

Институциональные условия и факторы выбора индустриального парка для развития инновационного бизнеса*

Аннотация

В статье представлены результаты исследования институциональных условий и факторов привлекательности индустриального парка, а также механизма его выбора как оснований, которыми руководствуется резидент индустриального парка при принятии решения о размещении бизнеса. Методологической базой послужили положения общей теории систем, теории организации, эволюционной концепции институциональной теории, научных теорий стратегического управления. В решении задач исследования использовались методы системного, логико-структурного, технико-экономического анализа, декомпозиции, графического моделирования, экспертных оценок. Системное обобщение материалов аналитических исследований позволило выявить и оценить эффективность существующих методов стимулирования потенциальных резидентов, сформировать перечень и порядок реализации мер по их привлечению в состав индустриального парка, а также структурировать нормативно-правовую информацию в систему, регламентирующую работу индустриального парка и сопровождающую участников-резидентов на всех этапах развития бизнеса. Результаты исследования подтверждают, что как создание достаточных условий, так и мобилизация необходимых факторов, определяющих привлекательность индустриальных парковых структур, не одноразовый акт. Это продолжительный и многоаспектный процесс последовательного решения целого комплекса задач развития индустриальных парков, в котором должны принимать участие и государство в лице законодательных и исполнительных органов власти, и сами управляющие компании.

ВВЕДЕНИЕ

Реиндустриализация, диверсификация, импортозамещение – приоритетные стратегические направления развития российской экономики, в реализации каждого из которых совершенно определенное место занимает создание индустриальных парков – современной формы организации промышленного производства, потенциально обладающей преимуществами географической концентрации, сетевого взаимодействия, экономии на трансакциях, а также нацеленности на новые рынки и области бизнеса. Однако примеры, когда тот или иной российский индустриальный парк демонстрирует эти преимущества как основу его успешности, весьма немногочисленны. Распространены случаи пустующих промышленных площадок, но чаще функционирующих в щадящем режиме. Внешне проблема выглядит как отсутствие или весьма скромные показатели деятельности как самих индустриальных парков, так и резидентов, разместивших свой бизнес в том или ином индустриальном парке. Примечательно, что в некоторых случаях такая ситуация изначально заложена в собственно парковых проектах, предусматривающих главным образом складские помещения, притом что требуемое разнообразие производственных площадок намного выше рыночного предложения.

Вместе с тем представляется, что решение проблемы лежит в системе экономических отношений, не только связанных с получением парковыми структурами налоговых преференций и субсидий из бюджетных фондов, но и возникающих в связи с привлечением резидентов и организацией эффективного партнерского взаимодействия на площадках индустриальных парков.

Названные обстоятельства открывают сразу несколько перспективных направлений для исследований, имеющих целью решение проблемы по-



► **МИРОНОВ Денис Сергеевич**
Ассистент кафедры шахматного искусства и компьютерной математики

Уральский государственный экономический университет
620144, РФ, г. Екатеринбург,
ул. 8 Марта/Народной Воли, 62/45
Тел.: +7 (343) 221-27-37



► **ДУБРОВСКИЙ Валерий Жоресович**
Доктор экономических наук,
профессор кафедры экономики предприятий

Уральский государственный экономический университет
620144, РФ, г. Екатеринбург,
ул. 8 Марта/Народной Воли, 62/45
Тел.: +7 (343) 257-57-40
E-mail: dubr@usue.ru

Ключевые слова

ИНДУСТРИАЛЬНЫЙ ПАРК
РЕЗИДЕНТ
ИННОВАЦИОННЫЙ БИЗНЕС
ИНСТИТУЦИОНАЛЬНЫЕ УСЛОВИЯ ВЫБОРА
ПРОМЫШЛЕННОСТЬ

JEL classification

D21

* Исследование выполнено при финансовой поддержке РФФИ в рамках научного проекта № 18-010-01109 «Комплексная оценка институциональной среды инновационной деятельности в России и ее влияния на конкурентоспособность и инновационную активность производственных структур».

Institutional conditions and factors behind choosing industrial park for innovative business development

► Denis S. MIRONOV

Jr. Lecturer of Chess and Computer Mathematics Dept.

Ural State University of Economics
62/45 8 Marta/Narodnoy Voli St.,
Yekaterinburg, 620144, Russia
Phone: +7 (343) 221-27-37

► Valery Zh. DUBROVSKY

Dr. Sc. (Econ.), Professor of Enterprises Economics Dept.

Ural State University of Economics
62/45 8 Marta/Narodnoy Voli St.,
Yekaterinburg, 620144, Russia
Phone: +7 (343) 257-57-40
E-mail: dubr@usue.ru

Abstract

The paper studies institutional conditions and factors of industrial parks' attractiveness, as well as the selection mechanism and its elements that guide the resident of industrial parks when deciding on the place to locate their business. The methodological basis embraces systems theory, organisational theory, the evolutionary concept of institutional theory and scientific theories of strategic management. The authors apply the methods of system-based, logical-structural, technical-economic analysis, decomposition, graphic modelling and expert assessments. Generalization of analytical studies allows identifying and evaluating the efficiency of the current methods for stimulating potential residents; compiling the list and establishing the order of measures aimed to attract residents to industrial parks; formalizing regulatory information into the system that governs the activity of the industrial park and accompanies the participating residents at all stages of business development. The research results demonstrate that both sufficient conditions and mobilization of the factors creating industrial parks' attractiveness are not a one-time act. This is a continuous, multifaceted and consistent process of resolving the tasks of industrial parks' development which implies participation of both the state represented by legislative and executive authorities and management companies.

вышения эффективности деятельности индустриальных парков. Среди этих направлений, например, анализ и оценка условий, формирующих качество услуг компании, управляющей индустриальным парком, порядок и результативность ее взаимодействия с резидентами.

Целью исследования является анализ и оценка институциональных условий и факторов, определяющих привлекательность индустриального парка как места для развития бизнеса. Это предопределяет необходимость решения следующих задач:

- выявление и систематизация институциональных условий и факторов, определяющих привлекательность индустриального парка для развития бизнеса;
- установление того, насколько значимость выявленных условий и факторов учитывается в действующем механизме государственной поддержки и содействия развитию индустриальных парков, а также в комплексе и порядке реализации мер, обеспечивающих привлечение резидентов в состав индустриальных парков.

