Экономическое возрождение России. – 2012. – № 2(32). – С. 51–59.
16. Бабкин, А. В. Развитие инновационного предпринимательства в России: понятие, динамика, проблемы, направления развития / А. В. Бабкин, О. В. Чистякова // Экономическое возрождение России. – 2014. – № 4(42). – С. 157–170.
17. Бабкин, А. В. Формирование инновационно-промышленного кластера на основе виртуального предприятия / А. В. Бабкин, С. А. Уткина // Экономика и управление. – 2012. – № 10(84). – С. 58–61.
18. Баженов, С. И. Управление реализацией инвестиционной политики предпринимательского кластера / С. И. Баженов, И. В. Макарова, А. А. Петров // *Arg Administrandi*. – 2016. – № 1. – С. 113–132.
19. Байдаков, С. Л. «Пассивные» стейкхолдеры территории: риск игнорирования / С. Л. Байдаков // Инновации в менеджменте. – 2016. – № 1(7). – С. 5–11.



20. Байдаков, С. Л. Баланс интересов стейкхолдеров территории. Возможен ли он? / С. Л. Байдаков // Инновации в менеджменте. – 2015. – № 3(5). – С. 16–24.
21. Байдаков, С. Л. О происхождении стейкхолдеров территории / С. Л. Байдаков // Инновации в менеджменте. – 2018. – № 1(15). – С. 4–9.
22. Байдаков, С. Л. Риски и шансы стейкхолдеров в практике территориального управления / С. Л. Байдаков // Инновации в менеджменте. – 2016. – № 2(8). – С. 22–27.
23. Байдаков, С. Л. Своевременность стейкхолдерского подхода к управлению территорией / С. Л. Байдаков // Инновации в менеджменте. – 2017. – № 1(11). – С. 4–11.
24. Байдаков, С. Л. Теория и методология стратегического управления мегаполисом и его территориальными единицами : автореф. дис. ... д-ра экон. наук : 08.00.05 / Байдаков Сергей Львович. – М., 2010. – 37 с.
25. Баркенхоева, Р. А. Программно-целевое управление на региональном уровне: совершенствование инструментария и оценка эффективности / Р. А. Баркенхоева // Вестник Адыгейского государственного университета. Сер. 5: Экономика. – 2018. – № 2(220). – С. 23–30.
26. Батаева, Б. С. Механизм оценки качества управления непубличными российскими компаниями в интересах государства и стейкхолдеров: постановка проблемы и методические аспекты / Б. С. Батаева, О. В. Кожевина // Фундаментальные исследования. – 2015. – № 10-3. – С. 554–558.
27. Беленов, О. Н. Индустриальные парки в России и за рубежом: опыт создания и развития / О. Н. Беленов, Ю. В. Шурчкова, Т. Ю. Смольянинова // Современная экономика: проблемы и решения. – 2014. – № 7(55). – С. 78–92.
28. Беленов, О. Н. Индустриальные парки: сущность и основные характеристики [Электронный ресурс] / О. Н. Беленов, Т. Ю. Смольянинова, Ю. В. Шурчкова // Региональная экономика и управление. – 2013. – № 1(33). – Режим доступа : <https://eee-region.ru/article/3306>.
29. Беленов, О. Н. Комплексная оценка эффективности деятельности индустриальных парков / О. Н. Беленов, Т. Ю. Смольянинова // Современная экономика: проблемы и решения. – 2014. – № 12(60). – С. 34–46.

30. Беленов, О. Н. Роль индустриальных парков в экономике региона / О. Н. Беленов, Ю. В. Шурчкова, Т. Ю. Смольянинова // Современная экономика: проблемы и решения. – 2013. – № 9(45). – С. 40–52.
31. Бикеева, М. В. Реструктуризация бизнеса: стейкхолдерский подход / М. В. Бикеева // Экономические исследования и разработки. – 2016. – № 1. – С. 78–85.
32. Бикеева, М. В. Реструктуризация современного бизнеса: стейкхолдерский подход / М. В. Бикеева // Менеджмент в России и за рубежом. – 2016. – № 6. – С. 33–39.
33. Блауг, М. Закон сравнительных преимуществ / М. Блауг // Экономическая мысль в ретроспективе = Economic Theory in Retrospect. – М. : Дело, 1994. – С. 111–115.
34. Богданова, Т. А. Стратегические действия компаний в условиях структурных изменений отраслей / Т. А. Богданова // Научно-технические ведомости Санкт-Петербургского государственного политехнического университета. Экономические науки. – 2013. – № 6-1(185). – С. 119–129.
35. Борисов, А. Б. Большой экономический словарь / А. Б. Борисов. – М. : Книжный мир, 2003. – 895 с.
36. Борисоглебская, Л. Н. Проблемы правового регулирования деятельности технопарков: управленческий и налоговый аспекты / Л. Н. Борисоглебская, Н. Г. Викторова, В. И. Миронова // Инновации. – 2013. – № 7(177). – С. 57–62.
37. Бочко, В. С. Интегративная экономика – экономика скоординированного и социально ориентированного развития / В. С. Бочко // Экономические и социальные перемены: факты, тенденции, прогноз. – 2012. – № 5(23). – С. 48–59.
38. Бочко, В. С. Интегративное стратегическое развитие территорий (теория и методология) / В. С. Бочко. – Екатеринбург : Ин-т экономики УрО РАН, 2010. – 314 с.
39. Бунимович, И. Д. К вопросу о воздействия стейкхолдеров на процесс стратегического менеджмента / И. Д. Бунимович // Вестник Казанского технологического университета. – 2013. – Т. 16, № 1. – С. 293–296.

40. Бурцева, Т. А. Обоснование выбора муниципальных районов для создания индустриальных парков в Калужской области / Т. А. Бурцева // Вестник Университета (Государственный университет управления). – 2012. – № 7. – С. 89–94.
41. Бурцева, Т. А. Результативность создания индустриальных парков в регионах России [Электронный ресурс] / Т. А. Бурцева, А. А. Савельев // Региональная экономика и управление. – 2017. – № 1-2(49). – Режим доступа : <https://eee-region.ru/article/4922>.
42. Бычкова, С. М. Анализ инвестиционной стратегии с позиций стейкхолдерской теории / С. М. Бычкова, Н. Н. Макарова, Е. А. Жидкова // Учет. Анализ. Аудит. – 2017. – № 1. – С. 33–38.
43. Вечкинзова, Е. А. От кластеров к умной специализации: обзор методических подходов / Е. А. Вечкинзова, Е. С. Петренко // Труды VII Всерос. симпозиума по экон. теории (Екатеринбург, 28–30 июня 2016 г.). – Екатеринбург : Ин-т экономики УрО РАН, – 2016. – С. 56–57.
44. Викторова, Н. Г. Инновационные подходы к разработке профессиональной среды управления участников технопарка: финансово-налоговый аспект / Н. Г. Викторова, Е. Н. Евстигнеев // Инновации. – 2016. – № 5(211). – С. 111–118.
45. Викторова, Н. Г. Особенности управления налогообложением резидентов технопарков в сфере высоких технологий / Н. Г. Викторова // Налоговая политика и практика. – 2012. – № 10-1 (118). – С. 25–30.
46. Винокуров, В. А. Управление развитием рыночных возможностей предприятия (качество управления, системная организация, оценка, стратегическое планирование) : монография / В. А. Винокуров. – М. : Благовест, 2007. – 198 с.
47. Виханский, О. С. «Другой» менеджмент: время перемен / О. С. Виханский, А. И. Наумов // Российский журнал менеджмента. – 2004. – Т. 2, № 3. – С. 105–126.
48. Виханский, О. С. К вопросу о смене парадигмы управления бизнесом / О. С. Виханский // Вестник Московского университета. Сер. 24: Менеджмент. – 2009. – № 1. – С. 5–24.

49. Выборный, В. А. Стейкхолдерский подход в управлении публичными и непубличными компаниями / В. А. Выборный, А. С. Шевчук // Стратегии бизнеса. – 2015. – № 6(14). – С. 8–11.

50. Гакашев, М. М. Модели организации региональных промышленных кластеров: обзор международного опыта / М. М. Гакашев // Вектор науки Тольяттинского государственного университета. Сер.: Экономика и управление. – 2013. – № 4(26). – С. 86–89.

51. Гакашев, М. М. Подходы к формированию и оценке эффективности экономических кластеров / М. М. Гакашев // Вектор науки Тольяттинского государственного университета. Сер.: Экономика и управление. – 2013. – № 1(12). – С. 25–27.

52. Гакашев, М. М. Современные подходы к управлению инновационными проектами в промышленном кластере / М. М. Гакашев, С. Ю. Ховаев // Вестник Пермского национального исследовательского политехнического университета. Социально-экономические науки. – 2015. – № 4. – С. 82–95.

53. Гарькин, И. Н. Индустриальные парки: привлечение инвестиций в регион / И. Н. Гарькин, И. А. Гарькина // Вестник магистратуры. – 2014. – № 9(36). – С. 67–69.

54. Гарькина, И. А. Технопарки как одна из форм интеграции науки и производства / И. А. Гарькина, И. Н. Гарькин // Образование и наука в современном мире. Инновации. – 2017. – № 4(11). – С. 86–92.

55. Гилева, Т. А. Использование сбалансированной системы показателей в практике управления промышленными предприятиями / Т. А. Гилева // Вестник Уфимского государственного авиационного технического университета. – 2006. – Т. 7, № 2. – С. 188–194.

56. Гондарев, Р. С. Модель развития бизнеса на основе инструментов стейкхолдер-менеджмента / Р. С. Гондарев, Н. В. Разнова // Проблемы теории и практики управления. – 2014. – № 4. – С. 110–116.

57. Гондарев, Р. С. Построение модели развития бизнеса на основе интеграции концепции организационных изменений и инструментов стейкхолдер-

менеджмента / Р. С. Гондарев, Н. В. Разнова // Экономика и управление в XXI веке: тенденции развития. – 2014. – № 14. – С. 7–15.

58. Горбунов, А. А. Взаимодействие со стейкхолдерами: предпринимательский подход / А. А. Горбунов, А. Х. Хакимов, А. К. Сотавов // European Social Science Journal. – 2017. – № 12-1. – С. 150–157.

59. Горбунова, М. В. Динамическая модель выбора смешанных типов стратегий взаимодействия организации с группами стейкхолдеров / М. В. Горбунова, А. А. Гресько, К. С. Солодухин // Фундаментальные исследования. – 2015. – № 12-3. – С. 560–565.

60. Горбунова, М. В. Многопериодная модель выбора типов стратегий взаимодействия организации со стейкхолдерами с учетом отношений заинтересованных сторон между собой / М. В. Горбунова, А. А. Гресько, К. С. Солодухин // Фундаментальные исследования. – 2015. – № 2-25. – С. 5626–5630.

61. Городилов, А. Б. Адаптивное управление наукоемким машиностроительным производством / А. Б. Городилов, В. С. Веселовская. – М. : Проспект, 2017. – 104 с.

62. Горшкова, Л. А. Организационное развитие крупного промышленного предприятия с учетом интересов стейкхолдеров / Л. А. Горшкова, В. А. Поплавская // Менеджмент и бизнес-администрирование. – 2017. – № 3. – С. 123–131.

63. Градов, А. П. Проблемы формирования стратегии фирмы в свете теории трансакционных издержек / А. П. Градов, Г. Ю. Коробович // Экономическая наука современной России. – 2004. – № 3. – С. 32–47.

64. Гресько, А. А. Модель ресурсного взаимодействия стейкхолдеров муниципального образования / А. А. Гресько // Научное обозрение. Сер. 1: Экономика и право. – 2012. – № 6. – С. 173–179.

65. Гресько, А. А. Нечетко-множественная многопериодная модель выбора стратегий взаимодействия организации с группами стейкхолдеров на основе детерминированного эквивалента / А. А. Гресько, К. С. Солодухин // Азимут научных исследований: экономика и управление. – 2017. – Т. 6, № 3(20). – С. 115–118.

66. Гресько, А. А. Выбор стратегий взаимодействия организации со стейкхолдерами с учетом возможных сценариев взаимодействия стейкхолдеров между

собой / А. А. Гресько // Научное обозрение. Сер. 1: Экономика и право. – 2012. – № 5. – С. 84–100.

67. Григорьев, А. И. Мультипликативный эффект от реализации проектов промышленных парков / А. И. Григорьев, С. Н. Кузнецова, В. П. Кузнецов // Научное обозрение. Экономические науки. – 2016. – № 5. – С. 17–19.

68. Громов, Г. Р. История Кремниевой долины – кратко о главном / Г. Р. Громов // От гиперкниги к гипермозгу: информационные технологии эпохи Интернета. Эссе, диалоги, очерки. – М. : Радио и связь, 2004. – 204 с.

69. Грузневич, Е. С. Комплексная методика оценки эффективности деятельности коммерческой организации на основе целевого подхода / Е. С. Грузневич, З. И. Щелкунова // Вестник Витебского государственного технологического университета. – 2017. – № 2(33). – С. 123–131.

70. Гугля, А. А. Стейкхолдерский подход к обеспечению устойчивого развития бизнеса / А. А. Гугля // Вестник Нижегородского государственного инженерно-экономического института. – 2015. – № 3(46). – С. 33–37.

71. Гусева, М. С. Государственная поддержка малого инновационного предпринимательства в кластере: потребности, ресурсы и возможности / М. С. Гусева, Д. В. Амелькина // *Ars Administrandi*. – 2016. – № 3. – С. 66–84.

72. Гусева, М. С. Индустриальные парки в экономике региона: механизм создания и эффективность функционирования [Электронный ресурс] / М. С. Гусева, Е. А. Шаркевич // Концепт. – 2016. – № S11. – Режим доступа : <https://e-koncept.ru/2016/86739.htm>.

73. Гусева, М. С. Инновационные территориальные кластеры как катализатор регионального развития / М. С. Гусева // Известия Оренбургского государственного аграрного университета. – 2014. – № 1(45). – С. 201–205.

74. Гусева, М. С. Конкурентоспособность аэрокосмического кластера Самарской области в современном экономическом пространстве: барьеры развития и новые возможности [Электронный ресурс] / М. С. Гусева, Д. В. Амелькина // Концепт. – 2015. – № S13. – Режим доступа : <https://e-koncept.ru/2015/85775.htm>.

75. Гусева, М. С. Организационно-экономический механизм вовлечения субъектов малого бизнеса в программы развития инновационных территориаль-

ных кластеров (на примере аэрокосмического кластера Самарской области) / М. С. Гусева, Д. В. Амеликина // Наука XXI века: актуальные направления развития. – 2016. – № 1–2. – С. 18–23.

76. Гусева, М. С. Развитие механизма создания индустриального парка на основе государственно-частного партнерства / М. С. Гусева, Е. А. Шаркевич // *Arg Administrandi*. – 2016. – № 4. – С. 45–61.

77. Гутман, С. С. Идентификация индустриальных кластеров / С. С. Гутман, Т. Ю. Кудрявцева // *Экономика и управление*. – 2012. – № 10(84). – С. 62–64.

78. Давыдов, Д. М. Генезис стейкхолдерской теории организационного развития / Д. М. Давыдов, Л. А. Горшкова // *Проблемы теории и практики управления*. – 2015. – № 3. – С. 119–124.

79. Давыдов, Д. М. Круг стейкхолдеров как инструмент разработки стратегии взаимодействия с заинтересованными лицами / Д. М. Давыдов // *Научное обозрение*. – 2014. – № 12-3. – С. 916–920.

80. Дворядкина, Е. Б. Тенденции кластерного развития промышленного региона: роль кластеров малых и средних предприятий (на примере Кемеровской области) [Электронный ресурс] / Е. Б. Дворядкина, И. В. Корчагина // *Региональная экономика и управление*. – 2017. – № 2(50). – Режим доступа : <https://eee-region.ru/article/5011>

81. Дворядкина, Е. Б. Формирование и развитие кластеров малых и средних предприятий традиционно-промышленного региона и его периферийных городских округов / Е. Б. Дворядкина, И. В. Корчагина // *Экономика и предпринимательство*. – 2016. – № 12-4(77). – С. 217–224.

82. Дежкина, И. П. Основы теории институционального потенциала предприятия : науч. изд. / И. П. Дежкина. – М. : Деловая лит., 2003. – 182 с.

83. Дикунов, С. А. Институты развития региональной инновационной структуры / С. А. Дикунов, А. С. Бровко, М. С. Дикунова // *Актуальные проблемы гуманитарных и социально-экономических наук*. – 2016. – № 10-4. – С. 27–31.

84. Динамика корпоративного развития / В. Ж. Дубровский, О. А. Романова, А. И. Татаркин, И. Н. Ткаченко. – М. : Наука, 2004. – 502 с.

85. Дубровская, Ю. В. Межрегиональное взаимодействие как инструмент управления дифференциацией региональных социально-экономических систем: кластерный подход / Ю. В. Дубровская // Вестник Пермского университета. Сер.: Экономика. – 2016. – № 4(31). – С. 117–126.

86. Дубровская, Ю. В. Особенности формирования кластерной модели взаимодействия в отечественной экономике / Ю. В. Дубровская, М. И. Ахметова // Инновационное развитие экономики: тенденции и перспективы. – 2016. – Т. 1. – С. 472–479.

87. Дубровская, Ю. В. Эффективная локализация кластеров как основа инновационного развития национальной экономики / Ю. В. Дубровская // Вестник Тюменского государственного университета. Социально-экономические и правовые исследования. – 2016. – Т. 2, № 3. – С. 264–276.

88. Дьяконова, М. В. Методика определения стратегической ориентации организации, позволяющей осуществлять оптимальное взаимодействие со стейкхолдерами / М. В. Дьяконова, А. А. Микулинская, К. С. Солодухин // Современные проблемы науки и образования. – 2014. – № 4. – С. 389.

89. Егорова, А. О. Промышленные парки как платформа для развития человеческого и финансового капитала / А. О. Егорова, С. Н. Кузнецова // Научное обозрение. – 2016. – № 18. – С. 138–141.

90. Егорова, А. О. Промышленные парки как платформа развития промышленности / А. О. Егорова, С. Н. Кузнецова // Вестник Нижегородского государственного инженерно-экономического института. – 2017. – № 6(73). – С. 87–93.

91. Елохова, И. В. Типологизация регионов России по признаку сформированности кластерно-сетевых структур / И. В. Елохова, Е. В. Козоногова, Ю. В. Дубровская // Вестник Пермского национального исследовательского политехнического университета. Социально-экономические науки. – 2016. – № 4. – С. 160–171.

92. Емельянов, С. Г. Теоретико-методологические вопросы разработки стратегии развития технопарков в современных условиях / С. Г. Емельянов, Л. Н. Борисоглебская, А. А. Мальцева // Вестник экономической интеграции. – 2010. – № 4. – С. 15–23.



93. Емельянов, С. Г. Формирование резидентной стратегии технопарка как механизм создания благоприятной бизнес-среды региона / С. Г. Емельянов, Л. Н. Борисоглебская, А. А. Мальцева // Вестник экономики, права и социологии. – 2010. – № 3. – С. 32–39.

94. Ермолаев, Д. В. Кластеризация как фактор промышленного развития / Д. В. Ермолаев // Известия Тульского государственного университета. Экономические и юридические науки. – 2016. – № 3-1. – С. 219–223.

95. Ермолаев, Д. В. Концентрация как измеритель эффективности предприятия при формировании и управлении промышленными кластерами / Д. В. Ермолаев // Вестник Ижевского государственного технического университета. – 2014. – № 2. – С. 81–83.

96. Ефремов, В. С. Классические модели стратегического анализа и планирования: модель SHELL/DPM / В. С. Ефремов // Менеджмент в России и за рубежом. – 1997. – № 6. – С. 103–110.

97. Жданов, И. Ю. Управление развитием предприятия на основе оптимального взаимодействия со стейкхолдерами [Электронный ресурс] / И. Ю. Жданов // Управление экономическими системами. – 2011. – № 9(33). – Режим доступа : <http://uecs.ru/predprinematelstvo/item/661-2011-09-30-05-52-33>.

98. Занг, В. Б. Синергетическая экономика. Время и перемены в нелинейной экономической теории : пер. с англ. / В. Б. Занг. – М. : Мир, 1999. – 335 с.

99. Захарова, Е. Н. Кластер как технологический прорыв и основа модернизации территориального пространства / Е. Н. Захарова, В. В. Прохорова // Вестник Института дружбы народов Кавказа «Теория экономики и управления народным хозяйством». – 2015. – № 2(34). – С. 95–101.

