



ПЛАХИН Андрей Евгеньевич
Кандидат экономических наук,
доцент кафедры менеджмента

**Уральский государственный
экономический университет**
620144, РФ, г. Екатеринбург,
ул. 8 Марта/Народной Воли, 62/45
Тел.: (343) 221-27-77
E-mail: apla@usue.ru

Ключевые слова

ПРОМЫШЛЕННАЯ ПАРКОВАЯ СТРУКТУРА (ППС)
СТЕЙКХОЛДЕРСКИЙ ПОДХОД
РЕЗИДЕНТ ППС
УПРАВЛЯЮЩАЯ КОМПАНИЯ ППС
ИНСТИТУТ РАЗВИТИЯ

JEL classification

E22, H54, L14, L52

Картирование стейкхолдеров промышленных парковых структур Уральского региона

Аннотация

В статье представлены результаты исследования, целью которого являлась разработка и апробирование методики картирования стейкхолдеров на примере промышленных парковых структур (ППС) Уральского региона. В рамках выполненной работы автор доказывает необходимость использования инструментов стейкхолдерского подхода для эффективного управления промышленными парковыми структурами как специфическими многосоставными объектами управления. Предложенная методика основана на выявлении параметров взаимовлияния участников промышленной парковой структуры в ресурсном и нормативном разрезе. Информационной базой исследования послужили данные о 227 промышленных парковых структурах, расположенных на территории Российской Федерации. Путем первичного анализа были отобраны проекты, удовлетворяющие заданным требованиям. Далее на основании экспертной оценки выделено 146 промышленных парковых структур и по текущим показателям определена эффективность их деятельности. Разработанная авторская методика позволила выявить основные категории стейкхолдеров (доминирующих, нейтральных и зависимых) в отношении резидентов ППС, управляющей компании и органов государственной власти в лице институтов развития. Результатом проведенного исследования стали карты взаимовлияния первичных стейкхолдеров промышленных парковых структур Уральского региона, доказывающие доминирующее влияние органов государственной власти в лице институтов развития на прочих участников ППС. Полученные результаты дают возможность оценить степень взаимовлияния стейкхолдеров промышленных парковых структур и могут быть положены в основу разрабатываемых ими стратегий развития.

ВВЕДЕНИЕ

Промышленная парковая структура (ППС) представляет собой упорядоченную по определенным принципам совокупность экономических субъектов производственного и(или) инновационного характера, расположенных на одной территории, управляемой единым оператором и обеспеченной необходимыми производственными, административными, складскими и иными помещениями и сооружениями, а также энергоносителями, инженерной, транспортной инфраструктурой и административно-правовыми условиями для успешного функционирования в целях экономического развития территории [12]. К категории промышленной парковой структуры относят индустриальные и технологические парки, наукограды, особые экономические зоны, кластеры, территории опережающего социально-экономического развития и т.д. [3].

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 объектов¹.

Приведенное выше понятие промышленной парковой структуры предполагает прежде всего многосоставность участников и, соответственно, широкий круг заинтересованных сторон, или стейкхолдеров. Процессы управления данными объектами основываются на косвенных инструментах регулирования, комплексное применение которых относится к стейкхолдерскому подходу в управлении. Данная методология позволяет учитывать особенности интересов групп лиц, участвующих в деятельности и использующих свои критерии

¹ Стратегия инновационного развития РФ до 2020 г., утв. распоряжением Правительства РФ от 8 декабря 2011 г. № 2227-р. См. также: [8; 11; 13].

Mapping of Stakeholders of Industrial Parks in the Ural Region

Abstract

The article presents the results of a study aimed at developing and testing a method for stakeholder mapping using the case of industrial parks of the Ural region. As part of the research, the author proves the need to use the tools of the stakeholder approach for effective management of industrial parks as specific multi-unit management objects. The proposed methodology is based on identification of the parameters of mutual influence of an industrial park's participants in the resource and normative context. The information base of the study is the data on 227 industrial parks located in the territory of the Russian Federation. By means of initial analysis, we select the projects that meet the requirements of the analysis. On the basis of expert assessment, we identify 146 industrial parks and determine their performance efficiency according to current indicators. The author's method allows revealing the central categories of stakeholders (dominating, neutral and dependent) with respect to residents of industrial parks, the management company and public authorities represented by development institutions. Within the scope of the present study, we develop maps of mutual influence of industrial parks' primary stakeholders in the Ural region that show a dominating impact of public authorities, such as development institutions, on other participants of industrial parks. The obtained results help to evaluate the degree of mutual influence of industrial parks' stakeholders and can serve as the basis for development strategies mapped out by these structures.

оценки функционирования парковой структуры с точки зрения собственных интересов. В работах ряда авторов предложен поэтапный механизм анализа взаимоотношений со стейкхолдерами (см., например, [2; 5–7]).