СТЕПЕНЬ РАЗРАБОТАННОСТИ ПРОБЛЕМЫ ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОСТИ ПАРКОВЫХ СТРУКТУР КАК МЕСТА ДЛЯ РАЗВИТИЯ БИЗНЕСА

Хотя индустриальный парк – это современная форма организации производственной деятельности, его основные характеристики были предметом изучения задолго до появления собственно индустриальных парков как экономического явления. Так, известный русский экономист Л. И. Петражицкий называл коллективное хозяйственное взаимодействие важным фактором эволюции производственных отношений [10. С. 72]. Вместе с тем отметим, что в экономической литературе перечень авторитетных источников, в которых детально рассматриваются особенности, характеристики, свойства производственного и(или) хозяйственного взаимодействия в рамках каких-либо организационных границ, сравнительно невелик (см.: [3; 8; 14; 17; 19–23;

Keywords

INDUSTRIAL PARK
RESIDENT
INNOVATIVE BUSINESS
INSTITUTIONAL SELECTION CRITERIA
INDUSTRY

JEL classification

D21

27–29]. Еще более неявно и крайне слабо представлены в научной литературе исследования вопросов, касающихся условий привлечения бизнеса (малого, среднего, крупного), инновационных предприятий в парковые структуры.

Большинство имеющихся исследований, как правило, посвящено проблемам правового регулирования деятельности парковых структур или совершенствованию системы их государственной поддержки, предоставления государственных гарантий для управляющих компаний и резидентов. Эти вопросы более или менее детально представлены в работах М.С. Гусевой, Е.А. Шаркевич, Ю.В. Кочуры и др. [4; 5]. Однако особый акцент в работах упомянутых авторов сделан на рассмотрении институциональной среды ГЧП, а также факторов формирования и развития ГЧП как формы реализации крупных инвестиционных проектов на основе многостороннего сотрудничества. В контексте изученных материалов отметим весьма справедливое замечание, сделанное М.С. Гусевой и Е.А. Шаркевич, считающими, что самым существенным барьером развития ГЧП является «отсутствие организационно-экономического механизма взаимодействия участников создания и функционирования индустриального парка на основе ГЧП. Законодательство, которое бы регулировало эти отношения, в настоящее время отсутствует» [4. С. 46]. Безусловно, правовая неопределенность в любого рода экономических отношениях, не только между государством и бизнесом, существенно сдерживает здоровые амбиции отечественных компаний. Целесообразно будет дополнить этот тезис словами Ю.В. Кочуры: «Бизнес проявляет интерес к реализации проектов ГЧП и участию в такого рода соглашениях... Но при этом отсутствует законодательство, которое бы регулировало эти отношения» [5. С. 92].

По вопросу конкретного выбора резидентом индустриального парка встречаются рекомендации, как это сделано в работе М.Б. Тулепова, где предлагается разделить государственные и частные индустриальные парки, так как это предприятия совершенно разной экономико-правовой природы [16. С. 78]. Либо, как в работе М.В. Пигуновой, предлагается связать эффективность деятельности индустриального парка с результатами работы его управляющей компании, рассматривая эту зависимость опосредованно через условия деятельности резидентов, которые «определяются особенностями организационной структуры и качеством менеджмента, в том числе наличием в структуре управления выделенных функций, обеспечивающих методическое, организационное, аналитическое, информационное сопровождение и оценку эффективности деятельности предприятия в качестве участника промышленного парка» [11. С. 8].

Наконец, в работах Л. Saikku, J. Vidova, А.Е. Плахина, В.П. Кузнецова, Л.А. Сахаровой и др. внимание сосредоточено главным образом на анализе причин возникновения тех или иных проблем развития промышленного инновационного бизнеса в рамках парковых структур

(см.: [1; 2; 6; 7; 9; 12; 13; 15; 18; 24; 26]). К числу основных причин отнесены: несовершенство процессов государственного регулирования и стимулирования, недостаточный уровень сервиса со стороны управляющих компаний, высокие и разнообразные по своему характеру экономические риски, большие сроки окупаемости инвестиционных проектов, низкая эффективность инновационной деятельности и др. Общий вывод таков: для устранения этих недостатков необходимо усилить государственное регулирование, развить систему формальных и неформальных институтов, не только регламентирующих создание и функционирование индустриальных парков, но и повышающих уровень доверия к организации парковых структур, обеспечивающих защиту от оппортунистического поведения контрагентов, усиливающих координацию действий и эффекты партнерских взаимоотношений резидентов.

ИНСТИТУЦИОНАЛЬНЫЕ УСЛОВИЯ И ФАКТОРЫ ВЫБОРА ИНДУСТРИАЛЬНОГО ПАРКА КАК МЕСТА ДЛЯ РАЗМЕЩЕНИЯ БИЗНЕСА

Обзор исследований проблемы формирования и развития индустриальных парков также выявил определенные недостатки в собственно методологии исследований. В частности, в общий контекст подавляющего числа исследований включен достаточно пространственный перечень причин, обстоятельств, условий, факторов, формирующих привлекательный для потенциального резидента образ парка как места для размещения бизнеса. В результате отсутствия оснований для их систематизации возникает весьма расплывчатое, неконкретное видение того, *почему* и *как* могут быть устранены недостатки, которые препятствуют желаемому развитию индустриальных парков.

Авторы предлагают решать проблему по двум основаниям.

Первое включает *условия*, в том числе институциональные, определяющие *мотивацию* потенциального резидента индустриального парка. Второе – *факторы*, формирующие основные характеристики индустриального парка, которыми обосновывается *намерение* потенциального резидента осуществить конкретные действия, оформляющие его выбор в соответствующий неформальный акт размещения активов на территории индустриального парка.

Основным признаком отнесения того или иного обстоятельства к категории *условия* является его всеобщность, которую следует понимать как характеристику, которой должен обладать каждый индустриальный парк по определению или в силу (институционального) порядка, заданного соответствующими нормативными документами. Другими словами, состав условий для каждого индустриального парка должен быть одинаков. Но на практике этого может и не быть, например, в силу того, что парк находится на ранних стадиях своего жизненного цикла. Очевидно, что факторами как силами, вызывающими на-

мерение стать резидентом, выступают обстоятельства, свойственные одному конкретному индустриальному парку, находящиеся в динамике и достигающие определенного уровня развития, на который реагирует мотивированный потенциальный резидент индустриального парка.

Институциональные условия¹:

1) государственная поддержка, право на получение субсидий, налоговых льгот и особый правовой статус (только для государственных и смешанных индустриальных парков);

2) право землепользования на территории, занимаемой промышленной площадкой, снабженной всей необходимой инженерной инфраструктурой и объектами хозяйственного назначения; ее территориальное расположение относительно источников ресурсов и рынков сбыта;

3) организация партнерских отношений (в значении установленного внутри индустриального парка порядка оформления экономических отношений, соблюдения норм, традиций и пр.), формирующая внутренний рынок и повышающая конкурентоспособность резидентов как участников сетевой структуры.