100. Иванова, О. Е. Критический анализ зарубежного опыта создания технопарковых структур / О. Е. Иванова // Вестник Нижегородского государственного инженерно-экономического института. – 2018. – № 2(81). – С. 97–110.

101. Иванова, О. Е. Обобщение зарубежного опыта развития кластеров и технопарков как фактора активизации инновационной деятельности / О. Е. Иванова // Наука и экономика. – 2012. – № 6. – С. 20–28.

102. Ивашковская, И. В. Модель корпоративного управления на основе стоимости для стейкхолдеров / И. В. Ивашковская // Вестник Финансовой академии. – 2010. – № 2(56). – С. 29–35.

103. Ивашковская, И. В. Оценка устойчивости роста компании: стейкхолдерский подход / И. В. Ивашковская // Финансы и кредит. – 2010. – № 43(427). – С. 14–18.

104. Ивашковская, И. В. Стейкхолдерский подход к управлению, ориентированному на приращение стоимости компании / И. В. Ивашковская // Корпоративные финансы. – 2012. – Т. 6, № 1(21). – С. 14–23.

105. Ивашковская, И. В. Стратегический мониторинг создания стоимости для всех стейкхолдеров компании / И. В. Ивашковская // Вестник Финансовой академии. – 2008. – № 3(47). – С. 69–85.

106. Индустриальные парки России : отраслевой обзор, вып. 4 [Электронный ресурс]. – Режим доступа : [https://indparks.ru/upload/medialibrary/8f4/Obzor%202016%20site%20\(1\).pdf](https://indparks.ru/upload/medialibrary/8f4/Obzor%202016%20site%20(1).pdf).

107. Индустриальный парк «Грабцево» [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://investkaluga.com/industrialnyy-park-grabtsevo>.

108. Информационный ресурс СПАРК [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.spark-interfax.ru>.

109. Катькало, В. С. Эволюция теории стратегического управления / В. С. Катькало, – СПб. : Изд. дом С.-Петербур. гос. ун-та, 2006. – 548 с.

110. Клейнер, Г. Б. Мезоэкономические проблемы российской экономики / Г. Б. Клейнер // Экономический вестник Ростовского государственного университета. – 2003. – Т. 1, № 2. – С. 11–18.

111. Клейнер, Г. Б. От теории предприятия к теории стратегического управления / Г. Б. Клейнер // Российский журнал менеджмента. – 2003. – Т. 1, № 1. – С. 31–56.

112. Клейнер, Г. Б. Эволюция институциональных систем : монография / Г. Б. Клейнер. – М. : Наука, 2004. – 238 с.

113. Князева, Е. Н. Синергетика как новое мировидение: диалог с И. Пригожиным / Е. Н. Князева, С. П. Курдюмов // Вопросы философии. – 1992. – № 12. – С. 3–20.

114. Ковалев, А. В. Создание и функционирование промышленных парков как фактор ускоренного роста экономики региона / А. В. Ковалев // Вестник Адыгейского государственного университета. Сер. 5: Экономика. – 2015. – № 3. – С. 154–158.

115. Кожевина, О. В. Внедрение стандартов G20/ОЭСР в практику корпоративного управления в государственных компаниях: интересы стейкхолдеров / О. В. Кожевина // Менеджмент в России и за рубежом. – 2018. – № 1. – С. 12–19.

116. Кожевина, О. В. Совершенствование корпоративного управления в компаниях с государственным участием с использованием принципов G20/ОЭСР / О. В. Кожевина // Проблемы теории и практики управления. – 2018. – № 4. – С. 92–100.

117. Кожевина, О. В. Совершенствование стратегического целеполагания в компаниях с государственным участием / О. В. Кожевина, Б. С. Батаева // Проблемы теории и практики управления. – 2017. – № 3. – С. 33–44.

118. Кожевина, О. В. Стейкхолдерские интересы государства при оценке эффективности реализации программ стратегического развития непубличных компаний с государственным участием / О. В. Кожевина // Стратегии бизнеса. – 2015. – № 5(13). – С. 11–16.

119. Коковихин, А. Ю. Мониторинг реализации стандарта развития конкуренции в Свердловской области / А. Ю. Коковихин, Е. С. Огородникова, А. Е. Плахин // Российское предпринимательство. – 2017. – Т. 18, № 17. – С. 2527–2540.

120. Коковихин, А. Ю. Параметры удовлетворенности предпринимателей как элемент оценки инвестиционного климата в муниципальных образованиях / А. Ю. Коковихин, Е. С. Огородникова, А. Е. Плахин // Муниципальная академия. – 2017. – № 4. – С. 132–138.

121. Коковихин, А. Ю. Формирование и реализация инвестиционной политики (по материалам мониторинга инвестиционного климата Свердловской обла-

сти в 2015–2017 гг.) / А. Ю. Коковихин, Е. С. Огородникова, А. Е. Плахин. – М. : ИНФРА-М, 2017. – 363 с.

122. Костюнина, Г. М. Технопарки в зарубежной и российской практике / Г. М. Костюнина, В. И. Баронов // Вестник МГИМО-Университета. – 2012. – № 3(24). – С. 91–99.

123. Криворотов, В. В. Индустриальные парки как эффективный механизм роста конкурентоспособности региональных производственных комплексов / В. В. Криворотов, А. В. Калина, Е. А. Тиханов, С. Е. Ерыпалов // Вестник УрФУ. Сер.: Экономика и управление. – 2014. – № 2. – С. 61–74.

124. Криворотов, В. В. Отбор оптимального портфеля проектов развития и повышения конкурентоспособности производственного комплекса / В. В. Криворотов, А. В. Калина, В. Д. Третьяков, С. Е. Ерыпалов // Проблемы развития территории. – 2018. – № 2(94). – С. 27–46.

125. Криворотов, В. В. Прогнозирование показателей конкурентоспособности крупных производственных комплексов / В. В. Криворотов, А. В. Калина, В. Д. Третьяков, С. Е. Ерыпалов, А. В. Патрушев // Вестник УрФУ. Серия: Экономика и управление. – 2017. – Т. 16, № 6. – С. 880–908.

126. Крюкова, Т. М. Индустриальные парки: вопросы организации инфраструктурного обеспечения / Т. М. Крюкова, М. Г. Аверкин, О. А. Медников // Современные проблемы науки и образования. – 2015. – № 2-2. – С. 395–403.

127. Кузнецов, В. П. Оценка экономической эффективности инвестиционных проектов с бесконечным жизненным циклом / В. П. Кузнецов, Я. С. Поташник // Вестник Поволжского государственного технологического университета. Серия: Экономика и управление. – 2016. – № 3(31). – С. 79–85.

128. Кузнецов, В. П. Промышленные парки как коммерческий продукт / В. П. Кузнецов, С. Н. Кузнецова // Международный научно-исследовательский журнал. – 2015. – № 2-3(33). – С. 44–46.

129. Кузнецов, В. П. Рост количественных показателей промышленных парков [Электронный ресурс] / В. П. Кузнецов, С. А. Егоров // Вестник Мининского университета. – 2014. – № 4. – Режим доступа : <https://vestnik.mininuniver.ru/jour/article/viewFile/532/508>.

130. Кузнецов, В. П. Теоретические аспекты развития организационно-экономического механизма формирования промышленных парков / В. П. Кузнецов, С. Н. Кузнецова, Д. Н. Лапаев. – Казань : Познание, 2014. – 148 с.

131. Кузнецова, Г. В. Современное положение России на мировом рынке НИОКР / Г. В. Кузнецова // Российский внешнеэкономический вестник. – 2017. – № 2. – С. 15–23.

132. Кузнецова, С. Н. Государственная поддержка малого бизнеса в целях развития промышленных парков / С. Н. Кузнецова, В. П. Кузнецов // Экономические и гуманитарные науки. – 2015. – № 10(285). – С. 103–110.

133. Кузнецова, С. Н. Интеграция малого и среднего бизнеса в структуры промышленных парков / С. Н. Кузнецова, А. О. Егорова // В мире научных открытий. – 2015. – № 12(72). – С. 197–206.

134. Кузнецова, С. Н. Методика оценки интегральной эффективности инвестиционных проектов в рамках промышленных парков : монография / С. Н. Кузнецова, В. П. Кузнецов. – Н. Новгород : Мининский ун-т, 2015. – 135 с.

135. Кунин, В. А. Кластерная стратегия инновационного развития экономик России и Беларуси [Электронный ресурс] / В. А. Кунин, Г. А. Яшева // Управление экономическими системами. – 2014. – № 2(62). – Режим доступа : <http://uecs.ru/logistika/item/2786>.

136. Лавренюк, К. И. Количественный анализ рисков социально-экономического развития муниципального образования на основе стейкхолдерского подхода / К. И. Лавренюк, Л. С. Мазелис, К. С. Солодухин // Азимут научных исследований: экономика и управление. – 2016. – Т. 5, № 4(17). – С. 227–230.

137. Лаврикова, Ю. Г. Кластерные принципы в реализации стратегии регионального развития / Ю. Г. Лаврикова // Проблемы стратегии и тактики регионального развития. – 2011. – Т. 2. – С. 94–103.

138. Лаврикова, Ю. Г. Кластерные процессы корпоративного развития в Уральском регионе / Ю. Г. Лаврикова // Известия Уральского государственного экономического университета. – 2013. – № 1(45). – С. 34–38.

139. Лебедева-Карлссон, Н. Ф. Нечеткие методы формализации стратегических карт стейкхолдер-организаций / Н. Ф. Лебедева-Карлссон, В. О. Морозов,

К. С. Солодухин // Азимут научных исследований: экономика и управление. – 2017. – Т. 6, № 4(21). – С. 216–219.

140. Люкшинов, А. Н. Стратегическое управление в системе факторов эффективного хозяйствования и природопользования / А. Н. Люкшинов. – М. : Юнити-Дана, 2004. – 207 с.

141. Мазелис, Л. С. Нечеткая модель анализа рисков развития социально-экономической системы на основе стейкхолдерского подхода / Л. С. Мазелис, К. С. Солодухин, К. И. Лавренюк // Вестник Тюменского государственного университета. Социально-экономические и правовые исследования. – 2017. – Т. 3, № 3. – С. 242–260.

142. Макарова, И. В. Особенности управления инвестиционной деятельностью в Уральском фармацевтическом кластере [Электронный ресурс] / И. В. Макарова, А. А. Петров // Современные проблемы науки и образования. – 2015. – № 1-1. – Режим доступа : <https://science-education.ru/ru/article/view?id=17650>.

143. Малышев, Е. А. Выделение эффектов от формирования и развития кластеров в регионе / Е. А. Малышев, И. В. Макарова, А. П. Петров // Вестник Забайкальского государственного университета. – 2013. – № 7(98). – С. 111–119.

144. Мальцева, А. А. К вопросу оценки влияния интеллектуального капитала технопарковых структур на их устойчивость с использованием метода динамических нормативов / А. А. Мальцева // Известия Тульского государственного университета. Экономические и юридические науки. – 2016. – № 2-1. – С. 160–166.

145. Мальцева, А. А. Методика оценки эффективности технопарка как ядра инновационного кластера региона на основе системы сбалансированных показателей / А. А. Мальцева // Экономический анализ: теория и практика. – 2011. – № 3(210). – С. 13–19.

146. Мальцева, А. А. Методические подходы к выявлению факторов интеллектуального капитала технопарковой структуры / А. А. Мальцева // Экономический анализ: теория и практика. – 2015. – № 24(423). – С. 43–53.

147. Мальцева, А. А. Методические подходы к расчету интегрального показателя интеллектуального капитала технопарковых структур и их ранжированию

/ А. А. Мальцева // Вестник Тверского государственного университета. Сер.: Экономика и управление. – 2016. – № 2. – С. 237–244.

148. Мальцева, А. А. Научно-методические основы оценки влияния интеллектуального капитала технопарковых структур на их эффективность / А. А. Мальцева, А. Л. Баскакова, Н. С. Дорофеева // Вестник Тверского государственного университета. Сер.: Экономика и управление. – 2016. – № 3. – С. 151–157.

149. Мальцева, А. А. Научно-методические основы оценки и управления интеллектуальным капиталом технопарковых структур / А. А. Мальцева // Вестник Тверского государственного университета. Сер.: Экономика и управление. – 2017. – № 2. – С. 83–90.

150. Мальцева, А. А. Организационные механизмы взаимодействия управляющей компании технопарка с потенциальными инвесторами / А. А. Мальцева // Общество: политика, экономика, право. – 2011. – № 4. – С. 72–75.

151. Мальцева, А. А. Предпосылки формирования и развития индустриальных парков через призму классических и современных теорий пространственной и региональной экономики / А. А. Мальцева, А. А. Щеглов, Т. Г. Малкова // ИнноЦентр. – 2014. – № 4(5). – С. 1–11.

152. Мальцева, А. А. Применение теории стейкхолдеров для управления технопарковой структурой / А. А. Мальцева, А. В. Гридчина, А. Л. Баскакова, Н. С. Дорофеева // Экономика. Предпринимательство. Окружающая среда. – 2016. – Т. 3, № 67. – С. 9–16.

153. Мальцева, А. А. Терминологический анализ понятия «индустриальный парк» с позиций современной науки и практики / А. А. Мальцева, А. А. Щеглов // ИнноЦентр. – 2014. – № 1(2). – С. 16–22.

154. Марков, Л. С. Институциональные аспекты функционирования инновационного кластера / Л. С. Марков // Менеджмент инноваций. – 2010. – № 4. – С. 292–301.

155. Марков, Л. С. Методологические вопросы кластерной политики: оценка, идентификация и анализ / Л. С. Марков // Кластерные политики и кластерные инициативы: теория, методология, практика / под ред. Ю. С. Артамоновой, Б. Б. Хрусталева. – Пенза : ПГУАС, 2012. – С. 118–139.

156. Марков, Л. С. Управление эффективностью функционирования региональных высокотехнологичных кластеров / Л. С. Марков // Регион: экономика и социология. – 2007. – № 2. – С. 20–34.

157. Маркова, В. Д. Эволюция развития и парадоксы стратегического менеджмента / В. Д. Маркова, С. А. Кузнецова // Мир экономики и управления. – 2010. – Т. 10, № 2. – С. 5–12.

158. Маршалл, А. Принципы политической экономии : в 3 т. / А. Маршалл. – М. : Прогресс, 1983. – Т. 1. – 416 с.

159. Маршалл, А. Принципы экономической науки / А. Маршалл. – М., 1993. – 310 с.

160. Мезоэкономика переходного периода. Рынки, отрасли, предприятия : монография / под ред. Г. Б. Клейнера. – М. : Наука, 2001. – 516 с.

161. Меньшенина, И. Г. Кластерообразование в региональной экономике / И. Г. Меньшенина, Л. М. Капустина. – Екатеринбург : Изд-во Урал. гос. экон. ун-та, 2008. – 154 с.

162. Мерзликина, Г. С. Промышленные парки как «точки роста» новой индустриализации / Г. С. Мерзликина, Т. Г. Агиевич // Известия Волгоградского государственного технического университета. – 2015. – № 15(179). – С. 84–91.

163. Мерзликина, Г. С. Совершенствование модели инновационного регионального кластерообразования / Г. С. Мерзликина, А. В. Бабкин, И. В. Пшеничников // Научно-технические ведомости Санкт-Петербургского государственного политехнического университета. Экономические науки. – 2015. – № 4(223). – С. 129–139.

164. Мескон, М. Х. Основы менеджмента : монография : пер. с англ. / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – 3-е изд. – М. : Вильямс, 2012. – 672 с.

165. Методика, разработанная Минэкономразвития и ассоциацией инновационного развития по отбору регионов-лидеров // Сравнительный анализ инновационной активности субъектов Российской Федерации / под ред. О. М. Белоусовой. – М. : Естествознание, 2011. – 195 с.



166. Минцберг, Г. Стратегический процесс / Г. Минцберг, Дж. Б. Куинн, С. Гошал / пер. с англ. Т. Виноградова и др. ; под общ. ред. Ю. Н. Каптуревского. – СПб. : Питер, 2007. – 684 с.

167. Минцберг, Г. Структура в кулаке: Создание эффективной организации / Г. Минцберг. – СПб. : Питер, 2012. – 512 с.

168. Миронов, Д. С. Развитие технологических парковых структур как фактор повышения эффективности инновационного предпринимательства в Российской Федерации [Электронный ресурс] / Д. С. Миронов, А. Е. Плахин // *Baikal Research Journal*. – 2016. – Т. 7, № 3. – Режим доступа : <http://brj-bguer.ru/classes/pdfDL.aspx?id=20777>.

169. Миронов, Д. С. Региональная специфика и тенденции развития промышленных кластерных образований Свердловской области / Д. С. Миронов, А. Е. Плахин // *Экономика: вчера, сегодня, завтра*. – 2016. – № 9. – С. 207–220.

170. Миронов, Д. С. Тенденции развития и анализ конкурентоспособности региональных промышленных парковых структур / Д. С. Миронов, А. Е. Плахин, А. Б. Ставрова // *Управленец*. – 2016. – №4(62). – С. 11–19.

171. Митрофанова, И. В. Индустриальные бизнес-парки как эффективный инструмент стратегического территориального менеджмента / И. В. Митрофанова, И. А. Митрофанова, Г. И. Старокожева, Е. В. Родионова // *Менеджмент и бизнес-администрирование*. – 2013. – № 3. – С. 70–79.

172. Митрофанова, И. В. Модернизация институтов развития как стратегическое направление совершенствования региональной экономической политики / И. В. Митрофанова, И. В. Пожилова // *Теория и практика общественного развития*. – 2018. – № 7(125). – С. 55–61.

173. Митрофанова, И. В. Преимущества и проблемы организации регионального промышленного комплекса в формате индустриального парка / И. В. Митрофанова, И. А. Митрофанова, Е. В. Родионова, М. Г. Майорникова // *Известия Волгоградского государственного технического университета*. – 2013. – № 11(114). – С. 96–103.

174. Митрофанова, И. В. Российские территориальные мегапроекты: риски реализации в условиях неопределенности / И. В. Митрофанова, Н. П. Иванов,

И. А. Митрофанова, А. Н. Жуков // Известия Волгоградского государственного технического университета. – 2016. – № 16 (195). – С. 104–113.

175. Моргунова, Н. В. Стейкхолдерский подход к управлению государственными программами развития текстильной промышленности / Н. В. Моргунова, Р. В. Моргунова, В. П. Третьяк, Т. В. Подсветова // Известия высших учебных заведений. Технология текстильной промышленности. – 2017. – № 4(370). – С. 40–44.

176. Моргунова, Р. В. Анализ развития концепций классификации и мэппинга стейкхолдеров крупных промышленных предприятий / Р. В. Моргунова // Предпринимательство. – 2009. – № 7. – С. 61–65.

177. Моргунова, Р. В. Исследование практики и методические подходы к формированию механизма управления региональными проектами на основе управления стейкхолдерами / Р. В. Моргунова, Н. В. Моргунова // Современные технологии управления. – 2012. – № 11(23). – С. 11–16.

178. Морозов, В. О. Определение стратегических позиций стейкхолдер-организации / В. О. Морозов // Территория новых возможностей. Вестник Владивостокского государственного университета экономики и сервиса. – 2013. – № 1(19). – С. 138–143.

179. Навроцкий, Р. О. Анализ нормативно-правовых основ формирования и развития индустриальных парков в Тверской области и направления их совершенствования / Р. О. Навроцкий, А. А. Щеглов // ИнноЦентр. – 2015. – № 2(7). – С. 23–38.

180. Навроцкий, Р. О. Индустриальные парки Российской Федерации: комплексный анализ / Р. О. Навроцкий, А. А. Щеглов // Известия Тульского государственного университета. Экономические и юридические науки. – 2015. – № 4-1. – С. 89–97.

181. Навроцкий, Р. О. Научно-методические подходы к формированию индустриальных парков на современном этапе: теоретический анализ / Р. О. Навроцкий, А. А. Щеглов // ИнноЦентр. – 2015. – № 1(6). – С. 70–84.

182. Назаров, М. А. Проблемы развития инновационной инфраструктуры в российской экономике / М. А. Назаров, Е. П. Фомин // Экономические науки. – 2015. – № 4. – С. 38–43.

183. Несмачных, О. В. Метод формирования партнерских отношений в кластерной структуре на основе выделения ключевых компетенций партнера / О. В. Несмачных // Сегодня и завтра российской экономики. – 2014. – № 63. – С. 32–38

184. Несмачных, О. В. Методология оценки эффективности стратегии функционирования промышленного кластера / О. В. Несмачных, О. В. Назарова // Ученые записки Комсомольского-на-Амуре государственного технического университета. – 2015. – Т. 2, № 2(22). – С. 117–121.