Целью настоящего исследования стали разработка и апробирование методики картирования стейкхолдеров на примере промышленных парковых структур Уральского региона.

МЕТОДИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ КАРТИРОВАНИЯ СТЕЙКХОЛДЕРОВ ПРОМЫШЛЕННОЙ ПАРКОВОЙ СТРУКТУРЫ

Уточнение методологических параметров стейкхолдерского подхода позволяет говорить о необходимости разработки методики картирования стейкхолдеров промышленной парковой структуры.

Отдельные аспекты построения карт стейкхолдеров приведены в работах ряда авторов [4; 9; 10; 14].

На рис. 1 представлены взаимосвязанные этапы данной методики.

На первом этапе происходит идентификация стейкхолдеров промышленной парковой структуры. Для решения данной задачи рекомендуется применять метод группировки заинтересованных сторон со схожими инструментами влияния, что будет использовано для последующей процедуры картирования.

На втором этапе дается характеристика влияния заинтересованных сторон на ключевых стейкхолдеров ППС. Для определения параметров влияния производится детализация в разрезе двух параметров: 1) наличия у стейкхолдера необходимого ресурса и возможности его предоставления либо отказа в этом; 2) наличия нормативных рычагов влияния, закрепленных законодательно путем договора либо соглашения.

► **Andrey Ye. PLAKHIN**

Cand. Sc. (Econ.), Associate Professor of Management Dept.

Ural State University of Economics
620144, RF, Yekaterinburg,
8 Marta/Narodnoy Voli St., 62/45
Phone: (343) 221-27-77
E-mail: apla@usue.ru

Keywords

INDUSTRIAL PARK
 STAKEHOLDER APPROACH
 INDUSTRIAL PARK RESIDENT
 MANAGEMENT COMPANY OF INDUSTRIAL PARK
 DEVELOPMENT INSTITUTION

JEL classification

E22, H54, L14, L52

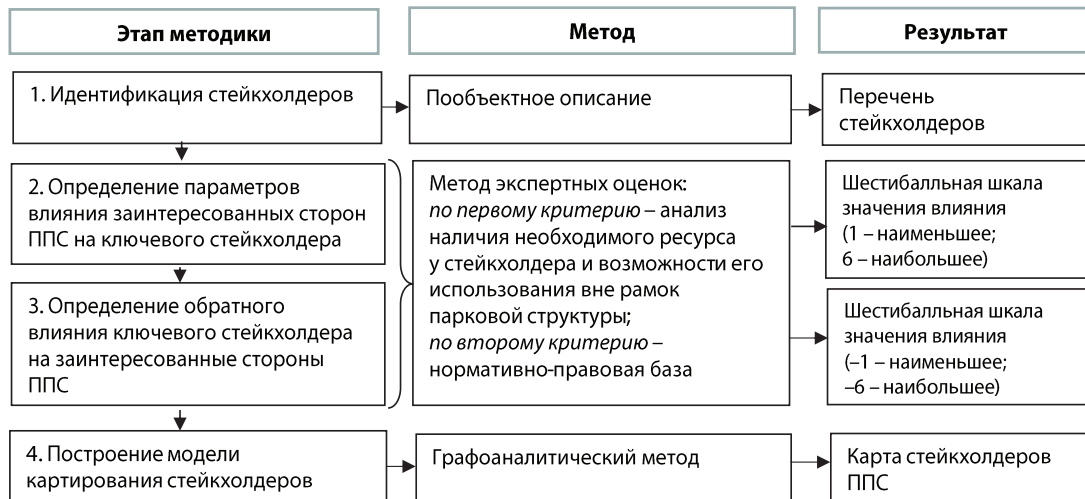


Рис. 1. Методика картирования стейкхолдеров промышленной парковой структуры

Методом оценки является экспертное мнение, обобщающее следующие основные источники информации: *по первому критерию* – анализ наличия у стейкхолдера ресурсного влияния и возможности 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 шестибалльная шкала, где 1 – наименьшее влияние, 6 – наибольшее влияние.

На третьем этапе определяется обратное влияние ключевого стейкхолдера на заинтересованные стороны ППС. Способ оценки аналогичен предыдущему шагу методики. Для оценки также применяется шестибалльная шкала от -1 – наименьшего влияния до -6 – наибольшего влияния.

На четвертом этапе определяются параметры взаимодействия парковой структуры и групп стейкхолдеров путем сложения оценок, полученных на двух предыду-

щих этапах методики, и выделяются группы стейкхолдеров по следующим критериям: от -6 до 0 – «зависимые», от 0 до 3 – «нейтральные», от 3 до 6 – «доминирующие». На рис. 2 приведена модель картирования стейкхолдеров промышленной парковой структуры.