Факторы:

1) организационно-правовой статус индустриального парка (государственный, смешанный, частный);

2) участие крупных иностранных инвесторов в различных формах;

3) масштаб экономической деятельности индустриального парка (оцениваемый разного рода площадями, количеством зарегистрированных резидентов, в том числе приступивших к практической деятельности и имеющих определенные экономические и финансовые достижения и др.);

4) доступ к уникальным ресурсам и компетенциям (их использование позволяет развить инновационную деятельность и достичь более высокого уровня доходности бизнеса);

5) качество менеджмента, характеризующее деятельность управляющей компании индустриального парка;

б) возможности повышения результатов производственной и хозяйственной деятельности при одновременном сокращении расхода ресурсов (эффект экономии за счет сокращения транзакционных издержек).

Данный перечень условий и факторов выбора места размещения бизнеса не является исчерпывающим. Но при его расширении следует, очевидно, обращать внимание на некоторые присущие им свойства.

Например, вышеприведенные условия и факторы объединяет понятие «привлекательность индустриального парка для бизнеса», поскольку все названные обстоятельства в той или иной мере влияют на выбор или определяют его. Между условиями и факторами (в принятом значении) существует зависимость: факторами, точнее изменением параметров, их характеризующих, осуществляется воздействие на условия.

Последнее утверждение иллюстрируется следующим положением. Взаимодействие хозяйствующих субъектов обычно представляется в виде партнерских отношений и рассматривается как элемент стратегии межфирменного взаимодействия, направленной на формирование организации сетевого типа. А поскольку порядок реализации партнерских отношений составляет значительную часть институциональных условий ведения бизнеса в индустриальных парках, это позволяет причислять их к организациям, обладающим сетевой структурой.

Как научная проблема суть партнерских отношений в организациях сетевого типа анализировалась учеными с четырех позиций: психологической, ресурсной, стратегической, адаптивной (табл. 1).

Из материалов, представленных в табл. 1, можно заключить следующее.

Суть партнерских отношений, рассматриваемых в контексте характеристик индустриального парка как сетевой структуры, выражается целым рядом «ценностей» (доверие со стороны контрагента, сокращение рисков, повышение конкурентоспособности, финансовая эффективность), приобретение которых повышает статус резидента как хозяйствующего субъекта. Соответственно, задача управляющей компании состоит в том, чтобы создать предпосылки для развития этих «ценностей», запустив своеобразный динамический процесс улучшения менеджмента, качество которого характеризует, например, наличие стратегии, стабильность условий организации деятельности индустриального парка и др. Их наличие, если не основополагающий, то достаточно важный аспект привлекательности индустриального парка для будущих резидентов.

Несколько в стороне от рассмотренных условий и факторов находится процесс поиска и убеждения перспективных резидентов в том, что именно данный индустриальный парк является привлекательным для бизнеса. По сложившейся практике в этот процесс, помимо управляющих компаний, вовлекаются муниципалитеты, местные и региональные органы власти. При этом их роль в организации самого процесса может быть весьма значительна. Ведь иногда инвесторам сложно определить свои приоритеты, если одновременно они получают информацию о десятках индустриальных парков. На уровне регионов отдельными аспектами решения этих вопросов обычно занимаются профильные органы (например, соответствующие департаменты министерств промышленности и науки, инвестиций и развития, внешнеэкономических связей). Но на местном уровне ни муниципальные органы, ни органы местного самоуправления, как правило, решением этих вопросов не занимаются (или, во всяком случае, занимаются фрагментарно, поскольку не имеют ресурсов для поиска и привлечения инвесторов, тем более иностранных).

Результаты совместного воздействия условий и факторов выбора резидентами индустриальных парков как места размещения бизнеса характеризуются показателя-

¹ Далее по тексту – условия.

Таблица 1 – Подходы к исследованию партнерских отношений в сетевых организациях

Подход	Исследователи	Основные выводы и результаты
Психологический	С. Кузнецов, Р. Уэлборн, В. Кастен, Ляско, Ф. Найт, О. Уильямс, М. Грановеттер и др.	Доверие является универсальным фактором, который уместен как на стратегическом этапе построения партнерских отношений, так и на этапах их поддержания и развития
		Понимание и учет феномена «ограниченная рациональность» способствует сокращению рисков и издержек, а также приводит к пресечению оппортунизма
Ресурсный	Р. Морган, Ш. Хант, Г. Дэй, Р. Уэнсли, Д. Руссо, Р. Барт, С. Ситкин, С. Камерер и др.	С помощью уникальных возможностей и ресурсов, а также за счет особенностей развития организационной системы промышленный парк может добиться более высоких позиций на рынке в связи с преимуществами в издержках и возможностью создания уникального продукта для потребителя
Стратегический	Я. Гордон, Д. Уилсон и др.	Деловые партнерские отношения создают ценность за счет повышения конкурентоспособности участвующих сторон на основе двустороннего взаимодействия
		Экономические агенты, предприниматели, пытающиеся выстраивания партнерских отношений, а также создания новых ценностей, должны совершенствовать свои гибкие способности в процессах, людях, знаниях и технологиях
Адаптивный	Ф. Райхельд, Т. Страндвик, К. Сторбак, А. Палмер, С. Янтрания и др.	Правильный подбор стратегии и контроль по удержанию резидента способствуют увеличению прибыли, сокращению затрат и издержек, что в целом приводит к повышению уровня финансовой эффективности. Необходимо учитывать «умение своевременно прекратить взаимоотношения»
		Для обеспечения бесперебойной «поставки» необходимых ценностей крайне важным является наличие элемента «динамического напряжения»

Составлено по: [14. С. 50].

ми, находящими отражение в информационных и отраслевых обзорах (табл. 2).

Из табл. 2 можно сделать вывод, что на текущий момент в среднем на один индустриальный парк в России приходится 15 зарегистрированных резидентов. Но по показателю фактически действующих и приступивших к своей производственной деятельности их (резидентов) – 8. Для сравнения: на территории индустриального парка «The Shanghai Park» (данные 2016 г.) успешно функционируют 3600 резидентов, что в два раза больше суммарного количества действующих резидентов на всей территории Российской Федерации (табл. 3).