185. Несмачных, О. В. Принципы формирования, стратегического управления и оценки эффективности промышленного кластера [Электронный ресурс] / О. В. Несмачных // Современные проблемы науки и образования. – 2014. – № 2. – Режим доступа : <https://science-education.ru/ru/article/view?id=12389>.

186. Несмачных, О. В. Природа возникновения синергетического эффекта в промышленном кластере и оценка его воздействия / О. В. Несмачных, В. В. Литовченко // Научное обозрение. Сер. 1: Экономика и право. – 2014. – № 1. – С. 27–35.

187. Несмачных, О. В. Проблемы финансовых отношений в инновационных структурах государственно-промышленного партнерства кластерного типа / О. В. Несмачных // Ученые записки Комсомольского-на-Амуре государственного технического университета. – 2011. – Т. 2, № 7. – С. 100–101.

188. Несмачных, О. В. Разработка концепции формирования и реализации финансовой стратегии экономического кластера / О. В. Несмачных // Ученые записки Комсомольского-на-Амуре государственного технического университета. – 2012. – Т. 2, № 11. – С. 99–106.

189. Несмачных, О. В. Формирование синергетического эффекта в экономическом кластере на основе закона возрастающей отдачи / О. В. Несмачных, В. В. Литовченко // Фундаментальные исследования. – 2013. – № 6-5. – С. 1220–1223.

190. Николаев, М. А. Методологические аспекты оценки эффективности инновационных кластеров / М. А. Николаев, М. Ю. Махотаева // Вестник Псковского государственного университета. Сер.: Экономика. Право. Управление. – 2012. – № 1. – С. 48–60.

191. Никонова, Я. И. Организация стратегического планирования устойчивого развития крупных городов: теоретические и методологические аспекты : монография / Я. И. Никонова, М. В. Каркавин, Е. С. Димакова ; под ред. А. Г. Иваненко. – Новосибирск : Изд-во СО РАН, 2008. – 234 с.

192. Новая индустриализация: региональный аспект : монография / Т. Г. Агиевич, Н. В. Аникеева, Е. В. Кузьмина и др. ; под науч. ред. Г. С. Мерзликиной, О. С. Олейник. – Волгоград : ВолгГТУ, 2015. – 144 с.

193. Новожилов, В. В. Измерение затрат и результатов / В. В. Новожилов. – М. : Экономика, 1967. – 376 с.

194. Нуждин, Р. В. Бизнес-анализ возможностей стейкхолдер-менеджмента в достижении положительной синергии / Р. В. Нуждин, А. Н. Полозова // Вестник Воронежского государственного университета инженерных технологий. – 2016. – № 4(70). – С. 437–445.

195. Нуждин, Р. В. Классификация бизнес-отношений в стейкхолдер-менеджменте производственных организаций АПК / Р. В. Нуждин // Территория науки. – 2016. – № 6. – С. 79–84.

196. О государственной поддержке субъектов инвестиционной деятельности в Свердловской области : закон Свердловской области от 30 июня 2006 г. № 43-ОЗ.

197. О мерах по реализации в 2010 г. мероприятий по государственной поддержке малого и среднего предпринимательства : приказ Минэкономразвития РФ от 16 февраля 2010 г. № 59.

198. О предоставлении государственных гарантий Свердловской области субъектам инвестиционной деятельности : постановление Правительства Свердловской области от 20 июня 2011 г. № 748-ПП.

199. О программе модернизации и создания новых рабочих мест на территории Свердловской области на период до 2020 г. : постановление Правительства Свердловской области от 11 июля 2014 г. № 591-ПП.

200. О промышленной политике в Липецкой области : закон Липецкой области от 14 июня 2001 г. № 144-ОЗ.

201. О промышленной политике в Российской Федерации : федер. закон от 31 декабря 2014 г. № 488-ФЗ.

202. О реализации отдельных положений Закона Свердловской области от 30 июня 2006 г. № 43-ОЗ «О государственной поддержке субъектов инвестиционной деятельности в Свердловской области» : постановление Правительства Свердловской области от 13 ноября 2013 г. № 1387-ПП.

203. О содержании, составе, порядке разработки и утверждения стратегии пространственного развития Российской Федерации, а также о порядке осуществления мониторинга и контроля ее реализации : постановление Правительства РФ от 20 августа 2015 г. № 870.

204. О создании Правительственной комиссии Свердловской области по рассмотрению инвестиционных проектов, реализуемых и (или) планируемых к реализации на территории Свердловской области : постановление Правительства Свердловской области от 15 июля 2015 г. № 585-ПП.

205. О сопровождении инвестиционных проектов, реализуемых и (или) планируемых к реализации на территории Свердловской области, по принципу «одного окна» : распоряжение Правительства Свердловской области от 10 ноября 2015 г. № 1189-РП.

206. О Стратегии социально-экономического развития Свердловской области на период до 2020 г. : постановление правительства Свердловской области № 873-ПП от 27 августа 2008 г. (утратило силу с 25 марта 2016 г. на основании постановления Правительства Свердловской области от 22 марта 2016 г. № 180-ПП).

207. О стратегическом планировании в Российской Федерации : федер. закон от 28 июня 2014 г. № 172-ФЗ.

208. Об организации проведения конкурсного отбора субъектов Российской Федерации, бюджетам которых в 2013 г. предоставляются субсидии из федерального бюджета на государственную поддержку малого и среднего предпринимательства субъектами Российской Федерации : приказ Министерства экономического развития РФ от 24 апреля 2013 г. № 220.

209. Об утверждении концепции областной целевой программы Развитие промышленности Свердловской области и повышение ее конкурентоспособности на 2014–2018 гг. : постановление Правительства Свердловской области от 2 июля 2013 г. № 816-ПП.

210. Об утверждении Положения о содержании, составе, порядке разработки и корректировки стратегий социально-экономического развития макрорегионов : постановление Правительства РФ от 8 августа 2015 г. № 822.

211. Об утверждении Порядка принятия решений об изменении сроков уплаты налогов в форме инвестиционного налогового кредита по налогу на прибыль организаций по налоговой ставке, установленной для зачисления указанного налога в бюджеты субъектов Российской Федерации, и по налогу на имущество организаций : постановление Правительства Свердловской области от 5 октября 2015 г. № 885-ПП.

212. Об утверждении Порядка разработки, реализации и оценки эффективности государственных программ Российской Федерации : постановление Правительства РФ от 2 августа 2010 г. № 588.

213. Об утверждении Правил предоставления из федерального бюджета субсидий участникам промышленных кластеров на возмещение части затрат при реализации совместных проектов по производству промышленной продукции кластера в целях импортозамещения : постановление Правительства РФ от 28 января 2016 г. № 41.

214. Обзор инновационных кластеров в иностранных государствах [Электронный ресурс]. – М., 2011. – Режим доступа : [http://economy.gov.ru/minec/about/structure/depSvod/doc20110531\\_04](http://economy.gov.ru/minec/about/structure/depSvod/doc20110531_04).

215. Огородникова, Е. С. Промышленные парки как драйвер модернизации экономики Свердловской области / Е. С. Огородникова, М. М. Сидоренко // *Агропродовольственная политика России*. – 2013. – № 11(23). – С. 97–99.

216. Окольнішнікова, І. Ю. Інтегративна основа інноваційних кластерних образований як механізм розвитку ресурсного потенціала підприємницьких структур / І. Ю. Окольнішнікова, В. Ю. Шевров // *Вестник Южно-Уральского государственного университета. Сер.: Экономика и менеджмент*. – 2014. – Т. 8, № 2. – С. 138–148.

217. Определение территориальных зон потенциального развития кластеров в Российской Федерации [Электронный ресурс] : отчет о выполнении работ по Государственному контракту № 13.14.6/101 от 10 ноября 2006 г. – М., 2006. – 132 с. Режим доступа : <http://aisup.economy.gov.ru/niokr>.

218. Отчет по итогам проведения Всемирного конгресса по локальным кластерам «Региональные кластеры в Европе» 2017 г.

219. Панкова, Н. В. Формирование инновационной инфраструктуры региона с учетом особенностей развития технопарковой зоны / Н. В. Панкова, Л. Н. Борисоглебская, Э. Ш. Дибраева // *Вестник Ленинградского государственного университета им. А. С. Пушкина*. – 2011. – Т. 6, № 2. – С. 7–21.

220. Патрушева, Е. Моделирование ресурсных потоков компании и ее стейкхолдеров в процессе формирования совокупной стоимости / Е. Патрушева, К. Прохоров // *Логистика*. – 2011. – № 8(61). – С. 62–64.

221. Патрушева, Е. Г. Теория заинтересованных сторон: оценка вклада стейкхолдеров в рост стоимости компании / Е. Г. Патрушева // *Вестник Ярославского государственного университета им. П. Г. Демидова. Сер.: Гуманитарные науки*. – 2009. – № 4(10). – С. 112–117.

222. Петров, А. П. Закономерности формирования региональных кластерных инициатив / А. П. Петров // *Экономика региона*. – 2013. – № 1(33). – С. 133–142.

223. Петров, А. П. Инновационный фармацевтический кластер в качестве точки роста экономики Свердловской области / А. П. Петров // *Экономика региона*. – 2010. – № 3(23). – С. 199–203.

224. Петров, А. П. Кластеры в фармацевтической промышленности: предпосылки, ресурсы и условия формирования / А. П. Петров, И. В. Макарова // *Arg Administrandi*. – 2011. – № 1. – С. 75–87.

225. Петров, А. П. Концепция формирования уральского фармацевтического кластера / А. П. Петров, А. А. Петров // *Экономика региона*. – 2011. – № 2(26). – С. 213–220.

226. Петров, А. П. Социально-критичный кластер как направление модернизации фармацевтической промышленности / А. П. Петров // *Экономическое возрождение России*. – 2013. – № 4(38). – С. 110–119.

227. Петрова, В. Н. Партнерство в бизнесе: мировой опыт и российский парадокс / В. Н. Петрова, В. Н. Блинов // *Вестник Томского государственного университета*. – 2015. – № 392. – С. 179–182.

228. Петрухина, Е. В. Стейкхолдерский подход к управлению развитием корпоративных систем / Е. В. Петрухина // *Теоретические и прикладные вопросы экономики и сферы услуг*. – 2013. – № 13-2. – С. 90–96.

229. Пигунова, М. В. О роли промышленных кластеров и промышленных технопарков в развитии механизмов координации и кооперации в сфере промышленности [Электронный ресурс] / М. В. Пигунова // *Науковедение*. – 2016. – Т. 8, № 2(33). – Режим доступа : <https://naukovedenie.ru/PDF/111EVN216.pdf>.

230. Пигунова, М. В. Организация системы мониторинга и оценки эффективности функционирования технопарков с учетом результатов инновационной деятельности в сфере промышленности / М. В. Пигунова // *European Social Science Journal*. – 2016. – № 10. – С. 89–94.

231. Пигунова, М. В. Развитие региональной инновационной системы на базе распределенного технопарка / М. В. Пигунова, Е. А. Лихачева // *Экономика. Инновации. Управление качеством*. – 2014. – № 4(9). – С. 105–106.

232. Питерс, Т. В поисках эффективного управления / Т. Питерс, Р. Уотермен. – М. : Прогресс, 1986. – 418 с.

233. Плахин, А. Е. Асимметрия распределения дохода стейкхолдеров в рамках парковых структур / А. Е. Плахин, Е. С. Огородникова // *Научные труды Вольного экономического общества России*. – 2018. – Т. 211, № 3. – С. 514–524.



234. Плахин, А. Е. Дуализм позиции стейкхолдеров как основа управления промышленными парковыми структурами / А. Е. Плахин // Вопросы инновационной экономики. – 2019. – Т. 9, № 1. – С. 167–174.

235. Плахин, А. Е. Институциональные условия создания и методические аспекты оценки эффективности функционирования кластеров: российский и зарубежный опыт / А. Е. Плахин, Е. С. Огородникова, И. Г. Генералов // Азимут научных исследований: экономика и управление. – 2017. – Т. 6, № 2(19). – С. 61–65.

236. Плахин, А. Е. К вопросу о формировании синергетических эффектов промышленных парковых структур / А. Е. Плахин // Финансовая экономика. – 2018. – № 5(3). – С. 318–321.

237. Плахин, А. Е. Картирование стейкхолдеров промышленных парковых структур Уральского региона / А. Е. Плахин // Управленец. – 2018. – Т. 9, № 4. – С. 84–92.

238. Плахин, А. Е. Концептуальные и методические основы формирования агропромышленных парковых структур / А. Е. Плахин, Е. С. Огородникова. – М. : ИНФРА-М, 2017. – 411 с.

239. Плахин, А. Е. Международный опыт организации инновационных кластеров / А. Е. Плахин, А. С. Сибиряев // Вестник Нижегородского государственного инженерно-экономического института. – 2017. – № 5(72). – С. 80–87.

240. Плахин, А. Е. Методика определения асимметрии распределения доходов стейкхолдеров промышленных парковых структур / А. Е. Плахин // Вестник Нижегородского государственного инженерно-экономического института. – 2018. – № 10(89). – С. 97–108.

241. Плахин, А. Е. Методические подходы к внедрению систем управления инновациями в процессах развития промышленных кластеров [Электронный ресурс] / А. Е. Плахин // Baikal Research Journal. – 2017. – Т. 8, № 1. – Режим доступа : <http://brj-bguer.ru/classes/pdfDL.ashx?id=21387>.

242. Плахин, А. Е. Методология адаптивного управления промышленной парковой структурой на основе стейкхолдерского подхода / А. Е. Плахин // Вестник Воронежского государственного университета инженерных технологий. – 2018. – Т. 80, № 4. – С. 371–377.

243. Плахин, А. Е. Методология стейкхолдерского подхода в стратегическом управлении промышленными парковыми структурами / А. Е. Плахин, И. Н. Ткаченко. – Казань : Бук, 2018. – 282 с.

244. Плахин, А. Е. Многофакторная модель формирования «портрета» потенциального резидента индустриального парка / А. Е. Плахин, А. Б. Ставрова, Т. В. Кочергина // Известия Байкальского государственного университета. – 2016. – Т. 26, № 3. – С. 400–410.

245. Плахин, А. Е. Научно-технологические парки: точки роста инновационной инфраструктуры региона [Электронный ресурс] / А. Е. Плахин, Д. С. Миронов // Российский экономический интернет-журнал. – 2017. – № 3. – Режим доступа : [http://www.e-rej.ru/Articles/2017/Plakhin\\_Mironov.pdf](http://www.e-rej.ru/Articles/2017/Plakhin_Mironov.pdf).

246. Плахин, А. Е. Оценка влияния инфраструктурных проектов на развитие территории / А. Е. Плахин, А. Ю. Коковихин, Е. С. Огородникова, С. А. Суслов // Вестник Нижегородского государственного инженерно-экономического института. – 2017. – № 11(78). – С. 139–147.

247. Плахин, А. Е. Принципы кластеризации при создании индустриальных парков в Российской Федерации / А. Е. Плахин // Управленец. – 2014. – № 4(50). – С. 72–78.

248. Плахин, А. Е. Реализация подхода к идентификации региональных промышленных кластерных формирований / А. Е. Плахин // Экономика и предпринимательство. – 2016. – № 10-1(75-1). – С. 168–174.

249. Плахин, А. Е. Сегментирование рынка инвестиций в региональные промышленные парковые структуры / А. Е. Плахин, А. Б. Ставрова // Известия Уральского государственного экономического университета. – 2016. – № 4(66). – С. 66–79.

250. Плахин, А. Е. Стратегическое управление развитием промышленных парковых структур кластерного типа / А. Е. Плахин. – М. : ИНФРА-М, 2017. – 218 с.

251. Плахин, А. Е. Факторы выбора организационно-правовой формы управления индустриальным парком / А. Е. Плахин, Д. С. Миронов // Russian Journal of Management. – 2015. – Т. 3, № 4. – С. 334–341.

252. Повышение инвестиционной привлекательности Свердловской области до 2024 г. : государственная программа Свердловской области, утв. постановлением Правительства Свердловской области от 17 ноября 2014 г. № 1002-ПП.

253. Поздняков, К. К. Взаимоотношения со стейкхолдерами компаний в условиях кризисов / К. К. Поздняков, А. В. Кобякова // Бюллетень науки и практики. – 2016. – № 12(13). – С. 321–326.

254. Полозова, А. Н. Стратегические инициативы организационного развития в стейкхолдер-менеджменте / А. Н. Полозова, Р. В. Нуждин, И. В. Шамрина // Экономика и предпринимательство. – 2013. – № 12-3(41). – С. 531–535.

255. Полтерович, В. М. Стратегии модернизации, институты и коалиции / В. М. Полтерович // Вопросы экономики. – 2008. – № 4. – С. 4–24.

256. Пономарев, А. И. Проблемно-ориентированная методология стратегического целеполагания как условие прогрессивного развития общества: социально-экономическое развитие (часть вторая) / А. И. Пономарев // Вопросы безопасности. – 2017. – № 4. – С. 1–12.

257. Пономарев, М. А. Современные подходы к определению и формированию стратегии предприятия / М. А. Пономарев, Г. М. Карпенко // Наука и образование: хозяйство и экономика; предпринимательство; право и управление. – 2014. – № 8(51). – С. 15–21.

258. Поплавская, В. А. Адаптационный механизм организационного развития / В. А. Поплавская, Л. А. Горшкова // Вестник Нижегородского университета им. Н. И. Лобачевского. – 2014. – № 2-1. – С. 264–268.

259. Попова, Ю. Ф. Понятие стратегии в сетевом подходе / Ю. Ф. Попова // Вестник факультета управления Санкт-Петербургского государственного экономического университета. – 2017. – № 1-1. – С. 307–312.

260. Портер, М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов : пер. с англ. / М. Портер. – 4-е изд. – М. : Альпина Паблишер, 2011. – 453 с.

261. Портер, М. Международная конкуренция / М. Портер. – М. : Международные отношения, 1993. – 378 с.

262. Прогнозные качественные и количественные параметры развития транспортной системы РФ до 2030 г. [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.tracetransport.ru/hons-495-1.html>.

263. Программа создания высокопроизводительных рабочих мест в промышленности Свердловской области до 2020 г. / С. М. Кадочников, Д. Е. Толмачев, Г. В. Жога. – Екатеринбург, 2013. – 30 с.

264. Промышленность России : стат. сб. / Росстат. – М., 2015. – 381 с.

265. Прохорова, В. В. К вопросу о синергии в рамках формирования кластерных структур / В. В. Прохорова, Е. О. Белова // Вестник Института дружбы народов Кавказа «Теория экономики и управления народным хозяйством». – 2017. – № 1(41). – С. 27–32.

266. Пунгин, И. В. Систематизация показателей оценки конкурентоспособности и эффективности на основании целевого подхода / И. В. Пунгин, В. С. Пунгина // Современная конкуренция. – 2010. – № 1(19). – С. 46–55.

267. Путеводитель инвестора: Свердловская область – 2015 [Электронный ресурс]. – Режим доступа : [https://ar.investinrussia.com/data/image/regions/1\\_pwc-invest-sverdlovsk-ru.pdf](https://ar.investinrussia.com/data/image/regions/1_pwc-invest-sverdlovsk-ru.pdf).

268. Пути модернизации экономики региона (на примере Северо-Кавказского федерального округа) / А. А. Федорченко, А. С. Бровко, А. Е. Плахин и др. – Вольск : ВВИМО, 2017. – 103 с.

269. Развитие индустриальных парков на основе повышения конкурентоспособности предприятий-резидентов : монография / В. В. Криворотов, А. В. Калина, Е. А. Тиханов, С. Е. Ерыпалов. – Екатеринбург : ООО «Издательство УМЦ УПИ», 2016. – 189 с.

270. Райзберг, Б. А. Взаимодействие государства и бизнеса в рамках стратегического планирования и реализации социально-экономических целевых программ / Б. А. Райзберг, А. А. Лысенко // Стратегии бизнеса. – 2017. – № 3(35). – С. 25–27.

271. Райзберг, Б. А. Современное состояние и проблемы развития государственного программно-целевого планирования, регулирования, бюджетирования

в Российской Федерации / Б. А. Райзберг // Проблемы экономики и юридической практики. – 2017. – № 6. – С. 32–35.

272. Райзберг, Б. А. Сущность и роль программно-целевого планирования и управления в реализации государственной социально-экономической политики / Б. А. Райзберг, Е. Ю. Доценко // Вопросы экономических наук. – 2007. – № 6(28). – С. 113–119.

273. Райзберг, Б. Проблемы государственного стратегического планирования в современной России / Б. Райзберг // Общество и экономика. – 2008. – № 1. – С. 104–114.