По результатам реализации четвертого этапа методики определяются основные вектора направлений взаимодействия со стейкхолдерами, позволяющие минимизировать их неблагоприятное влияние и заложить основы эффективного взаимодействия. Необходимо учитывать, что доминирующие стейкхолдеры осознают возможность влияния на деятельность парковой структуры и будут иметь склонность в распределительном процессе присваивать сформированные эффекты; влияние нейтральных стейкхолдеров балансируется интересами других заинтересованных сторон, а характеристики зависимых стейкхолдеров приведут их либо к выходу из состава парковой структуры, либо к усилению их интеграционного взаимодействия с группами нейтральных или, что более вероятно, доминирующих стейкхолдеров.

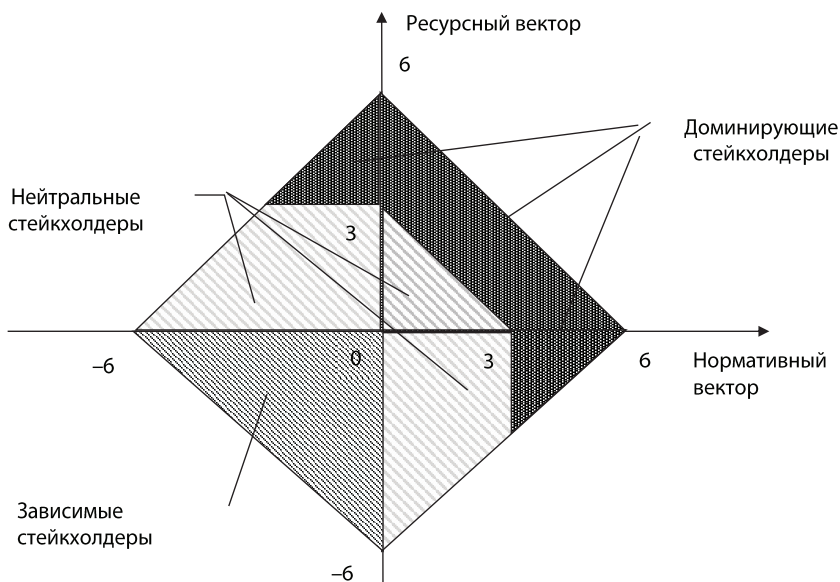


Рис. 2. Модель картирования стейкхолдеров промышленной парковой структуры

РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

Проведем апробацию приведенной методики на примере промышленных парковых структур Уральского федерального округа.

Первый этап предполагает выявление стейкхолдеров промышленной парковой структуры. Поскольку объект исследования достаточно нов для российской экономики, автор поставил задачу не только выявить основных стейкхолдеров, но и подробно охарактеризовать мотивы и модели их поведения, а также взаимосвязи, предопределяющие стратегии.

На рис. 3 приведены стейкхолдеры промышленной парковой струк-

туры с делением на группы: формирующие ППС и те, отношения с которыми возникают уже после начала деятельности ППС.

Первой и основной группой стейкхолдеров являются резиденты ППС.

Как видно на рис. 3, основные параметры, обуславливающие взаимодействие парковой структуры и резидентов, это возможности обеспечения эффективного масштаба производства. В случае если отраслевая специфика компании предполагает необходимость создания крупных производств с большим объемом инвестиций, возможность их размещения на территории России будет ограничена одним или малым количеством предприятий. С высокой степенью вероятности подобное производство будет локализовано в районе с большим объемом рынка. Причем в отношении таких предприятий сильнее будет проявляться конкуренция со стороны промышленных парков регионов России.

Если же эффективный масштаб производства небольшой, то возникает возможность «тиражирования» и максимального приближения 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 при принятии решения будет достаточность локального рынка для потребления продукции, производимой размещаемым в регионе новым предприятием.

Второй группой первичных стейкхолдеров являются органы государственной власти Российской Федерации, являющиеся инициаторами создания и соучредителями промышленных парковых структур.

Структура стратегического управления развитием в Российской Федерации в настоящее время включает такие элементы, как: органы государственной власти разных уровней, государственные корпорации и другие институты развития.

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 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:

- 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).

Третьей группой первичных стейкхолдеров являются управляющие компании, осуществляющие общее руководство и обслуживание территории промышленной парковой структуры. Классическая модель деятельности управляющей компании представлена на рис. 4 [1].

Услуги, предоставляемые резидентам парковых структур, условно можно разделить на четыре группы, особо выделяя услуги бизнес-инкубатора:

- 1) услуги по аренде площадей, как правило, это основная группа;
- 2) дополнительные услуги – медицинские, рекламные, банковские, почтовые, страховые и др.;
- 3) 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;
- 4) доступ к высокотехнологичному оборудованию и лабораториям.