Дополнить представленную информацию можно следующим фактом. Согласно статистике обращений, накопленной агентством Dega Market (российское агентство – посредник между потенциальными резидентами и промышленными парками) за 2009–2017 гг., фактически

только 4% резидентов, направивших запрос в управляющие компании, действительно разместили свой бизнес в индустриальных парках.

МЕХАНИЗМ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ПОДДЕРЖКИ И СОДЕЙСТВИЯ РАЗВИТИЮ ИНДУСТРИАЛЬНЫХ ПАРКОВ ЧЕРЕЗ ПРИЗМУ ЗАРУБЕЖНОГО И ОТЕЧЕСТВЕННОГО ОПЫТА

В промышленно развитых странах явление преобразования традиционных холдинговых или дивизиональных структур в сетевые организации (так называемая сетизация) активно осуществляется с конца XX века. Соответственно накоплен значительный опыт разработки механизмов, регулирующих деятельность организаций, построенных на принципах межфирменных взаимодействий, и индустриальных парков в том числе. В России опыт разработки и реализации мер государственной поддержки формирования и развития промышленных

Таблица 2 – Показатели индустриальных парков России в 2014–2017 гг.

Показатель	2014	2015	2016	2017
Количество частных парков / государственных парков	61/40	68/60	78/74	78/90
Общее количество зарегистрированных резидентов	1153	2080	2190	2639
Количество резидентов, приступивших к деятельности	Нет данных	Нет данных	1388	1437
Количество рабочих мест	70943	83368	104872	Нет данных
Общая площадь действующих индустриальных парков, га	17484	21015	22035	Нет данных
Общая площадь создаваемых индустриальных парков, га	13682	12112	12359	Нет данных
Средняя наполняемость территории парка, %	53	50	53	51

Составлено по: Отраслевой обзор. Индустриальные парки России. Выпуск четвертый // Ассоциация индустриальных парков. 2016. URL: www.indparks.ru/; Геоинформационная система «Индустриальные парки. Технопарки. Кластеры». URL: www.gisip.ru.

Таблица 3 – Характеристика отдельных промышленных парков мира

Название	Год основания	Количество резидентов	Площадь, га	Основные отрасли	Основные компании
The Shanghai Park (Китай)	1992	3 600	Нет данных	Биотехнологии, фармацевтика, охрана здоровья, ИКТ	Roche, Hewlett-Packard, Lenovo, Infineon, Intel, IBM, Citibank, SAP, Henkel, Solvay
Batamindo Industrial Park (Индонезия)	1989	74	320	Логистика, медицина, электроника, металлообработка	DHL, Epson, Alteco Chemical, Panasonic, Philips Industries, Thomson, Siemens Hearing
Trafford Park (Великобритания)	1896	1 400	900	Сельское хозяйство, химическая промышленность	Canmoor, Cargill, Trafford Centre, Kellogg's, L'Oreal Group and Procter & Gamble
Silicon Valley (США)	1950	Нет данных	280	ИКТ, космическая отрасль	Eastman Kodak, General Electric, IBM, Xerox
Hsinchu Science and Industrial Park (Тайвань)	1980	440	342	ИКТ, электроника	Acer Inc., Optodisc, Philips, Realtek, Sunplus, Silicon Integrated Systems, SMC
Frankfurt-Hochst (Германия)	1998	90	460	Фармакология, биотехнологии, химическая промышленность	Basell Polyolefine, Bayer CropScience, Celanese Chemicals Europe, Clariant, Degussa, Siemens AG

парков сравнительно невелик. Можно даже утверждать, что этот институт находится в стадии формирования, принимая во внимание противоречивость, а зачастую и несвязанность нормативных правил и ограничений, низкую эффективность предусмотренных для парковых структур налоговых преференций, сравнительно малые объемы финансовой поддержки со стороны региональных и федеральных органов власти, которая к тому же сокращается всякий раз, когда возникают риски бюджетного дефицита и др. Таким образом, результаты, положительно характеризующие процесс развития парковых структур, как-то их неуклонный количественный рост, создание Ассоциации промышленных парков, наличие финансовой поддержки со стороны государства, совершенствование нормативно-правовой базы, пока не столь существенны, чтобы считать их удовлетворительными. И фактически невозможно найти промышленный парк, который по своей инфраструктуре, квалификации персонала был бы похож на лучшие зарубежные аналоги.

Сравнение организации и достижений отечественной и зарубежной практики развития промышленных парковых структур на основе обобщения и анализа научной литературы, как отечественной, так и зарубежной, а также соответствующих законодательных актов государственных органов федерального уровня власти, программных положений стратегий социально-экономического развития регионов РФ позволили выявить и представить в систематизированном виде основные элементы механизма государственной поддержки промышленных парков (рис. 1).

При всем разнообразии вариантов государственной поддержки промышленных парков наибольшее значение для привлечения резидентов в промышленные парки имеют налоговые льготы. Анализ источников позволил выделить типы налоговых преференций, которые

распространяются на российские промышленные парковые проекты (табл. 4).

Отметим, что распространяемый на резидентов промышленных парков перечень налоговых льгот и условий является достаточно стандартным. Базовый список льгот для резидентов и инвесторов в большинстве стран мира имеет много общего. К иным, особым, преференциям можно отнести субсидии, касающиеся возмещения затрат, связанных с производством товаров, выполнением работ, оказанием услуг, в том числе субсидирование части процентной ставки по кредитам; льготы по арендной плате за использование земельного участка; государственные гарантии под выделяемые кредитные ресурсы. Однако мировая практика дает основание считать эффективными и другие виды преференций. В табл. 5 представлен инструментарий стимулирования развития промышленных парковых структур в некоторых развивающихся странах мира.

Некоторые из инструментов, представленных в табл. 5, достаточно интересны с точки зрения перспективы их использования в практике деятельности российских промышленных парков. Например, меры стимулирования, применяемые в Турции (п. 3.1, 3.2), могут иметь далеко идущие последствия для конкурентоспособности инновационных предприятий, развития кадрового потенциала предприятий-резидентов, и даже популярности высшего технического образования. А опыт Румынии (п. 2.1, 2.2) интересен в части упрощения формальных процедур в системе земельно-имущественных отношений.

Большое значение для резидентов, находящихся на этапе становления бизнеса, внедрения новшеств, освоения новых рынков и пр., что создает (временные) финансовые трудности, имеет китайский опыт, который к тому же высоко оценивается по наработкам, стимулирующим



Рис. 1. Элементы механизма государственной поддержки промышленных парков в РФ

привлечение иностранных инвестиций и инновационного бизнеса.