274. Рамперсад, Х. К. Универсальная система показателей деятельности: Как достигать результаты, сохраняя целостность : пер. с англ. / Х. К. Рамперсад. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2004. – 352 с.

275. Регионы России. Социально-экономические показатели. 2016 : стат. сб. / Росстат. – М., 2016. – 990 с.

276. Регионы России. Социально-экономические показатели. 2015 : стат. сб. / Росстат. – М., 2015. – 1266 с.

277. Резник, Р. М. Возможности использования системы сбалансированных показателей на российских предприятиях / Р. М. Резник, Н. О. Рухляда // Неделя науки СПбГПУ : материалы науч.-практ. конф. с междунар. участием (Санкт-Петербург, 2–7 декабря 2013 г.). – СПб. : С.-Петерб. политехн. ун-т Петра Великого, 2014. – С. 387–389.

278. Решетов, К. Ю. Роль инновационных кластеров при обеспечении конкурентоспособности отечественных предпринимательских структур в условиях ВТО / К. Ю. Решетов // Российское предпринимательство. – 2014. – № 20(266). – С. 117–123.

279. Родионов, Д. Г. Региональная кластерная политика в контексте управления развитием региональной экономики / Д. Г. Родионов, А. Ю. Афанасов, А. А. Горовой // Мир экономики и права. – 2014. – № 4–5. – С. 18–30.

280. Родионов, Д. Г. Эффективность функционирования технопарков и бизнес-инкубаторов / Д. Г. Родионов, Ю. В. Цыпкин, С. С. Синельникова // Научно-

технические ведомости Санкт-Петербургского государственного политехнического университета. Экономические науки. – 2012. – № 4(151). – С. 150–159.

281. Российский статистический ежегодник. 2017 : стат. сб. / Росстат. – М., 2018. – 795 с.

282. Ростовцева, Ю. В. Целевой подход к управлению социальным развитием региональной социально-экономической системы / Ю. В. Ростовцева // Экономический вестник Ростовского государственного университета. – 2007. – Т. 5, № 1–2. – С. 267–268.

283. Саакова, Л. В. Устойчивое и эффективное развитие корпоративных структур в экономике знаний: формирование интеллектуального капитала / Л. В. Саакова. – СПб. : Изд-во СПбГУЭФ, – 2012. – 266 с.

284. Самостроевко, Г. М. Использование потенциала индустриальных парков для стимулирования развития малого предпринимательства / Г. М. Самостроевко, О. В. Шатохина // Среднерусский вестник общественных наук. – 2016. – Т. 11, № 5. – С. 207–212.

285. Самостроевко, Г. М. Маркетинговые аспекты создания и функционирования индустриальных парков в регионах страны / Г. М. Самостроевко, О. В. Шатохина // Среднерусский вестник общественных наук. – 2015. – Т. 10, № 6. – С. 345–349.

286. Самсонов, Р. А. Ответственность стейкхолдеров при формировании глобальных цепочек создания добавленной стоимости / Р. А. Самсонов, С. Н. Бочаров // Управленец. – 2018. – Т. 9, № 4. – С. 53–65.

287. Сандлер, Д. Г. Индустриальные парки в России: концептуальная проработка проектов / Д. Г. Сандлер, П. Д. Кузнецов // Экономика региона. – 2015. – № 1(41). – С. 76–88.

288. Сахарова, Л. А. Кластеризация российской промышленности: оценки и перспективы // Экономический анализ: теория и практика. – 2015. – № 37(436). – С. 13–24.

289. Сахарова, Л. А. Оценка условий реализации повышения конкурентоспособности экономического кластера на примере регионов юга России [Элек-

тронный ресурс] / Л. А. Сахарова // Региональная экономика и управление. – 2018. – № 2(54). – Режим доступа : <https://eee-region.ru/article/5414>.

290. Сахарова, Л. А. Оценка эффективности процессов кластеризации российской промышленности / Л. А. Сахарова // Вестник Таджикского национального университета. Серия социально-экономических и общественных наук. – 2015. – № 2-5(172). – С. 19–27.

291. Сахарова, Л. А. Становление индустриальных парков в российской экономике / Л. А. Сахарова // Национальные интересы: приоритеты и безопасность. – 2015. – № 39(324). – С. 17–26.

292. Сахарова, Л. А. Становление новых организационно-экономических форм отечественного промышленного развития: кластеры и индустриальные парки / Л. А. Сахарова // Экономика и предпринимательство. – 2015. – № 7(60). – С. 578–585.

293. Сбалансированная система показателей. Практическое руководство по использованию / под ред. Н.-Г. Ольве, Ж. Роя, М. Веттера. – М. : Вильямс, 2006. – 108 с.

294. Слепкова, Т. И. Индустриальные парки – эффективный инструмент развития промышленной политики региона / Т. И. Слепкова // Экономика: вчера, сегодня, завтра. – 2017. – Т. 7, № 9А. – С. 105–114.

295. Слепкова, Т. И. Разработка комплексной функциональной модели управления интегральным потенциалом привлекательности индустриальных парков на основе совпадения интересов стейкхолдеров / Т. И. Слепкова // Экономика и предпринимательство. – 2017. – № 9-4(86). – С. 914–917.

296. Слепкова, Т. И. Эффективное управление индустриальным парком как механизм привлечения инвестиций / Т. И. Слепкова // Теория и практика общественного развития. – 2018. – № 2. – С. 45–47.

297. Смит, А. Исследование о природе и причинах богатства народов / А. Смит // Антология экономической классики. – М. : Эконом-Ключ, 1993. – Т. 1. – 338 с.

298. Солодухин, К. С. Многопериодная модель ресурсного взаимодействия стейкхолдеров организации / К. С. Солодухин, А. А. Греско, У. Козлитина

// Контроллинг услуг : сб. науч. тр. VII Междунар. конгресса по контроллингу (Калуга, 13–14 мая 2016 г.). – М. : НП «Объединение контроллеров», 2016. – С. 219–223.

299. Солодухин, К. С. Постановка системы сбалансированных показателей в стейкхолдер-компании / К. С. Солодухин // Контроллинг. – 2009. – № 2(30). – С. 64–69.

300. Ставки ввозных таможенных пошлин [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.brokert.ru/material/stavki-vvoznuyh-tamojennyh-poshlin>.

301. Стариков, Е. Н. Кластерный механизм как эффективный инструмент трансформации экономико-технологической реальности в лесном секторе экономики региона (на примере Свердловской области) / Е. Н. Стариков, Н. К. Прядилина, Л. А. Раменская, Н. А. Вукович // Лесотехнический журнал. – 2017. – Т. 7, № 3(27). – С. 314–325.

302. Стариков, Е. Н. Уральский лесной технопарк как базовое звено инфраструктуры поддержки малого инновационного предпринимательства в химико-лесном комплексе Уральского региона / Е. Н. Стариков, Н. К. Прядилина, А. А. Добрачев // Эко-потенциал. – 2014. – № 2(6). – С. 82–87.

303. Старовойтов, М. К. Акционерная собственность и корпоративные отношения / М. К. Старовойтов // Вопросы экономики. – 2001. – № 5. – С. 61–72.

304. Стратегия инновационного развития РФ до 2020 г., утв. распоряжением Правительства РФ от 8 декабря 2011 г. № 2227-р.

305. Стратегия инновационного развития Свердловской области до 2020 г., утв. постановлением Правительства Свердловской области от 22 мая 2013 г. № 646-ПП.

306. Стратегия социально-экономического развития Уральского федерального округа на период до 2020 г., утв. распоряжением Правительства РФ от 6 октября 2011 г. № 1757-р.

307. Терещенко, Н. В. Модель комплексной оценки результативности СМК / Н. В. Терещенко, Н. С. Яшин // Методы менеджмента качества. – 2006. – № 4. – С. 12–17.



308. Тиханов, Е. А. Разработка алгоритма формирования системы управления развитием индустриальных парков в целях повышения конкурентоспособности предприятий-резидентов / Е. А. Тиханов, В. В. Криворотов, П. В. Чепур // *Фундаментальные исследования*. – 2016. – № 10-2. – С. 419–424.

309. Тиханов, Е. А. Система факторов повышения конкурентоспособности предприятий, действующих на территории индустриальных парков / Е. А. Тиханов, В. В. Криворотов, П. В. Чепур // *Фундаментальные исследования*. – 2016. – № 2-3. – С. 643–646.

310. Тиханов, Е. А. Формирование системы показателей функционирования индустриального парка, отражающих воздействие факторов конкурентоспособности предприятий – резидентов площадки / Е. А. Тиханов, В. В. Криворотов, П. В. Чепур // *Фундаментальные исследования*. – 2016. – № 3-2. – С. 432–436.

311. Ткаченко, И. Н. Влияние глобализации на развитие стейкхолдерской модели корпоративного управления / И. Н. Ткаченко // *Известия Уральского государственного экономического университета*. – 2013. – № 1(45). – С. 19–37.

312. Ткаченко, И. Н. Имплементация стейкхолдерского подхода в проектах с участием государства и бизнеса / И. Н. Ткаченко // *Современные управленческие технологии: от теории и методологии к практическим решениям* : монография / под науч. ред. И. Н. Ткаченко. – Екатеринбург : Изд-во Урал. гос. экон. ун-та, 2016. – С. 8–29.

313. Ткаченко, И. Н. Использование гибких технологий AGILE и SCRUM для управления стейкхолдерами проектов / И. Н. Ткаченко, К. К. Сивокоз // *Управленец*. – 2017. – № 4. – С. 85–95.

314. Ткаченко, И. Н. Использование методологии корпоративного управления для анализа стейкхолдеров в проектах государственно-частного партнерства / И. Н. Ткаченко // *Управленческие науки в современной России*. – 2014. – Т. 1, № 1. – С. 40–44.

315. Ткаченко, И. Н. Методология отбора и оценки эффективности проектов государственно-частного партнерства с учетом интересов стейкхолдеров / И. Н. Ткаченко, Я. В. Савченко, М. В. Евсеева // *Дискуссия*. – 2014. – № 8(49). – С. 81–89.

316. Ткаченко, И. Н. Об учете интересов стейкхолдеров в современной парадигме корпоративного управления / И. Н. Ткаченко // *Управленческие науки в современном мире*. – 2018. – Т. 1, № 1. – С. 205–209.

317. Ткаченко, И. Н. Оценка вклада стейкхолдеров в стоимость компании: пример российского банковского сектора / И. Н. Ткаченко, А. А. Злыгостев // *Управленец*. – 2018. – Т. 9, № 4. – С. 40–52.

318. Ткаченко, И. Н. Стейкхолдерская модель корпоративного управления в проектах государственно-частного партнерства / И. Н. Ткаченко, М. В. Евсеева // *Управленческие науки*. – 2014. – № 1. – С. 26–33.

319. Томпсон-мл., А. А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа = *Strategic Management: Concepts and Cases* / А. А. Томпсон-мл., А. Дж. Стрикленд. – М. : Вильямс, 2007. – 328 с.

320. Тонышева, Л. Л. Формирование модели интеграции социальной ответственности в систему стратегического управления организацией [Электронный ресурс] / Л. Л. Тонышева, Д. В. Чумлякова // *Современные проблемы науки и образования*. – 2014. – № 2. – Режим доступа : <https://science-education.ru/ru/article/view?id=12877>.

321. Трачук, А. В. Взаимодействие со стейкхолдерами как фактор достижения стратегических целей компании: эмпирическое исследование на примере ФГУП «ГОЗНАК» / А. В. Трачук, Н. В. Линдер // *Менеджмент и бизнес-администрирование*. – 2016. – № 1. – С. 109–123.

322. Трачук, А. В. Управление стейкхолдерами для достижения устойчивого развития: кейс компании «ГОЗНАК» / А. В. Трачук, Н. В. Линдер // *Управленческие науки в современном мире*. – 2016. – Т. 2, № 2. – С. 455–469.

323. Трофимов, М. Н. Программно-целевой подход в управлении инвестициями в предпринимательскую деятельность / М. Н. Трофимов // *In Situ*. – 2016. – № 9. – С. 14–18.

324. Тюжина, М. С. Стейкхолдерский подход к выявлению фактов манипулирования / М. С. Тюжина, М. А. Алексеев // *Бизнес. Образование. Право*. – 2018. – № 3(44). – С. 98–105.

325. Тюкавкин, Н. М. Методы оценки эффективности функционирования кластеров в промышленности / Н. М. Тюкавкин // Основы экономики, управления и права. – 2013. – № 3(9). – С. 109–113.
326. Фатхутдинов, Р. А. Конкурентоспособность: Россия и мир. 1992–2015 : монография / Р. А. Фатхутдинов. – М. : Экономика, 2005. – 606 с.
327. Федеральная служба государственной статистики [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.gks.ru>.
328. Федоров, В. К. Особенности организации и перспективы развития инновационно-производственных кластеров / В. К. Федоров, Г. П. Бендерский, А. М. Белевцев, И. Е. Епанешникова // Инновации. – 2008. – № 9. – С. 96–98.
329. Федулова, Л. И. Экономика знаний в контексте взглядов Питера Друкера / Л. И. Федулова // Экономическая теория. – 2007. – Т. 4, № 3. – С. 86–99.
330. Финогеева, А. И. Механизм управления ключевыми стейкхолдерами для российских компаний [Электронный ресурс] / А. И. Финогеева // Российский экономический интернет-журнал. – 2017. – № 2. – Режим доступа : <http://www.e-rej.ru/upload/iblock/761/7618f75238a091fd9c92ad3b06e61ca1.pdf>.
331. Финогеева, А. И. Совершенствование управления взаимоотношениями с ключевыми стейкхолдерами корпорации [Электронный ресурс] / А. И. Финогеева, Б. С. Батаева // Российский экономический интернет-журнал. – 2017. – № 3. – Режим доступа : [http://www.e-rej.ru/Articles/2017/Finogeeva\\_Bataeva.pdf](http://www.e-rej.ru/Articles/2017/Finogeeva_Bataeva.pdf).
332. Хачатуров, А. Е. Современный интеграционный менеджмент / А. Е. Хачатуров, А. Н. Белковский. – М. : Дело и сервис, 2006. – 272 с.
333. Хвостенко, П. В. Методика построения системы сбалансированных показателей на основе учета интереса стейкхолдеров / П. В. Хвостенко // Бизнес. Образование. Право. – 2012. – № 3(20). – С. 84–89.
334. Хекшер, Э. Ф. Влияние внешней торговли на распределение дохода / Э. Ф. Хекшер // Вехи экономической мысли : в 6 т. – М. : ТЕИС, 2006. – Т. 6: Международная экономика. – С. 154–173.
335. Хижняков, Б. П. Индустриальный парк: понятие, история, законодательные аспекты / Б. П. Хижняков // Социально-экономические явления и процессы. – 2015. – Т. 10, № 8. – С. 139–143.

336. Хорошилова, О. В. Состав плановых показателей деятельности отечественных промышленных предприятий, отражающих интересы стейкхолдеров / О. В. Хорошилова // Известия Иркутской государственной экономической академии. – 2007. – № 6. – С. 94–97.

337. Хорошун, Е. А. Стейкхолдер-менеджмент как фактор формирования ключевых организационных компетенций / Е. А. Хорошун, Л. Е. Никифорова // Вопросы инновационной экономики. – 2017. – Т. 7, № 4. – С. 457–470.

338. Чернига, С. Ю. Региональная инновационная система как инструмент активизации экономики региона [Электронный ресурс] / С. Ю. Чернига // Baikal Research. – 2013. – № 2. – Режим доступа : <http://brj-bguer.ru/classes/pdfDL.ashx?id=17268>.

339. Чумляков, К. С. Определение степени вовлечения стейкхолдеров в реализацию стратегических целей компании / К. С. Чумляков, Д. В. Чумлякова // Евразийский юридический журнал. – 2016. – № 12(103). – С. 108–109.

340. Шаститко, А. Е. Эволюция теории стратегического управления / А. Е. Шаститко, В. С. Катькало // Вопросы экономики. – 2007. – № 12. – С. 143–145.

341. Шерешева, М. Ю. Согласование интересов стейкхолдеров в сетевом межфирменном взаимодействии / М. Ю. Шерешева, М. М. Палт // Вестник Балтийского федерального университета им. И. Канта. Сер.: Гуманитарные и общественные науки. – 2014. – № 3. – С. 17–23.

342. Широкова, Л. В. Современные инструменты стратегического управления развитием территорий / Л. В. Широкова, А. Е. Плахин // Экономика и предпринимательство. – 2017. – № 7(84). – С. 1122–1127.

343. Шпак, Н. А. Современные парки науки и индустриальные парки как инструменты перехода экономики региона к принципам «зеленой экономики» / Н. А. Шпак // Известия Санкт-Петербургской лесотехнической академии. – 2014. – № 208. – С. 267–275.

344. Штейн, Е. М. Актуальные вопросы применения национального стандарта Российской Федерации ГОСТ Р 56301-2014 с изменениями № 1 для управления индустриальным парком с учетом интересов стейкхолдеров / Е. М. Штейн,

Т. И. Слепкова // Экономика и предпринимательство. – 2018. – № 3(92). – С. 885–889.

345. Шутилов, Ф. В. Методы оценки эффективности и синергетический эффект кластеров / Ф. В. Шутилов // Научный вестник Южного института менеджмента. – 2013. – № 2. – С. 81–85.

346. Шутилов, Ф. В. Стратегическое управление и государственная поддержка развития промышленных кластеров / Ф. В. Шутилов // Вестник Адыгейского государственного университета. Сер. 5: Экономика. – 2013. – № 4(131). – С. 275–280.

347. Шутилов, Ф. В. Территориальное развитие экономических систем на основе кластерного подхода / Ф. В. Шутилов, В. В. Прохорова. – Краснодар : Южный институт менеджмента, 2012. – 127 с.

348. Щеглов, А. А. Индустриальные парки Тверской области: аналитический обзор / А. А. Щеглов // Вестник Тверского государственного университета. Сер.: Экономика и управление. – 2014. – № 4-1. – С. 219–225.

349. Щеглов, А. А. Развитие промышленности в индустриальных парках: кейс Тверской области / А. А. Щеглов, Р. О. Навроцкий // Вестник Тверского государственного университета. Серия: Экономика и управление. – 2015. – № 2. – С. 268–279.

350. Щербаченко, П. С. Взаимодействие со стейкхолдерами как фактор развития компании / П. С. Щербаченко // Управленческие науки в современном мире. – 2017. – Т. 1. – С. 564–569.

351. Щербаченко, П. С. Управление взаимодействием со стейкхолдерами в российских компаниях / П. С. Щербаченко // Вестник Университета (Государственный университет управления). – 2018. – № 5. – С. 155–161.

352. Юзвович, Л. И. Особые экономические зоны как эффективная форма кластерного привлечения инвестиций / Л. И. Юзвович // Вестник УГТУ-УПИ. Сер.: Экономика и управление. – 2010. – № 3. – С. 78–83.

353. Юзвович, Л. И. Привлечение реальных инвестиций в индустриальные парки / Л. И. Юзвович, Е. А. Юдина // Устойчивое развитие российских регионов: экономики политических процессов и новая модель пространственного развития :

доклады IX Междунар. науч.-практ. конф. по проблемам экон. развития в современном мире (Екатеринбург, 20–21 апреля 2012 г.). – Екатеринбург : УрФУ имени первого Президента России Б. Н. Ельцина, 2012. – С. 432.

354. Ягольницер, М. А. Кооперационные взаимодействия в кластере и их эффективность (на примере интегрированного научно-производственного комплекса «Алтай») / М. А. Ягольницер, Л. С. Марков, И. Г. Теплова // Вестник Новосибирского государственного университета. Сер.: Социально-экономические науки. – 2008. – Т. 8, № 4. – С. 68–76.

355. Ягольницер, М. А. Предпосылки образования кластеров в регионах Сибирского Федерального округа / М. А. Ягольницер, Л. С. Марков // Региональная экономика: теория и практика. – 2007. – № 18. – С. 32–39.

356. Яшева, Г. А. Кластерная концепция повышения конкурентоспособности предприятий в контексте сетевого сотрудничества и государственно-частного партнерства : монография / Г. А. Яшева. – Витебск : УО «ВГТУ», 2010. – 373 с.

357. Яшева, Г. А. Международные кластеры в повышении конкурентоспособности экономики России и Беларуси в рамках союзного государства / Г. А. Яшева, А. Е. Плахин, Н. С. Завиваев // Азимут научных исследований: экономика и управление. – 2017. – Т. 6, № 3(20). – С. 279–284.