Необходимо отметить, что основной инструмент влияния управляющей компании – не предоставление офисных и производственных площадей, а оказание специфических услуг, направленных на снижение издержек резидентов и формирующих комплекс внешних эффектов, что



Рис. 3. Стейкхолдеры промышленной парковой структуры

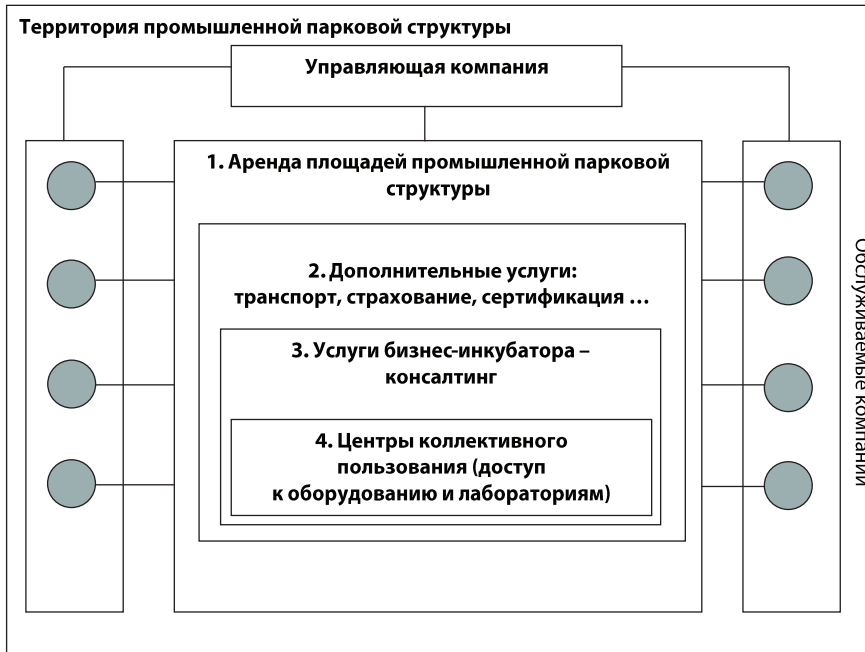


Рис. 4. Модель деятельности управляющей компании ППС

пока не развито в российской экономике. В большинстве российских парков услуги бизнес-инкубирования отсутствуют в полном объеме, что существенно отличает их от зарубежных аналогов.

Далее представим результаты апробации второго и третьего этапов методики для первичных стейкхолдеров промышленных парковых структур Уральского региона. Оценки взаимовлияния стейкхолдеров промышленной парковой структуры (СППС) приведены в табл. 1–3.

Как видно из табл. 1, ресурсное влияние на резидентов ППС имеет место только со стороны управляющей компании, прочие ресурсы в Уральском федеральном округе достаточно доступны. Нормативное влияние проявляет-

ся со стороны персонала и государственных органов в лице получателей налоговых доходов от деятельности резидентов ППС. Практически не прослеживается влияние на резидентов со стороны органов государственной власти региона в лице институтов развития, в то же время влияние органов власти в лице получателей налоговых доходов весьма существенно. Оценка обратного влияния показала, что наиболее значимо влияние резидентов ППС на управляющую компанию, поскольку именно от наличия и успешности резидентов зависит эффективность работы управляющей компании. На основании полученных данных представим карту взаимовлияния резидентов и прочих стейкхолдеров ППС (рис. 5).

Как видно на рис. 5, для резидентов ППС доминирующими стейкхолдерами являются органы государственной власти региона в лице институтов развития, государственные органы в лице получателей налоговых доходов и персонал, трудоустроенный у резидентов и в управляющей компании ППС. К категории нейтральных стейкхолдеров относятся поставщики и потребители продукции ППС, а также управляющая компания, зависимых стейкхолдеров у резидентов промышленной парковой структуры не выявлено.

Далее приведем информацию об оценке взаимовлияния стейкхолдеров и управляющей компании ППС.

Как видно из табл. 2, сильное ресурсное влияние на резидентов ППС проявляется только со стороны органов

Таблица 1 – Взаимовлияние стейкхолдеров и резидентов промышленной парковой структуры

Перечень стейкхолдеров ППС	Влияния СППС на резидентов		Обратное влияние резидентов на СППС		Интегрированная оценка взаимовлияния СППС и резидентов	
	Ресурсы	Нормативное регулирование	Ресурсы	Нормативное регулирование	Ресурсы	Нормативное регулирование
Управляющая компания	6	5	-4	-5	2	0
Органы государственной власти региона в лице институтов развития	2	2	0	0	2	2
Персонал, трудоустроенный у резидентов и в управляющей компании ППС	3	6	-3	-2	0	4
Поставщики и потребители продукции ППС	3	3	-3	-3	0	0
Государственные органы в лице получателей налоговых доходов	0	6	0	0	0	6
Население территории размещения ППС в лице общественных организаций	1	3	-2	0	-1	3