Известно, что преференции и льготы по налогообложению являются достаточно деликатным и тонким механизмом, способным реализовать свои возможности только в условиях стабильного экономического роста. Из этого следует, что в условиях кризисного развития налоговые льготы могут быть неэффективными, но не в силу своей непригодности, а ввиду того, что макроэкономические условия не позволяют в полной мере реализовать весь позитивный потенциал льготирования. Неэффективность налоговой политики также может быть обусловлена несовершенством механизма ее оценки. Дело в том, что органы региональной власти в процессе мониторинга, как правило, рассчитывают эффект, а не эффективность введения налоговой льготы.

Важным направлением преодоления проблем российских промышленных парков является развитие отношений государства и бизнеса, реализуемых в различных формах государственно-частного партнерства.

Среди большого многообразия форм ГЧП в российской практике хозяйствования наибольшее распространение получили формы, представленные в табл. 6.

Промышленный сектор экономики является лидером по использованию такого инструмента государственного стратегического управления, как целевая программа, под которой в общетеоретическом плане обычно понимается концептуальный программный проект, состоящий из некоторого числа проектов, требующих координации, тесной взаимоувязки, и ориентированный на долгосрочный период. Обычно он представляется в виде пакета (в отдельных случаях матрицы) проектов, комплексно решающих задачи с четко определенными целями, включает график работ и бюджет, рассчитанный, как правило, на среднесрочный период.

К основным федеральным целевым программам, в которых решение определенных задач поручено отдельным российским промышленным паркам, их резидентам, относятся: «Развитие авиационной промышленности» (предусмотрен объем финансирования в размере

Таблица 4 – Налоговые преференции для резидентов российских промышленных парков

Налог	Максимально возможная величина	Срок предоставления
Налог на прибыль	Снижение ставки до 13,5%	По усмотрению региональных органов власти
Земельный налог	Освобождение / пониженная ставка	
Налог на имущество	Снижение ставки до 0%	
Транспортный налог	Освобождение / пониженная ставка	

Таблица 5 – Инструменты стимулирования потенциальных резидентов
индустриальных парков в развивающихся странах

Страна	Инструменты стимулирования
1. Польша	1.1. Государственная помощь при внедрении новых инвестиций (инвестиции на сумму свыше 100 тыс. евро, завершение инвестиционного проекта в течении 48 месяцев с момента подачи заявления)
	1.2. Государственная помощь при покупке компаний, которые находятся в стадии ликвидации, для создания новых рабочих мест
	1.3. Компенсация затрат на создание новых рабочих мест
2. Румыния	2.1. Освобождение от платы за изменение хозяйственного назначения земли
	2.2. Освобождение от налогов на выдачу градостроительных сертификатов и строительных разрешений
	2.3. Государство может обеспечить поддержку резидентов путем освобождения от местных налогов: компании могут получить до 200 тыс. евро в течение трех лет
	2.4. Регион может обеспечить поддержку внедрения начальных инвестиций в индустриальный парк путем освобождения от местных налогов: компании могут получить более 50% расходов по проектам; максимальный бюджет составляет 4,65 млн дол. США
3. Турция	3.1. Не облагается налогами заработная плата работников, занимающихся НИОКР
	3.2. Нулевая ставка налога на прибыль для исследовательских компаний
	3.3. Отсутствие налога на разделение или объединение участков
	3.4. Свободная репатриация прибыли (если 85% продукции идет на экспорт)
4. Китай	4.1. Предприятие, стоимость производства на экспорт которого превышает 50% от его годовой валовой продукции, платит подоходный налог по ставке 10%
	4.2. Предприятия с подтвержденным высокотехнологическим статусом или промышленные организации, использующие в работе иностранные инвестиции, могут вернуть себе 15% от выплачиваемых государству налогов и вложить их в производство. Временные ограничения отсутствуют
	4.3. После принятия решения о включении проекта в состав структуры индустриального парка налог может быть снижен на 15% для следующих программ: с простыми технологиями, основанными на новых знаниях; с объемом иностранных вложений более 30 млн дол. США и увеличенным сроком окупаемости
	4.4. Налоги могут быть снижены в следующий за отчетным период, если предприятие, имеющее в основе иностранный капитал, по результатам текущего года является убыточным. Если прибыль в последующий год также недостаточна для уплаты налогов предыдущего налогового периода, то понижение ставки может быть продлено

Таблица 6 – Формы государственного участия в развитии индустриальных парков

Форма	Предмет контракта	Нормативный документ
Концессия	Софинансирование → проектирование → строительство → эксплуатация	Федеральный закон от 21 июля 2005 г. № 115-ФЗ «О концессионных соглашениях»
Договоры на поставку товаров, выполнение работ и оказание услуг (государственный контракт)	Софинансирование → строительство → эксплуатация	Федеральный закон от 21 июля 2005 г. № 94-ФЗ «О размещении заказов на поставки товаров, выполнение работ, оказание услуг для государственных и муниципальных служб»
Соглашение о разделе продукции	Строительство → эксплуатация	Федеральный закон от 30 декабря 1995 г. № 225-ФЗ «О соглашении раздела продукции»
Соглашение о деятельности в особой экономической зоне	Софинансирование → проектирование → строительство → эксплуатация	Федеральный закон от 22 июля 2005 г. № 116-ФЗ «Об особых экономических зонах в Российской Федерации»
Аренда, лизинг	Эксплуатация → модернизация	Гражданский кодекс Российской Федерации
Организация с долевым участием капитала государственных органов власти	Софинансирование акционерного капитала → строительство → эксплуатация	Гражданский кодекс Российской Федерации, Федеральный закон от 26 декабря 1995 г. № 208-ФЗ «Об акционерных обществах»

632576,6 млн р. на период до 2025 г.); «Развитие промышленности и повышение ее конкурентоспособности» (1058972,1 млн р. до 2020 г.); «Развитие фармацевтической и медицинской промышленности (99423,4 млн р. до 2020 г.); «Развитие судостроения и техники для освоения шельфовых месторождений» (325645,4 млн р. до 2030 г.); «Развитие оборонно-промышленного комплекса» (34893,2 млн р. до 2020 г.).

Другим приоритетным направлением государственной поддержки и содействия развитию индустриальных парков является совершенствование законодательной базы их функционирования с целью создания нормативно-правовой основы стимулирования активности индустриальных парков и снятия барьеров, препятствующих вхождению предприятий-резидентов на внутренний рынок. Это также достаточно тонкий инструмент регулирования экономических отношений, требующий глубокой оценки последствий применения новых норм и правил. Так, совершенно очевидно, что новые участники рынка, имеющие к тому же государственную поддержку, могут усиливать давление на предприятия и компании, чья продукция представлена на традиционных рынках. Но даже если последним удастся удержать доминирующее положение на рынке, появление новых участников бизнеса неминуемо приведет к развитию конкуренции. Что может иметь как положительные, так и отрицательные последствия для тех рынков, где относительно невысоки невозвратные издержки и, как следствие, возможен уход с рынка предприятий-производителей в случае отсутствия спроса.