358. Andrews, K. R. The Concept of Corporate Strategy / K. R. Andrews. – Homewood : Dow Jones-Irwin, 1971. – 245 p.

359. Ansoff, H. I. From Strategic Planning to Strategic Management / H. I. Ansoff. – London, 1976. – 257 p.

360. Arroyo-Vázquez, M. Entrepreneurship encouragement and business development support at universities and science parks: Proposal for a new conceptualization / M. Arroyo-Vázquez, P. Van der Sijde // Industry and Higher Education. – 2008. – No. 22(1). – P. 37–48.

361. Atwa, S. M. Green business parks towards sustainable cities / S. M. Atwa, M. G. Ibrahim, A. M. Saleh // WIT Transactions on ecology and the environment. – 2017. – No. 214. – P. 9–19.

362. Ayala-Orozco, B. Challenges and strategies in place-based multi-stakeholder collaboration for sustainability: Learning from experiences in the Global South

/ B. Ayala-Orozco, J. A. Rosell, J. Merçon et al. // *Sustainability* (Switzerland). – 2018. – No. 10(9). – P. 3217.

363. Becattini, G. The Marshallian industrial district as a socio-economic notion / G. Becattini // *Industrial Districts and Inter-firm Co-operation in Italy* / ed. by F. Pyke, G. Becattini, W. Sengenberger. – Geneva : International Institute for Labour Studies, – 1990. – P. 37–51.

364. Bellandi, M. The Industrial District in Marshall / M. Bellandi // *Small Firms and Industrial Districts in Italy* / ed. by M. Bellandi, E. Goodman, J. Bamford. – New York : Routledge, 1989. – P. 136–152.

365. Benghozi, P.-J. Are traditional industrial partnerships so strategic for research spin-off development? Some evidence from the Italian case / P.-J. Benghozi, E. Salvador // *Entrepreneurship and Regional Development*. – 2014. – No. 26(1-2). – P. 47–79.

366. Biekart, K. Ownership dynamics in local multi-stakeholder initiatives / K. Biekart, A. Fowler // *Third World Quarterly*. – 2018. – No. 39(9). – P. 1692–1710.

367. Borrelli, F. Inter-organizational learning and collective memory in small firms clusters: An agent-based approach / F. Borrelli, C. Ponsiglione, L. Iandoli, G. Zollo // *Journal of Artificial Societies and Social Simulation*. – 2005. – Vol. 8(3).

368. Calvo, N. Science and technology parks as accelerators of knowledge-intensive business services. A case study / N. Calvo, D. Rodeiro-Pazos, S. Fernández-López // *International Journal of Business and Globalisation*. – 2017. – No. 18(1). – P. 42–57.

369. Chandler, A. *Strategy and structure: chapters in the history of the industrial enterprise* / A. Chandler. – 19<sup>th</sup> ed. – Cambridge : MIT Press, 1995. – 463 c.

370. Chen, C.-L. Establishing urban industrial parks to drive regional innovation system / C.-L. Chen // *International Journal of Automation and Smart Technology*. – 2012. – Vol. 2, no. 4. – P. 283–286.

371. Chen, J. K. C. Entrepreneurship of professional managers in high-tech firms to enhance service innovation: Case study of Hsinchu Science Park and silicon valley park / J. K. C. Chen, P. Altantsetseg // *Portland International Conference on Manage-*

ment of Engineering and Technology: Technology Management for the Interconnected World (PICMET 2017) : Conference Proceedings. – Portland, 2017. – P. 1–15.

372. Chen, N. Integrated information model of distribution processing for electromachinery Logistics Park based on UML / N. Chen, Q. Zhang // ICTE 2013 – Proceedings of the 4<sup>th</sup> International Conference on Transportation Engineering. – Singapore, 2013. – P. 1328–1333.

373. Chepur, P. System of industrial park functioning indicators reflecting the effect of competitiveness factors of resident enterprises / P. Chepur, A. Tarasenko, E. Tikhanov, V. Krivorotov, A. Gruchenkova // MATEC Web of Conferences – 2018. – № 01036.

374. Cheshire, P. C. Growth, development, and innovation: a look back and forward / P. C. Cheshire, E. J. Malecki // Papers in Regional Science. – 2004. – № 83. – P. 249–267.

375. Chiao, T. C. Individual's performance evaluation model of high-tech firms in science parks of Taiwan / T. C. Chiao // Advances in Intelligent and Soft Computing. – 2012. – No. 146 AISC. – P. 161–168.

376. Chiapello, E. The Tableau de Bord, a French Approach to Management Information: Working Paper (Revised Third Draft). – Paris, 2001. – 58 p.

377. Chudobiecki, J. Industrial symbiosis and green business parks in the wood-based sector in Poland / J. Chudobiecki, L. Wanat // Wood Processing and Furniture Manufacturing Challenges on the World Market and Wood-Based Energy Goes Global – Proceedings of Scientific Papers. – Dubrovnik, 2015. – P. 221–228.

378. Colapinto, C. The role of Italian incubators and Science Parks in the Triple-Helix era. The hybrid model developed in Lombardy / C. Colapinto // International Journal of Technoentrepreneurship. – 2011. – No. 2(3-4). – P. 290–303.

379. Costa, E. Social impact measurement: why do stakeholders matter? / E. Costa, C. Pesci // Sustainability Accounting, Management and Policy Journal. – 2016. – No. 7(1). – P. 99–124.

380. Dembek, K. Creating value for multiple stakeholders: Sustainable business models at the Base of the Pyramid / K. Dembek, J. York, P. J. Singh // Journal of Cleaner Production. – 2018. – No. 196. – P. 1600–1612.



381. Desrochers, P. Geographical proximity and the transmission of tacit knowledge / P. Desrochers // *Review of Austrian Economics*. – 2001. – Vol. 14, no. 1. – P. 25–46.

382. Drucker, P. *Managing in the Next Society* / P. Drucker. – N. Y. : St. Martin's Press, 2002. – 320 p.

383. Drucker, P. *The Practice of Management* / P. Drucker. – N. Y. : Harper, 1954. – 404 p.

384. Drucker, P. *The Age of Discontinuity* / P. Drucker. – N. Y. : Harper and Row, 1968. – 402 p.

385. Europe and Central Asia regional conference on industrial parks as a tool to foster local industrial development: Conference report. – Baku, 2012. – 77 p.

386. Fernández-Guadaño, J. Impact of Corporate Social Responsibility on value creation from a stakeholder perspective / J. Fernández-Guadaño, J. H. Sarria-Pedroza // *Sustainability*. – 2018. – No. 10(6). – P. 2062.

387. Fowler, A. Multi-stakeholder initiatives for sustainable development goals: the importance of interlocutors / A. Fowler, K. Biekart // *Public Administration and Development*. – 2017. – No. 37(2). – C. 81–93.

388. Freeman, R. E. A New approach to CSR: company stakeholder responsibility / R. E. Freeman, S. R. Velamuri // *Corporate Social Responsibility: Reconciling Aspiration with Application*. – N. Y. : Palgrave Macmillan, 2006. – P. 9–23.

389. Freeman, R. E. *Strategic Management: A Stakeholder Approach* / R. E. Freeman. – Boston : HarperCollins College, 1984. – 275 p.

390. Griefen, R. J. The impact of the industrial park / R. J. Griefen // *Appraisal Journal*. – 1979. – No. 38(1). – P. 83–91.

391. Hayek, F. A. Denationalisation of money: An analysis of the theory and practice of concurrent currencies / F. A. Hayek. – L. : Institute of Economic Affairs, 1976. – 144 p.

392. Hein, A. M. Stakeholder power in industrial symbioses: A stakeholder value network approach / A. M. Hein, M. Jankovic, W. Feng et al. // *Journal of Cleaner Production*. – 2017. – No. 148. – P. 923–933.

393. Herazo, B. Understanding stakeholders' approaches to sustainability in building projects / B. Herazo, G. Lizarralde // *Sustainable Cities and Society*. – 2016. – No. 26. – C. 240–254.

394. Higgins, J. M. *Organizational Policy and Strategic Management: Text and Cases* / J. M. Higgins. – 2<sup>nd</sup> ed. – Chicago : The Drydent Press, 1983. – 624 p.

395. Huang, Y.-T. Global supply network configuration considering the application of free trade zones and industrial parks: A decision model and application case / Y.-T. Huang, J.-D. Leu, C.-H. Wen // *IEEM 2010 – IEEE International Conference on Industrial Engineering and Engineering Management*. – Macau, 2010. – P. 218–224.

396. Hwang, B.-G. Green business park project management: barriers and solutions for sustainable development / B.-G. Hwang, L. Zhu, J. S. H. Tan // *Journal of Cleaner Production*. – 2017. – No. 153. – P. 209–219.

397. Hwang, B.-G. Identifying critical success factors for green business parks: case study of singapore / B.-G. Hwang, L. Zhu, J. S. H. Tan // *Journal of Management in Engineering*. – 2017. – No. 33(5). – Art. 04017023.

398. Jin, Y. Research on the innovative model for the development of agricultural S&T parks in metropolis – Taking Beijing for example / Y. Jin, F. J. Lu, X. Y. Qin // *Advanced materials research*. – 2013. – No. 726–731. – P. 4805–4813.

399. Kaplan, R. S. Linking the balanced scorecard to strategy / R. S. Kaplan, D. P. Norton // *California Management Review*. – 1996. – Vol. 39(1). – P. 53–79.

400. Khaled, A. Stakeholders' relations and power dynamics in development cooperation: lessons learnt from Egypt / A. Khaled // *Development in Practice*. – 2018. – No. 28(6). – P. 785–798.

401. Khodakarami, M. A new look at measuring sustainability of industrial parks: a two-stage data envelopment analysis approach / M. Khodakarami, A. Shabani, R. F. Saen // *Clean Technologies and Environmental Policy*. – 2014. – No. 16(8). – P. 1577–1596.

402. Krivorotov, V. Management system for the development of industrial parks to increase the competitiveness of resident enterprises / V. Krivorotov, E. Tikhanov, A. Tarasenko, P. Chepur, A. Gruchenkova // *MATEC Web of Conferences* – 2018. – C. 01035.

403. Krugman, P. Development, geography and economic theory / P. Krugman. – Cambridge : MIT Press, 1995. – P. 651–667.
404. Krugman, P. The current case for industrial policy / P. Krugman // Protectionism and world welfare / ed. by D. Salvatore. – N. Y. : Cambridge University Press, 1993. – P. 160–179.
405. Krugman, P. The Self-Organizing Economy / P. Krugman. – Cambridge : Blackwell Publishers, 1996. – 122 p.
406. Krupa, M. Mapping the stakeholders: using social network analysis to increase the legitimacy and transparency of participatory scenario planning / M. Krupa, M. Cenek, J. Powell, E. J. Trammell // Society and Natural Resources. – 2018. – No. 31(1). – P. 136–141.
407. Le Tellier, M. From SCM (Supply Chain Management) to Eco-Industrial Park management: Modelling Eco-Industrial Park's Symbiosis with the SCOR model / M. Le Tellier, L. Berrah, B. Stutz, S. Barnabé, J.-F. Audy // IFIP Advances in Information and Communication Technology. – 2017. – No. 514. – P. 467–478.
408. Li, S. Innovative research of logistics park informatization / S. Li, W. Guo, F. Lv, Y. Wang // Advanced Materials Research. – 2013. – No. 645. – P. 303–307.
409. Liberati, D. Science and technology parks in Italy: main features and analysis of their effects on the firms hosted / D. Liberati, M. Marinucci, G. M. Tanzi // Journal of Technology Transfer. – 2016. – No. 41(4). – P. 694–729.
410. Lindqvist, G. Disentangling Clusters: Agglomeration and Proximity Effects / G. Lindqvist. – Stockholm : EFI, The Economic Research Institute. Stockholm School of Economics, 2009. – 26 p.
411. Liu, H. Research on the ecological correlation analysis between the enterprises in the logistics park / H. Liu, X. Guan, Z. Zhang // ICISO 2010 – Proceedings of the 12<sup>th</sup> International Conference on Informatics and Semiotics in Organisations, IFIP WG8.1 Working Conference. – SciTePress, 2010. – P. 193–198.
412. Mădălina, M. Industrial parks and business incubators as clustering incipient forms / M. Mădălina, P. A. Constantin // Quality – Access to Success. – 2017. – No. 18. – P. 304–307.

413. Maisel, L. S. Performance measurement: the Balanced Scorecard approach / L. S. Maisel // *Journal of Cost Management*. – 1992. – No. 6(2). – P. 47–52.

414. Maltseva, A. Optimization the volume of business services for companies-residents in linear model of technology park / A. Maltseva, I. Lesik, A. Perevozchikov // *International Journal of Applied Engineering Research*. – 2015. – No. 10(18). – P. 38845–38850.

415. Mani, M. Parks as business opportunities and development strategies / M. Mani, S. M. Hosseini, T. Ramayah // *Business Strategy Series*. – 2012. – No. 13(2). – P. 96–101.

416. Mathivathanan, D. Sustainable supply chain management practices in Indian automotive industry: A multi-stakeholder view / D. Mathivathanan, D. Kannan, A. N. Haq // *Resources, Conservation and Recycling*. – 2018. – No. 128. – P. 284–305.

417. Mc Nair, C. J. Do financial and nonfinancial performance measures have to agree? / C. J. Mc Nair, R. L. Lynch, K. F. Cross // *Management Accounting*. – 1990. – No. 11. – P. 28–35.

418. Metzger, J. The legitimization of concern: A flexible framework for investigating the enactment of stakeholders in environmental planning and governance processes / J. Metzger, L. Soneryd, S. Linke // *Environment and Planning*. – 2017. – No. 49(11). – P. 2517–2535.

419. Mian, S. A. Business incubation mechanisms and new venture support: Emerging structures of US science parks and incubators / S. A. Mian // *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*. – 2014. – No. 23(4). – P. 419–435.

420. Mocciaro Li Destri, A. Bringing strategy back into financial systems of performance measurement: Integrating EVA and PBC / A. Mocciaro Li Destri, P. M. Picone, A. Minà // *Business System Review*. – 2012. – Vol. 1, iss. 1. – P. 85–102.

421. Nelson, R. An evolutionary theory of economic change / R. Nelson, S. Winter. – Cambridge : Harvard Univ. Press, 1989. – 871 p.

422. Neubauer, M. S-BPM in the Production Industry: A Stakeholder Approach / M. Neubauer, C. Sary. – Linz, Austria : Johannes Kepler Universität Linz, 2016. – 232 p.

423. Nguyen, T. B. T. Applying network analysis in assessing stakeholders' collaboration for sustainable tourism development: A case study at Danang, Vietnam / T. B. T. Nguyen, N. T. Chau, L. X. S. Vo // *International Journal of Tourism Policy*. – 2018. – No. 8(3). – P. 244–270.
424. Park, H. Stakeholder Management in Long-Term Complex Megaconstruction Projects: The Saemangeum Project / H. Park, K. Kim, Y.-W. Kim, H. Kim // *Journal of Management in Engineering*. – 2017. – No. 33(4). – Art. 05017002.
425. Park, H.-S. Methodological aspects of applying eco-efficiency indicators to industrial symbiosis networks / H.-S. Park, S. K. Behera // *Journal of Cleaner Production*. – 2014. – No. 64. – P. 478–485.
426. Parmenter, D. Key Performance Indicators: Developing, Implementing and Using Winning KPI's / D. Parmenter. – New Jersey, USA : John Wiley & Sons, 2007. – 233 p.
427. Pattberg, P. Transnational multistakeholder partnerships for sustainable development: Conditions for success / P. Pattberg, O. Widerberg // *Ambio*. – 2016. – No. 45(1). – P. 42–51.
428. Pearce, J. A. Strategic Management / J. A. Pearce, R. B. Jr. Robinson. – 2<sup>nd</sup> ed. – Homewood, Ill : Richard D. Irwin, 1985. – 991 p.
429. Pedrini, M. Stakeholder management: a systematic literature review / M. Pedrini, L. M. Ferri // *Corporate Governance (Bingley)*. – 2019. – No. 19(1). – P. 44–59.
430. Peteraf, M. A. Commentary: the two schools of thought in resource-based theory: definitions and implications for research / M. A. Peteraf // *Advances in strategic management*. – 1994. – Vol. 10. – P. 153–158.
431. Pinelli, M. Strategies for sustainable development: organizational motivations, stakeholders' expectations and sustainability agendas / M. Pinelli, R. Maiolini // *Sustainable Development*. – 2017. – № 25(4). – C. 288–298.
432. Plakhin, A. Industrial parks as an effective instrument of regional investment policy / A. Plakhin, E. Ogorodnikova, M. Sidorenko // *Proceedings of the 2<sup>nd</sup> International Conference on Economics and Management, Education, Humanities and Social Sciences (EMEHSS 2018)*. – Wuhan, 2018. – Vol. 151. – P. 144–147.

433. Plakhin, A. Localization strategies of the Czech companies on the basis of industrial-logistics parks in the Sverdlovsk region / A. Plakhin, E. Ogorodnikova, R. Kampf, A. Kokovikhin // MATEC Web of Conferences. – 2017. – Vol. 134. – Art. 00047.

434. Plakhin, A. Methodological aspects of ontogenesis of regional industrial clusters / A. Plakhin // Proceedings of the International Conference on Trends of Technologies and Innovations in Economic and Social Studies. AEBMR-Advances in Economics Business and Management Research. – 2017. – Vol. 38. – P. 524–530.

435. Plakhin, A. The asymmetry of income distribution between stakeholders within the framework of industrial park structures / A. Plakhin, I. Semenets, E. Ogorodnikova // MATEC Web of Conferences. – 2018. – Vol. 184. – Art. 04022.

436. Porter, M. E. The Competitive Advantage of Nations / M. E. Porter. – L. : Macmillan, 1990. – 896 p.

437. Porter, M. E. The economic performance of regions / M. E. Porter // Regional Studies. – 2003. – Vol. 37, no. 6/7. – P. 549–578.

438. Porter, M. On Competitive / M. Porter. – Harvard : Harvard Business School Press, 1998. – 592 p.

439. Prahalad, C. K. The core competence of the corporation / C. K. Prahalad, G. Hamel // Strategische Unternehmensplanung / Strategische Unternehmensführung. – Heidelberg : Physica, 1997. – P. 969–987.

440. Qiu, X. A Bilevel analytical model for dynamic storage pricing in a Supply Hub in Industrial Park (SHIP) / X. Qiu, G. Q. Huang, J. S. L. Lam // IEEE Transactions on Automation Science and Engineering. – IEEE, 2015. – P. 1017–1032.

441. Ratinho, T. The role of science parks and business incubators in converging countries: evidence from Portugal / T. Ratinho, E. Henriques // Technovation. – 2010. – No. 30(4). – P. 278–290.

442. Rivera, J. M. Revisiting the relationship between corporate stakeholder commitment and social and financial performance / J. M. Rivera, M. J. Muñoz, J. M. Moneva // Sustainable Development. – 2017. – No. 25(6). – P. 482–494.

443. Rizzo, E. An Information System for Brownfield Regeneration: providing customised information according to stakeholders' characteristics and needs / E. Rizzo,

L. Pizzol, A. Zabeo et al. // *Journal of Environmental Management*. – 2018. – No. 217. – P. 144–156.

444. Roberts, B. National and regional corporate spatial structure / B. Roberts, A. Murray // *The Annals of Regional Science*. – 2002. – Vol. 36. – P. 347–368.

445. Rodríguez, I. A. Information and knowledge in Spanish science and technology parks / I. A. Rodríguez // *Proceedings of the European Conference on Knowledge Management (ECKM)*. – 2014. – No. 3. – P. 1099–1107.

446. Ruan, J. Finance and cluster-based industrial development in China / J. Ruan, X. Zhang // *Economic Development and Cultural Change*. – 2009. – No. 58(1). – P. 143–164.

447. Schendel, D. E. Business policy or strategic management: a broader view for an emerging discipline / D. E. Schendel, K. J. Hatter // *Academy of Management Proceedings*. – 1972. – No. 1. – P. 99–102.

448. Schiavone, F. Does location in a science park really matter for firms' intellectual capital performance? / F. Schiavone, A. Meles, V. Verdoliva, M. Del Giudice // *Journal of Intellectual Capital*. – 2014. – No. 15(4). – P. 497–515.

449. Schmidt, L. Stakeholder involvement in transdisciplinary research: lessons from three projects on sustainable land management in a north-south setting / L. Schmidt, K. Hartberger, S. Kobbe et al. // *GAIA*. – 2018. – No. 27(3). – P. 312–320.

450. Schoemaker, P. The two schools of thought in resource-based theory: definitions and implications for research / P. Schoemaker, R. Amit // *Advances in strategic management resource-based view of the firm*. – 1994. – Vol. 10. – P. 3–33.