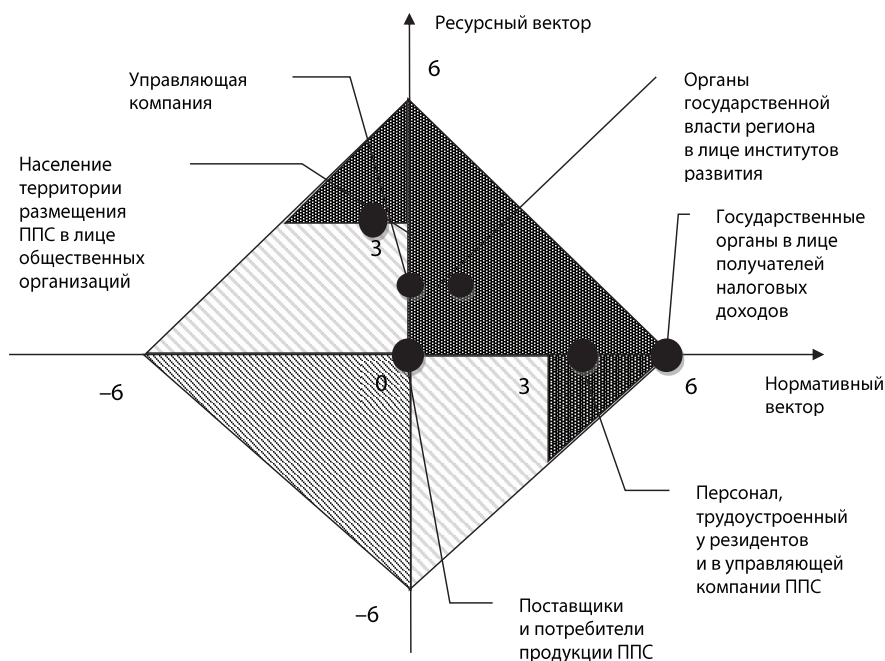


Рис. 5. Карта взаимовлияния резидентов и прочих стейкхолдеров ППС

тельности резидентов. На основании полученных данных представим карту взаимовлияния управляющей компании и прочих стейкхолдеров промышленной парковой структуры (рис. 6).

Как видно на рис. 6, для управляющей компании ППС доминирующими стейкхолдерами являются органы государственной власти региона в лице институтов развития, государственные органы в лице получателей налоговых доходов, персонал, трудоустроенный у резидентов и в управляющей компании ППС, а также население территории размещения ППС в лице общественных организаций. К категории нейтральных стейкхолдеров относятся поставщики и потребители продукции ППС, а также резиденты ППС; зависимых стейкхол-

государственной власти региона в лице институтов развития, которые зачастую выступают инициаторами создания и соучредителями ППС.

Нормативное влияние имеет место со стороны персонала и государственных органов в лице получателей налоговых доходов от деятельности резидентов ППС. Управляющая компания испытывает влияние со стороны всех стейкхолдеров ППС в основном в рамках заключаемых договоров и соглашений. Оценка обратного влияния показала, что наиболее существенно влияние управляющей компании на резидентов ППС, обусловленное вопросами инфраструктурного обеспечения де-

деров у управляющей компании ППС не выявлено.

Далее приведем информацию об оценке взаимовлияния стейкхолдеров и органов государственной власти региона в лице институтов развития.

Как видно из табл. 3, влияние на органы государственной власти региона в лице институтов развития оказывает только население территории размещения ППС 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

Таблица 2 – Взаимовлияние стейкхолдеров и управляющей компании ППС

Перечень стейкхолдеров ППС	Влияния СППС на управляющую компанию		Обратное влияние управляющей компании на СППС		Интегрированная оценка взаимовлияния СППС и управляющей компании	
	Ресурсы	Нормативное регулирование	Ресурсы	Нормативное регулирование	Ресурсы	Нормативное регулирование
Резиденты	4	5	-6	-5	-2	0
Органы государственной власти региона в лице институтов развития	6	5	0	0	6	5
Персонал, трудоустроенный у резидентов и в управляющей компании ППС	3	6	-3	-2	0	4
Поставщики и потребители продукции ППС	3	3	-3	-3	0	0
Государственные органы в лице получателей налоговых доходов	0	6	0	0	0	6
Население территории размещения ППС в лице общественных организаций	2	4	-2	0	0	4