СИСТЕМА МЕР ПО ПРИВЛЕЧЕНИЮ РЕЗИДЕНТОВ В СОСТАВ ИНДУСТРИАЛЬНЫХ ПАРКОВ

В качестве результата исследования авторами предлагаются перечень и порядок реализации базовых мер, формирующих систему условий для привлечения потенциальных резидентов в состав индустриального парка.

Обобщение материалов, в том числе результатов экспертного опроса, проводившегося авторами на протяжении 2017 г. среди резидентов четырех российских индустриальных парков [7], позволило выстроить своеобразный рейтинг требований, удовлетворение которых в наибольшей степени отвечало бы их ожиданиям и намерениям получить выгоды от участия в деятельности индустриального парка. Данный рейтинг подводит основание под предложение конкретных мер (комплексов мер), реализация каждой из которых отвечает на вопрос: *что должно быть сделано, чтобы наилучшим образом удовлетворить требование или желание резидента?*

Приоритетный перечень выстроился следующим образом. На первом месте требование иметь понятную, структурированную систему нормативно-правовых положений, регламентирующих отношения между резидентами и управляющей компанией индустриального парка. Второе место заняла необходимость удобного местоположения индустриального парка, облегченного доступа резидентов к инженерной и транспортно-логистической инфраструктуре и информационной поддержке. Далее для резидентов имеет значение соответствие качества предоставляемых управляющей компанией услуг, а также ресурсов (производственных помещений, высокотехнологичного современного оборудования и пр.) указанной в договоре цене. В числе прочего, что имеет для резидентов значение, была упомянута благоприятная деловая атмосфера и условия налогообложения в регионе размещения индустриального парка.

Общее видение порядка реализации базовых мер, формирующих систему условий для привлечения потенциальных резидентов в состав индустриального парка, отображено на рис. 2.

Обоснование выбора специализации. Определение специализации индустриального парка представляется необходимым, чтобы изначально могли быть сужены и конкретизированы запросы потенциальных резидентов. С другой стороны, специализация парка может достаточно много сказать о материальных условиях деятельности резидента. При этом индустриальные парки могут быть не только моноотраслевыми, но и полиотраслевыми (сочетать производства нескольких отраслей), где имеет место диверсификация за счет слияния производств различных отраслей с целью изготовления смежных продуктов и снижения транзакционных издержек. Отметим, что отраслевая принадлежность и специализация большинства российских индустриальных парков соответствует региональным приоритетам. Тем не менее необходимо, чтобы и концепция, и стратегия развития индустриального парка учитывали особенности той или иной отрасли промышленности.

Формирование ценностного предложения. Данный комплекс мер подразумевает создание пакета услуг и условий, предлагаемых резидентам. Он должен включать в себя: перечень услуг управляющей компании; нормативно-правовое обеспечение и информационное сопровождение; доступ к объектам хозяйственного назначения; возможности участия резидента в федеральных и региональных программах развития; налоговые и административные льготы и преференции; информацию о рынках сбыта. Поскольку ключевым параметром пакета является

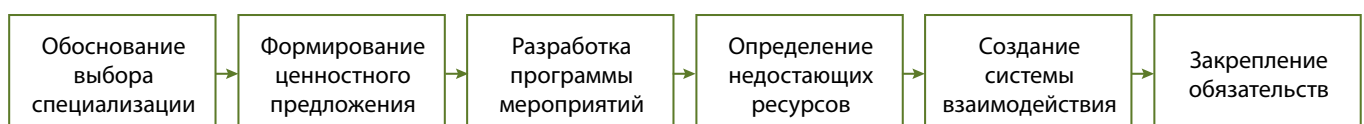


Рис. 2. Порядок реализации мер по привлечению резидентов в состав индустриального парка

его конкурентоспособность, он должен быть дополнен индивидуальными условиями по организации производства на площадке парка.

Разработка программы мероприятий по продвижению индустриального парка. Под данным шагом понимается целый комплекс конкретных мероприятий, главным образом из области маркетинга: реклама в СМИ, рекламные акции, создание сайта, имеющего деловую стилистику и возможность получить обратную связь, и т.д. В качестве самостоятельной задачи выступает обоснование способа доведения необходимой информации до сведения адресата.

Определение недостающих ресурсов. Эта часть комплексов мер чрезвычайно важна для понимания того, что необходимо предпринять управляющей компании для повышения привлекательности индустриального парка как места для развития бизнеса. Системное представление мер может принимать вид документа под общим названием «программа развития индустриального парка», каждое направление которой решает конкретную задачу улучшения условий для размещения и организации новых производств, а также повышения компетентности команды управляющей компании.

Создание системы взаимодействия. В данном контексте речь идет о мерах, направленных на развитие организационно-экономических и технологических связей и отношений, как во внутренней среде индустриального парка, так и с внешним окружением, включая создание и совершенствование средств информационно-коммуникационных технологий, например CRM-системы.

Закрепление обязательств. Данный комплекс мер ориентирован на развитие и укрепление основ нормативно-правового регулирования деятельности индустриального парка в части предоставления прав и распределения обязанностей между резидентами и управляющей компанией. Указанные положения должны найти свое отражение в концепции и стратегии развития индустриального парка.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

При всей внешней привлекательности индустриальных парков количество их резидентов растет сравнительно медленно. Это объясняется, помимо действия макроэкономических факторов, многими причинами, в том числе медленным вводом в эксплуатацию локализованных промышленных площадок, ориентированностью парков на складской формат организации, несоответствием предложения промышленных площадок (инфраструктурных объектов) запросам потенциальных резидентов. В значительной степени низкая привлекательность индустриальных парков обусловлена отсутствием системной работы самих управляющих компаний по привлечению резидентов.

При выборе индустриального парка как места для развития бизнеса для потенциального резидента важны следующие возможности: получение государственной поддержки и содействия развитию бизнеса; установление деловых и технологических связей с другими участниками промышленной площадки; получение экономических выгод, обеспечивающих значительный ряд конкурентных преимуществ.