451. Schwartz, M. Cooperation patterns of incubator firms and the impact of incubator specialization: empirical evidence from Germany / M. Schwartz, C. Hornyk // *Technovation*. – 2010. – No. 30(9–10). – P. 485–495.

452. Siskos, I. Synergy management services companies: a new business model for industrial park operators / I. Siskos, L. N. Van Wassenhove // *Journal of Industrial Ecology*. – 2017. – No. 21(4). – P. 802–814.

453. Teece, D. J. Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance / D. J. Teece // *Strategic Management Journal*. – 2007. – No. 28(13). – P. 1319–1350.

454. Thompson, A. A. *Crafting & Implementing Strategy* / A. A. Thompson, A. J. Strickland. – N. Y. : IRWIN, 1995. – 416 p.

455. Tikkanen, J. Network approach to strategic management – exploration to the emerging perspective / J. Tikkanen, A. Halinen // 19<sup>th</sup> Annual IMP Conference. – Lugano, 2003. – P. 1–22.

456. Ulewicz, R. Sustainable development and knowledge management from the stakeholders' point of view / R. Ulewicz, M. Blaskova // *Polish Journal of Management Studies*. – 2018. – No. 18(2). – P. 363–374.

457. Van Puyvelde, S. Determinants of nonprofit sector density: a stakeholder approach / S. van Puyvelde, W. A. Brown // *Voluntas*. – 2016. – No. 27(3). – P. 1045–1063.

458. Van Woerkom, P. M. Improving local implementation of an MNC's global CSR strategy: The importance of stakeholders / P. M. van Woerkom, A. van Zeijl-Rozema // *International Journal of Business Environment*. – 2017. – No. 9(3). – P. 247–265.

459. Venkatraman, N. Theorizing the future of strategy: questions for shaping strategy research in the knowledge economy / N. Venkatraman, M. Subramaniam // *Handbook of Strategy and Management* / ed. by A. Pettigrew, H. Thomas, R. Whittington. – L. : Sage Publications, 2002. – P. 461–474.

460. Waits, M. J. State of cluster-based economic development in Arizona / M. J. Waits // *Global Networking of Regional Optics Clusters* / ed. by R. Breault. – Denver : International Society for Optical Engineering, 1996. – P. 1–10.

461. Waits, M. J. The added value of the industry cluster approach to economic analysis, strategy development, and service delivery/ M. J. Waits // *Economic Development Quarterly*. – 2000. – Vol. 14, iss. 1. – P. 35–50.

462. Walker, D. H. T. Influence, stakeholder mapping and visualization / D. H. T. Walker, L. M. Bourne, A. Shelley // *Construction Management and Economics*. – 2008. – Vol. 26, iss. 6. – P. 645–658.



463. Xue, L. Planning and design for Nanjing Logistics Park of automobile and auto parts / L. Xue // *Applied Mechanics and Materials*. – 2013. – No. 253–255 (part 1). – P. 1532–1535.

464. Yang, R. J. The evolution of stakeholder management practices in Australian mega construction projects / R. J. Yang, S. Jayasuriya, C. Gunarathna et al. // *Engineering, Construction and Architectural Management*. – 2018. – No. 25(6). – P. 690–706.

465. Yuan, Y. Y. Localization development research of neighborhood center business model-Taking Suzhou industrial park as example. / Y. Y. Yuan, C. F. Deng, Y. Z. Huang // *Advanced Materials Research*. – 2014. – No. 838–841. – P. 3008–3012.

466. Zhang, C.-P. Upgrad barriers analysis of petrochemical park in China. *Zhongguo Shiyou Daxue Xuebao (Ziran Kexue Ban)* / C.-P. Zhang, L. Yu, X. Cao, Y.-N. Zhao, J. Zhang // *Journal of China University of Petroleum (Edition of Natural Science)*. – 2013. – No. 37(4). – P. 186–190.

467. Zheng, L. Development of various business incubation parks / L. Zheng, T. Pan // *Advanced Materials Research*. – 2012. – No. 430–432. – P. 701–704.

## ПРИЛОЖЕНИЕ А

ОБОБЩЕНИЕ ВЗГЛЯДОВ ОТДЕЛЬНЫХ ИССЛЕДОВАТЕЛЕЙ  
НА ОПРЕДЕЛЕНИЕ ТЕРМИНА «СТРАТЕГИЯ»

Автор	Определяющая позиция
И. Ансофф <sup>1</sup> , И. П. Дежкина <sup>2</sup> , А. Н. Люкшинов <sup>3</sup>	Совокупность правил, необходимых для принятия решений, которыми руководствуется организация в своей деятельности
В. А. Винокуров <sup>4</sup>	Комплекс управленческих решений, детерминирующих будущие направления и области развития организации, а также формы и способы ее деятельности в условиях внешней среды, включая механизм распределения ресурсов, обеспечивающих достижение поставленных целей
М. К. Старовойтов <sup>5</sup>	Логика развития, качественной идентификации в виде ориентиров, состояний компании, а также алгоритма действий по их достижению в рамках сформулированных целей
Б. А. Райзберг, Л. Ш. Лозовский, Б. Б. Стародубцева <sup>6</sup>	Долгосрочные, наиболее значимые, содержательные установки, планы, намерения правительства страны и регионов, администрации предприятий в отношении производства, доходов и расходов, бюджетов, налоговых платежей, инвестиций, ценообразования, социальных аспектов
В. Д. Маркова, С. А. Кузнецова <sup>7</sup>	Основной комплекс процедур, определяющий характеристики проблем и параметры ресурсов, позволяющих достичь главной цели; ставит главные цели и пути их достижения в таком ракурсе, что компания приобретает один вектор движения
В. С. Ефремов <sup>8</sup>	Способ и порядок действий, формирующий специфическую и относительно стабильную линию поведения организации в продолжительном будущем интервале времени

<sup>1</sup> Ансофф И. Стратегический менеджмент. Классическое издание. – СПб. : Питер, 2009. – 344 с.

<sup>2</sup> Дежкина И. П. Основы теории институционального потенциала предприятия : науч. изд. – М. : Деловая лит., 2003. – 182 с.

<sup>3</sup> Люкшинов А. Н. Стратегическое управление в системе факторов эффективного хозяйствования и природопользования. – М. : Юнити-Дана, 2004. – 207 с.

<sup>4</sup> Винокуров В. А. Управление развитием рыночных возможностей предприятия (качество управления, системная организация, оценка, стратегическое планирование) : монография. – М. : Благовест, 2007. – 198 с.

<sup>5</sup> Старовойтов М. К. Акционерная собственность и корпоративные отношения // Вопросы экономики. – 2001. – № 5. – С. 61–72.

<sup>6</sup> Райзберг Б. Проблемы государственного стратегического планирования в современной России // Общество и экономика. – 2008. – № 1. – С. 104–114; Райзберг Б. А., Лысенко А. А. Взаимодействие государства и бизнеса в рамках стратегического планирования и реализации социально-экономических целевых программ // Стратегии бизнеса. – 2017. – № 3(35). – С. 25–27.

<sup>7</sup> Маркова В. Д., Кузнецова С. А. Эволюция развития и парадоксы стратегического менеджмента // Мир экономики и управления. – 2010. – Т. 10, № 2. – С. 5–12.

<sup>8</sup> Ефремов В. С. Классические модели стратегического анализа и планирования: модель SHELL/DPM // Менеджмент в России и за рубежом. – 1997. – № 6. – С. 103–110.

Автор	Определяющая позиция
О. С. Виханский <sup>1</sup>	Конкретное долгосрочное качественно сформулированное направление развития организации, затрагивающее области, средства и форматы ее деятельности, а также механизмы внутриорганизационных взаимоотношений, позиции организации во внешней среде, позволяющие в совокупности организации достичь своих целей
М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури <sup>2</sup>	Подробный многосторонний план, разработанный в целях обеспечения реализации миссии организации и достижения ее целей
Р. А. Фатхутдинов <sup>3</sup>	План, программа, основное направление организации по достижению стратегических целей в той или иной сфере деятельности

<sup>1</sup> Виханский О. С. К вопросу о смене парадигмы управления бизнесом // Вестник Московского университета. Сер. 24: Менеджмент. – 2009. – № 1. – С. 5–24; Виханский О. С., Наумов А. И. «Другой» менеджмент: время перемен // Российский журнал менеджмента. – 2004. – Т. 2, № 3. – С. 105–126.

<sup>2</sup> Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента : монография : пер. с англ. – 3-е изд. – М. : Вильямс, 2012. – 672 с.

<sup>3</sup> Фатхутдинов Р. А. Конкурентоспособность: Россия и мир. 1992–2015 : монография. – М. : Экономика, 2005. – 606 с.

## ПРИЛОЖЕНИЕ Б

ОБОБЩЕНИЕ ВЗГЛЯДОВ ОТДЕЛЬНЫХ ИССЛЕДОВАТЕЛЕЙ  
НА ОПРЕДЕЛЕНИЕ ТЕРМИНА «СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ»

Автор	Определяющая позиция
Д. Э. Шендель, К. Дж. Хэтгер (D. E. Schendel, K. J. Hatter)	Процесс установления и определения связи организации с ее окружением, проявляющийся в достижении поставленных целей и попытках достичь желаемого состояния взаимоотношений с окружением посредством такого распределения ресурсов, которое позволило бы результативно действовать организации и ее подразделениям <sup>1</sup>
Дж. М. Хиггинс (J. M. Higgins)	Процесс управления с целью осуществления миссии организации посредством управления взаимодействием организации с ее окружением <sup>2</sup>
Дж. А. Пирс, Р. Б. Робинсон-мл. (J. A. Pearce, R. B. Robinson Jr.)	Набор решений и действий по формированию и выполнению стратегий, разработанных для того, чтобы достичь цели организации <sup>3</sup>
О. С. Виханский	Управление организацией, которое опирается на человеческий потенциал как основу организации, ориентирует производственную деятельность на запросы потребителей, гибко реагирует и проводит своевременные изменения в организации, отвечающие вызову со стороны окружения, позволяющие добиваться конкурентных преимуществ, что в совокупности дает возможность организации выживать в долгосрочной перспективе, достигая при этом своих целей <sup>4</sup>
А. А. Томпсон-мл., А. Дж. Стрикленд (A. A. Thompson, A. J. Strickland)	Непрерывный процесс решения пяти задач. Первые три – развитие (разработка стратегического видения и миссии компании), определение целей, формирование стратегии – представляют, по их мнению, процесс стратегического планирования. Четвертая (осуществление стратегического плана) и пятая (оценка деятельности, анализ изменений с последующей корректировкой стратегии) задачи дополняют первые три, достраивая процесс стратегического управления (стратегического менеджмента) в единую систему <sup>5</sup>

<sup>1</sup> Schendel D. E., Hatter K. J. Business Policy or Strategic Management: A Broader View for an Emerging Discipline // Academy of Management Proceedings. – 1972. – No. 1. – P. 99–102.

<sup>2</sup> Higgins J. M. Organizational Policy and Strategic Management: Text and Cases. – 2<sup>nd</sup> ed. – Chicago : The Drydent Press, 1983. – 624 p..

<sup>3</sup> Pearce J. A., Robinson R. B. Jr. Strategic Management. – 2<sup>nd</sup> ed. – Homewood, Ill : Richard D. Irwin, 1985. – 991 p.

<sup>4</sup> Виханский О. С. К вопросу о смене парадигмы управления бизнесом // Вестник Московского университета. Сер. 24: Менеджмент. – 2009. – № 1. – С. 5–24.

<sup>5</sup> Thompson A. A., Strickland A. J. Crafting & Implementing Strategy. – N. Y. : IRWIN, 1995. – 416 p.

## ПРИЛОЖЕНИЕ В

## ХАРАКТЕРИСТИКИ ХИМΠΑРКА «ТАГИЛ»

Наименование управляющей компании	ЗАО Управляющая компания Химический парк «Тагил»
Название индустриального парка	Химический парк «Тагил»
Адрес	Свердловская область, Нижний Тагил, Северное шоссе, 21
Сайт	chemparktagil.ru
Контактное лицо	Гердт Игорь Александрович тел.: +7(3435)346040, +79122425655, e-mail: i.gerdt@ucp.ru

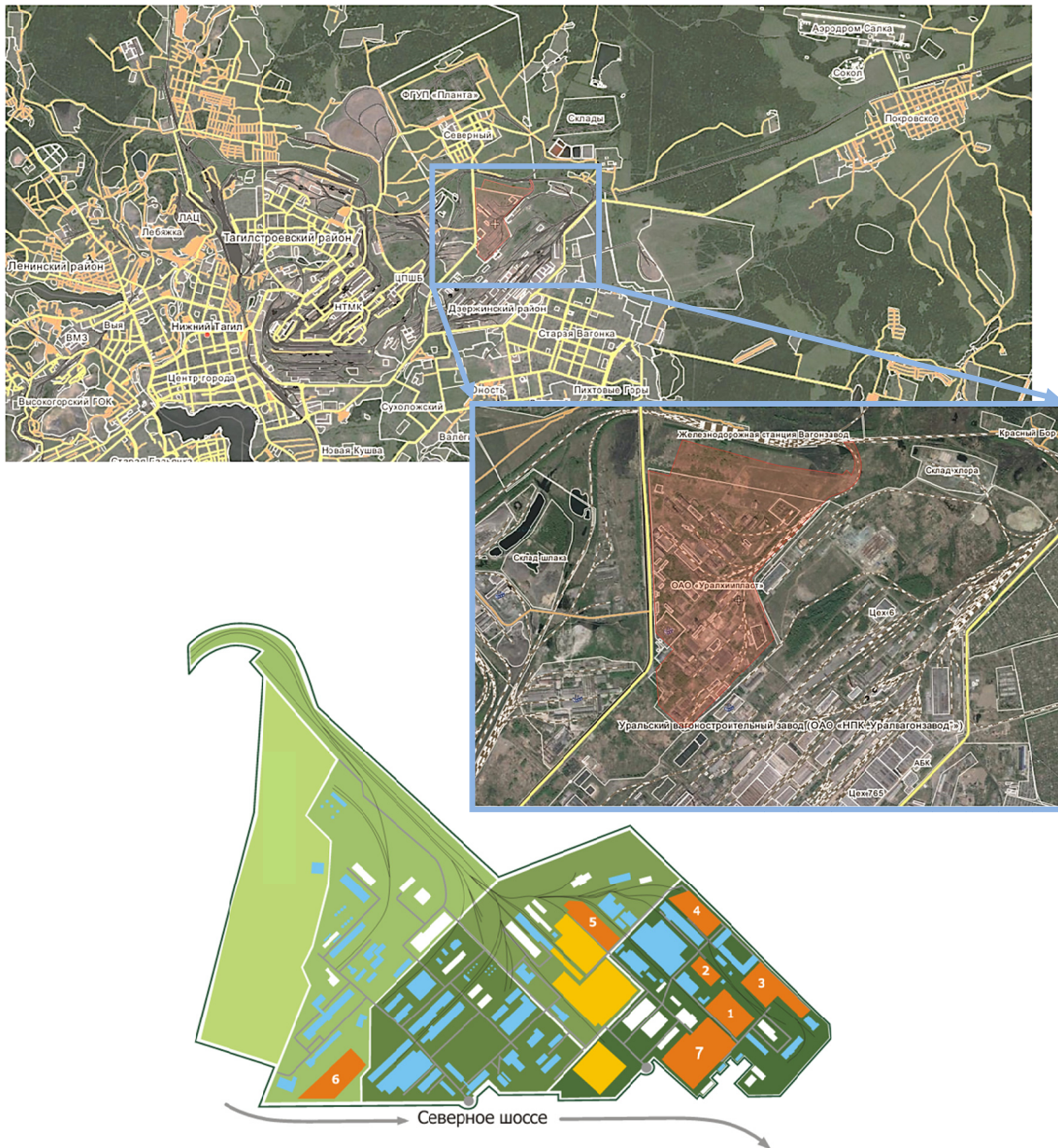


Рисунок В.1 – Территория Химпарка

## **Инфраструктура**

Присоединенная мощность электроэнергии составляет 82,5 МВт. В настоящий момент свободная мощность составляет 50 МВт.

Согласованная мощность потребления природного газа составляет 40 000 м<sup>3</sup>/ч, свободная мощность на настоящий момент составляет порядка 20 000 м<sup>3</sup>/ч.

Мощность теплообеспечения. Общая производительность пара составляет 90 Гкал/час, свободная – 35 Гкал/ч.

Площадка Химпарка «Тагил» снабжена системами водоотведения: хозяйственно-бытовой-производственной, ливневой. Общая мощность очистных сооружений составляет 5200 м<sup>3</sup>/ч, свободная – 700 м<sup>3</sup>/ч.

На площадке Химпарка «Тагил» существуют две действующие системы водоснабжения: хозяйственно-противопожарная (ПХВ), техническая (РВ). Общий согласованный лимит по водоснабжению (ПХВ и РВ) составляет 700 м<sup>3</sup>/ч, свободный – 300 м<sup>3</sup>/ч. Годовой лимит потребления хозяйственно-противопожарной воды составляет 720 000 м<sup>3</sup>/ч. Вода на производственные нужды, т. е. техническая вода, поставляется по договору на отпуск энергоресурсов в согласованном объеме 3 000 000 м<sup>3</sup>/год.

Кроме того, Химпарк «Тагил» – это развитая сеть железнодорожных путей и автодорог, складские помещения (более 20 тыс. м<sup>2</sup>), поликлиника, столовая, физкультурно-оздоровительный комплекс, пожарная часть, охрана.

**Основной разрешенный вид использования** – эксплуатация промышленной площадки, с железнодорожными путями.

### **Виды деятельности**

Компания ЗАО УК «Химпарк Тагил» осуществляет следующие виды деятельности (в соответствии с кодами ОКВЭД, указанными при регистрации):

1) основной вид деятельности:

– 74.15. Деятельность по управлению финансово-промышленными группами и холдинг-компаниями;

2) дополнительные виды деятельности:

- 51.12.33. Деятельность агентов по оптовой торговле пластмассами и синтетическими смолами в первичных формах;
- 51.55.2. Оптовая торговля синтетическими смолами и пластмассами в первичных формах;
- 65.23. Финансовое посредничество, не включенное в другие группировки;
- 74.13.1. Исследование конъюнктуры рынка;
- 74.14. Консультирование по вопросам коммерческой деятельности и управления.

### **Услуги управляющей компании**

Предоставляя услуги для химической и связанных с ней отраслей промышленности как внутри, так и за пределами Химпарка, компания производит более высокую и устойчивую добавленную стоимость.

Использование индивидуально разработанных услуг и концепций позволяет резидентам ежедневно концентрироваться на основных задачах бизнеса.

### **Экологические услуги**

Услуга экологического обслуживания «под ключ» удобна предприятиям и организациям, которые не имеют штатного инженера-эколога или сотрудника, готового решать все вопросы природоохранного направления.

В состав данной услуги входит:

- экологическая документация;
- экологическая отчетность;
- экологическое проектирование;
- экологическое сопровождение предприятий.

Компания оказывает полный спектр услуг, связанных с охраной окружающей среды от негативного воздействия человеческой деятельности, предлагает полное решение любых экологических задач согласно российскому законодательству. Возможности компании позволяют проводить анализы, инвентаризации, разрабатывать природоохранную документацию и согласовывать ее с компетентными органами.

Преимущество работы с управляющей компанией заключается в оперативной подготовке всех необходимых бумаг и проведении соответствующих мероприятий. В штате Химпарка работают первоклассные специалисты различных областей для того, чтобы клиент смог получить желаемый результат в кратчайшие сроки, не обращаясь сразу в несколько инстанций.

В соответствии с природоохранным законодательством большинство документов подлежит обязательному продлению. Таким образом, компания готова предложить составление ежегодных отчетов и консультирование по всем вопросам.

Разработка природоохранной документации осуществляется в соответствии с требованиями законодательства РФ.

Данная услуга предполагает также вывоз и размещение (использование, переработку) всех отходов предприятия согласно годовым лимитам и предоставление соответствующих справок о размещении, использовании или переработке вывезенных отходов.

Последний этап данной услуги – это расчет платы за негативное воздействие на окружающую природную среду и его согласование в контролирующих органах, а также ежегодное продление лимитов предприятия с подготовкой технического отчета о неизменности производственного процесса и использования сырья.

### **Энергетические услуги**

Для любой отрасли промышленности одним из ключевых является вопрос качественного и своевременного снабжения энергетическими ресурсами. Резиденты Химпарка могут быть уверены, что получают ресурсы в полном объеме и соответствующего качества.