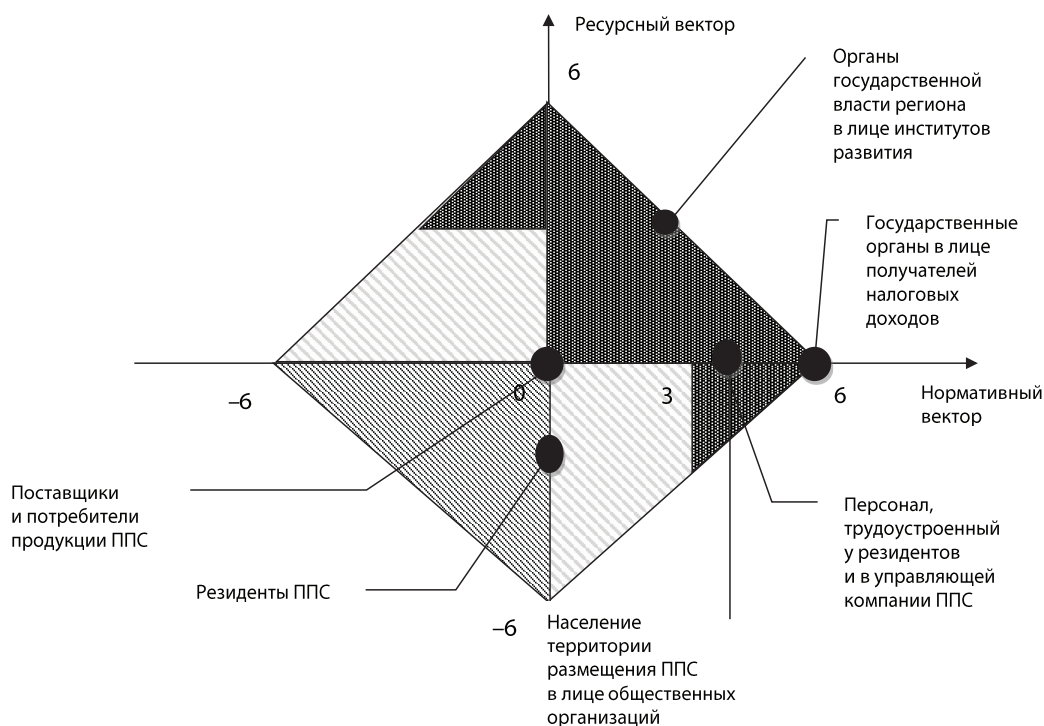


Рис. 6. Карта взаимовлияния управляющей компании и прочих стейкхолдеров ППС

уровне зависимости стейкхолдеров ППС 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 прочих стейкхолдеров промышленной парковой структуры (рис. 7).

Как можно видеть, для органов государственной власти региона в лице институтов развития доминирующим

стейкхолдером является население территории размещения ППС в лице общественных организаций. К категории нейтральных стейкхолдеров относятся поставщики и потребители продукции ППС, в число зависимых стейкхолдеров входят резиденты ППС, управляющая компания а также государственные органы в лице получателей налоговых доходов, влияние на которых обусловлено нормативным механизмом региональных преференций для резидентов ППС.

Таблица 3 – Взаимовлияние стейкхолдеров ППС и органов государственной власти региона в лице институтов развития

Перечень стейкхолдеров ППС	Влияние СППС на органы государственной власти в лице институтов развития		Обратное влияние органов государственной власти в лице институтов развития на СППС		Интегрированная оценка взаимовлияния СППС и органов государственной власти в лице институтов развития	
	Ресурсы	Нормативное регулирование	Ресурсы	Нормативное регулирование	Ресурсы	Нормативное регулирование
Резиденты	0	0	-2	-2	-2	-2
Управляющая компания	0	0	-6	-5	-6	-5
Персонал, трудоустроенный у резидентов и в управляющей компании ППС	0	0	0	0	0	0
Поставщики и потребители продукции ППС	0	0	0	0	0	0
Государственные органы в лице получателей налоговых доходов	0	0	-5	-5	-5	-5
Население территории размещения ППС в лице общественных организаций	2	4	0	0	2	4