В системе мер по привлечению резидентов в состав индустриальных парков первоочередное значение имеют два фактора. Во-первых, механизм государственной поддержки и содействия развитию индустриальных парков, функционирование разнообразных элементов которого в настоящее время требует совершенствования нормативно-правовой и законодательной базы. Во-вторых, разработка и реализация управляющими компаниями базовых мер, формирующих систему условий для привлечения потенциальных резидентов в состав индустриального парка. Условием развития промышленной парковой структуры в экономике РФ является сочетание вышеназванных факторов. ■

Библиографическая ссылка: Миронов Д.С., Дубровский В.Ж. Институциональные условия и факторы выбора индустриального парка для развития инновационного бизнеса // Управленец. 2018. Т. 9. №6. С. 99–110. DOI: 10.29141/2218-5003-2018-9-6-10.

For citation: Mironov D.S., Dubrovsky V.Zh. Institutional conditions and factors behind choosing industrial park for innovative business development. *Upravlenets – The Manager*, 2018, vol. 9, no. 6, pp. 99–110. DOI: 10.29141/2218-5003-2018-9-6-10.

Источники

1. Ахметшин Э.М., Васильев В.А., Гапсаламов А.Р. Система внутреннего контроля в управлении предприятием: матрица анализа и взаимодействия // Управление риском. 2017. №4(84), С. 38–43.
2. Галимова Р.М., Ахметшин Э.М. Контроль в системе инновационного менеджмента // Экономика и предпринимательство. 2016. №6 (71). С. 1018–1021.
3. Гордон Я. Маркетинг партнерских отношений. СПб.: Питер, 2001.
4. Гусева М.С., Шаркевич Е.А. Развитие механизма создания индустриального парка на основе государственно-частного партнерства // ARS ADMINISTRANDI. 2016. №4. С. 45–61.
5. Кочура Ю.В. Государственно-частное партнерство как форма образования и деятельности индустриальных парков // Вестник ЮрГТУ (НПИ). 2015. №5. С. 91–96.
6. Кузнецов В.П., Егоров С.А. Рост количественных показателей промышленные парков // Вестник Мининского университета. 2014. №4. С. 11–19.
7. Миронов Д.С. Привлечение резидентов в российские индустриальные парки: проблемы, анализ, методы // Региональная экономика и управление. 2017. №3(51).
8. Найт Ф. Риск, неопределенность, прибыль. М.: Дело, 2003.
9. Огородникова Е.С., Сидоренко М.М. Промышленные парки как драйвер модернизации экономики Свердловской области // Агропродовольственная политика России. 2013. № 11(23). С. 97–99.
10. Петражицкий Л.И. Акционерная компания. Акционерные злоупотребления и роль акционерных компаний в народном хозяйстве. По поводу предстоящей реформы акционерного права. СПб.: Тип. Мин-ва финансов, 1898.
11. Пигунова М.В. Институциональные и организационно-методические аспекты развития кооперации и кластеризации промышленных предприятий // Интернет-журнал «Науковедение». 2015. №3(28).
12. Плахин А.Е. Методические подходы к внедрению систем управления инновациями в процессах развития промышленных кластеров // Baikal Research Journal. 2017. Т. 8. № 1.
13. Плахин А.Е., Ставрова А.Б., Кочергина Т.В. Многофакторная модель формирования «портрета» потенциального резидента индустриального парка // Известия Байкальского государственного университета. 2016. №3. С. 400–410.
14. Попов Е.В. Сети. Екатеринбург: Изд-во АМБ, 2016.
15. Сахарова Л.А. Становление индустриальных парков в российской экономике // Национальные интересы: приоритеты и безопасность. 2015. №39(324). С. 17–26.
16. Тулепов М.Б. Направления совершенствования деятельности индустриальных парков для малого и среднего бизнеса // Вестник Самарского государственного университета. 2015. №7(129). С. 74–80.
17. Уэлборн Р., Кастен В., Болмер С. Деловые партнерства, как преуспеть в совместном бизнесе: пер. с англ. М.: ООО «Вершина», 2004.
18. Akhmetshin E.M., Vasilev V.L. Control as an instrument of management and institution of economic security // Academy of Strategic Management Journal. 2016. Vol. 15(1). P. 1–7.
19. Day G., Wensley R. Assessing advantage: A framework for diagnosing competitive superiority // Journal of Marketing. 1988. Vol. 52(2). P. 1–20.
20. Hunt S., Morgan R. The comparative advantage theory of competition // Journal of Marketing. 1995. Vol. 59(2). P. 1–15.
21. Palmer A. Cooperating and competition: a Darwinian synthesis of relationships marketing // European Journal of Marketing. 2000. Vol. 34(5/6). P. 687–704.
22. Reicheld F. The Loyalty Effect: The hidden force behind growth, profits and lasting value. Boston, MA: Harvard Business School Press, 1996.