В рабочем коллективе компании – исключительно профессионалы высокого уровня, которые бесперебойно обеспечивают теплом и светом потребителей. Именно благодаря умению специалистов выходить из любой сложной ситуации, их обширным знаниям, богатому опыту работы и высокой ответственности потребители доверяют данной компании.



## **Охрана труда и промышленная безопасность**

Компания стремится помочь резидентам достичь высоких стандартов здоровья и безопасности. Эксперты в области безопасности имеют огромный опыт и знания, необходимые в самом начале планирования новых объектов, чтобы предотвратить потенциальные угрозы еще до их возникновения. Специалисты пожарной охраны консультируют клиентов во время планирования и строительства производства, проверяют соответствие стандартам безопасности, помогают составить планы сигнализации и реагирования на чрезвычайные ситуации. Специалисты отдела охраны труда и медицинского обслуживания позволят позаботиться о здоровье сотрудников.

## **Юридические услуги и получение разрешений**

Разрешения от регулирующих органов необходимы практически для всех видов производств. Правила и нормативные требования, которые должны быть выполнены, охватывают широкий круг вопросов: строительство, наличие выбросов, состав сточных вод и отходов, охрана труда и производственная безопасность. Управляющая компания предлагает всесторонние консультации и услуги по управлению всем спектром вопросов, включая консультирование по вопросам законодательства, а также управление всеми отношениями с контролирующими органами. Полный комплекс услуг означает, что проблемы, возникающие при прохождении разрешительных процедур, будут решены в лучшем виде и в кратчайшие сроки.

Компания предоставляет все услуги, необходимые для обеспечения успешного прохождения разрешительных процедур. Клиенты имеют дело только с сотрудниками, которые обладают обширными технологическими знаниями. Кроме того, в Химпарке налажено взаимодействие с властями и контролирующими органами.

## **PR**

Восприятие и признание являются основой для позитивного имиджа и коммерческого успеха компании. Профессиональная работа управляющей компании со средствами массовой информации заключается в предоставлении информации

для ключевых представителей общественности и помогает поддерживать их хорошее восприятие. Компания предлагает полный спектр услуг, связанных с работой со средствами массовой информации, для достижения этой цели, включая написание текстов, нацеленных на печатные и онлайн-СМИ, телевидение и радио; организацию публичных выступлений и предоставления четкой концепции всех мероприятий PR.

### **Инфраструктура**

Управляющая компания является оператором инфраструктуры в Химическом парке и настроена на удовлетворение потребностей партнеров. В ее сферы ответственности входит планирование и эксплуатация объектов инфраструктуры, таких как дороги, освещение, железнодорожные пути и эстакады, здания, системы канализации и водоотведения.

Потенциальные участники Химического парка «Тагил» получают следующие преимущества:

- полный комплекс производственной инфраструктуры, не требующий первичных капитальных вложений;
- возможность быстрого начала проекта (уже через 2–3 мес.) и, следовательно, более короткий срок его окупаемости;
- снижение политических и инфраструктурных рисков;
- повышение конкурентоспособности участников за счет единых сырьевых, транспортных и энергетических циклов, гибкой занятости персонала и аутсорсинга.

Таблица В.1 – Показатели распределения дохода стейкхолдеров Химпарка «Тагил»

Показатель	Год	Химпарк «Тагил», АО УК	УМГ, ЗАО	Уральский завод пластификаторов, ООО	УХП, ПАО	УХП-АМДОР, ООО	УХП-ХА, ООО	ЦПМ УХП, ООО
Поступление де- нежных средств всего, р.	2012	83 147	51 958	908 356	8 466 244	238 276	55 536	37 685
	2013	94 439	24 328	522 910	8 151 705	335 757	940 924	53 548
	2014	109 279	5 101	374 675	7 646 058	371 102	1 302 158	40 273
	2015	101 561	36 948	436 103	8 804 718	543 077	1 722 108	60 096
	2016	128 276	36 100	1 230 499	7 348 342		1 604 797	45 637
Платежи по- ставщикам и подрядчикам, р.	2012	3 844	10 598	792 671	5 235 449	162 940	247	17 054
	2013	3 316	7 175	440 625	3 278 252	228 576	768 973	17 532
	2014	7 945	6 085	312 914	3 644 729	243 142	1 197 812	14 016
	2015	14 275	3 816	345 734	4 261 927	366 663	1 401 196	24 966
	2016	9 882	4 775	1 123 230	3 983 604		1 283 513	12 676
Оплата труда, р.	2012	24 021	21 054	39 839	278 764	11 551		14 789
	2013	25 432	19 643	41 171	319 531	13 153	31 486	20 207
	2014	28 829	12 173	39 199	362 170	16 193	37 306	24 189
	2015	63 110	9 739	50 211	351 619	19 008	59 946	22 804
	2016	65 675	9 131	57 479	303 180		53 274	23 855
Оплата процен- тов по долговым обязательствам, р.	2012				150 112	6 920		
	2013				163 696	8 034		
	2014				167 833	6 359		
	2015				247 212	6 252		
	2016				210 247			
Выплата диви- дендов, р.	2012							
	2013							
	2014						35 340	
	2015				12 962	9 550	35 403	
	2016				35 051		86 926	

## ПРИЛОЖЕНИЕ Г

## ХАРАКТЕРИСТИКИ ОЭЗ «ТИТАНОВАЯ ДОЛИНА»

Наименование управляющей компании	ОАО «ОЭЗ „Титановая долина“»
Название индустриального парка	Особая экономическая зона «Титановая долина»
Адрес	Свердловская область, Верхнесалдинский городской округ
Сайт	titanium-valley.com
Контактное лицо	тел.: +7(343)2830883, e-mail: welcome@titanium-valley.com

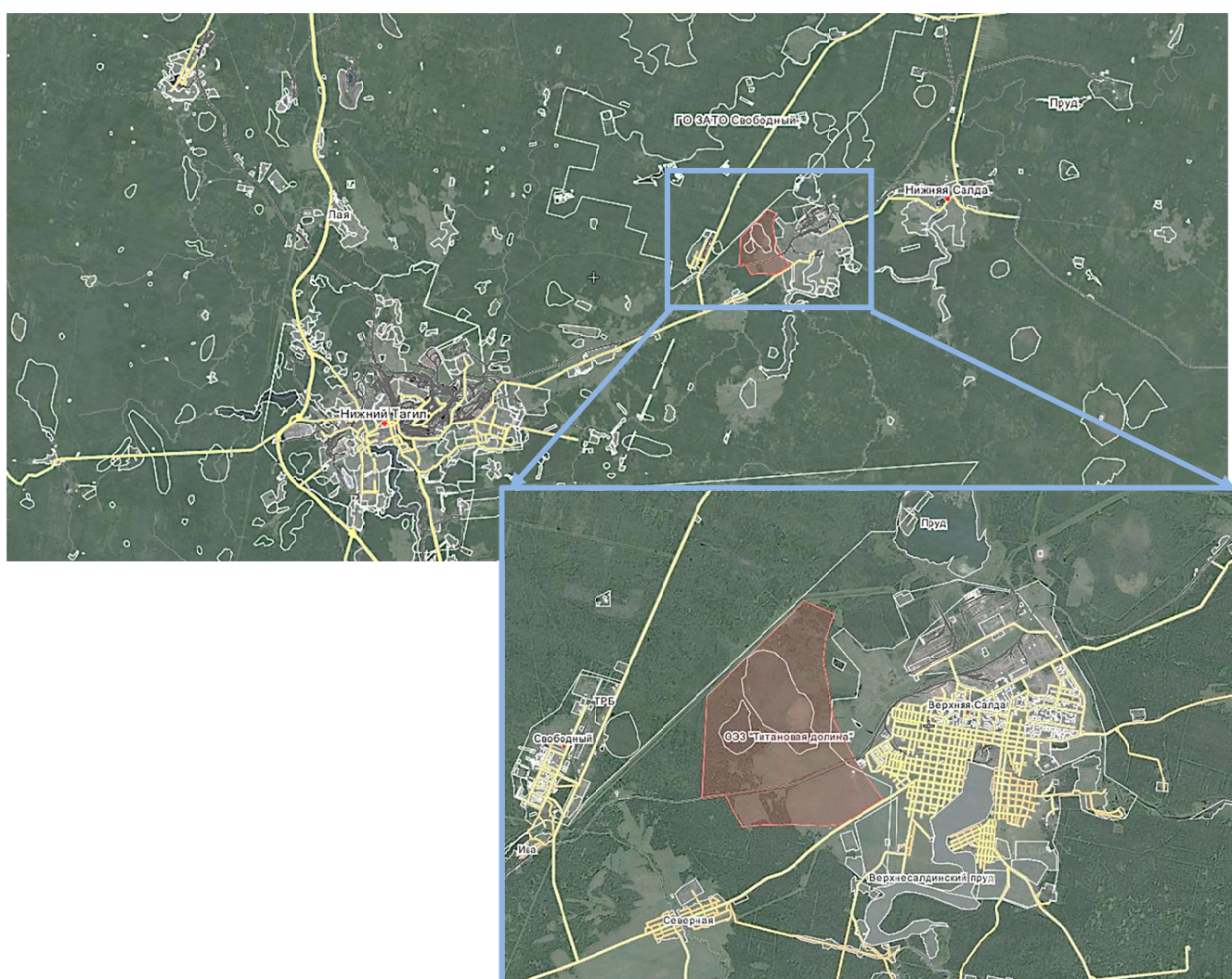


Рисунок Г.1 – Территория ОЭЗ «Титановая долина»

«Титановая долина» – строящаяся особая экономическая зона (ОЭЗ) промышленно-производственного типа в Свердловской области, одна из семи рос-

сийских территорий, где созданы специальные условия для развития промышленного производства; ограниченная территория с особым юридическим статусом по отношению к остальной территории и льготными экономическими условиями для национальных или иностранных предпринимателей.

**Общая характеристика проекта «Титановая долина»:**

– строящаяся особая экономическая зона промышленно-производственного типа;

– приоритетные отрасли – производство изделий из титана, производство компонентов и оборудования для металлургии, машиностроения, производство строительных материалов;

– специализация и выбор названия ОЭЗ обусловлены непосредственной близостью крупнейшего в мире производителя титановой продукции – ПАО «Корпорация ВСМПО-АВИСМА»;

– площадка ОЭЗ расположена между двумя крупными городами Свердловской области – Верхней Салдой и Нижним Тагилом, в 180 км от Екатеринбурга;

– площадь – 721,4 га: первая очередь – южный участок площадью 295,4 га, вторая очередь – северный участок площадью 426 га.

**Основные задачи создания ОЭЗ «Титановая долина»:**

– увеличение глубины переработки титана в российской промышленности, расширение использования титановой продукции в экономике, предоставление российскому промышленному комплексу широкого спектра готовой титановой продукции;

– усиление роли России на мировом рынке титановой продукции для авиакосмической отрасли, расширение сфер присутствия России на мировом титановом рынке;

– создание условий для масштабного привлечения инвестиций в промышленность региона;

– создание условий для формирования на базе особой экономической зоны в долгосрочной перспективе крупных территориальных кластеров<sup>1</sup>.

**Месторасположение:**

– воздушным транспортом через третий по величине авиаузел в России – аэропорт Кольцово (180 км), который обеспечивает авиаперелеты более чем в 80 стран мира;

– автомобильным транспортом через трассу Р-353;

– железнодорожным транспортом через магистраль Нижний Тагил – Алапаевск, а также через сортировочную станцию Смычка, что обеспечивает выход на основные железнодорожные пути Российской Федерации.

**Преимущества:** ОЭЗ «Титановая долина» создает ряд преимуществ, которые позволяют эффективно развивать бизнес.

**Рыночные преимущества:**

1) близость к мировому производителю титана.

Титановая долина находится в непосредственной близости и тесно взаимодействует с ключевым партнером проекта – Корпорацией «ВСМПО-Ависма».

Корпорация – крупнейший мировой производитель титана, поставщик титановых комплектующих для компаний Airbus, Boeing, General Electric, Goodrich, Embraer, Rolls Royce, Safran. Корпорация «ВСМПО-АВИСМА» интегрирована в мировую авиакосмическую промышленность и является для многих компаний основным стратегическим поставщиком изделий из титана;

2) инвестиционный и производственный потенциал региона.

«Титановая долина» базируется в Свердловской области – крупном научно-промышленном и инфраструктурном центре России. Резиденты имеют возможность встраиваться в существующие производственные цепочки Свердловской области и прилегающих территорий. Это позволяет восполнить существующие

---

<sup>1</sup> Юзвович Л. И. Особые экономические зоны как эффективная форма кластерного привлечения инвестиций // Вестник УГТУ-УПИ. Сер.: Экономика и управление. – 2010. – № 3. – С. 78–83; Определение территориальных зон потенциального развития кластеров в Российской Федерации : отчет о выполнении работ по Государственному контракту № 13.14.6/101 от 10 ноября 2006 г. – М., 2006. – 132 с. Режим доступа : <http://aisup.economy.gov.ru/niokr>.

свободные ниши рынков Свердловской области и Уральского региона и обеспечить рынок сбыта для предприятий резидентов.

Рыночные преимущества и возможности «Титановой долины» усиливают экономические стимулы и преференции особой экономической зоны.

#### **Экономические стимулы и преференции:**

##### **1) налоговые преференции.**

Резидентам предоставляются административные, налоговые, таможенные, земельные льготы, которые установлены федеральными и региональными нормативными актами.

Резиденты ОЭЗ «Титановая долина» освобождены на 10 лет от уплаты налога на имущество организаций, транспортного налога, земельного налога, а также от уплаты налога на прибыль в региональный бюджет в течение 10 лет после получения первой прибыли, подлежащей налогообложению. В части налогообложения прибыли – в «Титановой долине» самые привлекательные среди ОЭЗ в Российской Федерации.

Кроме этого, для резидентов ОЭЗ действуют особые тарифы на газ, электроэнергию, тепловую энергию, водоснабжение и водоотведение, а также стоимость аренды и выкупа земли.

Предприятиям-резидентам ОЭЗ гарантирована защита от неблагоприятного изменения законодательства Российской Федерации о налогах и сборах в течение всего срока действия особой экономической зоны (49 лет);

##### **2) таможенные льготы.**

На территории особой экономической зоны применяется таможенная процедура свободной таможенной зоны (далее – СТЗ).

При применении таможенной процедуры СТЗ в отношении ввозимых на территорию ОЭЗ иностранных товаров (оборудование, сырье, комплектующие, строительные материалы) резидентом не уплачиваются ввозные таможенные пошлины и налог на добавленную стоимость.

ОЭЗ «Титановая долина» совместно с Верхнесалдинским таможенным постом осуществляет поддержку в части разъяснения таможенного законодательства и использования процедуры свободной таможенной зоны.

#### **Условия для строительства и обслуживания:**

1) готовые земельные участки для производственной деятельности. Обеспечены всей необходимой инфраструктурой (инженерной, транспортной, деловой, социальной). Подключение к инженерной инфраструктуре особой экономической зоны – бесплатно;

2) стоимость земли. Аренда: максимальная – 35 856,00 р./га; минимальная – 17 928,00 р./га. Выкуп – 125 496,00 р./га, или 7 % от кадастровой стоимости; кадастровая стоимость – 1 792 800,00 р. за 1 га.

3) «единое окно» – упрощенная система администрирования.

В ОЭЗ «Титановая долина» созданы привлекательные условия для строительства и обслуживания производственных объектов резидентов.

Максимальное облегчение административных процедур на всех этапах деятельности резидента при взаимодействии с органами государственной власти и местного самоуправления. Система «единого окна» позволяет быстро и эффективно решать вопросы, связанные со строительством и текущей производственной деятельностью.

#### **Система инфраструктурных объектов**

В рамках создания ОЭЗ «Титановая долина» формируется система инфраструктурных объектов, обеспечивающих комплексное развитие территории и создание комфортных условий для жизни и работы сотрудников предприятий резидентов.

На прилегающей территории планируется строительство жилого района, объектов общественно-деловой, социальной и инновационно-внедренческой инфраструктуры, соответствующей мировым стандартам.

#### **Инновационно-внедренческая инфраструктура**

Прорабатывается проект создания технопарка на территории ОЭЗ «Титановая долина» с целью обеспечения взаимосвязи производственных возможностей



резидентов ОЭЗ «Титановая долина» и научно-исследовательского потенциала Уральского региона, создания условий для включения малых и средних предприятий в производственно-технологические цепочки компаний-резидентов.

Предполагается, что технопарк будет включать в себя производственные и исследовательские площади, а также административно-бытовые помещения.

### **Общественно-деловая инфраструктура**

План развития общественно-деловой инфраструктуры включает бизнес-центр, торговые площади, зоны общественного питания, парковки для легкового и грузового транспорта, гостиничный комплекс.

### **Жилье и социальная инфраструктура**

Готовится к реализации проект строительства малоэтажного жилого района для создания оптимальных условий проживания работников предприятий-резидентов особой экономической зоны. Предполагается, что в жилом районе будет создана вся необходимая социальная инфраструктура.

Управляющая компания ОЭЗ «Титановая долина» предлагает резидентам комплекс строительных, эксплуатационных и административных услуг.

### **Строительные услуги:**

- строительный контроль и технический надзор за строительством, подготовка технических заданий для подрядчиков;
- предоставление результатов инженерных изысканий, получивших положительное заключение государственной экспертизы в отношении земельных участков резидентов;
- выполнение функции технического заказчика;
- строительство производственных объектов (для последующего предоставления в аренду);
- обустройство и ограждение периметра земельного участка;
- монтажные работы.

### **Эксплуатационные услуги:**

- предоставление топливно-энергетических ресурсов;

– техническое обслуживание систем электроснабжения, водоснабжения, отопления, канализации;

– техническое обслуживание инженерных и технических сетей в помещениях резидентов;

– услуги связи и другие эксплуатационные услуги.

#### **Услуги по обслуживанию территории и помещений в ОЭЗ:**

– аренда презентационных помещений в здании информационного павильона;

– аренда производственных помещений с возможностью последующего выкупа и другие услуги по обслуживанию.

#### **Административные услуги:**

– подбор, подготовка и переподготовка персонала для предприятий-резидентов;

– консалтинговые услуги;

– разработка бизнес-планов инвестиционного проекта для последующего предоставления в Министерство экономического развития РФ и кредитные организации;

– сопровождение инвестиционной кредитной заявки в кредитной организации и другие административные услуги.

Таблица Г.1 – Показатели распределения дохода стейкхолдеров ОЭЗ «Титановая долина», р.

Показатель	Год	ОЭЗ «Титановая долина»	ЗАО «Микромет»	АО «УРАЛ Боинг мануфэктуринг»
Поступление денежных средств всего	2012	366 189 000		430 396 000
	2013	539 814 000		345 037 000
	2014	1 841 794 000		615 630 000
	2015	1 748 559 000	33 027 000	1 002 312 000
	2016	1 489 223 000	7 760 000	2 168 984 000
Платежи поставщикам и подрядчикам	2012	18 189 000		122 190 000
	2013	33 715 000		110 761 000
	2014	38 974 000		133 907 000
	2015	29 705 000	32 316 000	198 599 000
	2016	37 138 000	5 068 000	323 815 000
Оплата труда	2012	19 275 000		38 335 000

Показатель	Год	ОЭЗ «Титановая долина»	ЗАО «Микромет»	АО «УРАЛ Боинг мануфэктуринг»
	2013	29 835 000		45 952 000
	2014	28 219 000		61 623 000
	2015	33 682 000	39 000	67 748 000
	2016	40 893 000	1 057 000	82 113 000
Оплата процентов по долговым обязательствам	2012	20 000		
	2013			
	2014			
	2015			
	2016	405 000		1 118 000

## ПРИЛОЖЕНИЕ Д

## ХАРАКТЕРИСТИКИ ИНДУСТРИАЛЬНОГО ПАРКА «БОГОСЛОВСКИЙ»

Наименование управляющей компании	ОАО «Управляющая компания индустриального парка «Богословский»
Название индустриального парка	Богословский
Адрес	Свердловская область, г. Краснотурьинск, ул. Metallургов, 57
Сайт	<a href="http://www.bogoslovsky.com">www.bogoslovsky.com</a>
Контактное лицо	генеральный директор Мякишев Юрий Викторович, тел. +7(34384)67855, e-mail: <a href="mailto:myakishev@bogoslovsky.com">myakishev@bogoslovsky.com</a> ; заместитель генерального директора Плотников Андрей Владимирович, тел. +79630405206, e-mail: <a href="mailto:plotnikov@bogoslovsky.com">plotnikov@bogoslovsky.com</a>



Рисунок Д.1 – Территория ИП «Богословский»

### **Местоположение**

Участок индустриального парка примыкает к производственной зоне г. Краснотурьинска и обладает потенциалом для развития производственных и коммунально-складских площадок.