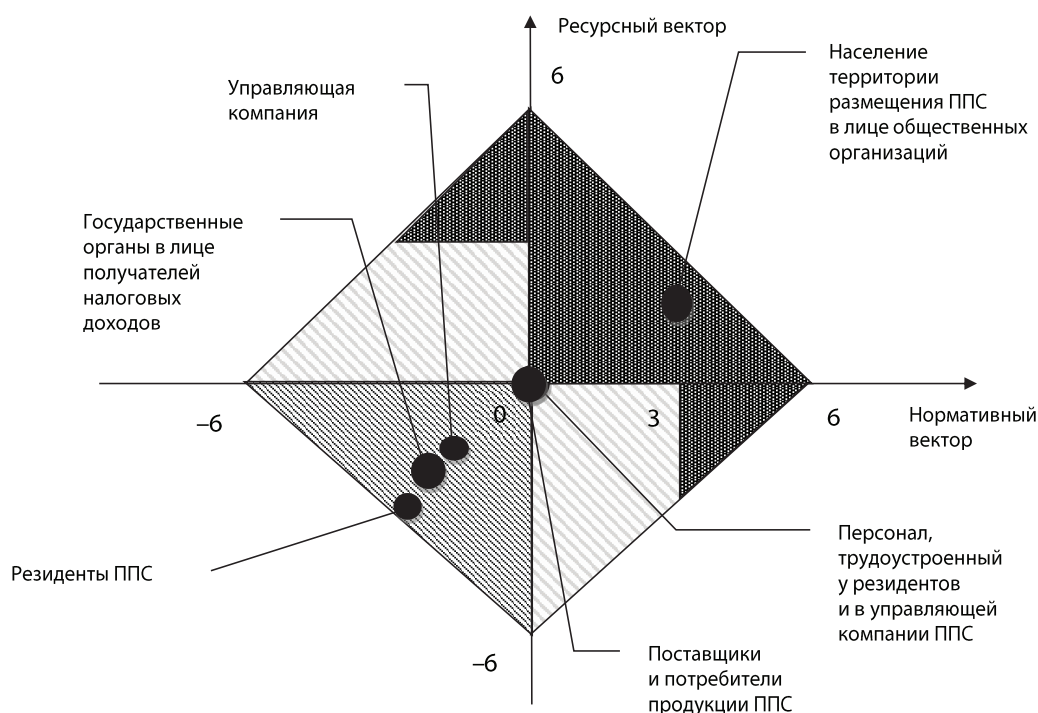


Рис. 7. Карта взаимовлияния органов государственной власти региона в лице институтов развития и прочих стейкхолдеров ППС

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В ходе исследования было осуществлено картирование стейкхолдеров промышленных парковых структур Уральского региона и оценена степень их взаимовлияния.

Разработанная методика картирования позволила составить перечень стейкхолдеров, формирующих ППС. В рамках перечня были выделены первичные стейкхолдеры, в числе которых органы государственной власти региона в лице институтов развития, управляющая компания ППС и резиденты, а также вторичные, интересы которых проявляются в процессе функционирования ППС, в том числе персонал, трудоустроенный у резидентов и в управляющей компании ППС, государственные органы в лице получателей налоговых доходов, поставщики и потребители продукции ППС, население территории

размещения ППС в лице общественных организаций. Определены основные характеристики первичных стейкхолдеров, формирующих направления стратегического развития промышленной парковой структуры, исследованы параметры их прямого и обратного влияния на всех стейкхолдеров ППС в ресурсном и нормативно-правовом аспектах. В результате проведенного исследования проведена оценка и построены карты взаимовлияния всех стейкхолдеров ППС с первичными стейкхолдерами с последующей дифференциацией в рамках трех возможных групп стейкхолдеров: «зависимые», «нейтральные», «доминирующие».

Полученные результаты позволяют сформировать комплекс задач и перейти к разработке предложений по повышению управляемости ППС исходя из выявленных механизмов влияния. ■

Библиографическая ссылка: Плахин А.Е. Картирование стейкхолдеров промышленных парковых структур Уральского региона // Управленец. 2018. Т. 9. №4. С. 84–92. DOI: 10.29141/2218-5003-2018-9-4-9.

For citation: Plakhin A.Ye. Mapping of Stakeholders of Industrial Parks in the Ural Region. *Upravlenets – The Manager*, 2018, vol. 9, no. 4, pp. 84–92. DOI: 10.29141/2218-5003-2018-9-4-9.

Источники

1. Громов Г. История Кремниевой долины – кратко о главном // Онлайн издательство WDigest, 2010.
2. 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.
3. 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.
4. Солодухин К.С. Постановка системы сбалансированных показателей в стейкхолдер-компаниях // Контроллинг. 2009. № 2(30). С. 64–69.
5. Тимофеева Е.К. Корпоративная социальная ответственность: устойчивое развитие и взаимодействие со стейкхолдерами // Этносоциум и межнациональная культура. 2015. № 4(82). С. 44–49.
6. 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.
7. Ткаченко И.Н., Сивокоз К.К. Использование гибких технологий AGILE и SCRUM для управления стейкхолдерами проектов // Управленец. 2017. № 4(68). С. 85–95.
8. Хоршун Е.А., Никифорова Л.Е. Стейкхолдер-менеджмент как фактор формирования ключевых организационных компетенций // Вопросы инновационной экономики. 2017. Т. 7. № 4. С. 457–470.
9. Kaplan R.S., Norton D.P. *Strategy maps: converting intangible assets into tangible outcomes*. Boston, MA: Harvard Business School Press, 2004.
10. Kaplan R.S., Norton D.P. *The strategy-focused organization: how balanced scorecard companies thrive in the new business environment*. Boston, MA: Harvard Business School Press, 2001.
11. Khodakarami 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. Vol. 16(8). P. 1577–1596.
12. 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* 18. LOGI 2017. С. 00047.
13. Siskos I., Van Wassenhove L.N. Synergy Management Services Companies: A New Business Model for Industrial Park Operators // *Journal of Industrial Ecology*. 2017. Vol. 21(4). P. 802–814.
14. Van Laarhoven P.J.M., Pedrycz W. A fuzzy extension of Saaty's priority theory // *Fuzzy Sets and Systems*. 1983. Vol. 11. No. 1-3. P. 229–241.