References

1. Akhmetshin E.M., Vasil'ev V.A., Gapsalamov A.R. Sistema vnutrennego kontrolya v upravlenii predpriyatiem: matritsa analiza i vzaimodeystviya [The system of internal control in enterprise management: the matrix of analysis and interaction]. *Upravlenie riskom – Risk Management*, 2017, no. 4(84), pp. 38–43.
2. Galimova R.M., Akhmetshin E.M. Kontrol' v sisteme innovatsionnogo menedzhmenta [Control in the system of innovation management]. *Ekonomika i predprinimatel'stvo – Journal of Economy and Entrepreneurship*, 2016, no. 6 (71), pp. 1018–1021.
3. Gordon Ya. *Marketing partnerskikh otnosheniy* [Partnership marketing]. St. Petersburg: Piter, 2001.
4. Guseva M.S., Sharkevich Ye.A. Razvitie mekhanizma sozdaniya industrial'nogo parka na osnove gosudarstvenno-chastnogo partnerstva [Developing a mechanism for creating an industrial park based on public-private partnerships]. *Ars Administrandi*, 2016, no. 4, pp. 45–61.
5. Kochura Yu.V. Gosudarstvenno-chastnoe partnerstvo kak forma obrazovaniya i deyatel'nosti industrial'nykh parkov [Public-private partnership as a form of education and activities of industrial parks]. *Vestnik YurGTU (NPI) – The Bulletin of the South-Russian State Technical University (NPI)*, 2015, no. 5, pp. 91–96.
6. Kuznetsov V.P., Yegorov S.A. Rost kolichestvennykh pokazateley promyshlennykh parkov [Growth of quantitative indicators of industrial parks]. *Vestnik Mininskogo universiteta – Vestnik of Minin University*, 2014, no. 4, pp. 11–19.
7. Mironov D.C. Privlechenie rezidentov v rossiyskie industrial'nye parki: problemy, analiz, metody [Attracting residents to Russian industrial parks: problems, analysis, methods]. *Regional'naya ekonomika i upravlenie – Regional Economics and Management*, 2017, no. 3(51).
8. Nayt F. *Risk, neopredelennost', pribyl'* [Risk, uncertainty, profit]. Moscow: Delo, 2003.
9. Ogorodnikova Ye.S., Sidorenko M.M. Promyshlennye parki kak drayver modernizatsii ekonomiki Sverdlovskoy oblasti [Industrial parks as a driver for modernization of Sverdlovsk oblast's economy]. *Agroprodovol'stvennaya politika Rossii – Agrofood Policy of Russia*, 2013, no. 11(23), pp. 97–99.
10. Petrazhitzkiy L.I. *Aksionernaya kompaniya. Aksionerneye zloupotrebleniya i rol' aksionerneykh kompaniy v narodnom khozyaystve. Po povodu predstoyashchey reformy aksionernogo prava* [Joint-stock company. Joint-stock abuses and the role of JSCs in the national economy. Regarding the forthcoming reform of joint-stock law]. St. Petersburg: Ministry of Finance Publishing house, 1898.
11. Pigunova M.V. InstitutSIONAL'nye i organizatsIONno-metodicheskie aspekty razvitiya kooperatsii i klasterizatsii promyshlennykh predpriyatii [Institutional and organizational-methodical aspects of the development of cooperation and clustering of industrial enterprises]. *Naukovedenie – The Eurasian Scientific Journal*, 2015, no. 3(28).
12. Plakhin A.Ye. Metodicheskie podkhody k vnedreniyu sistem upravleniya innovatsiyami v protsessakh razvitiya promyshlennykh klasterov [Methodological approaches to implementing innovation management systems in processes of industrial clusters development]. *Baikal Research Journal*, 2017, vol. 8, no. 1.
13. Plakhin A.Ye., Stavrova A.B., Kochergina T.V. Mnogofaktornaya model' formirovaniya «portreta» potentsial'nogo rezidenta industrial'nogo parka [Multifactor model of the portrait of a potential industrial park resident]. *Izvestiya Baykal'skogo gosudarstvennogo universiteta – Bulletin of Baikal State University*, 2016, vol. 3, pp. 400–410.
14. Popov Ye.V. *Seti* [Networks]. Yekaterinburg: AMB, 2016.
15. Sakharova L.A. Stanovlenie industrial'nykh parkov v rossiyskoy ekonomike [The rise of industrial parks in the Russian economy]. *Natsional'nye interesy: priority i bezopasnost' – National Interests: Priorities and Security*, 2015, no. 39(324), pp. 17–26.

23. Rousseau D., Sitkin S., Burt R., Camerer C. Not so different after all: a cross-discipline view of trust // *Academy of Management Review*. 1998. Vol. 23(3). P. 393–404.
24. Saikku L. Eco-industrial parks – A background report for the eco-industrial park project at Rantasalmi // Publications of regional council of ETELÄ-SAVO 71:2006. URL: <http://www.mv.helsinki.fi/home/lsaikku/publications/Julkaisu,%20englanti.pdf>.
25. Strandvik T., Storbacka K. Managing relationship quality // *Advancing Service Quality: A global perspective*. N.Y.: ISQA, 1996. P. 67–76.
26. Vidova J. Industrial parks – history, their present and influence on employment // *Review of economic perspectives*. 2010. Vol. X.(1). P. 41–58.
27. Williamson O. *Markets and Hierarchies, Analysis and Antitrust Implications*. N.Y.: Free Press, 1975.
28. Wilson D. An integrated model of buyer-seller relationship // *Journal of the Academy of Marketing Science*. 1995. Vol. 23(4). P. 335–345.
29. Wilson D., Jantranina S. Understanding the value of a relationship // *Asia-Australia Marketing Journal*. 1996. Vol. 2(1). P. 55–66.
16. Tulepov M.B. Napravleniya sovershenstvovaniya deyatel'nosti industrial'nykh parkov dlya malogo i srednego biznesa [Directions for improving industrial parks' activity for small and medium-sized businesses]. *Vestnik Samarskogo gosudarstvennogo universiteta – Vestnik of Samara State University*, 2015, no. 7(129), pp. 74–80.
17. Welborn R., Kasten V., Ballmer S. *The Jericho Principle: How Companies Use Strategic Collaboration to Find New Sources of Value* (Russ. ed.: Uelborn R., Kasten V. Delovye partnerstva, kak preuspet' v sovместnom biznese. Moscow: Vershina, 2004).
18. Akhmetshin E.M., Vasilev V.L. Control as an instrument of management and institution of economic security. *Academy of Strategic Management Journal*, 2016, vol. 15(1), pp. 1–7.
19. Day G., Wensley R. Assessing advantage: A framework for diagnosing competitive superiority. *Journal of Marketing*, 1988, vol. 52(2), pp. 1–20.
20. Hunt S., Morgan R. The comparative advantage theory of competition. *Journal of Marketing*, 1995, vol. 59(2), pp. 1–15.
21. Palmer A. Cooperating and competition: a Darwinian synthesis of relationships marketing. *European Journal of Marketing*, 2000, vol. 34(5/6), pp. 687–704.
22. Reicheld F. *The Loyalty Effect: The hidden force behind growth, profits and lasting value*. Boston, MA: Harvard Business School Press, 1996.
23. Rousseau D., Sitkin S., Burt R., Camerer C. Not so different after all: a cross-discipline view of trust. *Academy of Management Review*, 1998, vol. 23(3), pp. 393–404.
24. Saikku L. Eco-industrial parks – A background report for the eco-industrial park project at Rantasalmi. *Publications of regional council of ETELÄ-SAVO 71:2006*. Available at: www.mv.helsinki.fi/home/lsaikku/publications/Julkaisu,%20englanti.pdf.
25. Strandvik T., Storbacka K. Managing relationship quality. In: *Advancing Service Quality: A global perspective*. N.Y.: ISQA, 1996. Pp. 67–76.
26. Vidova J. Industrial parks – history, their present and influence on employment. *Review of Economic Perspectives*, 2010, vol. X.(1), pp. 41–58.
27. Williamson O. *Markets and Hierarchies, Analysis and Antitrust Implications*. N.Y.: Free Press, 1975.
28. Wilson D. An integrated model of buyer-seller relationship. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 1995, vol. 23(4), pp. 335–345.
29. Wilson D., Jantranina S. Understanding the value of a relationship. *Asia-Australia Marketing Journal*, 1996, vol. 2(1), pp. 55–66.