Индустриальный парк «Богословский» будет расположен на участке общей площадью 86 га, примыкающем к территории Богословского алюминиевого завода. Вблизи площадки имеются коммуникации основных ресурсов, что потребует минимальных средств для строительства внешней инфраструктуры:

- с северо-восточной границы проектируемой площадки располагается электроподстанция ПС «Глинозем» 110/10 кВ БАЗа;

- с южной границы расположен газопровод высокого давления БАЗа диаметром 400 мм, от которого будет запитана котельная и индустриальный парк;

- в юго-восточной части проектируемой территории проходит самотечный хозяйственно-бытовой коллектор диаметром 500 мм;

- с юго-запада на северо-восток проходит водопровод диаметром 150 мм, обеспечивающий водой объекты, расположенные вблизи северо-восточной границы проектирования.

Территория парка имеет удачное географическое расположение и имеет хорошую транспортную инфраструктуру. Показатели отдаленности от основных региональных объектов и транспортной доступности:

- расстояние от границ земельного участка до Екатеринбурга – 390 км;

- расстояние от границ земельного участка до аэропорта Кольцово – 410 км;

- расстояние от границ земельного участка до автомобильной дороги регионального значения Серов – Североуральск – Ивдель – 8 км. На данную дорогу имеется хороший асфальтированный выезд, минуя городскую застройку; более того, этот выезд проложен до Карпинска (13 км от парка), имеющего свободные трудовые ресурсы;

- расстояние до железнодорожной станции Климки – 4 км. К северной границе парка примыкают железнодорожные пути БАЗа.



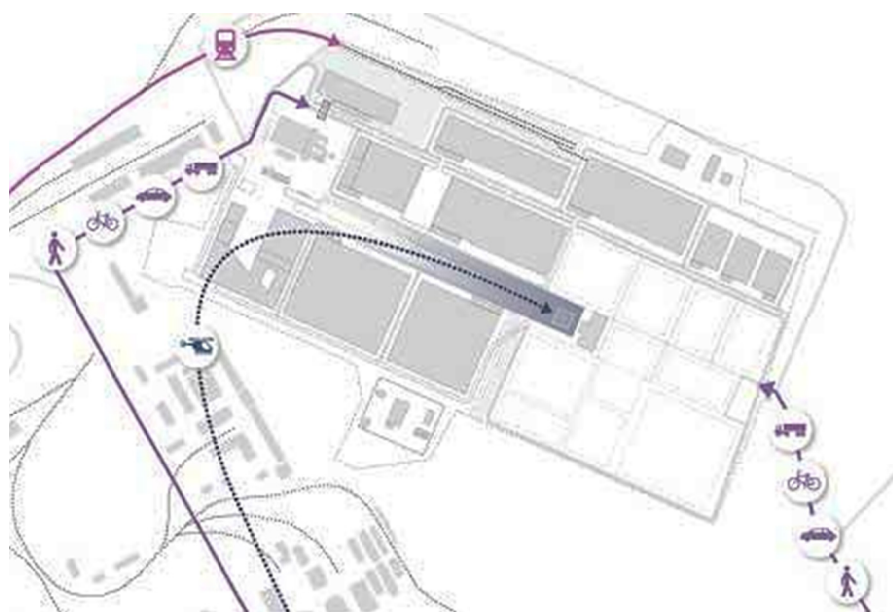
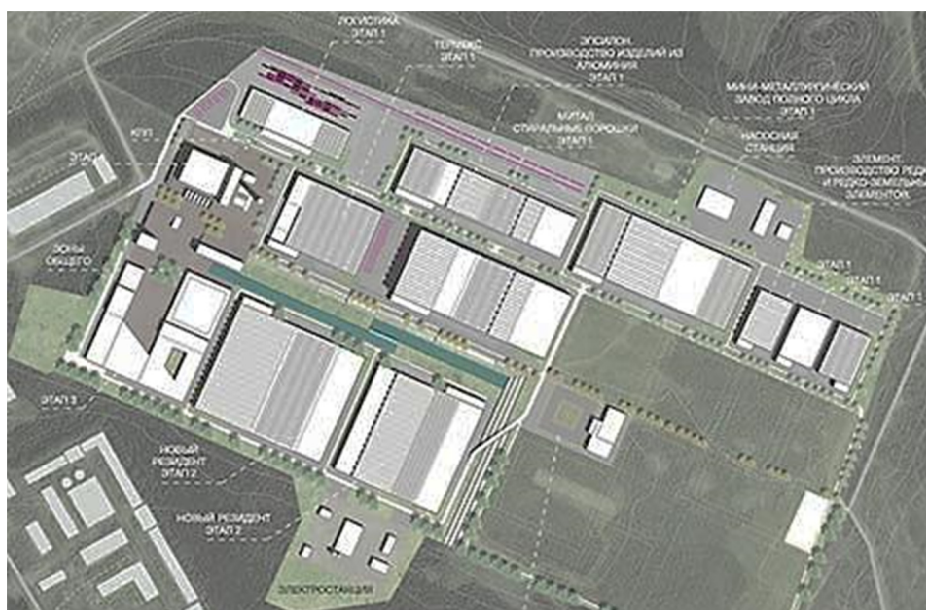


Рисунок Д.2 – Территория индустриального парка «Богословский»

### **Развитая инфраструктура**

Индустриальный парк «Богословский» будет обладать развитой инфраструктурой, необходимой для организации на территории высокотехнологичных производств.

Сейчас идут работы по строительству внешней инфраструктуры индустриального парка «Богословский», водовода, который будет использоваться в том числе и для нужд города, автодороги, линий электроснабжения и связи.

Инженерная инфраструктура будет отвечать всем обязательным требованиям.

В ближайшие годы площадка будет обеспечена:

- газоснабжением – до 3 000 м<sup>3</sup>/ч;
- электроснабжением – до 50 МВт;
- хозяйственной водой – до 3,0 тыс. м<sup>3</sup>/сут;
- производственной водой – до 12,0 тыс. м<sup>3</sup>/сут;
- собственной котельной мощностью 41,5 Гкал/ч;
- сетью автодорог и железнодорожным подъездом.

Целью управляющей компании на первом этапе является строительство индустриального парка, развитие предприятий и в дальнейшем оказание услуг его резидентам. На данном этапе основная задача заключается в строительстве внутренней инфраструктуры парка в соответствии с потребностью резидентов. Выполнен проект планировки территории, производится межевание участка. Объявлен конкурс на проектирование внутренней инфраструктуры. Для целей строительства планируется привлечение заемных средств и субсидий. Свою работу компания координирует с Правительством области, администрацией города, кредитными организациями. Ведется активная работа с резидентами в части подготовки бизнес-планов, графиков реализации проектов.

**Инвесторам** также предоставляются следующие услуги:

- подбор земельных участков с учетом требований инвестора;
- предоставление информации для потенциальных инвесторов об условиях ведения бизнеса, стоимости рабочей силы, размерах арендной платы, законодательных ограничениях, налоговых режимах и т. д.;
- помощь в создании проектных команд для реализации проектов инвестора;
- услуги по подбору финансовых инструментов;
- консультационное сопровождение бизнеса.

Таблица Д.1 – Показатели распределения дохода стейкхолдеров ИП «Богословский», р.

Показатель	Год	ОАО «УК индустриального парка «Богословский»	ООО «БКЗ»	ООО «Сибэкс»
Поступление денежных средств, всего	2012			
	2013			843 305 000
	2014			862 708 000
	2015	616 000		535 373 000
	2016	1 591 000	1 002 000	367 654 000
Платежи поставщикам и подрядчикам	2012			
	2013			430 831 000
	2014			364 036 000
	2015	910 000		223 561 000
	2016	440 000	41 000	164 295 000
Оплата труда	2012			
	2013			76 444 000
	2014			67 976 000
	2015	4 070 000		48 876 000
	2016	1 236 000		42 824 000
Оплата процентов по долговым обязательствам	2012			
	2013			55 384 000
	2014			23 600 000
	2015			20 034 000
	2016			6 574 000



## ПРИЛОЖЕНИЕ Е

## ХАРАКТЕРИСТИКИ ИНДУСТРИАЛЬНОГО ПАРКА УРАЛМАШ

Наименование управляющей компании	ООО «УК «ИНПАРК «УРАЛМАШ»
Название индустриального парка	Уралмаш
Адрес	Свердловская область, Екатеринбург, пл. Первой пятилетки, 1
Сайт	<a href="http://www.uralmash.ru/non-core_business/industrialnyy_park_uralmash">http://www.uralmash.ru/non-core_business/industrialnyy_park_uralmash</a>
Контактное лицо	генеральный директор Смелянский Андрей Александрович, тел.: +7(343)3275499; исполнительный директор Рузанов Валерий Петрович, тел.: +7(343)3366285, e-mail: V.Ruzanov@uralmash.ru

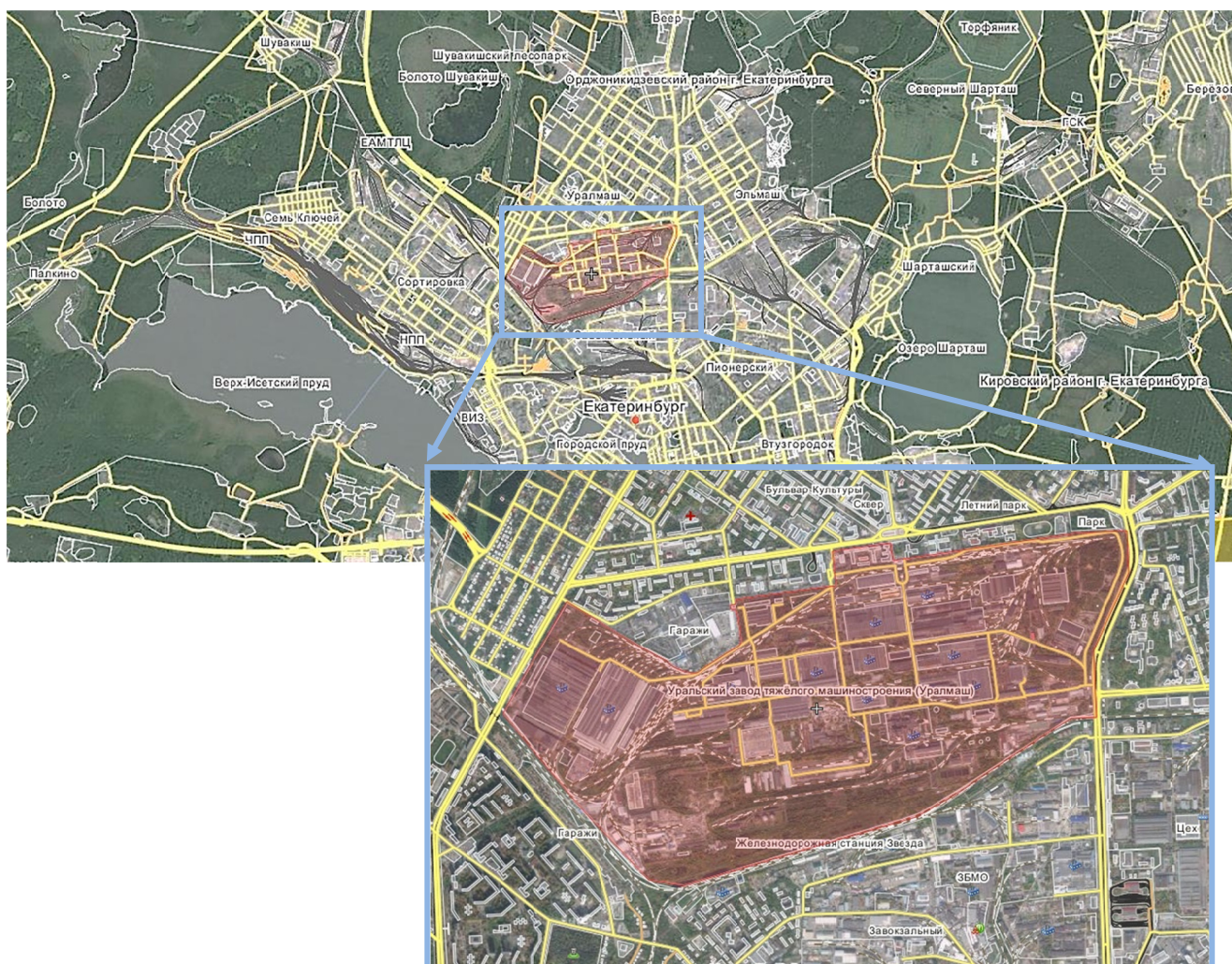


Рисунок Е.1 – Территория ИП «Уралмаш»

Основные виды деятельности ООО УК «ИНПАРК „УРАЛМАШ“»: управление недвижимым имуществом (70.32), обработка металлических отходов и лома (37.10), обработка неметаллических отходов и лома (37.20).

ПАО «Уралмашзавод» предлагает услуги аренды и продажи площадей, связи, железнодорожного транспорта и коммуникаций на промышленной площадке (Индустриальный парк «Уралмаш»), продажу специального оборудования и остатков продукции, а также образовательные услуги собственного учебного центра:

1) сдача в аренду и продажа площадей. В аренду сдаются складские и производственные помещения от 150 м<sup>2</sup> по экономичным ценам на территории промышленной площадки ПАО «Уралмашзавод»:

- складские помещения;
- производственные помещения;
- открытые площадки без грузоподъемных механизмов;

2) «Связь-19»:

- проводная телефонная связь;
- предоставление в аренду каналов связи;
- установка, подключение, обслуживание мини-АТС;
- обслуживание персональных компьютеров и копировально-множительной техники;

– монтаж и обслуживание систем видеонаблюдения, структурно-кабельных сетей;

3) «Водоканал-59»:

- производство и распределение питьевой воды;
- очистка промышленно-ливневых стоков;
- обеспечение промплощадки технической водой;
- услуга по передаче хозяйственно-бытовых стоков;
- нейтрализация травильных растворов и гальваностоков;
- обеспечение промплощадки водой на нужды пожаротушения;
- выполнение инструментальных замеров объемов сточных вод;
- выполнение лабораторных исследований качества сточных вод;

- услуга по чистке сетей канализации;
- 4) предприятие железнодорожного транспорта (ООО «ПЖТ-55»):
  - грузовые перевозки;
  - контейнерные перевозки;
  - погрузо-разгрузочные работы;
  - комплекс услуг по отправке (приему) груза;
  - содержание, ремонт и строительство железнодорожных путей (свидетельство СРО);
    - техническое обслуживание, текущий, капитальный ремонт ТГМ-4, ТГМ-6, ТЭМ-2;
    - ремонт отдельных узлов и агрегатов тепловозов;
    - обточка колесных пар с выкаткой и без нее;
    - складские услуги;
    - предоставление железнодорожных путей для отстоя вагонов;
- 5) энергоснабжающая компания:
  - поставка тепловой энергии в горячей воде (оказание услуги по передаче);
  - поставка природного газа (оказание услуги по передаче);
  - услуга по передаче электрической энергии;
  - поставка газообразного кислорода (оказание услуги по передаче);
  - обслуживание ГРУ и ГРПШ;
  - гидравлическая промывка систем отопления;
  - обслуживание электроустановок, ремонт высоковольтного оборудования 6 кВ, ремонт высоковольтных кабелей;
    - электромонтажные работы, ремонт водоводов и теплотрасс.



Рисунок Е.2 – План индустриального парка «Уралмаш»:

- – крупные земельные участки площадью от 1 до 2,5 га;
- – малые земельные участки площадью от 0,2 до 0,4 га;
- – земельный участок под логистический комплекс класса А площадью 14,1 га

Таблица Е.1 – Показатели распределения дохода стейкхолдеров ИП «Уралмаш», тыс. р.

Наименование	Год	ООО «УК Инпарк Уралмаш»	ООО «Санрайз капитал»
Поступление денежных средств всего	2012		
	2013		7 755
	2014	539	15 781
	2015	87 603	12 633
	2016	60 662	20 286
Платежи поставщикам и подрядчикам	2012		
	2013		1 704
	2014		10 211
	2015	52 500	7 111
	2016	24 357	9 276
Оплата труда	2012		
	2013		450
	2014		600
	2015	12 260	1 744
	2016	17 058	4 002

ПРИЛОЖЕНИЕ Ж

ТЕМП ПРИРОСТА УДЕЛЬНОГО ВЕСА ДОХОДОВ СТЕЙКХОЛДЕРОВ  
В ПРОМЫШЛЕННЫХ ПАРКОВЫХ СТРУКТУРАХ СВЕРДЛОВСКОЙ ОБЛАСТИ

Стейкхолдер	Химпарк «Тагил»				ОЭЗ «Титановая долина»				ИП «Богословский»				ИП «Уралмаш»			
	2013	2014	2015	2016	2013	2014	2015	2016	2013	2014	2015	2016	2013	2014	2015	2016
Резиденты	1,00	1,00	1,00	1,00	0,70	0,68	1,46	1,58	0,00	1,00	1,00	1,00	0,00	0,96	0,13	2,17
Управляющая компания	1,12	1,17	0,78	1,44	1,35	1,19	0,84	0,65	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	22,00	0,84
Органы государственной власти региона в лице институтов развития	0,00	0,00	1,39	2,36	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Поставщики ППС	0,74	1,18	1,00	1,13	0,89	0,50	1,25	1,00	0,00	0,81	1,00	1,05	0,00	2,82	0,97	0,70
Персонал, трудоустроенный у резидентов и в управляющей компании ППС	1,17	1,14	0,93	1,00	1,00	0,50	1,00	1,00	0,00	0,80	1,25	1,20	0,00	0,67	3,50	1,86
Государственные органы в лице получателей налоговых доходов	1,50	0,80	1,00	0,80	1,00	1,18	0,96	1,00	0,00	1,41	0,92	0,95	0,00	0,47	0,76	1,23
Кредиторы	1,06	1,04	1,23	0,94	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,33	2,00	0,50	0,00	0,00	0,00	0,00
Население территории размещения	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00



ПРИЛОЖЕНИЕ И

РЕЗУЛЬТАТЫ РАНЖИРОВАНИЯ ИЗМЕНЕНИЯ УДЕЛЬНОГО ВЕСА ДОХОДОВ СТЕЙКХОЛДЕРОВ  
ПРОМЫШЛЕННЫХ ПАРКОВЫХ СТРУКТУР

Стейкхолдер	2013	2014	2015	2016	2013	2014	2015	2016	2013	2014	2015	2016	2013	2014	2015	2016
Резиденты	5	5	3	5	5	3	1	1	4,5	2	3,5	3	4,5	2	5	1
Управляющая компания	3	2	7	2	1	1	5	5	4,5	7	7	7	4,5	6,5	1	4
Органы государственной власти региона в лице институтов развития	7,5	7,5	1	1	7	7	7	7	4,5	7	7	7	4,5	6,5	7	7
Поставщики ресурсов	6	1	5	3	4	4,5	2	3	4,5	3	3,5	2	4,5	1	3	5
Персонал, трудоустроенный у резидентов и в управляющей компании промышленной парковой структуры	2	3	6	4	2,5	4,5	3	3	4,5	4	2	1	4,5	3	2	2
Государственные органы в лице получателей налоговых доходов	1	6	4	7	2,5	2	4	3	4,5	1	5	4	4,5	4	4	3
Кредиторы	4	4	2	6	7	7	7	7	4,5	5	1	5	4,5	6,5	7	7
Население территории размещения промышленной парковой структуры	7,5	7,5	8	8	7	7	7	7	4,5	7	7	7	4,5	6,5	7	7
<b>Эталон 1-го целевого вектора</b>																
Резиденты	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Управляющая компания	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Органы государственной власти региона в лице институтов развития	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Поставщики ресурсов	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
Персонал, трудоустроенный у резидентов и в управляющей компании промышленной парковой структуры	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7
Государственные органы в лице получателей налоговых доходов	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
Кредиторы	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Население территории размещения промышленной парковой структуры	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8

Стейкхолдер	2013	2014	2015	2016	2013	2014	2015	2016	2013	2014	2015	2016	2013	2014	2015	2016
<b>Эталон 2-го целевого вектора</b>																
Резиденты	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Управляющая компания	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Органы государственной власти региона в лице институтов развития	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Поставщики ресурсов	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
Персонал, трудоустроенный у резидентов и в управляющей компании промышленной парковой структуры	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7
Государственные органы в лице получателей налоговых доходов	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Кредиторы	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8
Население территории размещения промышленной парковой структуры	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5