References

1. Gromov G. *Istoriya Kremnievoy doliny – kratko o glavnom* [The history of Silicon Valley – briefly about the main aspects]. WDigest Online publishing house, 2010.
2. Lebedeva-Karlsson N.F., Morozov V.O., Solodukhin K.S. Nechetkie metody formalizatsii strategicheskikh kart steykholder-organizatsiy [Fuzzy methods of formalizing strategic maps of stakeholders]. *Azimuth nauchnykh issledovaniy: ekonomika i upravlenie – Azimuth of Scientific Research: Economics and Management*, 2017, vol. 6, no. 4(21), pp. 216–219.
3. Plakhin A.Ye., Ogorodnikova Ye.S., Generalov I.G. Institutsional'nye usloviya sozdaniya i metodicheskie aspekty otsenki effektivnosti funktsionirovaniya klasterov: rossiyskiy i zarubezhnyy opyt [Institutional conditions for creation and methodological aspects of assessing the effectiveness of clusters: Russian and foreign experience]. *Azimuth nauchnykh issledovaniy: ekonomika i upravlenie – Azimuth of Scientific Research: Economics and Management*, 2017, vol. 6, no. 2(19), pp. 61–65.
4. Solodukhin K.S. Postanovka sistemy sbalansirovannykh pokazateley v steykholder-kompanii [Setting up a system of balanced indicators in the stakeholder-company]. *Kontrolling – Controlling*, 2009, no. 2(30), pp. 64–69.
5. Timofeeva Ye.K. Korporativnaya sotsial'naya otvetstvennost': ustoychivoe razvitie i vzaimodeystvie so steykholderami [Corporate social responsibility: sustainable development and interaction with stakeholders]. *Etnosotsium i mezhnatsional'naya kul'tura – Ethnosocium and Interethnic Culture*, 2015, no. 4(82), pp. 44–49.
6. Tkachenko I.N. Ispol'zovanie metodologii korporativnogo upravleniya dlya analiza steykholderov v proektakh gosudarstvenno-chastnogo partnerstva [Using of the corporate governance methodology for stakeholder analysis in public-private partnership projects]. *Upravlencheskie nauki v sovremennoy Rossii – Management Sciences in Modern Russia*, 2014, vol. 1, no. 1, pp. 40–44.
7. Tkachenko I.N., Sivokoz K.K. Ispol'zovanie gibkikh tekhnologiy Agile i Scrum dlya upravleniya steykholderami proektov [Using flexible technologies Agile and Scrum for managing project stakeholders]. *Upravlenets – The Manager*, 2017, no. 4(68), pp. 85–95.
8. Khoroshun Ye.A., Nikiforova L.Ye. Steykholder-menedzhment kak faktor formirovaniya klyuchevykh organizatsionnykh kompetentsiy [Stakeholder management as a factor in the formation of key organizational competencies]. *Voprosy innovatsionnoy ekonomiki – Issues of Innovative Economy*, 2017, vol. 7, no. 4, pp. 457–470.
9. Kaplan R.S., Norton D.P. *Strategy maps: converting intangible assets into tangible outcomes*. Boston, MA: Harvard Business School Press, 2004.
10. Kaplan R.S., Norton D.P. *The strategy-focused organization: how balanced scorecard companies thrive in the new business environment*. Boston, MA: Harvard Business School Press, 2001.
11. Khodakarami 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, vol. 16(8), pp. 1577–1596.
12. 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* 18. LOGI 2017. P. 00047.
13. Siskos I., Van Wassenhove L.N. Synergy Management Services Companies: A New Business Model for Industrial Park Operators. *Journal of Industrial Ecology*, 2017, vol. 21(4), pp. 802–814.
14. Van Laarhoven P.J.M., Pedrycz W. A fuzzy extension of Saaty's priority theory. *Fuzzy Sets and Systems*, 1983, vol. 11, no. 1-3, pp. 229–241.